



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Två berättelser – en hotellkedja

- en studie om storytelling och företagskultur

Ingrid Allard
Emeli Arnryd
Maria Råstam

Handledare:
Erika Andersson Cederholm
Carina Sjöholm

C-uppsats
Vt 2007

SAMMANFATTNING

TITEL	En berättelse – två hotell - <i>en studie om storytelling och företagskultur</i>
FÖRFATTARE	Ingrid Allard, Emeli Arnryd och Maria Råstam
AVDELNING	Institutionen för Service Management vid Lunds universitet, Campus Helsingborg
HANDLEDARE	Erika Andersson Cederholm och Carina Sjöholm.
PROBLEMDISKUSION	Storytelling syftar till att genom historier, verkliga eller påhittade, skapa spänning och effekt kring produkten eller tjänsten som förmedlas. I vissa fall är det vanligt förekommande att företag använder sig av berättelser på olika sätt. För att kunna övertyga kunden om en berättelses trovärdighet är det viktigt att personalen själva tror på berättelsen samt det budskap den förmedlar. Det är personalen som träffar kunden först och skapar därmed det första verkliga intrycket av tjänsten och historien. Företagskultur ämnar till att visa en tydlighet i företagets budskap samtidigt som det finns en anknytning till samhörigheten mellan anställda.
SYFTE	Uppsatsen syftar till att belysa den process som kan uppstå mellan ett företags berättelse och dess personal.
METOD	För att samla in material har vi använt en blandning av kvalitativ och kvantitativ metod. Vi har valt att studera hotellkedjan <i>Tre Hotell</i> då de, enligt oss, har en tydlig berättelse som marknadsförs externt mot gästen. Detta medför en differentieringsstrategi genom att använda sig av en berättelse som löper som en rödtråd genom och mellan hotellen. Då hotellen dessutom har en andra berättelse, om familjen Bengtsson, som medvetet vill påverka personal och gäster, tyckte vi att det var intressant att undersöka detta företag närmare. För att få en uppfattning om <i>Tre Hotell</i> och dess miljö började vi med att göra en observation. Vidare gjordes en enkätundersökning för att se personalens uppfattning av berättelsens påverkan. Även två intervjuer genomfördes med två av de ansvariga inom <i>Tre Hotell</i> .
RESULTAT	Vårt resultat av denna studie visar att det finns tendenser i den process som sker mellan företagets storytelling och företagskultur och som påverkar personalens känsla av samhörighet. Vi kan se tendenser som påvisar att det här finns ett samband. Samtidigt kan vi inte bevisa en tydlig koppling mellan dessa. Detta då två olika historier används inom företaget, till synes för olika ändamål.
NYCKELORD	Storytelling, företagskultur, samhörighet, corporate storytelling, internmarknadsföring, och rollgestaltning,

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	5
1.1 Avgränsning	6
1.2 Disposition	7
2 METOD	8
2.1 Val av metod	8
2.2 Val av fall	8
2.2.1 Tre Hotell i Gamla stan	9
2.3 Metod för empiriinsamling	11
2.3.1 Observation	11
2.3.2 Enkät	12
2.3.3 Intervju	13
2.3.4 Hemsida	13
2.4 Metod för teori och litteraturstudier	14
2.5 Metod för analys	14
2.6 Källkritik	15
2.6.1 Validitet, reliabilitet & generaliserbarhet	15
2.6.2 Teori och litteraturstudier	16
2.6.3 Problematik med lojalitet mot företaget	16
3 SKAPA SAMHÖRIGHET MED EN BERÄTTELSE	17
3.1 Sprid budskapet genom en berättelse	18
3.2 Utforma en unik historia	18
3.3 Skapa gemensamma mål och värderingar	19
3.4 Höj kvalitén på upplevelsen	20
3.5 Övertyga de anställda	21
3.6 Teori samband	22
4 KÄNSLA FÖR SAMHÖRIGHET	24
4.1 Ett unikt hotell med unika detaljer	24
4.3 Berättelsens påverkan på personalen	27
4.4 ”Det ska framhävas att det är ett personligt hotell”	30

5 SLUTSATSERNAS BETYDELSE	35
5.1 Summering & reflektion	37
5.2 Exkurs	38
KÄLLOR	39
Skriftliga källor	39
Elektronisk källor	39
Muntliga källor	40
Observation	40
Enkät källa	40
BILAGA 1 - ENKÄTFRÅGOR	41
BILAGA 2 – INTERVJUSCHEMA	43

1 Inledning

I detta inledande kapitel ger vi en kort bakgrund till det valda uppsatsämnet. Vi beskriver problemet vilket följs av uppsatsens syfte och frågeställning. Därefter presenteras vårt antagande inför studien. Vi avslutar med att presentera ämnets avgränsning och uppsatsens disposition.

