

# Sunwing Resort Fañabé

- En studie om hur en företagskultur, kommunikation och ett ledarskap verkar i en mångkulturell kontext

## **Författare**

Celia Djerf  
Olga Thern-Svanberg

## **Handledare**

Erika Andersson-Cederholm  
Gustav Kastberg

## **Tack till...**

I denna kandidatuppsats vill vi först tacka Sunwing Resort Fañabé på Teneriffa för att de har velat samarbeta i denna undersökning. Vi vill även tacka våra fyra respondenter för att Ni ställde upp och delade med Er av Era erfarenheter.

Våra handledare, Erika Andersson-Cederholm och Gustaf Kastberg, skall ha ett stort tack för all hjälp och idéer de har bidragit med. Alla handledningar har gett oss stöd och många värdefulla vinklingar, detta har gett oss dyrbar vägledning i vårt arbete.

## **Sammanfattning**

- Uppsatsens titel** : Sunwing Resort Fañabé – en studie om hur en företagskultur, kommunikation och ett ledarskap verkar i en mångkulturell kontext.
- Ämne/kurs** : SMA302 Kandidatuppsats, 10 poäng.
- Författare** : Celia Djerf, Olga Thern-Svanberg
- Handledare** : Erika Andersson Cederholm, Gustav Kastberg
- Syfte** : Uppsatsen syfte är att undersöka hur en företagskultur, kommunikation och ett ledarskap verkar i en mångkulturell kontext
- Frågeställningar** : • Hur ser Sunwing Resort Fañabés företagskultur ut i en mångkulturell kontext?  
• Vilka vanliga kommunikations- och kulturella problem kan uppstå på Sunwing Resort Fañabé?  
• På vilket sätt hanterar och samordnar ledningen dessa kulturella problem?
- Metod** : Kvalitativ metod med telefon och personliga intervjuer. Observationer på hotellet Sunwing Resort Fañabe.
- Teoretisk perspektiv** : Organisationskulturs-, kommunikations och ledarskapsteorier.
- Empiri** : Beskrivning av hotellets arbetsmiljö med fokus på samverkan mellan medarbetarna med olika kulturella bakgrunder på hotellet.
- Slutsatser** : Sunwing Resort Fañabé på Teneriffa har en mångfaldig

kulturell personal. Därför måste företagsledningen ta hänsyn till dessa olika kulturella bakgrunder och få personalen att ha gemensamma mål och värderingar. En korrekt, smidig, tvåsidig intern kommunikation är därmed företagets viktigaste redskap.

**Nyckelord** : organisationkultur, kommunikation och ledarskap

# Innehållsförteckning

<b>Kapitel 1-Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1 Problembeskrivning.....	7
1.2 Syfte.....	8
1.3 Frågeställningar .....	8
1.4 Avgränsningar.....	8
1.5.....Uppsatsens disposition .....	9
<b>Kapitel 2: Metod.....</b>	<b>10</b>
2.1 Undersökningens tillvägagångssätt .....	10
2.2 Urvalsmetod.....	11
2.3 Kvalitativ intervju.....	12
2.3.1 Urval av företag och intervjupersoner.....	12
2.3.2 Datum och intervjuplats med intervjupersonerna.....	13
2.3.3 Intervjuguidens utformning.....	14
2.3.4 Intervju .....	14
2.3.5 Observationer under intervjuerna.....	15
2.4 Analys.....	15
2.5 Reliabilitet och generiserbarhet.....	16
2.6 Metodkritik .....	16
2.7 Litteraturstudie .....	17
2.8 Källkritik.....	17
<b>Kapitel 3: Teori.....</b>	<b>19</b>
3.1 Organisationskultur.....	19
3.1.1 Tre kulturnivåer.....	20
3.1.2 Kulturens betydelse för företag.....	21
3.1.3 Etnocentrism.....	22
3.1.4 Ledarskap i organisationskulturen.....	22
3.2 Kommunikation.....	23
3.2.1 Den interna kommunikationen.....	24
3.2.2 Interkulturell kommunikation.....	24
3.2.3 Kommunikation som en maktutövande form.....	25

3.2.4	Ledningens kommunikationsuppdrag och kulturell utbildning.....	26
3.3	Sammanfattning.....	27
<b>Kapitel 4: Empiri.....</b>		<b>28</b>
4.1	Observationer.....	28
4.1.2	Sunwing Resort Fañabé.....	28
4.1.3	Ledningen.....	29
4.1.4	Den spanska medarbetaren.....	29
4.1.5	Den skandinaviska medarbetaren.....	29
<b>Kapitel 5: Analys.....</b>		<b>30</b>
5.1	Organisationskultur.....	30
5.1.1	Förmåner.....	31
5.2	Kommunikation.....	32
5.2.1	Kommunikation och samhörighet.....	32
5.2.2	Intern kommunikation.....	33
5.2.3	Ledningens roll i kommunikationen.....	34
5.3	Ledarskap.....	35
5.3.1	Ledarskap i en mångkulturell kontext.....	35
5.3.2	Ledarskapets inverkan i organisationskulturen.....	36
5.3.3	Utbildning.....	37
5.3.4	Ledningens roll i utbildningsprocessen.....	38
<b>Kapitel 6: Slutsats och avslutande diskussion.....</b>		<b>42</b>
6.1	Avslutande diskussion.....	44
6.2	Förslag till vidare forskning.....	45
<b>Källförteckning.....</b>		<b>46</b>
<b>Bilagor.</b>		
	Sonderande intervju nummer 1 med Chef A.....	49
	Mer specifik intervju nummer 2 med Chef A.....	50
	Intervju med spansk receptionist.....	50
	Intervju med svensk receptionist.....	51
	Intervju med Eber Calderón Pitrelli.....	52

## ***Kapitel 1 - Inledning***

---

*Det inledande kapitlet ger läsaren en introduktion och en bakgrund till uppsatsområdet som kommer att problematiseras. Därefter presenterar vi vårt syfte och våra frågeställningar som vi skall försöka besvara under uppsatsens gång. Även avgränsningar och arbetets disposition presenteras i detta kapitel.*

---

Varje organisation, oavsett om det gäller ett vinstdrivande bolag, en förvaltning eller en ideell förening, har en företagskultur. Ett företags kultur kan visas sig i hur alla i ett företag använder sina värderingar och synsätt för att driva verksamheten, organisera arbetet, bemöta kunder och andra medarbetare.<sup>1</sup> Den är därmed avgörande för om människor vill samarbeta och dela med sig av informationen till andra i ett företag. Trots att företagskulturen inte direkt kan leda till lönsamhet inom ett företag, är denna en nyckelfaktor som i hög grad kan påverka företagets framgång. Många företag strävar därför efter en framgångsrik företagskultur, som kan utgöra en unik konkurrensfördel samt bli svår för andra företag att imitera. Detta gäller särskilt för de nationella företag som är verksamma i andra länder, eftersom de måste anpassa sig till de lokala kulturella förutsättningarna, t ex lokal personal, kulturell kontext, osv. Därför tycker vi att ett företags förmåga att anpassa sig till den lokala kulturella kontexten när det etablerar sig, är av största vikt för företagets utveckling i detta land.

Vi i gruppen vill studera ett svenskt företag, Sunwing på Teneriffa i Spanien. Hotellet är en familjresort med ett standardiserat svenskt hotellkoncept, konceptet används i andra kulturella kontext än den svenska. Hotellets huvudmålgrupp är skandinaver och personalen är till stor del (70 %) lokalt anställd, i detta fall huvudsakligen med spansk bakgrund.<sup>2</sup> Därför tycker vi det är väldigt intressant för oss att se hur företagskulturen på Sunwing Resort Fañabé ser ut i denna mångkulturella kontext. Spanjorer och svenskar gör saker och ting på olika sätt, så om man inte känner till hur ländernas kultur fungerar kan det lätt uppstå missförstånd. Kultur har även varit ett mycket intressant ämne för internationella företag, eftersom de kulturella nyanserna kan vara avgörande

---

<sup>1</sup> <http://www.etik.com/analys.doc>

<sup>2</sup> Intervju Chef A 060403

för dess framgång i affärer. Edward Hall<sup>3</sup> menar att kommunikation är kultur och kultur är kommunikation, att förstå kommunikation kan hjälpa oss att förstå en kultur. Kommunikation är en betydelsefull faktor för internationella företag<sup>4</sup> där utsänd ledningspersonal, som inte kan det nya landets språk, ofta förlitar sig på sin översättare för att undvika missförstånd. Ledningen i ett internationellt företag har en viktig uppgift att fylla för att informationen snabbt, tydligt och korrekt förmedlas till de medarbetare som har olika kulturell bakgrund, så att alla jobbar mot samma mål och med samma värderingar.

### ***1.1 Problembeskrivning***

Under senare decennier har många företag kraftigt expanderat från lokal nivå till internationell, multinationell och slutligen även till global marknad. De företag som lyckas med detta måste känna till hur stor betydelse kultur har för företagen. De ledare som skickas till ett annat land än sitt eget bör ha kunskap om hur marknaden ser ut i detta land och även hur de skall motivera och leda de lokalt anställda. Ett företag som har anställda med olika bakgrund bör utveckla kulturella färdigheter för att kunna jobba både inifrån och utifrån organisationen. I organisationen arbetar personal med olika kulturella bakgrunder dagligen tillsammans där kommunikationen kan spela en stor roll.

När man använder begreppet kultur för både länder och företag/organisationer, så ser man ofta dessa kulturtyper som liknande fenomen. Nationalkultur skiljer sig ifrån människor, institutioner och organisationer i olika länder, det avviker mest på den djupa nivån eller värderingarna. Organisationskultur skiljer sig ifrån olika organisationer inom ett land eller länder, huvudsakligen genom symboler, hjältar och ritualer.<sup>5</sup> Därför är vi intresserade av att studera hur en företagskultur ser ut i en mångkulturell kontext som kan påverka företagets utveckling i detta land. Hur skall en ledare få en multikulturell personal till att ha gemensamma värderingar och jobba med en ökad målkongruens? Hur viktig är en smidig internkommunikation för att ett företag skall förbättra samarbetet mellan den multikulturella personalen? För att försöka få svar på dessa frågor har vi valt att undersöka Sunwing Resort Fañabé på Teneriffa. Vi menar också att det kan finnas stora betydelsefulla skillnader vid en jämförelse mellan Sveriges och

---

<sup>3</sup> Edward Hall, *The Silent Language* i Beamer & Varner, *Intercultural Communication in the Global Workplace*, Sid. 20-21

<sup>4</sup> Beamer, L. & Varner, I. *Intercultural communication in the global workplace*, Sid. 48



Spaniens organisationskultur, kommunikation och ledarskap.<sup>6</sup> Vissa kulturella frågor kan spela stor roll på hotellet när det gäller organisationskultur, kommunikation och ledarskap.

## ***1.2 Syfte***

Uppsatsens syfte är att undersöka hur en företagskultur, kommunikation och ett ledarskap verkar i en mångkulturell kontext

## ***1.3 Frågeställningar***

- Hur ser Sunwing Resort Fañabés företagskultur ut i en mångkulturell kontext?
- Vilka kommunikations- och kulturella problem kan uppstå på Sunwing Resort Fañabé?
- På vilket sätt hanterar och samordnar ledningen dessa kulturella problem?

## ***1.4 Avgränsningar***

För att inte avvika från syfte och frågeställningar är det viktigt att ha tydliga avgränsningar. Vi har inlett med en kortfattat beskrivning av både skandinavisk och spansk kultur som kan vara relevant för vår uppsats, för att kunna förstå hur företagets kultur, kommunikation och ledarskap på Sunwing Resort Fañabé verkar i en multikulturell kontext. Vi har valt att koncentrera oss på företagskultur och kommunikation utan att för den skull lägga mindre vikt vid ledarskap. Vi begränsar oss för att undersöka utifrån ett organisatoriskt perspektiv, där vi bara undersöker interaktionerna mellan medarbetarna. Vi kommer inte att studera utifrån gästernas perspektiv. I kommunikationsdelen betonar vi företagets intern- och interkulturella kommunikation, det vill säga kommunikationen mellan ledning och personal, samt personal och personal med olika kulturella bakgrunder. Vi kommer inte att ta upp kommunikationen mellan företaget och omvärlden.

---

<sup>5</sup> <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>

<sup>6</sup> Usunier, J-C., *Marketing across cultures*. Sid.69

## ***1.5 Uppsatsens disposition***

Uppsatsen är disponerad enligt följande mall:

Kapitel 1: **Inledning:** Vi börjar med en inledning som syftar till att ge läsaren en klar bild av det ämnet som kommer att behandlas i vår kandidatuppsats. Problembeskrivningen kommer att leda fram till syfte och frågeställning.

Kapitel 2: **Metod:** I detta kapitel kommer vi att utveckla hur vi har gått tillväga i denna undersökning genom de valda metoderna för informationsinsamlingen.

Kapitel 3: **Teori:** I detta kapitel ger vi en presentation av begreppen, organisationskultur, interaktionsmodellen och en helhetsbild av organisationskulturens olika nivåer; intern- och internkommunikation; och ledarskap i ett mångkulturell företaget.

