



LUNDS
UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Vadå arbetsmotivation? Jag ska festa!

Om att leda och motivera säsongsanställda

Pia Erlandsson
Karin Hagelberg
Christine Knutsson

Handledare:
Christer Eldh
Lars Nordgren

D-uppsats

VT 2005

Förord

Denna magisteruppsats är skriven i Helsingborg under våren 2005. Uppsatsarbetet har varit lärorikt och intressant, men framförallt roligt. Vår förhoppning är att läsaren ska berikas inom ämnesområdena motivation och ledarskap, i synnerhet beträffande säsongsanställd personal. Vi hoppas att läsaren ska finna uppsatsen lärorik, inspirerande och tänkvärd.

Vi vill tacka våra handledare Christer Eldh och Lars Nordgren för att Ni under hela uppsatsprocessen haft ett brinnande engagemang och varit en stor inspirationskälla för oss. Ni har gett oss många goda råd och stödjande vägledning under hela uppsatsarbetet.

Ett stort tack vill vi även rikta till alla våra intervjupersoner, vilka har tagit sig tid att besvara våra frågor och i allra högsta grad bidragit till uppsatsens resultat.

Helsingborg, maj 2005

Pia Erlandsson

Karin Hagelberg

Christine Knutsson

Sammanfattning

Titel: Vadå arbetsmotivation? Jag ska festa! Om att leda och motivera säsongsanställda.

Title: Work motivation? I'm going to party! How to lead and motivate seasonal employees.

Nivå: Magisteruppsats i företagsekonomi 10 poäng

Författare: Pia Erlandsson, Karin Hagelberg och Christine Knutsson

Handledare: Christer Eldh och Lars Nordgren

Problematik: Många företag i turismbranschen är säsongsbetonade och till stor del beroende av säsongsanställd personal. Den säsongsanställda personalen är oftast de som har direkt kontakt med kunden och därmed bestämmer tjänstens kvalitet, varför det blir kritiskt att framgångsrikt lyckas motivera dem. Att leda denna grupp av anställda skiljer sig på många punkter från att leda fast anställd personal. För att lyckas leda dessa anställda bör man som chef vara medveten om vilka faktorer som är viktiga för dem och vad som motiverar dem till skillnad från fast anställda.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att klargöra vilka faktorer som motiverar säsongsanställda inom turismbranschen till att prestera sitt yttersta för företagets vinning. Vi ämnar även undersöka vilken typ av ledarskap som är mest lämpat för ledning av säsongsanställda. Uppsatsen ska mynna ut i ett antal råd för hur man som chef på bästa sätt ska kunna leda och arbeta med motivation av säsongsanställda.

Metod: Uppsatsen grundas främst på teorier som behandlar ämnena motivation (framförallt Herzberg's tvåfaktorsteori) och ledarskap. Vi har valt att utgå från en kvalitativ metod för att få en djupare insikt och ökad förståelse för vår valda problemställning. Primärdata har samlats in genom gruppintervjuer, djupintervjuer samt en mindre enkätundersökning.

Resultat: Vi har funnit att Herzberg's tvåfaktorsteori är begränsat tillämpbar på säsongsanställda inom turismbranschen. Dessa motiveras snarare av icke arbetsrelaterade faktorer, de som Herzberg menar inte kan skapa motivation. I synnerhet interpersonella relationer är en stark motivationsfaktor. Vi har utifrån vår empiriska undersökning även funnit att omgivning, fritid och personlig utveckling, är faktorer som starkt motiverar säsongsanställda. Detta är faktorer som endast i begränsad utsträckning kan påverkas av arbetsgivaren. Det ledarskap som lämpar sig bäst vid ledning av säsongsanställda är ett relationsorienterat ledarskap där synlighet är av stor vikt. Vi har även funnit att mellanchefer har en nyckelroll för de säsongsanställda, en balansgång mellan kompisskap och chefskap är centralt. Vikt bör även läggas vid erkännande och feedback.

Nyckelord: motivation, Herzberg's "two-factor-theory", ledarskap, säsongsanställning, turismbranschen

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Ämnesintroduktion	1
1.2 Problematik	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar och definitioner	3
1.5 Disposition	5
1.6 Tidigare forskning	5
2. Teoretiska utgångspunkter	7
2.1 Teoretisk referensram	7
2.2 Motivation	7
2.3 Ledarskap	11
3. Metod	13
3.1 Val av metod	13
3.2 Val av litteratur	14
3.3 Val av perspektiv	14
3.4 Urval av intervjupersoner	14
3.5 Förförståelse	16
3.6 Tillvägagångssätt	16
3.6.1 Gruppintervjuer	17
3.6.2 Enskilda djupintervjuer	18
3.6.3 Enkätundersökning	18
3.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	19
3.8 Reflektioner kring genomförd metod	20
4. Säsongsarbete	21
4.1 Säsongsvariationers inverkan på turismbranschen	21
4.2 Olika typer av säsongsanställda	23
5. Motivation	25
5.1 Hygienfaktorer enligt Herzberg's tvåfaktorsteori	27
5.1.1 Interpersonella relationer	27
5.1.2 Pengar	30
5.1.3 Arbetsförhållanden	33
5.1.4 Företagspolicy och administration	34
5.2 Motivationsfaktorer enligt Herzberg's tvåfaktorteori	36
5.2.1 Arbetet i sig	36
5.2.2 Avancemang	38
5.2.3 Erkännande	39
5.2.4 Ansvar	40
5.2.5 Prestation	42
5.3 Tillägg till Herzberg's tvåfaktorsteori	43
5.3.1 Omgivning och fritid	44
5.3.2 Personlig utveckling	46

6. Ledarskap	48
6.1 Relations-/uppgiftsorienterat ledarskap	49
6.2 Synligt ledarskap	51
6.3 Vikten av att skapa gemenskap och sammanhållning	52
6.4 Maktförhållandet chef – anställd	53
6.5 Organisationskultur	55
6.6 Feedback	58
6.7 Lojalitet	59
6.7.1 Lojalitet - att göra sitt yttersta för företaget	60
6.7.2 Lojalitet - att återkomma till företaget	61
7. Slutdiskussion	63
7.1 Motivation	63
7.2 Ledarskap	67
7.3 Konkreta råd till chefer inom säsongsbetonad verksamhet	68
7.4 Förslag till vidare forskning	69
Källförteckning	70
Bilaga 1 Beskrivning av respondenter	
Bilaga 2 Intervjuguide för säsongare	
Bilaga 3 Intervjuguide för chefer	
Bilaga 4 Enkät till säsongsanställda	
Bilaga 5 Konkreta råd till chefer inom säsongsbetonad verksamhet	

1

Inledning

I detta inledande kapitel redogör vi för bakgrunden till det valda ämnet. Vidare för vi en problemdiskussion för att klargöra uppsatsens relevans och för att väcka läsarens intresse. Problemdiskussionen mynnar ut i uppsatsens frågeställningar. Därefter beskrivs syftet med uppsatsen samt de avgränsningar som gjorts. Vidare följer en disposition för att åskådliggöra uppsatsens fortsatta upplägg. Kapitlet avslutas med en redogörelse av tidigare forskning.

1.1 Ämnesintroduktion

Vad är det som får en bakfull och trött säsongare att stiga upp ur sängen på morgonen och ta sig till jobbet? Han slår upp ögonen, ser sig omkring i sitt lilla, trånga, skitiga rum som luktar gammal tubsocka och gårdagens förfest. Med tunga steg kliver han över sina snarkandes polare och tvingas leta efter sina arbetskläder som ligger någonstans på golvet, i en av alla smutshögar. Han tittar sig i spegeln och håret står på ända, men det finns ingen tid att rätta till det. Klockan tickar och på jobbet väntar både kunder och chefen. Allt som hinns med är ett svep med tandborsten för att mörklägga den värsta alkoholodören och ett sprut med "luktagott". Väl på jobbet gör han det han blir tillsagd, men inte mer än nödvändigt. Allt han tänker på är vad som väntar när arbetsdagen är över och var det blir förfest ikväll...

(Egenkonstruerad illustration)

Denna bild bygger på våra egna föreställningar om hur livet ter sig för en säsongare, vi ser det som intressant att undersöka huruvida denna schablonbild överensstämmer med verkligheten.

Fenomenet "säsonga" föddes i slutet av 1970-talet. Innan dess hade turismbranschen i Sverige inte något egentligt behov av säsongspersonal. Med Stenmarks framgångar och introducerandet av alpina världscupstävlingar i Åre, blev skidåkning en folkaktivitet och de svenska liftsystemen expanderade. Under denna period blev också charterturism populärt och turismen på Öland och Gotland blev alltmer omfattande. I och med att turismen blev folkligt i Sverige, blev också fenomenet att säsonga allt

mer utbredd. Tidigare hade exempelvis skidanläggningar täckt sitt personalbehov med hjälp av lokalbefolkning som på somrarna arbetade med exempelvis jordbruk. När sedan den lokala befolkningen inte räckte till, blev anläggningarna tvungna att rekrytera utifrån. Då unga människor ofta är mobila och flexibla blev det naturligt att företagen anställde dem. Vikten av att som arbetsgivare kunna erbjuda sina anställda mer än bara en anställning; gemenskap och personalbostäder kom ”som ett brev på posten”, när man upptäckte att trivsel var viktigt för att de anställda skulle göra ett bra arbete (Landgren 050426).

Att som chef kunna motivera och lyckas frambringa det bästa hos sina medarbetare kräver god kännedom om de olika individernas motivationsfaktorer. Att motivera en fast anställd på ett företag som är verksamt året runt, skiljer sig från att motivera en säsongsanställd. Under våra studier om organisationsteori har vi kommit i kontakt med åtskilliga teorier om motivation och ledning. Dessa teorier är dock breda och allmängiltiga, varför vår nyfikenhet väcktes kring i vilken grad de är applicerbara på turismbranschen, som så tydligt präglas av en hög- och lågsäsong och därmed sysselsätter en hög andel säsongsanställda. Vidare anser vi vår studie relevant av den anledningen att turismindustrin växer och konkurrensen ökar. Betydelsen av motiverad personal blir därmed än viktigare och också en framgångsfaktor, då personalen till stor del bestämmer kvaliteten.

1.2 Problematik

Många företag i turismbranschen är säsongsbetonade och därför till stor del beroende av säsongsanställd personal. Att leda denna grupp av anställda skiljer sig på många sätt från att leda fast anställd personal. En säsongare ser ofta sitt jobb som ett sätt att få vara på platsen, den utpräglade semesterorten, med allt vad det innebär av aktiviteter och nöjen. De ser således inte alltid jobbet i sig som det primära syftet med vistelsen. De ser heller inte en framtid inom företaget och känner sannolikt inte att företagets resultat påverkar dem. För att framgångsrikt lyckas leda denna grupp av anställda bör man som chef vara medveten om vilka motivationsfaktorer som är betydelsefulla för att de säsongsanställda ska prestera sitt yttersta på arbetet.

Befintlig forskning och litteratur om ledarskap och motivation bygger till stor del på långsiktighet och antagandet att den anställde är fast anställd. Dessa teorier är

sannolikt inte alltid tillämpbara på säsonganställda, då deras avsikt med arbetet ofta skiljer sig markant från en fast anställds syfte med sitt arbete.

Ytterligare en problematik är att många säsonganställda endast arbetar en säsong. Som arbetsgivare måste man därmed börja om från noll varje säsong med att rekrytera, anställa och lära upp ny personal, vilket är kostsamt och kan påverka kvaliteten på tjänsten. Eftersom säsonganställda ofta är företagets ansikte utåt mot gästen, och servicekvalitet till stor del bestäms i detta möte mellan anställd och gäst, är det av yttersta vikt att chefen lyckas motivera de säsonganställda att prestera sitt yttersta.

Problemdiskussionen ovan har mynnat ut i följande tre frågeställningar:

- Vad motiverar säsonganställda till att prestera sitt yttersta, för att upprätthålla en hög tjänstekvalitet?
- Vilken typ av ledarskap lämpar sig bäst vid ledning av säsonganställda?
- Hur bör man i praktiken på bästa sätt leda och motivera säsonganställda?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att klargöra vilka faktorer som motiverar säsonganställda till att prestera sitt yttersta för företagets vinning. Vi ämnar även undersöka vilken typ av ledarskap som är mest lämpat för ledning av säsonganställda. Uppsatsen ska mynna ut i ett antal råd för hur man som chef på bästa sätt ska kunna leda och arbeta med motivation av säsonganställda.

1.4 Avgränsningar och definitioner

Begreppet säsonganställning definieras av Marshall (1999) som; ”a non-permanent paid job that will end at a specified time or in the near future, once the seasonal peak has passed” (Marshall 1999 se Joliffe & Farnsworth 2003 s. 312). Detta skulle således innefatta alla olika typer av säsongbegränsade arbeten, exempelvis fruktplockning, snöplogning och olika typer av sommarjobb. Vi avgränsar oss till att studera den grupp av unga människor som under en eller flera sommar- eller vintersäsonger flyttar från sin hemort till en utpräglad semesterort för att jobba inom turismbranschen. Med utpräglad semesterort menar vi vintersportorter eller bad/kustorter med ett visst

folkliv och en säsongartradition, där de anställda utgörs främst av tillfälligt inflyttade unga människor som söker en upplevelse snarare än en anställning. Exempelvis Kalmar eller Vadstena anser vi inte vara säsongarorter, även om många turister besöker dessa destinationer under sommaren. Smögen, Båstad, Borgholm, Åre och Sälen är typiska exempel på de orter som avses i vår studie. Vi har även begränsat oss till svenska orter och företag, för att kunna bortse från kulturella skillnader beträffande ledarskap och motivation.

Det finns ingen vedertagen definition av begreppet säsongare. Begreppet innebär för många inte i första hand en anställd person, utan någon som tillbringar en vintersäsong i exempelvis Åre, med enda syfte att åka skidor. Dessa bortser vi också från i vår studie, då vi ämnar belysa ämnet ur chefens och den anställdes perspektiv. Vi kommer dock att använda begreppen säsongare och säsonganställd synonymt.

Ball (1988) delar upp säsonganställda i lokal arbetskraft och tillfälligt inflyttad arbetskraft. Han delar vidare in dem i frivilliga och ofrivilliga. Vi bortser från den lokala arbetskraften som arbetar under säsongen, men sysselsätter sig på annat sätt resten av året. Dessa motiveras sannolikt av andra faktorer och vi väljer därför att utelämna denna kategori i vår forskning. Vi avgränsar oss även till att enbart undersöka frivilligt säsonganställda, det vill säga anställda som inte drivs till anställning av arbetslöshet, eller som skulle föredra en fast anställning.

Beträffande skillnaden mellan begreppen *chef* och *ledare*, används *ledare* i de teoretiska delarna, då författaren använt detta begrepp. I vårt empiriska material samt analys använder vi dock ordet *chef*, då vi menar att vi inte kan förutsätta att alla de chefer vi avser beskriva eller råda, är ledare.

Begreppet motivation kommer ursprungligen från det latinska ordet för rörelse, *movere* (Steers, Mowday & Shapiro 2004 s. 379). Motivation står enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1993 s.165) för ”de specifika krafter som förekommer i olika situationer, exempelvis arbetsmotivation, karriärmotivation och maktmotivation”. Vi avgränsar oss till att studera arbetsmotivation, som av Pinder (1984) se Pinder (1998 s. 11) definieras som: ”a set of energetic forces that originate both within as well as

beyond an individual's being, to initiate work-related behaviour, and to determine its form, direction, intensity, and duration.”

Vi har i uppsatsen valt att översätta engelska begrepp till svenska, dock kommer vi inte att översätta engelska citat, då vi menar att innebörden lätt kan gå förlorad. Vi översätter Herzberg, Snyderman och Mausner's (1959) "two-factor-theory" till svenska och benämner den liksom Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1993); tvåfaktorsteorin.

1.5 Disposition

Vi använder oss av en tematiserad disposition där teori, empiri och analys varvas i varje enskilt kapitel. Detta för att tydliggöra kopplingen mellan teori och empiri, men också för att göra uppsatsen mer lättläst. Då uppsatsens olika teman är närbesläktade är vi medvetna om att viss empiri förekommer under flera olika rubriker. Vi menar att detta är nödvändigt för att inte förlora djup i texten.

Vi inleder i nästkommande kapitel att redogöra för de teoretiska utgångspunkter, vilka utgör grunden för vår fortsatta studie. Därefter i kapitel tre redogör vi för den metod vi använt oss av för nå fram till relevanta slutsatser. Vi kommer löpande i kapitlet att kritisera samt bemöta kritiken mot denna metod, varför vi inte har metodkritik i ett separat avsnitt. Vidare redogörs i kapitel fyra för säsongvariationers inverkan på turismbranschen samt olika typer av säsongsanställda, varvid kapitel fem behandlar motivation och kritik mot de teorier vi kommer att utgå ifrån. Därefter i kapitel sex behandlar vi ledarskap. Slutligen följer i kapitel sju en slutdiskussion där vi diskuterar och återknyter det analyserade materialet med vår problemformulering och vårt syfte. Denna slutdiskussion mynnar ut i ett antal konkreta råd till chefer inom säsongsbetonad verksamhet. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

1.6 Tidigare forskning

Kunskap om arbetsmotivation kommer framför allt från olika teorier som på olika sätt är begränsade eller har oklar validitet. Exempelvis är arbetsmotivation inom turismbranschen ett område där nutida kunskap är begränsad på grund av bristande

teorier. Därför lånas många gånger teoretiska ramar från mer allmänna studier, ofta genomförda på fabriksarbetare (Krakover 2000). Det finns sålunda en mängd genomförd forskning inom områdena motivation och ledarskap, men mindre forskning inriktad på turismbranschen, och särskilt inom vårt valda fokus; säsongsanställning. Bristen på denna forskning menar vi kan förklaras av det faktum att företeelsen säsong är relativt ny.

Den svenska forskning vi funnit undersöker säsonganställda i Åre och deras motivationsfaktorer utifrån Herzberg's tvåfaktorsteori. Studien är utförd av European Tourism Research Institute (ETOUR). En annan studie, också den utförd av ETOUR i Åre, behandlar säsonganställdas åsikter och attityder gällande sin arbetsplats och behandlar djupare fenomenet säsonganställning.

Studierna visar att Herzberg's teori inte är fullt applicerbar på säsonganställda. De säsonganställda upplevde hög arbetstillfredsställelse trots att säsongarbeten ofta är okvalificerade och rutinmässiga. Detta då säsonganställda ofta motiveras av andra faktorer än arbetsrelaterade. Vi menar dock att ETOUR's genomförda studier bortser från skillnader mellan olika typer av säsongarbete, olika typer av orter, skillnader mellan sommar- och vintersäsong, samt delvis från säsonganställdas olika syften med anställningen.

Forskning inom området har även genomförts i Storbritannien där man studerat säsonganställda på hotell utmed den engelska kusten. Man kom där fram till att det centrala för de säsonganställda var vänner och aktiviteter utanför arbetet, intressanta och utmanande arbetsuppgifter var av mindre betydelse (Lee-Ross 1998).

Genomgående för all genomförd forskning är att majoriteten av forskningsresultaten belyser *vad* som motiverar men konkretiserar inte *hur* chefer i praktiken kan dra nytta av dessa resultat. Vår avsikt är således att belysa även denna aspekt.

2

Teoretiska utgångspunkter

I vår uppsats har vi valt att arbeta utifrån två teoretiska teman som vi finner relevanta för att besvara våra frågeställningar; motivation och ledarskap. I detta kapitel presenterar vi de utgångspunkter som vi vidare kommer att använda oss av i uppsatsen. Vi kommer inledningsvis att i en teoretisk referensram ge vår syn på de två teoretiska temana. Därefter kommer vi att utifrån teori introducera dessa två begrepp som sedan kommer fördjupas vidare i kapitel fem och sex.

2.1 Teoretisk referensram

Att som chef förstå innebörden av begreppen motivation och ledarskap är av största vikt för ett framgångsrikt företag. Vi ser motivation som essentiellt för att man som anställd ska göra ett bra arbete. Ledarskap blir i detta sammanhang centralt för motivationsarbete, då det främst är chefens roll att motivera sina anställda. Alltså menar vi att de två begreppen i allra högsta grad samverkar, då det skulle vara svårt att behandla den ena temat utan att beröra det andra. Vi vill se hur dessa begrepp förhåller sig till varandra och hur vi med hjälp av dessa kan synliggöra vårt valda forskningsfenomen. Vidare vill vi undersöka giltigheten i de teorier vi i vår uppsats behandlar, och utifrån det bekräfta eller förkasta dessa, eller bidra med nya forskningsbidrag.

2.2 Motivation

Forskning om motivation började uppmärksammas i samband med Mayo's Hawthorne-studier i USA på 1920-talet. Studien visade på vikten av arbetstillfredsställelse för en ökad produktivitet och lade grunden till Human Relations-rörelsen (Robbins, Millet, Cacioppe & Waters-Marsh 2001). Denna forskning var dock inriktad på industriarbete och blev därför kritiserad som alltför fysiologiskt fokuserad. Forskning om motivation inom serviceföretag blev vanlig först på 1970-talet (Normann 2000) och forskning om motivation av säsonganställda är begränsad.