Sedan människan började tala har hon berättat historier. Berättelser som handlar om liv och död, kärlek och hat, fest och vardag har gått från person till person och påverkar alla som lyssnar på olika sätt. Ända sedan vi var barn har vi hört släkthistorier och sagor som fascinerar och trollbinder oss. Vi lever oss in i dessa berättelser och kan på så sätt ta dem till oss. Detta är något som utnyttjas av många företag idag. På den konkurrenskraftiga marknaden blir det svårare för företag att vara unika i sitt budskap. Därför blir behovet av att differentiera sig allt mer utpräglat. För att åstadkomma detta har det blivit vanligt förekommande att använda sig av storytelling. Storytelling syftar till att genom historier, verkliga eller påhittade, skapa spänning och effekt kring produkten eller tjänsten som förmedlas. Berättelser ökar trovärdigheten i budskap och skapar engagemang och en form av känslolänk som stimulerar människors fantasi. Storytelling kan användas som ett marknadsföringsverktyg både internt och externt. Inom hotellbranschen, precis som i många andra tjänsteverksamheter är också personalen en viktig länk i marknadsföringen. För att kunna övertyga kunden om en berättelses trovärdighet är det viktigt att personalen tror på berättelsen samt det budskap den förmedlar. Det är personalen som träffar kunden först och skapar därmed det första verkliga intrycket av tjänsten och historiebeskrivningen. Det intrycket kan färga kundens framtida upplevelse av tjänsten. Personalen kan i en välfungerande *företagskultur* uppmuntras till att intressera sig för historiebeskrivningen. Även deras vilja att arbeta mot ett företags gemensamma mål kan påverkas genom företagskulturen. Samtidigt är samhörighet mellan de anställda samt med företaget viktigt och kan stärkas av gemensamma normer och värderingar vilka kan förmedlas genom en historia. På hotellkedjan *Tre Hotell*, som ligger i Gamla stan i Stockholm, finns det två historier som används, en om familjen Bengtsson och hur allt startade samt en berättelse av en helt annan karaktär, nämligen berättelsen om Lord Nelson och hans älskarinna Lady Hamilton.

Denna uppsats syftar till att belysa den process som kan uppstå mellan de berättelser ett företag använder sig av, internt såväl som externt och personalens känsla av samhörighet. De frågor som behandlas i uppsatsen är:

Vilken betydelse har ett företags berättelse för dess personal? Hur tar sig detta uttryck i företagskulturen?

1.1 Avgränsning

För att kunna besvara uppsatsens frågeställningar har vi gjort en studie på en mindre familjeägd hotellkedja bestående av tre hotell. Denna kedja använder sig av två olika berättelser som är genomgående i företaget. Vi har valt att avgränsa oss genom att inte studera hur kunderna påverkas av företagets berättelser. Istället har vi undersökt hur Storytelling påverkar den interna samhörigheten.

1.2 Disposition

Inledning



I detta inledande kapitel ger vi en kort bakgrund till det valda uppsatsämnet. Vi beskriver problemet vilket följs av uppsatsens syfte och frågeställning. Därefter presenteras vårt antagande inför studien. Vi avslutar med att presentera ämnets avgränsning och uppsatsens disposition.

Metod



Avsnittet beskriver hur vi har gått tillväga under studien: vilka metoder vi har valt att använda oss av, hur vi har samlat in materialet samt hur vi har gått tillväga för att analysera materialet. Här finns även en utförlig beskrivning av fallföretaget.

Skapa samhörighet med en berättelse



I det tredje kapitlet redogör vi för de teorier som vi utgår från i uppsatsen. Storytelling, företagskultur, internmarknadsföring samt roller är begreppen och den teoretiska bakgrunden som vi använder till stöd för studien och beskrivs vidare här.

Känsla för samhörighet



Detta avsnitt innefattar, med hjälp av vår teoretiska bakgrund, en redogörelse och en analys av studiens insamlade empiri. Utifrån en observation på Tre Hotell, två intervjuer gjorda med chefer på företaget, samt en enkätundersökning ger vi en bild av hur företaget arbetar med berättelser samt hur detta påverkar personalen. Utifrån detta drar vi även våra slutsatser som avslutningsvis sammanfattas i detta avsnitt.

Slutsatsernas betydelse

I det avslutande kapitlet diskuterar vi betydelseerna av våra slutsatser i en vidare kontext. Vi summerar även uppsatsen genom att lyfta fram dess syfte och frågeställningar samt de centrala begrepp som används i vår metod. Vi avslutar denna uppsats med att reflektera över vidare forskning i ämnet.

2 Metod

Avsnittet beskriver hur vi har gått tillväga under studien: vilka metoder vi har valt att använda oss av, hur vi har samlat in vårt material samt hur vi har gått tillväga för att analysera materialet. Här finns även en utförlig beskrivning av fallföretaget.