Kapitel 4: **Empiri:** Observationer på hotellet beskrivs. Vi inleder med en beskrivning av själva Sunwing Resort Fañabé och följaktligen om den mångkulturella kontexten som finns.

Kapitel 5: **Analys:** I detta avsnitt jämför vi vår teoretiska referensram med vår empiriska studie för att kunna besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

Kapitel 6: **Slutsats och diskussion:** I detta kapitel redogör vi våra slutsatser där vi besvarar våra frågeställningar. Vi inleder även vår avslutande diskussion om det undersökta ämnet. Vi avslutar kapitlet med förslag till vidare forskning..

## ***Kapitel 2 - Metod***

---

*Syftet med detta kapitel är att presentera undersökningsmetoden författarna har valt för att samla in data som underlag till svaren till arbetets syfte och frågeställningar.*

---

Inledningsvis vill vi berätta om författarnas bakgrund, vilket vi tycker kan vara både intressant och nödvändigt. En av författarna, Celia Djerf, som ursprungligen kommer från Kina, är gift med en svensk och har bott i Sverige i fyra år. Olga Thern-Svanberg är halv spansk halv svensk och har bott de senaste fyra åren i Sverige. Därmed vill vi att läsaren skall känna till att författarna har tre kulturella bakgrunder: kinesisk, svensk och spansk. När det handlar om kultur och speciellt om den egna kulturen, kan man mista objektiviteten och därför har vi fördelen med våra kulturella bakgrunder som kan ge ett annat perspektiv i vårt arbete än om vi enbart hade haft en kulturell bakgrund.

För att få ett önskat resultat på kandidatuppsatsen, samlades gruppen flera gånger redan i fjol för att diskutera vilket ämne och företag som skulle studeras. Eftersom vi båda har en annan kulturbakgrund, tyckte vi att det skulle bli intressant att välja ett ämne som var relaterat till organisationskultur i en mångkulturell kontext. Vi valde att studera Sunwing Resort Fañabé på Teneriffa i Spanien och det finns tre viktiga anledningar till detta. Först och främst att vi bägge har jobbat inom hotellbranschen och därför har vi fördelar för att lättare kunna förstå hotellsverksamheten. Den andra är att Olga även har jobbat på Sunwing Resort Fañabé, som är uppsatsens studieobjekt, vilket har kunnat ge oss en snabb och smidig kommunikation när vi skulle kontakta hotellpersonalen för att genomföra vår studie och intervjuer. Den tredje är hotellets standardiserade koncept som intresserade oss, det vill säga att hotellet har samma koncept över hela världen. Därför kan det vara intressant att se hur hotellets företagskultur, kommunikation och ledarskap fungerar i en annan kulturell kontext.

### ***2.1 Undersökningens tillvägagångssätt***

Alla arbeten måste sättas igång genom att alla forskare samtycker till uppsatsens syfte och mål. Att följa en plan under uppsatsprocessen för att uppnå den upprättade strategin kan leda till tidsoptimering under arbetsprocessen.<sup>7</sup> Det området vi huvudsakligen

---

<sup>7</sup> Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod.* Sid. 38

studerar är företagskultur, företagets kommunikation och ledarskap i ett internationellt företag som etablerar sig i en annan kulturell kontext. Efter vi hade bestämt vilket område vi ville undersöka, började vi fundera på vårt syfte, mål och frågeställningar, vilket var otydligt från början men som vi definierar under uppsatsens gång. Under tiden vi formulerade syftet och frågeställningarna valde vi en strategi för vår uppsats och samtidigt upprättade vi en plan. Vi utgick ifrån de teorier (om nationell kultur i samverkan med företagskultur, kommunikation och ledarskap i internationella företag) som vi ansåg var relevanta för vår undersökning i uppsatsen.

Vi i gruppen har haft en pågående handledning via e-mail under två månader, april och maj, med våra handledare, Erika Andersson-Cederholm och Gustaf Kastberg, som är från Service Management Institutionen. Orsaken till att vi hade handledning på avstånd var att vi inte befann oss i Sverige under uppsatsens gång. Vi har haft en givande handledning där fördelen har varit att vi har fått många tydliga riktlinjer för vår uppsats, nackdelen med handledning via e-mail är att vi inte har kunnat ha en tvåvägskommunikation mellan handledare och gruppmedlemmarna. Vi valde att ha en tydlig men flexibel plan för att kunna anpassa oss till omständigheter under uppsatsens gång. Meningen med detta är att det inte skulle leda till frustration om vi inte utförde det vi hade planerat från början.

Information för en undersökning kan insamlas på olika sätt. Den första informationen måste samlas av forskaren själv.<sup>8</sup> Syfte och frågeställningar är viktiga att formulera i ett tidigt stadium. Insamling av information till uppsatsens undersökningsämne och bakgrundsbeskrivning skedde under tiden vi definierade dessa viktiga delar. En uppsats går inte att skriva i en bestämd ordning, eftersom man hela tiden stämmer av med de första delarna under uppsatsens gång.

## **2.2 Urvalsmetod**

Andersen<sup>9</sup> menar att det finns olika vägar när det gäller metod urval, det beror på vad som är relevant för undersökningen. Widerberg<sup>10</sup> menar att de frågor man vill ställa påverkar valet av metod, och metoden påverkas av de svar man får. Vanligtvis ställs en

---

<sup>8</sup> Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. *Att utreda, forska och rapportera*. Sid. 63f

<sup>9</sup> Andersen, I. *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Sid. 38

<sup>10</sup> Widerberg, *Kvalitativ forskning i praktiken*. Sid. 15

fråga vid inledningsfasen, men när man använder sig av den kvalitativa metoden blir processen beroende av den information som framgår under litteraturundersökningen, observationer och intervjuer.<sup>11</sup> Kvalitativa metoder gör att man genom olika typer av datainsamling kan skapa en djupare förståelse av de problem man studerar där det centrala är att förstå problemens samband med helheten. Den kvalitativa metoden är en mjukvara som kompletterar samhällsvetenskapernas hårda kvantitativa data och den är förenad med en alternativ syn på social kunskap, mening, verklighet och sanning inom samhällsvetenskaplig forskning.<sup>12</sup> En kvalitativ studie kännetecknas av flexibilitet och förenar de olika delarna i en uppsats. Vår planering kännetecknades av hög flexibilitet, planeringen påverkades bland annat av metoden vi valde för vår empiriska undersökning. Därför har vi valt att använda den kvalitativa metoden, som vi tycker är den lämpligaste, eftersom vi huvudsakligen ville identifiera ett gemensamt mönster och skillnader i ett återkommande tema eller ett samband inom ett ämne.<sup>1314</sup> De undersökta teman som återkommer är hur ett företags företagskultur, kommunikation och ledarskap verkar i ett annat land.

### **2.3 Kvalitativ intervju**

En intervju är en dialog som har ett mönster och ett syfte. Intervjun är mer än ett vardagligt samtal där man utbyter tankar, det är ett professionellt samtal. Det är ett sätt att få fram grundligt prövade kunskaper.<sup>15</sup> Intervjuaren skall endast ge intervjupersonen de tematiska ramarna som dialogen skall hålla sig inom, samtidigt finns det en strävan att låta intervjupersonen få låta styra utvecklingen av samtalet.<sup>16</sup>

#### **2.3.1 Urval av företag och intervjupersoner**

En viktig fråga i interkulturella undersökningar är forskarens insider/outsider position i den undersökta kulturen. Insiderforskaren är den som tillhör den kulturen där undersökningen kommer att ske, där denne kan känna igen kulturens icke-verbala koder, beteenden och förklaringen till de gömda antagande bakom dessa beteenden.<sup>17</sup> Valet av

---

<sup>11</sup> Backman, *Rapporter och Uppsatser*. Sid. 50-56

<sup>12</sup> Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 17

<sup>13</sup> Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*. Sid. 14

<sup>14</sup> Denscombe. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Sid. 248

<sup>15</sup> Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 13

<sup>16</sup> Holme & Solvang. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativametoder*. Sid. 99

<sup>17</sup> Artikel: Shah, S. *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. Sid. 556

företaget var inte så självklart från början, eftersom vi ville undersöka likartade områden där andra företag skulle ha kunnat bidra med intressant information. I denna uppsats hade vi fördelen med att den ena författaren är spansk/svensk, då denne har en insider position. Författaren hade även jobbat på det undersökta hotellet, och kontakten med personalen och cheferna underlättades väldigt mycket mer än om vi inte hade känt till företaget.

Shah<sup>18</sup> menar att det kan innebära stora fördelar med att vara en "social insider", framförallt när det gäller att ta kontakt med ett företag eller intervjua någon. Vi tar kontakt med Sunwing Resort Fañabé och vi talar om vår önskan att intervjua medarbetare på hotellet. Den perfekta intervjupersonen finns inte eftersom olika medarbetare är lämpliga för olika typer av intervjuer.<sup>19</sup> Vi väljer intervjupersonerna utifrån vissa kriterier för att kunna fylla olika syften i vår empiriska undersökning. Vi vill intervjua en chef, som vi har valt att kalla Chef A, som har nära kontakt med medarbetare, i detta fall med spansk eller svensk bakgrund. Vi vill också intervjua underordnade medarbetare som är helst en svensk och en spansk. För att få en neutral bild så vill vi gärna intervjua en fjärde medarbetare, Eber Calderón Pitrelli, som har varken skandinavisk eller spansk bakgrund eftersom han ursprungligen kommer från Venezuela och är uppväxt i Miami. Vi har även haft pågående intervjuer under undersökningen med en spansk chef som vi har valt kalla Chef B som har ställt upp när vi har behövt. Intervjuprocessen med alla intervjupersoner har skett väldigt smidigt tack vare kontakterna vi hade på hotellet.

### **2.3.2 Datum och intervjuplats med intervjupersonerna**

Två intervjuer, en telefon intervju 060304 och en personlig intervju 060405, *Chef A på Sunwing Resort Fañabé, Teneriffa*

En telefon intervju, 060315, *Svensk receptionist på Sunwing Resort Fañabé, Teneriffa*

En telefon intervju, 060315, *Spansk receptionist på Sunwing Resort Fañabé, Teneriffa*

En personlig intervju, 060420, *Eber Calderón Pitrelli, medarbetare på Minimarket från Venezuela, Teneriffa.*

Pågående kommunikation under arbetets gång med spansk chef, *Chef B.*

---

<sup>18</sup> Artikel: Shah. S. *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder.* Sid.556-559

<sup>19</sup> Jfr. Kvale. S. *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Sid.136

### **2.3.3. Intervjuguidens utformning**

Inför intervjuguidens utformning utgår vi från teori för att formulera våra frågor till vår empiriska studie. Guiden bör beskriva de ämnen som skall beröras i intervjuerna.<sup>20</sup> De ämnen som vi ville beröra var framförallt nationell kultur, företagskultur, kommunikation och ledarskap i ett svenskt företag som befinner sig i en spansk kontext. Beroende på intervjupersonens position inom företaget och kulturell bakgrund skulle frågorna beröra i mer eller mindre omfattning av nationell kultur, företagskultur, kommunikation och ledarskap. Vi upprättade en första intervju som skulle ha ett sonderande syfte, dvs. vi utformade intervjufrågor till vår första intervjuperson, Chef A, och följande intervjuer utformades med denna intervju som utgångspunkt. Chef A ställde även upp i ett annat tillfälle för en mer fördjupad intervju, och vi är väldigt tacksamma för chefens vilja att samarbeta med oss. (se bilagor)

### **2.3.4 Intervju**

Kvale<sup>21</sup> menar att en intervju bör inledas med informerat samtycke. Man bör ge den intervjuade en bakgrund till intervjun, vilket syfte samtalen kommer att ha, användningen av bandspelare och om intervjuaren har några frågor innan intervjun påbörjas.<sup>22</sup> Intervjuerna inleddes på detta sätt, vi ville att intervjupersonen skulle känna sig trygg inför intervjun och att vi skulle få relevant information. Några av intervjupersonernas konfidentialitet<sup>23</sup> säkras i denna uppsats eftersom några av dessa inte ville att deras namn och position skulle framgå i uppsatsen.

Det är viktigt att inte låsa sig i huvudämnen och de upprättade frågorna när man utför intervjuerna, det är viktigt att man är flexibel för att få relevant information ur en intervju.<sup>24</sup> Intervjufrågorna förbereds inför alla intervjuer. Chef A får intervjufrågorna skickade till sin e-mailadress för att denne skall bättre kunna förbereda sig. Fördelen med detta system är att intervjupersonen kan förbereda sig och intervjuaren kan få mer information. Nackdelen med att ge intervjufrågorna i förväg kan vara att respondenterna kan få information som de inte borde ha. De andra intervjupersonerna förberedde vi inte med intervjufrågor, eftersom vi ville prova att få information som vi kanske inte hade

---

<sup>20</sup> Kvale. S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 121

<sup>21</sup> Kvale. S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 142

<sup>22</sup> Kvale. S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 120

<sup>23</sup> Kvale. S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 142

<sup>24</sup> Holme & Solvang. *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativametoder*. Sid. 100-101

fått med en förberedelse, vi tror att vi har fått mer information på detta sätt när det gäller medarbetare, däremot inte med cheferna. Efter intervjuens slut och när bandspelaren har slagits av kan intervjuaren, om intervjupersonen är intresserad, berätta mer om avhandlingens syfte och disposition.<sup>25</sup> Vid flera tillfällen gjorde vi detta när intervjupersonerna visade stort intresse och nyfikenhet för vår undersökning.