1943 publicerade Maslow sin teori om behovshierarkin och menar i och med den att människan har fem olika slags behov. Den grundläggande behovsgruppen utgörs av

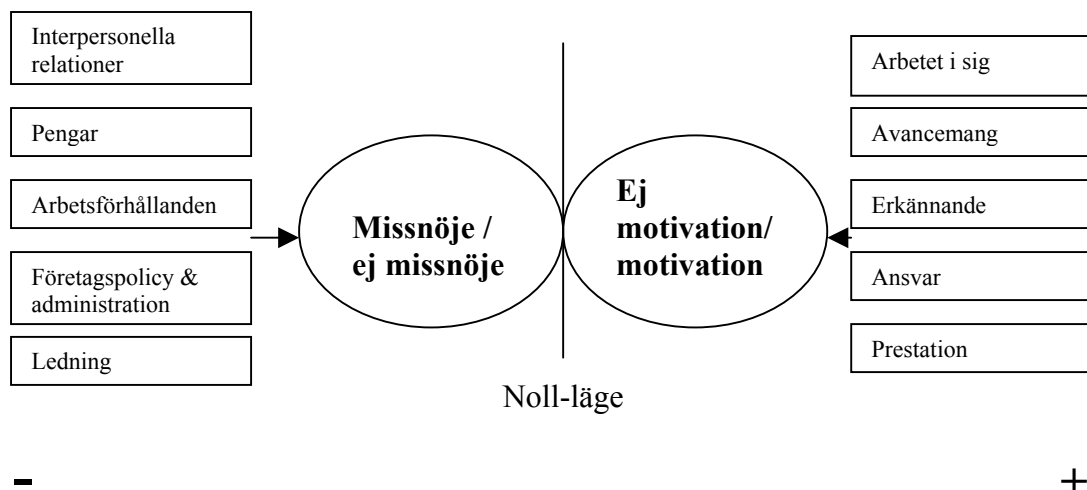
de fysiologiska behoven, nästa grupp i hierarkin benämns trygghetsbehov, de efterföljande behoven utgörs av kärlek, självhävdelse och självförverkligande. Maslow's modell har kritiserats för att vara alltför generell och svår att operationalisera. Däremot har den varit en viktig inspirationskälla för senare motivationsforskare. Herzberg har utgått från Maslow's behovshierarki i utformandet av sin tvåfaktorsteori där de lägre behoven motsvaras av Herzberg's hygienfaktorer, och de övre behoven motsvaras av Herzberg's motivationsfaktorer. Under 1960-talet underströk flera forskare betydelsen av själva arbetsinnehållet. Ett specialiserat och monotont arbete där den anställde, i sin arbetssituation, lämnas utan valmöjligheter, resulterar enligt denna forskning i låg motivation och hög frånvaro. Om arbetsinnehållet istället upplevdes som meningsfullt och intressant, skulle motivationen komma att ligga på en hög nivå. Tanken var att arbeten nu skulle berikas, med betydelsen att varje arbete skulle innehålla fler intressanta arbetsuppgifter. De anställda skulle även få ett större inflytande på planeringen och genomförandet av arbetsuppgifterna (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 1993).

Vi kommer i vår undersökning att utgå från Herzberg's teori om motivation, den så kallade tvåfaktorsteorin. Då denna är en behovsbaserad teori, det vill säga baserad på *vad* som motiverar, menar vi att den är väl lämpad för vår studie. En processbaserad teori fokuserar istället på *motivationsprocessen* (Mullins 2001; Riley 1995) och är därmed enligt oss inte relevant i det kortsiktiga perspektiv som en säsongsanställning innebär.

Tvåfaktorsteorin baseras på intervjuundersökningar utförda av Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) på ingenjörer och redovisningsfolk på mellancheftsnivå i olika typer av företag. Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) fann att när respondenterna var tillfreds med sina arbeten beskrev de faktorer som kunde relateras till arbetsuppgifter, till händelser som för dem indikerade framgångsrikt utförande av uppgifter, och som kunde relateras till möjligheten till personlig utveckling. Det som medförde en känsla av missnöje hos respondenterna relaterades inte till arbetet i sig utan till de förhållanden som omgav själva utförandet av arbetet. Utifrån detta kategoriserades dessa faktorer i så kallade *hygienfaktorer* och *motivationsfaktorer* (Herzberg, Snyderman & Mausner 1959).

Hygienfaktorer är arbetsförhållanden som förhindrar otillfredsställelse, men som inte fungerar motiverande (Herzberg, Snyderman & Mausner 1959). De relaterar till arbetet och inkluderar interpersonella relationer, lön, företagets policy och administration, arbetsförhållanden samt ledning (översättning av Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 1993). Med andra ord behandlar de olika faktorerna hur människor behandlas på arbetet. Om hygienfaktorerna inte är tillfredsställande skapas missnöje. Om de däremot uppfylls skapas en situation där de anställda inte är missnöjda, men inte heller motiverade, ett slags nolläge uppstår. Hygienfaktorerna kan alltså varken skapa positiva attityder eller öka motivationen. Alltså blir motsatsen till otillfredsställelse inte tillfredsställelse, utan snarare ingen otillfredsställelse (Herzberg, Snyderman & Mausner 1959). Herzberg (1966) menar också att försök till att förbättra förhållanden som rör hygienfaktorer endast varar en kort tidsperiod, varvid förbättringarna inte väger upp för mödan.

Motivationsfaktorer relaterar, å andra sidan, till arbetets innehåll och vad det ger individen och inkluderar arbetet i sig, avancemang, erkännande, ansvar och prestation (översättning av Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 1993). Graden av dessa faktorer påverkar den anställdes känsla av att vara motiverad eller omotiverad, men de skapar dock, till skillnad från hygienfaktorerna, inte otillfredsställelse (Herzberg, Snyderman & Mausner 1959).



(Figur 2:2 Egenkonstruerad modell av Herzberg's tvåfaktorsteori)

Hygienfaktorer skapar inte motivation för den anställde av den anledning att de inte bidrar till personlig utveckling. Känslan av utveckling är istället beroende av hur väl den anställde utför sina arbetsuppgifter. Då hygienfaktorerna inte relaterar till konkreta arbetsuppgifter, kan de därmed heller inte bidra med personlig utveckling. Motivationsfaktorer som relaterar till utförandet av arbetsuppgifter, bidrar alltså istället till psykologisk stimulans vilket i slutändan kan leda till självuppfyllande (Herzberg 1966).

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) understryker att båda faktorerna är av stor relevans men av olika anledningar. Hygienfaktorer är viktiga för att undvika missnöje. En överbetoning av dessa faktorer kan dock leda till problem då det finns risk för allt större fokus på ovidkommande belöningar, vilka återfinns i arbetssituationen. Motivationsfaktorerna relaterar istället till vad de anställda tillåts att göra i sitt arbete och blir därför de variabler som verkligen motiverar.

Herzberg, Snyderman och Mausner's (1959) huvudpoäng är således att endast själva arbetet – dess innehåll och utmaningar, kan utlösa stark och varaktig motivation. Resultaten av deras studier visar att det var glädjen i att klara av intressanta arbetsuppgifter som gav de anställda djup tillfredsställelse och motivation. Tidigare hade industriledningar fokuserat vid olika, enligt Herzberg ovidkommande faktorer, som visserligen kunde minska känslan av otillfredsställelse men som inte skapade motivation (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 1993).

Vi kommer i vår uppsats att utgå från Herzberg, Snyderman och Mausner's (1959) tvåfaktorsteori, men vi ställer oss kritiska till dess applicerbarhet på säsongsanställda. Vi menar att tvåfaktorsteorin är alltför generaliserande och inte tar hänsyn till skillnader mellan individer, och inte heller till olika typer av arbeten. I vår uppsats utgår vi dock ifrån de olika faktorerna för att se hur de fungerar och inverkar på säsongsanställdas motivation.

2.3 Ledarskap

På 1940- och 50- talen kom många att intressera sig för ledarskap då världsläget förändrades på grund av bland annat krig och snabb teknologisk utveckling. Man började intressera sig för huruvida den karaktäristik som präglade många framgångsrika ledare under krigstiden, var applicerbar även på ledare inom företag och organisationer. De senaste tio åren har intresset för ledarskap stärkts bland annat på grund av ökad globalisering, teknologisk utveckling, samt ökad konkurrens. Detta gör att en ledare idag måste kunna leda människor i en allt föränderligare och komplex omvärld (Robbins et al. 2001). Ledarskap innebär således idag om att sätta människan i fokus. En väl fungerande relation mellan chef och anställd är av yttersta vikt för en effektiv styrning men också för anställdas och kunders tillfredsställelse (Mullins 2001).

Inom turismbranschen är företag och dess tjänstekvalitet starkt beroende av kvaliteten på servicemötet, vilket innefattar mänsklig interaktion. Chefer inom sådana företag måste därför besitta förmågan att hantera människor. Chefen måste vara kommunikativ med social och mänsklig förmåga samt inneha förmågan att arbeta med och genom andra människor (ibid.).

Det finns två olika beteendestilar som karaktäriserar en chef. Den ena är relationsorienterad med människan i fokus. Den andra ledarstilen karaktäriseras av uppgiftsorientering med resultat i fokus. Chefer med individen i centrum, snarare än arbetsuppgifter, erhåller bättre prestationer från sina anställda och tillfredsställelsen hos dessa blir således också högre. Detta då chefen är lyhörd inför de anställdas behov, vad som motiverar dem och hur de tänker och känner som individer (Robbins et al. 2001).

De chefer som istället är uppgiftsorienterade koncentrerar sig helt på uppgiften och ser till att även medarbetarnas fokus inriktas på detta (Ahltorp 1998). Dessa ledare drabbas ofta av ökat missnöje och frånvaro av de anställda, högre personalomsättning samt lägre motivation bland de anställda (Robbins et al. 2001). Ahltorp (1998), liksom Robbins et al. (2001) menar vidare att det inte existerar en ledarstil som fungerar i alla situationer, utan att man som chef måste anpassa sig till varje unik situation och utifrån det välja lämpligt ledarskap.

Vi utgår från ledarskapslitteratur som fokuserar på service- och turismbranschen för att smalna av vår teoretiska ansats. Vi menar att indelningen relationsorienterat eller uppgiftsorienterat ledarskap är mest betydelsefullt för vår undersökning, varför vi har utgått främst från teori som behandlar detta. Vidare avser vi att komma fram till vilken typ av ledarskap som lämpar sig bäst vid ledning av säsongsanställda.

3

Metod

Nedan följer en redogörelse för vårt tillvägagångssätt tillsammans med en motivering till den valda metoden. Vi redogör för hur vi inhämtat och bearbetat data, vilka respondenter vi valt att intervjua och hur intervjuerna genomförts. Slutligen redogör vi för vår förståelse samt uppsatsens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Vi tar i kapitlet kontinuerligt upp kritik mot vår valda metod, och bemöter denna.

3.1 Val av metod

Vi har valt att utgå från en kvalitativ forskningsmetod för att få en djupare insikt och ökad förståelse för vår valda problemställning. Kvalitativ metod är en adekvat metod för att komma nära människor och förstå hur de tänker och resonerar. Den kvalitativa metoden lägger vikt vid hur individen uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman 2002). Den är att föredra vid frågeställningar som syftar till att förstå hur individer och grupper förhåller sig i en arbetsorganisation (Lundahl & Skärvad 1992). Detta anser vi vara en viktig aspekt då vår forskning baseras på våra respondenters upplevelser av relationer till överordnade och medarbetare. I vår uppsats har vi därför valt att koncentrera oss på några få studieobjekt för att på så vis kunna gå på djupet och få fram en nyanserad data.

För insamlandet av empiriskt material valde vi att använda oss av intervjuer och en mindre enkätundersökning. För att få en initial, övergripande inblick i ämnet, valde vi att genomföra tre gruppintervjuer med totalt tio respondenter som alla varit säsonganställda. Dessa följdes av fyra djupintervjuer, två med chefer verksamma i två olika säsongbetonade företag samt två med chefernas respektive anställda.

Vi har kompletterat vår kvalitativa studie med en enkätundersökning utförd på våra intervjuade respondenter. Syftet med denna var inte att uppnå kvantitativa resultat, för detta är antalet respondenter för få. Enkätundersökningen underlättade dock för oss då det gav oss överblick av våra gruppintervjuer och tydliggjorde motivationsfaktorer samt deras betydelse för den enskilde.

3.2 Val av litteratur

Vi har främst vänt oss till olika bibliotek för att finna relevant litteratur, både facklitteratur och tidskrifter. Vi har kompletterat detta med en mängd olika artiklar då man här ofta kan finna de mest uppdaterade ämneskunskaperna (jfr Rienecker & Stray-Jørgensen 2002). Artiklarna har vi framförallt funnit på Lunds Universitets sökmotor för artiklar; ELIN. Vi sökte på begrepp som motivation, ledarskap, säsongsanställning, Herzberg's "two-factor-theory" och turismbranschen. Den litteratur vi läst har främst behandlat olika motivationsteorier och ledarskap, i stor utsträckning inom turismbranschen. Vi har i vår fortsatta studie utgått från teorin när vi formulerat frågor till vår empiriska undersökning och tillämpar därmed en deduktiv ansats (jfr Magne-Holme & Krohn-Solvang 1997).

3.3 Val av perspektiv

Syftet med uppsatsen är att ur ett ledarskapsperspektiv klargöra vad som motiverar säsonganställd personal, vilket ledarskap som lämpar sig bäst vid ledning av säsonganställda, och utifrån det ge råd till chefer verksamma inom säsongbetonad verksamhet. För att uppnå rimliga resultat anser vi det då nödvändigt att utgå ifrån de anställdas perspektiv, för att ta reda på vad de säsonganställda anser vara motiverande.

3.4 Urval av intervjupersoner

För vår empiriska datainsamling har vi genomfört följande intervjuer:

- Två djupintervjuer med två chefer (Chef A 050418 och Chef B 050428)
- Två djupintervjuer med Chef A:s respektive Chef B:s anställda (Anställd A 050418 och Anställd B 050428)
- Tre gruppintervjuer (050412; 050413; 050413)

Vi benämner våra intervjupersoner i gruppintervjuerna respondenter, då en respondent är en person som är eller har varit en del av den företeelse som studeras (jfr Idar-Magne & Krohn-Solvang 1997). Vi urskiljer däremot inte explicit vem som sagt vad, utan återger enbart de utsagor som är mest representativa för hela gruppen. För vidare redovisning av respondenter, se bilaga 1. Vi kommer dock att redogöra för Chef A och B samt deras respektive anställda, då det mellan dem finns en relation som vi vill

tydliggöra. Vi har valt att identifiera företaget på vilket Chef B och Anställd B är verksamma; Pepe's Bodega. Detta då vi menar att det i sig har ett värde för analysen, exempelvis när vi behandlar image och organisationskultur.

Inför gruppintervjuerna sökte vi respondenter bland studenter inom magisterprogrammet för Service Management vid Lunds Universitet. Vi hade indikationer om att flera av dessa studenter troligen säsongarbetat med tanke på studieinriktningen på utbildningen. Beträffande våra respondenters ålder, kön eller utbildningsnivå var detta inget som beaktades vid urvalet. Att de är studenter på samma program som författarna, tror vi bidrog till ökad samarbetsvilja. En risk med urvalet av dessa respondenter är att samtliga idag läser Service Management. Detta skulle kunna ha inneburit att de alla exempelvis såg säsongarbetet som en start på en karriär inom turismbranschen och därför motiverades av detta. Dock uppgav samtliga att de vid tidpunkten för säsongarbetet inte hade börjat fundera kring fortsatta studier och karriär, varför detta inte torde ha påverkat deras upplevelser. Vid vårt urval försäkrade vi oss om att det inte gått mer än fyra år sedan de sist var säsonganställda, detta för att respondenterna skulle kunna ge en så aktuell bild som möjligt av sina upplevelser.

Det faktiska urvalet av intervjupersoner blev relativt likt det tänkta. Vårt initiala syfte var att genomföra djupintervjuer med en chef verksam under vintersäsong, och en annan verksam under sommarsäsong. Av ekonomiska och praktiska skäl har vi inte kunnat besöka en fjälldestination, men valde istället att intervjua chefer som idag är verksamma under sommarsäsong, men även har erfarenhet av arbete under vintersäsong. Nackdelen med vår urvalsmetod till gruppintervjuerna är att det blev en relativt homogen grupp respondenter. Samtliga är bosatta i sydvästra Skåne, läser samma utbildning och är ungefär lika gamla. Däremot ser deras bakgrunder olika ut, de kommer från olika platser i landet och är av olika kön.

Vi genomförde även en intervju med ytterligare en chef på ett hotell i Båstad. Det visade sig dock att dennes anställda inte var representativa för vår studie, varför vi valt att bortse från den intervjun. Även under gruppintervjuerna deltog ett fåtal respondenter som inte matchade vårt avgränsade område, varvid vi även bortser från dem.

3.5 Förförståelse

Lantz (1993) skriver om förförståelse som de känslor, värderingar, attityder, förväntningar och tankar som genom internalisering blivit en del av det egna referenssystemet. Våra erfarenheter bygger upp vårt inre referenssystem och dessa erfarenheter fungerar som mall i mötet med andra människor.

Vi hade innan studiens början en förförståelse för ämnet och vad det innebär att arbeta som säsonganställd. En av författarna har säsongat, och ämnet är något vi alla tre kommit i kontakt med. Det faktum att vi tre har olika förförståelse menar vi är positivt för uppsatsens slutresultat, då våra olika perspektiv kompletterar varandra.

Samtliga författare har arbetat inom servicebranschen, varför vi är väl insatta i vad de olika arbetena innebär. Detta bidrog till att vi kunde formulera intervjufrågor utifrån vår förförståelse och därmed kunnat ställa mer relevanta frågor.

Vi är medvetna om att vår förförståelse inför vårt valda forskningsämne har påverkat vår problematik, som förmodligen sett annorlunda ut om vår förförståelse var en annan. Det var även vår förförståelse som initialt väckte vårt intresse för ämnet, varvid uppsatsen aldrig skulle ha skrivits om vi aldrig tidigare kommit i kontakt med ämnet. Då vår förförståelse är av det positiva slaget, har det motiverat oss och underlättat vårt arbete. Relationerna till våra respondenter blev likaledes positiv, och karaktäriserades av en informell och avslappnad stämning.

Vi har dock under arbetets gång haft för avsikt att hålla en distans till ämnet. Vi är samtidigt införstådda med att vår förförståelse påverkat uppsatsens analysarbete, hur vi tolkat teorin och empirin utifrån vår egen verklighet. Detta behöver nödvändigtvis inte vara negativt, då vår förförståelse har gett våra tolkningar ett större djup. Vi har därmed använt oss av en hermeneutisk ansats (jfr Thomsson 2002).

3.6 Tillvägagångssätt

Uppsatsarbetet inleddes med att vi beslutade oss för att undersöka fenomenet säsonga och problematiken i att som chef motivera och leda säsonganställda. Själva materialinsamlandet inleddes initialt med litteratursökningar. Efter att ha tillgodogjort

oss adekvat kunskap inom området påbörjades gruppintervjuer för att senare få en fördjupad inblick i ämnet genom enskilda djupintervjuer.

Vid intervjutillfällena har vi valt att använda oss av en semistrukturerad intervjuform, vilket innebär att vi utgått från en intervjuguide men att frågorna kunnat kompletteras och varieras utifrån rådande situation. En tematiserad intervjuguide utformades till intervjuerna med de säsongsanställda (se bilaga 2), och en annan till intervjuerna med cheferna (se bilaga 3). Efter att ha konsulterat respondenterna användes bandspelare för att dokumentera materialet. Efter genomförda intervjuer har dessa därefter transkriberats för att på så sätt underlätta en noggrannare analys av de utsagor vi delgavs (jfr Bryman 2002), men även då vi valt att använda citat för att tydliggöra viktiga aspekter. Vi är dock medvetna om att risken finns att respondenterna blir hämmade i sina svar, då det de säger sparas på band (jfr Thomsson 2002). Dock anser vi att den anonymitet vi garanterat våra respondenter var tillräcklig för att erhålla ärliga och rättvisande svar, dessutom anser vi inte ämnet vara känsligt.

3.6.1 Gruppintervjuer

De tre gruppintervjuerna genomfördes med tre till fyra personer i varje grupp. Trost (1997) menar att man vid gruppintervjuer inte bör ha mer än fem deltagare för att undvika en ostrukturerad och ineffektiv intervju. I Trost (1997) riktas stark kritik mot gruppintervjuer som metod, då man riskerar att det blir obalans mellan respondenterna. En dominant person kan lätt ta för mycket plats i intervjun. Vi var innan intervjuerna medvetna om detta och lade därför stor vikt vid att se till att samtliga respondenter fick komma till tals genom att ibland ställa riktade frågor. Karaktären av intervjuerna utvecklades till en diskussion där respondenterna interagerade med varandra och gav varandra uppslag. Trost (1997) poängterar även att gruppintervjuer kan innebära ett etiskt dilemma, då tystnadsplikten är svårare att garantera då flera personer än bara intervjuerna deltar. Detta kan eventuellt begränsa deltagarna i vad de väljer att berätta. Vi menar dock att detta främst gäller känsliga ämnen. Då vårt undersökta område inte är att betrakta som känsligt upplevde vi snarare att respondenterna gärna ville berätta om sina erfarenheter.

Två av intervjuerna ägde rum i en av intervjuernas bostad. Detta menar Trost (1997) inte är att rekommendera då det försätter respondenterna i ett underläge. Vi hävdar dock att så inte var fallet, dels för att respondenterna var fyra och därmed i majoritet,

dessutom kände de varandra, samtidigt som de var på en förhållandevis jämställd nivå med intervjuarna. De är i samma ålder och läser samma utbildningsprogram. Vidare var ämnet lättsamt och något som oftast är en positiv erfarenhet och vi upplevde det därför som att respondenterna med glädje berättade om sina erfarenheter, både för oss, men även för varandra. För att säkerställa en ostörd miljö stängde vi av telefoner och annat som eventuellt hade kunnat störa intervjun.

