



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Att ge det lilla extra?

**En undersökning om hur hotellföretag arbetar för att
motivera frontpersonal till kommersiellt värdskap**

Birgitta Bos

Anna Cedergren

Magisteruppsats
Vt 2005

Handledare:
Jörgen Eksell
Filippa Säwe

Sammanfattning

- Titel:** Att ge det lilla extra? En undersökning om hur hotellföretag arbetar för att motivera frontpersonal till kommersiellt värdskap
- Nivå:** Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005
- Författare:** Birgitta Bos
Anna Cedergren
- Handledare:** Jörgen Eksell
Filippa Säwe
- Problem:** Då frontpersonalen har den största påverkan över en gästs totala upplevelse av sin vistelse på ett hotell är det av yttersta vikt att ledningen får receptionisterna att ge god service och framförallt ge det lilla extra. Motivations- samt belöningsystem är två faktorer att arbeta med i syfte att uppnå ovannämnda. Ett problem idag är att motivations- samt belöningsystem inte är tillräckligt anpassade till hospitalitybranschen dit hotell tillhör.
- Syfte:** Syftet med denna undersökning är att utvidga förståelsen för vilka motivationsfaktorer som uppmuntrar värdskapet och gästfriheten i interaktionen med gästen. Avsikten är att utifrån detta undersöka om det finns en kongruens mellan befintliga belöningsystem och det frontpersonalen finner motiverande.
- Metod:** Uppsatsen bygger på kvalitativa djupintervjuer samt litteratur och artikelstudier i ämnesområdena gästfrihet (hospitality), belöningsystem samt motivation.
- Resultat:** Vi har utkristalliserat de motivationsfaktorer som har störst påverkan på Hotell Liljans frontpersonal. Den viktigaste faktorn är bekräftelse från gästen men även bekräftelse från chef och kollega är viktig. Vårt fynd är att belöningsystemen som finns idag är alldeles för begränsade och inte beaktar allt som upplevs som motiverande. Vårt resultat antyder att systemen istället bör utvidgas och man måste betrakta dem som dynamiska och ständigt pågående processer. Utifrån våra fynd kan Hotell Liljan utforma ett motivations- respektive belöningsystem med utgångspunkt i värdskap men även med möjlighet att individualisera för att skapa ett så väl fungerande system som möjligt.
- Nyckelord:** Motivation, Belöningsystem, Värdskap, Gästfrihet (Hospitality) och Hotellbranschen

Förord

Vårt intresse för motivations- och belöningsområdet tog egentligen sin början våren 2004 inför kandidatuppsatsen. Vid den tidpunkten var vårt fokusområde Balanced Scorecard och våra intentioner var att göra en fallstudie på ett hotellföretag inom hotellbranschen. Ett Balanced Scorecard kan liknas vid ett slags belöningsystem som har gått ifrån de enbart traditionella ekonomiska prestationsmått för att kompletteras med mer immateriella prestationsmått. Eftersom utbildningen vi läser är inriktad mot servicesektorn fann vi detta enormt intressant med tanke på att det i dagsläget finns något av en brist på branschanpassade motivations- och belöningsystem. Detta betyder å andra sidan inte att det inte är viktigt att arbeta med motivations- och belöningsaspekter i servicesektorn. På grund av svårigheter att hitta ett hotell som var villiga att delge sig sin tid och information fick vi överge denna tanke och vi kom att skriva om ett ämne helt utanför vårt ursprungliga intresse.

När det så äntligen blev dags för magisteruppsatsen var motivations- och belöningsystem, tvärt emot vad man skulle kunna tro, inte det helt självklara valet. Till en början hade vi flertalet intresseområden med många förslag till intressanta frågeställningar, men det visade sig att vi till slut ändå skulle sluta där vi en gång började inför vår första uppsats eftersom det ändå var motivation och belöning som engagerade oss båda mest. Uppfattningen om att detta område ska ge oss ovärderlig kunskap inför framtida arbete är utan tvekan, speciellt med tanke på att vi båda är mycket intresserade av mänskliga faktorer som påverkar arbetet i allmänhet och service och värdskap som kontext i synnerhet.

Nu kanske man ställer sig frågan varför vi då inte gör ett Balanced Scorecard i denna undersökning. Svaret återfinns i de inledande diskussionerna som vi livligt förde kring belöning och motivation då vi ideligen kom in på den intressanta aspekten att belöning ständigt förknippas med finansiell ersättning men att det faktiskt inte behöver vara så. Det finns åtskilliga andra sätt att arbeta med motivation av anställda. Ett intresse om vad motivation egentligen är och hur det kan nyttjas på flera sätt, speciellt inom servicebranschen började istället växa fram. Slutligen kom vi fram till att vi ville skapa oss en djupare förståelse för vad motivation verkligen är och hur man bör arbeta som ledare för att motivera anställda i syfte att tillfredsställa organisation, gäst och anställd.

I vårt sökande för förståelse av motivation kom vi i kontakt med rapporten *InsightGuide: chefens guide till motivation: [hur framgångsrika chefer gör för att motivera sin personal]* (2003). Den har gett oss värdefull information och varit en inspirationskälla för studiens genomförande eftersom den är den senaste källan som kunde hittas om motivation samt på grund av att den har sitt fokus på svenska arbetsplatser. Rapporten bygger på såväl traditionella och välgrundade vetenskapliga källor, som exempelvis Herzberg och Maslow med flera, likväl som på expertis och erfarenhet från organisationer och flertalet personer inom näringslivet.

Vi hoppas att läsningen ska bli lika intressant och givande för Er som området har varit för oss.

Vi skulle här vilja rikta vårt varmaste tack till våra handledare Jörgen Eksell och Filippa Säwe som har ställt upp med sin expertis i tid och otid. De har gett oss mycket

värdefull och konkret feedback på hur vi ska använda och bearbeta vårt material under undersökningens gång för att inte tala om deras tro på vår kompetens och all uppmuntran när saker inte längre kändes så ljusa. Vi vill även passa på att tacka Hotell Liljan och deras personal för att de har ställt upp med sin tid och kunskap.

Ett tack vill vi även rikta till alla andra studenter som har suttit med oss i kontorslandskapet TRAMPOLINEN vilket har gett oss möjligheten att utbyta tankar, funderingar och erfarenheter. Samtidigt har det gett oss ett tillfälle att ha våra trevliga fikastunder under vilka man har kunnat släppa tankarna på undersökningen ett litet tag. Man måste ju ha roligt också för att slutresultatet ska bli bra!

Helsingborg, juni 2005
Birgitta Bos & Anna Cedergren

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
FÖRORD.....	3
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	5
1. INTRODUKTION.....	7
INLEDNING	7
PROBLEMDISKUSSION OCH SYFTE.....	9
AVGRÄNSNING	12
DISPOSITION.....	12
2. METOD.....	14
ÖVERGRIPANDE METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	14
TEORETISKA STUDIER.....	16
<i>Angreppssätt teoretiska studier</i>	16
EMPIRISK STUDIE.....	17
<i>Val av fall</i>	17
<i>Intervju</i>	17
<i>Val av informanter</i>	18
<i>Utformning av frågor</i>	19
<i>Brister i intervjuförfarandet</i>	19
ANALYS	20
UNDERSÖKNINGENS KVALITET	20
<i>Referensram</i>	21
TERMFÖRKLARING	21
3. MOTIVATION AV ANSTÄLLDA	22
3.1 VAD ÄR MOTIVATION?.....	22
<i>Felanvändning av begreppet motivation</i>	23
3.2 TRADITIONELLA MOTIVATIONSTEORIER	24
<i>Maslows behovshierarki</i>	24
<i>Herzbergs tvåfaktorteori</i>	25
<i>Rättsveteteorin</i>	25
<i>Kritik av de klassiska motivationsteorierna</i>	25
3.3 MODERNA MOTIVATIONSTEORIER	26
<i>Yttre och inre motivation (extrinsic & intrinsic)</i>	26
3.4 MOTIVATIONSFAKTORER.....	26
<i>Det dagliga arbetet</i>	27
<i>Ledarskap</i>	27
<i>Personlig utveckling</i>	28
<i>Gemenskap</i>	28
<i>Respekt, erkännande och uppmärksamhet</i>	29
<i>Lön och förmåner</i>	29
<i>Kommunikation</i>	30
<i>Belöningssystem</i>	30
4. MOTIVATION I MÖTET MED GÄSTEN PÅ HOTELL LILJAN.....	32

4.1 VÄRDSKAPETS GRUNDSTEN.....	32
<i>"Välkommen och Hej och Kom in och Välkomna"</i>	32
<i>"Blunda och checka ut alla"</i>	36
<i>Sitter servicen i ryggraden?</i>	39
<i>"själv entusiastisk för att det är så skoj också"</i>	40
4.2 KRÄVER MOTORN BENSIN ELLER GÅR DEN AV EGEN FART?	41
<i>Bensin</i>	42
<i>Egen fart</i>	56
4.3 VAD SÄNKER SKEPPET?	60
5. YTTRE OCH INRE DRIVKRAFT UR ETT VIDGAT PERSPEKTIV	63
DET LILLA EXTRA EN DEL AV VÄRDSKAPET	63
VÄRDSKAP SOM EMOTIONELLT ARBETE	64
VÄRDSKAPETS MORÖTTER	64
MOTIVATION PÅ ETT NYTT SÄTT.....	67
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	68
REFERENSLISTA.....	69
BILAGOR.....	73

1. Introduktion

Detta avsnitt inleds med en kort berättelse som vi menar illustrerar problematiken kring det komplexa fenomenet motivation. Problemdiskussionen blir en bakgrund och introduktion till arbetets textaualisering och denna mynnar ut i studiens syfte. Sedan tas de avgränsningar som gjorts upp för att följas av dispositionen som visualiserar undersökningens struktur.

Inledning

Företag i allmänhet vill av olika skäl, däribland ekonomiska, effektivisera de interna arbetsprocesser som har en positiv effekt på lönsamheten (jfr Maccoby, 1989). En ledares jobb är således bland annat att förmå sina medarbetare att utföra olika arbetsmoment och uppgifter. Hur leder man då sina medarbetare? Svaren kan vara många men ett möjligt sätt är genom att ledaren motiverar sina anställda att utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt. Vid en närmare anblick förstår man dock att detta är lättare sagt än gjort. Motivationsutformning och motivationsteorier är svåra aspekter vilka berör flera discipliner. Svårigheten ligger i att ledaren måste ha en bred kunskapsbas inom flertalet olika fält samtidigt som motivation i sig är väldigt subjektivt och individuellt. Någon klar och tydlig definition av fenomenet motivation finns inte heller vilket försvårar det hela ytterligare. Det som hitintills har konstaterats är att motivation är en drivkraft som styr beteendet (jfr Björklund, 2001). Hur arbetar man då för att förmå någon göra något som denne inte känner för eller har en drivkraft att göra eller till att göra mer än det som faktiskt krävs?

Belöning och belöningsystem är ett instrument som organisationer och ledning ofta arbetar med för att förmå de anställda att utföra sina roller och lösa arbetsuppgifterna, att arbeta mer och bättre (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Termerna motivation och belöning är så nära förknippade med varandra att de ofta likställs. Genom belöning visar ledningen medarbetarna uppskattning och målet är att förmå dem att i framtida situationer höja prestationen (Paul & Alm, 1991). Vad är då en belöning? Termen belöning får sin betydelse beroende på vad individen lägger för innebörd i termen. När det till vardags talas om belöning förknippas det nästan alltid med belöningar av finansiell karaktär men vi antog vid studiens början att även andra faktorer hade stor

betydelse. I själva verket innefattar termen mycket mer, belönandet kan även vara av emotionell och immateriell art så som bekräftelse, befogenheter, trygghet, feedback etc. Termen kan med fördel därför vidgas till att omfatta alla de positiva följder som kommer av en extraordinär prestation (Paul & Alm, 1991). Istället för att använda sig av termen belöning skulle benämningen motivation med fördel kunna användas. För att kunna belöna en person måste det finnas en förståelse för vad som uppfattas som motiverande och vilka förhållanden som bidrar till ett sådant beteende. Vi människor är alla olika och drivs av olika saker vilket gör att det som uppfattas som en belöning och motiverande av en individ inte alls behöver betyda att en annan upplever det så. Även situationen har betydelse för belöningsens form eftersom den har betydelse för prestationens grad (Gellerman, 1995; jfr Christensen-Hughes, 1999; Jönsson, 1975; Paul & Alm, 1991). Belöning är som sagt ett styrinstrument som ska nyttjas när en person utfört något utöver det som normalt förväntas av denne. Avgörande blir då vad som klassas som en extraordinär prestation, vad är det lilla extra? Utgångspunkten för detta måste sökas i kontexten i vilken belönings- och motivationssystemet ska användas vilket således kräver en grundläggande förståelse för de komponenter som karakteriserar arbetssituationen och arbetsuppgifterna. I kontrast till detta framträder tydligt, vid studerandet av den teori som hittats om belöningsystem, att de som beaktat tjänstekontexten är få samtidigt som den belönings-teori som de flesta utgår ifrån direkt har tagits in från tillverkningsindustrin utan att i någon större utsträckning ha anpassats till tjänstearbetets premisser.

Hela den diskussion som har förts ovan med bakgrund i relevanta teorier om de berörda ämnena belöning och motivation. I detta stycke vill vi förtydliga ytterligare vilken problematik som existerar idag kring diskussionen om belöningar och det är att man ofta fortfarande associerar belöningsystem med materiella kompensationer som till exempel pengar. Dock finns det litteratur som menar att belöningsystem kan och bör bestå av både materiella samt immateriella komponenter (se exempelvis Paul & Alm, 1991). Detta sista uttalande menar även vi är det mest korrekta sättet att se på belöningsystem men det ställer en del problem. Med problem syftar vi på att även om Hotell Liljan väljer att infoga immateriella komponenter i sitt framtida belöningsystem som till exempel individuellt anpassade arbetsuppgifter tror vi inte att detta kommer att ses som en belöning hos receptionisterna. Med detta menar vi inte att vi inte tror att det kommer att inverka positivt på deras upplevda motivation, för det är vi alldeles säkra på. Men problemet som uppstår är att de förmodligen inte kommer att associera sina nya bättre arbetsuppgifter som en belöning och detta problem tror vi ligger i att det är svårt att omdefiniera termen/begreppet belöningsystem. Att det är svårt att omdefiniera belöningssystems innebörd är även svårt eftersom att begreppen motivation och belöning ligger så nära varandra, vilket nämnades tidigare, att det är svårt att separera de två. De hänger så tätt ihop att man inte riktigt kan förstå vad som kommer först och vad som är en förutsättning för vad. Är det så att om en individ gör någonting bra och får en belöning, vad nu denna innefattar, så blir denne motiverad? Betyder det att motivation endast skapas genom belöningsystem och då syftar vi på ett framtida belöningsystem som innefattar både materiella och immateriella komponenter som dessutom är anpassade till tjänstebranschen och till den enskilda individen? Eller är det så att individer i sig själv redan är motiverade och gör sitt arbete bra och därefter blir belönade? Då är frågan till exempel om ett bra ledarskap ska tillhöra ett belöningsystem eller om det endast är en ”utomstående” faktor som inverkar på en individs upplevda motivation. Skulle denna individ kunna se en bra relation till sin chef som en belöning eller är det en förutsättning för att man ska må bra och kunna känna motivation? Det är många frågor och det är inte lätt att besvara

någon av dem. Diskussion om belöning respektive motivation har enligt oss kommit att likna en hönan och ägget situation. Är belöningsystem ett av flera olika sätt att nå motivation eller ingår alla komponenter som motiverar individer i ett framtida väl fungerande belöningsystem? Det är som sagt många frågor som väcks i våra tankar och dessa kommer vi att återvända till framförallt i slutdiskussionen.

För att få en förståelse för vad ledningen har att arbeta med vid utformandet av belönings- och motivationssystem och eftersom uppsatsen ämnar behandla hotellbranschen har vi valt att kontextualisera problemet motivation av anställda utifrån begreppet *hospitality*. Problemdiskussionen kommer därför vidare behandla begreppet *hospitality* som vi härnäst kommer att referera till som gästfrihet och värdskap.

Problemdiskussion och syfte

Begreppen värdskap och gästfrihet används idag för att beskriva de serviceverksamheter vars huvudsakliga aktiviteter kretsar kring serveringen och tillhandahållandet av mat, dryck och boende till människor som inte tillhör hushållet (Lashley & Morrison, 2000; Lashley, 2000). För hotellverksamheter handlar det följaktligen om ett kommersiellt värdskap där företaget säljer gästfrihet genom sina anställda. Värdskapet och givandet av gästfrihet blir i det avseendet ett socialt fenomen i form av ett servicemöte som bygger på relationer mellan människor och det är utifrån det som frontpersonalens arbetsuppgifter har sin grund. Trots att värdskapet är kommersiellt talar man inom hotellbranschen i termer av gäster och att värdskapet går ut på att välkomna gästerna och få dem att känna sig som hemma (Dix & Baird, 1998). Själva andemeningen med gästfrihet är att etablera relationer eller att underhålla och främja redan existerande sådana. Vidare är ömsesidighet och utbyte två begrepp som kännetecknar gästfrihet. Dessa två begrepp illustrerar faktumet att för att ett servicemöte ska bli bra så måste fokus ligga på att båda parter, det vill säga både gäst och värd, ska få något ut av mötet. Parterna är beroende av varandra och för att den ena ska tycka att servicemötet är bra så måste den andra ha liknande uppfattning, således ömsesidighet. Utbytet medföljer i och med denna ömsesidighet där båda parter får något ut av mötet. Gästen får uppleva en god service, nästan så god som om värden var en personlig sådan medan värden ska känna ett utbyte från gästen, i form av en inre motivation att ge god service till gästen och/eller genom erkännande från gästens sida (King, 1995; Lashley & Morrison, 2000; Lashley, 2000). Förväntningarna och grundvärderingarna kommer från den sociala sfären där begreppet gästfrihet först uppstod men bygger inte till fullo på samma premisser som det privata värdskapet. Inom det kommersiella värdskapet, där den anställde utgör rollen som värden och personifierar värdskapet, saknas den ursäktande handlingen som i det privata värdskapet oftast infinner sig när värden begår ett misstag eftersom denne då ses som likställd, som en vän. Paradoxen ligger även i att värdskapet i hotellbranschen på samma gång förväntas vara kommersiellt och bygga på familjaritet trots att gästen i ett formellt sammanhang, när fel begås, inte ursäktar värden på samma sätt. I den situation finns det en inneboende formalitet som skapar andra krav och som styr det personliga mötet (King, 1995).

I de sociala relationer som utgör arbetssituationerna och arbetsuppgifterna inom hotellbranschen kan svaret till vad som utgör det lilla extra, det extraordinära sökas.

Värdskapets premisser bygger på relationer i form av en värd och en gäst där gästen är den som ska tillfredsställas för att skapa lönsamhet till hotellverksamheten. Av den anledningen blir det naturligt att basera, vad som upplevs gå utöver det normala, på upplevd kvalitet hos gästen. Alltså när gästen upplever att frontpersonalen har gjort mer än de förväntat sig kan det sägas vara det lilla extra (jfr Grönroos, 2002; jfr King, 1995). Den förväntade kvaliteten är beroende på ett antal olika faktorer så som image, pris, behov, marknadsföring med flera. Det betyder alltså att den förväntade kvaliteten är olika från verksamhet till verksamhet och att det lilla extra, det extraordnåra även varierar beroende på verksamhet (jfr Grönroos, 2002). En studie genomförd bland gäster på Marriott International antyder att en gästs samlade uppfattning om ett hotells service baseras till största delen på frontpersonalen och hur de har bemött gästen (Cook, 2002). För att kunna motivera frontpersonalen att göra det lilla extra blir förståelsen för motivation än mer viktig i servicesektorn på grund av att frontpersonalen har en så stor och omedelbar inverkan på gästtillfredsställelsen (Christensen-Hughes, 1999).

Det är inte bara gästens förväntningar som har betydelse för det tillhandahållna värdskapet. Ett kommersiellt värdskap innebär att den anställda ska försöka tillgodose krav från flera håll samtidigt. Denne ska försöka tillgodose gästens önskemål och krav och samtidigt behålla kontrollen över utförandet av tjänsten för att uppnå den effektivitet i utförandet som ledningen kräver. För att kunna personifiera ett excellent värdskap måste värden, det vill säga frontpersonalen, veta vad det är som ska uppnås och vilka värden som organisationen ska förmedla (King, 1995). Eftersom frontpersonalen är en central del i detta sociala fenomen i form av ett möte mellan gästen, organisationen och den tjänst de tillhandahåller kan en stor del av den anställdes arbete sägas vara ett emotionellt arbete (jmf Hochschild, 2003). Det betyder att frontpersonalen samtidigt måste tillgodose gästens och organisationens förväntningar och krav samtidigt som individen, på grund av det emotionella arbetet, måste vara väl medveten om, kunna hantera sina känslor och försöka påverka kundens känslor (Hochschild, 2003). Detta korsdrag av olika krav kan resultera i en rollkonflikt vilket blir av betydelse för ledningen att vara medvetna om. Det blir en viktig del att ha insikt i för att förstå komplexiteten av hur frontpersonalens arbetsuppgifter ser ut och vad som påverkar dem. Det är utifrån detta som utgångspunkten måste ligga för ledningen när de utformar ett belöningssystem för att kunna skapa motivation för rätt beteende (King, 1995).

I anslutning till resonemanget om det kommersiella värdskap och uppgiften att tillfredsställa gästen kan begreppen motiv och plikt presenteras för att få en förståelse för vad som karakteriserar en bra och gästfri värd. Gästfriheten påverkas dels av vilket motiv som ligger bakom värdskapet, om det finns ett genuint intresse av att vara gästvänlig och trevlig, eller om motivet är rent ekonomiskt. Till synes kan tyckas att värden (frontpersonalen) i en hotellverksamhet alltid har ett dolt motiv i form av en ekonomiskförtjänst eftersom en affärsverksamhet naturligt bygger på att tjäna pengar. Det behöver å andra sidan inte innebära att gästvänligheten i det kommersiella värdskapet inte är genuin och endast kommer utifrån plikten att utföra arbetet. Gästvänligheten kan genuint ligga i värdens personlighet oberoende om denne har värdskapet som yrke eller inte. En skillnad i det kommersiella värdskapet och det privata är att värden i det kommersiella inte själv kan bestämma hur ofta och när de vill bjuda in gästen och inte heller vem som ska vara gäst. Å andra sidan kan detta val till viss del sägas ha gjorts vid själva valet av yrke (Telfer, 2000). Vissa skulle påstå att motivet att ta ett jobb är för att tjäna sitt uppehälle, vilket då gör att rollen som

gästvänlig blir en del i att få behålla jobbet och sin inkomst. Men eftersom hotellbranschen karakteriseras av låg lön (Pizam & Ellis, 1999) väcks frågan om lönemotivet verkligen kan sägas utgöra det största motivet till att gå in i hotellbranschen? I stället skulle motivet kunna återfinnas i det genuina intresset att tillfredsställa gästen som mer liknar motiven i det privata värdskapet, där värden välkomnar gästen och gör mer än plikten kräver utav egenintresse för gästens välbefinnande (Telfer, 2000).

Med utgångspunkt i motivation och belöningsystem uppstår problemet för hur hotellverksamheter ska ”tillverka” genuint gästfri frontpersonal. Gästfrihet påverkas av subjektiva aspekter så som av ansiktsuttryck, röst- och tonläge, typ av ögonkontakt med mera. Dessa faktorer är svåra att påverka och uppmuntra genom belöning speciellt eftersom de inte blir synliga på samma sätt för ledningen som för till exempel gästen. I och med att det är ledningens uppgift att motivera frontpersonalen att tillfredsställa gästen blir detta problematiskt. Hur gästfri den anställde är påverkas av hur denne uppfattar att de behandlas av sin arbetsgivare och hur de behandlas av gästerna (jfr Guerrier & Adib, 2000).

Ytterligare effekter som påverkar servicemötet är den ständiga förändring som ett tjänsteerbjudande innebär eftersom gästerna själva är en del av processen (Hoque, 2000). Det innebär att skapandet av tjänster inte är standardiserad utan skiljer sig från gång till gång och från individ till individ. Den rollkonflikt som kan uppstå i förhållandet mellan den enskilde värden och de ständigt skiftande kraven från gäster och de statiska belöningsystemen påverkar medarbetarnas arbetsuppgifter, förmåga att utföra tjänsten och deras välbefinnande (jfr King, 1995). I en organisation med dessa karakteristika och på en marknad som i allt större utsträckning kännetecknas av kunskapsintensiva organisationer och ett krav på flexibilitet och nytänkande blir enligt InsightGuide¹ (2003) motivationsarbetet grundläggande för en organisations fortsatta existens. Även om denna kunskap är uttalad finns det en avsaknad av djupare förståelse för och insikt om frågor som rör *Human Resources* och motivationsfaktorer inom servicebranschen, trots att det inom denna är allmänt känt att medarbetarna är dess viktigaste resurs (Grönroos 2002; jfr Lucas ref. i Hoque, 2000). Egendomligt kan då tyckas att branschen karakteriseras av hög personalomsättning även om företagen är väl medvetna om vikten av motiverad och engagerad personal för att kunna leva upp till och leverera den excellenta service som krävs för att kunna differentiera sig och konkurrera (Guerrier & Adib, 2000; jfr Cook, 2002). Av den anledningen finner vi det intressant att studera hur det kan komma sig att personalen anses vara en av de mest betydande faktorerna för framgång men att branschen och de olika företagen som verkar inom den inte tycks ha funnit ett sätt att locka till sig, behålla, effektivisera och utveckla denna viktiga komponent. Kan en möjlig orsak vara att de inte lyckats engagera och motivera medarbetarna till den grad det behövs tillsammans med ett obefintligt hänsynstagande till den rollkonflikt som servicemötet kan innebära? Konstateras kan att ledningen måste arbeta med att få de anställda att i varje möte mellan gäst och värd leva upp till de värden som företaget vill förmedla. Förmedlandet

¹ InsightGuide (2003) är en rapport framtagen av Insight Lab AB i samarbete med tidningen Chef. Insight Lab är ett svenskt analysföretag som koncentrerat sig på att strategisk och praktisk kunskap inom ledarskap och human resource management. Insight Lab kartlägger fortlöpande idéer, framgångsexempel och verktyg baserade på hundratals primär och sekundärkällor. Vi har valt att ta med denna källa eftersom den är den senaste och mest omfattande publikationen som vi funnit inom området motivation och är extra relevant för oss eftersom dess undersökning baseras på svenska företag.

av dessa värden blir synliga beroende på hur den anställda möter gästerna i varje tjänsteögonblick. Utmaningen blir hur detta ska kunna göras på ett flexibelt sätt som beaktar den komplexitet som servicemötet medför för de anställda.

Det är utifrån denna problemdiskussion som vårt engagemang och undersökningsprocess tar sin början genom formulerandet av ett syfte.

Syftet med undersökningen är att utvidga förståelsen för vilka motivationsfaktorer som uppmuntrar värdskapet och gästfriheten hos frontpersonalen i interaktionen med hotellgästen. Avsikten är att utifrån detta undersöka om det finns en kongruens mellan befintliga belöningsystem och det frontpersonalen finner motiverande.