2.1 Val av metod

Vi har valt att göra en fallstudie med en flerfaldig strategi, vilket innebär att undersökningen har en blandning av kvantitativ- och kvalitativ strategi som utgångspunkt. Vi använde oss av både ett kvalitativt och ett kvantitativt arbetssätt, då endast en av metoderna inte skulle kunna ge oss önskat resultat. Endast en kvantitativ metod skulle inte kunna ge oss en djupare insikt i vårt problem. Samtidigt skulle endast en kvalitativ metod inte skulle ge oss tillräcklig mycket bredd. Uppsatsen, som är av beskrivande och tolkande karaktär, syftar till att med en teoretisk- och empirisk utgångspunkt beskriva hur personalen upplever företagets olika berättelser, med betoning på den externa berättelsen. Vi vill även öka förståelsen av fenomenet *storytelling* och dess eventuella påverkan på personalens känsla av samhörighet. Processen utgår från en abduktiv syn på teori och praktik vilket innebär att teorin gestaltas efter vad empirin har genererat. Detta då vi ser teorin som en begreppsbakgrund där den empiriska utgångspunkten förklaras. Vi använder oss också av ett iterativt insamlingsätt av empiri och teori där vi i flera omgångar samlar in ytterligare data och teori efter att den första datan och teorin har blivit bearbetad. På detta sätt har vi underlättat för att undersökningen ska kunna byta riktning under studiens gång när vi upptäckt nya intressanta vinklingar.

Innan den generella frågeställningen utformades besatt vi en viss förståelse samt förkunskap för ämnet och teorin. Utifrån detta har uppsatsens generella frågeställning utformats. I och med denna förkunskap har ett preliminärt teorival gjorts redan innan empirin samlats in. Därmed följer vi inte helt ett induktivt synsätt och förutsätter vissa teoretiska perspektiv under den empiriska insamlingen.

2.2 Val av fall

Vårt val av fall att studera föll på den familjeägda hotellkedjan *Tre Hotell i Gamla stan* med hotellen Victory Hotel, Lady Hamilton Hotel samt Lord Nelson Hotel. Alla tre hotellen är

lokaliserade i Gamla stan i Stockholm, Sverige. Vi valde denna kedja då hotellen, enligt oss, har en tydlig berättelse som marknadsförs externt mot gästen. Detta medför att de differentierar sig genom en berättelse som löper som en röd tråd genom verksamhet. Då hotellen dessutom har en andra berättelse, den om hotellens ägare och grundare, familjen Bengtsson, tyckte vi att det var intressant att undersöka detta företag närmare. I nästkommande avsnitt behandlar vi delvis vår observation på *Tre Hotell*. Där inget annat anges refererar vi till denna observation.

2.2.1 *Tre Hotell i Gamla stan*

Tre Hotell är en familjeägd hotellkedja som ligger mitt i Gamla stan i Stockholm. Kedjan består av, som namnet antyder, tre hotell. Det som binder hotellen samman är berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton, som även gett namn till två av hotellen. Det tredje hotellet heter Victory Hotel och har fått sitt namn efter Lord Nelsons berömda flaggskepp, HMS Victory.¹ Horatio Nelson, senare utnämnd till Lord Horatio Nelson, levde på slutet av 1700-talet. Han var brittisk sjömilitär och räknas till en av Storbritanniens största nationalhjältar. Nelson tjänstgjorde under sin karriär i Medelhavet och det var där som han 1793 träffade Emma Hamilton för första gången. Emma var då gift med det brittiska sändebudet i Neapel och sägs ha varit en viktig del av Neapels societetsliv.² Bland annat var hon nära vän med drottning Maria Karolina. Emma var även omtalad för sin charm och skönhet.³ I en drabbning utanför Korsika 1794 förlorade Nelson sitt högra öga. Nelson som senare även fick sin högra armen avskjuten var säkert inte någon vacker syn. Det sägs att när Emma återsåg honom efter slaget, svimmade hon.⁴ År 1798 inledde Lorden sin berömda romans med Emma Hamilton. År 1805 dog Lord Nelson ombord på flaggskeppet Victory vid ett slag mot fransk-spanska flottan.⁵

Tre Hotell ägs och drivs sedan år 1973 av familjen Bengtsson⁶. Alla i familjen är på något sätt aktiva i hotellen. Förutom hotellen ingår även prisbelönta restaurang *Leijontornet* samt *Victory & Lady Hamilton Apartments* i kedjan. På de tre hotellen visar familjen Bengtsson

¹ www.victoryhotell.se

² www.wikipedia.se

³ NE

⁴ www.wikipedia.se

⁵ Jan von Konow (2007)

⁶ www.trehotell.se

upp sin privata samling av marina antikviteter. Antikviteterna har samlats in under en trettioårsperiod och är en av Nordens största privata samlingar.⁷