Den tredje intervjun ägde rum i ett grupprum på Campus Helsingborg, denna typ av lokal skulle enligt Trost (1997) vara mer lämplig för en intervju. Vi upplevde dock att intervjuerna i hemmiljö blev mer avslappnade och gav större utrymme för diskussion och samtal. Intervjun i skolmiljö upplevde vi som mer formell och fick mer karaktären av intervju och mindre av diskussion.

3.6.2 Enskilda djupintervjuer

För att få en djupare förståelse för ämnet genomförde vi även fyra enskilda djupintervjuer, två med personer i ledande ställning, samt två med anställda till dem. Intervjuerna med cheferna ägde rum på deras respektive arbetsplats. Intervjun med den första säsongaren ägde rum i en annan stad, varför denna respondent sannolikt kände att han kunde berätta mer fritt om exempelvis sina erfarenheter av chefen, då han för tillfället inte befann sig i anslutning till arbetsplatsen. Intervjun med den andra säsongaren ägde rum i en av intervjuarnas bostad, då vi efter tidigare gruppintervjuer funnit denna miljö lämplig för intervju. Respondenten var visserligen ensam, men vi upplevde inte att heller denna respondent kände sig underlägsen, då han dels befinner sig på jämställd nivå med intervjuarna i termer av ålder och utbildningsnivå och inte heller fann respondenten ämnet känsligt.

3.6.3 Enkätundersökning

Som komplement till intervjuerna använde vi oss av en mindre enkätundersökning (se bilaga 4), vilket med fördel kan göras enligt Trost (2001). Enkäterna delades ut till våra intervjuade respondenter, både i gruppintervjuer och till anställda vi genomfört djupintervjuer med. Vi är medvetna om att antalet enkätrespondenter är för litet för att studien ska kunna kallas kvantitativ. Målet med den genomförda enkätundersökningen var att ställa Herzberg's motivationsfaktorer i relation till vad som motiverade säsongarbetarna mest under deras tid på den specifika orten, och få

en sammanfattande, övergripande bild av detta. I enkätundersökningen fick respondenterna gradera olika motivationsfaktorer med siffrorna ett till sex, där sex var det som motiverade mest. De olika motivationsfaktorerna baserades på Herzberg's hygien- och motivationsfaktorer, men vi kompletterade även med några motivationsfaktorer som vi efter utförd litteraturstudie också fann skulle kunna vara motiverande för en säsongsanställd.

3.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Vi har genomgående i vår uppsats strävat efter en hög validitet genom att inför intervjutillfällena skapa oss en teoretisk grundförståelse som garanterat att vi belyst det vi avsett att belysa. Denna teoretiska grundförståelse har också bidragit till att urval av respondenter och intervjumetod varit väl grundade. Vi har även strävat efter att i vår analys och våra slutsatser svara på det vi ämnade undersöka genom att kontinuerligt återkoppla till våra ursprungliga frågeställningar (jfr Kvale 1997). Vi har försökt använda oss av aktuell litteratur som skrivits av ämnesområdets dominerade författare. Vi har även ämnat använda oss av teorier som vi funnit stöd för hos flera olika författare. I den mån vi har kunnat finna primärkällan har vi haft som målsättning att använda oss av denna, snarare än sekundärkällan, för att öka validiteten.

Gällande reliabilitet har vårt mål inte varit att med våra resultat presentera en objektiv sanning, vi har tolkat verkligheten med subjektiva ögon. Våra resultat bygger därmed snarare på rimlighet än på riktighet varvid de bör ses framförallt som en inspirationskälla för ledare inom säsongsbetonad verksamhet (jfr Thomsson 2002).

Thomsson (2002) menar att god forskning måste vara generaliserbar. Vi menar att våra resultat är generaliserbara inom vårt avgränsade område, vi anser att generaliserbarheten ökat tack vare att våra respondenter har erfarenheter från olika företag och olika orter. Vi reserverar oss dock mot generaliserbarheten på exempelvis säsongsbetonad verksamhet utanför de typiska säsongarorter vi avgränsat oss till.

3.8 Reflektioner kring genomförd metod

Vi anser att valet av kvalitativ metod var adekvat, då de genomförda intervjuerna lyckats fånga våra respondenters upplevelser av sin relation till överordnade och medarbetare och därmed skapat ett djup i studien.

Efter genomförd empirisk undersökning kan vi konstatera att gruppintervjuer var en givande intervjueteknik, i motsats till vad metodlitteratur hävdar. Ingen av författarna hade någon tidigare erfarenhet av att genomföra gruppintervjuer, varför vi var osäkra på lämpligheten hos denna typ av intervjuer, samt vad de skulle tillföra studien. Vi menar att gruppintervjuer var ett tillfredsställande sätt att få en första inblick och en bredd i vårt valda problemområde. Tack vare genomförda gruppintervjuer kunde vi vid djupintervjuerna lägga större vikt vid det centrala och koncentrera oss på att istället få ett djup i diskussionen.

Då vår undersökning inte genomförts på plats på våra respondenters företag, har vi följaktligen inte haft möjlighet att observera vare sig våra chefers eller anställdas arbetssituation. Vi får istället förlita oss på våra respondenters omdömen för att få en bild av deras upplevda situation på arbetet. Vår förförståelse har här spelat en viktig roll i vår tolkning av respondenternas utsagor.

Enkätundersökningen hjälpte oss att fånga upp individuella motivationsfaktorer, men bidrog även till att vi kunnat dra vissa slutsatser utifrån Herzberg's tvåfaktorsteori. Speciellt vid gruppintervjuerna var enkätundersökningen ett bra komplement för att tydliggöra de olika motivationsfaktorernas betydelse och skapa en helhet av intervjuerna.

I efterhand kan vi konstatera att en kvalitativ metod tar mycket tid i anspråk, i synnerhet gruppintervjuerna var tidsödande att transkribera. Våra djupintervjuer skedde med relativt långa tidsintervaller, på grund av tidsbrist hos våra respondenter, vilket fördröjt vårt arbete med att sammanställa och analysera det empiriska materialet.

Säsongsarbete

I detta kapitel vill vi belysa det unika med säsongsbetonad verksamhet. Kapitlet syftar till att ge en bakgrundsbild av branschen och den problematik som följer med säsongsvariationer. Vidare tar vi upp olika typer av säsongsanställda. Vi ämnar alltså tydliggöra vad som karaktäriserar säsongsarbete.

4.1 Säsongsvariationers inverkan på turismbranschen

Turismbranschen styrs till stor del av säsongsvariationer där kustdestinationer och vintersportorter är de destinationer som i störst utsträckning påverkas av dessa fluktuationer (Pearce 1989 & Murphy 1997 se Gudmundsson, Lundberg & Andersson 2000). I synnerhet perifera destinationer har svårt att överkomma problem förknippade med stora säsongsvariationer (Gudmundsson & Lundberg 2001) då de ligger isolerat och har svårare att locka till sig besökare året runt. I Sverige skulle liknade orter utgöras av vintersportorter i fjällen samt skärgårds- och kustdestinationer. Våra valda orter Smögen och Båstad är båda kustdestinationer med kraftigt ökat befolkningsantal under sommarmånaderna. Inflyttningen av säsongsanställda sker i mitten av juni och de stannar i regel några veckor in i augusti (Chef A; Chef B).

Med andra ord är det som skiljer turismbranschen från många andra branscher att den, på grund av säsongsvariationer, istället för att vara beroende av stabilitet, är beroende av flexibilitet och variation (Riley, Ladkin & Szivas 2002). Detta förstärks enligt Normann (2000) av att tjänster inte kan lagras. Här blir temporärt arbete ett medel för att neutralisera dessa fluktuationer.

Baum (1999) se Gudmundson, Lundberg och Andersson (2000), liksom Riley, Ladkin och Szivas (2002) menar att problematiken med säsongsvariationer påverkar anställningens natur och kvalitet. Detta då säsongsarbete leder till utspridd anställning, underanställning och arbetslöshet. För ledningen innebär detta en speciell situation som kräver utökade resurser beträffande anställning, urval, träning samt behållande av anställda. Ofta är orterna detta förekommer på helt beroende av de intäkter en säsong av året genererar. Konsekvensen blir att det under lågsäsong finns

överkapacitet som resulterar i en personalstyrka som inte nyttjas till fullo eller som blir uppsagd (Joliffe & Farnsworth 2003). Detta har även en negativ inverkan på arbetstrygghet, karriärmöjligheter och lön, varför arbetet blir oattraktivt för den som söker detta. Dock är det attraktivt för dem som söker flexibilitet, vilket ofta är periferin av arbetsstyrkan, exempelvis studenter (Riley, Ladkin & Szivas 2002). Våra respondenter upplevde inte den tidsbegränsade anställningen som något problem. Anställd A återkom till samma arbete under fem år på somrarna medan han studerade under vinterhalvåret. Under våra gruppintervjuer framkom att flera av respondenterna såg säsongsbegränsningen som ett självändamål. Syftet med anställningen var att den skulle vara just en säsong, innan respondenterna påbörjade vidare studier.

Enligt Shaw och Williams (1994) se Krakover (2000) utgörs majoriteten av arbetstagare inom turismbranschen av tillfällig arbetskraft. På grund av den höga andelen tillfällig arbetskraft kan företag lätt säga upp dessa och därmed hantera minskade vinster till följd av säsongsvariationer (Riley, Ladkin & Szivas 2002; Krakover 2000). På skidorter är exempelvis säsongen präglad av fluktuationer även under högsäsong. Under jul- och nyårsveckorna, sportlov samt påsklov är orterna fullbelagda, medan det under veckorna däremellan kan råda mindre behov av arbetskraft (Chef A; Chef B). Vi menar att problemen med säsongsfluktuationer kan undvikas genom fenomenet säsonga; anställning av unga människor som inte efterfrågar fast anställning utan endast vill arbeta en säsong, eller trivs med att flytta mellan vinter- och sommarorter och har helt andra syften med arbetet än ”vanliga” anställda. Dock kräver det nya strategier och tankesätt avseende motivation och ledning. Det förutsätter också att orten i sig kan erbjuda ett mervärde för de säsongsanställda vid sidan om arbetet, exempelvis möjligheter till fritidsaktiviteter och uteliv.

För våra respondenter var säsongsfluktuationer inte något problem, under lugna perioder fanns istället tid till att åka skidor, som för många var ett av syftena med säsongsanställningen. På kustdestinationer är säsongen mer komprimerad och efterfrågan mindre fluktuerande. Säsongen i Smögen sträcker sig från midsommar till mitten av augusti. Efterfrågan i Smögen går successivt upp för att sedan bli stabil i mitten av juli och trappas ned i augusti. Chef A har även erfarenhet från Sälen, och

menar att den korta sommarsäsongen i Smögen är mer lätthanterlig, då behovet av personal är jämnare. Vintersäsongen uppfattas enligt Chef A även ofta som lång, varför det är lättare att locka bra personal till sommarsäsong. Utifrån våra intervjuer kan vi konstatera att vintersäsongarbete i högre utsträckning är en engångsföreteelse, medan de som arbetat sommarsäsong återkom till samma anställning flera år i större utsträckning. Detta torde, som tidigare nämnts, bero på att sommarsäsongarbete kan kombineras med studier eller annan anställning.

4.2 Olika typer av säsongsanställda

Att säsongsarbete kan ha olika orsaker. Om man ofrivilligt väljer att säsongsarbete har det ofta sin grund i att försöka undkomma arbetslöshet. Om man däremot frivilligt väljer att säsongsarbete är det ofta på grund av tillfälligt inkomstbehov eller tillgång till fritidsaktiviteter. Utöver erfarenhet och inkomst har säsongsarbete ytterligare fördelar, detta kan exempelvis vara tillgång till en turistdestination (Ball 1988). Våra respondenter säsongsarbetade frivilligt. Förväntningar innan avresa återges med ord som; ”förväntningarna var att festa och ha kul och att bryta gamla mönster”, ”jag var trött på vardagen hemma och brann för skidåkning” och ”jag ville hemifrån, ville bort”. Detta tyder på att våra respondenter ville kunna ta del av det den specifika orten har att erbjuda dem i form av skidåkning och fest.

Vidare bad vi våra respondenter att själva definiera ordet säsongare, ett uttalande lyder; ”en säsongare bör ha skinn på näsan, samtidigt som de lever i en problemlös tillvaro – i en bubbla”. Andra förklarar säsongarlivet med orden ”party, jobb och gemenskap”.

Chef A beskriver en säsongare och använder orden:

”Jag har insett nu att en säsongare inte behöver vara en människa som är märklig som man trott innan, utan att de är normala människor som kanske vågar lite mer än andra i yrkeslivet. De har ju inget fast jobb, de har inga tryggheter på något sätt utan de flänger från den ena arbetsgivaren till den andra. Men man måste nog vara lite tuff, inte vara rädd för att inte ha någon fast arbetsgivare. Många arbetar så mycket under sommaren att de reser resten av året”.

(Chef A 050418)

Chef B beskriver en säsongare som: ”en person som är flyttbar, flexibel och jobbar mycket för glädjens och gemenskapens skull”.

Utifrån vår empiriska undersökning kan vi urskilja att de attribut som karakteriserar en säsongare är en person som är risktagande, flexibel, mobil, söker gemenskap och nöjen eller vill tjäna mycket pengar under en kort tid. Vi kan vidare urskilja tre olika typer av säsonganställda:

Den första gruppen säsongar framförallt för upplevelsen och för att träffa nya människor. De arbetar oftast bara en säsong, kanske efter gymnasiet, för att komma bort och göra något annorlunda innan de börjar studera eller skaffar ett fast jobb. Säsongandet blir något man ”ska ha gjort”. Den andra gruppen åker fram och tillbaka mellan vinter- och sommarorter. Dessa är ofta yrkeskunnigt folk, exempelvis kockar och bartenders. Gruppen utgörs även av andra säsonganställda som valt att leva sitt liv som säsongare, och därmed gjort det till en livsstil. Den tredje gruppen arbetar mycket intensivt under en säsong i syfte att tjäna pengar och sedan exempelvis resa resten av året.

Beroende på vilken grupp man tillhör, motiveras man av olika saker i olika grad. Vi menar att det är av stor vikt att man som chef har kännedom om de olika anställdas syften med anställningen för att kunna motivera dem.

5

Motivation

I detta avsnitt inleder vi med en redogörelse för betydelsen av motivation och fortsätter vår beskrivning av Herzberg, Snyderman och Mausner's tvåfaktorsteori. Vi kommer även att redogöra för den kritik som riktats mot ovanstående teori. Vi avslutar detta kapitel med vår egen kritik mot tvåfaktorsteorin samt våra egna tilläggfaktorer som vi finner relevanta för motivation av säsongsanställda.

Motivation är enligt Lee-Ross (1999) inget statiskt fenomen, utan ett dynamiskt inre tillstånd som uppstår vid interaktion mellan individuella genetiska faktorer och miljömässiga faktorer. Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) menar att grunden till motivation kan läggas redan i rekryteringsprocessen. Istället för att betona personlighet vid rekryteringsprocessen bör vikt läggas vid att försöka matcha individens arbetskapacitet med det arbete denne ska utföra. Detta innebär en noggrann analys av de färdigheter som krävs för varje typ av arbete och en noggrann analys av de förmågor den arbetssökande besitter.

Resonemangen ovan väcker frågan huruvida det är personlighet eller praktiska färdigheter som bör betonas vid rekrytering. Vi menar att personlighet snarare än färdighet och förmåga är av vikt inom turismbranschen. Då arbetsuppgifterna är enkla, är praktiska färdigheter inte primärt vid rekrytering av säsongsanställda. Det är den mänskliga interaktionen som bestämmer servicekvaliteten, motivationen hos den anställda har således stor betydelse för kvaliteten på tjänsten.

För att motivera de anställda måste de faktorer som Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) kategoriserar som motivationsfaktorer, enligt dem byggas in i alla typer av arbetsuppgifter. De menar att innehållet i arbetsuppgifterna är betydligt viktigare än arbetsmiljön i vilket det utförs. Arbetet måste skapa möjligheter för den anställda att uppnå resultat, och personen måste uppmärksammas för sina prestationer. Även Pinder (1998) menar att arbetet ska vara intressant och skapa möjlighet för avancemang och ansvar. Även här menar vi att förhållandet är det motsatta inom turismbranschen. Arbetsuppgifter för säsongsanställda är ofta enkla, innehållet i arbetet är svårt att göra intressant och möjligheterna till avancemang är ofta

begränsade. Det medför att det snarare är omgivande faktorer, faktorer som inte är arbetsrelaterade, som motiverar.

Flertalet författare har riktat kritik mot Herzberg's tvåfaktorsteori. Mullins (2001) liksom Lee-Ross (1999) kritiserar det faktum att Herzberg anser att arbetet i sig, möjlighet till avancemang, erkännande, ansvar och prestation är de enda sätten att öka motivationen på. En del motiveras endast av finansiella belöningar och trygghet. Andra föredrar att arbeta under ett tydligt regelverk med väl definierade arbetsuppgifter samt begränsad autonomi och ansvar.

Det hävdas även ofta att Herzberg's tvåfaktorsteori enbart har begränsad tillämpning på manuella arbetare, människor utan utbildning och de med rutinmässiga arbetsuppgifter, exempelvis anställda inom turismbranschen. Ofta är det dessa människor som är svårast för en chef att motivera. Problemet är således att teorin är minst tillämpbar på dem som är svårast att motivera (Mullins 2001).

Lee-Ross (1999) kritiserar vidare bristen på individuell anpassning i teorin och menar att hygienfaktorer, beroende av ålder, kön, anställningsform, kulturell bakgrund och tillfällig behovsnivå, kan vara av betydelse för den anställdes motivation. Exempelvis extraarbetande studenter förmodas se lönen som motivationsfaktor snarare än ansvar, deltagande och utveckling. Som arbetsgivare bör man därmed identifiera individuella skillnader och anpassa motivationsverktygen efter dessa.

Vi menar slutligen att för säsongsbetonade företag blir problematiken med att som chef lyckas motivera sina anställda, än mer komplex. Ledningen kan inte arbeta långsiktigt med motivation utan måste börja om varje år och snabbt lyckas skapa en givande miljö, gemenskap och vi-känsla hos de anställda. Då sommarsäsongen endast sträcker sig över sex till åtta veckor, finns ingen tid för långsiktigt arbete.

Ytterligare en problematik med säsongsbetonad verksamhet är att det inte är traditionella faktorer som motiverar. Frågan är vad det i så fall är istället? Vilken betydelse har exempelvis gratis liftkort, VIP-kort på nattklubben, pisternas fallhöjd eller grannens förfest för en säsongsanställdes motivation?

5.1 Hygienfaktorer enligt Herzberg's tvåfaktorsteori

I detta avsnitt redogör vi för de faktorer Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) benämner hygienfaktorer, vilka inte kan skapa motivation, utan bara generera eller förhindra missnöje. Dessa består i interpersonella relationer, pengar, arbetsförhållanden samt företagspolicy och administration. Vi kommer här att redovisa vår empiriska studie och relatera till Herzberg's tvåfaktorsteori. Den sista hygienfaktorn, ledning, har vi valt att behandla separat i kapitel sex.

5.1.1 Interpersonella relationer

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) menar att interpersonella relationer spelar en central roll i situationer som involverar erkännande, ledningens policy eller statusförändringar inom företaget. Vi menar att det har betydelse för fler situationer än så, för säsongsanställda är det enligt vår empiriska studie den faktor som har absolut störst inverkan på de anställdas motivation.

Vidare delar Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) in kategorin i relation till överordnad, relation till underordnad och relation till medarbetare. Av våra intervjuer med säsongsanställda framkommer att inom säsongsbetonade företag, ser relationerna till överordnade olika ut beroende på om det rör sig om relation till närmsta mellanchefer eller högsta chefer (ofta ägaren). De flesta har en kompisrelation till sin närmsta chef och en mer professionell relation till sin högsta chef. Denna kompisrelation torde botten i att de säsongsanställda och mellanchefer ofta är i ungefär samma ålder, de har liknande arbetsuppgifter och ofta har mellanchefer haft samma befattning som den underordnade. Relationen till högsta chefer tenderar istället att vara mer formell. Högsta chefer är i regel inte närvarande på samma sätt som närmsta chefer och är ofta betydligt mer resultatorienterad. En respondent uttryckte förhållandet till sina mellanchefer "hierarkin fanns bara på papperet". Denna kompisrelation till närmsta chefer fungerade, enligt våra respondenter, motiverande då de anställda inte ville göra dem besvikna genom att inte göra ett bra arbete. En av respondenterna som saknade denna kompisrelation till den närmsta chefer, upplevde att detta hade en negativ inverkan på hans motivation. Vi kommer närmare att analysera denna relation mellan anställd och chef under kapitlet *Ledarskap*.

Både Gudmundson och Lundbergs (2001) samt Lee-Ross's (1999) studier visar att många säsonganställda ser säsongarbetet som en chans att träffa och umgås med likasinnade. Arbetet i sig är således inte den främsta motivationsfaktorn utan snarare de sociala relationer som uppstår mellan de säsonganställda. Lee-Ross (1999) menar att det skapas informella arbetsgrupper, mycket beroende av att de anställda bor tillsammans i personalbostäder. Riley, Ladkin och Szivas (2002) benämner denna typ av motivation ”solidarisk orientering”, syftet till att arbeta är inte enbart ekonomiskt utan att ingå i ett socialt sammanhang.

Ofta tillhandahåller arbetsgivaren personalbostäder, vilket bidrar ytterligare till att skapa gemenskap mellan de anställda. Flera respondenter poängterar vikten av att fungera tillsammans med de man bor med, då det i sin tur skapar god stämning på arbetsplatsen och därmed motiverar de anställda. Detta kan liknas med vad Salaman (1974) se Lee-Ross (1999), liksom Gudmundsson och Lundberg (2001) benämner som “occupational communities”, vilket innebär människor som både arbetar och bor tillsammans. Enligt Lee-Ross (1999) är det vanligt bland sådana ”occupational communities” att gränserna mellan arbete och fritid suddas ut, medlemmarna har arbetsrelaterade vänner och fritidsintressen. Detta menar vi har en positiv inverkan på motivationen då det ökar gemenskap och sammanhållning.