Avgränsning

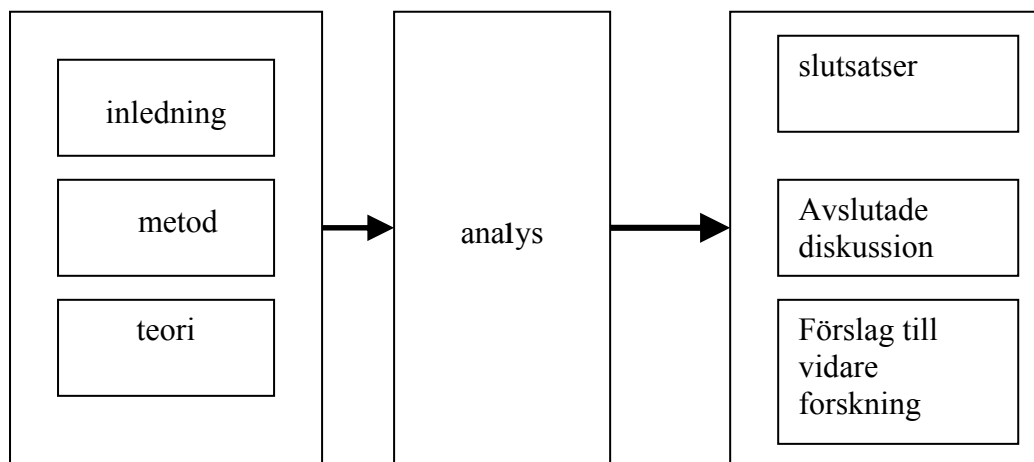
I uppsatsen avgränsar vi oss till att undersöka hur ett affärshotell inom en internationell kedja arbetar med motivation. Undersökningen avgränsar sig till ett specifikt hotell i en storstadsregion och riktar, inom företaget, in sig på receptionspersonalen. Fördjupningen inom arbetet inriktar sig således inte på kedjans arbetsprocesser med belöningsystem utan behandlar ett specifikt hotells arbete med belönings- och motivationssystem. Ett val har även gjorts att inom ramen för uppsatsen främst titta på de interna effekterna vilka ofrånkomligt får externa konsekvenser, men vi har här valt att inte fördjupa oss i dessa i form av gästens uppfattning om hur de påverkas av företagets belöningsystem. Vidare har vi även avgränsat oss till antagandet att vår målgrupp för uppsatsen har en viss förförståelse och baskunskap om vissa ämnesspecifika termer och har därför valt att inte förklara dessa mer precist, delvis med beaktande av uppsatsens omfång. Även när det gäller undersökningens fallstudie har vissa begränsningar fått göras i form av att observationer har utelutits och likaså dokumentanalys beroende på anonymitetspolicies samt avsaknaden av relevanta dokument att analysera hos fallstudieobjektet.

Disposition

Uppsatsen har vi valt att uppföra efter en linjär-analytisk struktur för att underlätta läsningen av och förståelsen för vår studie. Uppsatsen är därför indelad i de fem avsnitten introduktion, metod, motivation av anställda, motivation i mötet med gästen på Hotell Liljan och yttre och inre drivkrafter ur ett vidgat perspektiv. Analyskapitlet har vi valt att bygga kring teman uppförda efter utmärkande aspekter som utkristalliserats under arbetet med empirin för att tydliggöra våra reflektioner. I temana har vi valt att alternera empiri och analys för att skapa en tydlighet och underlätta för läsaren att se kopplingen dem emellan och förhoppningsvis göra uppsatsen intressantare att läsa (se Jarrick & Josephson, 1996; Yin 2003). Avsnittet Slutdiskussion är uppbyggd kring de tre fokusområden vi har haft i undersökningen, värdskap, motivation och belöningsystem. Efter introduktionen ser studiens disposition ut som följer:

- Nästkommande avsnitt behandlar **Metod** med en redovisning av relevanta val gjorda för uppsatsen.

- Avsnitt 3 består av teoriavsnittet **Motivation av anställda** vilken innehåller en beskrivning och redovisning av de teorier kring belöningsystem, motivation och andra för ämnet viktiga aspekter som vi funnit relevanta för uppsatsen. Eftersom forskningsämnet är väldigt brett är det omöjligt att täcka in allt men vi har i avsnittet försökt att i viss mån redovisa för de olika uppfattningar och förhållningssätt som finns inom falten.
- Avsnitt 4 utgörs av analysen, **Motivation i mötet med gästen på Hotell Liljan**, och tematiseras i tre huvudavsnitt. Här redovisas den empiri som samlats in i form av flertalet intervjuer samtidigt som våra egna analyser och reflektioner presenteras i anslutning till empirin. Dessutom knyts i detta kapitel an till teorierna i avsnitt 3 för att visa på likheter respektive olikheter.
- Avsnitt 5 utgörs av slutdiskussionen, **Yttre och inre drivkrafter ur ett vidgat perspektiv**, där våra mest övergripande och viktigaste slutsatser som framkommit summeras för att knyta samman säcken och ge en överskådlig bild över resultaten. Därpå ger vi även förslag till vidare forskning.



Figur 1: Illustration över uppsatsens upplägg

2. Metod

I följande avsnitt kommer vi att gå in mer djupgående på var och en av metodvalets olika delar för att beskriva hur metoderna utnyttjats och vilka val som gjorts. Metodavsnittet kommer att delas in i teoretiska studier, empiriska studier, analys, reliabilitet och validitet samt förståelse.

Övergripande metodologiska överväganden

Denna undersökning är baserad på litteraturstudier samt en fallstudie som förenas och mynnar ut i reflektioner och analys. Inledningsvis studerades litteratur i ämnen relevanta för uppsatsen så som motivation, belöningssystem, empowerment, kommunikation, *human recourses* med mera i en relativt bred bemärkelse. Det gjordes för att bygga upp en helhetsbild och en lös ram för att få en förståelse för vilka aspekter som kan tänkas påverka motivationen hos anställda, men vi formulerade inte vid detta stadium någon konkret frågeställning eller teori. Efter att ha satt oss in i, före undersökningen, relevanta ämnen genomfördes insamling av empiri genom semistrukturerade intervjuer vars syfte var att fånga in områden vi inte kommit i kontakt med i litteraturen. Därefter kom undersökningens fortsatta arbete att utgå från den insamlade empirin som ledde fram till vår slutgiltiga problemställning. Empirin fick således styra vilken teori som kom att bli extra intressant och behandlas djupare i uppsatsen. För att minska risken för att bli teoristyrda försökte vi att inte djuppenetrera teorierna i det inledande stadiet, istället skedde den djupare granskningen parallellt med analysarbetet med empirin från fallstudien och utifrån vad som uppkom genom analysen. Detta förfarandesätt illustrerar det Alvesson & Sköldberg (1994) menar med abduktion, där en undersökning karakteriseras av en alternering mellan teori och empiri.

Med tanke på att vi vill undersöka motivation utifrån en kontextbetingad förutsättning föreföll ett kvalitativt metodval naturligt. Detta metodologiska val medger att vi kan undersöka hur frontpersonalen uppfattar motivationsfaktorer som individer på ett hotellföretag och hur det påverkar dem i deras dagliga arbete. En kvalitativ metod gör att vi i stället för att endast undersöka vad som är motiverande kan dra in hotellbranschens betydelse, det vill säga den omgivande verkligheten, för motivation.

Det kvalitativa metodvalet bygger på hur andra människor tolkar verkligheten genom att observera hur de uttrycker sig genom språk och handling, vilket gör att vi genom detta arbetssätt kan komma åt motivationens subjektiva aspekter. Det ville vi göra genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer vilket vi ansåg skulle tillåta oss att fånga in aspekter som informanterna kanske inte direkt kopplar till motivation (se bl.a. Jacobsen, 2002; Kvale, 1997; Trost, 1997).

Eftersom vi är intresserade av hur kontexten påverkar motivation och vilka motivationsaspekter som bli viktiga var en förutsättning för oss att vi under insamlingen av vår empiri kunde vara flexibla och följa den riktning som fallstudien tog. Därav valde vi bort den kvantitativa metoden. Vi kände att ett kvantitativt metodval skulle hindra undersökningen och att vi skulle missa den mer nyanserade bilden som erhålls vid mer öppna intervjuer där informanten kan tala fritt om ämnet. Möjligen kunde en kvantitativ studie av motivationsfaktorer varit intressant för att få en mer generell uppfattning av företeelsen och därutav kunna dra mer generella slutsatser. För denna uppsats kände vi å andra sidan att vårt intresse låg i att få insikt i de mer individuella och situationsbaserade uppfattningarna (se bl.a. Jacobsen, 2002; Scheff & Starrin, 1996; Trost, 1997).

För att komma åt de subjektiva och mer nyanserade uppfattningarna om motivation ansåg vi det lämpligt att genomföra en fallstudie. Det kändes även befogat att göra en fallstudie eftersom vi vill utvidga vår förståelse av motivation i ett kontextuellt sammanhang i form av ett kommersiellt värdskap. Gränsen mellan motivation som företeelse och det sammanhang som det kommersiella värdskapet utgör kändes inte helt tydliga varpå vi ansåg att en fallstudie skulle öka vår förståelse genom att vi kunde undersöka motivation direkt i den kontext som vi intresserat oss för (jfr Eisenhardt, 1989). Valet att göra en fallstudie föll sig även naturligt eftersom vårt syfte är att se motivation i sin helhet vilket i vårt fall betyder att själva värdskapet i hotellbranschen måste beaktas. Fallstudien skulle till skillnad från andra tillvägagångssätt göra att vi kunde knyta ihop delarna till att se dem i sin helhet. Det skulle innebära att vi därigenom skulle kunna bygga en förståelse för motivationssystem och deras inverkan på den kommersiella gästfriheten (jfr Alvesson & Sköldberg, 1994). För att kunna komma i kontakt med och analysera motivationsfaktorer är det en förutsättning att vi förstår den socialt komplexa situation frontpersonalen arbetar i och då lämpar sig en fallstudie väl. Metodvalet är även adekvat eftersom syftets huvudsakliga fokusområde är individen och genom fallstudien får vi som nämnts ovan chans att träffa frontpersonalen i deras yrkesmässigt normala kontext.

Eftersom en fallstudie görs i syfte att få en förståelse för nuets inverkan över enskilda situationer (Eisenhardt, 1989) ansåg vi att det skulle vara en förutsättning och en tillgång för uppsatsarbetet. Avsikten med fallstudien var även att få insikt i huruvida motivation och belöning är något som uppfattas på samma sätt av ledningen respektive frontpersonalen. Vi ville också genom denna metod bredda vår förståelse för företeelsen genom att integrera en verklighetsförankrad syn på ämnet vilket vi ansåg bäst kunde åstadkommas genom att genomföra djupintervjuer med personer på olika befattningar inom ett hotellföretag.

Teoretiska studier

Studien inleddes med litteraturstudier i belöningsystem, motivation samt hospitality för att få en helhetsbild av vilka delar som kunde vara relevanta för vår studie. Vi ansåg det även nödvändigt för att bygga en grund för att senare kunna utforma relevanta intervjuguider som täckte in flertalet möjliga motivationsaspekter. När detta åstadkommit kunde vi senare i arbetsprocessen smälta av ämnet till att omfatta centrala teoridelar och fokusera på dessa. Utifrån dem kunde vi utföra detaljerade studier som sedan fungerat som grund för fortsatta resonemang och slutsatser.

Angreppssätt teoretiska studier

Sökning av relevant litteratur började på Lunds Universitets litteraturlösa LOVISA som är uppbyggd efter ett katalogsystem. Första målet var att försöka utreda kopplingen mellan och definitionerna av belöning samt motivation. Vid en sökning på belöning och belöningsystem hittades främst litteratur som till största del tog upp belöningsystem ur ett ekonomiskt perspektiv. Inte heller hittades ett stort urval litteratur om motivation och belöning skrivna utifrån en servicekontext. Därav utökades sökningen till att innefatta andra närliggande teorier som kunde belysa ämnet. Uppsatsen baseras därför på litteratur och artiklar om belöningsystem, motivation så väl som sociologiska och beteendevetenskapliga teorier. Genom de olika teorierna kopplades belöningsystem ihop med motivation till att utgöra en av flera motivationsfaktorer. Eftersom uppsatsen har problematiserats utifrån hospitality har även litteratur sökts om denna aspekt. Sökning av teori har även gjorts på Lunds Universitets artikeldatabas ELIN och fulltext artikeldatabasen "Emerald Insight" med åtkomst genom Lunds Universitetsbibliotek (www.emerald-library.com). Där fann vi flertalet intressanta artiklar som berörde motivation och service gemensamt. I databasen fann vi även en artikel, *Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management* (Brotherton 1999) som framhöll bristen på en klar och tydlig definition av begreppet värdskap och gästfrihet. Artikeln hänvisade till ett projekt som var igång där flera forskare arbetade tillsammans för att hitta en definition för begreppet. Resultaten boken *In Search of Hospitality – theoretical perspectives and debate* (Lushly & Morrison, 2000) är nu utgiven och vi har till stor del arbetat med den som utgångspunkt. Trots att den har varit denna bok varit vår huvudsakliga källa till värdskap och gästfrihet har vi försökt att förhålla oss kritiska genom att komplettera vår studie med andra artiklar i ämnet. Kopplingar har sedan gjorts till den kunskap vi erhållit genom teoristudier om belöningsystem och motivation utifrån ett universellt perspektiv.

Vi har i största möjligaste mån försökt att använda oss av primärkällor men har i de fall det inte varit möjligt att få tag på litteraturen eller på grund av tidsramen för uppsatsarbetet även använt oss av en del sekundärkällor. Genom böckernas och artiklarnas referenslistor har vi även tagit oss vidare i vårt sökande efter intressant teori. Vad som dock har utkristalliserats under arbetets gång är att vissa aspekter av motivation behandlas i all litteratur medan andra motivationsaspekter skiljer sig åt både vad gäller förhållningssätt så väl som vad som överhuvudtaget inkluderas. För att teoretisera uppsatsen har vi försökt att ge en så pass mångfasetterad bild av teorierna som möjligt genom att ta med och beakta dessa i den mån som uppsatsens utrymme tillåter.

Empirisk studie

För att kunna realisera vårt syfte krävs en insamling av empiriska data speciellt eftersom kopplingen mellan i synnerhet motivation och hotellbranschen inte är särskilt stark. Genom empiriska data vill vi bredda vår förståelse för just motivation inom servicebranschen. De intervjuer som har genomförts kommer därför att få en viktig roll i studien som sammankopplare av belöning, motivation och service. Följaktligen var kriteriet för företaget där fallstudien skulle genomföras att de agerar inom servicebranschen samt att de har någon form av belöningsystem.

Val av fall

På begäran av företaget och informanterna kommer fallstudieobjektet och studiens informanternas identitet att behandlas anonymt. Eftersom hotellet tillhör en stor och erkänd kedja och vi kommer att nämna deras belöningsystem vid namn är det oundvikligt att det framgår vilken kedja det är. Hotellkedjan är Radisson SAS men det enskilda hotellet kommer att kunna hållas anonymt och vi kommer i uppsatsen att benämna detta Hotell Liljan.

Intervju

Intervju som metod används för att erhålla detaljerad information från ett mindre antal informanter. Vi har därför valt att genomföra djupintervjuer eftersom det redan finns en viss universal syn på belöning och belöningsystem samt på grund av att vårt intresse inte ligger i att hitta generaliseringar. Vårt fokus är snarare att gå på djupet i ämnets mjukare värden och utforska de kanske inte helt uppenbara känslorna och sätten att tänka kring motivationsfaktorer. Avsikten var att genom intervjuer få möjlighet att inhämta den information vi söker i enskilda individers subjektiva uppfattningar. Därav valde vi att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom det var av stor vikt för oss att kunna ändra frågorna, ställa följdfrågor och låta informanten utveckla oväntade svar. Eftersom vi inte riktigt själva visste vad vi kunde förvänta oss av informanterna och vilka aspekter de skulle inberäkna i uppsatsämnet kände vi att det var viktigt för oss att kunna vara flexibla och följa intervjuernas naturliga vändningar (se Kvale, 1997; Jacobsen, 2002).

Intervjuerna genomfördes med två intervjuare. Under intervjuerna valde vi att inta två olika roller. En person tog en aktiv roll som intervjuare och koncentrerade sig på att interagera med informanten och på att föra informanten djupare in på de olika samtalsämnena. Den andre medlemmen i uppsatsgruppen anammade en mer passiv roll och förde kompletterande anteckningar. Detta medger att intervjuerna och observationerna kan angripas från olika perspektiv vilket gör att fallstudien kan fångas in från olika infallsvinklar (Eisenhardt & Bourgeois i Eisenhardt, 1989).

Efter att ha genomfört planerade intervjuer kände vi dock att vi ville ha en något mer nyanserad bild, eftersom alla informanter hitintills bestått av kvinnor, varpå vi kompletterade dessa med en halvstrukturerad enkät via mail med en manlig receptionist (se bilaga 3). Trots att övervägande antalet informanter var kvinnor ser vi det som representativt för branschen då branschen har en liknande fördelning. Denna intervju var av något mer strukturerad art eftersom vi var tvungna att ge informanten specifika frågor. Vi försökte trots det att hålla frågorna öppna och inte alltför specificerade kring motivation och belöning men kände stundtals att vi var tvungna att

ge informanten stödord efter frågorna ifall denne körde fast eller inte förstod. Å andra sidan var vi noga med att poängtera att informanten skulle svara fritt på frågorna och bara skriva ner det de först tänkte eller kände och inte behövde känna sig prestationsbetungade, att det inte fanns några rätt eller fel svar.

Sammanlagt intervjuades åtta personer vilket vi anser ger ett acceptabel djup åt studien i förhållande till tiden som vi hade att disponera för uppsatsskrivandet. Vi ansåg även att detta skulle ge oss ett material i vilket vi skulle kunna se likheter och motsättningar samt den variation som krävs för att empirin skulle bli ett användbart underlag för vår analys.

Vi valde att göra ljudupptagningar på samtliga våra intervjuer för att kunna gå tillbaka och analysera det som sades och få en fullständig bild av intervjun eller i alla fall det som sades. Vid ljudupptagningar missas den ickeverbala kommunikationen så som kroppsspråk samt andra kontextaspekter därutav valde vi att närvara båda två vid varje intervjutillfälle för att den ene skulle kunna koncentrera sig på intervjun medan den andre kunde anteckna bitar av intervjun samt dokumentera omkringliggande faktorer. Noteringarna ville vi ha som komplement till ljudupptagningen likväl som vi ville garderas oss mot eventuella elektroniska missöden (se Kvale, 1997).

Vi valde sedan att göra fullständiga transkriberingar av samtliga intervjuer för att inte missa de små nyanserna och andra faktorer som vid en första anblick kan verka banala och ovidkommande. Transkriberingen av intervjuerna gav oss även möjligheten att använda citat i uppsatsen för att ge den en personligare karaktär och göra den intressantare för läsaren.

Val av informanter

Valet av informanter (se referenslista för komplett förteckning) begränsades genom uppsatsens syfte som riktar in studien på frontpersonalen i hotellbranschen. Valet ringades ytterligare in genom att uppsatsen avgränsar sig till en specifik organisationsnivå, närmare bestämt receptionspersonalen. Vi genomförde fyra intervjuer med frontpersonal och dessa kompletterades med ytterligare fyra intervjuer på lednings nivå med receptionschefen, General Manager, Human Resource ansvarig samt med ansvarig för housekeeping. De genomfördes för att bredda förståelsen en aning och för att se om synen på motivation och belöning varierade mellan dessa organisationsnivåer som informanterna representerar. Specifikt val av person vad gäller frontpersonalen överlät vi åt receptionschefen för att underlätta för dem. Vi upplevde å andra sidan att urvalet av informanter ändå skedde mer eller mindre slumpartat från hotellet sida, informanterna valdes helt enkelt ut beroende på vem som var tillgänglig just för tillfället. Valet av vilka som skulle intervjuas ändrades även under tiden vi var där eftersom vissa gick hem och andra fick saker att göra.

Även informanternas anonymitet garanterades och de tilldelas således könsneutrala fiktiva namn och den enda indelning som kommer att göras är efter anställningsnivå. Frontpersonal: Kim, Danielle, Dominique och Love. Ledningsgrupp: Conny, Jamie, Alex och Robin. Vid referenser till informanterna har även ord som han och hon utelämnas för att säkerställa informanternas anonymitet. Detta är vi medvetna om kan ha lett till att texterna i analysavsnittet kan upplevas som att de rent språkmässigt har en dålig uppbyggnad vilket är en följd av att referenser måste ske i form av denne istället för hon/han.

Utformning av frågor

Vid utformning av intervjuguiderna valde vi för medarbetarna temana a) mötet med gästen, b) ledarskap, c) belöning samt d) arbetsplats och miljö. På ledningsnivå såg intervjuguiderna lite olika ut beroende på befattning men överlag var de relativt lika med teman som *Servicemötet*, *belöning*, *Medarbetare*, *Ledarrollen* samt *Arbetsplats och miljö*. I intervjuguiderna utformades till viss del underfrågor till temana men graden av struktur varierade också beroende på vem som skulle intervjuas (se bilaga 1-3). Vi lade stor vikt vid utformningen av intervjuguiderna speciellt med tanke på ordval och frågornas och temans ordningsföljd eftersom vi inte ville att intervjuerna skulle färgas av vi lägger in för betydelse i belöning och motivation. I stället försökte vi att använda neutrala ord och formulera frågorna så att skulle kunna tolkas fritt och inte ge begränsningar från början (se bland annat Jacobsen, 1993; Kvale, 1997; Lantz, 1993).

För den första intervjun som genomfördes med en person ur ledningen specificerades inte underfrågor i någon större utsträckning. Intervjun såg vi som något av en inkörspport till ämnet som senare skulle utgöra en grund för utformningen av övriga intervjuguiderna. För efterkommande intervjuer kände vi att vi skulle vinna på att i förväg strukturera frågorna i något större utsträckning trots att vi genomförde semistrukturerade intervjuer. Det grundar vi på att ämnet är brett och har många infallsvinklar vilka vi inte ville riskera att missa. Även om underfrågor förbereddes i viss omfattning var vi noga med att inte låsa oss vid intervjuguiderna utan lät det framväxande samtalet styra och lita på att det skulle ge oss det vi sökte.

Brister i intervjuförfarandet

Fem av djupintervjuerna om vardera ca en timme genomfördes på en och samma dag vilket kan ha lett till att de har blivit mer standardiserade än vad som var meningen. I och med detta förfarande missade vi chansen att ta en paus i intervjuandet och samla de intryck och tankar som uppkommit under intervjun. På detta sätt kan vi ha missat chansen att utforska vissa uppkomna och oväntade svar vidare i nästkommande intervjuer. På grund av fallföretagets lokalisering i förhållande till oss var detta dock inte möjligt.

Det sista urvalet av informanter överlät vi som sagt åt receptionschefen för att underlätta för fallföretaget eftersom deras ordinarie verksamhet skulle kunna fortlöpa. Detta förstår vi kan ha betydelse för intervjuernas representativitet och objektivitet. Vi upplevde å andra sidan att det urval som ägde rum inte var planerat utan skedde mer eller mindre slumpmässigt men inom de ramar för organisationsnivå och avdelning vi satt upp.

Ytterligare nackdelar som kan ha påverkat informanternas svar var att intervjuerna hölls på plats i hotellet. Det kan ha gjort att informanterna kanske inte kände att de kunde svara sanningsenligt och att de fortfarande höll fast vid sin arbetsroll som receptionist där vi då blir gäster. Vi kände å andra sidan att eftersom vi satt enskilt och ostört så var förtroligheten god och byggdes upp än mer vartefter intervjuerna fortgick. Vi upplevde även att informanterna själva kände sig bekväma och därför upplevde vi att de även kände att de kunde svara sanningsenligt på frågorna och prata fritt.

Analys

I vår intervjuanalys har vi utgått från en ad hoc metod vars tillvägagångssätt bygger på att olika tekniker och angreppssätt nyttjas (Kvale, 1997). Denna teknik menar vi passar en studie som vår, där syftet är att genom semistrukturerade intervjuer fånga upp hur våra informanter talar om aspekter som får dem att göra det lilla extra. Inledningsvis började analysen med att vi satte oss in i de olika intervjuerna var för sig för att skapa oss en uppfattning om vad fallstudien hade gett oss. Efter att ha skaffat oss en övergripande uppfattning satte vi oss ner var för sig för att gå igenom transkriberingarna noggrant i syfte att finna styrande kategorier och mönster som vi klassificerade efter nyckelord. Efter den individuella genomgången sammanförde vi våra upptäckter genom att jämföra och utveckla analysen till teman och försökte fastställa likheter såväl som olikheter. Analysarbetet fortsatte sedan med att försöka utröna om vi kunde se samband mellan de olika temana och de mönster som utkristalliserats. Vi arbetade hela tiden dynamiskt med det insamlade empiriska materialet och försökte vara öppna och lyssna till vad det förmedlade till oss. Vi ville på så sätt skapa oss en så mångfasetterad bild som möjligt och skapa en process som tillät att frontpersonalens och ledningens åsikter och uppfattningar på ett fritt sätt skulle kunna framträda och att vi då även skulle få möjlighet att fånga in aspekter som inte med en självklarhet framträdde vid den första bearbetningen. Slutligen summerade vi vår data och analys för att definiera den i förhållande till teorin för att finna ut överrensstämmelser och skillnader (se Carney ref. i Miles & Huberman, 1994).

Undersökningens kvalitet

Eftersom det finns en viss skepsis för kvaliteten i kvalitativa studier vill vi här illustrera hur vi säkerställer vår undersöknings kvalitet. Istället för att ta upp termerna inre och yttre validitet, reliabilitet och objektivitet, som ju används för att säkerställa kvantitativa studier, kommer termerna trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och verifierbarhet behandlas (Lincoln & Guba i Decrop, 1999). Trovärdigheten menar vi att vi säkerställer genom att vårt insamlade material speglar verkligheten väl eftersom vi har genomfört intervjuer på plats i den kontext som frontpersonalen arbetar i. Dessutom har det inte uppkommit något i vårt material och våra analyser som markant skiljer sig från andra samtida studier. Vad gäller överförbarheten till andra kontexter och grupsammansättningar kan vi säga att vi tror att våra upptäckter troligen kan överföras till andra hotellverksamheter i liknande kulturella kontexter. Dessutom tror vi att resultaten delvis går att överföra till annan frontpersonal om dessa finns i liknande kontexter och om de verkar under liknande villkor. Detta är sanning med en liten modifikation eftersom alla människor är olika vilket medför att det även är olika aspekter som motiverar, och därför är det svårt att uttala sig fullt ut om överförbarheten. Om studien skulle genomföras igen, under liknande förutsättningar, tror vi att vi hade fått samma svar och dragit samma slutsatser vilket säkerställer pålitlighetskravet. Vad gäller det fjärde kravet på verifierbarhet menar vi att genom att ha alternerat teori respektive empiri genom undersökningens olika stadier minskar vi risken för teoristyrning och därmed risken för att analysen endast speglar eventuella förväntningar från vår sida om slutresultatet.

Referensram

Forskningsstudiens resultat påverkas, som antytts ovan, av forskarnas egna referensramar som kan sägas bestå av en allmän bakgrund utifrån vilken det empiriska materialet tolkas. En helt objektiv tolkning är därför inte möjlig vilket gör det viktigt att ifrågasätta och granska vår förförståelse för att få en uppfattning om hur detta kan ha påverkat vårt arbete med analysen (jfr Alvesson & Sköldberg, 1994). Författargruppen har båda läst Service Management utbildning om avklarade 150 poäng men med två olika inriktningar, hotell och restaurang samt turism. Denna utbildning utgör en del av vår referensram i form av ett brett synsätt baserat på såväl ekonomi som ämnen som direkt är sammankopplade med branschen och det är denna samhällsvetenskapliga syn som bland annat påverkat våra empiriska tolkningar. En av författarna har även direkt erfarenhet av receptionsarbete vilket kan ha varit både en fördel och nackdel genom att det färgar våra åsikter och analyser.

Termförklaring

Genom vår kontakt med Hotell Liljan har det framkommit att de i dagsläget nyttjar två slags belöningsystem, *Yes I Can* och *Upsell*. De genomför även årligen så kallade klimatanalyser för att mäta arbetsklimatet vad gäller till exempel aspekter såsom ledning och kommunikation.