Det hela började med att före detta hemmafrun Majlis Bengtsson köpte ett litet hotell som låg på Västerlånggatan som ett eget projekt. Maken, Gunnar Bengtsson, som själv var egen företagare förstod förmodligen omfattningen av projektet och kommenterade ”*Vi ses i alla fall under semestern*”.⁸ Hotellet döptes till *Lord Nelson Hotel* efter en galjonsfigur av honom som fanns i receptionen. Detta trestjärniga hotell har ett marint tema. Alla rum döptes efter de antika skeppsmodeller som placerades i dem. Även korridorerna inreddes med marina antikviteter. Våningsplanen fick namn efter de olika däckerna på ett skepp, till exempel Gun Deck, Middle Deck och Poop Deck.⁹ Lord Nelson Hotel känns litet och genuint. Det är imponerande hur mycket saker de får plats med på den lilla yta som finns. De trånga och smala korridorerna med mahognygolv efterliknar ett tvåhundra år gammalt skepp. Samtidigt påminner dörrarna till rummen mer om hytt dörrarna på dagens moderna färjor. Rummen är relativt små och inger känslan av att vara ombord på ett fartyg. Alla rum är inredda i blå och röda färger, med persiska mattor och tavlor med skeppsmotiv på. Lord Nelson Hotel är det hotell som bäst lyckats fånga den marina känslan av de tre hotellen.

Familjen Bengtson köpte år 1975 en ny fastighet. Då fastigheten låg runt hörnet från Lord Nelson Hotel fick det namn efter Nelsons älskarinna Emma Hamilton. Fyrstjärniga *Lady Hamilton Hotel* invigdes år 1980 och ligger i en gammal anrik byggnad. Hotellet förmedlar en kvinnlig, romantisk känsla och är till största delen inrett i gammal svensk allmogestil. Rummen och korridorerna är utsmyckade med antik svensk folkkonst, som innehar ett stort kulturhistoriskt värde¹⁰. Skeppstemat finns även här, fast det är inte lika tydligt som på de andra hotellen. I hotellets entré möts man av en galjonsfigur, som sägs vara en avbildning av Lady Hamilton. Väggarna är smyckade med tavlor, alla avbildningar av Lady Hamilton. Rummen har fått sina namn efter landskapsblommor som är målade i olja direkt på de röda dörrarna. På varje rum finns bland annat ett antikt väggskåp som tidigare använts som brännvinsskåp. I skåpet finner man en gammal Akvavitflaska samt snapsglas som står där för kuriositet.¹¹

⁷ www.trehotell.se

⁸ Rydbacken, B 2007-04.24

⁹ www.lordnelsonhotel.se

¹⁰ www.ladyhamiltonhotel.se

¹¹ *ibid.*

Det tredje hotellet, femstjärniga *Victory Hotel*, invigdes år 1987.¹² Hotellet är lyxigare än de andra hotellen. Rummen som är inredda med antika möbler, är döpta efter kaptener. Utanför och inne på rummen finns kaptener avporträtterade tillsammans med det skepp han var befälhavare på. Inne på dubbelrummen finns även kaptenernas fruar avporträtterade.¹³ För att tydligare visa på kärlekshistorien mellan Lady Hamilton och Lord Nelson finns det ett kärleksbrev från Lord Nelson inglasat vid receptionen. På *Victory Hotels* konferensavdelning finns även det som sägs vara den enda avbildningen av Lord Nelsons och Lady Hamiltons förmodade kärleksbarn.

På samtliga hotell går det att beskåda otaliga ting som på något sätt har en koppling till hotellens skeppstema. Det är allt från skeppsmodeller till små fynd som verktyg från gamla skepp. Galjonsfigurer återfinns på flera ställen på hotellen och förstärker skeppskänslan. De flesta av dessa figurer sägs vara avbildningar av Lady Hamilton och är placerad i närheten av hotellens entréer.

2.3 Metod för empiriinsamling

2.3.1 Observation

För att få en uppfattning om hotellen och dess miljö började vi med att göra en observation. Detta för att skapa en förståelse för hotellens valda historia om Lord Nelson och Lady Hamilton. Den som används i inredningen och i marknadsföringen mot gästen. Vi ville även skapa oss en egen uppfattning om hotellen i sig och känna av stämningen bland personalen. I och med denna observation fick vi även möjlighet att ställa frågor till dem som visade oss runt på hotellen. Den ena av våra guider är konferensansvarig på *Victory Hotel* och den första vi fick kontakt med inom *Tre Hotell*. Den andra guiden arbetar som värdinna på *Lord Nelson Hotel* och dessa två visade runt oss på sina respektive hotell, samt *Lady Hamilton Hotel*. Redan innan observationen hade vi utformat en generell frågeställning som innefattade marknadsföringsfenomenet *storytelling*. Under observationen väcktes intresset för att studera hur personalen internt påverkas av företagets externa *storytelling*. Den externa berättelsens primära ändamål är att påverka kunden. Vi frågade oss då om inte personalen borde påverkas på liknande sätt. Utgångspunkten för observationen låg i vår generella frågeställning gällande

¹² www.victoryhotel.se

¹³ *ibid.*

storytelling vilken justerades efter begrepp som framkommit under observationen. Dessa begrepp sattes i relation till våra förkunskaper och uppsatsens hypotes genererades.