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) ser interpersonella relationer som en hygienfaktor, något som om detta behov tillfredsställs, inte skapar missnöje, men inte heller kan skapa motivation. Vår empiriska studie visar i motsats till detta att för en säsonganställd är sociala relationer till arbetskamrater den främsta motivationsfaktorn. En klar majoritet av våra respondenter uppgav sociala relationer, att träffa nya människor, dels som det huvudsakliga syftet med säsonganställningen, men också som den starkaste motivationsfaktorn. Enligt våra respondenter skapas en stark gemenskap mellan de anställda, mycket för att de ofta bor tillsammans, men också för att de lever i en, som flera respondenter uttryckte det; ”bubbla”, en annan verklighet. Anställd B talar om denna bubbla; ”det är galet på säsong, man går in i Pepe's-bubblan och är som på charterresa”. Livet kretsar för tillfället kring orten och de människor som finns där. Den säsonganställda arbetar mycket och har under säsongen ofta ingen möjlighet att träffa familj och andra vänner, varför gemenskapen

på orten blir än viktigare. Chef A nämner ett exempel där en anställd avbröt säsongen för att han inte kom in i gemenskapen.

Mot bakgrund av detta menar vi att man som chef aktivt bör arbeta med att bidra till denna familjära stämning, gemenskap och främja sociala relationer. Flera respondenters arbetsgivare anordnade personalfester och aktiviteter med just detta syfte. Chef A menar att det är svårt att satsa på sådana aktiviteter i början av säsongen, då budgeten vid den tidpunkten är begränsad. Chef B anordnar kick-off, ett informationsmöte i början av säsongen som avslutas med en fest. Han berättar vidare att han bara har en vecka på sig att få de anställda att bli ”tjena tjena hej hej” med varandra. Vi menar således att denna typ av aktiviteter är oerhört viktiga just i början av säsongen, för att snabbt skapa den sammanhållning och gemenskap som enligt vår studie är så viktig för säsonganställdas motivation. Att komma in i gemenskapen är alltså en kritisk faktor för säsonganställda. Att ha liknande aktiviteter i slutet av säsongen bidrar inte till den sociala gemenskapen, utan fungerar mer som morot och belöning.

Starka sociala relationer till sina medarbetare visade sig också bidra till att de säsonganställda ogärna sjukanmäler sig eller gör ett dåligt arbete, eftersom det då enligt flertalet respondenter går ut över kompisrelationerna. En respondent säger att man arbetar hårt, då man vet att det annars är en arbetskamrat som får arbeta ännu hårdare, ”man vill inte sätta andra i skiten”.

Sociala relationer till medarbetarna fungerar således motiverande, då de får de säsonganställda att prestera bättre. Vi menar att då arbete och fritid ofta flyter samman blir det än viktigare att ha ett bra förhållande till sina medarbetare. När arbetstiden är slut går man inte hem till den vanliga vardagen, utan fortsätter leva och umgås med arbetskamraterna, dels har man ofta inget val, dels är det denna gemenskap som eftersträvas. Detta i sin tur gör att de säsonganställda än mer ställer upp för varandra och strävar efter att göra sitt bästa på arbetet. Gör de inte det kan detta, som tidigare nämnts, få negativa konsekvenser på det sociala planet.

Vid rekrytering och anställning bör man således tänka på att anställa personer som passar ihop, den sociala kompetensen kan vara viktigare än formella meriter eller

utbildning. Ofta är arbetsuppgifterna av enkel karaktär och sådant de flesta kan lära sig. Det viktiga blir istället att vara socialt kompetent och serviceminded. Chef B poängterar dock att de anställda inte får vara **för** lika varandra, han liknar det vid ett fotbollslag, ”man kan inte bara ha anfallare, utan måste sätta samman en grupp som kompletterar varandra”.

Vidare delar Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) in interpersonella relationer i rent sociala och sociotekniska relationer, där sociotekniska innebär de interpersonella relationer som uppstår när människor interagerar kring arbetsuppgifter. Den rent sociala interaktionen är en relation som äger rum på arbetstid och på arbetsplatsen, men som inte har med arbetet i sig att göra.

Avslutningsvis menar vi att i och med att de säsongsanställda ofta bor ihop och umgås på fritiden, torde den rent sociala interaktionen vara mer utbredd än på andra typer av företag. Arbetsuppgifterna i sig och den sociotekniska interaktionen har enligt våra respondenter mindre betydelse för säsongsanställdas motivation, då arbetsuppgifterna ofta är enkla och interaktionen kring dessa varken genererar något direkt kunskapsutbyte eller fungerar motiverande.

5.1.2 Pengar

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) inkluderar alla former av ersättning i denna kategori. De menar att pengar är en hygienfaktor då det relaterar till belöning för utförandet av arbetet, och inte själva uppgiften i sig. Riley, Ladkin och Szivas (2002) talar om ”instrumentell orientering”; den anställde arbetar enkom för att få en inkomst. De ställer sig vidare frågande till varför arbetstillfredsställelsen inom turismindustrin ofta är hög trots låg lön.

Riley (1995) menar att de som förespråkar lönen som den främsta motivationsfaktorn, både har rätt och fel. Det måste finnas en gräns då människor snarare än att tjäna pengar vill spendera pengar. Vid någon punkt börjar alltså pengar och fritid att konkurrera. Dagens samhälle präglas av betoning på fritid, det blir allt svårare att motivera människor genom pengar oavsett befattning eller lönenivå. Även de med obekväma arbetstider värdesätter fritid alltmer. Övertidsarbete hos till exempel lågavlönade prioriteras bort till förmån för fritid, oavsett hur mycket extra pengar det

genererar. Alltså kan fritid vara en motivationsfaktor snarare än en hög lön. Fritid har i vår empiriska studie visat sig vara en viktig motivationsfaktor för säsongsanställda. Denna behandlas vidare under rubriken *Omgivning och fritid*.

Robbins et al. (2001) menar att många beteendevetare i dag anser faktorer som utmanande arbetsuppgifter, deltagande, feedback och mål vara mer motiverande än pengar. De menar vidare att lön är en viktig anledning till att arbeta, dock inte den enda anledningen, men för majoriteten en grundförutsättning för att överhuvudtaget arbeta. Frågan är om lönen storlek skulle påverka motivationen för säsongsanställda att prestera bättre? Robbins et al. (2001) tar upp ”reinforcement theory”, vilken bygger på att så länge lön kopplas till prestation är det motiverande för den anställde att göra ett bättre arbete.

Chef A menar att han hellre betalar bra och därmed kan locka mer kompetent personal till sitt företag. Vi menar att man som chef bör ta reda på vad varje individ har för syfte med säsonganställningen, och vara medveten om att olika personer motiveras av olika saker. På frågan om hur viktig lönen är för motivationen svarar Chef A att det skiljer sig mellan olika säsonganställda, de som sparar till något, en resa eller en bil, är ute efter att tjäna mycket pengar på kort tid. Så här resonerar han kring lön;

”Jag tror att det är en ganska viktig grej. Jag brukar fråga vad de vill ha i lön för att prestera ett bra jobb. Då är det många som tar i så de spricker, och visst, de får den lönen, men då ökar också mina krav drastiskt. Klarar de inte då sitt jobb, vilket de ofta inte gör, får de gå ner i lön. Men då har de i varje fall fått vara med och bestämma. Det är allmänt känt att säsongjobb är dåligt avlönat, mest beroende på att det främst är ungdomar som arbetar med det.”

(Chef A 050418)

Han menar även att lön som motivationsfaktor skiljer sig mellan sommar- och vintersäsong, i fjällen arbetar man som säsonganställd primärt för att klara sin försörjning och samtidigt kunna utöva skidåkning. Detta bekräftas även av våra respondenter, de som säsongarbetat i fjällen har haft låg lön och menar att man absolut inte arbetar säsong för att tjäna pengar, och anger pengar som en låg eller obetydlig motivationsfaktor. De som å andra sidan arbetat sommarsäsong, hade

pengar över vid säsongens slut och anser därmed lönen vara en starkare motivationsfaktor, som anställd B uttrycker sig; ”man tjänar mycket men inte bra”. De som arbetat sommarsäsong tjänade mycket pengar tack vare långa arbetspass även om timlönen var låg. Dessa ser också lönen som en starkare motivationsfaktor. Anställd A har förhållandevis hög lön och säger att lönen är en viktig motivationsfaktor. Chef A säger också att han betalar bättre än de flesta i branschen, han delar även ut bonus i form av pengar till mellanchefer. Dock fungerar lön som en motivationsfaktor till att arbeta mycket men inte nödvändigtvis till att den anställde presterar bättre, såvida det inte rör sig om prestationsbaserad bonus, vilket dock sällan utgår till de säsonganställda utan främst till mellanchefer.

För att pengar ska fungera motiverande krävs alltså att pengar är viktigt för den enskilde anställde (Robbins et al. 2001). Avseende pengar som motivationsfaktor för en säsonganställd visar vår studie på varierande resultat. För säsonganställda som arbetar med syfte att spara pengar till en resa blir således pengar en motivationsfaktor, medan de som åker en säsong för att det är en ”kul grej” motiveras av pengar i mindre utsträckning. Dock ansåg de att de arbetade under slavlöne och vi menar att en viss ökning av lönerna skulle bidra till minskat missnöje och att de säsonganställda kände sig mer betydelsefulla.

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) inkluderar även andra former av ersättning än monetär i denna kategori. Som tidigare nämnts får fritid allt större betydelse, i synnerhet för säsonganställda, som tar anställning delvis för att kunna ta del av de fritidsaktiviteter och det uteliv som orten har att erbjuda.

Många av våra respondenter som säsongföretag arbetar med förmåner av olika slag. Fritt liftkort, rabatter på inträden på nattklubbar, rabatt på mat samt fritt boende är några exempel på förmåner som förekommer i våra respondenter berättelser. Dessa är alla förmåner som underlättar fritiden för säsonganställda. Då fritid och sociala relationer, snarare än lön, är motiverande faktorer menar vi att denna typ av förmåner är bra incitament för att öka de anställdas motivation.

En av våra respondenter fick inga förmåner alls av sin arbetsgivare. Hon arbetade på en restaurang, men fick varken fri mat eller dricka som förmån. Detta skapade starkt

missnöje bland de anställda som upplevde ledningen som ”dumsnål”, varvid de ”gaddade ihop sig” mot chefen och istället smusslade till sig läsk och liknande. Det skapades således en illojalitet gentemot företaget då arbetsmoralen sjönk.

Inga av de förmåner våra respondenter erhållit var förknippade med resultatet av deras arbetsinsats. Förmånerna fungerar således inte motiverande i den bemärkelsen att det leder till ytterligare ansträngning på arbetet. Indirekt motiverar dock förmåner i och med att de underlättar för den säsongsanställda att ta del av omgivningen på sin lediga tid, vilket är en stark motivationsfaktor enligt vår empiriska studie.

Fungerar då pengar motiverande? Arbeten inom turismbranschen är traditionellt lågbetalda. Man skulle kunna dra slutsatsen att pengar har en låg inverkan på motivationen. Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) kategoriserar lönen som en hygienfaktor, pengar kan alltså inte skapa motivation. Vi menar att pengar kan vara motiverande såvida ersättningen är prestationskopplad. För säsonganställda förekommer dock sällan prestationskopplad lön och vår empiriska studie visar att lön i regel motiverar säsonganställda till att arbeta mycket, dock inte att prestera bättre.

5.1.3 Arbetsförhållanden

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) menar med denna kategori den fysiska miljön på arbetsplatsen såsom ljussättning, ventilation, utrymme och ljudnivå, men även antal arbetstimmar. Vår empiriska undersökning visar att det under kategorin arbetsförhållanden endast är antalet arbetstimmar våra respondenter anser kan påverka deras arbetsinsats och motivation. De övriga faktorerna var inget våra respondenter berörde. Ofta är arbetspassen väldigt långa för de anställda, Chef B uppger att han vid schemaläggning eftersträvar 40 timmars arbetsvecka, men i realiteten arbetar de flesta dock mer än de schemalagda åtta timmarna per dag. Han tillägger; ”säsongsfolk säger aldrig nej”. Flera respondenter upplevde sin säsonganställning just så, de arbetade i stort sett dygnet runt och ordet nej existerade inte. En respondent återger sin vistelse som ”mer gneta än glamour”.

Våra respondenter accepterade alltså sina långa arbetspass, de tackade heller inte nej till extra arbete. Dock uppger de samtidigt att detta dels hade negativ inverkan på deras motivation och därmed deras prestation, och dels att de hade önskat mer fritid

för att få tid att göra det som egentligen var syftet med säsongsanställningen. Vi menar att man som arbetsgivare bör överväga att anställa fler, och därigenom minska arbetstiden per anställd. Detta innebär visserligen en ökad kostnad för företaget, men vi menar att personalens motivation skulle öka och därmed även servicekvaliteten, vilket i längden snarare är ekonomiskt gynnsamt.

5.1.4 Företagspolicy och administration

Herzberg (1966) menar att denna faktor påverkas av hur företaget drivs och hur de överordnade agerar. Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) menar att det i stora organisationer är orealistiskt att involvera anställda i exempelvis målformulering, däremot är det av stor vikt att involvera dem i processen att uppnå målen. Lee-Ross (1995) liksom Ahltoft (1998) och Robbins et al. (2001) menar att de anställda måste få större tillgång till information om vad som sker i organisationen och att man som chef måste förmedla mål och visioner till de anställda för att uppnå maximal prestation. Streckley (2004) anser att problemet med att få anställda att uppnå resultat inte bottnar i att de är omotiverade, utan att de är oinformerade. Mål diskuteras ofta bara chefer emellan, inte med de anställda. Han menar att man som chef bör prioritera att förklara för de anställda exakt vad som skall uppnås och anledningen till detta. Alvesson (2002) har vidare studerat betydelsen av informationsmöten inom organisationer. Ett vanligt inslag i dessa möten är information om tillväxt och marknadsandelar. Syftet med mötena är ofta att kommunicera och förmedla mål till de anställda.

Vår empiriska studie visar att information av detta slag är av begränsad betydelse för säsongsanställda, i synnerhet långsiktig information om exempelvis tillväxt och marknadsandelar upplevs som irrelevant för våra respondenter. I den mån ledningen kan använda sig av exempelvis målstyrning bör denna vara mycket kortsiktig och direkt kopplad till omedelbar belöning. Detta torde särskilt gälla någon som är anställd under enbart en säsong, de flesta ser ingen framtid på företaget och har därför inget större intresse av företagets långsiktiga resultat. Frågan är i vilken utsträckning information och insyn i företaget kan användas som ett motivationsverktyg för säsongsanställda?

Ledningen försöker enligt Alvesson (2002) genom informationsmöten, inspirera genom målet att vara nummer ett, och tack vare detta skapa känslomässig koppling till organisationen och framkalla företagsstolthet. Chef B lägger stor vikt vid att skapa denna känslomässiga koppling mellan de anställda och företaget. Han tror att de anställda känner stolthet över att arbeta just på Pepe's, vilket bekräftas av Anställd B. Chef B talar om de anställda som företagets ambassadörer och menar vidare att han lägger stor vikt vid att informera dem om deras betydelse för företaget. Detta ser vi som positivt, då vi menar att känslan av att vara betydelsefull för företaget ökar den anställdes motivation och arbetsprestation.

De respondenter som arbetat på större företag fick i regel information om företagets organisation, mål, resultat och visioner. En respondent som arbetade inom en större organisation, fick i början av säsongen ta del av sådan information under en hel dag med seminarium och informationsmöten. Hon menar att detta gjorde att hon kände sig mer delaktig i företaget, vilket var motiverande. De som arbetade på mindre företag fick i regel inte ta del av sådan information. Flera fick däremot information på papper, som de dock inte brydde sig om att läsa. Vår studie visar således att för att sådan information skall ha någon verkan på de anställdas motivation bör den förmedlas på ett mer praktiskt och konkret sätt än på ett papper. Ledningen bör som i ovanstående fall, snarare ha någon form av arrangemang där de anställda aktivt deltar. Vi kan här se en skillnad mellan större och mindre företag, där stora företag är medvetna om vikten av detta i större utsträckning. Detta beror sannolikt på att mindre företag ofta ägs och leds av entreprenörer och har utbildade chefer medan större företag har utbildade chefer, en tydligare organisation och tydligare företagspolicy.

Företagspolicy och administration har dock enligt vår studie begränsad inverkan på motivationen. Hade studien behandlat företag verksamma året runt och med fast personal, hade sannolikt denna faktor varit av större vikt, då företagets resultat får tydligare konsekvenser för den enskilde. Inom säsongensbranschen är sällan varken avancemang eller uppsägning aktuellt, varför långsiktiga resultat är irrelevanta för en säsonganställd. Resultat- och målinriktad motivationsstrategi måste således ske på mycket kort sikt. Att visa strategi och resultatmål för fem år framåt är verkningslöst för någon som skall jobba i två månader. Istället bör man ha försäljnings- eller resultatmål per vecka.

5.2 Motivationsfaktorer enligt Herzberg's tvåfaktorsteori

I detta avsnitt redogör vi för de faktorer Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) menar kan skapa motivation (förutsatt att de är tillfredsställda), men inte missnöje och benämner som motivationsfaktorer; arbetet i sig, avancemang, erkännande, ansvar och prestation. Vi redovisar även här vår empiriska undersökning i relation till Herzberg's tvåfaktorsteori.

5.2.1 Arbetet i sig

Med denna faktor menar Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) huruvida själva arbetsuppgifterna skapar motivation eller inte. Arbetet i sig kan vara rutinmässigt eller varierat, kreativt eller enformigt, svårt eller lätt. De menar att arbetet i sig är en kritisk dimension för motivation och arbetstillfredsställelse. För att arbetet i sig ska fungera motiverande är det enligt Herzberg (1966) centralt att den anställda har ett faktiskt intresse i arbetsuppgifterna. Herzberg, Snyderman och Mausner (1995) menar dock att arbetet i sig inte kan generera missnöje.

Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1993) menar att nivån på de anställdas prestation inte enbart bestäms av deras förmåga utan även av styrkan på deras motivation. Då de flesta arbetsuppgifter för säsongare är enkla i sig, menar vi att vikten av att motivera dessa blir än större.

Många av de arbeten som säsonganställda har anses som slitjobb; diskare, servispersonal, barpersonal och inte minst städpersonal. Andra arbeten som skidlärare eller underhållare skulle kunna betraktas som roliga. Flera av respondenterna hade låga förväntningar på själva arbetet, en av respondenterna som arbetade som städerska hade inga visioner om att det skulle vara roligt att städa. Hon upplevde dock arbetet som roligt, tack vare arbetskamraterna. Chef B säger: ”ja, ska man se krasst på det; restaurangjobb är skitjobb, vem vill egentligen plocka skit efter andra”. Anställd B hävdar att om något har negativ inverkan på hans motivation så är det själva arbetsuppgifterna.

Ett till synes rutinmässigt eller tråkigt arbete kan således enligt vår mening, bli roligt tack vare omgivande förhållanden. Exempelvis spelar de sociala relationerna en viktig roll i hur arbetet i sig upplevs. Detta talar återigen för vikten av att skapa en god

stämning mellan de säsongsanställda. En annan bidragande faktor till att till synes tråkiga arbeten uppfattas som roliga kan vara att många av säsongarörterna har hög status. En diskare i fjällen kan finna sitt jobb roligt, trots att han kanske aldrig tagit samma jobb i en ”vanlig” stad. Detta gör att säsongarbetare ser arbetet på ett positivt sätt, trots att arbetsuppgifterna i sig ofta är tråkiga och den anställde egentligen inte bryr sig om företagets resultat.

En respondent som arbetade som skidguide skulle dock aldrig ha kunnat tänka sig att arbeta som exempelvis diskare, han ser också arbetet i sig som en motivationsfaktor. Även här kan vi se skillnader mellan olika typer av säsongarbeten, arbetet som discjockey eller skidlärare upplevdes som roligt i sig, medan restaurangarbete och städarbete upplevdes som roligt tack vare arbetskamraterna.

Riley, Ladkin och Szivas (2002) menar att arbetsuppgifter som att diska och städa rum inte kan utformas på annat sätt än vad de är - vardagsarbete. Det är alltså svårt att göra dessa arbeten roliga. Vi menar att det för sådana arbeten är särskilt viktigt att skapa motivation utifrån andra faktorer än de som har med arbetsuppgifterna att göra, exempelvis sociala aspekter. Ofta anges enligt Riley, Ladkin och Szivas (2002) ”att arbeta med människor” som anledningen till att arbetstillfredsställelsen inom turismbranschen är hög, detta då det innebär variation, snarare än rutinarbete.

Trots att flera av våra respondenter upplevde arbetet i sig som roligt, ställer vi oss frågande till huruvida det i slutändan är den fysiska handlingen att svabba ett golv eller plocka disk som är rolig eller upplevs motiverande och utvecklande. Vi menar att det snarare är de omgivande attributen, arbetskamrater och stämningen på arbetsplatsen och orten som bidrar till att arbetet upplevs som roligt. Däremot i arbeten som skidlärare, underhållare eller discjockey, kan arbetsuppgifterna i sig vara motiverande. Huruvida arbetet i sig är motiverande hänger således ihop med huruvida arbetet i sig upplevs som roligt eller inte.