Yes I Can är en för det första en utbildning alla inom hotellet genomgår men det har även kommit att bli ett belöningsystem i utbildningens anda. Belöningen omfattar en symbolisk summa på 300 kr som utdelas i anslutning till nästa löneutbetalning till en individ som i *Yes I Can*-andan har gått utanför sitt eget arbetsområde för att hjälpa en gäst eller en medarbetare. För att individen ska kunna erhålla denna belöning krävs att de nämns vid namn av gästen respektive medarbetaren. Gästen fyller då i ett *guest comment card* medan det räcker att medarbetaren skriver en lapp till receptionschefen.

Upsell är ett bonussystem för receptionisterna som går ut på att de vid gästankomster frågar om gästen vill lägga till en liten summa för att uppgradera sitt redan förbokade rum. På den summan som gästen betalar extra för det uppgraderade rummet får receptionisten tio procent, men de måste göra minst tio stycken *Upsell* på en månad för att erhålla någonting.

3. Motivation av anställda

I detta avsnitt behandlas grundläggande teorier kring motivation för att skapa en grundförståelse för detta komplexa fenomen. Först kommer en genomgång av traditionella motivationsteorier som har haft en stor influens över hur man har resonerat kring motivation. Detta följs av en orientering genom något mer moderna teorier om vilka faktorer som inverkar positivt respektive negativt på motivation.

Teoriavsnittet för denna rapport bygger till största del på välkända traditionella teorier och i den mån det finns, även moderna teorier. På grund av att det inte finns alltför många nyarbetningar på motivation har vi valt att komplettera teoriavsnittet med rapporten *Chefens guide till motivation* (2003). Vi har valt att göra det eftersom vi anser att den fungerar som ett bra komplement och inspiration till de traditionella teorierna för att få en förståelse för motivation i moderna miljöer. Vi har valt att inleda med de välkända teorierna och i de fall där vi känner att *InsightGuide* tagit upp en aspekt som en utveckling på de traditionella teorierna har vi valt att referera till denna rapport. På grund av att den är så pass ny känns det viktigt att få med dess innehåll så att vår studie även ska få med en modern dimension. I synnerhet har vi tagit fasta på rapportens listning av de tio främsta motivationsskaparna på svenska arbetsplatser med tanke på att vi under behandlingen av våra intervjuer fann detta material vara av relevans även för vår studie.

3.1 Vad är motivation?

Vad är då definitionen till motivation? Det som forskare kan enas om vad gäller motivation är att det inte finns en absolut definition av fenomenet och vad som utlöser det. Det finns dock en del variabler som är gemensamt för olika motivationsteorier (Björklund, 2001). Forskare kan enas om att man i skilda situationer ofta kan urskilja en målmedveten inriktning mot särskilda mål ur det mänskliga beteendet. Orsaken till detta är att människan har behov som hon strävar efter att tillfredsställa. Motivation är således den drivkraft som styr beteendet för att behovstillfredsställelse ska uppnås. Olika människor har olika behov vilka påverkar motivationen och det är situationen som i sin tur inverkar på hur motivationen gestaltas. Samspelet mellan behov, situation

och motivation är sålunda avgörande (jfr Bruzelius & Skärvad, 2000; jfr Christensen-Hughes, 1999; Jönsson, 1975). Vidare menar Bruzelius och Skärvad (2000) att begreppen motiv och motivation hänger tätt ihop. När ett motiv aktiveras och får en individ att handla på ett visst sätt, klassas det som motivation (Bruzelius & Skärvad, 2000). Arbetsmotivation kan definieras som den process i vilken beteende stimuleras, riktas samt kvarstår (Björklund, 2001). Ytterligare en definition menar att motivation utgör skillnaden av att göra minsta möjliga och att göra så mycket man kan. Motivation är således konsten att få människor att koncentrera sina tankar och sin energi på att utföra sitt arbete så effektivt som möjligt (Gellerman, 1995).

Varför är det då så viktigt att arbeta för motivation? I slutändan är det möjligheten att uppnå bättre ekonomiska resultat som är det viktigaste kriteriet för organisationer och ledare att arbeta för att skapa motivation hos medarbetare. Emellertid uppstår positiva effekter i form av ökat engagemang och arbetsglädje under motivationsarbetet vilket även gynnar de enskilda individerna (Maccoby, 1989; InsightGuide, 2003).

Viktigt att ha i åtanke är att motivation inte är ett statiskt fenomen och grundläggande är även förståelsen för att olika individer motiveras av olika saker och ålder, kön, intressen, heltid vs deltid, civilstånd, samt kulturell bakgrund är en del av de faktorer som påverkar en individs motivation (Christensen-Hughes, 1999; jfr Employee Benefits, July 2004). Motivation uppstår när det finns en kongruens mellan de krav som ställs på individen från ledningen och organisationen samt deras egna värderingar (Jönsson, 1975; Maccoby, 1989).

Felanvändning av begreppet motivation

Det bör understrykas redan nu att det finns fyra olika vardagliga felanvändningar av begreppet motivation och de är som följer: att skapa entusiasm, att göra människor nöjda och glada, mutor samt regler som påstås göra människor mer resonabla. Med entusiasm menas att individen försätts i detta tillstånd under en kort stund då pulsen ökar och hjärtat slår snabbare. Entusiasm som motivationsverktyg är oanvändbart eftersom det skapar stora effekter i några minuter, men det är också allt. För en ledare gäller det att skapa motivation åtta timmar om dagen, fem dagar i veckan och därmed kan myten om entusiasm släckas. Att göra människor nöjda och glada är den andra aspekten som kommer tas upp av de fyra ovan nämnda. Ofta sker detta genom att arbetsgivaren ger anställda saker med syftet att detta ska ge dem något tillbaka. Det kan gälla saker som rabatter, middagar, tidskrifter etc, men detta är inte motivation. Det är avledning. Syftet är snarare att göra anställda mindre avogt inställda och mindre benägna att protestera. Verklig motivation handlar nämligen inte om att göra individer glada, det handlar om att få varje individ att arbeta så produktivt som möjligt. Den tredje och sista felaktiga definitionen av motivation som kommer att behandlas, är motivation med hjälp av mutor. Där utgår man från att individers ansträngningar är till salu, bara det rätta priset erbjuds. Att skapa motivation handlar i detta scenario endast om den enkla frågan att förhandla om priset, göra en överenskommelse och slutligen att se till att denna hålls. Så enkelt är det dock inte. De flesta individer skulle inte ha något emot att få mer pengar, så länge detta inte kräver mer från oss. Problemet som uppstår är då att för att göra människor motiverade genom mer pengar måste det handla om mycket mer pengar för en liten extra insats. Men detta är ju inte den som försöker skapa motivationen intresserad av. Ironin i att använda pengar som motivationsskapare är att det är det dyraste och minst effektiva av alla motivationsskapare (Gellerman, 1995).

Vi är medvetna om att denna teori är något okonventionell och eftersom den bara är baserad på en källa måste vi förhålla oss kritisk gentemot den. Den är medtagen för att den skapar en intressant kontrast till annan teori om motivation och till viss del kan vi hålla med om Gellermans (1995) åsikter. Detta eftersom vi ser den inre motivationen, som kommer att behandlas under avsnitt 3.3, som den mest effektiva formen av motivation och då är yttre faktorer mer eller mindre irrelevanta (Herzberg, 1971). Men samtidigt kan vi i vår studie utvärdera att yttre motivationsfaktorer visst har en inverkan på motivation, så teorin finns med för att illustrera att allting inte är svart eller vitt. Det finns så många variabler som inverkar att man inte kan generalisera och påstå att något är faktum.

3.2 Traditionella motivationsteorier

Det finns oändligt många teorier om motivation, dess betydelse och hur man ska arbeta för att uppnå den. Problemet är därmed att det inte finns en universal mall att arbeta efter för att uppnå motivation. Det finns alltså en mängd teori om motivation som man måste ta till sig för att på så sätt kunna skapa sig en egen bild om vad som skapar motivation och hur man bör arbeta för att uppnå detta hos anställda. Nedan följer några av de mest kända teorierna och kritik till en del av dem.

Maslows behovshierarki

Det finns fem grundläggande behov som Maslow (1970) menar att alla människor söker tillfredställa. Behoven kan illustreras som en trappa med fem steg och Maslow menar att en människa måste uppfylla de enskilda behoven i ordning innan denne kan ta ett steg upp för att söka säkerställa nästa behov. Det mest fundamentala behovet är det fysiologiska vilket uppfylls i arbetslivet av bland annat lönevillkor och arbetsmiljöbetingelser. Detta behov följs av trygghetsbehovet som i arbetslivet motsvarar anställningstrygghet och förutsägbarhet. Det tredje behovet är det sociala som i arbetslivet innebär ett behov av goda vänner, kollegor och fungerande samarbeten. Behov av uppskattning är det fjärde behovet som i arbetslivet uppfylls av möjligheten att vinna andra individers uppskattning, möjligheten att prestera väl och nå framgång samt åtnjuta social acceptans. Det femte och sista behovet är självförverkligande och det handlar om en individs förmåga att skapa samt utveckla sina förmågor och egenskaper samt växa som person. Maslow (1970) menar vidare att människan aldrig får brist på motiv eftersom om denne inte har något att oroa sig för så kommer hon att leta reda på något mindre viktigt att oroa sig för (Maslow, 1970).

De tre första nivåerna utgör så kallade bristmotiv och det innebär att om dessa behov inte är tillfredsställda saknas förutsättningarna för att kunna skapa motivation i arbetet. Bristmotiven är med andra ord nödvändiga, men inte ensamma tillräckliga, villkor för att motivation ska kunna utvecklas. Den egentliga motivationen, som chefer och organisationer söker skapa hos medarbetare, kan man således inte arbeta för förrän de tre lägsta behoven har uppfyllts (Maslow, 1970).

Vi har valt att ta med Maslows behovshierarki eftersom den är en så grundläggande motivationsteori som har färgat diskussionen om motivation under årtionden. Nu är det emellertid så att den finns med för att visa historisk och traditionell syn på

motivation, men den kommer inte att analyseras djupare i analysavsnittet eftersom den är just historisk och i visst avseende något förlegad.

Herzbergs tvåfaktorteori

Det är av yttersta vikt för organisationen att urskönja vilka faktorer som har en inverkan på behovstillfredsställelsen eftersom det även påverkar individernas möjlighet att nyttja sin fulla potential i arbetssituationen. Herzberg (1971) har med sin tvåfaktorteori kommit med bidraget att det är motivationsfaktorer (inre) och hygienfaktorer (yttre) tillsammans som ger upphov till eventuell arbetsglädje och motivation. Ansvarsfördelning, personlig utveckling, framgångsupplevelse i arbetet, erkännande för ett väl genomfört arbete, arbetsinnehåll samt möjlighet till stimulans klassas som motivationsfaktorer eftersom de har stor betydelse för huruvida individen kommer att känna arbetsglädje och om de kommer att få en positiv attityd gentemot arbetet. Hygienfaktorerna däremot har mer anknytning till förhållandena kring arbetet än arbetets innehåll och om det finns brister hos dessa faktorer leder det till en negativ attityd gentemot arbetet. Arbetsmiljön, arbetsledningen, personalpolitik, kollegor samt löneförhållanden är faktorer som kan härledas till hygienfaktorer. Viktigt att tänka på för organisationen är att bara för att orsakerna till missnöje elimineras, som ofta kan hänföras till hygienfaktorer, kommer inte detta automatiskt leda till en positiv inställning gentemot arbetet. Det är enbart motivationsfaktorerna som kan skapa arbetstillfredsställelse men om bristerna i hygienfaktorerna elimineras kommer motivationsfaktorerna få desto högre genomslagskraft (Herzberg, 1971).

Rättviseteorin

Denna teori går ut på att individer strävar efter att uppleva rättvisa och är från början utvecklad av John S. Adams. Teorin menar att individer sätter upp en slags mental ekvation där förhållandet mellan insats och kompensation jämförs. Tanken är att om förhållandet, enligt individen, anses som rättvist är allt bra, men om denne till exempel upplever att man tillför mycket mer än vad man får kompensation för kommer individen söka förändra antingen insatsen eller kompensationen (Adams ref. i: Christensen-Hughes 1999; InsightGuide, 2003; Jacobsen & Thorsvik 2002).

Kritik av de klassiska motivationsteorierna

Både Maslows och Herzbergs motivationsteorier har studerats i praktiken men ingendera har kunnat bekräftas empiriskt och endast svaga korrelationer har kunnat uppvisas (se exempelvis Neher i Björklund, 2001; McGregor i Hunt & Hill, 1971; Maccoby, 1989). Bland annat menar Maccoby (1989) att vad en individ väljer att göra snarare beror på vår moral än på behovet att tillfredsställa behov. Det finns inga bevis för att tillfredsställelsen av lägre behov utlöser högre behov, eller ens att dessa behov någonsin kan tillfredsställas. Ytterligare en kritik mot Maslows teori är att den möjligtvis kan fungera delvis i industriella byråkratier men inte att den är överförbar till tjänstesektorn (Maccoby, 1989). Vad gäller Herzbergs tvåfaktorteori menar en del forskare att hygienfaktorer (yttre) visst kan verka motiverande. En förklaring till detta är att yttre belöningar kan vara kopplade till inre belöningar, exempelvis om man är välbetald kan det få den anställde att känna sig uppskattad osv. Ytterligare en förklaring är att anställda har olika behov och om man använder sig av Maslows terminologi kan en anställd som inte infriar de lägsta fysiologiska behoven mycket väl motiveras av

hygienfaktorer (yttre) medan en anställd som befinner sig på självuppfyllande stadiet blir motiverad av inre motivationsfaktorer (Christensen-Hughes, 1999).

I detta stycke har det inte framkommit någon kritik gentemot rättviseteorin av den enkla anledningen att vi först och främst inte har funnit primärkällan och även på grund av att det varit omöjligt att få tag i kritik av studien.

3.3 Moderna motivationsteorier

Yttre och inre motivation (extrinsic & intrinsic)

En något modernare motivationsteori talar om yttre och inre motivation och att dessa två komponenter tillsammans skapar den totala motivationen. Tillsammans får de en individ att handla på ett visst sätt. Den yttre och inre motivationen kan härledas till Herzbergs motivations- samt hygienfaktorer, där den yttre motivationen kan likställas med hygienfaktorer och den inre motivationen med motivationsfaktorer. Krav, förväntningar och monetära belöningar är omgivande faktorer som genererar den yttre motivationen. Den egna drivkraften och engagemanget utgör således den inre motivationen. Det vill säga att inre motivation kommer inifrån personen själv och därför finns inga förväntningar på någon form av materiell belöning eftersom individen känner motivation av att göra det den gör (Deci & Ryan ref. i Björklund, 2001; Christensen-Hughes, 1999; InsightGuide, 2003). Oftast är det den inre motivationen som har störst inverkan på människors handlade och det är dessutom denna aspekt som är svårast för ledare och organisationer att arbeta med. Forskare menar nämligen att den inre motivationen redan är klar när en individ kommer ut i arbetslivet så det enda chefer kan göra är att försöka förstå vad det är som driver olika människor och sedan använda de yttre motivationsaspekterna för att stimulera den inre motivationen. Kontentan är att motiverade medarbetare kräver individuellt anpassade arbetsuppgifter som fångar deras inre motiv samtidigt som dessa kompletteras av externa motivatorer. Tilläggas bör att studier har visat att individer som har en stark inre motivation till och med kan bli demotiverade om de ges någon form av yttre belöning (Björklund, 2001; jfr Gellerman, 1995; InsightGuide, 2003). Å andra sidan menar Stringer (1971) att det är motiven som formas under en individs tidiga levnadsår, medan motivation påverkas av förhållandet mellan individen och miljön (Stringer, 1971). Arbetsuppgifter som karakteriseras av variation tenderar att omfatta en större del inre motivationsmöjligheter (Kreps, 2005). Ofta är det de yttre faktorerna som organisationer använder när de vill motivera och belöna sina anställda. Ofta förbiser man de inre faktorerna såsom uppskattning, feedback och ansvar (Cook, 2002).

3.4 Motivationsfaktorer

Motivationsfaktorer kan vara både av yttre och inre art, vilket behandlades ovan, det gör att de berör många olika aspekter. Benämningarna på de aspekter vi har valt att behandla har inspirerats från *InsightGuide* (2003) och utgörs av det dagliga arbetet; ledarskapet; personlig utveckling; gemenskap; respekt, erkännande och uppmärksamhet och slutligen lön och förmåner. Vidare har vi gjort ett tillägg med två andra motivationsskapare belöningsystem och kommunikation, eftersom dessa var

aspekter som tydligt framgick i empirin som viktiga motivationsskapare. Vidare vill vi här påpeka att de faktorer som kan klassas som motivationsskapare kan vid sin motsats leda till demotivation. För att illustrera vad vi menar kan exempelvis motivationsskaparen beröm och erkännande leda till demotivation om det råder en brist dessa faktorer.

Det dagliga arbetet

Från början ansågs att monetära belöningar var den enda motivationsfaktorn tills förståelse uppstod för att även andra faktorer är av vikt för motivationen. Utformningen av det dagliga arbetet är en annan sådan motivationsfaktor av betydelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Boella (1996) menar att arbetsuppgifter samt arbetsutformningen inverkar över en individs motivation. Den främsta motivationsskaparen, enligt InsightGuides (2003) studie, består av arbetets innehåll och utformning samt vilket utrymme som finns för medarbetarna att fatta egna beslut och ta egna initiativ. Vikten av att frontpersonal har befogenheter understryks även av Berry (2000) och Enbom (2000) menar att mer befogenheter skapar motivation i form av att individerna upplever ett förtroende som kan leda till en självuppfyllande profetia. Vidare uttrycker Lennéer-Axelsson & Thylefors (1998) att delegering skapar motivation bland medarbetarna. Betydelsen av att en individ känner att de har kontroll över sitt arbete menar även Ahmed & Rafiq (2002) ökar motivationen. Hackman och Oldham (ref. i Pinnington & Edwards, 2000) menar att arbetet med arbetsutformning kan ha en så pass stor inverkan på motivationen att en person som på ett bra sätt passar sin arbetsuppgift inte behöver någon vidare knuff i rätt riktning för att åstadkomma bättre, de utför sina arbetsuppgifter väl för att de finner det belönande och tillfredsställande i sig att göra det. De menar vidare att motivation har mer att göra med utformning av arbetsuppgifter än det har att göra med individuell beskaffenhet. Olika individer har givetvis olika åsikter om vad som är motiverande arbetsuppgifter, men som arbetsledare finns det en del aspekter att ha i åtanke. Att göra arbetsuppgifterna mer varierande samtidigt som man försöker ge medarbetarna ansvar för en uppgift från början till slut är två aspekter av betydelse i syfte att göra arbetsuppgifter mer motiverande. Ytterligare aspekter är om arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla av medarbetarna samt att feedbacken om hur man presterar är direkt och tydlig (Hackman & Oldham ref. i Pinnington & Edwards, 2000). Även Maccoby (1989) diskuterar vikten av ansvar för arbetsuppgifter i syfte att skapa motivation. Denne menar att individer blir motiverade av att uttrycka sig själva på ett meningsfullt sätt genom sitt arbete. Ansvar bör varken under- eller överskrida den enskilda individens kompetensnivå. Chefen måste, för att motivera sin personal att arbeta mer produktivt, ge en person lämpliga arbetsuppgifter, underlätta inlärningsmöjligheter samt uppmuntra risktagande som krävs för att tillfredsställa kunder och undvika olyckshändelser.

Ledarskap

Ledarskap som en dimension i motivationssammanhang handlar om att få något gjort genom andra individers insatser. Chefen måste ställa sig frågan om hur man ska arbeta för att motivera medarbetare så att de villigt arbetar mot organisatoriska mål (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, & Dimick ref. i Christensen-Hughes, 1999; Timm & Peterson ref. i Björklund, 2001). Maccoby (1989) menar att ledarens roll är att vägleda och förstärka motivationen men att de inte kan skapa motivation hos andra. Däremot kan ledare skapa förutsättningar som antingen hjälper eller stjälper. Han menar vidare

att det ledarskap som till största del främjar motivation främst bygger på förståelse för medarbetarnas uppfattningar. Den atmosfär som arbetsledaren förmår skapa på arbetsplatsen i kombination med vilka arbetsuppgifter denne låter medarbetarna utföra påverkar i hög utsträckning den arbetstillfredsställelse och motivation de anställda upplever (Jönsson, 1975; jfr. Maccoby, 1989). Ahmed & Rafiq (2002) och Paul och Ahlm (1991) menar att ledaren som person och relationen till denna inverkar över den motivation medarbetare känner och samtidigt uttrycker Enbom (2000) vikten av ledaren som föredöme i syfte att skapa motivation. Gellerman (1995) uttrycker att medarbetarnas behov och drivkraft i mycket är individuellt vilket innebär att otaliga motivationsaspekter blir av vikt. Därav behöver dessa individer olika sätt att bli motiverade på och det krävs en förmåga till anpassningsbarhet och lyhördhet. Om chefer arbetar för att stärka sina medarbetares motivation förbättras möjligheterna att nå organisationens uppsatta mål samt förbättra organisationens resultat (Gellerman, 1995).

Personlig utveckling

Oberoende av vad en individ har för utbildning och kunskap när denne börjar arbeta så kommer den att bli förlegad under arbetslivet. Därför krävs utbildning för att erhålla nya kunskaper och nya färdigheter under en individs verksamma arbetsliv. Arbetskraften i hotellfronten är ofta utbildad och de motiveras av utbildning och personlig utveckling (Boella, 1996). Även Berry och Parasuraman (2000) och Lennéer-Axelsson & Thylefors (1998) poängterar vikten av utbildning och utveckling som en motivationsfaktor (Berry & Parasuraman, 2000; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1998). Utbildning och utveckling är fundamentalt om man vill främja en servicefilosofi. Alla måste genomgå träning och utveckling för att förhöja kunskap, färdighet och attityder gentemot kundservice. Kundserviceutbildningar för frontpersonalen bör innehålla en blandning av vidareutveckling av färdigheter, kunskaper, teamarbete, empowerment och förbättring av processer. Ofta är det frontpersonalen som är det primära målet för kundserviceutbildningar, eftersom det är dessa som har den största kontakten med gästerna. Att ledarna själva deltar är viktigt eftersom ledaren som förebild är grundläggande då handlingar säger mer än tusen ord. Påpekas bör även att för att kunna skapa en alltigenom kundorienterad verksamhet, måste alla i organisationen delta i kundserviceutbildningen (Cook, 2002; jfr Maccoby, 1989). I organisationer där konkurrenskraften till stor del beror på medarbetarnas kompetens är det viktigt att lönesystemet uppmuntrar anställda som arbetar med sin kompetensutveckling (Smitt et al., 2002).

Gemenskap

Samarbetet och förhållandet till chefer, kamrater, medarbetare, underlydande, kunder och leverantörer påverkar många individers motivation i relativt stor utsträckning. Flertalet blir motiverade av relationer som karakteriseras av respekt för den enskildes värdighet, erkännande av gott arbete, uppskattning i gruppen samt möjligheter att lära sig och delta (Maccoby, 1989; InsightGuide, 2003). Även Berry & Parasuraman (2000), Enbom (2000) och Lennéer-Axelsson & Thylefors (1998) poängterar vikten av sammanhållning och relationer i syfte att skapa motivation och för att göra arbetet roligt (Berry & Parasuraman, 2000; Enbom, 2000; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1998). Bra förhållanden till andra individer tillhör ett av människans viktigaste behov. Att arbeta med och för människor, gillar de flesta och det är en faktor som leder till att många vill arbeta i hotellbranschen. Förhållandet och relationen till kollegor är en av de

största anledningarna till att individer väljer att stanna kvar på sin arbetsplats (Boella, 1996). I en studie genomförd på ett amerikanskt företag fann man att den aspekt medarbetare upplever som mest motiverande är förhållandet gentemot chefen.

Respekt, erkännande och uppmärksamhet

Det är viktigt att arbeta med att erkänna individers prestationer och det är dels ledaren, men också den enskilda individen som måste erkänna gott arbete (Boella, 1996). Lennéer-Axelsson & Thylefors, (1998) poängterar att uppskattning från kollegor är viktig för uppkomsten av motivation. Dessa menar även att en individ ska uppmärksammas för deras prestationer men att man även måste uppmärksamma dem som individer (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1998). Enbom (2000) menar att det är viktigt att ge beröm ofta (Enbom, 2000). Alla människor har ett behov av att känna sig uppskattade och många drivs av möjligheten att kunna åtnjuta den respekt det innebär att betraktas som en expert inom sitt yrke. Det är viktigt att individerna får reda på hur väl de har utfört sitt jobb och att detta kombineras med att medarbetare samt chefer visar sin uppskattning. För att främja individuell bekräftelse kan organisationer och ledare använda sig av pris till anställda, löneförhöjningar, befordran samt muntlig uppmuntran. Vilken aspekt som används för att ge en anställd bekräftelse är av mindre betydelse eftersom det viktiga är att den anställde bekräftas på något sätt. Beröm för ett väl utfört arbete är förmodligen det mest betydande motivationsverktyget samtidigt som det är det billigaste och minst använda (jfr Cook, 2002; jfr InsightGuide, 2003; Hopkins ref. i Christensen-Hughes, 1999).

Lön och förmåner

Länge har ekonomiska kompensationer i form av lön och andra anställningsförmåner betraktats som de mest betydelsefulla faktorerna att nyttja i syfte att motivera anställda i arbetslivet. Hur motiverande olika individer finner lön beror på vilka behov dessa söker tillfredsställa. Lönen är ju de facto fundamental för en individs överlevnad. Men för vissa fungerar även lönen som en statussymbol eftersom den ökar både självkänslan och självförtroendet. Lönen påverkar både motivationen att utföra arbetsuppgifter och att utföra dem väl. Enligt Herzbergs (1971) tvåfaktorteori har både lön och andra anställningsförmåner en direkt inverkan på motivationen, men denne menar dock att lön bara är en så kallad hygienfaktor. Detta innebär således att en dålig lön kan leda till otillfredsställelse medan en hög lön, utan komplement av andra motivationsförhöjande faktorer, inte medför tillfredsställelse och motivation. Det har dock visat sig att lönen har större betydelse för motivationen att prestera väl när arbetsuppgifter är rutinmässiga än då uppgifterna är mer omväxlande och karakteriseras av problemlösning (Herzberg, 1971).

Det är inte enbart storleken på lönen som är av vikt vad gäller incitamentet att prestera väl utan att tänka på är att själva lönesystemet också inverkar på motivationen. Bland annat har man funnit att fasta löner ökar tryggheten hos anställda medan effektiviteten ofta minskar och därför har det gjorts försök med premielöner med olika slags prestationer som mått (Jönsson, 1975). Ur motivationssynpunkt finns det två typer av lön som är relevanta, fast lön och variabel lön. De flesta får en fast lön och den har endast en marginell effekt på arbetsprestationen eftersom man vet om att lönen får man oberoende av om man gör en extra insats eller inte (Gellerman, 1995). Även Berry och Parasuraman (2000) diskuterar lön och menar att den kan få en individ att stanna fysiskt på ett jobb, men enbart lönen får inte individen att stanna på jobbet emotionellt

(Berry & Parasuraman, 2000). Den primära funktionen med fast lön är att locka till sig den arbetskraft som verksamheten behöver samt att hålla den kvar vilket den fasta lönen klarar alldeles utmärkt. Den fasta lönen påverkar således var individer kommer att söka jobb, men lönen i sig kommer inte att påverka hur mycket individen anstränger sig. Gellerman (1995) menar vidare att pengar inte är allt, men utan pengar skulle mer eller mindre alla andra motivationsfaktorer vara betydelselösa (Gellerman, 1995). Bonuslön kan vara kollektivt beräknad beroende på den gemensamma prestationen eller individuellt beräknad efter den enskilde individens prestation. Även kombinationer av dessa två förekommer. För att fungera effektivt bör det vara kopplat till tydliga och mätbara mål för individen och dessa bör i sin tur vara relaterade till företagets långsiktiga mål (Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, & Sjöstrand, 2002).