2.3.2 Enkät

För att få en övergripande bild av personalens uppfattning om ämnet *storytelling* utformades en enkät som lämnades till alla trettiosju fastanställda på hotellen. Enkäterna skickades endast ut till de som är fastanställda, alltså inte till de som endast arbetar extra. Detta eftersom någon som endast arbetar extra kanske inte känner till eller är lika insatta i hotellets berättelser som de heltidsanställda. Vi har också valt att bortse helt från restaurang Leijontornet, som ligger i anslutning till Victory Hotel, och koncentrerade oss enbart på hotellen. Detta eftersom restaurangen är en egen del, har sin egen samhörighet och historia. Vi ser trots detta att vi inte gjort något urval av respondenter ur populationen, då vi anser att det är de anställda på hotellen som utgör vår studie.

Enkäter ses av oss som ett alternativ till strukturerade intervjuer. Vi valde en enkät för att höra alla anställdas egen åsikt om hur *företagskulturen* upplevs samt vilken påverkan de tycker företagets historier har. Vi valde att göra en enkät, framför intervjuer, då vi ville ha svar som kan ges i en anonym situation där respondenterna inte påverkas av en känsla av skyldighet gentemot företaget. Vi ville heller inte att våra tankar och åsikter skulle påverka respondenterna vilket kan ske i en intervjusituation. Enkäterna var anonyma till sin karaktär där det enda som hade kunnat röja respondentens identitet var arbets- och ansvarsområde. Denna enkät var utformad med mestadels slutna frågor där respondenten väljer det alternativ de själva tycker stämmer in på deras åsikt¹⁴. Vissa följdfrågor var öppna frågor som gav respondenten möjlighet att uttrycka sina svar i egna ord. Dock lämnades inte stort utrymme för respondentens egna tankar då dessa följdfrågor är av ganska sluten karaktär och inte tillät reflektioner. Enkäterna, samt kuvert till dessa, lämnades för utdelning till övrig personal via marknads- och försäljningschefen, personalchefen samt en anställd i receptionen på Lord Nelson Hotel. När respondenten fyllt i enkäten ombads de lägga denna i det medföljande kuvertet och klistra igen detta. Detta för att eventuella känsliga uppgifter inte ska hämma respondenten i sina svar. Senare skickades de ihopsamlade enkäterna tillbaka till oss av marknads- och försäljningschef.

¹⁴ Bryman, Alan (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber sid. 157-162

Enkäterna genererade ett större bortfall då vi fått svarsfrekvens på 51 % vilket knappt är accepterat.¹⁵ Trots detta har vi valt att använda oss av materialet samtidigt som vi hela tiden har haft det stora bortfallet i åtanke. Enkäterna skickades endast ut till en relativt liten population på trettiosju personer. Detta medför att varje enkät som inte har kommit tillbaka har genererat ett stort procentuellt bortfall.

2.3.3 Intervju

Som en kompletterande metod intervjuades marknads- och försäljningsansvarig samt personalchefen på företaget. Detta för att se hur företaget arbetar med storytelling, hur chefernas uppfattning om påverkan på personalen ser ut och vad deras allmänna tankar om storytelling är. Urvalet av respondenter i intervjuerna skedde genom snöbollsurval¹⁶. Genom vår första kontakt med konferensansvarig fick vi kontakt med marknadsföringschefen och genom henne personalchefen. Intervjun med marknadsföringschefen utgick från ett intervjuschema och kan ses som en semistrukturerad intervju¹⁷. Grunden till intervjuschemat är vårt antagande om att den externa historien påverkar personalens samhörighet. Intervjun genomfördes i sviten på Victory Hotel.

Den andra intervjun med personalchefen var helt ostrukturerad, då denna intervju kom ”på köpet”. Marknadsföringschefen tog själv initiativet att ordna en intervju med personalchefen åt oss. Denna intervju genomfördes i ett konferensrum på Lady Hamilton Hotel. Under intervjuerna framkom ny information om vad företaget vill förmedla genom sin storytelling vilket gjorde att en mer specifik frågeställning utformades. Den befintliga hypotesen kvarstod dock. Efter att intervjuerna transkriberats har respondenterna fått möjlighet att validera texten, för att öka tillförlitligheten av vår uppfattning av situationen.