### **2.3.5 Observationer under intervjuerna**

Fem intervjuer har utförts, de tre första intervjuerna genomfördes via telefon och de andra två var personliga intervjuer. Eftersom vi inte tidigt kunde befinna oss på plats för att utföra intervjuerna personligen, så var det var en fördel för oss att vi kunde utföra de första intervjuerna via telefon och direkt börja med undersökningen. Vi förstod också att vi skulle missa den personliga kontakten med en intervju via telefon. Alla tre intervjupersoner var på sin arbetsplats vid intervjun. Detta kunde vi kanske ha undvikit. Den spanska receptionisten verkade vara väldigt nervös och erkände i ett annat tillfälle att denne kände sig obekvämt att prata om sitt jobb och om sina chefer på själva arbetsplatsen. Vi kände hur tydlig maktdistansen är hos en spansk medarbetare. Den svenska receptionisten svarade på frågorna mycket mer avslappnad, men svarade väldigt mekaniserad. Intervjun med Chef A gick väldigt smidigt vid de båda tillfällena. Chefen tyckte om att prata om sitt jobb, men chefen avbröt ofta intervjuaren när denne ställde frågorna. Intervjun med Eber Calderón Pitrelli var väldigt givande och han gav ofta många roliga och givande exempel. Vi måste påpeka att denna sista intervju utfördes utanför arbetsplatsen på ett neutralt ställe, detta påverkade hans inställning till intervjun.

## **2.4 Analys**

Det finns inga regler för den kvalitativa forskningsintervjuens analysprocess.<sup>26</sup> Huvuduppgiften när det gäller analysprocessen ligger kvar hos forskaren redan vid intervjuguidens utformning, genom planering, intervjuer och utskrift.<sup>27</sup> Det var viktigt för oss att alla intervjuer som vi skulle utföra utgick från samma teman. Varje intervjuperson skulle i mindre eller större omfattning beröra teman, vilket skulle visas sig vara till stor hjälp vid analysprocessen eftersom alla intervjufrågor och svar var i

---

<sup>25</sup> Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 120-121

<sup>26</sup> Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*. Sid. 125

<sup>27</sup> Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 170



samma ordning. En vanlig metod är att lyssna av bandet, skriva ner och sammanfatta innehållet i intervjuguidens struktur,<sup>28</sup> på detta sätt kan man få en översikt av intervjun och det är lättare att identifiera vilka fakta som är relevanta eller inte. Det är viktigt att påpeka att intervjuerna skrevs ner ordagrant efter varje intervjutillfälle, vilket är väldigt tidskrävande men underlättar arbetet när uppsatsens analys skall skrivas. Att lyssna av och skriva ner intervjuerna bidrog till att man insåg vad man kunde förbättra tills nästa intervju. Med intervjuerna nerskrivna använde vi oss av meningskoncentrering, detta innebär att intervjupersonernas meningar uttrycks mer koncist<sup>29</sup>. Med koncisa meningar var det enklare att hitta relevant information i intervjuerna för vår analys.

## **2.5 Reliabilitet och generaliserbarhet**

Enligt Kvale<sup>30</sup> syftar reliabilitet på forskarens konsistens under en undersökning och validitet hänför sig till undersökningens kvalitet. Reliabiliteten ifrågasätts i alla undersökningens stadier, från intervjuutformning, intervju, utskrift, osv. Subjektiviteten kan vara en viktig inverkan när det gäller vårt undersökningsområde, där forskarens kulturella bakgrund kan spela en stor roll under forskningen. Att lägga för stor vikt vid att motverka subjektiviteten i ett intervjuresultat för att få mer reliabilitet, kan motverka kreativiteten.<sup>31</sup> I början av denna metoddel beskrev vi våra kulturella bakgrunder och hur de kan vara till undersökningens fördel, men även till vår nackdel då det ibland kan vara svårt att vara objektiv, eftersom författaren Olga känner personligen några av intervjupersonerna. När man pratar om reliabilitet är det viktigt att man undersöker det man har sagt från början i uppsatsen vilket man kommer att undersöka. Enligt Backman<sup>32</sup> säkrar generaliseringsprocessen att undersökningen kan gälla i andra situationer med liknande förutsättningar. Vi är säkra på att vår studie kan i stora drag användas som guidning i liknande sammanhang där en företagskultur, ledarskap och kommunikation förekommer på företag med en mångkulturell kontext.

## **2.6 Metodkritik**

I denna uppsats väljer vi att använda oss av den kvalitativa metoden. Vi väljer intervjupersoner, som vi uppfattade är relevanta för vår undersökning, vi upprättar en

---

<sup>28</sup> Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*. Sid. 127

<sup>29</sup> Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 174

<sup>30</sup> Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 213

<sup>31</sup> Kvale, S. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 213

<sup>32</sup> Backman, *Rapporter och Uppsatser*. Sid. 70

intervjuguide och vi sätter igång. Den tre första intervjuerna, Chef A och två receptionister, utförde vi via telefon från Helsingborg och intervjupersonerna befann sig på hotellet, Sunwing Resort Fañabé på Teneriffa, i Spanien. Shah<sup>33</sup> menar att undersöka i en annan kultur kan ha många hinder, så som att bli uppfattad som ett hot för intervjupersonen. Intervjun med Chef A var väldigt givande, men samtidigt tyckte vi att intervjuja denna chef var ofta väldigt omständigt eftersom denne avbröt intervjuaren när denne ställde frågorna. När vi intervjuade de två receptionisterna upptäckte vi att de inte vågade svara ärligt på våra frågor. De erkände, i ett annat mer informellt tillfälle, att de tyckte det var svårt att besvara intervjufrågorna när de befann sig på jobbet, detta kanske på grund av chefens närvaro, men vi spekulerar bara. Under intervjuens gång upptäckte vi att intervjufrågorna, även om vi tyckte att vi använde oss av enkla frågor, präglades av akademiskt språkbruk eftersom vi ibland fick förklara för intervjupersonen de olika koncepten vi använde oss av i frågorna. Detta kan bero på att dessa koncept ofta används i den akademiska världen och författarna tycker att de är självklara. Men i arbetsvärlden använder man kanske inte koncepten på det sättet, då det kan hända att intervjupersonen inte förstår intervjuarens frågor. Några av intervjuerna utfördes på spanska då vi var medvetna om att vi kanske skulle ha förlorat information om vi hade översatt intervjuerna till svenska, detta står vi för.

## ***2.7 Litteraturstudie***

Litteraturen vi har använt oss av ger den teoretiska referensramen i uppsatsen. Tillsammans med vår problem-och bakgrundsbeskrivning vill vi ge läsaren en bild av vårt uppsatsområde. I denna uppsats har författarna valt att använda sig av olika metoder i materialinsamlingen. Uppsatsen bygger på kurslitteratur- och artikelsökning via internet ("ELIN", Lunds Universitets Elektroniska Databas), en kvalitativ undersökning, sonderande, ostrukturerade och strukturerade intervjuer och vi har även tagit hänsyn till våra egna erfarenheter inom hotellbranschen.

## ***2.8 Källkritik***

För vår teoretiska ram började vi söka i kurslitteratur som vi har använt oss av under utbildningens gång. Kurslitteraturen var en bra början när det gällde generella teorier om företagskultur, ledarskap och kommunikation i en mångkulturell kontext, men det

---

<sup>33</sup> Artikel: Shah, S. *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. Sid. 557

begränsade oss när det gällde fördjupningen i området vi ville undersöka. Mycket litteratur utgår ifrån amerikansk eller engelsk bakgrund, och för vår undersökning var denna litteratur ibland vilseledande då den är i ett annat kulturellt sammanhang.

## ***Kapitel 3 - Teori***

---

*I detta kapitel kommer vi att ta upp olika relevanta teorier och definitioner för vår uppsats och dess frågeställning, detta för att få en mer överskådlig helhetsbild av ämnet. Vi har delat teorin i tre huvuddelar. Först och främst introducerar vi teorier om organisationskultur som är ett centralt begrepp i uppsatsen. Följaktligen tar vi upp teorierna om kommunikation och ledarskap i en mångkulturell kontext. Teorierna är hämtade från etablerad forskningslitteratur samt vetenskapliga artiklar.*

---

### **3.1 Organisationskultur**

I organisationsssammanhang är begreppet organisationskultur tämligen nytt, kanske bara något decennium gammalt. Därför är det inte helt klart hur det skall definieras och förstås på ett managementmässigt sätt. Men efter 1980-talet blir organisationskultur en grundläggande befattning i studien av organisation och management, på samma nivå som strategi, struktur och kontroll. Därmed fanns det ett stort antal begrepp om organisationskultur, men de vanligaste bland dem är värderingar, normer och beteendemönster. Frosts<sup>34</sup> ”definition” av organisationskultur är att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man skall tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i. Edgar Schein<sup>35</sup> en inflytelserik vägledare inom organisationskultur, beskriver organisationskultur som ett mönster av delade åtaganden. Detta formas, upptäcks eller utvecklas när gruppen löser gemensamma problem för att anpassa sig till omgivningen. Det kan också användas när man skall skapa samhörighet, det vill säga, intern integration inom gruppen. Därför är det viktigt att dessa delade åtaganden fungerar bra och har betydelse för gruppens överlevnad, eftersom det även kan innebära möjligheten att lära nya medlemmar att bemöta, analysera och uppleva uppkommande problem enligt gruppens normer och regler. Hofstede<sup>36</sup>, Professor Emeritus på Maastricht University, definierar en organisationskultur som den kollektiva programmering som gör att medlemmar i en grupp skiljer sig från en organisation i andra organisation. Han hävdar också att begreppet organisationskultur måste

---

<sup>34</sup> Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*, Sid. 11

<sup>35</sup> Artikel: Schein, E. *Organizational culture*.

<sup>36</sup> Artikel: Hofstede, G., *Identifying organisational subcultures: an empirical approach*

genomsyra hela organisationen, det vill säga att det inte bara den högre ledningsgruppen i en organisation kan detta begrepp utan all personal i organisationen skall förstå begreppet.

Christian Grönroos, Professor inom Service och Relationsmarknadsföring på den svenska Ekonomi och Företagsekonomis Högskola i Finland, definierar organisationskultur som ett mönster av gemensamma värderingar och föreställningar som ger medlemmarna i en organisation mening, och förser dem med regler för beteendet i den organisationen. Kulturen står för värderingar som kan sägas vila djupt inne i företaget. ”*Det är inte lätt att urskilja, men den är alltid närvarande. Den kultur som finns i ett företag är följderna av dess förflutna, och den ger stabilitet, mening och förutsägbarhet åt företaget*”.<sup>37</sup>

En organisationskultur, enligt Matts Alvesson<sup>38</sup> Professor på Lunds Universitet på den företagsekonomiska Institutionen, är ett system av en delat sammanställning av symboler och uppfattningar, som framträder i form av tal, som upprättar och avslöjar en arbetsstils mening. Det är ett specifikt sätt att tala och mena, ett sätt att göra, som återkommer i de muntliga aktiviteterna som omgiver de dagliga arbetsuppgifterna. Alvesson hävdar att företagskulturer grundar regler om hur man skall bete sig, vilka attityder man skall anta och hur man skall prioritera dem i en organisation. Organisationer har sina egna hjältar och symboler, sitt eget ordförråd och sina egna berättelser där värderingarna, attityderna, tron och beteende finns och man vill att medarbetarna skall lära sig, även ritualer och myter spelar en viktig roll i organisationskulturer.

### **3.1.1 Tre kulturnivåer**

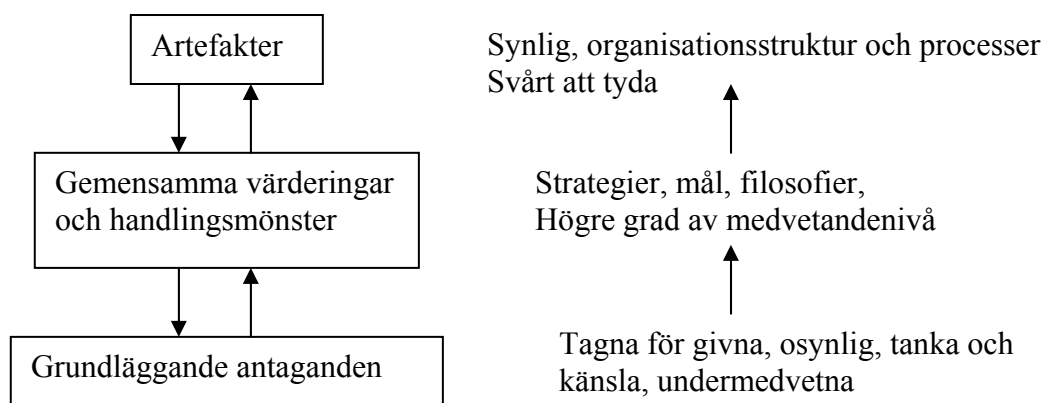
Här använder vi oss av Scheins<sup>39</sup> kulturnivåer inom organisationer för att få en bättre överblick över hur en organisationskultur är uppbyggd. Schein menar att det finns tre kulturnivåer, de är artefakter, gemensamma värderingar och handlingsmönster, och grundläggande antaganden. Denna modell framgår i nedanstående figur.