Kommunikation

I vår undersökning fann vi att kommunikation, och då speciellt feedback, är en faktor som inverkar på motivationen hos frontpersonalen. Gellerman (1995) menar att kommunikation är helt nödvändigt för att kunna skapa motivation och förmågan att lyssna, i sin tur, är den viktigaste faktorn i all kommunikation (Gellerman, 1995). Oberoende av vilken organisation och vilka aktiviteter som karakteriserar denna så behöver individer få tillgång till information, dels information som har att göra med den egna arbetsuppgiften men även mer allmän information om vad som pågår i organisationen. Det kommunikationsklimat som råder i organisationen påverkar hur informations sprids och att föredra är att det råder ett positivt klimat eftersom det skapar flertalet fördelar. Bland annat underlättas skapandet av relationer mellan individer och förtroende mellan medarbetare som i sin tur underlättar informationsspridning samtidigt som det främjar motivationen. Det positiva informationsklimatet kan även leda till att individer får bättre inblick i organisationen och dess totala verksamhet och därigenom underlättar deras förståelse för hur deras arbetsuppgifter platsar in i verksamheten (Jönsson, 1975; jfr Messmer, 2004).

Viktigt för ledningen att tänka på är att skapa ett klimat som bygger på öppen tvåvägskommunikation eftersom det minskar risken för onödiga fel uppfattningar samt det gynnar möjligheten till direkt feedback (Cook, 2002; Gellerman, 1995; Jönsson, 1975). Även Anthony & Govindarajan (2003) diskuterar vikten av feedback, och då speciellt positiv feedback, och menar att det inverkar starkt över en individs motivation vilket även Dunne & Barnes (2000) poängterar (Anthony & Govindarajan, 2003; Dunne & Barnes, 2000). Vad gäller feedback kan nämnas att den tenderar att ha större inverkan om den kommer från en gäst eller en medarbetare än feedback som levereras från chefen (Thornton, 2004).

Belöningsystem

Belöningsystem är en annan faktor som enligt vår studie har en inverkan över frontpersonalens motivation. Serviceorganisationer, liksom andra organisationer, har alltid arbetat för att få de anställda att åstadkomma bästa möjliga insatser. Ett sätt för organisationer att göra detta är genom att nyttja ett belöningsystem eftersom de skapar motivation/drivkraft hos de anställda och påverkar handlandet i en viss riktning. Om den anställdes beteende och engagemang inte påverkas är således belöningsystemet inte bra (jfr Ax, Johansson & Kullvén, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002; jfr Smitt et al., 2002; Bruzelius & Skärvad, 2000). Det finns belöningsystem med

materiella respektive immateriella belöningar. Materiella belöningar kan komma i form av exempelvis förhöjd lön och bonus medan immateriella belöningar kan vara exempelvis utvidgat ansvar, vidareutbildning, en geografisk omplacering samt uppmärksamhet för väl utförda prestationer (Anthony & Govindarajan, 2003). Maccoby (1989) menar att en av de mest traditionella sätten att motivera och belöna individer försvinner i takt med att organisationer decentraliseras eftersom möjligheten att bli befördrad och avancera reduceras. Tillgången till makt, hierarki, status och pengar kommer att trappas ned. Dock menar han att nutidens (amerikanska) yngre medarbetares värderingar stämmer överens med vad som nämndes nyss om reduceringen av traditionsenliga belönings- och motivationsmedel. Detta för att dessa individers huvudsakliga mål i arbetet är självutveckling men samtidigt måste man beakta att de är motiverade av att balansera arbete och fritid (Maccoby, 1989).

Organisationer arbetar alltså med belöning som ett sätt att motivera sina anställda att utföra sitt arbete mer effektivt. För att kunna arbeta med belöningsystem är det av vikt för ledningen att veta vad det är som motiverar de anställda att göra det lilla extra/extraordinära prestationer. Av den anledningen blir det viktigt att de anställda själva är med vid utvecklandet av belöningsystemet så att den verkan organisationen är ute efter kan uppnås. Viktigt blir också en förståelse för den arbetsituation och -uppgifter som frontpersonalen har. En kundorienterat beteende måste erkännas och belönas och den kompensation eller fördelar som tilldelas de anställda måste reflektera vikten som läggs vid kundorientering av organisationen. Viktigt att tänka på är att ge erkännande när medarbetaren levererar excellent service och inte när denne endast utför en handling som tillhör dennes arbetsbeskrivning (Cook, 2002; Paul & Alm, 1991; Smitt et al., 2002). Smitt et al (2002) menar å andra sidan att belöningsystemets hållbarhet över tiden även bör beaktas så att belöningar inte helt uteblir vid dåliga resultat trots mycket goda arbetsinsatser från medarbetarnas sida. Av vikt är även att kommunikationen om vilka som omfattas av belöningsystemet är klar och tydlig (Smitt et al., 2002). Dessutom är det viktigt att belöningsystemen uppfattas av de anställda som rimliga, varken för lätt respektive svårt att uppnå eftersom detta inverkar på den upplevda motivationen. De menar även att motivationen blir som högst om medarbetaren känner att de får kämpa för att uppnå belöningen (Anthony & Govindarajan, 2003). Boella (1996) trycker även på att om en organisation fokuserar på kvalitet ska inte belöningsystemet baseras på volymförsäljning.

Ofta blandar man ihop betydelsen av en belöning och en förmån och de stora skillnaderna ligger i att en förmån är känd i förväg, den är inte knuten till en speciell arbetsprestation, den är ofta generell och den är oftast avtalsbunden. En belöning däremot är inte känd i förväg, den är knuten till en speciell arbetsprestation, den avser enskilda individer eller mindre grupper och den är inte avtalsbunden. Många belöningar är till stor del förknippade med arbetsuppgifterna i sig och den inre tillfredsställelsen efter ett väl utfört arbete (Paul & Alm, 1991). I serviceverksamheter är det ofta kunden som står för de emotionella bevisen på uppskattning och det är den sociala interaktionen som är belöningen för medarbetarna (Boella, 1996; Paul & Alm, 1991). För serviceföretag finns det tre olika typer av belöningar att nyttja – erkännande, symboler och påtagliga belöningar. Majoriteten organisationer kopplar samman uppnåendet av gästnöjdhet med en påtaglig belöning i form av pengar, saker eller dylikt och studier visar att dessa faktorer visst kan ha en positiv effekt på motivation, men ofta är det bara på kort sikt (Cook, 2002).

4. Motivation i mötet med gästen på Hotell Liljan

I detta avsnitt sammanförs empiri med teori vilket ger upphov till våra analyser. Genom att studera vår empiri fann vi tre relevanta och övergripande teman som ligger till grund för upplägget i detta avsnitt. De är som följer: Mötet med gästen på Hotell Liljan, Kräver motorn bensin eller går den av egen fart samt Vad sänker skeppet.

Föregående avsnitt behandlade motivationsteorier som uteslutande pekar på betydelsen av motivation för en god arbetsprestation om den så kommer från inre drivkraft eller yttre faktorer. Som synes finns det dock inget entydigt svar på hur motivering bäst ska nyttjas och hur. I kommande analysavsnitt ska vi utifrån vår insamlade empiri försöka utröna vilka faktorer som ses som motiverande. Vi kommer först att generellt diskutera och analysera hur kommersiellt värdskap tillförskansas av individen för att sedan gå in specifikt på vilka faktorer som är motiverande. Slutligen kommer vi att ta upp vad som kan verka hindrande för att känna motivation.

4.1 Värdskapets grundsten

”Välkommen och Hej och Kom in och Välkomna”

Värdskap inom Hotell Liljan, som inom vilket annat hotell, handlar om servicemöten och att ge gästfrihet. Värdskap kan, som tidigare i arbetet beskrivits, förekomma i olika kontexter. Det kan förekomma i såväl privata som kommersiella sammanhang. I kommersiella sammanhang utförs värdskapet som ett slags tjänstearbete men som, trots det kommersiella sammanhanget, förväntas baseras på en personlig kontakt med gästen. Detta framkommer både i teori såväl som i vår empiri. Den insamlade empirin visar även på den komplexitet och den paradox som ett kommersiellt värdskap bygger på. Det framträder i intervjuerna när flertalet av informanterna utan att reflektera över det uttalar motstridigheter under intervjun när de talar om värdskapet men från olika infallsvinklar. Love från frontpersonalen får ge uttryck åt det här när denne säger

//Men ingenting privat, gästen öppnar för det lilla personliga, men jag håller väldigt mycket på att gäster inte är personliga relationer för mig.
 //(Love, frontpersonal Hotell Liljan)

för att vid annat tillfälle säga

//Då tycker jag att man vill bemöta honom som ännu mer välkommen här i ditt hem och då blir det på något sätt ändå en liten personlig känslan av att det här har vi lyckats med och då vill man ju fortsätta att hålla honom på den nivån. //(Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Citaten påvisar grundstommen i värdskapet som sitter i bemötandet och den relation som befästs i det sociala mötet med gästen. Givandet av gästfrihet och service är inte helt lätt att ringa in men handlar i vidare bemärkelse om att ge det lilla extra. Både King (1995) och Grönroos (2002) skriver bland annat om det extra som något som går utöver det vanliga, det vill säga när värden gör mer än vad som förväntas av denne. Även den insamlade empirin pekar på att det lilla extra är en del av tjänstearbetet. Loves uttalande belyser det som flertalet av Hotell Liljans frontpersonal ger uttryck åt. ”//...//man jobbar hela tiden med att göra det extra som man inte förväntas göra//...//börjar känna att jag gör bara det jag behöver då borde man nog syssla med något annat för det är det, det handlar om, att göra det lilla extra” (Love, frontpersonal Hotell Liljan). Citatet antyder att det lilla extra är en del av arbetsuppgiften som kommer med värdskapet. Just att det lilla extra tillhör arbetsuppgifterna är det paradoxala vilket kan bli aningen problematiskt. Om det lilla extra tillhör arbetsuppgifterna så ska receptionisterna således inte belönas för något de är anställda för att göra. Men samtidigt bygger *Yes I Can*-belöning på att extrainsatser ska synliggöras vilket då i praktiken inte fungerar eftersom extrainsatserna inte är extra utan tillhör arbetsbeskrivningen. Det är inte underligt att det idag råder oenighet bland Hotell Liljans anställda gällande uppfattningen om vad som är det lilla extra. Denna förvirring får även direkta konsekvenser på *Yes I Can*-belöningen och omkullkastar det som denna belöning står för.

Personer i ledande befattning utvidgar diskussionen om det lilla extra en aning och menar att allt som görs, görs för att stötta upp servicemötet och man utgår alltid således ifrån hur gästen upplever mötet. Robin (Hotell Liljans ledning) menar att kommunikation och lyhördhet är viktiga delar i tjänstearbetet för att servicemötet ska bli lyckat. Denne menar vidare att servicemötet handlar om personen som står i situationen just då framför gästen. Det för oss vidare in på aspekten av tjänstearbetet som sociala relationer, ett samspel mellan värden och gästen. I och med att ett kommersiellt värdskap bygger på sociala relationer faller det sig naturligt att vad som upplevs som det extraordinära, det lilla extra, skiftar från tillfälle till tillfälle och från person till person. Även Hotell Liljans frontpersonal antyder detta under intervjutillfällena. Robin uttrycker det som

”Vår bransch är ju egentligen ingen, vad ska jag säga, det är ju inte rocket science utan det handlar om kommunikation, det handlar om lyhördhet, det handlar om att förstå. Det handlar om att se gästens behov och det är ju väldigt personliga egenskaper.”

Med beaktande av det som framhållits tidigare, att allt som görs för att säkerställa servicemötet utgår ifrån gästens perspektiv, kan det utronas en del motsättningar i

citater ovan. Relationen med gästen framhålls men Hotell Liljans arbetssätt där beaktande endast tas utifrån ett gästperspektiv blir då aningen motsägelsefullt eftersom den sociala relationen i värdskapet endast beaktas från ett ensidigt perspektiv, det vill säga gästens. Även om resultatet som organisationen vill uppnå är en nöjd gäst anser vi att ett värdskaps båda perspektiv behöver beaktas beroende på att alla komponenter i servicemötet kräver en interaktion mellan två individer. Vi anser det vara av vikt för ledningen att ta hänsyn även till frontpersonalens utgångspunkt och förutsättningar beroende på att både värdens och gästens tillstånd påverkar tjänsten och därmed utgången av servicemötet.

En annan faktor som vi har kommit fram till som förstärker det kommersiella värdskapet och även kan påverka förväntningarna på gästfriheten likväl som hur individer ger gästfrihet kommer från den uniform som värden bär. Uniformen i sig för med sig vissa förväntningar på värdskapet. Vår uppfattning är att den bland annat förmedlar att det rör sig om ett kommersiellt värdskap med en inneboende formalitet som kan jämföras med det som King (1995) talar om. Även Danielle i frontpersonalen berör detta, denne säger:

//...människor förväntar sig vissa saker av en uniformerad person. I skolan möter vi en lärare, vi förväntar oss att läraren ska ställa sig vid svarta tavlan och lära ut. Det skulle kännas konstigt om läraren satte sig i en bänk bland eleverna och var tyst. Samma sak med mitt yrke, det förväntas olika saker, det gäller att försöka "läsa" vad som förväntas.
 //(Danielle, frontpersonal Hotell Liljan)

Förväntningarna som kommer med uniformen och som citatet ger uttryck åt anser vi även kan, för att tydliggöra det hela, liknas vid en branschkodex. Branschkodexen avgör hur värden uppträder och utför sitt arbete samt vad gästen har för krav och vad denne godtar i mötet med värden. Men som citatet även visar handlar värdskapet som tjänstearbete om att vara flexibel och kunna läsa av vad som förväntas. Detta visar på ett bra sätt det emotionella arbetet i ett kommersiellt värdskap innebär. Både organisationens värden ska förmedlas och gästens förväntningar tillgodoses samtidigt som värden ska interagera på ett personligt sätt där dennes känslor ska vara under kontroll för att kunna påverka gästens upplevelse positivt. Det är en svår balansgång vilket har framkommit under intervjuerna och det visade sig påverka hur frontpersonalen känner sig rent emotionellt under sina arbetspass. Flertalet av Hotell Liljans personal uttrycker detta på mer eller mindre tydliga sätt.

//När man har någon riktigt trevlig gäst, alltså det finns bra dagar och det finns dåliga dagar, //...//ha flera av de här riktigt otrevliga gästerna som står och skriker, de är inte nöjda med det ena och det andra tyvärr så går det ju lite grand ut över hur man känner sig resten av dagen.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Likväl som frontpersonalen kan påverkas positivt som negativt av interaktionen med gästerna gäller det för dem att upprätthålla någon slags känslomässig balans för att kunna utföra sin arbetsuppgift på ett professionellt sätt. Att jämföra med är Hochschilds (2003) beskrivning av frontpersonalens arbete som ett emotionellt arbete i form av en social företeelse mellan tre parter, värden, organisationen och gästen. Även Hotell Liljans ledning talar om att tjänstearbetet handlar om att kunna läsa av människor och anpassa sig därefter, som Alex säger *//...//man får vara väldigt*

anpassningsbar efter gästen som är där//...//”. Vi menar att det kan beskrivas som att ett kommersiellt värdskap handlar om att inta och spela olika roller beroende på situationen och vem gästen är. Det är just den här anpassningen vi anser bland annat utmärker det kommersiella värdskapet till skillnad från det privata eftersom värden är tvungen att hela tiden anpassa sig och läsa av gästen för att kunna tillmötesgå förväntningar och krav från olika gäster. I det privata värdskapet kan värden i högre utsträckning bestämma hur denne vill uppträda och som Tefler (2000) säger hur ofta, när och vem som ska vara gäst.

Detta för oss osökt vidare in på diskussionen om roller. Alla fyra medarbetare menar att de i någon form iklär sig en professionell roll när de går på sitt pass på jobb. Samtidigt menar alla utom Danielle att samtidigt som man har iklätt sig en roll måste lite av en själv synas, det sanna jaget. Detta tolkar vi som att frontpersonalen menar att en del av deras person måste synas för att gästen ska känna att de bemöts av ett genuint intresse av att vara gästfri. Varför en roll överhuvudtaget behövs förklaras av frontpersonalen med att det underlättar för dem att hantera klagomål, det vill säga den negativa sidan av de sociala relationerna. Den yrkesmässigt påtagna rollen gör att de kan hantera missnöje utan att ta det personligt. Att jämföra med är Martin och Visser i King's (1995) diskussion kring vänskaplighet och formalitet i värdskapets roll. Den genuina vänskapligheten har en annan betydelse när det handlar om affärsmässiga relationer och det är formaliteten i dessa som skapar ett avstånd i de sociala relationerna mellan gästen och värden (frontpersonalen).

//Till viss del är man nog sig själv men samtidigt så är det en roll man klär sig i så att säga//...//jag tror att man måste det lite grand, det är inte bara positiv respons man får, det är mycket negativ också//...//och då kan det också vara bra att ha den där skärmen, att man inte är privat utan man är professionell.// (Dominique, frontpersonal Hotell Liljan)

Å andra sidan menar vi att intervjuerna indikerar att samtliga informanter håller med om och upplever bekräftelsen från gästen som en av de största motivationsfaktorerna. Alltså har gästen stor emotionell påverkan på frontpersonalen. I detta ligger en motsättning, vilken inte diskuteras i teorin, i form av en yrkesroll som skapar en distans för att kunna hantera den negativa sidan av värdskapets sociala relationer samtidigt som värden (frontpersonalen) finner ansevärd motivation i den uppskattning de får från gästen. Svårigheten ligger här i att frontpersonalen intar en roll på arbetsplatsen samtidigt som de personligen ska kunna ta till sig den motivation som kommer ur bekräftelsen från gästen. Balansgången mellan den privata och den professionella rollen och värdskapet har vi kommit fram till är härfin och flyter ibland ihop i en mix som vid vissa tillfällen kan vara svår att hantera. Förtydligas kan att tjänstearbetet i form av ett värdskap på Hotell Liljan, i likhet med det som tas upp i teorierna, bygger på en personlig kontakt med gästerna trots att denna personliga kontakt ska vara av det kommersiella slaget.

Bekräftelsen från gästerna och den motivation detta skapar uppnås, som tidigare sagts, genom att överträffa gästens förväntningar. Det kan åstadkommas genom att gästens förväntningar är låga eller om värden vet vad som gästen vill ha. Utifrån intervjuerna har vi tolkat att desto bättre frontpersonalen lär känna en gäst desto mer övergår det affärsmässiga värdskapet till att bli mer personligt eftersom värden kan tillåta sig att bli mer personlig när den känner en trygghet i relationen. Med trygghet menar vi att frontpersonalen vet vad gästen vill ha och på så sätt undviks personliga klagomål vilket

den yrkesmässigt påtagna rollen är till för. Då relationen blir av det mer personliga slaget även från gästens sida anser vi att det medför att denne har svårare att framföra klagomål och dessutom har mer överseende i likhet med det som King (1995) tar upp som den ursäktande handlingen i det privata värdskapet.

Ovanstående visar på att gästfrihet påverkas av subjektiva aspekter och den respons som erhålls från arbetsgivare men framförallt från gästerna, att jämföra med är Jfr Guerrier & Adib (2000). Självklart påverkas även de värden som företaget vill förmedla hur det kommersiella värdskap ges men under intervjutillfällena finns en betydande antydning till att det framför allt är responsen från gästerna som avgör hur tjänstearbetet utförs. Danielle uttrycker det så här,

//Jag tror att det är responsen från gästerna som bestämmer hur jag utför arbetsuppgifterna. Exempelvis så påverkas jag av ett positivt svar. Om gästen är vänlig och trevlig blir man själv positivt inställd. Är gästen stressad eller trött försöker man arbeta snabbare och underlätta för gästen att bli nöjd. Det går att andra en gästs inställning om man lyckas avläsa vad gästen egentligen vill. Vill gästen småprata märker man det snabbt och kan skoja lite.// (Danielle, frontpersonal Hotell Liljan)

”Blunda och checka ut alla”

Efter att ha skrivit om kommersiellt värdskap i vidare bemärkelse och konstaterat att det handlar om ett tjänstearbete vill vi här gå närmre in på och beskriva dess karaktär. Vad är det för arbetsuppgifter som Hotell Liljans frontpersonal i själva verket har?

De arbetsuppgifter som på Hotell Liljan är dagligen återkommande finns nedskrivna på en checklista för varje pass så som att gå igenom bokningar, se vilka vip gäster och grupper som kommer, sätta ut rum, slå ut fakturor etc. Det ingår självklart även det vanliga med att checka in och ut gäster, välkomna dem, att uppmärksamma gästen, nämna dem vid namn, att boka restauranger och sightseeingturer, svara i telefonen med mera. Även att göra det lilla extra är underförstått en del av arbetsuppgifterna även om det inte finns någon arbetsbeskrivning som tydliggör det men det är något som förväntas att man gör i branschen. ”//...//att man alltid överhuvudtaget är glad och trevlig och uppmärksammar gästen, nämner vid namn och så där, men sedan är det just det här lite mer än gästen förväntar.” (Conny, ledningen Hotell Liljan). Vid tillfällen med missnöjda gäster ingår det även i arbetsuppgiften att kompensera gästerna. Befogenhet som en del av arbetsuppgiften är en aspekt som frontpersonalen talar om och alla menar att de överlag har stora befogenheter att ta beslut, vilket går i enlighet med hotellkedjans 100 % *guest satisfaction* och med teori kring befogenheter (se exempelvis Berry, 2000 och Enbom, 2000).

//Vi har ju som vi kallar det 100% guest satisfaction om gästen är missnöjd//...Är det någonting vi inte kunnat rätta till eller ordnat får de hela avdraget, annars kanske man kan dra av en viss summa, det har vi befogenheter att göra själva. Det är upp till ett visst belopp, men det är ganska skönt att man känner att man kan göra det själv utan att kontakta min chef.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Kompensationen och korrigerings av en nota är dock inte obegränsade utan de får göras upp till ett visst belopp innan chefen kontaktas. Men vi anser att det i alla fall ger

en viss känsla av betydelsefullhet och en ansvarskänsla. I övrigt kan sägas att arbetsuppgifterna i fronten över lag till stor del upplevs som monotona, dessa checklistor ska utföras var dag och i samma ordning. Det som bidrar till att arbetet kan upplevas som mindre monotont är själva agerandet i värdskapet som ju även det är en del av arbetsuppgifterna, det vill säga att ta hand om gästerna. Just på grund av att interaktion sker mellan individer blir mötet till viss del oförutsägbart, det får alltid en originell vinkling. Ändå upplever vi vid intervjutillfällena att just själva receptionsarbetet upplevs som mestadels enformigt även om svaren från frontpersonalen är aningen motsägelsefulla. Detta är intressant med tanke på att teori om tjänsteverksamheter menar att det unika med att sälja tjänster är att de inte är standardiserade utan skiljer sig från gång till gång eftersom det hela tiden är nya gäster receptionisten måste interagera med (se exempelvis Cook, 2002). Trots detta uttrycker många att det receptionsarbetet är ett monotont sådant. Detta gap mellan vad teori säger om tjänsteverksamheter och vad receptionisterna själva tycker skapar, vad vi menar, ett problem eftersom arbetsuppgifterna kan vara en betydande faktor vad gäller receptionisternas upplevda motivation. Eftersom teorin också menar att standardiserade arbetsuppgifter ofta inte skapar motivation utan snarare tvärtom demotiverar personalen finns här tydligen ett område för Hotell Liljan att arbeta vidare med. Eftersom ett hotell räknas in i tjänsteverksamheter med den ickestandardisering detta innebär kan man fråga sig varför receptionisterna ändå finner arbetsuppgifterna monotona. En omedelbar följdfråga blir även vad denna monotonitet får för konsekvenser för receptionisternas upplevda motivation. Följande citat illustrerar också faktumet att receptionister är hotellets ansikte utåt och får ta kritiken för alla andra negativa upplevelser en gäst kan ha från hotellet.

//...//tyvärr så i receptionen så får man ta all skit också från alla avdelningar när gästen är arg för att det inte är städlat eller vad det nu kan vara. Men å andra sidan så är det ganska roligt, man träffar alltid nya människor varje dag och det är ganska omväxlande just för att alla gäster är olika.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Citatet visar tydligt på denna motstridighet men antyder även att arbetet i fronten också i mångt och mycket handlar om att agera som en kommunikationscentral internt mellan de olika avdelningarna och även mellan gästen och respektive avdelning. Kims uttalande pekar återigen på att arbetsuppgifterna till stor del är väldigt emotionella vilket Hochschild (2003) skriver om och som vi diskuterat tidigare under ”Välkommen och Hej och Kom in och Välkomna”.

Vad gäller Hotell Liljan bör nämnas att ledningen arbetar aktivt för att ge receptionisterna ansvar för något mer område än vad som direkt innefattas i arbetsbeskrivningen och de dagliga sysslorna vilket går i enlighet med teorin (se exempelvis InsightGuide, 2003).

//...alla har något annat att göra, jag har någon som är schemaansvarig, jag har en som är ansvarig för en speciell typ av bokningar//...//jag har en som är ansvarig för alla våra klagomål så att de blir registrerade till huvudkontoret, en är ansvarig för att registrera poäng på lojalitetskort//...//jag har försökt att alla har något extra utöver de vanliga dagliga sysslorna.// (Conny, ledningen Hotell Liljan)

Som citatet illustrerar har en del av frontpersonalen fler uppgifter än de som direkt ryms i arbetsbeskrivningen. Love menar att denne visst har andra förehavanden än de som direkt kan hänföras till receptionistens arbetsbeskrivning men att dessa får denne inte direkt tid till under arbetsdagen på grund av nedskärningar i personal. Danielle är nöjd med de arbetsuppgifter denne har men menar att tiden är för knapp för att hinna med, så även Danielle kommenterar personalnedskärningarna. Danielle uttrycker sig med att ”Mina arbetsuppgifter är mångskiftande//...//ibland så stor arbetsbelastning att man känner sig stressad”. Dominique berättar att förr hade denne mer administrativa arbetsuppgifter än denne har nu och de försvann även de på grund av personalnedskärningar. En annan receptionist, Kim, menar att denne gärna skulle vilja ha fler arbetsuppgifter eftersom man ibland under dötider inte har något att göra. Utav dessa uttalanden drar vi slutsatsen att det finns en risk att dessa individer kan bli demotiverade på grund av att de har mer kompetens och kapacitet än vad de har möjlighet att nyttja i dagsläget, vilket kan jämföras med vad InsightGuide (2003) säger om rutinartade arbetsuppgifter. Det kan rent av vara så att ledningens arbete för att tilldela receptionisterna extra ansvarsuppgifter kanske inte får någon större betydelse eftersom tiden inte finns att lägga ner på dem. Å andra sidan menar alla att de är väldigt nöjda med sitt yrke eftersom alla poängterar att det är så roligt att arbeta med människor. Återigen märks denna motsägelse.