2.3.4 Hemsida

Utöver dessa empirikällor har vi även använt oss av *Tre Hotells* hemsida för att inhämta kompletterande information så som affärsidé, historien om familjen Bengtsson samt för att få en uppfräschning av minnet från vår observation. Vi har inte gjort någon analys av hemsidans

¹⁵ Bryman, A. (2006). sid.148

¹⁶ ibid. sid. 313

¹⁷ ibid. sid.127

semiotik eller gjort en textanalys. Vi har enbart använt oss av information och bilder som tillhanda hållits.

2.4 Metod för teori och litteraturstudier

Genom våra förkunskaper i studiens teoretiska bakgrund anser vi att personalen påverkas av flera olika interna faktorer. Vi sökte därför efter material inom olika genrer som är lämplig inom studiens ram. Begrepp som vi tyckte var viktiga i sammanhanget, så som *företagskultur*, *roller*, *storytelling* samt *internmarknadsföring* tillika *corporate storytelling*, eftersöktes i bokform på bibliotek samt i artikelform genom Lunds universitets artikel sökmotor ELIN. De utvalda teorier och litteraturstudierna i området, som belyser olika delar av *företagskulturen* och *storytelling*, anser vi kompletterar varandra. Detta hjälper oss att isolera kärnan i studien, att se hur personalen påverkas av olika berättelser. Genom kunskapen om andra kringliggande faktorer kan dessa lättare urskiljas och bortses.

2.5 Metod för analys

Analysen syftar till att beskriva hur hotellpersonalen upplever företagets olika berättelser och historier samt vilken berättelse företaget avser att sända ut, detta med stöd av den teoretiska beskrivningen. Teorin har av oss setts som en metod att beskriva den gällande situationen och ge stöd till den insamlade empirin. Vi har därmed låtit empirin vara styrande över teorin. Insamlad data har analyserats vartefter den samlats in och gett upphov till ett iterativt arbetssätt, där processen sker i upprepningar, under insamlingen av data samt under analysen av denna. Ny data samt teori har samlats in efter behov.

Kodningen av enkäterna har skett i efterhand, vid bearbetningen av data. Detta då vissa frågor var öppna och inte gick att koda förrän svaren inkommit. Vi har själva tolkat svaren på de öppna frågorna för att sedan kategorisera samt koda dem. Svar som uppenbart är av feltolkningskaraktär av frågan har setts som internt bortfall. Detsamma gäller svar som respondenten själv lagt in mellan svarsalternativ på slutna frågor. Med hjälp av dator samt univariat- och bivariatanalys bearbetades sedan enkätsvaren för att både se på den enskilda variabeln samt om det finns en relation mellan olika variabler¹⁸. Detta har gjorts genom att påvisa resultaten av enskilda variabler i diagram som sedan analyserats ihop med resultaten

¹⁸ Bryman, A (2006). sid. 231-240

från intervjuer och observationer. Även ett enkel sambands sökning mellan olika variabler har gjorts då vi misstänkt att ett sådant samband funnits. Problem så som internt bortfall har lösts genom att dessa markeras i utskriften som 0 (noll).

Den insamlade kvalitativa data, så som intervjuer och observationen, har kodats under och efter insamlingen och har sedan kategoriserats samt etiketterats. Kodningen sker genom selektiv kodning med en kärnkategori, personalens samhörighetskänsla, och hur denna är relaterad till de övriga kategorierna intern samt extern storytelling, företagskultur och roller. Memon har används för att definiera kategorierna samt dess begrepp¹⁹. Utifrån analyserade data samt utvald teori har sedan hypotesen prövats och slutsatser dragits.

2.6 Källkritik

2.6.1 Validitet, reliabilitet & generaliserbarhet

I och med att undersökningen är en fallstudie kan inga krav på generaliserbarhet eller extern validitet ställas på studiens slutsatser då undersökningen enbart rör detta enskilda fall med dess kontext. Trots detta gör vi en mindre generalisering där slutsatserna sätts i en större kontext även om vi inte kan göra en generalisering som stämmer i alla kontexter. Vi har generaliserat de respondentsvar som inkommit vid vår enkätundersökning för att representera hela kedjan *Tre Hotell*. Efter att intervjuerna blivit transkriberade har dessa skickats tillbaka till respondenten för att vi ska få en bekräftelse på att vår beskrivning stämmer. Genom att vi använder oss av respondentvalidering, det vill säga att vi gett intervjurespondenterna möjlighet att kontrollera den transkriberade intervjun och påpeka felaktigheter, ökar tillförlitligheten av de kvalitativa data som samlats in²⁰. Vi försöker att ge en tät och utförlig beskrivning av empirin så att den ska kunna användas som en databas vid senare undersökningar. På så sätt kan vi påvisa en viss överförbarhet då dessa data kan användas i andra kontexter.²¹