---

<sup>37</sup> Christian, G. *Service Management och Marknadsföring*, Sid. 393

<sup>38</sup> Beamer & Varner, *Intercultural communication in the global workplace*, Sid. 301

<sup>39</sup> Artikel: Schein, E. *Organizational culture*



Figur 1: Tre kulturnivåer

Med artefakter, som finns i ett ytligt plan, menar Schein att det innefattas allt som vad man ses, hörs, känns eller observeras när man går in i en ny kultur. Den är lätt att urskilja men svårt att förstå sig på, därför måste man fråga de ”*insiders*” hur vissa innebörden skall tolkas. Med den andra nivån, värderingar, så menar Schein att när en grupp ställs inför ett problem eller en ny situation måste den hitta ett sätt att komma vidare och lösa problemet. Gemensamma värderingar och handlingsmönster är alltså en grups gemensamma överenskomna tankesätt, baserat på gruppens tidigare handlingar och erfarenheter. Det kan handla om t ex mål, idealer, normer eller standarder. Den mest djupaste nivån är grundläggande underliggande antaganden, han menar att man tar för givet för vissa lösningar på vissa problem om lösningarna används och fungerar upprepade gånger. Medlemmarna internaliserar dessa antaganden och andra lösningar och hypoteser ses som oförståeliga. De grundläggande antaganden är svårt för en organisation att anpassa sig på en förändrad marknadsmiljö på grund av att medlemmarna i organisationen inte kan lära sig från dessa antaganden.

### 3.1.2 Kulturens betydelse för företag

Alvesson<sup>40</sup> menar att kulturen är ett viktigt element för hur ett företag och andra organisationer fungerar. Det kan från en strategisk förändring, till ett vardagligt ledarskap där hur chefer och anställda förhåller sig till och samverkar med kunderna, liksom hur kunskap skapas, delas, vidmakthålls och används. Kulturer som kännetecknas av normer och värderingar stödjer ett magnifikt lagarbete, lönsamhet, uppriktighet, orientering mot kundservice, stolthet över det egna arbetet och en hängivenhet gentemot organisationen. Framför allt stödjer de anpassningsförmågan –

förmågan att vara framgångsrik på lång sikt, trots den nya konkurrensen, nya bestämmelser, ny teknologisk utveckling och påfrestningarna som följer med att växa.

För en organiserad verksamhet är det nödvändigt att medlemmarna i en varierande omfattning i organisationen delar vissa givna idéer, föreställningar och tolkningar. Detta möjliggör samarbetet utan att man ständigt blir osäker eller tvingas noga tolka eller omtolka innebörden av olika yttranden eller handlingar. Det är också tydligare att träffa kloka beslut om de som arbetar inom organisationens liv gör en utvecklad förmåga att tänka i organisationskulturella termer. Kulturen blir då central när det gäller hur människor skall förstå beteenden, sociala företeelser, institutioner och processer. Det kan även vara nyttigt när det gäller att få folk att göra ”rätt” saker.<sup>41</sup> Nu när vi har förklarat hur en kultur kan påverka en företagskultur skall vi dyka in i själva konceptet om företagskultur.

### **3.1.3 Ethnocentrism**

Ethnocentrismen är ett begrepp som introducerades först av G. A. Sumner år 1906, för att avskilja ”*ingroups*” från ”*outgroups*”. Begreppet ethnocentrism<sup>42</sup> syftar på att vi alla undermedvetet och med automatik tenderar till att relatera symboler, värderingar och tankesätt till vår egna etniska och nationella tillhörighet. Exempelvis när vi utvärderar eller kommunicerar med människor, förhandlar eller bestämmer vilken attityd vi skall ha. Ett sådant tunnelseende som ethnocentrism medför kan leda till att alla tolkningar och representationer utgår ifrån den egna kulturen medan övriga möjligheter är avvikande. Begreppen ”*ingroup*” och ”*outgroup*” särskiljer människor åt som har, respektive inte har, samma etniska och nationella tillhörighet.

### **3.1.4 Ledarskap i organisationskulturen**

Organisationskultur kan vara ett resultat av en inlärningsprocess inom gruppen som delvis påverkas av organisationens ledare. Därför kan det vara viktigt att analysera och förstå organisationskultur och ledarskap i ett sammanhang.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*, Sid. 69

<sup>41</sup> Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*, Sid. 13

<sup>42</sup> Usunier, J-A, *Marketing across cultures*, Sid. 432

<sup>43</sup> Schein, V. *Organisational culture and leadership*, Sid. 5

Alvesson<sup>44</sup> antar att en ledare inte bara kan påverka hur de anställda uppfattar och förstår sina uppgifter, utan också arbetsplatsen, genom att förmedla metaforer och myter. Detta kan leda till att organisationen eller en del av den inbegriper en allmän, ledningsstyrd definition av organisationen och dess arbete.

Om en organisations anställda och ledning har samma värderingar, uppfattningar och normer ger det ett positivt resultat som sägs vara i förhållande till företagets vinstnivå. Kulturer som först dyker upp i tankarna med sådana kännetecken avviker från byråkratin och ses som en mer flexibel styrform. Dessa kulturer bygger på värderingar, som att ge de anställda stor handlingsfrihet och del i beslutsfattandet, ökad motivation och känslan för samhörighet och underlättar bildningen av starka relationer i organisationen. Ofta framhävs att en tydlig organisationskultur bidrar till resultat, eftersom målen och hur och med vilka redskap man bör använda sig av för att uppnå dem är mycket lättare att tillämpa.<sup>45</sup> Det är viktigt för ledarskapets framgång att den inte förknippas med negativa människor, - både inom och utanför organisationen - handlingar, avsikter och resultat som kan stå i förhållande till det man håller med.<sup>46</sup>

### **3.2 Kommunikation**

Människans förmåga för att kunna kommunicera är unik. Genom ord kan vi berätta och förklara, dela erfarenheter, hjälpas åt, påverka andra, uttrycka våra känslor, osv. Den kulturella bakgrund vi alla människor har, kan på så sätt påverka och därför kan ett budskap missuppfattas av mottagaren. Miquel Rodrigo, Proffesor på journalistik på Zaragozas Universitet,<sup>47</sup> menar att kulturer överlever och existerar tack vare kommunikation, och att det inte bara är viktigt att ta hänsyn till den verbala kommunikationen, utan även den ickeverbala. Den verbala kommunikationen är exempelvis språket och den ickeverbala är exempelvis kroppsspråk genom mimik. Språk symboliserar en hel kultur, om en kultur mister sitt språk så riskerar den att försvinna.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*, Sid. 79

<sup>45</sup> Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*, Sid. 86

<sup>46</sup> Alvesson, M. *Organisationskultur och ledning*, Sid. 166

<sup>47</sup> <http://didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf>,

<sup>48</sup> Öberg, B. *Olika syn på saken – kultur möten och kulturella skillnader, natur och kultur*, Sid. 96-97



### **3.2.1 Den interna kommunikationen**

Den interna kommunikationen syftar huvudsakligen till företagets medarbetare. Denna sortens kommunikation uppstår på grund av behovet för att motivera företagets personal eller att få denne till att stanna i företaget för att möta en väldigt dynamisk omgivning. Den interna kommunikationen bidrar till att skapa företagets identitet och en tillitsfull miljö som kan skapa motivation. Den hjälper personalen att känna till om företaget och dess historia, företagskultur och medarbetarnas position i organisationens hierarki.

Det finns två typer intern kommunikation:

- Kommunikationen kan komma nerifrån i hierarkin, dvs. informationen meddelas från medarbetarna upp till ledningen.
- Kommunikationen kan komma uppifrån, dvs. informationen meddelas från ledningen ner till medarbetarna.

Varje sorts kommunikation kräver en typ redskap: annonstavla, brev till personalen, möte, intervjuer, osv. Undersökningar visar att det bästa sättet att kommunicera är genom den personliga kontakten och med teknologiska redskap såsom internet, intranet, osv. där idéer, förslag eller klagomål framgår skriftligt. Det är viktigt att påpeka att en framgångsrik internkommunikation behöver en företagskultur som är övertygad om att den interna kommunikationen är viktigt och är ett nödvändigt redskap för företaget. Utan denna övertygelse finns det inget som gör att den interna kommunikationen kan fungera.<sup>49</sup>

### **3.2.2 Interkulturell kommunikation**

När två kulturer möts uppstår det alltid kulturkrockar på grund av missförstånd, annorlunda beteenden och känslor så som misstänksamhet, osäkerhet, ångest, osv. Kulturkrockar kan vara starkare eller svagare beroende på hur stor skillnad det är mellan de iblandade människornas kulturer. Det enda sättet att övervinna denna situation är genom kommunikation. Det handlar inte bara om tvåvägskommunikation, utan också om att dela känslor och bilda ett empatiskt förhållande. Det kan vara att båda kulturerna möts på halva vägen där man kan förstå varandra.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna>.

<sup>50</sup> <http://didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf>.

Rodrigo<sup>51</sup> menar att interkulturellhet är ett förhållande eller en interaktion mellan olika kulturer. Han hävdar att vilken kommunikation som helst kan definieras som interkulturell, men kulturella skillnader kan försvåra kommunikationen. Människor t ex med samma språk, tankesätt, livsstil, kan mycket lättare förstå varandra. Ju större skillnader mellan dessa faktorer, desto större svårigheter kan de människorna med olika kulturella bakgrunder bemöta.

I dagens samhälle blir organisationerna mer och mer inblandade i kommunikationer inom kulturer och mellan kulturer, eftersom många affärer görs utomlands. Folk med olika bakgrund och språk arbetar med varandra i många länder, därför en god interkulturell kommunikation på arbetet är inte bara ett långsiktigt mål, det är snarare ett verkligt behov här och nu.<sup>52</sup> Interkulturell kommunikation är också ett viktigt ämne inte bara för många internationella företag utan också för de lokala. Det är viktigt för företagen att kunna skapa arbetsgrupper med gemensamma mål, vilket inte alltid är en lätt uppgift. Ett företag som tillverkar varor med väldigt hög precision, bör till exempel vara säker på att medarbetarna har förstått vikten av noggrannheten.<sup>53</sup>

### **3.2.3 Kommunikation som en maktutövande form**

Genom att förstå makt av kommunikation och språk kan man använda orden som ett ledningsredskap i en organisation.<sup>54</sup> Alla organisationer har en företagskultur eller ett informellt nätverk vilken betyder att nätverket är oberoende av organisationens struktur. Studier visar att en ledare använder mer än 75 procent av sin arbetsdag för att kommunicera. Det informella nätverket binder ihop alla delar i en organisation utan att ta hänsyn till position eller titel inom organisationen och kommunikationen är ett bra sätt att påverka det. Detta nätverk är viktigt inte bara för att sprida information till sina medarbetare, utan också för att det även tolkar informationens betydelse för medarbetarna.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> <http://didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf>

<sup>52</sup> Beamer & Varner, *Intercultural communication in the global workplace*, Sid. xiii

<sup>53</sup> Beamer & Varner, *Intercultural communication in the global workplace*, Sid. 65-66

<sup>54</sup> Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. *Managing and organizations*. Sid. 327

<sup>55</sup> Bjerke, B. *Business leadership and culture*, Sid. 43

### 3.2.4 Ledningens kommunikationsuppdrag och kulturell utbildning

För att en ledare skall vara en bra strateg på makronivå, behöver den vara en duktig meddelare på mikronivå.<sup>56</sup> Ledningen bör ge interkulturell utbildning från topp till golv för att underlätta arbetet mot ett gemensamt mål i företag som har medarbetare med olika bakgrund<sup>57</sup>. Det krävs också ett stort engagemang från ledningen och hela vägen ner till den lägsta arbetsledaren när det gäller kommunikation.<sup>58</sup>

Clegg *et al*<sup>59</sup> menar att ledarna bör ta hänsyn till den kulturella tyngdpunkten, där kommunikationen skapas och där man delar gemensamma tolkningar och värderingar. Ju mer lika dessa är, desto lättare blir det för den interkulturella kommunikationen.<sup>60</sup> Organisationens ledare bör utföra anvisningar och policyn på huvudspråken som talas inom företaget och samtidigt bilda grupper för att hjälpa komma över kulturella hinder. Ledarna bör även försäkra sig om att de utländska medarbetarna förstår anvisningarna ordentligt och därefter att medarbetarna följer dem. Denna process kräver tid och resurser och det är viktigt att alla medarbetare får utbildning, inte bara de som kommer från en ”utländsk kultur”<sup>61</sup>. McFarland<sup>62</sup> menar att många kulturella utbildningar bara blir ytliga, eftersom de utländska medarbetarna inte har tillräckligt stor kunskap om den andra kulturen och detta kan leda till t ex missnöje, stress och ångest. För att utbildningsprocessen skall vara framgångsrik bör ledarna, menar Beamer & Varner<sup>63</sup> och Rodrigo<sup>64</sup>, även förstå och intressera sig för medarbetarnas kulturella bakgrund. Om personalen har en mångfaldig kultur- och språkbakgrund, måste ledningen också ta hänsyn till att dessa personer passar bra ihop. Det är också viktigt att ha kunskap om sin egen kulturs värderingar, för att bättre förstå hur en människa med en annan kulturell bakgrund reagerar.<sup>65</sup> En knapphändig utbildning i kultur kan leda till att många expatrierade i ett företag är ointresserad av sitt uppdrag i andra länder. De förstår inte de kulturella skillnaderna eftersom de inte har tillräcklig kunskap om den kulturen där de måste utföra uppdraget. Dålig kunskap om en kultur kan vara en viktig orsak till stora

---

<sup>56</sup> Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. *Managing and organizations*, Sid. 316

<sup>57</sup> Beamer & Varner, *Intercultural communication in the global workplace*, Sid. 65-66

<sup>58</sup> Droppers K. *Rural communications: Engage Employees with Effective Communications*, Sid, 62,64

<sup>59</sup> Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. *Managing and organizations*, Sid. 303

<sup>60</sup> <http://didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf>.