//För det är det man kan känna ibland att det är en tristess, visst det är mycket olika människor, det är fortfarande kul på så sätt men det är ändå, vissa dagar då står man och checkar in och ut och man gör ingenting annat och det är ingenting som är svårt. Jag skulle kunna stå och blunda och checka ut alla. Det är liksom inga svåra grejer när man väl kan Fidelio så är det inte svårt och då känner jag verkligen att man skulle behöva någon mer uppgift.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Frågan skulle då kunna ställas om det i själva verket kanske inte är så viktigt med varierande arbetsuppgifter? Kim menade att denne skulle kunna sköta alla in- och utcheckningar medan denne blundade, men hävdar att denne ändå trivs med sina befintliga arbetsuppgifter. Svaret kanske istället går att finna i hur frontpersonalen ser på sin framtid inom detta yrke. Samtliga från frontpersonalen ser inte sig själva arbeta kvar i fronten på Hotell Lilja inom ett femårigt tidsperspektiv. Frontpersonalens intervjuer tyder på att de kommer att söka sig till antingen ett yrke eller en position som ger mer av en utmaning med andra arbetsuppgifter. De tenderar mer att se detta arbete som ett steg på vägen någon annanstans där de kan utvecklas mer. De inom frontpersonalen som har stannat en längre tid har gjort det på grund av att de fått utvidgade arbetsuppgifter som inneburit en utmaning. Dominique uttrycker just detta,

//...// jag halkade in i branschen och har allteftersom fått nya arbetsuppgifter, tanken var inte jag skulle stanna så pass länge men på grund av att jag trivs så pass bra och att jag hela tiden fått nya arbetsuppgifter har gjort att jag stannat//...//jag hade inte varit kvar om jag fått göra samma sak//...//jag behöver lite utmaningar//...// (Dominique, frontpersonal Hotell Liljan)

Conny fortsätter i samma spår och säger ”//...//så länge jag lär mig något på jobbet och så länge jag utvecklas kommer jag att vara kvar, gör jag inte det längre dröjer jag inte kvar.” Som citaten visar stannar man inte längre när det inte längre känns som om man kan utvecklas mer utan då uttrycker de att det är dags att satsa på något annat. Det

framkom dock under intervjuerna att det fanns andra avdelningar inom Hotell Lilja som däremot kan se sig själva arbeta där inom fem år. Anledningen till detta anser vi ligger i vad som är viktigt för olika individer och vad de vill få ut av sitt arbete. Vissa prioriterar och söker tryggheten i att komma till samma arbetsplats och samma arbetsuppgifter medan andra söker nya utmaningar och ständig utveckling. Som citatet nedan antyder har ledningen insikt i att det ligger till på det sättet.

//Receptionen fodrar lite mer, de vill ha mer det här med utbildning, nu vill vi vidareutveckla oss//...//vi vill lära oss mer om det här. De kanske är mer motiverade av att de vill lära sig mer, de stannar kanske i två tre år//...//Däremot om du tittar på housekeeping då har du dom här trogna//...//som har stannat i femton tjugo år och det som motiverar dem är att de tycker att det är en trygg arbetsplats//..// (Alex, ledning Hotell Liljan)

Ovanstående resonemang stödjer även Cooks (2002) och Guerrier och Adibs (2000) uttalande om att det är hög personalomsättning i hotellbranschen. Vi anser att det beror på att tjänstearbetet till viss del är kvalificerat och kräver vissa kvalifikationer hos dem som rekryteras. Frontpersonalens arbete kan vara tillfredställande i början av en karriär men med tanke på att det på något sätt krävs en viss kvalifikation för att kunna möta gästerna och hantera den emotionella biten kommer dessa personer, som oftast har en annan ambition, att senare finna arbetsuppgifterna alltför enformiga och monotona.

Sammanfattningsvis kan sägas att de på Hotell Liljan som kände att de fått möjlighet till nya arbetsuppgifter och hade mer varierade sådana kände sig mer stimulerade och stannade eller kunde tänka sig att stanna längre än de som inte hade det och därmed så småningom ville gå vidare. Från denna diskussion vill vi gå vidare med ett intressant resonemang om huruvida vem som helst kan lära sig att vara gästvänlig.

Sitter servicen i ryggraden?

Service som en del av ett kommersiellt värdskap och som en del i arbetsuppgifterna för frontpersonalen har talats om tidigare, men är service en kunskap som man kan studera sig till eller på annat sätt skaffa sig? Eller är det något som naturligt finns inneboende hos vissa människor? Denna aspekt kan vara viktig i en rekryteringsprocess att ha klart för sig.

Flera av de anställda, både medarbetare och chefer, på Hotell Liljan menar att känslan för service är en egenskap som en individ antingen besitter eller ej. De menar att det inte går att lära sig service om man inte redan har den känslan. ”/.../antingen så har man det naturligt i sig, man vet hur man ska föra sig, eller så har man det inte/.../” (Dominique). Denna diskussion om att service finns i en individ kan liknas vid teorin om att vara genuint gästvänlig som förs av Telfer (2000). Vi vill här även illustrera detta med ett fotbollsprouffs. En person kan lära sig spela fotboll, men förutom träning krävs en naturlig fallenhet för att kunna utvecklas till en talang. Detsamma skulle kunna gälla för alla slags yrken och då även för Hotell Liljan. Eftersom själva interaktionen med gästen är det centrala i ett tjänstearbete så får kunskapen, eller ska vi kalla det talangen, att kunna interagera med gästerna en oerhört stor betydelse. Eftersom ett värdskap handlar om att sälja, därav kommersiellt, en upplevelse innebär det att varje möte är avgörande samt oerhört känsligt då det är individerna som gör själva ”produkten”

liksom en fotbollsmatch. En förlorad fotbollsmatch är en förlorad fotbollsmatch för alltid, det är inget som går att fixa till i efterhand i likhet med ett servicemöte. Vi tror att just detta skulle kunna vara en av anledningarna till informanternas uppfattning att servicen inte är något man kan tillförskansa sig utan något som man har medfött, så att säga finns i ryggraden. Det blir så avgörande att individen har den här naturliga fallenheten för att resultatet ska bli så bra som möjligt i varje tjänsteögonblick, att jämföra med är Christensen-Hughes (1999), så att servicen tillskrivs som något individen helt och hållet besitter.

Ovan förda resonemang kan vidare sättas i förhållande till kommersiellt värdskap utifrån kännedomen om att service kan ha olika kvaliteter. Detta ser vi vidare en poäng i att koppla ihop med begreppet gästfrihet som traditionellt sett handlar om att vara genuin i sitt bemötande av en gäst. I likhet med Martin och Visser (King 1995) antyder informanternas att genuiniteten kan påverka gästens hotellupplevelse.

//...för att är man inte genuin när man pratar med gäster och så utan bara kvittrande glad och ubertrevlig, då blir det inte samma känsla för gästen heller. Så jag tror man måste vara sig själv ändå// (Kim, frontpersonal Hotell Lilja)

Med detta citat vill vi illustrera att informanternas menar att om man inte är genuint intresserad av att göra gästen tillfredsställd så kommer detta märkas i serviceutförandet. Det kommer då av gästen att upplevas som om servicen var av sämre kvalitet än om man varit genuin i sitt välkommande som värd. Med det vill vi säga att det för ett hotell som vill leverera en förstaklassens service är av betydelse att den nya medarbetaren har en fallenhet för service, i likhet med fotbollsproffset. Kärnan i vår diskussion är således att betydelsen av att ha fallenhet för service bland annat är beroende av vilken kvalitet hotellet vill leverera och att det är den som avgör om man kan lära sig tillräcklig gästfrihet för att kunna representera hotellet och det som de avser sig vilja leverera.

”själv entusiastisk för att det är så skoj också”

När man sedan har hittat rätt frontpersonal som kan agera värd och ge den gästfrihet som företaget avser handlar nästa steg om att motivera till att i varje möte ge det lilla extra. Vad är det då som motiverar frontpersonalen att göra det? För att återkoppla till diskussionen om värdskap och att vara genuint intresserad av att vara gästvänlig kan detta knytas till den inre motivationen. Flertalet av receptionister och personal med chefsposition menar att man ger det lilla extra till gästen för att det är kul att se responsen eller för att det ger en personlig tillfredsställelse. Det kunde exempelvis låta så här, ”Det är kull//...//du får ju respons tillbaka//...//sen blir man själv entusiastisk för att det är så skoj också” (Danielle, frontpersonal Hotell Liljan) Citatet indikerar att den inre motivationen redan finns där. Även Hotell Liljans ledning talar om den inre motivationen som en betydande sporre i värdskapet ”//...//gäller ju att rekrytera rätt personal och sedan rätt person för det yrket man har valt men sedan//...//som jag säger att motivation kan man bara skapa inifrån, det kommer inifrån dig själv, sedan att vi kan tillföra att man trivs på arbetet med kompetensutveckling//...//”. Medarbetarna på Hotell Liljan väljer att anstränga sig extra för att leverera något till gästen som denne inte hade väntat sig och detta är inte något som finns i arbetsbeskrivningen. Det är något receptionisterna väljer att göra självmant och den ekonomiska belöningen för det är marginell. Om gästen kommer ihåg den hjälpsamma receptionisten och skriver ner dennes namn på ett *guest comment card*

kommer receptionisten att erhålla en belöning på 300 kronor. Som nämnts tidigare händer detta dock inte så ofta. Vi ser således att detta tyder på att frontpersonalen alltså inte ger det lilla extra för att få någon form av monetär belöning utan främst för att det ger dem en inre och personlig tillfredsställelse.

Visst finns det även andra rent ekonomiska belöningar på Hotell Liljan som även de syftar till att motivera medarbetarna att leverera ett mervärde åt gästen. Ett sådant belöningssystem är Upsell. Receptionisterna menar att om man väljer att ställa den extra frågan, om gästen vill lägga till en liten summa för att bli uppgraderad till ett finare rum tjänar både hotellet, den enskilda receptionisten och gästen på det. Upsell och den insats det kräver från frontpersonalen är i högre grad kopplad till en monetär belöning eftersom receptionisten kommer att erhålla tio procent av vad gästen betalat extra för att få ett finare rum. Detta bonussystem kan därmed inte klassas som inre motivation utan är en yttre belöning. Den används av hotellet för att stimulera vad som egentligen kan klassas som kvantitet, att sälja dyrare rum, men samtidigt premieras kvalitet eftersom man menar att gästen erhåller bättre service och kvalitet genom att frågan om uppgradering ställs.

Det som diskuterats här under avsnitt 4.1 om gästfrihet, relationer, service, ursprung och motiv är själva grunden i ett kommersiellt värdskap. Vår åsikt är att det är avgörande att ha en betydande förståelse för dessa delar och hur de tillsammans underbygger det kommersiella värdskapet för att kunna gå in och välja hur medarbetarna ska motiveras på bästa sätt. Vilka faktorer som visat sig ha betydelse för motivationen hos våra informanter i frontpersonalen kommer att diskuteras vidare under följande avsnitt.

4.2 Kräver motorn bensin eller går den av egen fart?

Enligt både traditionell (Herzberg, 1971) och något modernare (bl a InsightGuide, 2003) teori om motivation kan denna härstamma från yttre och inre faktorer samt en kombination av dessa. Även i vår undersökning kan man finna denna gruppering bland de faktorer våra informanter finner motiverande. Vi menar då att man kan göra en liknelse vid motivation och belöning som drivmedel för att förmå de anställda att gå i en viss riktning eller handla på ett visst sätt. Den motivation som organisationen och ledningen i stor utsträckning kan tillhandahålla och påverka illustreras i detta avsnitt med bensin. Egen fart får här representera motivationen som individen antingen skapar själv, den inre drivkraften, eller i interaktion med andra i frontpersonalen samt gäster.

Eftersom vi i vårt syfte vill undersöka huruvida befintliga belöningssystem går hand i hand med vad receptionisterna finner motiverande kommer detta att diskuteras vidare under detta avsnitt. Även andra faktorer än belöningssystem kommer att diskuteras och detta eftersom att det inte enbart är belöningssystem som inverkar över hur motivation skapas hos anställda. Vi kommer att gå in på de faktorer som Hotell Liljans frontpersonal finner motiverande med en uppdelning på de faktorer vi liknar vid bensin respektive egen fart.

Bensin

De faktorer som i teori om motivation klassificeras som yttre faktorer, eller som vi benämner bensin, är bland andra arbetsmiljö, arbetsuppgifter, personalpolitik, löneförhållanden samt belöningar. Samtliga har visat sig ha betydelse över informanternas upplevda motivation även i vår undersökning. Liknelsen vid bensin kommer som nämnts ovan från att organisationen och ledningen måste tillsätta dessa faktorer i rätt mängd och rätt sammansättning för att dessa ska verka motiverande för individer. Liknelsen ska även generera en förståelse hos läsaren att för att en bil ska kunna köra måste man tillsätta bensin. Men man kan inte tillsätta vilken bensin som helst, eftersom olika motorer kräver olika oktantal, det vill säga sammansättning. Kärnan i denna liknelse är att för att bilen, det vill säga receptionisterna, ska fungera så optimalt som möjligt måste ledningen arbeta med samt anpassa de yttre faktorerna som nämndes ovan till receptionisterna. Speciell vikt bör läggas vid följande faktorer eftersom dessa visat sig vara betydande för receptionisternas motivation i vår undersökning: arbetsuppgifter, sammanhållning, ekonomiska belöningar, ledarskap samt feedback. Nedan kommer dessa att diskuteras en och en men vi vill passa på här att poängtera att följderna på faktorerna inte är rangordnat på något sätt.

Eftersom en stor del av receptionisternas vardag består av de arbetsuppgifter de är anställda att utföra samtidigt som receptionisterna själva pratar väldigt mycket om arbetsuppgifterna finner vi det naturligt att beröra denna faktor i denna korta inledning till stycket om bensin. Vidare är det intressant att beröra detta element i ett tidigt stadium då teori om motiverande faktorer ofta urskiljer arbetsuppgifter som en stor del i skapandet av motivation hos anställda (se exempelvis Jacobsen & Thorsvik, 2002 och Boella, 1996). Faktumet att arbetsuppgifter och förändring samt anpassning av dessa även räknas som en relativt lätt faktor för organisationer att arbeta med visar, enligt oss, ännu tydligare på vilken stor möjlighet och fara arbetsuppgifterna ställer organisationen inför. Med möjlighet respektive fara syftar vi på faktumet att arbetsuppgifter kan generera båda dessa scenarier beroende på hur organisationen väljer att arbeta med sina anställdas arbetsuppgifter. Därutöver motiverar vi införandet av diskussion kring arbetsuppgifterna i detta inledande stycke med att gästfrihet och värdskap handlar om att bemöta gäster på ett hotell så som man skulle bemöta en personlig vän. Detta handlar i mångt om mycket om det receptionisterna gör, det vill säga deras arbetsuppgifter.

”Det är utvecklingarna som har gjort att jag stannat”

Vilka de konkreta arbetsuppgifterna är har omtalats redan i stycket som heter ”checka ut och blunda” i ovan avsnitt 4.1 och vi kommer därför inte att djupare in på dem här. Istället kommer utbildning och utveckling att behandlas då detta hänger tätt samman med arbetsuppgifter.

Utveckling och utbildning är således ytterligare aspekter som resoneras kring av frontpersonalen. Dominique menar att det är ”utvecklingarna som har gjort att denne stannat kvar” medan Kim ser stora möjligheter att utvecklas på grund av att Hotel Liljan tillhör en internationell hotellkedja.

// ...det är det som är bra just med att det är en stor kedja att man lätt kan söka jobb utomlands också. Innan de går ut med en ny tjänst på marknaden, så kommer det alltid upp internt, även om det är ett annat land så då får vi alltid veta det först.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Fördelen med att jobba för en stor internationell hotellkedja menar vi också verkar motiverande, i alla fall för individer som är villiga att flytta på sig geografiskt. Det finns ju även möjligheter att flytta sig nationellt och chansen att avancera något på karriärstegen. Fast samtidigt är chefspositionerna relativt få jämförelsevis med antalet receptionister så chansen att klättra högre finns inte för alla. Men det kanske räcker att en individ kan ha det som en avlägsen vision, att kanske det finns en liten möjlighet för mig. Hotellbranschens höga personalomsättning visar på hög rullans av människor men hur stor del av dessa som flyttar till en ny arbetsplats och ny position respektive helt lämnar branschen är något oklar för oss. Kanske är det ändå så att denna höga omsättning medger många individer chansen att tillträda högre positioner och se många olika destinationer, kulturer och människor vilket i sin tur stimulerar receptionisternas motivation.

Vidare diskuteras utbildning både av ledning och frontpersonal. Bland annat uttrycker Alex att receptionister ofta vill ha mer utbildning och vill vidareutvecklas.

// Receptionen fodrar lite grann mer, de vill ha mer utbildning, nu vill vi vidareutveckla oss i det här och nu vill vi lära oss mer om det här. De kanske är mer motiverade av att de vill lära sig mer//...// (Alex, ledningen Hotell Liljan)

Detta uttalande av Alex tyder på förståelse hos denne för att utbildningar skapar motivation hos receptionister. De utbildningar som nämns är bland annat *Yes I Can* och brandutbildningar varav de senare förmodligen inte har någon som helst motiverande effekt. När vi frågar Kim om de får gå på utbildningar säger denne att budgeten bestämmer allt.

*//...//ja, alltså det är väldigt sådär budget, budget, budget vi ska ha råd med det och det, men det väsentliga har vi, vi hade brandutbildning för inte så länge sedan och lite sådana viktiga saker. Så har vi gått *Yes I Can* kursen också och vad mer? Det var om någon bokning för något år sedan, så lite grann sådär. Men det som kommer i alla fall, som upprepas ofta det är det här med brand och säkerhet. Det kommer i alla fall en gång om året.//* (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Utifrån Kims uttalande drar vi slutsatsen att det råder viss brist på relevanta samt utvecklande utbildningar idag. Detta trots att ledningen, som nämndes ovan, inser betydelsen av utbildningar. Utifrån Kims uttalande undrar vi om frontpersonalen inte får gå på andra, mer relevanta för service, utbildningar. Cook (2002) menar att kundserviceutbildningar bör innehålla en blandning av bland annat vidareutveckling av färdigheter, kunskaper, teamarbete och empowerment. *Yes I Can* utbildningen, vars syfte är att ge all personal befogenheter, menar vi är en viktig utbildning. Men den fokuserar inte på teamarbete vilket skulle vara bra eftersom frontpersonalen uttrycker en önskan om aktiviteter för att stimulera sammanhållningen. Ett förslag från oss är att Hotell Liljan ska uppmuntra sin personal att ta fler kurser, som kanske inte direkt kan hänföras till service, men som skulle ge dem en chans att öka sin kompetens. Till

exempel kunde man uppmuntra frontpersonalen att ta språkkurser och ge dem lite tid avsatt till det. Dessa språkkunskaper är alltid bra att ha i ett hotell eftersom det kommer gäster från olika delar av världen och förmodligen skulle dessa uppskatta att bemötas av någon som kan prata deras hemspråk. Vi menar att man kan ge receptionister sådana här möjligheter som en form av belöning som i slutändan även gynnar verksamheten.

Jaime pratar också om *Yes I Can* utbildningen och en utbildning som heter *100 % guest guarantee*. Dessa måste alla inom hotellet gå på.

// ...vi har ju kurser. Yes I Can-kurser// ...// all personal måste gå den och så har vi 100 % guest guarantee, den kursen har också alla gått.// De kommer igen med jämna mellanrum// ...// den ändras ju lite, inte så väldigt mycket med lite grann.// (Jaime, ledning Hotell Liljan)

Även från detta uttalande kan man tolka det som att det inte finns så många utbildningar för de anställda att gå på. Samma utbildningar kommer igen vilket betyder att det inte är så mycket nytt för de anställda. Detta betyder i sin tur att receptionisterna inte vidareutvecklas av att gå på dessa utbildningar. Dock menar Jaime att anställda motiveras av att gå på dessa utbildningar även om de är tråkiga. Samtidigt pratar både Conny och Dominique om att utvecklas men det framgår inte direkt vad som leder fram till denna utveckling. Kanske pratar även dessa indirekt om olika utbildningar eller kurser. Oavsett om de pratar om utbildningar eller andra sätt att utvecklas menar dessa att på Hotell Liljan kan detta ske och det finner båda dessa individer motiverande. Eftersom en stor del av receptionisterna har jobbat för Hotell Liljan under längre perioder än som kanske är vanligt i branschen kan man diskutera om det kanske inte är nödvändigt att det behöver finnas så många formella utbildningar i syfte att skapa motivation. Teorin (se bland andra Boella, 1996 och Cook, 2002) nämner utbildning och personlig utveckling som motiverande faktorer och eftersom en stor del av receptionisterna känner att de har utvecklats, och att det är en av anledningarna till att de har stannat så länge, har Hotell Liljan förmodligen lyckats skapa en verksamhet där man lägger fokus på individers personliga utveckling. I detta avseende kan man kanske säga att Hotell Liljan i dagsläget arbetar på ett skäligt sätt i syfte att motivera sin anställda. Men för att göra detta utbildnings- och utvecklingsarbete ännu bättre på hotellet kan de ta till sig bland annat vårt råd om till exempel teamutbildningar och språkkurser.

Gemensamma utbildningar med fokus på bland annat teamarbete för oss osökt vidare in på diskussionen om sammanhållning som nämns av receptionisterna som en ytterst viktig faktor vad gäller motivation och trivsel.

”Nu pratar jag om receptionisterna och vaktmästarna, vår grupp”

Trygghet, i lite olika skepnader, är en aspekt som både Love och Dominique nämner i anslutning till diskussioner om sammanhållning. Båda menar att det är viktigt att känna en trygghet till människorna man arbetar med. Vid en fråga om vad Love tror att det beror på att många är så nöjda och har stannat så länge så säger denne att det blir en trygghet just på grund av att alla känner varandra och då utesluts en viss risk av orolighet som denne menar uppstår när människor inte har jobbat på en arbetsplats så länge och inte känner varandra.

// ... jag tror att det är det att många här har varit här länge, och för att är alla nya, då tror jag att det blir en orolighet//...//man känner inte varann speciellt bra, men jag tror att det har betydelse också att man stannar på ett företag rätt länge eller i alla fall så att man lär känna folk och jag tror att det är det som har gjort det här, att man känner en trygghet. Jag tror även att de som kommer in nya och kanske bara varit här en kort stund känner en trygghet, att de vet att de och de känner varandra, att det är längre förhållanden mellan folk, det känns ju när man pratar med varann när de nya hör och så kommer den in i den typen av förhållande på något sätt rätt snabbt också.// (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Denna trygghet som Love pratar om har, som sades ovan, direkt anknytning till sammanhållning och relationen till övriga receptionister. Det är inte svårt för oss att förstå vad dessa menar med denna trygghet. Om vi bara tänker till oss själva så är det så mycket lättare och tryggare att arbeta med människor som man känner och som man vet kan sitt jobb. När man arbetar med nya människor blir det på något sätt alltid lite tillgjort, man visar kanske inte hela sitt rätta jag direkt. Samtidigt vet man inte riktigt hur man ska ”ta” den nye vilket medför att det blir en otryggare situation än om man jobbar med någon man känner.

Även delar av ledningen pratar om trygghet men ledning och frontpersonal pratar om detta ord i olika bemärkelser. Till exempel så menar Conny att pengar som motivationsfaktor är underordnat betydelsen av att trivas på sin arbetsplats, och det gör man bland annat om rutiner och alla verktyg fungerar, och att man känner en trygghet i sin anställning.

//Det är väl överhuvudtaget, tror jag, att vara motiverad att gå till jobbet, att det ÄR bra, att man trivs, det är säkert, du kan känna att det är kul att gå till jobbet och inte vara orolig för om jag förlorar arbetet idag eller imorgon. DET är nog en stor del faktiskt, mer än pengar //...// För säkerhet, tittar man överhuvudtaget på människans behov, då är säkerheten ett av de största.// (Conny, ledningen Hotell Liljan)

Tryggheten som en individ känner om de känner sig säkra på att få stanna på ett jobb säkerställer människans behov av säkerhet som Maslow (1970) även menar är ett av människans största behov. Vi är något tveksamma till Connys resonemang om att anställningstryggheten skulle vara en av de största motivationsfaktorerna. För receptionisterna på Hotell Liljan tror vi att tankar kring att bli av med sitt jobb knappt ens existerar och vi tror inte att anställningstryggheten är en källa till den motivation de har i dagsläget. Detta resonemang baserar vi på faktumet att ingen av våra frontpersonalinformeranter uttrycker något alls om sin anställningstrygghet, varken på ett motiverande eller demotiverande sätt. Trots att personalnedskärningar har skett och att detta blir allt vanligare i alla branscher är det ingen som uttrycker någon oro över att bli uppsagd eller avskedad. Detta leder oss att tro att anställningstryggheten inte verkar motiverande för frontpersonalen. Å andra sidan kan det vara precis tvärtom och man kan diskutera om anställningstrygghet kanske visst har en påverkan på motivationen på grund av faktumet att hotellbranschen karakteriseras av hög personalomsättning och nedskärningar i personal. Kanske upplever den frontpersonal som är kvar att de är utvalda just eftersom de finns kvar och det kanske skapar en motivation att sträva

vidare. I anslutning till denna diskussion om anställningstrygghet bör nämnas att flera av de intervjuade uttrycker att tryggheten är av vikt. ”Jag tror att det viktigast är att de känner att de kan, att det är tryggt att de kan lita på att ja händer det något eller, ja man vill på något sätt ha en trygg arbetsplats...” (Jamie). En möjlig förklaring till detta anser vi kan vara att arbetets funktion för individerna kan skiljas åt. Det speglar bland annat i Jamies uttalande om viljan till att utvecklas. ”Sedan så får man ju acceptera att alla inte vill utvecklas, eller utvecklas vill de väl men de trivs där de är så man kan inte tvinga alla att bli någonting”. För vissa personer är arbetet ett steg på vägen till någonting annat, det handlar om att utvecklas och om karriär medan arbetet för andra inte är ett strävande utan det ska istället vara en säker källa till ett levebröd, vilket gör att tryggheten blir av vikt.

Sammanhållning diskuteras av alla informanter och alla menar att det är jätteviktigt att det finns en bra sammanhållning. En bra sammanhållning påverkar flertalet aspekter som har en inverkan över hur medarbetarna upplever sin arbetsituation och som de relaterar till motivation. Bland annat påverkas feedback samt den allmänna trivseln och dessa olika faktorer behandlas djupare i andra avsnitt i undersökningen.

Vid en fråga om vad som karakteriserar en optimal arbetsplats svarar Love att sammanhållningen är det absolut viktigaste. Denne menar att gemensamma aktiviteter inverkar positivt på sammanhållningen och således motivationen. Love menar att det i dagsläget är för få idag och det menar denne går ut över sammanhållningen och arbetet i receptions- och vaktmästargruppen.

// Det viktigaste är sammanhållningen och att man trivs tillsammans med dom man jobbar med // // det var för sammanhållningen inom gruppen, att man känner att det just kanske inte är en belöning utan mer att man fick göra något tillsammans på fritiden, någonting jättekul att alla fick följa med. Nu pratar jag om receptionisterna och vaktmästarna, vår grupp. Det betyder jättemycket för gruppen. // (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Sedan frågar vi vidare om Love tror att det är något som påverkar arbetet och det är denne helt övertygad om.

// Absolut, jag tycker att ju roligare man har på fritiden, eller någon gång ibland, så tror jag att man gör ett bättre jobb kanske, det tror jag. Man blir ju tacksammare på något vis mot ledningen eller själva hotellet. Jag tror det har något samband. // (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Utifrån Loves uttalande drar vi slutsatsen att om hotellet väljer att lägga ner lite mer tid och resurser så kommer de få så mycket mer igen. Eftersom flertalet menar att en bra sammanhållning får en positiv inverkan på andra aspekter såsom kommunikation, feedback och den allmänna trivseln så slår företaget flera flugor i en smäll om man arbetar för att skapa en bra sammanhållning i de enskilda avdelningsgrupperna samt dem emellan. För att förtydliga menar vi att om ledningen skapar möjligheter för receptionisterna att frambringe en bra sammanhållning så behöver de inte arbeta lika mycket för att få ett positivt kommunikationsklimat som ju enligt teorin är grundläggande för skapandet av motivation (Gellerman, 1995). I kontrast till hur informanterna upplever det säger Jönsson (1975) och Messmer (2004) att ett bra kommunikationsklimat underlättar uppkomsten av relationer. Det blir något av en ”hönan eller ägget” situation här eftersom vi inte riktigt kan avgöra om det från början

finns ett bra kommunikationsklimat som gör att sammanhållningen blir bättre eller om det är som informanterna menar att den redan goda sammanhållningen inverkar positivt även på kommunikationen. Om det är som teorin säger så behöver hotellet bara arbeta vidare för att skapa ett positivare kommunikationsklimat för att den bättre och mer personliga sammanhållningen ska uppstå. Om det däremot är som informanterna menar måste hotellet, som nämndes ovan, lägga ner mer tid och resurser på aktiviteter som skapar bättre sammanhållning receptionisterna emellan.