5.2.2 Avancemang

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) menar med denna kategori statushöjning och karriärmöjligheter inom organisationen, alltså en konkret förändring i status eller position. Riley, Ladkin och Szivas (2002) benämner detta ”byråkratisk orientering”; individen arbetar för långsiktig säkerhet, karriär och ökning av inkomst och status.

Studier pekar på negativa konsekvenser för anställda inom turismbranschen beträffande de begränsade möjligheterna till karriärmöjligheter och inkomstförlust under arbetslösa perioder (Byrne 1986; Urry 1990 se Hjalager & Andersen 2001). För majoriteten av anställda inom exempelvis restaurangbranschen ses arbetet endast som en förberedelse för en karriär inom någon annan sektor, man arbetar för att få arbetslivserfarenhet eller för att tjäna pengar. Karriär inom restaurangbranschen är generellt inget de anställda strävar efter (Riley, Ladkin & Szivas 2002). Flertalet respondenter menar att säsongandet är en bra arbetslivserfarenhet och många menar också att det var en större utmaning än att ta ett vanligt arbete på sin hemort. En respondent menar även att det ligger ett meritvärde i att ha säsongsarbetat, dock ser ingen av respondenterna vidare karriär inom företaget som ett mål.

Robbins et al. (2001) menar i motsats till våra respondenters utsagor, att det som motiverar tillfälligt anställda är heltidsanställning, vidareutbildning och stabilitet. Vi hävdar att detta sällan stämmer in på anställda inom turismbranschen, och i synnerhet inte på säsonganställda. Vad som framkommit i vår studie är att den korta tillfälliga anställningen är självvald och flexibilitet snarare än stabilitet är det som efterfrågas.

Turismbranschen lider enligt Lee-Ross (1995) av en negativ image, delvis på grund av att möjligheterna till avancemang och karriär är begränsade. Bristen på karriärmöjligheter behöver dock inte vara ett problem då de flesta säsonganställda inte ser karriärmöjligheter som en motivationsfaktor. Anställd A menar rentav att ju mindre ansvar desto bättre, vilket tyder på att avancemang och karriär inte eftersträvas. Han ifyller att ”jag vill inte avancera, då skulle jag få mindre tid till annat”.

Chef B säger att han som chef på ett mellanstort företag har svårt att erbjuda karriärmöjligheter, ”visst kan man avancera från till exempel diskare till servitör eller bartender”, men menar att möjligheterna till vidare avancemang är högst begränsade. I den mån karriärmöjligheter finns på mindre företag handlar det enligt vår empiriska undersökning om ett fåtal mellanchefer, vilka inte är på helårsbasis och därmed inte kan ses som en karriär i vanlig mening.

Som chef bör man dock, enligt oss, känna till de anställdas individuella motivationsfaktorer, om någon är intresserad av och ser en framtid i branschen bör man vara medveten om detta, fånga upp dem och kanske erbjuda dem utbildning, ansvar och tydliggöra eventuella karriärmöjligheter. Det kan då skapa ökad motivation hos den individen, ser man en framtid i branschen blir man sannolikt mer engagerad och villig att göra ett bra jobb, exempelvis för att få bra meriter.

Avancemang är dock generellt ingenting som motiverar säsongsanställda. Vår empiriska undersökning styrker detta, endast en av våra respondenter motiverades av möjligheten till avancemang, det handlade dock om avancemang på lägre nivå, och var inte den huvudsakliga motivationsfaktorn.

5.2.3 Erkännande

I denna kategori talar Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) om erkännande i form av någon typ av uppmärksammande. Uppmärksammandet kan komma från chefen, någon annan i ledningen, arbetskamrater eller kunder och vara av både positiv och negativ karaktär. Vidare poängterar Riley, Ladkin och Szivas (2002) att motivationsteori till stor del handlar om erkännande av anställdas behov och deras behov av utveckling. Chefer har dock enligt Riley (1995) en tendens att inte vara så intresserade av sina medarbetare, ofta läggs för lite vikt vid erkännande och uppmuntran. Normann (2000) menar att, för att upprätthålla en positiv interaktion, bör chefen uppmärksamma genom att välja goda föredömen, exempelvis ”Månadens anställd”, vilket kan användas som ett motivationsverktyg för övriga anställda.

Flera respondenter uppger att de saknade uppskattning, i den mån det förekom kom det nästan uteslutande från den närmsta mellanchefer, inte från högsta chefen. Samtliga uppger att det hade varit motiverande att få mer uppskattning, enkla medel

som en klapp på axeln från cheferna hade varit tillräckligt. En respondent menar att uppmärksammande och erkännande är nyckeln till hur chefer bör handskas med säsongsanställda. Både Chef A och Chef B menar, att i och med att man arbetar med mänskligt kapital måste det förvaltas, vilket kan ske exempelvis genom enkla ryggdunkar, erkännande kan enligt dem aldrig överdrivas.

Även uppmärksammande som är knutet till företagets resultat förekommer i olika former bland våra respondenters erfarenheter. Flera större företag har exempelvis säljtävlingar mellan avdelningar. De anställda hos chef B kan alltid tydligt se sina individuella försäljningssiffror vilket fungerar som en sporre till att ständigt förbättra resultatet då den individuella prestationen tydliggörs på detta sätt. Samtidigt är den mänskliga interaktionen mellan chef och anställd viktig, varför detta endast bör ses som ett komplement till interpersonell kommunikation och erkännande.

Även erkännande som är knutet till individuell arbetsprestation, men som inte relaterar till ekonomiska resultat, förekommer på många företag; ”Veckans avdelning” och ”Månadens anställd” är utnämningar som enligt vår studie fungerar motiverande på de säsongsanställda. En respondent som blev ”Årets skidlärare” anser dock att det inte var något som motiverade honom under säsongen. Detta kan enligt oss ha sin grund i att målet var för långsiktigt och gällde för många anställda, varför det upplevdes som ouppnåeligt. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att sådana utmärkelser bör ske med kortare tidsintervaller och därmed kunna utdelas till fler anställda.

5.2.4 Ansvar

Faktorer relaterade till ansvar och auktoritet täcks enligt Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) in i denna kategori. Dessa skapar tillfredsställelse baserat på ansvar för eget eller andras arbete. Författarna visar på fall där brist på ansvar har lett till minskad motivation och arbetstillfredsställelse. För att ansvar ska fungera motiverande krävs även att arbetsuppgifterna under tidens gång blir alltmer avancerade (Herzberg 1966).

Då service bygger på mänsklig interaktion, är kundens utvärdering av servicekvaliteten beroende av frontpersonalens beteende och attityder. Därför bör

frontpersonalen inneha förmågan att lösa och ta hand om komplexa servicesituationer. Dessutom bör de tilldelas tillräckligt med ansvar för att kunna hantera problem och misstag som uppstår i servicemötet. Tilldelas de anställda ansvar och frihet är det mer troligt att de blir själveffektiva i arbetet (Grönroos 2002). Ansvar är således tydligt sammankopplat med arbetstillfredsställelse. Frontpersonal som har varierade arbetsuppgifter och stort ansvar blir motiverade. Motiverade medarbetare kan i sin tur bidra till att minimera kundklagomål och därmed öka servicekvaliteten (Karatepe, Avci, Karatepe & Canozzer 2003).

Chef A menar att det är oerhört viktigt att det finns ansvarsfulla anställda på varje post. Han delegerar endast ansvar till beprövade kort, det är sällan någon helt ny får ansvar, eller som han själv formulerar det; ”helst ska jag kunna ta semester när väl säsongen rullar igång”. Chef A talar vidare om att han bara anställer seriös personal;

”De som enbart kommer för att festa och tänker att de kan passa på att arbeta lite, de vill man inte ha. Arbetet ska komma i första hand, det är vår mening. Vi gör väldigt klart att jobbet ska komma i första hand redan första gången vi pratar med ansökande, finns det då någon tvekan passar du inte här”.

(Chef A 050418)

Detta citat menar vi är en något naiv syn på säsonganställdas inställning till arbete och ansvar, vår studie visar på att arbetet sällan kommer i första hand för en säsonganställd. Anställd A menar att han prioriterar fritid framför ansvar och ser fest- och uteliv som en viktig del av säsonganställningen. Dock berättar han att det finns en sorts outtalad norm som säger att man kommer till arbetet och gör sitt bästa oavsett hur dåligt man mår.

Våra respondenter menar att de överlag upplever det motiverande att få ansvar och kunna ta egna beslut, men har inga vidlyftiga krav på varken ansvar eller avancerade och utmanande arbetsuppgifter. Ansvar tenderar enligt vår empiriska undersökning att öka med antal arbetade säsonger och detta är något som fungerar motiverande, men som återigen inte är ett självändamål med anställningen eller en anledning till att återvända. Eftersom exempelvis sociala relationer och aspekter utanför arbetet rankas högre som motivationsfaktorer, och i stor utsträckning är det som är syftet med

anställningen, menar vi att det uppstår en konflikt mellan ansvarsaspekten och dessa övriga aspekter. Den anställde kan inte vara ute och festa till klockan fem på morgonen och sedan ta sitt fulla ansvar på arbetet dagen efter.

Chef B tar tennisveckan i Båstad som exempel då han vädjar till sina anställda ”kröka inte, jag räknar med er”. Har man då som säsongsanställd haft förväntningar på att kunna ta del av alla festligheter, kommer den anställde sannolikt bli besviken, varvid motivationen kan tänkas sjunka och arbetsinsatsen försämrats. Enligt Chef B innebär tennisveckan för de anställda inget annat än ”sova-äta-jobba”. Chef B säger vidare att det förekommer att anställda ibland kommer bakfulla till arbetet, men att så länge de sköter sitt arbete har han överseende med detta.

Vi menar att det är orealistiskt att tro att säsongsanställda inte kommer att festa, majoriteten av våra respondenter angav detta som ett av de främsta syftena till att säsonga. Då de flesta arbetar i stort sett varje dag kommer oundvikligen festandet att gå ut över arbetet; anställda kommer att komma bakfulla till arbetet. Vi tror att man som arbetsgivare måste inse att så är fallet och istället klargöra att festandet inte får gå ut över arbetsprestationen. Ansvar blir alltså enligt vår mening mindre motiverande då festande och sociala relationer är det som våra respondenter angett som främsta motivationsfaktorer. Ansvar på arbetsplatsen inkräktar på möjligheten till att ta del av detta.

5.2.5 Prestation

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) menar slutligen att prestation, huruvida den anställde framgångsrikt avslutar uppgifter och löser problem, fungerar som en motivationsfaktor. Det som enligt Herzberg (1966) krävs för att prestation ska fungera motiverande och leda till personlig utveckling, är att den anställde ges möjlighet att kontinuerligt lära sig mer om sitt yrke och sina uppgifter.

För att motivera anställda krävs varierande och utmanade uppgifter med klara och realistiska mål (Mullins 2001). Som vi tidigare nämnt är majoriteten av de arbeten våra respondenter innehåft relativt enkla till sin natur, varför vi tror att man lär sig dem fort vid säsongens början, och det därför finns lite utrymme för kontinuerlig kompetensutveckling. Eftersom arbetsuppgifterna är enkla och enformiga, är det

enligt vår mening svårt att misslyckas med arbetsuppgiften i sig, varför prestation har begränsad relevans för motivation av säsongsanställda. Prestationen ligger inte i att lösa uppgifter utan snarare i att prestera väl genom att vara serviceminded.

En respondent medger att hon inte presterade sitt bästa på arbetet utan bara det som krävdes, hon ”gjorde ett bra jobb, men inte mer”. Denna respondent arbetade dock som städerska och hade ingen direkt kundkontakt. Övriga respondenter som hade mer interaktion med kunden, uppger att de presterade sitt bästa för sin egen och för gästernas skull, snarare än för företagets skull. Att respondenterna vill prestera bra inför gästerna beror till stor del enligt dem själva på att de helt enkelt är serviceminded.

Vi kan utifrån vår empiriska studie dra slutsatsen att prestation är en motiverande faktor, dock presterar säsongsanställda sitt yttersta för sin egen och för gästernas skull, snarare än för företagets. Syftet med prestationen är således inte att förbättra företagets resultat, dock kommer det företaget till nytta. Som arbetsgivare bör man förstå vikten av att anställa serviceminded personal, då man genom att göra det, får mycket gratis.

5. 3 Tillägg till Herzberg's tvåfaktorsteori

I detta avsnitt ämnar vi redogöra för vår egen kritik mot tvåfaktorsteorin. Vi kommer även att behandla de två faktorer utanför tvåfaktorsteorin, som vi utifrån vår empiriska studie menar är relevanta för motivation av säsongsanställda; omgivning och fritid, samt personlig utveckling.

Vi instämmer i den befintliga kritik som riktats mot Herzberg's tvåfaktorsteori och som behandlats i inledningen av detta kapitel, men menar att det för säsongsanställda finns ytterligare avvikelser från tvåfaktorsteorin. Flertalet av de faktorer som Herzberg klassificerar som hygienfaktorer, menar vi är starka källor till motivation beträffande säsongsanställda. Detta kommer ytterligare att redogöras för i vår slutdiskussion. Delvis tydliggör Gudmundson och Lundberg (2001) detta i sin studie av säsongsanställda i Åre. Vi menar dock att de bortser från skillnader mellan olika typer av säsongarbete, säsongsarbetares olika syften med anställningen, olika typer

av orter samt skillnader mellan sommar- och vintersäsong. Vi menar alltså att det inte går att göra generaliseringar på hela turismbranschen eller ens på säsongsanställda. Vi menar däremot att såvida de säsongsanställda har samma syfte med sin säsongsanställning och samma arbetsuppgifter, går det att utläsa adekvata resultat inom respektive grupp av anställda.

5.3.1 Omgivning och fritid

Riley, Ladkin och Szivas (2002) talar om ”psykologisk inkomst”, vilken uppnås av att arbeta och leva i en attraktiv miljö. Detta kan uppväga låga löner och brist på anställningstrygghet. Gudmundsson och Lundbergs (2001) liksom Ball’s (1988) i Lee-Ross (1999) studie av säsongsanställda visar att många ser arbetet som betald semester. De är mest intresserade av andra fördelar på orten som atmosfär, natur och mötet med nya människor, snarare än själva arbetet. På många liknande orter sker en fusion mellan arbete och fritid.

Med omgivning och fritid syftar vi dels till de fysiska attribut platsen har att erbjuda, men också till den image som präglar orten. På skidorter består de fysiska attributen i exempelvis fjäll, pister, liftsystem och omgivande natur. På sommarorter utgörs de av exempelvis skärgårdslandskap, stränder och segling. Gemensamt för både vinter- och sommarorter är nöjeslivet som består av tillgång till restauranger, nattklubbar och olika evenemang. Det är dessa attribut som enligt oss definierar ortens image och status. Även besöksklientelet bidrar till omgivningens attraktivitet.

De flesta av våra respondenter som säsongarbetat på en skidort har skidåkning som ett av de främsta syftena med vistelsen. En respondent berättar att, förutom skidåkningen var miljön och kulturen på orten hans främsta motivationsfaktor. Att bli en del av orten och vara mer än bara en turist var motiverande. De som varit på sommarorter är inte drivna på samma sätt av något speciellt intresse, för dem är det mer sommarstämningen som lockar. Gemensamt för de flesta är att de ser fest och uteliv som en viktig del av säsongen. Respondenterna menar att vad omgivningen har att erbjuda är motiverande i hög grad och skidåkning, snö, sol, fest och segling nämndes som viktiga motivationsfaktorer.

Enligt undersökningar utförda av Ball (1988) är det av största vikt att kombinera säsongsarbete med attraktionen av en semestermiljö där man kan utföra fritidsaktiviteter, vilket lockar säsongsarbetare till platsen.

En av respondenterna berättar att hon innan säsongen hade inställningen ”jag tar vad som helst, bara jag kommer dit”. Hennes arbetsgivare hade attityden ”det är massor av folk som vill ha det här jobbet, passar det inte så...” och gjorde tydligt klart att det var fler än hon som ville ha arbetet. Detta visar enligt oss tydligt på omgivningens betydelse för en säsongsanställd, att den nämnda respondenten hade tagit vilket arbete som helst, visar på att arbetet i sig har låg prioritet.

Vi menar att, då omgivningen är en viktig motivationsfaktor för säsongsanställda, bör man som arbetsgivare vara medveten om betydelsen av detta och underlätta för de anställda att ta del av den. Exempelvis att erbjuda fritt liftkort, och i den utsträckning det är möjligt lägga scheman så att tid ges till skidåkning.

Riley, Ladkin och Szivas (2002) menar att trots att säsongsarbeten ofta är lågavlönade och präglas av låg status och långa arbetspass, har säsongsarbete inom turismbranschen en viss image av glamour som bygger på att man möter människor och reser, samtidigt som man arbetar. Som tidigare nämnts ökar även tillgången till fritidsaktiviteter och semestermiljöer säsongsarbetets attraktion

Vad har då ortens image för betydelse för säsongsanställdas motivation? Vissa orter har bättre image än andra, våra respondenter menar att exempelvis Åre och Båstad har högre status bland säsongare än exempelvis Sälen och Borgholm.

Chef B, verksam i Båstad, menar att förklaringen till att säsongsanställda vill arbeta just i Båstad är den glamourimage som orten innehar med tennisveckan, internationell publik och kändisar som besökare. Det ligger status i att kunna säga ”jag stod på Pepe’s i sommar” menar Chef B och syftar då till att Pepe’s Bodega är känt i hela Sverige och anses ”rätt”. Han menar att känslan av att tillhöra något, att få vara med i ”sus, dus och glamour” väger tungt för en säsongsanställd. Även anställd B upplever att så är fallet. Detta menar vi är ett tecken på att de anställda på orten vill vara en del i en större kontext. De vill spela en roll och vara någon på orten, i relation till de andra

säsongsarbetarna men även till övriga människor. Vi menar att det också är en bakomliggande orsak till att en del av våra respondenter återvänder säsong efter säsong till samma ort. För varje genomförd säsong får den säsongsanställda en allt större roll på platsen och blir en del av den image som finns. Detta fungerar enligt respondenterna motiverande.

Vi menar sammanfattningsvis att trots att både turismbranschen och de arbeten som förekommer inom branschen, enligt teorin till viss del lider av negativ image, innehar säsongsarbete en positiv image av glamour och fest. Det anses häftigt att ha säsongat, och arbeten som på andra ställen skulle anses tråkiga och ha låg status, kan på rätt säsongarort upplevas både roliga och få hög status, tack vare ortens och säsongandets image. De problem som enligt teorin skulle följa med tillfälliga säsongsanställningar är således inte gällande för den grupp vi studerat.

5.3.2 Personlig utveckling

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) talar om ”möjlighet till utveckling”. Med detta menar författarna exempelvis statusförändring inom organisationen, men det kan också innebära utveckling i yrkeskunnande. Med andra ord innebär möjlighet till utveckling både formell och informell utveckling som relaterar till arbetet.

Vi menar att det för säsongsanställda finns ytterligare en form av personlig utveckling som Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) inte behandlar, nämligen den personliga utveckling som inte är relaterad till arbetet i sig, utan snarare till totalupplevelsen att ha säsongsarbetat.

Normann (2000) talar om ”rit-de-passage”, perioder i livet då individen kämpar för att utveckla sin identitet och sin föreställning om framtiden. Ursprungligen kommer uttrycket från Van Gennep (1909) se Graburn (1983). ”Rit-de-passage” karaktäriseras av ett ofokuserat sökande. Karriärförändringar, bildandet av nya och brytandet av gamla sociala nätverk är sådant som en del människor använder för att handskas med dessa livspassager (Normann 2000). Graburn (1983) talar också om fenomenet som en tillfällig separation från det normala som man sedan återkommer till. Under perioden har man tillgodogjort sig en högre social status, testat sin egen förmåga och

utvecklat sin självständighet. Vi menar att säsongandet kan sägas vara en ”rit-de-passage”, då det karaktäriseras av just dessa företeelser.

Många företag inom serviceindustrin anställer oerfarna och otillfredsställda individer, som med rätt uppmärksamhet har energi och engagemang att ge, även till de enklaste arbeten. De ser anställningen inom turismbranschen som ett medel för personlig frigörelse och utveckling (Normann 2000).

Herzberg, Snyderman och Mausner's (1959) motivationsteori behandlar möjlighet till utveckling och syftar till utveckling genom exempelvis utmanande arbetsuppgifter. Vi menar att det för säsonganställda handlar om en annan typ av personlig utveckling som inte har att göra med utvecklande, utmanande arbetsuppgifter eller karriärmöjligheter, utan snarare att som ung människa göra något annorlunda för sin egen utveckling, att komma hemifrån efter gymnasiet och kunna ”bocka av” säsonga som ett steg i livet. En respondent menar att hennes säsong betydde mycket för hennes personliga utveckling och gav henne skinn på näsan, hon ville bevisa att ”jag kan”. Hon syftar här inte på arbetet och arbetsuppgifterna, utan snarare på prövningen att stå på egna ben och vara iväg hemifrån.

Respondenterna menar att säsonganställningen bidrog till att bryta gamla mönster, flera talar om säsonganställningen som en ”bubbla”. Man flyr verkligheten för en period. De säger också att säsonganställningen lärt dem att handskas med olika typer av människor och att de utvecklats i den egna personligheten. Denna personliga utveckling har inte att göra med arbetet och arbetsuppgifterna. Det är den totala säsongsupplevelsen med allt vad det innebär av sociala relationer och upplevelser, vilka ofta inte är relaterade till arbetet, som är grunden till den personliga utvecklingen. Som chef kan man således inte påverka denna utveckling, man bör dock vara medveten om att denna utveckling är viktig för individen och att det är ett av syftena till vistelsen.