Vi använder oss av så kallad triangulering, det vill säga en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder i empiriinsamlingen. Genom detta ökar studiens reliabilitet, trovärdigheten, då våra olika metodkällor antingen kompletterar eller motsäger varandra.²²

¹⁹ Bryman, A (2006). sid. 380

²⁰ ibid. sid. 258

²¹ ibid. sid. 260

²² ibid. sid. 411-413

För att ge studien pålitlighet, eller motsvarande reliabilitet, redovisas alla faser av forskningsprocessen fullständigt för att andra ska kunna granska studien och därefter själva bedöma dess kvalitet. Det är även upp till granskarna att slå fast i vilken mån det går att styrka resultatet av studien.²³ Vi har under arbetsprocessen inte medvetet låtit personliga värderingar påverka utförandet av studien och har strävat efter att hålla oss objektiva i förhållande till insamlat material.

2.6.2 Teori och litteraturstudier

Då våra valda teorier och litteraturstudier kring *företagskultur* och *storytelling* används som en begreppsbakgrund. Då vi inte vill motbevisa eller pröva dessa, har vi valt att inte lyfta fram konkurrerande teorier. Fenomenet *storytelling* är ett relativt nytt begrepp vilket medför att det finns relativt lite forskning om ämnet. Vi är medvetna om att vissa delar av de litteraturstudier och teorier vi använt oss av kring *storytelling*, endast är ett sätt att se på *storytelling* och att det kan finnas andra uppfattningar om detta koncept som inte tydliggörs. De övriga teorierna är valda efter dem som vi anser är framträdande inom ämnet. Vi kan emellertid ibland vara färgade av vår utbildnings innehåll inom området service management.

2.6.3 Problematik med lojalitet mot företaget

Av de som deltagit i enkät undersökningen har ett fåtal av respondenterna vetat mer om studiens syfte än andra, vilket kanske har påverkat dessa respondenters svar. Detta då dessa kan känna att de ska leda in oss på rätt spår om de anser att vi har uppfattat företagets budskap felaktigt. Vissa respondenter kan även ses som om de är mer måna om företagets rykte och är därför mer positiva i sina svar i enkäten för att visa företaget från sin bästa sida. Alla respondenter kan även känna en skyldighet mot företaget och vill därför inte svara helt ärligt på alla frågor. Även den faktorn att vi har låtit högre chefer dela ut enkäterna till de anställda, kan göra att denna lojalitet mot företaget ökar då vi inte vet vilka instruktioner respondenterna har fått av dessa. Likaså har inte vi kunnat styra vilka avdelningar eller hotell majoriteten av respondenterna tillhör. Detta medför att vi inte kan säkerställa att enkäterna har nått alla arbetsgrupper inom företaget.

²³ Bryman, A (2006) sid. 261

3 Skapa samhörighet med en berättelse

I detta kapitel redogör vi för de teorier som vi utgår från i uppsatsen. Storytelling, företagskultur, internmarknadsföring samt roller är de begrepp och den teoretiska bakgrund som vi använder till stöd för studien och beskrivs vidare här.

Historier kan användas för att conceptualisera organisationer och produkter helt samtidigt som berättelser används på andra sätt inom företagsekonomi och marknadsföring. Det kan handla om flera olika historier; varumärkeshistorien, reklamhistorien, organisationshistorien, konsumenthistorien, historien om historien samt konceptet som historia.²⁴ Varumärkeshistorier går ut på att berättelser skapar betydelser för varumärket. Därefter kan konsumenter dra nytta av varumärkets historia och sedan välja att berätta sin egen historia genom denna, så kallad konsumenthistoria.²⁵ Historier kan också användas i reklam. I detta fall handlar det oftast om att man skapar en serie där avsnitten är kopplade till varandra. Genom de olika episoderna ökar sannolikheten för att konsumenten ska ta till sig karaktärerna i berättelsen som i sin tur blir mer autentisk.²⁶

En viss organisations historia, organisationshistorien, hjälper till att förstärka en *företagskultur* genom att bygga upp förtroende, lösa konflikter samt stimulera stolthet och lojalitet. Samtidigt kan denna historia också fungera som ett verktyg för att få organisationen att verka utifrån gemensamma värderingar.²⁷ Det finns också historier bakom historien. Med det menas till exempel en företagsledare som skriver en bok om sin egen historia som ledare.²⁸ Nya koncept växer genom gamla historier då människor vill leva kvar i fiktioner. Ett exempel på detta är den turism som kommit till Nya Zeeland efter filmerna om Sagan om ringen.²⁹

²⁴ Mossberg, Lena & Johansen, Erik Nissen. (2006). *Storytelling – marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur:Lund sid. 11-13