<sup>61</sup> Beamer & Varner, *Intercultural communication in the global workplace*, Sid. 65-66

<sup>62</sup> Artikel: McFarland. *Culture shock*, Sid. 31

<sup>63</sup> Beamer & Varner, *Intercultural communication in the global workplace*, Sid, 65-66

<sup>64</sup> <http://didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf>.

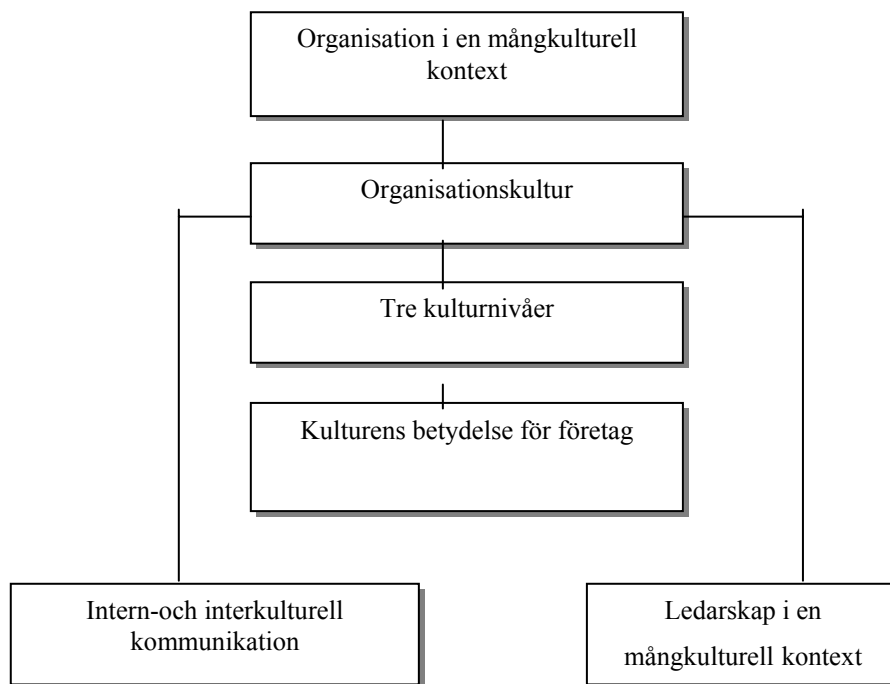
<sup>65</sup> <http://didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf>.

anpassningssvårigheter och minskning i produktiviten. Det är även en viktig faktor som kan leda till ökad stress hos medarbetaren.

Grönroos<sup>66</sup> påpekar att det är väsentligt att ledarna stöder sina medarbetare med en aktiv feedback, en tillitsfull information och en välfungerad tvåvägskommunikation. På detta sätt kan man följa upp och uppmuntra sina medarbetare. Ledningens stöd, interna samtal och förmågan att kunna lyssna är viktiga instrument för att utöva kommunikationsmakt.

### 3.3 Sammanfattning

För att sy ihop de behandlade teorierna har vi konstruerat en modell för att visualisera de viktiga sambanden



<sup>66</sup> Grönroos. *Service Management och Marknadsföring- en CRM uppsats*. Sid. 378-402

## ***Kapitel 4 - Empiri***

---

*I detta kapitel kommer vi att kortfattat ge en beskrivning av observationerna vi utförde och den uppfattningen vi fick av de olika ledarskapsstilarna och medarbetarna från de olika kulturerna. Detta tillsammans med den information vi har fått från våra intervjuer utgör tillsammans med teorin grunden till nästa kapitel, analysen.*

---

### ***4.1 Observationer***

Observationer gör man jämt i det vardagliga livet. När det är en mer vetenskaplig observation gör man det i syfte i att svara på frågeställningar på ett mer systematiskt vis.<sup>67</sup> Observationer beror vilken delaktighetsgrad forskaren har med själva omgivningen, en deltagande observation oftast utfylls med intervjuer.<sup>68</sup>

Vi vill upplysa läsaren en gång till om att en av författarna är uppvuxen på Teneriffa och har under de två sista somrarna jobbat på Sunwing Resort Fañabé. I denna uppsats har vi inte bara använt de båda författarnas observationer, utan också den tidigare observationen, som gjordes av den andra författaren, när hon jobbade på hotellet. Vi kommer att beskriva dessa observationer, speciellt när det gäller organisationsstruktur. Observationerna utfördes på hotellet vid olika tillfällen under april månad.

#### ***4.1.2 Sunwing Resort Fañabé***

Sunwing Resort Fañabé går under Ving och sin tur under moderbolaget My Travel Northern Europe. Hotellet har 110 anställda och de har många olika nationaliteter, en hel del svenskar samt danskar och norskar som är ansiktet utåt och har direktkontakt med gästerna. Den största delen av personalen på hotellet består av Spanjorer (70%). Många av dem kommer från Kanarieöarna och det spanska fastlandet. På hotellet jobbar även många sydamerikaner. En hel del av dessa kommer från andra Sunwing hotell, t ex det äldsta hotellet Playa del Inglés på Gran Canaria, från Mallorca eller Grekland.

Hotellet finns beläget hundra meter ifrån stranden. I området finns det bara hotell, restauranger och shoppingcenters, så det finns inga lägenheter där man kan bo året runt. Hotellet är byggt väldigt enkelt och det försvinner lite mellan de andra lyxiga hotellen

---

<sup>67</sup> Bengtsson, C. et al. *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik*. Sid. 51-53

<sup>68</sup> Kaijser, L & Öhlander M. *Etnologiskt fältarbete*. Sid. 87

som finns i närheten. Lobbyn är stor och inredningen är väldigt enkel och man får en känsla av att man har gått in på Ikea.

#### ***4.1.3 Ledningen***

Den spanska ledaren höll ganska mycket avstånd med dem som inte var hans närmaste avdelningschefer. Han stannade aldrig och pratade med andra medarbetare. När han åt i matsalen satt han alltid för sig själv eller med sina avdelningschefer.

Den svenska direktören hade inga problem med att komma och hälsa på sina medarbetare och kunde själv kalla sig för en arbetskollega i stället för direktören. I matsalen gör han som den spanska chefen, fast han sitter ofta med den svenska receptionschefen som han har mer daglig kontakt med.

#### ***4.1.4 Den spanska medarbetaren***

Den spanska medarbetaren är glad och skämtar ofta. De hälsar varje gång när de träffar en annan medarbetare. I Spanien uppfattas man som ovänlig när man går förbi en arbetskollega och inte hälsar. Denna medarbetare känner väldigt stor respekt för sin chef och man pratar inte med chefen om det inte är nödvändigt. Spanska medarbetare sitter med andra medarbetare och äter i matsalen, de blandar sig inte med de skandinaviska medarbetarna. De tyckte att det var avkopplande när direktören satt och åt för sig själv eftersom de ofta tar avstånd från cheferna. De flesta spanska medarbetarna kan inte engelska.

#### ***4.1.5 Den skandinaviska medarbetaren***

Den skandinaviska medarbetaren uppfattar vi som att den går i sin egen lilla värld, denne kunde gå förbi oss och inte hälsa. Dessa medarbetare såg man ofta, om inte alltid, bara med sina skandinaviska kollegor och de gjorde ingen särskild ansträngning för att blanda sig med de spanska medarbetarna. Vi fick känslan av att de skandinaviska medarbetarna betraktade sin chef mer som en vän, där hierarkin kändes mycket plattare än med de spanska medarbetarna och sin chef. Den skandinaviska medarbetaren som bor året runt kan spanska, men de säsongsbaserade medarbetarna brukar inte kunna spanska.

## ***Kapitel 5 - Analys***

---

*I detta kapitel kommer vi att koppla vår empiri med de utvalda teorierna för att förklara och förstå hur företagskulturen, kommunikationen och ledarskapet i ett internationellt företag som vi studerar inifrån företaget Sunwing Resort Fañabé fungerar i den spanska kulturella kontexten.*

---

### ***5.1 Organisationskultur***

Människan är beroende av andra personer, inte bara i det vanliga sociala livet, utan också i arbetslivet. Synen på hierarki avspeglas i företagets interna organisation, som dock kan skilja sig mellan Spanien och Sverige. Chef A menar att i ett hotell är det viktigt med att ha en viss hierarki eftersom gemensamma beslut i en platt organisation ofta kan vara krångliga, som man ofta ser i svenska organisationsstrukturer. Hierarki ses tydligare i spanska organisationsstrukturer än i svenska, där man markerar hierarkin med exempelvis en strikt klädselkod. På hotell i Spanien kan man ofta se att direktören går i kostym, och de andra bär den uniform som motsvarar positionen man har i företaget. Men genom vår observation har vi märkt att klädselkoden på Sunwing inte markeras särskilt tydligt. Direktören bär vanliga byxor och skjorta och resten av personalen, beroende på avdelningen, bär samma uniform. I receptionen bär de vit skjorta och beige skjol eller byxa och ingen skillnad görs med avdelningschefen. Chef A menar att en viss hierarki krävs för att samordna ett företag som har mycket personal. En viss handlingsfrihet för varje avdelning och en blandning av hierarki samt platt organisation anser Chef A kan leda till en framgångsrik ledning. Samtidigt ger den platta organisationen grunden till en tvåsidig kommunikation där andra åsikter än chefernas tas upp.

Hotellet strävar efter resultat, där affärsetik och ärlighet visar att de får ut det som behövs utåt för gästerna. När de skriver kontrakt med sina medarbetare är de väldigt ärliga och de följer de spanska arbetslagarna. Däremot tar Sunwing hänsyn till att hotellets medarbetare är svagt fackorganiserade och lönerna är fortfarande mycket lägre än på andra mer väletablerade Sunwing hotell där fackorganisationerna är mycket starkare.

Den spanska personalen har inte valt att ha nära kontakt med de högre cheferna, trots att hotellet har en ny svensk direktör, men tror vi att de ändå väljer att behålla avståndet mellan dem själva och sina chefer. Då blir det svårt för ledningen att ta reda på hur personalen egentligen tänker och tycker. Under de tre senaste åren inom Service Management har vi lärt oss att personalen i ett företag är den viktigaste och den mest värdefulla resursen, speciellt inom servicebranschen, där deras tankesätt kan bidra med allt från enkla till mer komplicerade problemlösningar. Personalens övervägande kan vara viktig för ett företags framtida positiva utveckling. Ledningen behöver därmed visa sina känslor och viljor för att kommunicera med personalen och få dem att prata ut. Ledarskapet tycker vi är mycket viktigt i detta sammanhang när det gäller hur de skall kommunicera med sin personal och hur de går ut och agerar i företaget. Det som har framkommit i våra intervjuer är att ledningen på hotellet inte tillräckligt ser till personalens individuella behov utan de fokuserar mest på omsättningen.

### **5.1.1 Förmåner**

När det gäller personalförmåner så har vi fått information under intervjuerna att den skandinaviska personalen har många fler förmåner än den spanska personalen.

*”Den skandinaviska medarbetaren får en helt annorlunda behandling än den medarbetaren som har skrivit kontrakt här i Spanien.”(Eber Calderón, 060420)*

Exempelvis så kan de åka hem med så kallade frisäten, det vill säga lediga flygstolar utan att betala. De kan dessutom åka med gratis på utfärder, detta speciellt för anställda som jobbar med ansiktet utåt. De kan även få väldigt bra priser på restauranger om receptionisterna rekommenderar dem till sina gäster. Eftersom det finns många attraktioner i närheten såsom tema-, djur- och vattenparker som annonseras på hotellet, så hjälper Sunwing dessa genom att sälja biljetter åt dem. Detta gynnas den skandinaviska personalen av och de får gratis inträde på dessa ställen. Skulle någon i den spanska personalen vilja åka till Skandinavien så har de naturligtvis samma förmåner, men den skandinaviska medarbetaren har förtur eftersom denne skriver sitt kontrakt i Skandinavien och gratis flygstol ingår i kontraktet. Hotellet försöker alltid få specialpriser på utfärder för de som jobbar i receptionen. Ibland ordnar hotellet till och med gratisutfärder så att de skall kunna komma iväg och njuta en dag med sin familj. Under intervjun med Eber så har vi fått ytterligare information om förhållandet mellan



den skandinaviska och den lokala personalen. Han menar att den skandinaviska medarbetaren får en helt annorlunda behandling än medarbetaren som har skrivit sitt kontrakt i Spanien. Den skandinaviska medarbetaren får lov att äta tre gånger om dagen på hotellet, och den personal som är lokalt anställd får bara lov att äta en gång om dagen. Företaget ordnar en lägenhet åt den skandinaviska medarbetaren och betalar även hälften av hyran. Eber känner att den skandinaviska medarbetaren behandlas som om denne var nyckelmedarbetaren på hotellet och att man anser att hotellet inte hade fungerat utan denne.