6

Ledarskap

Herzberg, Snyderman och Mausner (1959) behandlar "ledning" som en hygienfaktor i sin tvåfaktorsteori och menar med denna faktor huruvida de överordnade är villiga eller ovilliga att delegera ansvar och huruvida de driver verksamheten på ett smidigt och effektivt sätt. Vi menar att ämnesområdet förtjänar ett eget kapitel. Nedan kommer vi att diskutera olika ledarskapsstilar, vidare diskuterar vi vikten av att skapa sammanhållning och gemenskap. Därefter tar vi upp begreppet maktförhållandet mellan chef och anställd. Slutligen diskuterar vi aspekterna organisationskultur, feedback och lojalitet.

"The person who heads a company should realize that his people are really not working for him; they are working with him for themselves. They have their own dreams, their own need for self-fulfilment. He has to help fill their needs as much as they do his."

Harold Geneen, före detta vice VD på ITT (Go, Monachello & Baum 2000 s.56)

Citatet ovan visar på vikten av att som chef förstå att anställda arbetar för sin egen vinning, snarare än för företagets. De motiveras av sina egna drömmar och behov, och som chef bör man underlätta för de anställda att uppfylla dessa.

En företagslednings uppgift är att skapa en kontext där de anställda strävar efter att göra sitt bästa för att uppnå organisationens mål. Genom att anställa de rätta människorna och skapa en motiverande miljö, kan chefer påverka i vilken utsträckning de anställda känner sig motiverade att göra sitt yttersta. Inom just serviceorienterade företag (jämfört med andra branscher) är det kritiskt att verkligen förstå vad som motiverar de anställda, då frontpersonalen har en omedelbar påverkan på kundens tillfredsställelse (Lee-Ross 1999). Vilken betydelse har då ledarskap för skapandet av motivation hos anställda?

Service är en social process och ledarskap går ut på att styra dessa sociala processer. Serviceorganisationer är mer känsliga för kvaliteten på ledarskapet än andra organisationer. Eftersom service är en social process finns behov av individuell

motivation och frihet, vilket ledningen har ansvar för att tillgodose (Normann 2000). Eftersom den sociala aspekten enligt vår studie, har visat sig vara av stor relevans vid skapandet av motivation, blir ovanstående resonemang än viktigare.

Guerrier (1999) menar liksom Normann (2000) att chefer inom turismbranschen bör prioritera att skapa kvalitet genom mänskliga resurser. Chefer måste vara flexibla och kunna sköta den operativa servicen, liksom produktionen. Därmed blir det av stor vikt att chefen har kunskap om det arbete de anställda utför för att kunna hjälpa till vid behov och lösa problem.

6.1 Relations- eller uppgiftsorienterat ledarskap

Flera författare, bland annat Ahltop (1998) och Robbins et al. (2001) talar om relations- och uppgiftsorienterat ledarskap. Ett relationsorienterat ledarskap fokuserar på individen medan uppgiftsorienterat ledarskap fokuserar på uppgiften och lägger stor vikt vid resultatet (Ahltop 1998). Vilken typ av ledarskap lämpar sig då bäst vid ledning av säsongsanställd personal?

Luthans (1992) se Karatepe et al. (2003) menar att chefer inom turismbranschen, genom att sätta individen i centrum, kan skapa arbetstillfredsställelse. Att bry sig om sin frontpersonal, fråga hur de mår, ge råd och stöd till samt kommunicera med individen på ett personligt plan såväl som på ett professionellt plan, skapar motivation. Detta menar vi tydligt karakteriserar ett relationsorienterat ledarskap.

Relationsorienterat ledarskap går hand i hand med EQ (emotionell intelligens), som det talas alltmer om i ledarskapsteori, att vara chef inom serviceindustrin innebär att arbeta med människor (Ahltop 1998). Ledare får uppgifter utträttade genom andra människor, varvid social förmåga blir centralt (Goleman 1998). Vägen till ett framgångsrikt ledarskap går därmed inte genom IQ (intelligenskvot) och teknisk förmåga utan främst genom social begåvning, EQ (Robbins et al. 2001). En hög EQ innebär medvetenhet om sina egna starka respektive svaga sidor, man känner sig själv och vet hur andra människor, exempelvis medarbetare och kunder, kan uppfatta en i olika situationer (Ahltop 1998).

En av respondenterna hade en närmsta chef som gick under öknamnet ”Polislisa”, hon var kontrollerande, otrevlig och hade en negativ attityd gentemot de säsongsanställda. Hon saknade sålunda emotionell intelligens och tillämpade inte en relationsorienterad ledarstil. Detta skapade missnöje, vilket hade negativ inverkan på respondentens motivation då hon inte kände sig motiverad att göra ett bra jobb inför denna chef. Respondenten upplevde tydligt att hon kände mer motivation gentemot andra chefer, som hade ett trevligt och uppmuntrande sätt.

En respondent upplevde attityden ”passar det inte så dra” från chefens sida, vilket dock sannolikt endast är skrämseltaktik, då det är mycket svårt att hitta ersättare mitt i säsongen. Detta är något som tenderar att förekomma ofta, att företagen har attityden ”massor av folk vill jobba här, passar det inte så...” vilket givetvis skapar en känsla av oviktighet hos säsongspersonalen. Möjligen får det dem att tillfälligt arbeta hårdare, men det är en negativ typ av motivation som grundar sig i en form av hot, och knappast är konstruktiv. Den skapar dessutom missnöje och avstånd till ledningen vilket är negativt för motivationen.

Relationsorienterad ledarskapstil är enligt Mullins (2001) ofta inte närvarande i praktiken. Han menar att ledare inom turismbranschen ofta är mer uppgiftsorienterade och autokratiska snarare än relationsorienterade, vilket till stor del beror på kortsiktigt tänkande och uppfattningen att all aktivitet bör vara direkt länkad till lönsamhet.

Flera respondenter vittnar om att den högste chefen ofta var uppgiftsorienterad och resultatriktad, respondent A säger om Chef A; ”han är bara business, och då trampar man på tår ibland”. Han menar vidare att chefer bör se till den lilla människan, att vara omtänksam är viktigare än pengar. Enligt vår studie tenderar mellanchefer vara relationsorienterade i högre utsträckning än högre chefer. Detta behandlas vidare under rubriken *Maktrelationen chef – anställd*.

Den uppgiftsorienterade ledarskapstilen tenderar att leda till en ond cirkel. Många chefer inom turismbranschen hävdar att bristen på bra personal, arbetsförhållandets natur samt hög personalomsättning kräver en uppgiftsorienterad ledarstil. Dock blir ofta denna stil den underliggande orsaken till personalproblem. Liknande problematik illustrerar Grönroos (2002) i ”strategifällan”; neddragningar eller förändringar som

påverkar personalen negativt, leder endast till marginella kostnadsbesparingar. Dock har detta negativ inverkan på servicekvaliteten vilket leder till missnöjda kunder, varpå sämre stämning på arbetsplatsen följer och servicekvaliteten försämras ytterligare. Chefer bör enligt Mullins (2001) istället ha en mer deltagande ledarstil och fungera som ett stöd vid behov.

De respondenter som hade uppgiftsorienterade chefer menar att detta skapade avstånd till cheferna och missnöje bland de anställda. En respondent och hennes arbetskamrater ”gaddade ihop sig” mot cheferna istället för att vara lojala mot dem. Detta hade i sin tur negativ inverkan på deras motivation.

Utifrån vår studie kan vi konstatera att det till skillnad från Mullins (2001) teori, ofta förekommer relationsorienterat ledarskap inom säsongsföretag, åtminstone bland mellancheferna. Överlag, ju högre position chefen har, desto mer auktoritär och uppgiftsorienterad tenderar hon/han att vara. Detta beror sannolikt på att det ofta handlar om yngre chefer, som är likasinnade sina underordnade och därför skapar kompisrelationer till dem. Att hitta denna typ av mellanchefer är således kritiskt för säsongsföretag, då det enligt vår studie är mellancheferna som har en central roll för de anställdas motivation.

6.2 Synligt ledarskap

Guerrier (1999) menar att chefer inom turismbranschen sällan spenderar mycket tid på kontoret utan istället är synliga och hjälper till i den operativa verksamheten vid behov. Vikten av synligt ledarskap poängteras även av Normann (2000), Robbins et al. (2001) och Ahltop (1998). Mullins (2001) benämner det som ”management by walking around”, en chef bör dagligen fysiskt synas bland sina anställda. Vilken betydelse har då ett synligt ledarskap för säsongsanställda och på vilket sätt bör det praktiseras?

Chef A poängterar vikten av att vara synlig och menar att hans blotta närvaro får verksamheten att fungera bättre. Genomgående kan vi utifrån vår studie se att mellancheferna är de som är synliga, högre chefer är både mer auktoritära, mer formella och mer frånvarande. En respondent berättar att högste chefen aldrig var närvarande vid arbetsdagens slut, ”honom ansträngde man sig inte för, mellancheferna

däremot jobbade som alla andra, och med honom festade man, honom fick man mer respekt för”. Detta uttalande visar återigen på betydelsen av fritiden och de sociala relationerna, även till chefer. En av respondenternas chefer syntes bara till när de räknade kassan, och upplevdes som diktatoriska, respondenten saknade lyhördhet, sympati och öppenhet hos sina chefer. Avståndet till cheferna hade negativ inverkan på hans motivation.

Synlighet kan dock även upplevas som kontroll, en av respondenterna hade en arbetsledare som visserligen var synlig, men som hade ett kontrollerande sätt, vilket ledde till sämre motivation och sämre arbetsprestation. En respondent berättar om sin högste chef ”han bara visade upp sig, när han väl var där spred han mest skräck”. Denne chef gick därför under namnet ”Lill-Hitler”. Vi menar därför att synlighet således bör följas av konstruktivitet och uppmuntrande.

6.3 Vikten av att skapa gemenskap och sammanhållning

Som tidigare nämnts är sociala relationer en viktig faktor för motivation av säsongsanställda. Det är enligt Ahltop (1998) av stor vikt att som chef kunna sätta ihop ett fungerande team på kort sikt för att snabbt och framgångsrikt kunna lösa de olika uppgifter man ställs inför. För att lyckas med det bör man som chef ha förmågan att se starka och svaga sidor hos sina anställda och vad som motiverar olika individer. För detta krävs, som tidigare nämnts, en hög nivå av social kompetens. Att kunna se hur olika personligheter samverkar i en grupp och utifrån det kunna ge stöd och motivera i rätt riktning, är centralt för att kunna bli en framgångsrik teambyggare (ibid.). I synnerhet inom säsongsbetonade företag menar vi att det är det essentiellt att snabbt få de anställda att fungera tillsammans då tidsaspekten är så pass kort.

Chef B illustrerar detta;

”Min styrka är att jag är en personkännare, jag kan läsa av folk. Märker jag att en anställd mår dåligt tar jag in den personen för enskilt samtal för att ta reda var problemet ligger. Att mina anställda är med i gemenskapen och känner delaktighet är otroligt viktigt för mig, är gruppen homogen och trygg eller finns det olika grupperingar?”

(Chef B 050512)

Chef A berättar att han ofta bjuder hem anställda på middag om han märker att någon hamnat utanför gemenskapen, eller som han själv säger ”det gäller att knyta upp dem ordentligt”. Detta menar vi tyder på ett relationsorienterat ledarskap. Att bjuda hem sina anställda på middag förstärker dels den sociala relationen mellan chef och anställd, men också gemenskapen mellan de anställda. Båda dessa faktorer är viktiga för de anställdas motivation, varför detta enligt oss, är ett effektivt sätt att öka motivationen.

Ett annat sätt att främja gemenskap är som tidigare nämnts, att erbjuda sina anställda gemensamt personalboende. Chef A berättar att han tidigt insåg betydelsen av personalboende och dess vikt för att skapa gemenskap. Anställd A liksom flertalet andra respondenter bekräftar detta; ”alla blev väldigt sammansvetsade då man både arbetar och bor tillsammans”. Detta i sin tur leder också till ökad motivation i arbetet.

Av studien framkom att det ofta läggs vikt vid personalfester och evenemang i slutet av en säsong, snarare än i början av säsongen. Detta menar vi visserligen fungerar bra som belöning. Dock är det av än större vikt att redan vid säsongens början arrangera aktiviteter för att på så sätt öka gemenskapen.

6.4 Maktförhållandet chef - anställd

En chef besitter alltid en viss auktoritet. Många känner sig initialt obekväma i rollen som auktoritär. Hur order tas emot och uppfattas av de underordnade är det som avgör huruvida chefskapet är auktoritärt eller inte (Riley 1995). Vilken inverkan har då maktförhållandet mellan chef och anställd på den säsongsanställdes motivation, och ter sig maktförhållandet olika beroende på vilken chefsnivå den överordnade befinner sig på?

Legitimitet är nära knutet till auktoritet, varför det är viktigt att chefer har sina anställdas respekt (Riley 1995). Ahltop (1998) menar att auktoritärt chefskap är på väg att försvinna. En chef kommer alltid att vara överordnad sina anställda, men kommer samtidigt att bli tvungen att bli ”en i gänget”.

På säsongarorter är ofta mellancheferna, liksom de anställda, endast verksamma på platsen under säsong. De bor under samma förhållanden och deltar i samma sociala

liv som sina underordnade. Därför menar vi att det kan bli svårt att hålla isär chefskap och kompisrelation. Den högste chefen däremot, är ofta äldre och verkar på plats året runt. Detta gör att hon/han ofta inte har samma kompisrelation till de säsonganställda.

Chef A ger sin syn på saken och säger att det inte får bli för mycket av en kompisrelation, det är en balansgång. Alla måste vara medvetna om att det trots allt är ett arbete som ska skötas. Anställd A säger att han har en kompisrelation till sina två mellanchefer. Till en av dessa var relationen nästan för nära, han hade svårt att skilja på kompisrelationen och arbetsrelationen. Därför uppskattades den chef som hade en mer seriös sida. Han berättar vidare att hans relation till Chef A, den högre chefen, inte präglades av ett kompisskap utan snarare var rent professionell.

Chef B bekräftar detta; ”man måste få resultat, man kan inte bara vara kompis”. Anställd B berättar att förutsättningen för en fungerande kompisrelation till sin chef är att chefen innehar respekt från sina anställda. Han menar vidare att kompisledarskapet fungerar bra, just för att alla anställda respekterar Chef B. Vi menar att utmaningen för chefen således är att klara balansgången. Att vara så pass mycket kompis att de anställda blir motiverade att prestera sitt bästa, men samtidigt skapa en balans och inte bli för nära kompis så att relationen istället blir oseriös och den anställde förlorar respekt. Den anställdes motivation blir lidande ifall denna balans inte fungerar. För ledningen är det således återigen kritiskt att hitta mellanchefer som kan hantera förhållandet till de säsonganställda.

En fördel för mellanchefer i säsongbetonade företag är dock att de ofta slipper problematiken andra mellanchefer ställs inför; att vid intern rekrytering plötsligt bli chef över sina tidigare arbetskamrater, eller att vid extern rekrytering komma utifrån, inte ha detaljkunskap om företaget och börja leda folk som varit där under lång tid. Mellanchefen är först på plats och ska leda nya medarbetare varje säsong. Detta torde, enligt vår mening, göra att man mer medvetet kan lägga sitt ledarskap på en nivå som väl balanserar auktoritet och relationsorientering, att bli lagom kompis med de anställda.

6.5 Organisationskultur

Mycket av de säsongsanställdas arbetsuppgifter handlar om att möta och välkomna kunden. Det är de som utgör frontlinjen och har direkt kundkontakt. Servicekvaliteten är dock svår att mäta och svår att standardisera då den bygger på mänsklig interaktion (Guerrier 1999). Enligt Alvesson (2001) får organisationskulturen här en högre relevans för ledningen för att kunna uppmuntra rätt inställning hos sina anställda. Vi instämmer i detta då traditionella motivationsfaktorer relaterade till arbetet i sig, inte är gällande för säsongsanställda, och det snarare är atmosfären tillsammans med organisationskulturen som har betydelse för säsongsanställdas motivation. Dock frågar vi oss hur denna speciella kultur skapas och av vem?

Organisationskultur beskrivs av Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1993) som de dominerande värderingar, inställningar och beteendenormer som finns i en organisation. Organisationskultur handlar således mycket om atmosfären på arbetsplatsen. Normann (2000) menar att genom att förmedla alla de värderingar i en organisation som är direkt relaterade till verksamheten, kan företaget på ett effektivt sätt kontrollera en decentraliserad verksamhet som är starkt beroende av enskilda individers insatser. Säsongsbetonade företag präglas av detta beroende av enskilda individers insatser, varvid organisationskulturen enligt oss får en central betydelse.

Enligt Alvesson (2001) spelar ofta ledningen en central roll vid utformandet av en organisationskultur. Detta är enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1993) än mer tydligt i servicepräglade organisationer, ofta är det tydliga ledartyper som formar organisationskulturen. Detta gäller inte bara formella ledare, även informella ledare har inflytande på utvecklingen av kulturen.

Vår empiriska undersökning visar att majoriteten av våra respondenter inte i någon större utsträckning märkte av någon organisationskultur i sina företag. En respondent berättar exempelvis att ”företagskultur, det fanns inte, vi hade aldrig några personalfester”. Detta citat visar på att organisationskultur för en säsongsanställd består i sociala aktiviteter, exempelvis fester, snarare än företagets värderingar och kulturen som råder under arbetstid. Företaget kan således skapa en motiverande organisationskultur genom något som inte är arbetsrelaterat.

Frågan är i vilken utsträckning cheferna är medvetna om vilken organisationskultur som råder i företaget? Vår studie visar på att de högste cheferna sällan var synliga i samma utsträckning som mellancheferna, vilket i sin tur gör att det förmodligen är mellancheferna som formar kulturen. Detta gör sannolikt att kulturen på de olika säsongsföretagen i hög grad präglas av den tidigare nämnda kompisrelationen.

Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (1993) menar att antingen det sker medvetet eller omedvetet, kommer ledningen genom sitt beteende att prägla organisationens kultur. Det synliga ledarskapet handlar om att föra ut budskapet till det yttersta ledet i organisationen. Vid anställning av nya medarbetare är det centralt att organisationen snabbt kan försäkra sig om att de nyanställda snabbt ansluter sig till organisationens normer.

Vi menar att den kultur som skapar motivation för säsongsanställda är svår att **skapa** med hjälp av spelregler, mycket på grund av säsongens korta natur. Det som tilltalar säsongsanställda är en kultur mer präglad av en avslappnad stämning och gemenskap, vilket är svårt att skapa med regler. Anställd B återger sin arbetsplats kultur med ord såsom ”skön, avslappnad stämning”. Sådan kultur skapas snarare av de anställda tillsammans, snarare än av högsta ledningen. Vad de kan göra är att skapa **förutsättningar** för en sådan kultur, genom att inte bygga hinder med formella regler. Med andra ord skapar ledningen inte själva kulturen, men förutsättningar för den.

Företagsgrundare, å andra sidan, ses ofta enligt Alvesson (2001), som skapare av kulturer då de är källor till de värderingar som råder i organisationen. De börjar från ingenting och har betydande inflytande på sammansättningen av de människor som anställs, de väljer företagets inriktning och kan därför ofta sätta sin prägel på gemensamma värderingar, idéer och uppfattningar. Chefer i redan befintliga organisationer har istället rollen att förmedla organisationskulturen genom att uppträda som förebilder, genom selektiv rekrytering och genom att sanktionera eller bestraffa avvikelser. Chef A är grundare av sitt företag och skulle då enligt Alvesson (2001), spela en central roll vid formandet av företagets organisationskultur. Chef B är anställd, och skulle således snarare ha en förmedlande roll. Vi menar dock att då Chef B är platsansvarig och tillämpar ett mer deltagande och synligt ledarskap, är det snarare han som tillsammans med de anställda formar organisationskulturen. Chef A

är inte närvarande på samma sätt och därmed blir han mindre viktig vid formandet av organisationskulturen. En annan skillnad mellan dessa två chefer är enligt oss att Chef A, ägare av företaget, har ett större resultatintresse och blir därmed mer uppgiftsorienterad än relationsorienterad, vilket inte är kompatibelt med den relationsorienterade kultur som skapas av de anställda.

Lee-Ross (1995) har studerat hotellanställda och kommit fram till att deras attityd till arbetet påverkas av sociala aspekter såväl som av arbetets karaktär. Lee-Ross (1995) fann i denna studie att det existerade en hotellarbetarkultur, vilken sannolikt påverkade de anställdas attityd och motivation. Gudmundsson & Lundbergs (2001) studie visar att de inflyttade säsongsanställda i Åre definierade sig som säsongare och deras självbild var baserad på rollen som säsongsanställda. Vår empiriska undersökning styrker detta, våra respondenter var inte medvetna om någon organisationskultur i vanlig mening, utan snarare en kultur som grundas i faktorer som till stor del bygger på det sociala livet utanför arbetet. De identifierar sig snarare horisontellt med de andra säsongsanställda på andra än det egna företaget, än vertikalt i företaget. Det skapas en "ort-kultur" snarare än en specifik organisationskultur, vilken bidrar till de anställdas motivation.

En studie av Davidson och Manning (2003) visar att organisationskultur direkt kan kopplas till tjänstekvalitet. Studien är gjord på restauranganställda, men vi menar att den kan ha relevans här eftersom dimensionen med servicemötet är densamma. Att man lyckas skapa en kultur som får de anställda att prestera bra är essentiellt. Hur kulturen påverkar de anställda är således kritiskt. Det handlar enligt oss om att skapa en positiv och motiverande kultur som "automatiskt" får medarbetarna att prestera bra, skillnaden här från andra företag är att det måste implementeras synnerligen snabbt, särskilt vid sommarbetonad verksamhet då denna säsong är extremt kort. Dessutom måste detta arbete göras om varje säsong. Frågan är då, som vi tidigare diskuterat, i vilken utsträckning chefer kan **skapa** en organisationskultur bland säsongsanställda. Det har visat sig att kulturen snarare skapas av dem själva tillsammans med mellancheferna, varför bra mellanchefer är en kritisk faktor. Detta är dock en aspekt som vi inte tror är unik för säsongsföretag utan något som präglar många olika typer av företag.