Även Kim framhåller vikten av aktiviteter för att främja sammanhållningen i receptionsavdelningen.

//...//det är ju alltid trevligt när vi går ut och äter tillsammans för det ökar bara sammanhållningen i receptionen, så det tycker jag är väldigt trevligt.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Ledningens syn på aktiviteter är att frontpersonalen ofta får göra saker tillsammans och Conny uttrycker sig som följer.

//...//så bjuder de [restauranger] även in oss [receptionsavdelningen] att komma dit //... vi säljer själva egna teaterpaket på hotellet och då brukar vi få biljetter till förhandsvisningar //...[receptionsavdelningen] går ut någon gång om året, och då ser vi till att plocka in extrapersonal så att alla kan följa med om man vill. //...går ut och gör något kul, äter någon middag eller något sänt, och då får de [receptionisterna] själva bestämma//...saker receptionsavdelningen gör tillsammans bara för att ha kul, umgås, träffas och någonting att se fram emot.// (Conny, ledningen Hotell Liljan)

Frågan som uppstår hos oss är då om det är Conny som överskattar mängden aktiviteter receptionsavdelningen gör tillsammans eller om det är receptionisterna som underskattar hur mycket de faktiskt gör tillsammans. Kan det vara så att det inte finns någon övre gräns för frontpersonalen om vad som är många aktiviteter? Vi tror att majoriteten människor skulle vilja göra mer roliga saker hellre än att jobba och eftersom receptionisterna i dagsläget trivs så jättebra med sin arbetsplats och sitt yrke så menar vi att det sista påståendet kanske stämmer bäst överens med verkligheten. Det är således svårt att helt kunna fastlägga om det i dagsläget förekommer för lite eller lagom gemensamma aktiviteter på hotellet eftersom det i intervjuerna framkommer båda alternativ. Vi vill således bara poängtera att ledningen bör se till att de anställda får delta i gemensamma aktiviteter och att det hellre sker för ofta än för sällan. Emellertid eftersom de anställda i dagsläget upplever att det är en väldigt god sammanhållning ska det inte förekomma aktiviteter för att lära känna varandra för det gör de redan. Istället bör man se dessa aktiviteter som en möjlighet för de anställda att göra något roligt tillsammans eftersom detta uppenbarligen har en inverkan över hur de anställda uppfattar sin arbetsplats och sin vardag. Om detta i sin tur egentligen inverkar positivt på receptionisternas motivation är svårt att avgöra eftersom det råder olika åsikter om vad förmåner i själva verket bidrar med. Gellerman (1995) menar att förmåner, som vi kan klassificera gemensamma aktiviteter i form av restaurangbesök och teaterbiljetter, är avledning snarare än att motivationsskapare. Gellermans åsikter hänger tätt ihop med diskussionen om inre motivation som bland andra InsightGuide (2003) och Christensen-Hughes (1999) för. Denna teori menar att motivationen kommer inifrån utav nöjet att göra det man gör och då kan till och med erhållandet av

olika former av belöningar demotivera. Eftersom flertalet informanter menar att de ger det lilla extra för att det är kul samtidigt som de oftast inte erhåller en belöning för detta menar vi att aktiviteterna egentligen inte har någon motiverande effekt på själva tjänsteutförandet. Aktiviteterna kanske istället uppskattas eftersom de blir ett avbrott i vardagen och från deras arbetsuppgifter och detta kan mest liknas vid Gellermans (1995) åsikter om avledning. Emellertid leder denna avdelning till att sammanhållning och allmän inställning till arbetet blir bättre och huruvida det är motivation eller ej så inverkar det positivt på receptionisternas inställning till arbetet och det är aldrig negativt.

Oavsett hur mycket våra informanter påpekar hur viktig den immateriella sammanhållningen är för deras motivation och trivsel framkommer att materiella belöningar i form av mer pengar är minst lika viktiga. I nästa avsnitt kommer Hotell Liljans belöningsystem således att diskuteras.

”Man tjänar ju inte värsta kosingen”

Oavsett vad teorin (se exempelvis Cook, 2002; Gellerman, 1995 och Herzberg, 1971) säger om problematiken kring att ge ekonomiska belöningar framgår i empirin att frontpersonalen gärna vill ha mer pengar och de förklarar detta med att hotellbranschen karakteriseras av låga löner. ”Det är nog pengar faktiskt, eftersom ni kanske också vet att hotell och restaurang inte är det bästa och man tjänar ju inte så mycket pengar och pengar är alltid välkommet, extra pengar. (Kim). Eftersom vi överlag kan klassa receptionisternas jobb som ganska rutinmässigt, som diskuterades tidigare, kan detta i likhet med Herzberg (1971) vara en förklaring till varför lönen eller snarare mer pengar kan verka motiverande.

Trots att medarbetarna upplever sig ha dåliga löner levererar de gärna extra service eftersom de tycker att det ingår i jobbet samtidigt som det är kul visar på en skillnad från rättviseteorin (InsightGuide, 2003), som menar att en person som upplever sig få för liten lön i jämförelse med sin insats bland annat kommer att ändra sin arbetsprestation. Enligt oss verkar detta inte vara fallet och lönen kan således inte vara en avgörande faktor för frontpersonalen och en av anledningarna vi kan se är att medarbetarna på ett medvetet eller undermedvetet plan ändå anser att lönen ligger på en accepterbar nivå. Detta resonemang är vår egen reflektion och ingen av våra informanter säger på något sätt att de accepterar lönen, de säger ju att den är för liten. Hur kan vi då uttrycka oss så och säga att vi ändå tror att lönen på något medvetet eller omedvetet sätt accepteras av personalen? Jo, vi ser bara till oss själva och vi ser till faktumet att de fortsätter att stanna på en arbetsplats som ger dem alldeles för låg lön. Om vi personligen hade haft ett arbete där vi hade känt oss underbetalda i förhållande till vårt bidrag till verksamheten, då hade vi inte stannat länge på den arbetsplatsen. Känner man sig så underbetald som receptionisterna uttrycker så hade man sett till att hitta en annan arbetsplats. Men faktum är att många av receptionisterna har arbetat för Hotell Liljan under en lång period och detta trots att de känner sig underbetalda och trots att hotellbranschen karakteriseras av hög personalomsättning. Vår slutsats blir således att lönen, trots att den anses vara låg, är av mindre betydelse för våra informanter eftersom de stannar kvar och ändå levererar excellent service. Vidare är det intressant att också se diskussionen om pengar ur Herzbergs (1971) tvåfaktoreori. I denna är lön eller pengar endast en hygienfaktor och kan inte på egen hand skapa motivation, om inte arbetsuppgifterna kan klassas som monotona, vilket receptionisterna överlag dock tycker. Han menar att om lönen är otillräcklig så

kommer individer inte att känna någon motivation förrän alla hygienfaktorer ligger på en acceptabel nivå. Således skulle egentligen inte medarbetarna känna en motivation av att få mer pengar. Men faktum kvarstår att de säger att de skulle bli motiverade av mer pengar vilket vi, som nämndes ovan, kan härleda till de monotona arbetsuppgifterna. Men det kan även ses ur ett annat perspektiv. Om medarbetarna får högre lön eller chans till större bonus kommer alla andra faktorer, som enligt Herzberg (1971) leder till motivation, få en större genomslagskraft och följaktligen kommer den totala motivationen stiga.

Det är intressant att jämföra med ledningens åsikter om ekonomiska belöningar. Bland annat menar Alex att om en individ känner att de gör ett arbete som motsvaras av den lön de erhåller för detta så är det motiverade.

//Jag kan säga så, att har du en bra lön i grunden, har du en lön som är okej, nu är restaurang och hotell lönerna väldigt låga generellt sett/.../men du ska ju känna att den lön, att du gör ett arbete och har en lön som motsvaras därefter. För då är du motiverad också//...// (Alex, ledningen Hotell Liljan)

Antagande skulle kunna göras efter detta uttalande att Alex är väl insatt i rättviseteorin (InsightGuide, 2003) och de konsekvenser som följer därav men vi undrar om Alex menar att receptionister i dagsläget får en lön som motsvarar deras insats. Eftersom Alex själv nämner att hotellbranschen har väldigt låga löner undrar vi om denne anser att receptionisterna i dagsläget är motiverade tack vare eller trots sin lön. Genom *Upsell* kan vi se att ledningen försöker tillgodose receptionisternas önskan om mer pengar. Ledningen menar att detta bonussystem inte finns på så många hotell och kanske är detta bonussystem en av anledningarna till att medarbetarna accepterar den lön de har. Genom bonussystemet har receptionisterna en möjlighet att själva påverka hur stor deras månadslön kommer att bli.

//...//vi har ett bonussystem, Upsell, just att om man säljer upp någon som har bokat ett enkelrum eller vanligt standardrum så säljer man en svit istället. Då får du 10 % av den extra intäkten och det är en sporre för många att ju bättre du jobbar så att säga, ju mer får du på lönen.// (Dominique, medarbetare Hotell Liljan)

Ju fler *Upsell* receptionisterna gör på en månad, ju mer extra pengar kommer de att få. Alla receptionister tycker att detta bonussystem är jättebra och de menar att det sporrar dem att ställa den extra frågan till kunden om de vill uppgradera sitt bokade rum. Trots vår första tanke om att detta system premierar kvantitet framför kvalitet, menar receptionisterna att det är en service till gästerna eftersom de får tillgång till ett bättre och finare rum mycket billigare än om de skulle ha bokat detta från början. Samtidigt är de ense om att detta genererar stor lönsamhet till hotellet och bonus till dem själva. En ”win-win situation” alltså som skapar nöjdhet hos verksamhet, anställd och gäst.

Det andra belöningssystemet som finns på Hotell Liljan heter *Yes I Can* och detta går helt och hållet ut på att belöna individer som har gått utanför gränsen för deras arbetsuppgifter i syfte att hjälpa en gäst eller en medarbetare. Om en individ erhåller en *Yes I Can* belöning kommer en summa på 300 kronor på nästa månads lönebesked.

//...//om en gäst, inte för att man gör sitt jobb och ger bra service för det förväntas att man ska göra det när man jobbar i den här branschen, utan du har kanske gått över gränsen och gjort något helt annat//...// 300 kronor man lägger på lönen. Men det ska vara utanför ens eget arbetsområde.// (Alex, ledningen Hotell Liljan).

Utifrån detta citat kan vi även utläsa att Alex bestämt poängterar att receptionister inte ska belönas för något som ingår i deras jobb och detta ställer en hel del problem eftersom det i dagsläget inte råder konsensus om vad som är det lilla extra, vilket diskuterades i avsnitt 4.1. Detta leder i sin tur till att det blir ytterst svårt, för att inte säga omöjligt, att kunna utforma ett, för hotellbranschen, relevant belöningssystem eftersom det i ett sådant inte kan råda några tvivel om vad som ska belönas och vad som inte ska belönas. Det måste vara helt klart för ledning och anställd vad som är det lilla extra och vad som tillhör arbetsbeskrivningen. Önskvärt skulle också vara om man på något sätt kunde klargöra för gäster denna skillnad för att dessa i sin tur ska kunna ge beröm vid rätt tillfällen. Detta är dock något svårt att genomföra utan att gästen måste inkluderas i någon slags informationsspridning och därmed tillhör inte detta prioritet ett för ledningen vid denna tidpunkt.

Alex uttalande om belöning endast för exceptionell insats kan bekräftas i teorin (se exempelvis Cook, 2002 och Paul & Alm, 1991) som säger att man ska belöna exceptionella insatser och inte insatser som tillhör arbetsbeskrivningen. Samtidigt kan Alex's uttalande även avvisas enligt Smitt et al (2002) som menar att i fall där en individ har gjort allt den bara kan för att ge det lilla extra men det positiva resultatet uteblir på grund av faktorer utanför dennes påverkan, då ska belöningen ändå ges till den anställde. Detta för att inte hämma individens fortsatta intresse för att ge det lilla extra. Alex uttalande leder oss vidare in på en intressant tanke. Belöning ska bara ske till något som sker utöver jobbeskrivningen men allteftersom tiden går menar vi att fler och fler aspekter kommer att ingå i jobbet och redan till viss del gör det. Det framkom när vi pratade om att ge det lilla extra. ”//...//man jobbar hela tiden med att göra det lilla extra som man inte förväntas göra//...//det är det, det handlar om, att göra det lilla extra.” (Love). Med detta menar vi att för att särskilja sig från konkurrensen måste hotell fokusera på den service de levererar till gästerna, men detta är alla hotell medvetna om och således kommer alla att försöka öka sin servicegrad. Det tror vi leder till att fler aspekter till slut kommer att finnas i arbetsbeskrivningen och då är frågan vad som kommer att vara det extra? Det måste ju finnas en gräns för vad receptionisten kan göra för servicen som inte medför högre kostnader för hotellet. Betyder det att belöningssystem såsom *Yes I Can* inte kommer att finnas i framtiden? Hur ska man kunna premiera det lilla extra, om det lilla extra efterhand som tiden går kommer att ingå i kravet på den anställde? En lösning skulle kunna vara om man utgår från vad Smitt et al. (2002) menar om att man inte får glömma att belöna i situationer där gästen kanske inte är tillräckligt nöjd med servicen men receptionisten i fråga verkligen har lagt ner sin själ och sitt hjärta för att göra denne nöjd. Eller det kanske inte ens handlar om att gästen inte är nöjd utan snarare att denne förväntar sig att bli väl behandlad och erhålla god service på hotell och därför inte kommer att tacka för något som denne tror hör till tjänsteerbjudandet. Eftersom inte ens verksamheten med dess anställda är helt ense om vad som är det lilla extra är det ännu svårare för en gäst att veta och därmed är det kanske inte helt lätt för gäster att veta när någon har gått utanför sina arbetsuppgifter för att göra det lilla extra för dem. Detta leder ju även till att gästen inte alltid vet när man ska tacka receptionisten. Även hur gästen kan tacka receptionister är inte helt klart idag, om vi bortser från att lämna drinks.

Love, Dominique och Kim är ense om att de tycker *Yes I Can* är bra men alla menar att det händer inte så ofta att man får en sådan belöning, som nämndes ovan. Danielle å andra sidan är varken medveten om *Yes I Can* eller *Upsell* och detta är en stor brist/fara enligt Smitt et al. (2002). Den enda belöning Danielle ser är dricks eller beröm och det får oss att fundera över hur väl implementerade belöningsystemen är idag. Kommer det verkligen alla receptionister till gagn? Faktumet att de andra tre receptionisterna menar att det är sällan som de får en *Yes I Can* får oss att fundera över varför det är så. Alla receptionister menar att de i princip varje dag ger det lilla extra för att tillfredsställa gästen. Så frågan som uppstår är om det är receptionisterna som övervärderar sin prestation och tycker de ger det lilla extra när det egentligen bara handlar om deras arbetsuppgifter. Eller ligger problemet i att gästen tycker att allt receptionisten gör för att behaga dem tillhör deras arbetsuppgifter och att de således inte behöver tacka dem som bara ger dem vad de betalar för? Vår åsikt är att för att inte receptionisternas motivation att ge det lilla extra ska försvinna eftersom det inte uppmärksammas måste ledningen först och främst, som nämnts tidigare klargöra vad som är det lilla extra. Vidare menar vi att bör skapas gynnsammare förutsättningar för *Yes I Can* belöningen, kanske som diskuterades i slutet av ovan stycke. Om problemet ligger i att personalen övervärderar sin prestation måste ledningen arbeta för att klargöra exakt vad som ingår i arbetsuppgifterna och vad som räknas som att ge det lilla extra. Till exempel om de menar att receptionisten ska hålla koll på om någon fyller år under tiden de bor på hotellet och att de ska uppmärksamma detta på något sätt, fast valet av hur gästen ska uppmärksammas kan ligga hos receptionisten, då måste detta tydligt förmedlas till alla receptionister. När detta är klargjort måste ledningen arbeta för att receptionisternas extrainsatser ska synliggöras för ledningen så att en belöning kan komma receptionisterna tillhanda. Enligt Love är det svårt för ledningen att uppmärksamma det lilla extra eftersom detta sker i den dagliga verksamheten och ledningen är inte alltid närvarande då

//...//jag tror inte de kan notera det dagliga arbetet och det är det dagliga arbetet som räknas egentligen och att det kanske inte syns heller, så att de kan notera det mer än att man som grupp har gjort ett bra jobb. Man kanske tittar på siffror istället, man tittar på beläggning, man tittar på hur mycket man har sålt för de extra rummen osv. Så merförsäljning och siffror, tror jag är det som man går efter om man har jobbat bra eller inte.// (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

När vi följde upp detta uttalande med en fråga om denne skulle vilja att man kunde synliggöra de lilla extra så svarade Love som följer:

//Jag tror att det är väldigt svårt i och för sig, att kunna göra det för då måste den personen [ledningen] finnas med oss och stå där för de vet inte riktigt vad som händer i fronten.// (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Som Love uttrycker kan det komma att bli något av ett problem att synliggöra det lilla extra eftersom det sker dagligen och det blir således svårt för ledningen att uppmärksamma då de inte är närvarande vid tjänsteutförandet. Att råda ledningen att vara närvarande är kanske inte heller en lösning eftersom detta förmodligen skulle uppfattas av receptionisterna som övervakande och de vill ju ha eget ansvar för sitt arbete. Att då ha någon som tittar över ryggen tror vi skulle skapa krystade arbetssituationer och det tror vi skulle inverka negativt på receptionisternas motivation.

En bättre lösning skulle vara om man underlättar för gäster och medarbetare att uppmärksamma när någon receptionist ger det lilla extra och går utanför sina arbetsuppgifter. Om det är så att en stor del av problematiken kring synliggörandet av det lilla extra ligger i att gästen tycker att de redan betalar för detta som receptionisten hjälper dem med så kan det bli svårt att få dem att skriva på ett *guest comment card* att till exempel Love var så exceptionellt hjälpsam under min vistelse. På något sätt måste ledningen i dessa fall uppmärksamma den extra insatsen och ytterligare ett förslag från oss är relaterat till de här *guest comment card* eftersom de i dagsläget bara består av en enda mening som lyder: ”Hur ska vi kunna ge dig bättre service?”. Om dessa istället hade utformats så att det funnits med en extra fråga som om det är någon i personalen de vill tacka, någon som har varit extra hjälpsam; så underlättar man för gästen att berömma receptionisten. Detta i sin tur leder dels till att receptionisterna lättare kan få en *Yes I Can* belöning, samtidigt som de kommer att få mer konkret bekräftelse från gästen än vad de får idag.

Genom att omforma belöningssystemet som vi diskuterar i stycket ovan kan man infoga både en materiell samt immateriell karaktär i en belöning. Förutom bekräftelse och beröm från gästen framkommer att det är viktigt att receptionisten även får detta från sin chef vilket för oss in vidare på diskussionen om ledaren och dess betydelse för receptionisternas upplevda motivation.

”Att själv vara förebild”

Genom intervjuerna med frontpersonalen på Hotell Liljan har det framkommit att ledarskapet är viktigt för att skapa motivation vilket även framhålls i teorin av bland annat Gellerman (1995). Flertalet av frontpersonalen uttrycker att de tycker att det är viktigt att ledaren är synlig, finns med och visar ett intresse samt är insatt i det arbete som frontpersonalen gör. Än viktigare tycks vara att frontpersonalen känner sig sedd av ledningsgruppen. Ett exempel på behovet av att bli sedd kommer från intervjun med Dominique. Denne fick ansvar för ett visst projekt vilket ledde till stor motivation.

//...//det behöver inte vara så mycket utan att man bara blir uppmärksam.// (Dominique, frontpersonal Hotell Liljan)

Detta uttalande kom när Dominique skulle berätta om ett gott arbete denne hade blivit belönad för och då menade Dominique att det viktigaste är egentligen inte vad man får utan att man får det. Att man som individ erhåller någon form av bekräftelse för det man har gjort.

Även ledning visar prov på förståelse för att alla individer, och däribland receptionister, behöver någon form av bekräftelse. Jamie menar att det är mycket viktigt att erkänna individers insatser.

//...//tycker jag att det är jätte viktigt att //...//ibland säger att vad fint eller ibland kommer denne till våra möten och säger att ni gör ett så pass bra jobb eller vad som helst så blir alla sådär jätte liksom glada.// (Jamie, ledningen Hotell Liljan)

Trots att Jaime och andra delar av ledningen själva inser vikten av deras roll i förhållande till motivationen får vi under intervjun känslan av att motivation och

beröm är något som de alla har en insikt i men att det är lite känsligt, kanske att tiden inte räcker till och då känns det mindre viktigt. Förståelsen för att målen är tydliga och att alla är väl insatta i dem pratas det uttryckligen om men när det sedan kommer till att uttrycka och visa bekräftelse känns det inte längre som att den bilden är lika tydlig hos ledningen.

// Allra viktigast för driftsgruppen// ...// att man jobbar igenom vad man har för ansvarsområden och att det är klart och tydligt för var och en vilka förväntningar som ställs på dem. Det innebär att jag inte behöver springa runt och bekräfta varje gång de gör rätt.// ...// Sen är det klart att man vill ha beröm och feedback, och då handlar det om att kommunicera på de här mötena om det är någon som// ...// då kan man ju kosta på sig att säga att det här var ju bra tänkt, då kör vi på det, testar det.// (Robin, ledningen Hotell Liljan).

Detta uttalande visar att Robin klart och tydligt förstår att det är viktigt att uppmärksamma och berömma det lilla extra. Men samtidigt uttrycker denne sig lite klantigt om att ”man kan kosta på sig att säga att det var ju bra tänkt”. Ordvalet kosta på sig ger en ganska negativ bild över att ge feedback. Det ska inte vara jobbigt och kännas överflödigt att ge beröm. Det ska komma naturligt eftersom alla individer behöver bekräftelse. Men eftersom det överlag råder en brist på feedback drar vi slutsatsen att denna inställning till att berömma och bekräfta finns hos en del av ledningen. Teoretiskt är de mycket väl medvetna om att beröm och bekräftelse är ett viktigt verktyg att arbeta med för att skapa en bra atmosfär och för att skapa nöjda anställda. Rent praktiskt verkar de dock inte använda denna teoretiska kunskap och vad detta beror på är svårt att avgöra. Oavsett vad det beror på är det dock viktigt att ledningen undersöker varför situationen vad gäller beröm och bekräftelse ser ut som den gör idag och sedan arbeta för att förbättra den. Dock kan man se detta ur ett annat perspektiv och då syftar vi på den diskrepans som finns idag vad gäller ledningens respektive frontpersonalens åsikter om beröm och feedback. Ledningen uppfattar den som tillräcklig medan receptionisterna ser den som bristfällig. Men eftersom det är receptionisterna som möter kunden och påverkar deras uppfattning om hotellets service bör ledningen ta till sig receptionisternas kritik. Vi menar dock inte att ledningen konstant ska säga ’bra gjort’ för då försvinner innebörden med gesten. Kontentan, menar vi, är att man måste arbeta för att skapa ett klimat i vilket ledningen och frontpersonalen på ett naturligt sätt kan visa uppskattningen gentemot varandra.

De två ovanstående citaten visar även problemet med att se och kunna motivera den enskilda individen, det blir lätt att gruppen är den som sätts i fokus när något går bra. Det framkom under intervjuerna att det upplevdes som ett litet problem att berömmet ofta ligger på gruppnivå.

// Och då hade vi ett problem, inte ett problem men det framkom// ...// oftast så berömmar man med att, ja nu har Ni gjort ett bra jobb// ...// att man kanske lite mer lyssnar på vad de vill höra och det är det vi vet om nu att man går in lite mer på varje individ och sätter sig ner och pratar och ger, och säger att gud vad Du gjorde ett bra jobb idag. Att det är mer riktat. Det är också en motivationsfaktor att känna att jaha jag räknas inte bara som en i gruppen utan det är riktat speciellt till mig.// ...// man tänker ju inte så om man säger att nu gjorde Ni ett

jättebra jobb och så står det kanske fem sex personer där.// (Alex, ledningen Hotell Liljan)

Denna problematik liknar den vi diskuterade i stycket ovan. Ledningen är medveten om att det inte ska vara så att det bara är gruppen som sätts i fokus när man ska ge beröm. Till exempel poängterar Conny att alla individer behöver personlig bekräftelse.

//...//alla individer överhuvudtaget behöver någon form av personlig bekräftelse för att man ska veta att jag själv som person gör ett bra jobb...// (Conny, ledningen Hotell Liljan)

Men samtidigt ser Conny att det är lämpligt att ge beröm till en hel grupp emellanåt beroende på vad det gäller. Men frågan är varför det oftast blir så att gruppen blir i fokus för utlandet av beröm. Vi menar inte att det är fel att ge beröm i grupp för det är lämpligt ibland, till exempel om receptionisterna under en månad har gjort många *Upsell* vilket skapar en högre lönsamhet för hotellet. Då är det receptionisterna som grupp som har gjort ett bra jobb och då är det lämpligt att berömma alla. Men samtidigt skulle det även vara bra om man berömde den receptionist som gjort flest *Upsell* eller den som erhållit flest *Yes I Can* belöningar på en månad. Detta menar Conny att receptionisterna själva gör genom att de för en slags anteckningsbok på datorn där alla receptionister står med och sätter ett kryss för vart *guest comment card* de har fått där deras namn nämns.

//...//vi samlar ju in de här gästkortet/...// där kör de en liten intern tävling tjejerna då, men du nu är faktiskt jag bäst, nu är faktiskt jag bäst//...// vi har en liten anteckningsbok i datorn. Det räcker med att de skriver själva, kolla nu fick vi så här många, vi är mycket bättre än er och det där är ju någonting som de gör själva för att peppa varandra.// (Conny, ledningen Hotell Liljan)

Istället för att det ska fortsätta vara något som receptionisterna själva bara gör för att peppa varandra skulle ledningen kunna införa en slags belöning till den receptionist som har gjort flest *Upsell* respektive *Yes I Can* under en bestämd tid, varje eller varannan månad eller så. Detta kanske dock kan upplevas lite som kaka på kaka eftersom receptionisterna redan i dagsläget får extra pengar från dessa belönings- och motivationssystem. Men om ledningen hade valt att ge den receptionist som gjort flest *Upsell* eller erhållit flest *Yes I Can*-belöningar ett slags diplom där det står något fint om dennes arbetsinsatser så får denne individ både pengar from belöningsystemen, som de säger sig vilja ha, men också personlig bekräftelse i form av ett diplom.

Denna brist som illustreras i stycket ovan, det vill säga att receptionisterna för anteckningar för att peppa sig själva, antyder att feedback och bekräftelse från ledaren är något knapp idag. En djupare diskussion om feedback kommer att föras i nedan stycke.

"Det här är du bra på, det här är du sämre på"

Feedback är en aspekt som frontpersonalen är eniga om att den kunde bli bättre. I dagsläget har ledningen medarbetarsamtal en gång om året under vilket man lägger tonvikt vid vad medarbetaren vill utveckla i framtiden, vad medarbetaren tycker om arbetsklimatet och hur det fungerar på jobbet. Dominique menar att man borde ha

medarbetarsamtal oftare och att de samtal som sker idag brister lite vad gäller konkreta saker.