*”Företaget behandlar de skandinaviska medarbetarna som om den var hotellets anda, precis som att utan dem skulle hotellet aldrig överleva.”* (Eber Calderón, 060420)

## **5.2 Kommunikation**

### **5.2.1 Kommunikation och samhörighet**

Människor bör ha en ungefärlig gemensam syn för att kunna samarbeta tillsammans. Det kan vara svårt att acceptera andras personliga värderingar och de värderingar som råder på arbetsplatsen i händelse av konflikt. I denna situation är det viktigt att personliga värderingar och grundantaganden måste stämma överens med organisationens, för att alla i företaget skall kunna arbeta mot samma håll. I Sverige är det vanligt att man säger ifrån, däremot i Spanien kan det vara mindre populärt och därför undviks gärna direkta konfrontationer, eftersom individens åsikter är förutbestämda av gruppen eller de värderingar som råder i det landet man kommer ifrån. Denna skillnad på hur man hanterar ett problem, skulle kunna bli en konflikt på Sunwing Resort Fañabé. Detta kan också ställa till svårigheter för en nykomling att känna sig hemma i företaget inom en kort tid.

När en ny spansk arbetare börjar på företaget, kommer denne att säkerligen umgås mer med de spanska medarbetarna, men inte så mycket med de skandinaviska. Det är inte på grund av att deras värderingar är annorlunda, utan snarare kan det vara språket som är den grundläggande faktorn för kommunikationssvårigheterna mellan den skandinaviska och den spanska medarbetaren. Den svenska receptionisten tycker att det är viktigt att lära sig spanska för att kunna kommunicera med de spanska medarbetarna, t ex städerskorna och vaktmästarna. Speciellt gäller detta den skandinaviska medarbetaren som är fast bosatt på Teneriffa. Säsongsarbetarna som bara stannar sex månader på ön

bryr sig inte så mycket om att lära sig språket. Den skandinaviska personalen pratar sitt eget språk med gästerna, och spanskan är mer ett jobbspråk. Det finns mycket spansk personal som inte kan tala bra engelska, därför uppstår det ofta problem när de kommunicerar med både gästerna och den skandinaviska personalen. Men det finns ordböcker i receptionen ifall sådana kommunikationsproblem uppstår mellan personalen och ofta hjälper de till för att kunna kommunicera med varandra.

### **5.2.2 Intern kommunikation**

Under vår undersökning fick vi veta att företaget använder sig mest av mejl för att kommunicera med varandra och de underordnade brukar också läsa mejlen de får från sin chef. Med direktören har alla chefer möte en gång i veckan, sedan är det upp till cheferna vilka och hur många möten de skall ha med sina underordnade. Här kan vi se att impersonell kommunikation är dominerande i företaget. Impersonell kommunikation kan ge en grund till att mottagaren antingen inte förstår eller så misstolkar denne sändares meddelande. Därför kan en personell kommunikation vara ett komplement, man kan även genom så kallad icke-verbal kommunikation, t ex kroppsspråk, vid sådana tillfällen lösa ett uppstått kommunikationsproblem.

Eber Calderón pratar om språk inom företaget:

*”Språket var det största hindret när det gällde gäster och med mina skandinaviska medarbetare var det lättare, jag kan tänka mig att det kan bero på att de kommer att jobba här i sex månader och de kan bara inte strunta i det, de måste göra det så lätt som möjligt för sig själv.”*(Eber Calderón, 060420)

Om man inte kan kommunicera med varandra så kommer personalen naturligtvis bara hålla kontakt med dem som kan sitt eget språk. Detta bidrar till att det formas mindre grupper inom hotellpersonalen, den skandinaviska och den spansktalande gruppen. Det blir ingen enighet inom personalen, varje medarbetare drog sig till sin grupp där denne känner sin tillhörighet. Dessa kan även ses som subkulturer inom själva företagskulturen. Det är viktigt att företagsledningen agerar för de nyanställdas bästa. När en ny medarbetare introduceras bör de vara medvetna om att ett främmande språk kan generera osäkerhet i arbetet och för företaget. Detta kan förebyggas genom att företaget planerar aktiviteter för att skapa gemenskap och bygga broar mellan de olika grupperna.

### **5.2.3 Ledningens roll i kommunikationen**

Under intervjun med Chef A så betonar denne jämt att den har bott i Spanien i många år, men känner sig fortfarande som en utlänning eftersom hotellet ligger på spansk mark och att många i personalen är från Spanien. Chef A måste ofta balansera mellan ett svensk koncept som opererar i Spanien med spansk personal som kanske inte känner till den skandinaviska gästens beteende och inte ens vet var Sverige eller Stockholm ligger på kartan. För att personalen skall förstå gästens krav så får man ofta förklara för personalen om var skandinavien ligger och hur man lever där. Detta är på grund av att många av gästerna har väldigt höga förväntningar när de anländer till ön och till hotellet. Chef A får förklara för personalen om bakgrunden av vad exempelvis en svensk är och hur den lever, varför den åker på semester, varför den betalar så mycket pengar på grund av sollängtan, eftersom Sverige har sex månaders vintertid och det är mörkt, kallt och trist. Efter de grundläggande förklaringarna börjar den spanska personalen bättre förstå den skandinaviska gästen och därmed försöker de göra sitt bästa för att uppfylla gästens förväntningar. Allt detta handlar om kommunikation och förståelse. För att vara en bra ledare är det viktigt att kommunicera. En ledare skall vara en god lyssnare för att kunna kommunicera och kunna känna igen problem. Chef A avbröt ofta intervjuaren när denne ställde sina frågor, alltså chefen brister när det gäller att lyssna på andra personer. Intressant är att detta fenomen är vanligt i spankstalande länder, där man ständigt avbryter varandra i ett samtal. I Sverige däremot väntar man tills den andra personen har pratat färdigt.

Chef A menar att personalen som jobbar på Sunwing inte skall känna att de arbetar för ett svenskt företag och att det sitter en direktör som bestämmer över vad de ska göra i Sverige, utan de skall känna att företaget är spanskt och därmed kan de känna sig tryggt. Både Chef A och vår intervjuperson Eber tyckte ändå att Sunwing är som ”lilla Sverige med sol”. Det känner vi också när vi går in på Sunwing, gästerna är skandinaviska, produkterna de säljer är skandinaviska, underhållningen är skandinaviskt, inredningen är minimalistiskt vanligare i skandinaviska kulturer än i den spanska kulturen. Arbetsuppgifterna för Chef A måste vara väl genomtänkta, det räcker inte med att bara sälja en idé. Exempelvis om företaget skall inleda en ny kampanj, så det räcker inte att bara meddela till personalen att den kommer från Sverige, utan man måste vinkla det så att spanjoren förstår varför. Om man förklarar för en spanjor vad en svensk är så förklarar man samtidigt i samma veva hur dennes kollega är. När det gäller den spanska

medarbetaren berättar Chef A att det är viktigt att ställa sig på dennes sida och förklara konceptet och om den skandinaviska kulturen snarare än att förklara arbetssättet på Sunwing för den skandinaviska medarbetaren. På detta sätt tar det väldigt långt tid för ledningen att samordna personalen, speciellt eftersom hotellet är ganska nytt och det fortfarande går igenom "barnsjukdommarna". Men samtidigt måste man lägga den tiden på den spanska personalen för att den skall känna sig väl omhändertagen på hotellet.

Den svenska medarbetaren har dessutom betydligt lättare att förstå gästerna och sin chef eftersom det inte finns större kulturella hinder mellan dem. Ju mer lika kulturerna är, desto lättare är det för människorna att förstå varandra. Mellan de skandinaviska och spanska medarbetarna är de kulturella skillnaderna stora, eftersom språken och sättet att kommunicera är helt annorlunda. Detta tror vi kan orsaka svårigheter och missförstånd mellan dessa medarbetare och kan vara grunden till grupperingar. Mellan skandinaviska medarbetare uppstår färre missförstånd på grund av närheten och likheten mellan kulturerna. Spanjorerna är kända för att vara uttrycksfulla, man pratar högt och man gestikulerar vilt när de kommunicerar, detta för att undvika missförstånd och osäkerhet. Däremot uttrycker sig skandinaverna mer subtielt och brukar inte visa oro eller sina känslor. Ledningens engagemang i kulturella frågor på hotellet kan i minsta fall undvika kulturella grupperingar som kan motverka en relation och samarbete mellan medarbetarna med olika kulturella bakgrund på hotellet. En ständig kommunikation, interkulturell utbildning och ledningens engagemang kan vara ett bra sätt att förebygga detta fenomen.

### ***5.3 Ledarskap***

#### ***5.3.1 Ledarskap i en mångkulturell kontext***

Trots att Sunwing Resort Fañabé är ett svenskt företag i Spanien, har företaget drygt 70 procent anställda som är spankaltalande, även hotellets förra direktör var spansk. Chef A, som är svensk, berättar för oss att de nu har fått en ny direktör. Den nya direktören är svensk, men han har bott i Spanien i 25 år och behärskar spanskan perfekt. Men han har en helt annorlunda arbetsstil i jämförelse med den spanska direktören, t ex han sitter med sin dörr öppen så att personalen kan ta sig in och han har en mycket mer öppen dialog med dem. Det är uppenbart att han har en vilja för att kommunicera med sina medarbetare. Detta agerande förvånade många anställda redan den första dagen då han presenterade sig för hotellens medarbetare. Men när den spanska direktören började på

Sunwing så bad han om att installera en kortremsa där bara han hade kortet för att komma in till sitt rum. Den som ville komma in var tvungen att ringa på dörren och han öppnade den inifrån. Många anställda tyckte att det var olämpligt att göra detta och de kände att det fanns ett stort avstånd mellan dem och direktören. I Sverige behandlar ofta cheferna sina anställda snarare som vilken kollega som helst. Däremot i Spanien är chefen en person som har mycket makt, de anställda bör avväga sina handlingar och ord om man har en lägre position gentemot chefen. Detta kände vi när vi genomförde intervjun med den spanska receptionisten. Vi fick intrycket att receptionisten var väldigt osäker på hur denne skulle svara, nästan rädd, receptionisten tvivlade och tänkte länge på vad denne skulle säga. Efter intervjun fick vi veta att under intervjutiden med receptionisten satt chefen brevid, detta misstänker vi är anledningen till varför intervjupersonen blev påverkad och därför denne hela tiden behövde tänka på vad som skulle svaras på frågorna.

Chef A förklarar i följande citat hur dennes ledarskapstil är i en mångkulturell kontext:

*”Speciellt för spanjorerna som såg att det var mycket svenskt, så försökte jag dra mig till spanjorernas sida. Svenskarna förstog allt som blev sagt på hotellet, jag fick ta mer hänsyn till spanjorerna.”* (Chef A, 060405)

### **5.3.2 Ledarskapets inverkan i organisationskulturen**

Chef A berättar att den nya svenska direktören, som inte har varit på hotellet så länge, har redan visats sig mer än vad den spanska direktören gjorde under ett och ett halvt år. Den svenska direktören ser inte ut som en direktör, han vill gärna vara vän, men å andra sidan är han väldigt krävande som direktör. Chef A tycker att det inte är så viktigt om det är en svensk direktör eller en spansk direktör, eftersom man tittar mest på vilket ledarskap de utför.

*”Om man tar den spanska arbetssätten så är den väldigt korrekt med information, du gör så, du gör så och du gör så.”* (Chef A, 060405)

Detta arbetssätt ser man oftare i en hierarkisk organisationsstruktur. Personalens ansvar i en sådan organisation är tydligare tilldelat, det vill säga att man vet vilket ansvar man får. Samtidigt känner de till vad, varför och hur man skall utföra sina uppgifter. Däremot är det vanligare i det svenska arbetssättet att diskutera kring lösningar,

handlingar och resultat där information och riktlinjer är mindre tydliga. Men den nya svenska direktören, enligt Chef A, har han de goda egenskaperna från den svenska ledarskapsstilen, där man sällan diskuterar och analyserar, utan han ger direkta riktlinjer om vad man skall göra och inte göra.