6.6 Feedback

Feedback och erkännande är av stor betydelse för kommunikation i organisationer (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 1993). Genom att som chef använda sig av feedback blir de anställda medvetna om hur väl de utför sina arbetsuppgifter, men även huruvida deras prestationer förbättras eller försämras. För många chefer är dock feedback ett problem. De flesta chefer ger gärna feedback då den är av positiv karaktär, men då negativ feedback ofta möts av motstånd hos de anställda väljer många chefer att undvika det. Vid negativ feedback är det viktigt att den är konstruktiv snarare än dömande. Centralt är också att man som chef ser till att kritisera beteendet snarare än individen. Feedback är även som mest meningsfullt för mottagaren när den ges i direkt anslutning till det beteende den gäller (Robbins et al. 2001). Jaworski och Kohli (1991) se Karatepe et al. (2003) fann att beteendeorienterad feedback direkt kan relateras till arbetsmotivation.

Feedback och erkännande har i vår undersökning visat sig vara en viktig motivationsfaktor för säsongsanställda. Frågan är då hur man som chef för dessa ska handskas med positiv och negativ feedback. Då interpersonella relationer är en så pass viktig motivationsfaktor menar vi att det är centralt att ge negativ feedback på ett konstruktivt sätt, för att inte de sociala relationerna ska äventyras.

Chef A medger att han varit mycket dålig på att ge positiv feedback men att han på senare år insett vikten av detta. Tidigare hade han inställningen; ”så länge det går bra lägger jag mig inte i”. Detta fick således följden att han enbart gav negativ feedback då någonting var fel. Utifrån våra intervjuer med säsongsanställda kan vi konstatera att positiv feedback från chefens sida, och i synnerhet från mellanchefen, är oerhört viktigt för motivationen hos säsongsanställda. Anställd A säger att den feedback som förekom var av informell art i form av småprat inne på kontoret. Han menar å andra sidan att mer formell feedback, som utvecklingssamtal, inte är nödvändigt under en kort sommarsäsong. Däremot då han arbetade i fjällen under den längre vintersäsongen, menar han att det kunde ha varit motiverande med mer formell feedback. Chef B menar att de anställda alltid kan bli bättre, eller som han själv säger; ”det går alltid att pressa ur lite mer.” Han skäller dock aldrig, de gånger han blir tvungen att ge negativ feedback gör han det enskilt. Anställd B bekräftar Chefs B:s utsagor; han upplever feedbacken som konstruktiv och peppande. Vidare berättar han

att Chef B arbetar förebyggande, han säger innan; ”det och det får absolut inte ske”, och besparar därmed både sig själv och de anställda negativ feedback.

En respondent som inte fick någon feedback av sina chefer, upplevde detta som negativt för motivationen, ”man vill veta hur man presterar”. Feedback kom snarare från gästerna, vilket gjorde att respondenten ville göra ett bra jobb för deras skull, och i förlängningen gynnar det enligt oss även arbetsgivaren. Flera respondenter fick endast feedback i slutet av säsongen, vilket upplevdes som ”fjäsk” för att få de anställda att återkomma följande säsong, i synnerhet då den enligt en respondent kom från chefer på en nivå som omöjligt kunde veta hur den enskilda anställda hade presterat.

Feedback anses viktigt som motivationsfaktor för de säsongsanställda enligt vår studie, däremot anses mer formell feedback vara överflödig. Säsongsanställda vill ha feedback på sina prestationer, men anser att det räcker med enkla medel, som ett uppmuntrande ord eller en klapp på axeln. Chefer bör således tänka på att ge spontan feedback, vilket förutsätter ett synligt chefskap. I de fall chefen bara visar sig då något är fel, skapas en negativ relation till denne. Negativ feedback bör, som Robbins et al. (2001) menar ges på ett konstruktivt sätt och syfta till prestation snarare än person. Tidsaspekten, att säsongen är så pass kort, talar också emot formell feedback, som exempelvis utvecklingsamtal. För att feedback ska vara effektiv, menar vi att den bör ges omedelbart och på plats.

6.7 Lojalitet

Herzberg (1966) menar att företag bör ändra sin strategi till att skapa lojalitet genom motivationsfaktorer snarare än genom hygienfaktorer. Robbins et al. (2001) talar om “organisational commitment”; ”a state in which an employee identifies with a particular organisation and its goals, and wishes to maintain membership in the organisation” (Robbins et al. 2001 s.59), med andra ord, en individs inställning gentemot organisationen i form av lojalitet, identifikation och engagemang (ibid.).

Vi skiljer här på två olika typer av lojalitet; lojalitet gentemot företaget i form av att vilja prestera sitt yttersta för företaget, och lojalitet i form av att återkomma till företaget säsong efter säsong. För säsongsbetonade företag kan det vara särskilt svårt

att skapa lojalitet, främst för att de flesta endast avser att arbeta en säsong. De har således inget långsiktigt intresse i företagets resultat och presterar enligt våra respondenter inte sitt bästa för företagets vinnings skull, de flesta avser inte heller att återkomma följande säsong.

6.7.1 Lojalitet – att göra sitt yttersta för företaget

Mullins (2001) liksom Riley (1995) talar om vikten av att upprätta ett ”psykologiskt kontrakt” som en del i lojalitetsarbetet. Det psykologiska kontraktet består enligt Mullins (2001) av ömsesidiga förväntningar mellan företaget och de anställda. Dessa förväntningar ingår dock inte i någon formell överenskommelse. Det psykologiska kontraktet spelar en viktig roll för de anställdas motivation, prestation och arbetstillfredsställelse samt för att öka deras lojalitet. Generellt är turismbranschen dålig på att upprätthålla detta kontrakt. Det ökade trycket på organisationer att förändras har förändrat det traditionella psykologiska kontraktet baserat på livstids anställning och stadig karriärutveckling. Företag måste istället finna nya sätt att öka lojalitet och engagemang. Dessa bör bygga på personlig utveckling, erkännande och insats, snarare än status och position (ibid.).

Robbins et al. (2001) menar att i synnerhet tillfällig arbetskraft sällan kan identifiera sig med organisationen. De har heller inte samma engagemang för organisationen då de endast avser att stanna en kortare tid. Riley (1995) menar däremot att då turismarbete ofta karaktäriseras av en vag gräns mellan arbete och fritid, skapas lojalitet till arbetskamrater och mellanchefer. Vår empiriska studie visar i likhet med Riley's (1995) teori, att de flesta säsonganställda inte känner lojalitet gentemot sin arbetsgivare, utan framförallt gör man sitt yttersta för sin egen eller för gästernas skull. Några respondenter nämner att de kände lojalitet mot mellanchefer, vilket ofta berodde på att de hade en kompisrelation till denne.

Anställd B säger däremot att hans lojalitet mot sitt företag är hög. Trots att han uppger att han främst arbetar för sin egen skull, vill han verkligen att det ska gå bra för företaget. Detta beror sannolikt dels på att han arbetat fem säsonger och har en nära relation även till de högre cheferna. Dessutom karaktäriseras Pepe's Bodega av en stark organisationskultur, vilket troligen är förklaringen till denna lojalitet.

Som chef bör man dock inse att merparten av de säsongsanställda egentligen inte är där för arbetets skull, och vanligtvis inte heller bryr sig om företagets resultat på längre sikt. Detta behöver dock inte innebära katastrof, även här kan företaget ”åka snålskjuts” på den lojalitet som finns gentemot arbetskamrater, gäster och eventuellt mellanchefer.

6.7.2 Lojalitet – att återkomma till företaget

Mullins (2001) och Riley (1996) menar att den låga lönenivån i turismbranschen är en av anledningarna till varför yrkeskunniga anställda söker arbete inom andra sektorer. Detta i kombination med att de anställda har åtskilliga arbetsplatser att välja mellan leder till en hög personalomsättning, varav företagslojaliteten är låg. Capelli (2000) menar att chefer tenderar att bedöma sig själva utifrån sin förmåga att skapa lojalitet hos sina anställda. Långsiktig lojalitet är i dag inte möjligt och heller inte önskvärt. Att minimera personalomsättning handlar istället om att inrikta sig på att behålla sina bästa resurser, något han benämner ”golden handcuffs”. För att lyckas med detta bör företag skraddarsy program till den enskilda individen för att få denne att stanna kvar i företaget. Detta kan ske i form av kompensation, vilket dock är lätt för konkurrenter att matcha. Ett annat sätt är att anpassa och skraddarsy arbetsuppgifter för att passa de olika individernas behov (ibid.). Vi menar att det inom säsongsföretag är orealistiskt att företagen ska hinna skraddarsy individuella program och arbetsuppgifter för de anställda. Återigen är tidsaspekten en begränsande faktor, det finns varken tid eller resurser till sådant arbete. Däremot kan lojalitet och motivation till att återkomma till företaget skapas genom högre kompensation, i form av exempelvis högre lön och bättre förmåner.

Att säsongspersonalen återkom år efter år menar vi självfallet skulle vara idealiskt för arbetsgivaren. Det skulle spara åtskilliga resurser då kostnader för rekrytering och upplärning kunde minimeras. En viss del är återkommande, Chef A och Chef B har båda en relativt hög andel återkommande personal. Återkommande personal får också en viss status enligt flertalet respondenter, ofta erbjuds man en högre befattning eller bättre boende, vilket kan fungera som en motivation att återkomma till samma arbetsgivare.

Enligt Ahlthorp (1998) känner den yngre generationen mindre lojalitet mot sin arbetsgivare än vad den äldre generationen tidigare gjort. Framgång för de yngre behöver exempelvis inte innebära ett chefskap (Ahlthorp 1998). Vår studie tyder på att den grupp som i regel bara åker en säsong anser att det räcker, sedan har man gjort det, det är dags att gå ut ur "bubblan" och återvända till verkligheten, börja studera eller dylikt. De som kunde tänka sig att göra en säsong till ville inte åka tillbaka till samma ställe, och i synnerhet inte samma företag. De är ute efter olika upplevelser, det finns för dem ingen mening i att göra samma sak två gånger.

De andra två grupperna däremot, som antingen pendlar mellan vinter- och sommarsäsong, eller arbetar intensivt under kort tid i syfte att spara pengar, menar vi är de som är aktuella för att återkomma säsong efter säsong. Som chef bör man således identifiera vem som hör till vilken grupp och utifrån det sedan försöka skapa lojalitet gentemot företaget. Detta skulle enligt oss, dels kunna ske genom kontinuerlig kontakt under hela året, men även genom förbättrade villkor och förmåner. Misslyckas man med detta riskerar man att ett helt arbetsteam försvinner, då säsonganställda ofta skapar så kallade "occupational communities" och byter ort eller arbetsgivare tillsammans i en grupp. Exempelvis kunde en av respondenterna tänka sig att återvända till fjällen, dock inte till samma arbetsgivare eftersom hans arbetskamrater hade bytt ort. En annan skulle kunna tänka sig att återvända till samma ort, dock inte till samma företag, då hans arbetsgivare var dålig på att motivera och uppmuntra de anställda. Detta menar vi, visar tydligt på vikten av att arbeta med motivation för att främja lojalitet.

Sammanfattningsvis anser vi att då lojalitet gentemot företaget är relativt ovanligt bland säsonganställda, blir istället lojalitet gentemot kollegorna än mer betydelsefullt. Genom att uppmuntra sociala band mellan medarbetarna kan företaget minska personalomsättningen på företaget, detta då att lämna företaget innebär att du också lämnar ditt sociala nätverk. I motsats till Herzberg's teori, att man som chef bör skapa lojalitet utifrån motivationsfaktorer, menar vi att detta snarare bör skapas genom interpersonella relationer, som Herzberg kategoriserar som en hygienfaktor. Även bättre villkor, i form av exempelvis högre lön eller bättre boende, skulle enligt Herzberg vara hygienfaktorer, men vi menar återigen att dessa istället är medel som skulle kunna främja lojalitet.

7

Slutdiskussion

I detta sista kapitel presenteras våra slutsatser, vilket innebär att vi svarar på de frågor vi ställt oss i början av uppsatsen. I kapitlet för vi således en diskussion kring vikten av motivation hos säsongsanställd personal samt vilka resultat studien har lett fram till. Vi inleder med att svara på frågeställningen; vad motiverar säsongsanställda till att prestera sitt yttersta, för att upprätthålla en hög tjänstekvalitet? Resultatet av detta tydliggörs i form av en egenkonstruerad modell.

7.1 Motivation

Som vår empiriska undersökning visar är Herzberg's tvåfaktorsteori inte fullt tillämpbar på säsongsanställd personal, främst beroende av att en säsonganställnings natur på många sätt skiljer sig från ett vanligt arbete. Vår studie visar att en säsongsanställd har helt andra syften med anställningen än en fast anställd, varför även motivationsfaktorerna blir annorlunda. En säsonganställning är ett sätt att komma bort, bryta gamla mönster och träffa nya människor, samtidigt som man söker det orten erbjuder, vilket kan vara exempelvis skidåkning. Motivationsfaktorer som har stor betydelse i andra arbeten; ansvar, karriärmöjligheter och utmanande arbetsuppgifter har mindre betydelse för säsonganställda då de ofta endast avser att stanna i företaget en säsong.

Den säsonganställda prioriterar således inte själva arbetet, oftast är det dock denne som representerar företaget i servicemötet, och då tjänsten i sig ofta är enkel, är det den anställdes uppträdande som skapar kvalitet. En paradox här ligger i att den som avgör tjänstekvaliteten är någon som egentligen inte ser arbetet i sig som viktigt. Att denne är motiverad är således av största vikt. Dock kan vi utifrån vår studie konstatera att flertalet som söker sig till säsonganställning är serviceminded och har ett genuint intresse i att behaga kunden, vilket gör att servicekvaliteten inte blir lidande på grund av bristande motivation i så stor utsträckning som man skulle kunna tro med bakgrund av Herzberg's tvåfaktorsteori. En säsonganställd gör sitt bästa bland annat tack vare icke arbetsrelaterade faktorer, vilka man som chef ofta inte kan påverka.

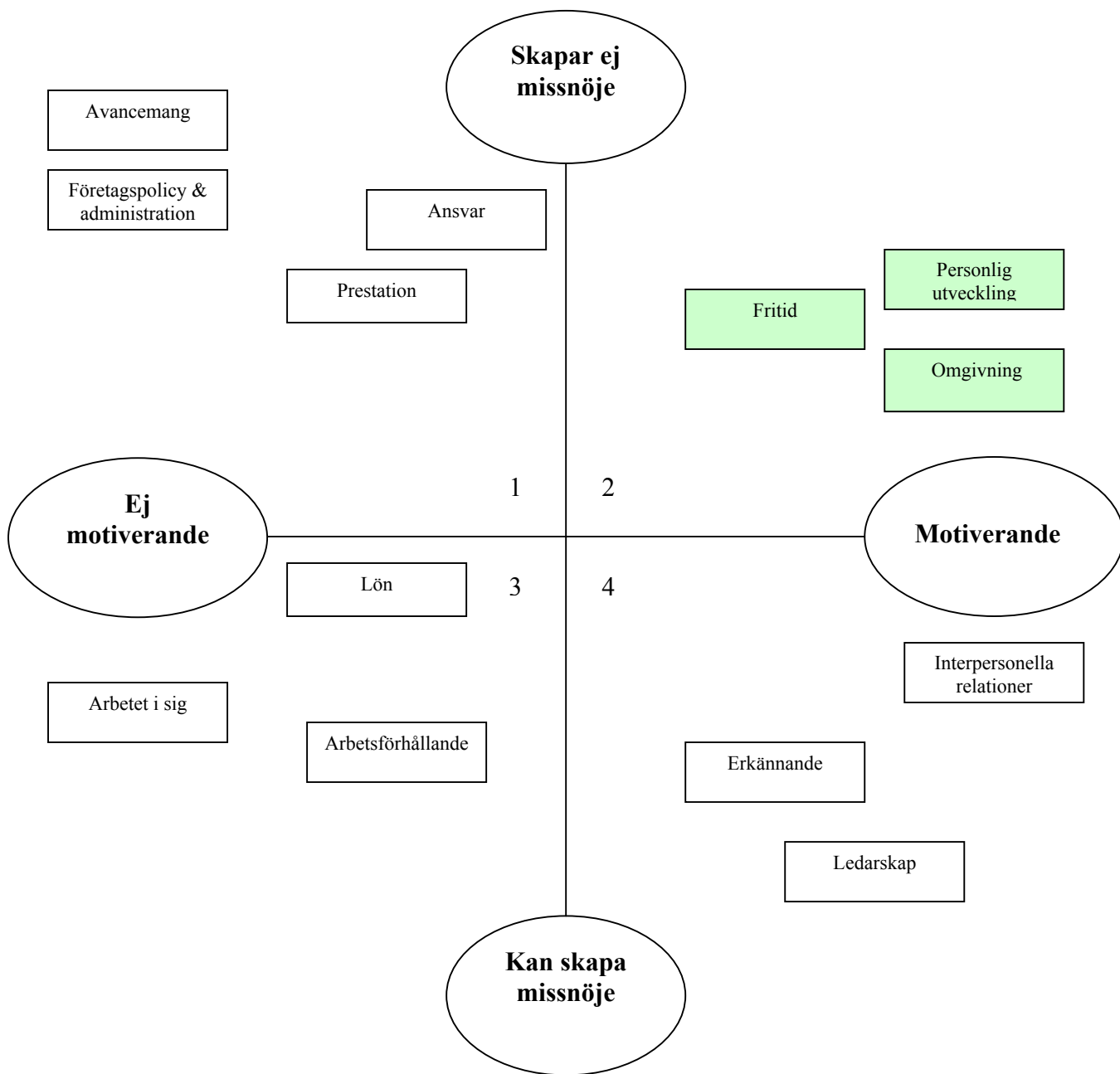
Tvåfaktorsteorin hävdar att källan till motivation ligger i arbetsuppgiften, vi menar att det förhåller sig på motsatt sätt för säsonganställda, att källan till motivation ligger i

yttre faktorer som inte är arbetsrelaterade. De flesta har enkla arbetsuppgifter som varken kan göras intressanta eller utvecklande, varför motivation måste skapas utifrån andra attribut. Som vi diskuterar i kapitel fem; sociala relationer, tillsammans med personlig utveckling samt omgivning och fritid, är det som motiverar säsonganställda mest. Syftet med säsongsvistelsen är således detsamma som det som sedan motiverar på arbetet. Dessa är typiska faktorer i omgivningen som Herzberg menar endast förhindrar eller skapar missnöje, men som inte kan skapa motivation. Vi hävdar att dessa faktorer i högsta grad skapar motivation för säsonganställda. Här ligger paradoxen i att fritiden motiverar på arbetet. Genom att behoven av gemenskap och en attraktiv omgivning uppfylls, skapas en motivation som speglar av sig i arbetet.

Säsongandet fungerar också som en del i den personliga utvecklingen, dock inte den personliga utveckling som relaterar till arbetet och som Herzberg syftar på. Istället fungerar säsonganställningen som ett steg in i vuxenlivet, en typ av rit-de-passage, där det som bidrar till utvecklingen är faktorer utanför arbetet och inte som Herzberg hävdar, att endast arbetsrelaterade faktorer leder till personlig utveckling. Det är gemenskapen, vistelsen på orten och säsongarkulturen som gör upplevelsen, och det är upplevelsen man tar med sig som ett steg i sin personliga utveckling, snarare än arbetet i sig.

Många av dessa faktorer är sådana som ”löser sig själva”, de anställda skapar till stor del sin egen sociala kontext och tar del av omgivningen på egen hand. Det chefer kan göra är att skapa förutsättningar för detta, och inte hinder. Det som chefer aktivt kan arbeta med är ledarskap, erkännande och till viss del interpersonella relationer som enligt vår studie är viktiga motivationsfaktorer.

För att tydliggöra resultatet av vår studie har vi konstruerat en modell inspirerad av tvåfaktorsteorin. Vi är medvetna om att denna inte är någon bild av verkligheten då verkligheten är alltför komplex för att illustreras i en modell, vi hävdar dock att den ger en rimlig bild av vad som motiverar säsonganställda, och kan fungera som inspiration för chefer som verkar inom säsongbetonad verksamhet.



= Författarnas egna tilläggfaktorer

Figur 8:1 Egenkonstruerad modell av säsonganställdas motivation inspirerad av tvåfaktorsteorin.

Modellen syftar till att synliggöra resultatet av vad som enligt vår studie motiverar säsongsanställda. Modellen ämnar påvisa att Herzberg's tvåfaktorsteori är inadekvat för att beskriva motivation av säsongsanställda. Vi anser att det krävs fler dimensioner än två för att på ett tillfredsställande sätt redogöra för vårt valda undersökningsområde. Vi menar att en faktor kan vara varken motiverande eller en källa till missnöje (fält 1), den kan även vara motiverande samtidigt som den inte skapar missnöje (fält 2), en faktor kan även skapa missnöje och heller inte vara motiverande (fält 3), slutligen kan en faktor vara motiverande, men skapa missnöje om den inte tillfredsställs (fält 4).

Fält 2 kan liknas vid Herzberg's motivationsfaktorer. Dessa kan, om de är tillfredsställda, skapa motivation, men skapar inte missnöje om de är otillfredsställda. Enligt Herzberg skulle dessa utgöras av arbetet i sig, avancemang, erkännande, ansvar och prestation. För säsongsanställda utgörs dessa av omgivning, fritid och personlig utveckling, faktorer som saknas i Herzberg's tvåfaktorsteori.