// Vi har medarbetarsamtal en gång om året, men kanske att man hade det lite oftare och att man kanske koncentrerade sig lite mer på konkreta saker, det här är du bra på, det här är du sämre på, det här skulle du kunna jobba mer med.// (Dominique, frontpersonal Hotell Liljan)

Denna brist tror Dominique härstammar från att det är lite svenskt att man inte vågar säga vad man tycker och tänker. Detta menar vi är en intressant aspekt och möjligen är detta en orsak till varför feedbacken inom företaget inte känns tillräcklig. Om den svenska kulturen är en bidragande faktor till bristande feedback måste ledningen arbeta på att våga säga mer konkreta och personliga saker till medarbetaren för att de ska ha en möjlighet att nyttja medarbetarens kapacitet till fullo. Vidare uttrycker även Kim att man får för lite av både positiv och negativ feedback, men att denne vill ha mer av båda.

// Mycket är feedback, både negativ och positiv vilket man kan känna att man får för lite av, av båda alltså. Man vill ändå känna att man har gjort något bra och då vill man kanske höra det också. Även om det är någonting dåligt att man påpekar det också så att man kan bli bättre. Det påverkar absolut, så jag skulle nog behöva mer feedback ändå även från kollegor också, att man säger till varandra vad som är bra och vad som är dåligt.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Detta säger denne när vi frågade vad det är som påverkar hur man utför sitt arbete från dag till dag. Den positiva feedbacken vill Kim ha för att få en form av bekräftelse och den negativa för att man ska kunna bli bättre. Detta resonemang kan man även återfinna i teori om feedback (se exempelvis Anthony & Govindarajan, 2003 och Dunne & Barnes, 2000) där speciellt positiv feedback rekommenderas. Kim menar även att feedbacken kollegor emellan är bristfällig fast å andra sidan säger Danielle att den feedback denne får kommer från kollegor. Detta får oss att fundera över om Danielle inte får någon direkt feedback alls från ledningen eller om Danielle inte ser till exempel medarbetarsamtalen som ett feedbacktillfälle. Även den självgående Love, som var av åsikten att man ger det lilla extra för att det är ett krav man har på sig själv, menar att det skulle behövas lite mer feedback.

Feedback är ett billigt sätt att motivera sin personal och vi ställer oss frågande till varför Hotell Liljan inte nyttjar denna aspekt mer än de gör idag. Eftersom personalen förefaller ge det lilla extra varje dag för att de tycker det är kul finns det redan en solid grund att stå på för verksamheten. Vi menar att det hade varit vanskligare om medarbetarna inte hade gett det lilla extra eftersom då hade ledningen fått arbeta fram ett sätt att motivera dem att göra det. Nu menar vi inte att ledningen, tack vare sin inre motiverade personal, kan luta sig tillbaka och tänka att det fixar medarbetarna helt på egen hand. Vi tror att det finns en risk att den inre motivationen kan reduceras om ledningen inte uppmärksammar frontpersonalens insatser och det är onödigt att det sker när det krävs så lite av ledningen för att uppmuntra frontpersonalen att fortsätta med det de gör. Ledningen borde således arbeta för att införliva feedback i det dagliga arbetet. Gör en receptionist något exceptionellt bra eller dåligt en dag så ska ledningen kommentera detta inom en snar tidsram. Kanske kan ledningen ställa upp som mål att man har ett informellt medarbetarsamtal med varje medarbetare en gång i månaden.

Som komplement kan de arbeta för att främja ett klimat i vilket medarbetarna ger konstruktiv feedback till varandra vilket går i enlighet med Thorntons (2004) åsikt om att feedback från gäst eller kollega har mycket större påverkan än om feedbacken kommer från chefen.

Denna diskussion får avsluta stycket om bensen, som vi menar att ledningen samt verksamheten måste tillföra i syfte att skapa motivation hos sina anställda. Det blir en naturlig övergång till egen fart som tar sin början med ett helt avsnitt dedikerat åt bekräftelse från gästen.

Egen fart

”Det är responsen från gästerna som bestämmer hur jag utför arbetsuppgifterna”

I en del av intervjuerna med frontpersonalen framkom att det händer att de gör en extra ansträngning och ger det lilla extra utan att det uppmärksammas, vilket redan har nämnts vid ett par ställen i uppsatsen. Alla utom Love menar att det är tråkigt om det händer men alla, inklusive Love, försvarar utebliven uppmärksamhet på olika sätt. Love uttrycker sig som följer ”jag tror inte de kan notera det dagliga arbetet och det är det dagliga arbetet som räknas egentligen”. Denne menar även att ge det lilla extra ingår i jobbet och att det därmed inte är upp till ledningen att uppmärksamma det.

//...//lägger man ner och börjar känna att jag gör bara det jag behöver, då tycker jag att man, då borde man nog syssla med något annat för det är det det handlar om, att göra det lilla extra.// (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Även om Love är så bestämd i sitt uttalande om att det inte behövs någon uppskattning menar vi att det i ett långt perspektiv är ohållbart att låta exceptionella insatser passera utan att berömma, vilket även kan liknas vid vad som sägs i teorin (jfr InsightGuide, 2003 och Hopkins i Christensen-Hughes, 1999). Vid en annan fråga om hur denne hade velat bli belönad för ett väl utfört arbete säger denne att en kombination mellan ekonomiska och icke-ekonomiska faktorer hade varit bra. Detta antyder, enligt oss, att det ändå finns en önskan om att bli uppmärksammad hos Love trots att denne sagt tidigare att det inte behövs. Danielle i sin tur menar att får man inget erkännande från ledningen eller gästen så får man ge det till sig själv, vilket även Love framhåller. Frågan är då om detta är en slags ”försvarsmekanism” som har utvecklats av frontpersonalen med tanke på viss brist i muntligt erkännande från chefen? Är det ett sätt för dem att skydda sin egen integritet? Vidare får frontpersonalens bortförklaringar oss att fundera över hur viktigt det verkligen är med uppmärksamhet för den extra ansträngningen som ligger utanför de egentliga arbetsuppgifterna. Behövs den verkligen för att receptionisterna ska ge det lilla extra? De gör ju det ändå, trots att extra ansträngning inte alltid uppmärksammas och då finns ju motivationen där att göra det trots bristen på uppmärksamhet. Kan detta betyda att rekrytering har utförts så väl att de som arbetar i receptionen nu är människor som verkligen i grund och botten är genuint gästvänliga och därmed upplever personlig tillfredsställelse av att ge det lilla extra till kunden? Med andra ord pekar detta på att receptionisterna upplever en inre motivation av att göra det de gör.

Vidare lyfter frontpersonalen fram kontakten med och responsen från gästen som en av de faktorer som påverkar deras positiva inställning till sitt jobb och sina arbetsuppgifter, vilket kan likställas med Paul & Alms (1991) och Thorntons (2004) teori. När vi frågade Dominique varför man gör det lilla extra svarade denne att ”det tror jag nog är den positiva responsen som man förhoppningsvis får från gästen”. Vidare menar Danielle att det är responsen från gästerna som avgör hur du utför dina arbetsuppgifter.

//Jag tror att det är responsen från gästerna som bestämmer hur jag utför arbetsuppgifterna. Exempelvis så påverkas jag av ett positivt svar. Om gästen är vänlig och trevlig blir man själv positivt inställd. Är gästen stressad eller trött försöker man arbeta snabbare och underlätta för att gästen ska bli nöjd. Det går att ändra en gästs inställning om man lyckas avläsa vad gästen egentligen vill.// (Danielle, frontpersonal Hotell Liljan)

Utifrån detta citat tolkar vi att Danielle menar att det är roligare att jobba när man får en positiv bekräftelse från gästen och de dagar denne inte får det är det således inte lika kul att jobba. Dock är Danielle en av dem som menar att får man ingen uppmärksamhet för det man har gjort så vet man ändå med sig själv att man har gjort något bra. Som diskuterades ovan tror vi dock att detta är en åtgärd som har utvecklats av dessa individer som en slags ”försvarsmekanism” mot bristen av uppmärksamhet. Vi menar att även om man har den inre motivationen, som diskuterades djupare under rubriken inre motivation tidigare i undersökningen, så behöver man någon form av belöning. Nu menar vi inte en belöning i form av mer pengar utan en mer emotionell sådan i form av till exempelvis bekräftelse. Vi menar att det är jättebra att de själva inser att de har varit duktiga, men samtidigt tror vi att om de endast får förlita sig till bekräftelse från sig själv så kommer den inre motivationen gradvis att reduceras.

Även Kim talar om vikten av gästens bemötande och när vi frågar vad det är som får Kim att känna sig nöjd med sin arbetsdag så svarar denne att det har att göra med om gästerna blir nöjda.

//Det har väl att göra lite grann med det när gästerna blir nöjda. När man har någon riktigt trevlig gäst, alltså det finns bra dagar och det finns dåliga dagar, vissa dagar kan man kanske ha flera av de här riktigt otrevliga gästerna som står och skriker, de är inte nöjda med priset eller rummet eller vad det nu kan vara och tyvärr så går det ju lite grann ut över hur man kanske känner sig resten av dagen.// (Kim, frontpersonal Hotell Liljan)

Detta är intressant eftersom det visar att intagandet av en roll, som diskuterats under Vårdskap som tjänstearbete...., inte räcker fullt ut, eftersom receptionistens emotionella tillstånd ändå rubbas. Skillnaden kanske ligger i att man genom rollen lättare kan bemöta kritik och sedan hjälper rollen individen att förstå att det oftast inte är personlig kritik. Men vi tror inte att någon mår bra i längden av att höra negativa icke-konstruktiva saker och till viss del menar vi att det måste ha en nedrivande effekt på den motivation man känner.

En intresseväckande fördom framkommer i intervjun med Robin, ledningen, som kan kopplas till diskussionen om bekräftelse genom gästen.

//...//om man tittar på hotellsidan och restaurangsidan så är det ganska olika, de har olika behov och drivs av olika motivationsfaktorer//...//att jobba i restaurang då drivs man väldigt mycket av att, stå på scen och få synas, och man drivs av dricks i stor utsträckning//...//är du på hotellsidan, om man nu är i receptionen, tycker man om att fronta och ge service, men man har kanske inte det behovet av att synas själv och där är det ofta mer gästen som står på en piedestal gentemot personalen än vad det är på restaurangsidan och ofta så är de som är på hotellsidan, ja, de har inte riktigt samma behov av att visa upp sin egen identitet.// (Robin, ledning Hotell Liljan)

Robins uttalande menar vi går helt emot vad frontpersonalen själva säger om hur bra de känner sig när de får bekräftelse från gästen. Att receptionisterna mår bra av samt motiveras av personlig bekräftelse från gästerna tyder på att de visst vill synas och bli uppmärksammade. Att det i dagsläget är relativt svårt för en gäst att visa uppskattning för receptionistens arbete menar vi har en del av sitt ursprung i att Robin inte tror att receptionister vill synas. Det är kanske därför de här *guest comment cards* inte är utformade med tillräckligt tydliga hänvisningar om att man faktiskt särskilt kan tacka de receptionister som har varit extra hjälpsamma under en vistelse på andra sätt än genom att själv ge dricks. Hade dessa kort utformats tydligare, som har diskuterats tidigare i uppsatsen, så tror vi att receptionisterna oftare hade fått bekräftelse på att de faktiskt gör ett bra arbete som uppskattas av gästerna. Eftersom flertalet receptionister menar att de ger det lilla extra för att behaga gäster eftersom de tycker att det är roligt kommer denna känsla förmodligen att förstärkas om de emellanåt får höra att deras extra insatser uppskattas. Viktigt att beakta är att vi menar att receptionisterna ska synas i det samspel som sker mellan receptionist och gäst där receptionisten har en lägre stående position jämfört med gästen med hänsyn till den inre formalitet som existerar i detta kommersiella värdskap. I slutändan är det alltid gästen som har rätt och det är deras tillfredsställelse det handlar om. Men eftersom värdskap karakteriseras av att det råder ömsesidighet och utbyte mellan gäst och receptionist, som bland andra Lashley & Morrison (2000) resonerar kring, är gästens tillfredsställelse på något sätt ändå till viss del beroende av receptionistens upplevda utbyte från tjänsteutförandet. Hotell Liljan bör således arbeta för att ömsesidigheten samt utbytet som uppkommer i varje gäst-receptionist kontakt tillvaratas samt lägges tillräcklig vikt vid.

Förutom bekräftelsen från gäst och medarbetare fram kommer i empirin att trivsel är ett begrepp som används av informanterna i diskussioner om motivation. Alla menar att det är jätteviktigt att man trivs och detta blir således en grundläggande faktor för ledning att arbeta vidare med. Diskussionen om trivsel följer nedan.

”Det tror jag är jätteviktigt att man trivs”

Flertalet ledare och receptionister ser ett samband mellan att vara motiverad och att trivas med sitt jobb och sin arbetsplats. Bland annat Conny diskuterar vad som skapar motivation och de faktorer som nämns är nästan uteslutande hygienfaktorer enligt Herzbergs (1971) kategorisering.

//...//att det känns kul att komma till jobbet, det är rent, det är fräscht, vi har rena uniformer som de kan ha på sig, trevlig personalmatsal//...//för då är det kul att gå till jobbet. Och att allting funkar på jobbet, rutiner, alla saker som man jobbar med, verktyg, allting

sånt fungerar//...// för då tror jag, att trivs man där då är det en stor motivation, eller belöning då, för att komma till jobbet, det tror jag.//
(Conny, ledningen Hotell Liljan)

Denna diskussion förs av Conny efter att vi har ställt frågan om vad som karakteriserar en optimal arbetsplats. Då nämns aspekter såsom att man har bra kolleger och arbetskamrater; att utrustning fungerar; att man har möbler, ljus, datorer som fungerar; och att det är ergonomiskt rätt. Att man har bra kollegor och arbetskamrater, det vill säga en bra relation till dessa, är den enda aspekt som kan klassas som en motivationsfaktor. Dock om man strikt ska utgå från Herzbergs (1971) kategorisering så nämns inte kolleger som en motivationsfaktor utan det är en hygienfaktor. Conny nämner alltså inga av de faktorer som kan klassas som motivationsfaktorer vid frågan om en optimal arbetsplats. Detta är intressant med tanke på att denne själv berättade att så länge man lär sig något och utvecklas kommer denne att vara kvar på samma jobb men när gränsen är nådd för inläring och personlig utveckling kommer Conny att flytta på sig.

//...//så länge jag lär mig något på jobbet och så länge jag utvecklas kommer jag att vara kvar, gör jag inte det längre dröjer jag inte kvar. Än så länge har jag fortfarande saker som jag lär mig//...// (Conny, ledningen Hotell Liljan)

Inläring och personlig utveckling (se exempelvis Herzberg 1971 och Boella, 1996) är aspekter som kan klassas som motivationsfaktorer och dessa nämns som ett krav för att Conny ska stanna. Alltså kan man dra slutsatsen att även dessa faktorer är viktiga vid en optimal arbetsplats för Conny och att det egentligen bland annat är dessa som gör att denne stannar kvar på en arbetsplats. Eller uttryckt på ett annat sätt, det är dessa aspekter som skapar motivationen men denna förstärks i sin tur av att hygienfaktorerna är bra på arbetsplatsen. Resonemanget om vad som motiverar Conny, vad gäller de faktorer som kan klassificeras som hygienfaktorer, överförs även till medarbetarna och denne gör en generalisering om vad som motiverar frontpersonalen. Vi anser att denne har rätt i att det är viktigt att arbetsmiljön är bra men vi tror att det finns en viss risk om Conny fortsätter att tro att det räcker att ha en bra arbetsplats för att skapa motivation hos frontpersonalen. Å andra sidan, i Connys försvar, bör vi återkoppla till faktumet att klimatanalyserna speglade ett alltigenom gott betyg från frontpersonalen. Dessutom har Hotell Liljan en personalomsättning som ligger under branschsnittet, vilket ju också talar för någon slags tillfredsställelse hos medarbetarna. Om denne tillfredsställelse kan klassas som motivation är dock en annan fråga.

Receptionisterna talar om att trivas i många olika sammanhang och bland annat pratar Dominique om att denne trivs med hotellbranschen, sina arbetsuppgifter och att det är jätteviktigt att man trivs med sina arbetskamrater.

//Jag trivs inom hotell och just att det är kul att träffa olika människor från olika länder och olika typer av människor//...det tror jag är jätteviktigt, att man trivs med arbetskamraterna//... jag trivs bra med de arbetsuppgifter jag har.// (Dominique, frontpersonal Hotell Liljan)

Utifrån bland annat detta citat kan man se att trivsel är ett viktigt begrepp som används ofta och mycket om många olika aspekter. Det får oss att undra över Herzbergs (1971) klassificering av hygien- och motivationsfaktorer. I vår undersökning är det svårt att

bedöma huruvida den goda trivseln är en hygienfaktor som tillsammans med motivationsfaktorer såsom beröm, uppskattning, befogenheter etc leder till den höga motivation frontpersonalen känner, eller om det är trivseln i sig som leder till deras motivation. Även här blir det lite av en ”hönan och ägget” situation eftersom det är svårt att härleda vilka faktorer som är motivations- respektive hygienfaktorer när frontpersonalen själva pratar om Herzbergs hygienfaktorer som motivationsskapare. Detta resonemang kan stödjas av kritiken mot Herzbergs tvåfaktorteori (se exempelvis Neher i Björklund, 2001; Maccoby, 1989) som menar att det inte går att fastställa sambandet mellan motivation och Herzbergs upptäckt av hygien- respektive motivationsfaktorer. Men oberoende av vilka som är hygien- respektive motivationsfaktorer kan noteras att trivsel är en faktor att arbeta med för att skapa motivation hos frontpersonalen på Hotell Liljan.

4.3 Vad sänker skeppet?

Det finns en del problem eller hinder som vi kan se i Hotell Liljas framtid om de inte arbetar aktivt för att stävja dem. Bland annat är personalnedskärningar en aspekt som har präglat hela branschen såväl som Hotell Liljan. På grund av de personalnedskärningar som skett på Hotell Liljan och med anledning av en del kommentarer från receptionisterna kan man tolka att det finns en viss risk för överbelastning emellanåt. Bland andra Love uttrycker att ”på grund av de nedskärningar som skett är vi högt belastade idag”. Eftersom nedskärningarna förmodligen är oundvikliga måste organisationen se till att man inte förlorar den återstående personalens motivation. Eftersom personalen säger att de trivs med sina arbetsuppgifter kan diskuteras om de arbetstoppar som ibland uppstår kanske rent av stimulerar deras motivation. Med detta syftar vi på faktumet att de efter avklarad arbetstopp kan uppleva känslan av att ha gjort något bra själv. I kombination med att arbetet inte alltid ligger på den nivån, utan tillåter nedtrappning, tyder det på att det än så länge inte är några större problem med de nedskärningar som genomförts. Om det hade varit möjligt att ta in extrapersonal lite oftare kunde det underlätta för fördelningen av lite mer varierande arbetsuppgifter för den tillsvidareanställda personalen, vilket de uttrycker ett intresse för, samtidigt som de får hjälp under de mest hektiska timmarna. Vi menar inte att de ska ta in extrapersonal under längre tidsramar, utan det behöver bara handla om de timmarna runt de hektiska arbetstopparna. Genom att göra detta minskar risken för negativ stress samtidigt som motivationen ökar hos medarbetarna och kostnaden som skulle uppstå för hotellet torde bli minimal med tanke på vad de bäddar för långsiktigt. Det viktigaste är att organisationen inser att det främst är personalen i fronten som påverkar vilken uppfattning gästen kommer att ha om hotellet och servicen efter vistelsen vilket nämns av bland annat Cook (2002). Så ledningen måste vara säker på att receptionisterna hinner med att leverera den service som hotellet vill stå för, trots personalnedskärningar och då skulle vårt förslag med extra personal lösa detta problem. För risken är att om personalen under en längre tid arbetar på en alldeles för hög nivå att de kommer att uppleva stress och eventuell utbrändhet vilket vi tror resulterar i att deras befintliga motivation försvinner. Eftersom det finns en viss brist på feedback och uppskattning kommer de inte heller känna att hotellet uppskattar deras arbete och varför ska man fortsätta slita häcken av sig om man inte får något för det? Speciellt med hänsyn till att receptionisterna inte vet hur deras arbetsprestation värderas. Love säger att det vet denne inte, men tror att deras arbetsprestation uppskattas.

//Mmm (funderar mkt) det vet jag inte, ska jag säga. Jag tror att den är uppskattad faktiskt. Jag känner själv att jag gör ett bra jobb och jag tror att ledningen och min närmaste chef känner det också.// (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Då frågar vi vidare om ledningen visar att de tycker Love gör ett bra jobb.

//Jag är rätt säker i mig själv, men jag känner ingen direkt, sådär "oj, vad du är duktig", det tycker jag inte. Det kanske man skulle önska mer.// (Love, frontpersonal Hotell Liljan)

Även Kim och Dominique uttrycker en osäkerhet vid en liknande ställd fråga och detta menar vi är ohållbart. Att osäkerheten om hur deras arbetsprestation värderas är så hög talar verkligen för brist på feedback och uppskattning.

Ett annat område som kan ställa till med problem i framtiden är om ledningen fortsätter att resonera som så att man enbart ska se till gästen i själva servicemötet. De har tappat bort en av komponenterna som finns i mötet, värden. Det går inte att plocka bort fokus på värden eftersom denna oundvikligen är delaktig i servicemötet. För att servicemötena fortsättningsvis ska fungera väl måste ledningen arbeta för att ömsesidighet och utbyte ska karakterisera mötet som det bör enligt teori (se exempelvis King, 1995 och Lashley & Morrison, 2000). Det går inte att forstsätta med att sätta en av komponenterna på en piedestal, som man idag gör med gästen, och samtidigt glömma bort eller förpassa den andra komponenten som oviktig jämfört med kunden. Båda komponenter måste återinföras på samma nivå för att säkerställa goda servicemöten där båda parter erhåller det utbyte de vill ur mötet Ett problem som uppstår vid återinförandet av ömsesidighet och utbyte är således klyschan "kunden har alltid rätt" vilket man kan säga att Hotell Liljan samt många andra hotell i branschen arbetar efter. Givetvis är kunden oerhört viktig eftersom det är på den hotell tjänar sina pengar men man får inte glömma bort att även värdens, det vill säga receptionistens, upplevelse av mötet är av vikt för den fortsatta lönsamheten. Det är ju dessa som har kontakten med gästen och då måste ju även deras känslor och upplevelser tas i beaktande då dessa påverkar kunden.

Ett annat problem som hänger något samman med utbytet som diskuterades ovan är bristen på erkännande från gäst. Det händer att receptionisten får direkt beröm från en gäst men lika ofta får de ingenting och detta händer även vid tillfällena då de känner att de har gett det lilla extra. Erkännelse för gott arbete är mer betydelsefullt att få från en gäst än sin chef och därmed bör ledningen arbeta fram enklare sätt för gästen att berömma receptionisten än genom de tillvägagångssätt som finns idag, egenhandig dricks eller omnämnelse på ett *guest comment card*. Som vi diskuterade under stycket "Ju bättre du jobbar, ju mer får du på lönen" är dessa kort i dagsläget något begränsade då *Yes I Can*-belöningen bygger på att en gäst nämner en receptionist vid namn på ett av dessa för att denne ska erhålla belöningen men samtidigt står det endast på detta kort "Hur ska vi kunna ge dig bättre service?". Men denna enda mening uppmanar man ju inte gästen att faktiskt berömma en receptionist och sålunda ge receptionisten en ärlig chans att erhålla den belöning som är utfäst för detta samt det erkännande från gästen det faktiskt innebär. Dessa kort bör omformuleras eftersom ett av syftena med dem faktiskt är att ge gästerna en lätt chans att berömma gott arbete från receptionisterna utan att det kostar dem själva något. Utöver den bristfälliga erkännelsen från gästen

nämns även brist på detsamma från ledning och i viss mån även från kollegor, vilket har nämnts ett par gånger tidigare i uppsatsen, och även detta bör åtgärdas inom kort.

5. Yttre och inre drivkraft ur ett vidgat perspektiv

I detta avslutande avsnitt förenas de viktigaste poängerna från analysavsnittet för att lyfta våra diskussioner ännu en nivå. Detta görs genom att de enskilda analyserna diskuteras i förhållande till varandra och vad dessa förhållanden får för implikationer för utvecklandet av ett allomfattande motivations- samt belöningsystem..

Faktumet att belönningsteorier som utgått från en tjänstekontext är få och relativt nya tror vi är en stor bidragande faktor till bristen av tillräcklig kunskap om hur man ska tillvarata sin främsta resurs, personalen. Vi hoppas att i följande avsnitt ska kunna väcka en del nya frågor som kan hjälpa till att föra forskningen om värdskap relaterat till motivation och belöningsystem vidare. Efter sammanställningen av vår empiri har vi kommit fram till att belönings- och motivationssystem måste anpassas efter de specifika branschpremissor som hotellbranschen bygger på. Detta för att överhuvudtaget kunna bygga upp ett fungerande motivations- och belöningsystem som befrämjar givandet av gästfrihet.

Det lilla extra en del av värdskapet

Vi vill knyta ihop säcken genom att konstatera att utgångspunkten för motivations- och belöningsystem måste vara det kommersiella värdskap vilket vidare resulterar i att den exceptionella insatsen blir att ge det lilla extra. Vi har kommit fram till att det lilla extra är beroende på situation och gäst eftersom värdskapet bygger på relationer och möten mellan olika individer och därmed aldrig är något statiskt och konstant. Vår studie antyder att de belöningsystem som används idag inte bygger på den flexibilitet som skulle vara nödvändig för att aktivt kunna beakta dessa förutsättningar som tjänstearbetet bygger på. Vidare har det utkristalliserats under uppsatsens gång att svårigheten med ett belöningsystem med en utgångspunkt i kommersiellt värdskap är att det lilla extra många gånger har visat sig vara en del av arbetsuppgifterna, det är helt enkelt en del av att ge gästfrihet vilket gör att det blir svårt att veta vad som faktiskt är

ett beteende som ska premieras. Vidare är detta problematiskt då vi spår en vidareutveckling av vad som räknas som det lilla extra då det är detta som branschen konkurrerar med idag. Därmed kan antas att det som räknas som det lilla extra kontinuerligt uppgraderas och det som var det lilla extra igår kanske tillhör arbetsbeskrivningen idag. Under sådana förutsättningar är det mer eller mindre omöjligt att ta fram ett väl fungerade belöningsystem. Det är inte heller en helt lätt uppgift för ledningen att se och mäta dessa subjektiva aspekter som utgör det som ska belönas. Kanske är det rent av omöjligt eftersom mötena endast är ögonblick som inte på något sätt kan ekonomiseras? Vi låter detta vara osagt då vi känner att det behövs vidare forskning specifikt för detta. Konstaterar gör vi dock att ett motivations- och belöningsystem, med tanke på den emotionella del som ett värdskap inrymmer i form av mer eller mindre personliga relationer, måste främja en miljö av välbefinnande som underlättar och motiverar receptionisterna till att vara en del av den sociala interaktionen som är grunden för gästfrihet.

Värdskap som emotionellt arbete

Det blir även viktigt för ledningen att arbeta fram en atmosfär i vilken man koncentrerar sig på både gäst och värd och på den ömsesidighet och det utbyte som ligger till grund för interaktionen dem emellan. Vi menar att för att hotellbranschen och mer specifikt Hotell Liljan ska nå sitt mål om en nöjd kund måste ledningen se till och även beakta frontpersonalens upplevelse av interaktionen och det emotionella arbete det faktiskt innebär. Om frontpersonalen får finnas med i ”rampljuset” tror vi att de kommer att uppleva större motivation än vad de gör i dagsläget och en mer motiverad receptionist ger bättre service som i sin tur leder till nöjdare kunder som förhoppningsvis i sin tur leder till mer bekräftelse för receptionisten vilket i sin tur leder till en ytterligare ökning av motivationen hos receptionisten. Med detta vill vi illustrera den positiva spiral som vi menar blir resultatet av att gäst och värd placeras på samma nivå igen och att den negativa aspekten av det emotionella arbetet minimeras.