Chef A uttrycker hur en god ledarskapstil på Sunwing Resort Fañabé skulle kunna vara: *”Men jag tror att man tar lite av den svenska och man tar lite av den spanska och så får man det perfekta ledarskapet. Jag vill inte säga att den svenska är den perfekta och jag vill inte säga att den spanska är den perfekta ledarskapsstilen.”* (Chef A, 060405)

### **5.3.3 Utbildning**

För att företaget skall uppnå sina mål, är utbildning för personalen viktigt. Personalen i företaget bör ha bra kunskaper och färdigheter om hur ett företag fungerar, personalens utbildning och utveckling kan pågå under arbetsprocessen där de lär sig under tiden de arbetar. Exempelvis när en ny medarbetare kommer in i ett företag, så ser denne bara på de synliga faktorerna, på de så kallade ”artefakter”. Dessa kan vara t ex en logotyp, personaluniformen eller den fysiska miljön. Chef A berättar för oss under intervjun att Sunwing Resort Fañabé använder sig av den gamla Vinglogon och även Vings flagga som finns hängande utanför varje hotell, så att man skall kunna förstå att Ving är deras viktigaste gäster. Egentligen, säger Chef A, skulle de ha haft Vings uniform på hotellet, men slutligen beslutade de att de skall ha sina egna neutrala uniformer. Vings färg, nämligen orange, genomsyrar även hela Sunwing. När man ser på hotellets inredning så går även denna åt det orange hållet, eftersom orange representerar Ving för många svenskar. Med dessa faktorer i åtanke anser vi att en ny person, som bara känner till Ving men inte Sunwing sedan innan, skulle man direkt kunna uppfatta Sunwing Resort Fañabé som ett svenskt företag. Men eftersom det är ett svenskt företag som har etablerat sig i Spanien, och till utseendet ser svenskt ut, skulle de ändå kunna anpassa sig till den spanska kulturella kontexten. Företaget bör anamma de spanska normerna och reglerna, då kan det första intrycket ge en fel bild av företaget till den nya personen. Man behöver därmed ha en djupare kännedom om företaget när man går till den andra kulturnivån, som Schein kallar för värderingar. Dessa förmodar vi att medarbetarna kommer att lära sig under tiden de jobbar på hotellet på grund av att man kan lära sig om organisationskulturen genom att göra misstag, prova sig fram eller genom att iaktta andras beteende och reaktioner under arbetsprocessen.

### ***5.3.4 Ledningens roll i utbildningsprocessen***

Eftersom det är en stor blandning av nationaliteter på hotellet, så borde ledningen ta i beakt den tidskrävande processen. Det innebär att ta hänsyn till medarbetarens kulturella bakgrund, vilket kan bidra till en bättre kommunikation mellan ledningen och medarbetaren. Detta kan även bli en grund till hur ledningen sedan förmedlar värderingarna till sin personal.

Ledningen har en viktig roll när de skall rekrytera lämplig personal. Sedan måste de få personalen till att förstå vilka normer och rutiner som gäller i företaget. De skulle kunna ge personalen en konsistent men gradvis utbildning för att förbättra deras kunskaper och färdigheter och även stimulera personalens motivation på jobbet och så vidare. På ett internationellt företag är det även viktigt att ge utbildning om kultur och kulturskillnader, det kan handla om den lokala kulturen där företaget befinner sig i och den nationella kulturen där företaget ursprungligen kommer ifrån. Detta skulle kunna underlätta kännedomen om de två kulturerna och förebygga missförstånd. På Sunwing utbildas personalen inte om de olika kulturskillnaderna. Intervjupersonen, Eber Calderón Pitrelli, erkänner att det skulle ha varit givande med en introduktion om de skandinaviska länderna och deras kultur. Ett dokument om detta hade varit till stor hjälp för att förstå hur man jobbar i ett skandinaviskt företag och hur skandinaverna beter sig i vissa situationer och varför de gör så. Kunskap om detta kan även bidra till hur man bättre behärskar och förstår gästens krav och därefter kan leverera en tillfredställande service till gästen.

Under intervjun med Chef A, menar denne att på grund av att hotellet snabbt öppnades år 2003, hade de bara tre veckor på sig att hitta personal, vilket har varit den största utmaningen i hennes liv. Chef A menar att ledningen vid öppningen hade för lite tid på sig för att kräva de normala förutsättningarna som när man söker efter personal i vanliga fall. De hade en annons i tidningen och en annons vid hotells ingång för de som gick förbi hotellet och hade intresset för att söka jobb. På detta sätt sökte hotellet 120 medarbetare på en gång. Detta ”misstag” har lett till en hög personalomsättning under hotellets första tre år sedan det öppnades. Det normala tillvägagångssättet, när man anställer en ny personal, brukar man göra 2-3 intervjuer innan anställningen, sedan har man två månaders provanställning. När Sunwing Resort Fañabé startade handlade det bara om att få så in mycket personal som möjligt. Om en person som ska jobba i en

reception i Spanien kräver man ofta universitets utbildning av, men enligt Chef A så finns det inga krav på en akademisk utbildning för att jobba som receptionist på Sunwing. De kräver istället att personen har rätt inställning till livet och har mycket energi för att lära sig. Vi anser att den personliga inställningen till livet visserligen är en bra förutsättning för att bli anställd, men att rekrytera en akademisk utbildad personal kan även vara en konkurrensfördel för hotellet. Därför, en person som både har en bra inställning till livet och en akademisk utbildning, skulle kunna bättre anpassa sig till sitt jobb. Vidare berättar Chef A att jobbet som receptionist på Sunwing kräver mycket mer än en vanlig receptionisttjänst på ett annat hotell. Förutom att de skandinaviska receptionisterna skall jobba i receptionen, agerar de som hotellets ansikte utåt och fungerar lite som en guide som planerar och genomför välkomstmötet för de nyanlända hotellgästerna. Att man gör mycket annat än en vanlig receptionist tror vi kan få denne känna sig som en joker på hotellet. Detta kan även försvaga receptionistens motivation för arbetet och senare bli en bidragande faktor till den höga personalomsättningen i receptionen.

De kunskaper som medarbetarna har skaffat sig på hotellet grundas mycket på vad de har lärt sig från sina gamla medarbetare, där krävs det ett stark teamarbete och en vilja att stödja och hjälpa andra medarbetare.

*”Det är väldigt team inriktad, som sakt om det är någon som inte kan så hjälps vi åt hela tiden.”* (Svensk receptionist, 060315)

Teamet får beröm när någon har utfört ett bra arbete och det är en tillfredställelse för medlemmarna. Men när en medarbetare har gjort fel, är det inte bara denna medarbetare som har gjort fel som blir tillsagd från sin chef, utan hela teamet blir tillsagda, alltså alla i teamet vet vem som har gjort fel. Å ena sidan kan det vara positivt för gruppen som lär sig från ett misstag och därefter kan de jobba mot ett gemensamt mål, men å andra sidan kan detta också få ett motverkande och omotiverande effekt om en medarbetare är väldigt slarvig och resten av teamet ständigt lider av det.

När vi frågar den spanska receptionisten om vilket koncept hotellet har, så säger denne bara att det är ett företag som har fokuserat mycket på kundservice, förutom detta kan receptionisten inte säga mer. Vilket koncept och vad hotellet står för är inte tydligt och



det är vanligt att medarbetaren inte intresserar sig mer än just sina egna uppdrag, vanligtvis är det ledningen som håller och intresserar sig för den sortens kunskap. Sådan kunskap borde genomsyra hela hotellet och inte bara stanna på ledningsnivån. Vi undrar här om hotellet har gett personalen några utbildningar som handlar om deras företagsmål, vision och koncept. Hur kan ett serviceinriktat fyrstjärnigt hotell som Sunwing Resort Fañabé kunna leva i en hård konkurrerande hotellbransch om deras personal inte har en grundläggande uppfattning om vad företaget har för mål, vision eller koncept? Dessutom har de heller inte fått utbildningar som handlar om kundorientering inom service, exempelvis vett och etikett.

Sunwing har ett kompendium de kallar för "Quality Standard" (QS) där alla riktlinjer framgår, rutiner och normer om hur arbetet skall utföras på hotellet. Varje avdelning på hotellet har även en egen anpassad QS. Kompendiet finns skrivet bara på engelska och utformas på huvudkontoret i Sverige, sedan distribueras dessa till alla Sunwing som finns i Grekland, Cypern och Spanien. Bara QS för husfrun i Sunwing Resort Fañabé har man översatt till spanska och översättningen har gjorts på plats med endast hjälp av Chef A. Man jobbar väldigt mycket med fria händer, fast alltid utifrån QS då är det viktigt för hur cheferna förmedlar riktlinjerna, rutinerna och normerna till sina anställda. QS skall läsas av avdelningscheferna, men även receptionisterna läser den. Där står väldigt tydliga och standardiserade riktlinjer i QS, att man skall jobba tillsammans i team, hur ofta de skall ha veckomöten och de anställda ska vara väldigt välinformerade om företagets mål om ekonomi och kvalitet. Hotellet är stort och det ingår många mindre avdelningar, därför är det väldigt viktigt för alla avdelningar att de har ett ömsesidigt samarbete mot samma mål. Receptionisterna som vi intervjuade tyckte att det var praktiskt att QS fanns på engelska eftersom det är ett språk som nästan alla kan mer eller mindre i receptionen. Men efter vår undersökning har vi fått veta att det faktiskt finns många husfruar och även vissa avdelningschefer som inte kan ett ord på engelska.

Receptionisterna och Chef A tycker att det skulle vara krångligt med att ha QS på alla möjliga språk, och även om det inte är realistiskt, menar Chef A, skulle alla medarbetare kunna engelska. Ett sådant önskemål kan vara svårt och samtidigt tidskrävande, men det är inte helt orealistiskt. På grund av den låga utbildningen så kommer kanske en städerska inte att kunna lära sig grundläggande engelska. Det finns heller inte samma

intresse för språk i Spanien som i Sverige, där man exempelvis kan titta på filmer som inte är dubblade till svenska och därmed får man en större möjlighet att kunna lyssna och träna engelskan oftare än i Spanien. Men som vi har nämnt förut att om hotellet erbjuder sin personal en språkkurs, så tror vi att detta mål kan förverkligas. Om alla i personalen hade kunnat engelska så hade de åtminstone haft en grundläggande kommunikation med både sina medarbetare och de gäster som pratar engelska.

## ***Kapitel 6 - Slutsats och avslutande diskussion***

---

*I detta avslutande kapitel presenterar vi våra slutsatser som utmynnar från vår analys med den långa undersökningen. Vi kommer att föra en diskussion runt detta ämne som vi har undersökt och även ge förslag till vidare forskning.*

---

Nu när vi har gjort vår undersökning och skrivit vår analys och efter många funderingar, så är det dags att trä pärlorna på tråden och rensa våra tankar om vad vi egentligen har kommit fram till. Med vår undersökning har vi velat skaffa oss en djupare förståelse om hur ett internationellt företag som etablerar sig i en annan kulturell kontext arbetar internt med kulturella frågor. Efter vi har studerat detta område på Sunwing Resort Fañabé kan vi konstatera att det svenska hotellkonceptet tydligt är definierad och samtidigt förmedlas det genom raka riktlinjer till sina medarbetare. Men problematiken ligger i att om verkligen alla medarbetare på hotellet har uppfattat det som ledningen förmedlat på ett gemensamt sätt. På grund av att hotellet har en personal med många olika kulturella bakgrunder, är det oundvikligt att det uppstår problem mellan två kulturer. Det viktigaste är att företaget är medvetet om detta och att de arbetar för att lösa de problem som kan uppstå. Både cheferna och medarbetarna får arbeta för att förebygga skillnaderna. Företagets ledning måste därmed ta hänsyn till personalens kulturella bakgrund och arbeta fram till en homogen företagskultur, det vill säga all personal skulle ha gemensamma värderingar för företaget.

Slutligen skall vi försöka besvara våra frågeställningar:

- Hur ser Sunwing Resort Fañabés företagskultur ut i en mångkulturell kontext?

Den spanska kulturen påverkar inte så påtagligt på själva företagets riktlinjer som är mer svenska. Däremot präglar Sunwing Resort Fañabé av det spanska arbetssättet, detta pendlar mellan mer avslappnad och mer intensivt. Spanien är ett land som kännetecknas av en hög hierarki. Detta har vi observerat i förhållandet mellan medarbetare och chef på företaget, där medarbetarna pratar med försiktighet om sitt jobb och med sin chef. Ledningen på hotellet har inte tillräckligt tagit till personalens individuella behov utan fokuserar mest på omsättningarna. På de avdelningar som det huvudsakligen finns

spansktalande medarbetare så känns det mer att man befinner sig i en spansk arbetsmiljö. I avdelningar där det finns fler skandinaver kommer man att känna sig att man är i en mer skandinavisk arbetsmiljö. Då man kan utskilja två subkulturer med denna utgångspunkt.

- Vilka kommunikations- och kultursproblem kan uppstå på Sunwing Resort Fañabé?

De vanligaste kommunikations- och kultursproblem som uppstår på Sunwing Resort Fañabé är språkrelaterade. Medarbetare som inte förstår varandra på grund av att de inte har ett gemensamt språk att kommunicera på. Detta är också en grund till subkulturna som bildas på företaget och gör att personalen segregeras.

Andra kulturella problem som kan uppstå är generaliseringar om andra kulturer, okunnighet om andra kulturer, överdimensionera skillnaderna mellan kulturerna och utgå ifrån sin egen kultur utan att ta hänsyn till andra kulturer.

QS, hotellets skriftliga broschyr med riktlinjer, finns bara på engelska och bara de som kan engelska förstår broschyren. Huvudspråket personalen pratar på Sunwing Resort Fañabé är spanska, men språket mellan huvudkontor och andra Sunwing är ofta på engelska. De skandinaviska språken används mestadels vid kundmöten.