Fält 3 motsvarar Herzberg's hygienfaktorer, sådant som inte kan skapa motivation men som skapar missnöje om de inte tillfredsställs; interpersonella relationer, pengar, arbetsförhållande, företagspolicy och administration samt ledning. För säsongsanställda utgörs dessa av arbetet i sig, arbetsförhållanden samt lön.

Den tydligaste avvikelser från Herzberg's teori är att interpersonella relationer, som Herzberg menar är en hygienfaktor, är det som är den starkaste motivationsfaktorn för säsongsanställda.

Faktorerna i fält 2, omgivning, fritid och personlig utveckling, är faktorer som till stor del tillfredsställs utanför arbetet, varav chefens roll endast blir att underlätta och skapa förutsättningar för dem. Den säsongsanställda tillfredsställer själv dessa behov så länge det finns förutsättningar och inte några hinder för det. De faktorer man som chef bör arbeta mest med är således de i fält 4, de som kan vara starka källor till motivation, men som även kan skapa missnöje om de inte tillfredsställs. Faktorerna i fält 1 är varken källor till motivation eller missnöje, varför man som chef för säsongsanställda inte behöver lägga någon större vikt vid dessa.

7.2 Ledarskap

Vi ämnar här att besvara frågeställningen; vilken typ av ledarskap lämpar sig bäst vid ledning av säsonganställda?

Utifrån vår studie, vars resultat tydliggörs i modellen ovan, kan vi utläsa att ledarskap, erkännande och interpersonella relationer är de områden som chefer för säsonganställda bör fokusera kring. Med bakgrund av vår studie kan vi konstatera att ett relationsorienterat ledarskap är det mest lämpade för att leda och motivera säsonganställda.

Herzberg anser att ledarskap är en hygienfaktor och således inte kan fungera motiverande. Vi menar att i synnerhet mellanchefer, har stor betydelse för säsonganställdas motivation. Att leda säsonganställd personal innebär ofta att man som mellanchefer blir en del av den sociala kontexten. Därför bör man tillämpa ett relationsorienterat ledarskap karaktäriserat av fokus på emotionell intelligens. En auktoritär uppgiftsorienterad chef, skapar istället missnöje och irritation bland de anställda, vilket har negativ inverkan på de anställdas motivation. Den typen av ledarskap passar inte in i en säsongarkultur, vilken präglas av avslappnad och informell stämning.

Den kompisrelation som ofta förekommer mellan mellanchefer och de säsonganställda, bidrar till att de anställda blir motiverade att göra ett bra jobb inför mellanchefer. Dock är det viktigt att hitta en balans i relationen till de säsonganställda, en alltför nära relation kan bli oseriös och ha motsatt effekt. Som chef för säsonganställda bör man även lägga stor vikt vid att vara synlig, utan att bli kontrollerande. Man bör även prioritera positiv feedback och uppmuntran. Detta tenderar mellanchefer att vara bättre på än högre chefer, varför högre chefer ofta uppfattas som auktoritära och formella. Att rekrytera mellanchefer som förstår vikten av ett relationsorienterat ledarskap och kan hantera balansgången mellan kompisskap och chefskap är således essentiellt.

Gemenskapen mellan de säsonganställda är dels det främsta syftet till att säsonga, och det är också det som skapar kulturen på företaget. Att som chef försöka **skapa** en

organisationskultur anser vi inte är av så stor vikt som organisationsteori ofta hävdar. Kulturen på säsongsorter skapas snarare av de säsongsanställda, och i viss mån mellancheferna, och inkluderar ofta attribut som inte är kopplade till arbetet. Chefens roll i skapandet av en organisationskultur bör istället vara att skapa förutsättningar och inte hinder, för de anställdas skapande av sin egen kultur. Vi menar att man som chef inte kan vara naiv inför det faktum att en säsongsanställds främsta prioritet inte är att prestera väl på arbetet. Å andra sidan bidrar omgivande faktorer som inte är arbetsrelaterade till den anställdes motivation, varför man som chef får mycket ”gratis”, och snarare bör arbeta aktivt med de faktorer som kan skapa missnöje.

Man bör även inse att säsongsanställda inte hyser någon stark lojalitet gentemot företaget. Försök till att skapa detta genom större insyn i företaget, eller genom informationsmöten om resultat, långsiktiga mål och visioner, är verkningslösa. Däremot skapas en lojalitet mot arbetskamrater, gäster och ibland mellanchefer, vilken indirekt gynnar företaget.

7.3 Konkreta råd till chefer inom säsongsbetonad verksamhet

Vi kommer här att återknyta till vår ursprungliga frågeställning; Hur bör man i praktiken på bästa sätt leda och motivera säsongsanställda? Detta gör vi genom att ge ett antal konkreta råd baserade på resultaten av vår studie.

Vi menar att man som chef bör inse betydelsen av individuella motivationsfaktorer. Man bör även underlätta för och sträva efter att skapa gemenskap på arbetsplatsen, vilket kan främjas genom personalaktiviteter såsom fester och gemensamma fritidsaktiviteter. Chefer bör även överväga att anställa fler, och därmed förkorta arbetspassen. Kortsiktiga, snarare än långsiktiga mål bör formuleras för de anställda. Man bör även underlätta och möjliggöra för de anställda att ta del av vad orten har att erbjuda. Gällande ledarskap är synlighet och relationsorienterat ledarskap det som lämpar sig bäst för säsongsanställda. Som chef bör man även lägga stor vikt vid uppmuntran, feedback och erkännande. För att skapa lojalitet bör man slutligen se till att upprätthålla kontakten löpande under året, med dem som är aktuella för att återkomma. För mer utförlig redogörelse av dessa råd, se bilaga 5.

7.4 Förslag till vidare forskning

Under denna avslutande rubrik vill vi ge förslag till hur resultatet av denna studie kan gynna framtida forskning. Ämnet säsongsanställda är relativt outforskat och vi efterlyser därför vidare forskning på området. Utifrån vår studie skulle man exempelvis kunna begränsa sig till att studera endast en av våra tilläggfaktorer och dess betydelse, och på så sätt få ett större djup i undersökningen. Då många svenska ungdomar även väljer att säsongsarbeta utomlands, exempelvis i Alperna eller i Spanien, menar vi även att det finns utrymme för forskning där även kulturella aspekter vägs in.

Källförteckning

Muntliga källor

- Personlig intervju med VD och personalansvarig, 2005-04-18, Smögen
Personlig intervju med platschef på Pepe's Bodega, 2005-05-12, Båstad
Personlig intervju med säsongare, 2005-04-18, Göteborg
Personlig intervju med säsongare, 2005-04-28, Lund
Gruppintervju med säsongare, 2005-04-12, Helsingborg
Gruppintervju med säsongare, 2005-04-13, Helsingborg
Gruppintervju med säsongare, 2005-04-13, Helsingborg
Telefonintervju med Anders Landgren, HR-chef SkiStar 2005-04-26.

Tryckta källor

- Ahltopp, B.** (2002). *Rollmedvetet Ledarskap- om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Alvesson, M.** (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M.** (2002). *Kommunikation, makt och organisation- Kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag* (2:a uppl.). Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Bakka, J., Fivelsdal, E., Lindkvist, L.** (1993). *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Ball, R.M.** (1988). Seasonality: A problem for workers in the tourism labour market? *The Service Industries Journal, Vol. 8, nr. 4*. Sid. 501
- Bryman, A.** (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Trelleborg: Liber AB.
- Capelli, P.** (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review, jan-feb*.
- Davidson, M.C.G., Manning, M.L.** (2003). Organizational Climate of Food and Beverage Employees and its Impact upon Customer Satisfaction in Hotels. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol. 4, nr. 4*. Sid 86-99.
- Go, F.M., Monachello, M.L., Baum, T.** (1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Goleman, D.** (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review, nov-dec*.
- Graburn, N.** (1983). The anthropology of tourism. *Annals of Tourism Research, Vol. 10*. Sid. 9-33.

- Grönroos, C.** (2002). *Service Management och Marknadsföring- en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Gudmundson, A., Lundberg, C., Andersson, T.** (2000). *Herzberg's Two Factor Theory Applied to Seasonal Workers in a Swedish Ski-Resort*, WP 2000:10. Östersund: ETOUR.
- Gudmundson, A., Lundberg, C.** (2001). *The Lives and Attitudes of Employees in Tourism: A Study of Seasonal Workers in a Swedish Ski-Resort*, WP 2001:6. Östersund: ETOUR.
- Guerrier, Y.** (1999). *Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants- An International Perspective*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B.** (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F.** (1966). *Work and the nature of man*. New York: The World Publishing Company.
- Hjalager, A.M., Andersen, S.** (2001). Tourism employment: contingent work or professional career? *Employee Relations, Vol. 23, nr. 2*. Sid. 115-129.
- Magne-Holme, I., Krohn-Solvang, B.** (1997). *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa och Kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jolliffe, L., Farnsworth, R.** (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15, nr. 6*. Sid. 312-316.
- Karatepe, O.M., Avci, T., Karatepe, T., Canozar, S.** (2003). The Measurement of Job Satisfaction: An Empirical Study of Frontline Employees in the Northern Cyprus Hotel Industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol. 4, nr. 1*. Sid. 69-81.
- Krakovar, S.** (2000). Partitioning seasonal employment in the hospitality industry. *Tourism Management, Vol. 21*. Sid. 461-471.
- Kvale, S.** (1997). *Den kvalitativa forskningintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A.** (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lee-Ross, D.** (1995). Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers. *The Service Industries Journal, Vol. 15, nr. 3*. Sid. 295-314.
- Lee-Ross, D.** (1998). The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers - A Case Study of Scarborough. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, nr. 4*. Sid. 391-406.

- Lee-Ross, D.** (1999). *HRM in Tourism & Hospitality – International Perspectives on Small to Medium- sized Enterprises*. London: Cassell.
- Lundahl, U., Skärvad, B.** (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Mullins, L.J.** (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour* (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Normann, R.** (2000) *Service Management - ledning och strategi i tjänste-produktionen*. Malmö: Liber AB.
- Pinder, C.C.** (1998). *Work Motivation in Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rienecker, L., Stray-Jørgensen, P.** (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Riley, M.** (1995). *Managing people : a guide for managers in the hotel and catering industry*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Riley, M.** (1996). *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry* (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Riley, M., Ladkin, A., Szivas, E.** (2002). *Tourism Employment- Analyses and Planning*. England: Channel View Publications.
- Robbins, S.P., Millett, B., Cacioppe, R., Waters-Marsh, T.** (2001). *Organisational Behaviour*. Frenchs Forest: Prentice-Hall.
- Steers, R.M, Mowday, R.T., Shapiro, D.L.** (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review, Vol. 29, nr. 3*. Sid. 397-387.
- Streckley, J.** (2004). You can motivate unmotivated people. *Restaurant Hospitality, Vol. 88, nr. 4*. Sid. 66-67.
- Thomsson, H.** (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J.** (1997). *Kvalitativa metoder* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J.** (2001). *Enkätboken* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1.

Beskrivning av Respondenter

Djupintervjuer

Chef A: Är ägare och personalchef på ett företag på Smögen. Företaget har tre helårsanställda och cirka 120 säsongsanställda. Verksamheten inkluderar två restauranger, ett bageri, närlivs och en nattklubb. Vår respondent har även varit verksam som chef i Sälen inom liknande verksamhet.

Anställd A: Är anställd hos Chef A. Respondenten arbetar under somrarna på Smögen som servitör och bartender, och har även erfarenhet av säsongsarbete i Vemdalen inom samma bransch. Har arbetat under fem år, främst sommarsäsong, men också vintersäsong.

Chef B: Är platschef inom en restaurang- och nattklubbsverksamhet i Båstad. Även denne har erfarenhet från säsongsverksamhet i fjällen. Respondenten är platschef på ett mellanstort företag med bar- restaurang- och nattklubbsverksamhet. Företaget har fyra helårsanställda och cirka 100 säsongsanställda.

Anställd B: Är anställd hos Chef B. Respondenten har säsongsarbetat främst som bartender på samma företag under fyra sommarsäsonger.

Gruppintervjuer

Respondent 1: Arbetade som discjockey och allt-i-allo på en nattklubb. Arbetade under vintersäsong år 2001, och var då 19 år gammal.

Respondent 2: Arbetade som cafépersonal på ett mindre företag. Arbetade under vintersäsong 2003/2004, och var då 20 gammal.

Respondent 3: Arbetade som kökshjälp på ett större hotell (200 bäddar). Arbetade under vintersäsong 2001/2002, och var då 19 år gammal.

Respondent 4: Arbetade som städerska och stugavsynare på ett medelstort hotell (100 anställda), del av en större koncern. Arbetade under vintersäsong 2001/2002, och var då 19 år gammal.

Respondent 5: Arbetade som skidlärare på ett större företag (300 anställda). Arbetade under vintersäsong, och var då 19 år gammal.

Respondent 6: Arbetade på som skidlärare på ett medelstort företag (ca 200 anställda), del av en större koncern. Arbetade vintersäsong 2001/2002, och var då 23 år.

Respondent 7: Arbetade som skidguide för ett större hotell och var 22 år gammal då han började arbeta som säsongsanställd. Har sedan dess säsongat i ett flertal omgångar.

Respondent 8: Arbetade som servitör och bartender på en mindre restaurang (30-tal anställda). Arbetade under vintersäsong 2001, och var då 21 år gammal.

Respondent 9: Arbetade som liftvärdinna på ett medelstort företag (200 anställda), del av en stor koncern. Arbetade under vintersäsong, och var 21 år gammal.

Respondent 10: Arbetade som underhållare på en stor hotellkedja (12 hotell). Arbetade under två sommarsäsonger 2002-2003, och var 19 år då hon påbörjade sin anställning.

Bilaga 2.

Intervjuguide för säsongare

- **Bakgrundsfakta**
 - ålder
 - bakgrund, tidigare utbildning
 - arbetsgivare
 - arbetsort
 - tidsperiod
- **Definition av säsongare**
- **Förförståelse**
 - förväntningar
 - föreställningar
 - syfte
 - känslor
- **Sökprocessen**
 - sökprocessen, målmedvetet/slumpmässigt
 - söktes arbetet på plats/innan
 - rekryteringsförfarande
 - arbetsgivarens samt dina kriterier
 - svårt/lätt att hitta arbete
- **Ankomst**
 - första intrycket; av orten och företaget
 - välkomnande och mottagande av arbetsgivare
 - introduktion, information, klara arbetsuppgifter
 - sociala relationer
- **Arbetet**
 - åsikter kring arbetsplats samt arbetsuppgifter
 - arbetsvillkor/förmåner
 - team/självständigt arbete
 - ansvar och befogenheter
 - ställning jämfört med samt relation till fast anställda
- **Chefen**
 - upplevelser kring ledning
 - ledarstil
 - hans/hennes arbetsuppgifter
 - relation till mellanchefer, högre chefer
 - krav
 - uppföljning och feedback

- **Motivation**
 - motivationsstrategier
 - lön
 - sociala relationer och aktiviteter
 - belöning - kollektiv/individuell
 - utvärdering och feedback
 - erkännande, uppmärksammande
 - prestation
 - arbetet i sig
 - ansvar och befogenheter
 - karriärmöjligheter
 - externa faktorerers påverkan på motivationen
 - arbetsförhållanden
 - förmåner
 - målstyrning
 - engagemang
 - image
 - företagskultur
 - lojalitet

- **Summering**

Bilaga 3.

Intervjuguide för chefer

- **Bakgrundsfakta**
- **Definition av säsongare**
- **Rekrytering**
 - önskvärda egenskaper
 - rekryteringsförfarande
 - kriterier
- **Säsongstart**
 - introduktion, information om företaget
 - sociala relationer
 - upplärning och utbildning
- **Ledarskap**
 - ledarstil
 - arbetsuppgifter
 - uppföljning och feedback
 - krav på de anställda
 - maktförhållande
 - relation till de anställda
- **Motivation**
 - motivationsstrategier
 - lön
 - sociala relationer och aktiviteter
 - belöning - kollektiv/individuell
 - utvärdering och feedback
 - erkännande, uppmärksammande
 - prestation
 - arbetet i sig
 - ansvar och befogenheter
 - karriärmöjligheter
 - externa faktorerers påverkan på motivationen
 - arbetsförhållanden
 - förmåner
 - målstyrning
 - engagemang
 - image
 - företagskultur
 - lojalitet
- **Summering**

Bilaga 4.

Enkät till säsonganställda

Gradera följande motivationsfaktorer med 1-6, utifrån vad du anser vara motiverande under en säsonganställning. 1 är minst motiverande och 6 är mest motiverande.

LÖN_____

ANSVAR_____

BELÖNING_____

ERKÄNNANDE/ FEEDBACK_____

SOCIALA RELATIONER_____

till medarbetarna

SOCIALA RELATIONER_____

till överordnade

ARBETSFÖRHÅLLANDEN_____

OMGIVNING_____

Det platsen har att erbjuda

FRITID_____

Ledig tid utanför arbetet

KARRIÄRMÖJLIGHETER_____

PERSONLIG UTVECKLING_____

FÖRETAGSPOLICY OCH ADMINISTRATION_____

Information och insyn om företagets vision, mål och resultat

LEDARSKAP_____

Vilken typ av ledarskap

PRESTATION

Att framgångsrikt lösa uppgifter_____

Kontinuerlig kompetensutveckling_____

ARBETET I SIG_____

Arbetsuppgifterna

Sammanfattande resultat av enkätundersökning

Motivationsfaktorers betydelse i fallande ordning:

Enligt tvåfaktorsteorin:

1. Sociala relationer till medarbetare	Hygienfaktor
2. Personlig utveckling	(Tilläggsfaktor)
3. Omgivning	(Tilläggsfaktor)
4. Sociala relationer till överordnade	Hygienfaktor
5. Ledarskap	Hygienfaktor
6. Fritid	(Tilläggsfaktor)
7. Erkännande/ Feedback	Motivationsfaktor
8. Ansvar	Motivationsfaktor
9. Belöning	Hygienfaktor
10. Prestation- framgångsrikt lösa uppgifter	Motivationsfaktor
11. Arbetsförhållanden	Hygienfaktor
12. Prestation- kontinuerlig kompetens utv.	Motivationsfaktor
13. Lön	Hygienfaktor
14. Karriärmöjligheter	Motivationsfaktor
15. Företagspolicy och administration	Hygienfaktor
16. Arbetet i sig	Motivationsfaktor

Bilaga 5.

Konkreta råd till chefer inom säsongsbetonad verksamhet

Som chef bör man...

- Inse betydelsen av individuella motivationsfaktorer, detta då olika säsongare värdesätter olika faktorer olika mycket. Chefen bör därmed redan i rekryteringsprocessen ta reda på syftet till den säsongsanställdes vistelse och vad som motiverar den enskilda individen.
- Underlätta för och sträva efter att skapa gemenskap på arbetsplatsen. Detta då sociala relationer är det som främst motiverar säsongsanställda. Det kan åstadkommas genom att redan i rekryteringsprocessen anställa likasinnade, socialt kompetenta människor som klarar av den speciella säsongarkultur som präglar en säsongsanställning.
- Aktivt skapa sammanhållning genom personalaktiviteter som fester och gemensamma fritidsaktiviteter. Detta bör ske kontinuerligt under hela säsongen. I säsongens början är det kritiskt för att initialt skapa gemenskap. I säsongens slutskede fungerar det som morot och uppmuntran, då motivationen tenderar att sjunka med tiden. Sammanhållning kan också skapas genom att som arbetsgivare erbjuda personalboende, då dessa ofta skapar starka band mellan de anställda, vilket ökar deras motivation och arbetsprestation, då de vill ställa upp för varandra.
- Överväga att anställa fler, då de långa arbetspassen har negativ inverkan på säsongsanställdas motivation, och fritiden har en motiverande effekt.
- Sätta kortsiktiga mål för de anställda, exempelvis kortsiktiga försäljningsmål, vilka bör vara direkt sammankopplade med belöning. Uppmärksamhet i form av ”Veckans anställd” blir betydligt mer motiverande till prestation på kort sikt, än till exempel ”Säsongens anställd”.

- Underlätta och möjliggöra för de anställda att ta del av vad orten har att erbjuda, då omgivningen och det platsen erbjuder är faktorer som starkt motiverar en säsongsanställd. Detta kan göras genom att exempelvis erbjuda gratis liftkort, inträden på nattklubbar, anordna fritidsaktiviteter i omgivningen, och se till att ha varierat schema i den mån det går så att tid ges till fritid både dagtid och kvällstid.
- Vara synlig och tillämpa ett relationsorienterat ledarskap. Framförallt som mellanchefer bör man finna en balans mellan ett kompisskap och ett chefskap, vara mänsklig och personlig med de anställda, vara närvarande på arbetsplatsen och delta i sociala aktiviteter. Dock måste man upprätthålla en viss auktoritet och inte vara rädd för de åligganden som följer med ett chefskap.
- Lägga stor vikt vid uppmuntran, feedback och erkännande. Detta behöver inte vara av formell karaktär, utan kan ske spontant och muntligt i form av uppmuntrande ord eller en klapp på axeln. Framförallt bör det ske regelbundet och ges till samtliga anställda. Vid negativ feedback bör denna vara av konstruktiv art och alltid efterföljas av positiv feedback.
- Identifiera vilka säsongsanställda som tillhör vilken kategori, beroende av syftet med vistelsen. Se till att upprätthålla kontakten med de som är aktuella för att återkomma löpande under hela året, för att på så sätt arbeta med att öka lojaliteten till företaget.