Värdskapets morötter

Förutom att återställa gästens och värdens inbördes relation finns det en mängd andra faktorer som i vår undersökning har visat sig ha påverkan över frontpersonalens motivation. De följer nedan i punktform för att vi på ett tydligt och konkret sätt ska kunna lägga fram våra fynd. Efter denna punktform följer en djupare diskussion av en del av dessa och hur de förhåller sig till varandra. Innan vi gör detta vill vi dock poängtera en viktig aspekt som har med en individs inre motivation att göra. Eftersom alla receptionister menar att de överlag är så nöjda med sitt arbete och ger det lilla extra, trots brist på varierande arbetsuppgifter, bekräftelse och belöning, tyder på att de är inre motiverade av det de gör. De finner motivation i att göra allt de möjligen kan för att göra en gäst nöjd med sin vistelse eftersom de tycker att det är kul att göra det. I vår undersökning kan man alltså göra en sammankoppling mellan inre motivation och att vara genuint gästvänlig. Man kan verkligen säga att man har placerat rätt person på rätt plats och en bättre förutsättning får man leta efter vad gäller personal och arbete med motivations- samt belöningsystem.

Motiverande faktorer som vi genom analys av vår undersökning funnit vara av vikt är, utan inbördes ordning, arbetsuppgifter, utveckling och utbildning, sammanhållning, finansiella, ledarskap, feedback, bekräftelse från gästen och trivsel. Demotiverande

faktorer vi funnit är personalnedskärningar, brist på bekräftelse från gäst/ledning och grupp – individ. För att koppla tillbaka till den del av vårt analysavsnitt som heter ”Kräver motorn bensin eller går den av egen fart?” vill vi här passa på att konstatera att frontpersonalen i vår undersökning upplever motivation från dels de faktorer som klassas som bensin men också från dem som vi kallat egen fart. Vidare i denna slutdiskussion kommer vi inte att behandla alla de ovannämnda motivationsfaktorer eftersom en del är mindre viktiga än andra och i denna slutdiskussion vill vi bara djupare penetrera de mest betydande faktorerna.

Det finns som sagt många faktorer som kan verka motiverande och har en positiv inverkan på värdskapet och gästfrihet och bland dem som framförallt framträdde fann vi sammanhållning och trivsel. De har stor inverkan på upplevelsen av arbetet och att trivas med sina arbetskamrater fann vi vara av särskilt vikt. Det intressanta här är å andra sidan att diskutera att trivsel inte räknas enligt teori som en motivationsfaktor utan en förutsättning som tillsammans med andra motivationsfaktorer leder till motivation. Det svåra är dock att bedöma om det verkligen är en förutsättning för att frontpersonalen ska känna motivation genom andra faktorer eller om det är trivsel i sig som genererar denna befintliga motivation. Det går inte att svara på den frågan men vi vill påstå att en allmän trivsel är viktig för ledningen att tänka på i ett framtida motivationsarbete. Feedback och ledarskap är ytterligare två faktorer som hänger mycket tätt samman och påverkar motivationen. Det är som medarbetare viktigt att bli sedd och att få höra när man gör något bra respektive något mindre bra. Detta framkom som något av en brist hos ledningen i Hotell Liljan och de bör därför arbeta för att införliva feedback i det dagliga arbetet så att frontpersonalen tydligare kan se en koppling mellan egna insatser och resultat. Mest framträdande i sammanhanget om feedback och beröm var vikten av att se individen i organisationen och inte bara grupper i form av avdelningar. Vi har kommit fram till att det vid utformandet av ett belöningsystem är viktigt att ge det flera dimensioner och för ledningen att medvetet arbeta med riktat beröm och feedback som vänder sig direkt till enskilda individer. Det är lätt att detta missas och att berömmet istället riktas till gruppen. Vi tror att det är extra viktigt då det är lätt att det missas återigen på grund av att det är otroligt svårt att mäta kvalitet på ett möte mellan individer. Vi menar att det har stor betydelse för motivationen att få specifik bekräftelse på sitt givande av gästfrihet och inte att avdelningen enbart betraktas som en massa. På så sätt får belönings- och motivationssystemet en betydligt större effekt. Vi skulle kunna likna tjänsteförändret vid ett skådespel som är lika beroende av den enskilda skådespelaren som av hela ensemblen för att klara av att leverera en helhetsupplevelse. Alla detaljerna på scenen får betydelse för upplevelsen och berättelsen som ska berättas. I likhet med teaterföreställningen är hotellet lika beroende av var och en av medarbetarna som hela gruppen eftersom ett servicemöte hänger på kedjor av interaktioner som får betydelse för hur vistelsen upplevdes när väl gästen lämnar hotellet.

I motsats till vad nutida teori säger om problematiken med att motivera med pengar framgår i empirin att belöning i form av ekonomiska medel har stor betydelse. Detta förklaras med att lönerna i hotellbranschen överlag är låga. Med beaktande av det finner vi att det kan vara en brist som inte motiverar till att dagligen och i så många servicemöten som möjligt ständigt leverera det lilla extra. Det intressanta i detta avseende är att receptionisterna inte särskilt ofta erhåller en *Yes I Can*-belöning vilket betyder att de ger det lilla extra till gästen utan att få någon formell belöning för det alls. Med tanke på att *Yes I Can* är den enda belöningen som beaktar bekräftelsen från gästen aser vi att den kommer frontpersonalen till godo alltför sällan. Speciellt med

tanke på att just bekräftelse från gästen antyds vara en av de mest motiverande faktorerna. Med *Upsell* får frontpersonalen däremot möjlighet att tjäna lite extra pengar samtidigt som gästen erhåller en bättre produkt och i ett visst avseende bättre service. Överlag menar vi att belöningsystemet *Upsell* är ett väl fungerande belöningsystem, om än dock bara inriktat på belöning i form av materiella aspekter såsom pengar, som i stor grad beaktar värdskapet och gästfriheten. Samtidigt kan diskuteras om receptionisten ifråga måste vara genuint gästvänlig för att ställa denna fråga och erhålla belöningen. I den bemärkelsen visar sig detta genuint gästvänliga intresse desto mer i andra situationer där receptionisten måste gå utanför sitt arbetsområde för att kunna erhålla *Yes I Can*-belöningen, men som de facto nästan aldrig händer. Det kräver desto mer insats av receptionisterna att göra något utanför sitt arbetsområde än att ställa en extra fråga vid incheckning och därför menar vi att man egentligen inte måste vara genuint gästvänlig för att orka ställa den extra frågan och därmed öka sin inkomst. Därmed vill vi ytterligare en gång poängtera att tanken bakom *Yes I Can* är bra och främjar verkligen värdskapet och gästfriheten, men för att receptionisterna inte enbart ska förlita sig på sin inre motivation och fortsätta med att ge det lilla extra bör ledningen arbeta fram gynnsammare förhållanden för denna belöning.

Den faktor som vi anser har framträtt tydligast och tyder på störst betydelse över frontpersonalens motivation är bekräftelse och då i synnerhet från gäster. I dagsläget råder det något av en brist på detta område och vi kan se ett antal orsaker till detta. För det första kan det bero på att gästen inte tycker att man behöver erkänna receptionistens arbete då de betalat för tjänsten, vi tror att det kan bero på orsaken som vi var inne på tidigare att lilla extra anses ingå i arbetet på ett eller annat sätt och därför inte uppmärksammas lika ofta. Detta faktum i kombination med att gästen rent av kanske inte är medveten om vad det lilla extra är och således inte vet när de ska visa uppskattning för en receptionist som i princip har gjort något utöver vad som kan förväntas av dem. En annan orsak kan vara, som diskuterades i stycket ovan, att ledningen, som har byggt upp belöningsystemet *Yes I Can* vars syfte är att belöna extraordinärt arbete utanför gränserna och arbetsbeskrivningen, inte har arbetet fram ett tillräckligt tydligt sätt för gäster att erkänna ett gott arbete. En mening som lyder ”Hur ska vi kunna ge dig bättre service?” på ett *guest comment card* ger enligt oss inte den tydligaste indikationen på att gästen faktiskt kan och lämpligen bör framföra uppskattning till bland annat frontpersonalen om de har gjort något utöver det vanliga. Tanken bakom *Yes I Can*- belöningen är som sagt bra men det fungerar inte som det ska i praktiken idag och mycket beror nog på att det, som vi uppfattar det helt enkelt inte är ett tillräckligt tydligt forum att ge bekräftelse genom.

Den främsta motsättningen som framkommer och som gör motivering och belöning, sett från en värdskapskontext, så komplicerat är motsägelsen i och de premisser som det kommersiella värdskapet bygger på tillsammans med den motivering som värden många gånger får genom uppskattningen i den personliga relationen med gästen. Det motsägelsefulla ligger mycket i att frontpersonalen på jobbet iklar sig en yrkesroll för att klara av att jobba med det de gör, men samtidigt är det bekräftelsen från gästen i den personliga relationen som uppfattas så oerhört motiverande. Vi anser att det här blir av vikt för ledningen att uppmärksamma och beakta detta för att kunna styra och vägleda medarbetarna i en eventuell rollkonflikt men även för att kunna hitta vägar att utnyttja denna bekräftelse maximalt till motivation.

Motivation på ett nytt sätt

Tidigt i inledningen väckte vi en del frågor som har med motivation och belöning att göra. Många av dessa frågor är mycket svåra att svara på men vi ska försöka klargöra och förenkla en del av problematiken. Det största problemet, som vi ser det, är att motivation och belöning idag alltför ofta associeras med varandra och även till viss grad likställs. När man pratar om motivation är det oundvikligt att man tänker på belöningsystem, som ofta är inriktade på materiella komponenter, och tvärtom. Att det är så här leder till att det blir något problematiskt att försöka utforma och implementera ett branschpassat belöningsystem till Hotell Liljan. I ett framtida belöningsystem vill vi att både materiella och immateriella komponenter ingår. Men problematiken ligger i hur man ska få frontpersonalen att uppfatta feedback, gott ledarskap, trivsel etc, de mjuka och immateriella värdena, som en belöning. Om frontpersonalen skulle erhålla dessa komponenter på ett tillfredsställande sätt tror vi att deras motivation skulle öka, men frågan kvarstår om de verkligen upplever detta som en belöning. Vi tror dock att det rätt nyttjat och utformat skulle kunna nyttjas som belöning, all belöning behöver enligt oss inte vara helt uppenbar för dem den avser utan vi anser att även belöning på ett omedvetet plan har sitt syfte så länge det finns en strategi och medvetet arbete bakom det från ledningens sida.

I uppsatsens gång klargjordes det att redan termen belöningsystem i dagsläget har så mycket värderingar inbyggda i själva begreppet vilket sätter vissa ramar och gränser för hur systemet utnyttjas och hur man vid utformandet av ett sådant bygger upp det. Vi vill då mena på att det på att det är av vikt att de värderingar som ligger i själva termen belöning måste arbetas bort eller åtminstone utvidgas. Arbetet med detta måste börja hos ledningen som måste frångå den fyrkantiga synen som finns på belöning. Synen måste antagligen bli mer abstrakt och lyftas upp en nivå där ledningen ser andra faktorer som ett led i arbetet för att motivera sina anställda. Dessa faktorer kan inte ses som traditionell belöning som man kan ta på och som går att konkretisera i form av att gör du si eller så, så erhåller du detta. Kanske är det hela tanken bakom som är fel. Istället för att arbeta med belöning som handlar om att *få* något kanske man ska tänka i termer av vissa *förutsättningar* som inverkar över en individs motivation. På detta sätt skulle man kunna få med de mer mjuka och immateriella komponenter som sammanhållning och trivsel och därmed lättare förstås belöning som ett utvidgat begrepp. Kanske är det så att begränsningen endast ligger i själva ordet belöning vilket gör att vi ser en poäng i att möjligen använda ett annat uttryck såsom ovan nämnda *förutsättning* eller om man skulle börja använda termen motivationssystem istället.

I vår undersökning där bland annat bekräftelse har utkristalliserats som en mycket viktig motivationsfaktor skulle det vara oerhört betydelsefullt om man hade kunnat utforma ett belöningsystem eller motivationssystem som kan koppla ihop den immateriella komponenten bekräftelse med den materiella i form av pengar. Vi anser att en förutsättning för detta är att det skapas ett forum som främjar bekräftelse från gästerna i en mycket högre utsträckning än vad som görs idag. Alternativt kan frontpersonalens grundlön ökas eftersom de dagligen ger det lilla extra. Hade deras känsla av att ha för låg lön jämfört med vad man gör försvunnit tror vi att ledningen i mycket högre grad hade kunnat fokusera på att arbeta fram belöningsystem som mestadels bygger på de mjukare värdena.

Avslutningsvis vill vi bara kommentera att det inte är underligt att olika studier visar olika resultat vad gäller vilken/vilka motivationsfaktorer som är viktigast eftersom det

är många subjektiva variabler som spelar in. Vad Kalle, som jobbar i bilbranschen, tycker är motiverande är förmodligen inte detsamma som Kim i hotellbranschen. Detta speglar bara en del av problemetiken som finns med motivation och belöning och kan ses som en förklaring till att det inte fullt ut finns en kongruens mellan befintliga belöningsystem och det som frontpersonalen upplever som motiverande. Vi menar att verksamheter måste förstå att belöningsystem är dynamiska och bör ses som ständigt pågående processer som måste utvecklas i takt med de förändringar som sker i den egna verksamheten samt i omvärlden. Förutom att ledningen bör ta hänsyn till nys nämnda bör man arbeta efter att individualisera motivations- samt belöningsystemen i den utsträckning som det är möjligt.

För att avrunda diskussionen vill vi väcka en fråga som ständigt har återkommit till oss under arbetets gång och blivit alltmer framträdande under denna slutdiskussion. Det är frågan om det överhuvudtaget är möjligt att utforma ett så pass dynamiskt belönings- och motivationssystem som skulle vara optimalt för att kunna beakta de olika och väldigt individuella situationerna som ett tjänstearbete och kommersiellt värdskap ger upphov till? Möjligen skulle svaret kunna finnas i det citat som vi vill avsluta uppsatsen med.

”//...it is not how we motivate our people; it is how we create an environment in which they motivate themselves.” (ProQuest, 2004).

Förslag till vidare forskning

Det finns åtskilliga böcker och teorier om vad som ger upphov till motivation samtidigt som det finns mycket teori om traditionella belöningsystem. Emellertid finns det inte tillräckligt väl utvecklad teori om hur man ska gå tillväga i utformandet och implementerandet av ett motivations- respektive belöningsystem som ska främja serviceanda (gästfrihet) i hotellbranschen. Detta skulle behöva fokuseras mer i framtida forskning så att hotell inte fortsätter att nyttja belöningsystem som har grundats på belöningsystem i industrisektorn eftersom detta i det långa perspektivet inte gynnar vare sig organisation, gäst eller anställd.

Vidare fann vi genom vår undersökning att bekräftelse från gästen har en väldigt stor och omedelbar inverkan på frontpersonalens motivation och detta måste undersökas vidare i större kontexter. Dessutom måste man undersöka hur motivations- och belöningsystem ska utformas så att gäster lättare kan och finner en mening i att berömma frontpersonalens insatser.

Referenslista

Publicerade källor

- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems*. Boston, Mass.: McGraw Hill.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H.. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber, Malmö.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (2000). Services marketing starts from within. I Varey, R.J & Lewis, B.R. (2000). *Internal Marketing: Directions for Management*. New York: Routledge
- Björklund, C. (2001). *Work motivation: studies of its determinants and outcomes*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Boella, M.J. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Cheltenham: Stanley Thornes
- Botterill, D. (2000). Social scientific ways of knowing hospitality. I Lashley, C. & Morrison A. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 11, Nr. 4 (pp 165-173).
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur
- Christensen-Hughes, J. (1999). Motivation: Theoy and Practice. I Lee-Ross, D. (1999). *HRM in Tourism & Hospitality: International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*. Trowbridge, Wiltshire: Redwood Books
- Cook, S. (2002). *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus*. Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc
- Dix, C. & Baird, C. (1998). *Front Office Operations*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Dunne, P.A. & Barnes, J.G. (2000). Internal marketing: a relationship and value-creation view. I Varey, R.J & Lewis, B.R. (2000). *Internal Marketing: Directions for Management*. New York: Routledge

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 14, Nr. 4 (pp 532-550)
- Enbom, I. (2000). *Sluta vara chef – våga vara ledare: motivera, engagera och delegera*. Stockholm: Forum
- Employee Benefits (2004). Stick with the carrot? *Employee Benefits*. Jul (pp 6-9).
- Gellerman, S.W. (1995). *Att motivera till ökad insats: allt du behöver veta om motivation och hur du kan bli duktig på att motivera dig själv och andra till att göra ett bättre arbete*. Malmö: Richters Förlag AB.
- Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. Malmö: Liber ekonomi
- Guerrier, Y. & Adib, A. (2000). Working in the hospitality industry. I Lashley, C. & Morrison A. (2000). *In Search of Hospitality: Ttheoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Herzberg, F. (1971). One More Time: How Do You Motivate Employees? I Dalton, G.W & Lawrence, P.R. (1971). *Motivation and Control in Organizations*. Homewood: The Dorsey Press
- Hochschild, A.R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, Calif.: University of California Press
- Hoque, K. (2000). *Human Resource Management in the Hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance*. London: Routledge
- Hunt, J.G. & Hill, J.W. (1971). The New Look in Motivational Theory for Organizational Research. I Lee-Ross, D. (1999). *HRM in Tourism & Hospitality: International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*. Trowbridge, Wiltshire: Redwood Books
- Jacobsen, J.K. (1993). *Interju: Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jarrick, A. & Josephson, O. (1996). *Från tanke till text: en språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, K. (1975). *Motivation i arbetet: samspelet mellan människans behov och arbetsituation*. Göteborg
- King, C. A. (1995). Viewpoint: What is hospitality? *Int. J. Hospitality Management*. Vol. 14, Nr 3/4 (pp 219-234)

- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Kreps, D.M. (2005). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *The American Economic Review*. Vol. 87, Nr. 2 (pp 359-364).
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Lashley, C. (2000). Towards a theoretical understanding. I Lashley, C. & Morrison A. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Lennéer-Axelsson, B & Thylefors, I. (1998). *The Psychology of the Workgroup: a book about teamwork*. Stockholm: Arbetarskyddsn mnden
- Maccoby, M. (1989). *Arbeta - varför det?: f r ndringar i arbete och motivation*. Stockholm: Svenska dagbladet.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers Inc.
- Messmer, M. (2004). Ten Tips for Motivating Employees. *Business Credit*. Vol. 106, Nr. 4. (pp 26-28).
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA.: Sage, cop
- Pinnington, A. & Edwards, T. (2000) *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Absenteeism and Turnover in the Hospitality Industry. I Lee-Ross, D. (1999). *HRM in Tourism & Hospitality: International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*. Trowbridge, Wiltshire: Redwood Books
- Scheff, T J & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Smitt, R., Wiberg, L, Olwig, B, Riegnell, G & Sjöstrand, M. (2002). *Belöningsystem: nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedts juridik
- Stringer, R.A. (1971). Achievement Motivation and Management Control. I Lee-Ross, D. (1999). *HRM in Tourism & Hospitality: International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*. Trowbridge, Wiltshire: Redwood Books
- Svensson, P.G & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Telfer, E. (2000). The philosophy of hospitableness. I Lashley, C. & Morrison A. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Thornton, P. (2004). ABCs of Motivation. *Executive Excellence*. Vol. 21, Nr 4. (p 12)

Trost, J (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications

Muntliga källor

Frontpersonal:

Kim. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Danielle. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Dominique. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Love. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Ledning:

Conny. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Jaime. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Alex. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Robin. Personlig kommunikation – intervju, april 2005

Övriga dokument

InsightGuide. (2003). *InsightGuide: chefens guide till motivation: [hur framgångsrika chefer gör för att motivera sin personal]*: ett samarbete mellan InsightLab och tidningen Chef.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide: Frontpersonal

Syfte: att undersöka vad det är som gör att man anstränger sig lite extra i sitt dagliga arbete

Inledning

Vad har du för bakgrund

Hur kommer det sig att du valt detta yrke

Vad gör du om fem år

Ålder

Kommer du ihåg något tillfälle när du känt att du ”gett det lilla extra”? Kan du berätta om den situationen?

Mötet med gästen

Kan du beskriva hur du introducerades till dina nya arbetsuppgifter när du anställdes

Vad tycker du om ditt yrke

Känner du att du kan vara dig själv när du kommer till jobbet

Befogenheter

På vilket sätt hjälper företaget er med hur ni ska bemöta gäster

Känner du att du har möjlighet att uppfylla de önskemål och förväntningar gäster har

Vad är det som påverkar hur du utför ditt arbete

Kan du beskriva vad företaget vill stå för (värderingar)

Om någon frågar dig, skulle du kunna beskriva företagets mål

Ledarskap

Hur ser ditt förhållande till ledningen ut

Hur upplever du kommunikationen med ledningen

Vad tycker du gör en bra ledare

På vilket sätt tror du att ledningen ser på sina anställda

Hur värderas din arbetsprestation

Har du haft en chef som du har känt har sporrat dig, kan du berätta om den

Vad är din uppfattning om hur chefen bör arbeta för att sporra dig

Hur visar ledningen att de tycker att du gjort något bra

Känner du att du alltid kan uppfylla de krav din chef ställer på dig

Belöning

Berätta om ett gott arbete som du har blivit belönad för

Idag

Vad vet du om de belöningsystem som finns

I vilka situationer blir ni belönade

Vad anser du om att bli belönad som grupp

Vad händer om du tagit ett beslut som leder till önskat resultat

Upplever du att det finns några orättvisor angående belöningsystemen
Om du hade gjort en extra bra insats, hur hade du velat bli belönad för det
Hur tror du att andra medarbetare ser på belöningsystemet
Hur tror du att ledningen ser på belöningsystemet
Vilken slags belönings skulle få dig att anstränga dig lite extra i dina arbetsuppgifter
Om du gjort något extra bra, som inte uppmärksammas, hur upplever du det
Tror du att din chef är medveten om vad som får dig att ge det lilla extra

Arbetsplats och miljö

Hur trivs du med verksamheten du arbetar för
Berätta om dina arbetsuppgifter
Om du hade fått bestämma själv, hur hade dina arbetsuppgifter sett ut då
Vad är en optimal arbetsplats för dig
Kan du berätta lite om klimatanalyserna ni får fylla i
Upplever du att klimatanalyserna har stor betydelse för hur företaget väljer att fortsätta arbeta med sin personal
På vilket sätt fortsätter ledningen att arbeta med klimatanalyserna
Vara med och påverka

Bilaga 2

Intervjuguide: Ledning

Syfte: Att undersöka organisationens och ledningens syn på motivation och hur de arbetar för att motivera sina anställda.

Inledning

Vad har du för bakgrund
Hur ser en typisk dag ut för dig
Hur kan det komma sig att du valt detta yrke

Kommer du ihåg något tillfälle när du känt att du ”gett det lilla extra”? Kan du berätta om den situationen?

Organisation

Mål, vision och affärsidé
Struktur (kommunikation)
Styrkor/svagheter
Personalomsättning

Servicemötet

Vad är ett bra servicemöte
Hur arbetar ledningen för att säkerställa att servicemötet sker så som de önskar
Medarbetarnas befogenheter vid servicemötet

Belöningsystem

Idag

Utformning

Uppföljning

Uppnä

Vad karakteriserar ett bra belöningsystem

Vad får dig att ge det lilla extra

Medarbetare

Medarbetarnas roll i verksamheten

Arbetsutformning

Rekrytering

Deras uppfattning om belöningsystemet

Ledarrollen

Ledarens roll för implementeringen av belöningsystem

Ledarens roll för att skapa en attraktiv arbetsplats och miljö

Ledarens roll för att få medarbetarna att ge det lilla extra

Bilaga 3

Enkätintervjuguide

Syfte: att undersöka vad det är som gör att man anstränger sig lite extra i sitt dagliga arbete

Inledning

Vad har du för bakgrund

Hur kommer det sig att du valt detta yrke

Hur länge har du jobbat för detta hotell

Vad gör du om fem år

Ålder

Kommer du ihåg något tillfälle när du känt att du ”gett det lilla extra”? Kan du berätta om den situationen? (Vad var det som fick dig att ge det lilla extra?)

Mötet med gästen

Kan du beskriva hur du introducerades till dina nya arbetsuppgifter när du anställdes?

Vad tycker du om ditt yrke?

Känner du att du kan vara dig själv när du kommer till jobbet (är det en roll, var är det som får dig att känna på det sättet; har det varit annorlunda på en annan arbetsplats, skillnad)

Hur ser dina befogenheter ut?

På vilket sätt hjälper företaget er med hur ni ska bemöta gäster?

Känner du att du har möjlighet att uppfylla de önskemål och förväntningar gäster har?

Vad är det som påverkar hur du utför ditt arbete? (omgivningen och personligt)
 Kan du beskriva vad företaget vill stå för (värderingar)
 Om någon frågar dig, skulle du kunna beskriva företagets mål (delaktiga, identifiera sig med)

Ledarskap

Hur ser ditt förhållande till ledningen ut? (är du synlig, om ledningen lyssnar på förslag)
 Hur upplever du kommunikationen med ledningen? (exempel)
 Vad tycker du gör en bra ledare? (egenskaper etc)
 På vilket sätt tror du att ledningen ser på sina anställda?
 Hur värderas din arbetsprestation? (får du feedback om det, uppmuntran, belöning)
 Har du haft en chef som du har känt har sporrat dig, kan du berätta om den?
 Vad är din uppfattning om hur chefen bör arbeta för att sporra dig?
 Hur visar ledningen att de tycker att du gjort något bra? (klapp på axeln, belöning etc)
 Känner du att du alltid kan uppfylla de krav din chef ställer på dig?

Belöning

Berätta om ett gott arbete som du har blivit belönad för? (hur kände du då, påverkar det framtida arbete)
 Hur ser belöningssystemen ut idag? (Vem får ta del av? Individ el team?)
 I vilka situationer blir ni belönade? (hur ofta?)
 Vad anser du om att bli belönad som grupp?
 Vad händer om du tagit ett beslut som leder till oönskat resultat? (konsekvenser)
 Upplever du att det finns några orättvisor angående belöningssystemen? (mellan er receptionister, om man jämför olika avdelningar)
 Om du hade gjort en extra bra insats, hur hade du velat bli belönad för det?
 Hur tror du att andra medarbetare ser på belöningssystemet?
 Hur tror du att ledningen ser på belöningssystemet?
 Vilken slags belönings skulle få dig att anstränga dig lite extra i dina arbetsuppgifter? (ekonomiska kontra icke-ekonomiska belöningar såsom beröm, uppmuntran etc)
 Om du gjort något extra bra, som inte uppmärksammas, hur upplever du det?
 Tror du att din chef är medveten om vad som får dig att ge det lilla extra?

Arbetsplats och miljö

Hur trivs du med verksamheten du arbetar för?
 Berätta om dina arbetsuppgifter
 Om du hade fått bestämma själv, hur hade dina arbetsuppgifter sett ut då?
 Vad är en optimal arbetsplats för dig?
 Kan du berätta lite om klimatanalyserna ni får fylla i? (känns de meningsfulla, kan man vara ärlig?)
 Upplever du att klimatanalyserna har stor betydelse för hur företaget väljer att fortsätta arbeta med sin personal? (lyssnar ledningen på era uppfattningar i klimatanalyserna)
 På vilket sätt fortsätter ledningen att arbeta med klimatanalyserna
 Har du möjlighet att vara med och påverka verksamheten? (vad gäller dina uppgifter, företagets värderingar, strategi och mål)
 Skulle du vilja ha möjlighet att vara med och påverka mer? (varför, varför inte?)