- På vilket sätt hanterar och samordnar ledningen dessa kulturella problem?

Ledningen har kunskaper om både den skandinaviska och spanska kulturen för att kunna samordna den mångkulturella personalen. QS problemet är ledningens uppgift att greppa tag i. Ledningen förklarar broschyrens innehåll för de chefer som inte kan förstå engelska. Ledningen förklarar för sina avdelningschefer hur den skandinaviska kulturen fungerar. Detta hjälper cheferna att kunna samordna sin spanska personal med den skandinaviska personalen och i samma veva förstå den skandinaviska gästen. Detta underlättar också den service som den spanska personalen skall leverera till gästen.

## ***6.1 Avslutande diskussion***

Om vi utgår ifrån Scheins kulturnivåer, så anser vi att arbetsstilen som den svenska direktören har, kan ge bättre förutsättningar för att bilda gemmensamma värderingar och handlingsmönster i företaget. Anledningen till detta är att det i en platt organisation kan vara möjligt för all personal att uttala sig fritt. På så sätt kan de på ett öppet sätt bättre kommunicera med både kollegor och chef, det vill säga att det inte skall finnas ”murar” utan att man skall våga säga ifrån. Men å andra sidan så tycker vi att det spanska arbetsättet skall integreras med det svenska arbetsättet, eftersom företagsledningen skall ta hänsyn till den mångkulturella personalen som företaget har.

Ledarna på Sunwing förklarar för sina spansktalande medarbetare om vad det svenska hotellkonceptet står för och hur det fungerar. Men det är viktigt att QS borde stå på alla de språken där Sunwing finns, exempelvis på spanska. Vi vill även ge ett förslag till hotellets ledning. Hotellet borde ha en skriftlig introduktion om de skandinaviska kulturerna, klimatet, hur länderna fungerar, arbetsättet, för att den spansktalande medarbetaren lättare skall förstå de andra kulturerna.

Vi anser att det finns två anledningar till att QS borde vara skriven på både engelska och spanska. Först och främst är det på grund av att engelskan inte är modersmålet hos de flesta medarbetarna, så om det står på spanska skulle det kunna tydliggöra för de riktlinjer, normer och rutiner som hotellet har. Det andra är att detta är ett sätt som även kan förbättra kommunikationen och samtidigt bör man visa respekt för språket i Spanien där Sunwing är verksam.

Personalen på hotellet behöver fler utbildningar. Även språkutbildningar hade varit till stor hjälp, dessa kan bidra till att den spanska medarbetaren hade kunnat tycka att det hade varit roligare och även mer motiverande att jobba på hotellet. Dessutom bör ledningen på ett bättre sätt kunna motivera personalen, detta kan uppfyllas genom t ex: belöningar eller mer intressanta personalaktiviteter. De skulle kunna förstå sina utländska medarbetare och även gästerna bättre.

## ***6.2 Förslag till vidare forskning***

I vidare forskning föreslår vi att det hade varit intressant att undersöka hur ett hotell med likartade förutsättningar som Sunwing Resort Fañabé samverkar med marknadsmiljön i en spansktalande omgivning, där företaget är verksamt i. Hur uppfattar omgivningen, andra hotell, externa företag, osv. hotellets skandinaviska arbetssätt? Är hotellet en förebild när det gäller det skandinaviskt präglade arbetssättet framför andra hotell?

## ***Källförteckning***

### **Litteratur:**

Alvesson, Mats (2001) *Organisationskultur och ledning*, Daleke Grafiska AB, Malmö.

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Bengtsson, Ch., et. al. (1998) *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik*. Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, Lund.

Backman, J. (1998). *Rapporter och Uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Beamer, Linda & Varner, Iris (2001) *Intercultural communication in the global workplace*, The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.

Bjerke, Björn (1999) *Business leadership and culture: national management styles in the global economy*, Edward Elgar Publishing Ltd. Cheltenham.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2005) *Managing and organizations*. Sage Publications Ltd., London.

Denscombe, M (2000): *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, L. T. & Weidersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber AB, Malmö.

Hall, Edward, *The Silent Language* i Beamer, L. & Varner, I. Kolla hur man refererar i antologier

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativametoder*. Studentlitteratur, Lund.

Kajser, L. & Öhlander, M. Red. (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Studentlitteratur, Lund.

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

Trost, J (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

Usunier, Jean-Claude, (2000) *Marketing across cultures*. Hemel Hempstead: Prentice H

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.

all

Öberg, Birgit (1997), *Olika syn på saken – kultur möten och kulturella skillnader, natur och kultur*, Natur och Kultur, Stockholm.

### **Artiklar**

Droppers K. (2006) Rural communications: *Engage Employees with Effective Communications*, Vol. 25, No 2, Sid. 62,64.

Hofstede Geert (1998) *Identifying organisational subcultures: an empirical approach*. Vol.35, No.1, Sid.1-12.

McFarland, J. (2006) Benefits Canada :*Culture shock*..Toronto:Vol.30,Iss.1;pg.31

Schein, H Edgar.(1990) *Organizational culture*, Sloan school of management, MIT. Vol.45, No.2, Sid.109-119.

Shah, S. (2003). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. British Educational Research Journal. Vol. 30, No. 4, Sid.449-575.



### **Muntliga källor**

Två intervjuer, en telefon intervju 060304 och en personlig intervju 060405, *Chef A på Sunwing Resort Fañabé, Teneriffa*

En telefonintervju, 060315, *Svensk receptionist på Sunwing Resort Fañabé, Teneriffa*

En telefonintervju, 060315, *Spansk receptionist på Sunwing Resort Fañabé, Teneriffa*

En personlig intervju, 060420, *Eber Calderón Pitrelli, medarbetare på Minimarket från Venezuela, Teneriffa.*

Pågående kommunikation under arbetets gång med spansk chef, *Chef B.*

### **Internetkällor**

<http://didac.unizar.es/jlbernal/comintercultural.pdf>, Miquel Rodrigo. 060502

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> 060514

<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm> 060504

<http://www.etik.com/analys.doc> 060504

## **Bilagor: Sonderande intervju nummer 1 med Chef A**

### **Personlig information:**

1. Kan du berätta om din bakgrund? (Utbildning, erfarenhet mm)
2. Hur lärde du känna Sunwing innan du började jobba här?
3. Vilken uppfattning hade du om organisationen då?
4. Vilken uppfattning har du om organisationen nu?

### **Företagets bakgrund:**

5. Vilket koncept har ni?
6. Hur förmedlar ni konceptet till kunderna?
7. Vilka symboler använder ni av (t ex logo, färg, uniform)?
8. Vilket mål har ni?
9. Vilka värderingar präglar Sunwing av?
10. Hur många anställda har ni?
11. Vilka nationaliteter har era anställda och hur fördelas de inom organisationen?
12. Hur ser åldersstrukturen ut i er organisation?
13. Hur många avdelningar har ni? Vilka?
14. Hur fungerar samarbetet mellan de olika avdelningarna?
15. Vilka personalförmåner har ni för era anställda?
16. Vilka utbildningar erbjuder ni till personalen?
17. Vilka kommunikationskanaler använder företaget? (Telefon, E-mail, möter, anslagstavlan, intern tidning mm)
18. Är era medarbetare fackorganiserad?

### **Kultur:**

19. Vilka nationaliteter har era gäster?
20. Hur levererar ni svensk produkt i spansk kulturkontext?
21. Vilka svårigheter bemöter ni? (Internt: medarbetare & medarbetare/externt: medarbetare & kunder)
22. Vilka redskap använder ni er av för att avveckla dessa svårigheter?
23. Får de spanska medarbetare information om den svenska kulturen? I så fall, hur?
24. Får de svenska medarbetarna information om den spanska kulturen? I så fall, hur?

### **Mer specifik intervju nummer 2 med Chef A**

1. Vilket mål har du med att jobba på Sunwing?
2. På vilket språk är Quality Standard skriven på? Finns den på spanska?
3. Om QS inte finns på spanska, hur förmedlar man QS till en spansk medarbetare om denne inte förstår engelska?
4. Vad framgår det i QS?
5. Står det i Quality Standard hur samarbetet inom de olika avdelningarna bör vara?
6. Hur gör DU för att samordna personal med olika kulturella bakgrund? (skandinaver och spanjorer)
7. Vad tycker du om företagets kommunikation? Kan ni som i ledning förmedlar information på ett snabbt, tydligt eller korrekt sätt? Var kommer besluten ifrån?
8. Hur tycker du att det går när en spansk kollega kommunicerar med en skandinavisk gäst? Exempelvis receptionist-gäst, vaktmästare-gäst, städerska-gäst.
9. Vilka skillnader anser du att det finns i det spanska arbetssättet om man jämför med det svenska arbetssättet?

### **Intervju med spansk receptionist**

1. Kände du till Sunwing innan du började jobba på hotellet?
2. Vilket koncept har du av Sunwing just nu?
3. Vilken arbetsmiljö tycker du att det finns på Sunwing?
4. Vilket personligt mål har du med att jobba på företaget?
5. Om du kunde välja vilka kurser du skulle vilja gå på, vilka skulle dessa vara?
6. Vilka är dina arbetsrutiner och hur börjar du ditt skift?
7. Hur tycker du att kommunikationen fungerar i företaget mellan de olika departamenter?
8. Anser du anser att kommunikationen har förbättrats i och med tekniken har förbättrats?
9. Tycker du att informationen når din avdelning snabbt, tydligt och korrekt?
10. Anser du att du får tillräckligt information från ledningen för att kunna utföra ditt arbete?
11. När det gäller olika bakgrund (nationalitet), vilka skillnader anser du att det finns mellan att jobba med en skandinavisk och en spansk chef?
12. Nu när den nya direktören har kommit (han har svensk bakgrund) vad lade du märke till som var annorlunda än Manresa (den spanska direktören)?

13. Tror du att det har med hans bakgrund att göra med?
14. De kulturella skillnaderna inom hotellet, hur tror du att ledningen löser detta?
15. Får du någon förmån utöver din lön för att jobba på Sunwing?
16. Quality standard på vilket språk är den på ?
17. Vad tycker du om att quality standarden är på engelska, skulle du vilja ha den på spanska?
18. Anser du då att företagets språk är engelska?
19. Vilket språk använder ni er av i receptionen, exempelvis när ni lämnar meddelande till varandra på datorn?

### **Intervju med svensk receptionist**

1. Anser du att det var viktigt att kunna jobba på hotellet att kunna spanska?
2. Kan du beskriva vilken arbetsmiljö du har i Sunwing?
3. Vilket mål har du med att jobba på företaget, dvs. på Sunwing?
4. Vilka utbildningar har ni fått på hotellet?
5. Quality standard, på vilket språk är det?
6. Tycker du att det är bra med att den är skriven på engelska eller hade du velat ha den på svenska?
7. Vilka vanliga arbetsrutiner har du och hur börjar du din arbetsskift?
8. Vad tycker du om företagets kommunikation inne på Sunwing mellan avdelningarna?
9. Tror du att alla medarbetare har förstått att gästerna ska gå nöjda från hotellet? ,och vad säger du om de andra avdelningarna, en vaktmästare eller en städerska?
10. När du jobbar med spanska medarbetare vilka tycker du att de är de största skillnaderna? Jag menar arbetssättet.
11. Tycker du inte att det finns nån skillnad beroende på från vilket land de kommer ifrån?
12. Hur klarar dina skandinaviska medarbetare av att samarbeta och kommunicera med spanska medarbetare?
13. Tycker du att ledningen jobbar bra med att få medarbetare med olika bakgrunder med att jobba i ett team? På vilket sätt?
14. Så du tycker att det är en fördel med att ha människor med olika skandinaviska och latino bakgrunder?

15. Vad tycker du om de skandinaviska gästerna när de kommer till Teneriffa, uppför dem sig annorlunda än när de är i sitt hemland?
16. Vilken sorts belöningsystem får du på Sunwing utöver din lön?

### **Intervju med Eber Calderón Pitrelli**

1. Vilken nationalitet har du?
  2. Vad visste du om Sunwing innan du började att jobba på detta hotel?
  3. Vilken arbetsuppgift har du på hotellet?
  4. Vilket är ditt mål med att jobba på Sunwing?
  5. Vad tror du Sunwing gör annorlunda än andra hotell?
  6. Vad visste du om den skandinaviska kulturen innan du började på hotellet?
  7. När du började på Sunwing hade du velat fått en introduktion om den skandinaviska kulturen och hur denne fungerar för att underlätta ditt jobb?
  8. Hur är dina skandinaviska medarbetare på jobbet? Kan du beskriva deras arbetssätt.
  9. Vilka svårigheter bemöter du med en skandinavisk arbetskollega?
  10. Vilka fördelar har du med att jobba med en skandinavisk medarbetare?
  11. Hur är den spanska medarbetaren på jobb? Kan du beskriva deras arbetssätt.
  12. Vilka svårigheter bemöter du med en spansk medarbetare?
  13. Vilka fördelar känner du att du har med att jobba med en spansk medarbetare?
  14. Vilka fördelar tror du eller vet du att den skandinaviska medarbetaren har på hotellet och att resten av medarbetarna inte har?
  15. Känner du att det är till hjälp att kunna svenska på ditt jobb?
- Beskriv din arbetsmiljö.