²⁵ Ibid. sid. 11 och 13

²⁶ Fog et al refererad i Mossberg, L & Johansen, E N. (2006). sid. 12

²⁷ Denning refererad i Mossberg, L & Johansen, E N (2006) sid. 12

²⁸ Mossberg, L & Johansen, E N (2006) sid. 13

²⁹ ibid. sid. 13

3.1 Sprid budskapet genom en berättelse

Historier har fascinerat människan i alla tider och det har visat sig att en tillhörighets- och vi-känsla kan skapas och upplevas av dem som delar berättelsen³⁰. Historier engagerar människor känslomässigt samtidigt som berättelsen stimulerar vår fantasi. Vi relaterar ofta till historiernas karaktärer och de händelser de i sin tur reagerar på. Det finns de som till och med menar att det är åhöraren som själv formulerar historien. Historier skapar också så kallade ”communities” som sammanför dels berättare och åhörare, dels de olika åhörarna.³¹

Begreppet *storytelling* innefattar termerna berättelser, fabler och myter som kan vara såväl skriftliga som muntliga eller bildliga.³² En enkel historia kan förmedla en komplex idé eller budskap. En historia kan också öka trovärdigheten i budskapet då informationen upplevs som mer trovärdig när den presenteras som en berättelse.³³ Om historien sedan är välutformad kan den berättas om och om igen med olika teman. Den kan då nå alla; kunniga och okunniga, intresserade och ointresserade samt alla olika åldersgrupper. Historier kan vara underhållande vilket gör det lättare för åhörare att ta till sig insamlade lärdomar och erfarenheter. Detta kan skapa en känsla av samhörighet. Storytelling kan därmed fungera som ett kunskapsspridande verktyg.³⁴

3.2 Utforma en unik historia

Det är svårt för ett tjänsteföretag att endast konkurrera med god service, eftersom det är något som de flesta kunder ser som en självklarhet³⁵. Istället kan man som hotell differentiera sig genom att erbjuda någonting unikt³⁶. Ett sätt att göra detta på är att skapa en historia kring hotellet, något som i de flesta fall ska vara unikt och väldigt svåra att kopiera.³⁷ Berättelsen kan också fungera som ett medel för att ge gästen mervärde samtidigt som det skapas en spänning för berättelsens utformning.³⁸ Det handlar oftast om en upplevelse som bygger på

³⁰ Mossberg, L & Johansen, E N (2006). sid. 21

³¹ Stark, Myra. (2003). *Ideas from trends – Storytelling*. Saatchi & Saatchi. 2003-10-19.

<www.saatchikevin.com/saatchi_saatchi_people>

³² Mossberg, L & Johansen, E N. (2006). sid. 7

³³ ibid. sid. 24

³⁴ ibid. sid. 7

³⁵ ibid. sid. 101

³⁶ ibid. sid. 102

³⁷ ibid. sid. 168

³⁸ Strömberg, Per. (2007). *Upplevelseindustrins turistmiljöer. Visuella berättarstrategier i svenska turistanläggningar 1985-2005*. Fronton Förlag:Uppsala. sid. 125

fiktion. Det innebär att kunden kan ges möjlighet att byta bort sin vardagsmiljö och istället gå in i något som inte är verklighet.³⁹

Vissa hotell väljer att bygga ett helt koncept runt en förutbestämd historia medan andra menar att kunden ska skapa sin egen historia.⁴⁰ Enligt Mossberg är det viktigt att om man utformar en historia så ska denna kännas trovärdig. Detta kan till exempel göras genom att ta fram någonting som är unikt för platsen och sedan välja ett koncept som sticker ut. Därmed finns det ett större utrymme för att kunna differentiera sig gentemot konkurrenterna.⁴¹ Det är till exempel vanligt att återkoppla historien till myter och skrönor, berättelser och händelser som sägs ha utspelat sig på platsen där hotellet ligger. När en historia sedan är utformad är målet att gästerna ska välja att acceptera berättelsen samtidigt som all tvivel och misstro kring historiens rimlighet försvinner. En form av överenskommelse måste alltså ske mellan hotellets historia och hotellets gäster.⁴²

3.3 Skapa gemensamma mål och värderingar

I alla företag finns en *företagskultur* och sällan är en företagskultur en annan lik. Dessa kulturer kan beskrivas som gemensamma normer och värderingar som människorna i företaget delar. Värderingarna skapar många gånger en form av mening och regler för medarbetarna samtidigt som värderingarna ofta ligger till grund för deras beteenden. Ofta är företagskultur ett resultat av företagets förflutna och bygger värderingar som sakta skapats i organisationen sedan dess start.⁴³ Kulturen i sig skapar oftast en stabilitet för de anställda samt en mening och en förutsägbarhet för hur situationer bör hanteras. Det är en form av klimat som fungerar bra i anslutning till de relationer som finns mellan de anställda och ledningen. I klimatet uppmanas personalen till att sträva efter specifika mål som skapar en mening för deras arbetsinsats.⁴⁴ De anställda känner ofta gemenskap i företagskulturen då de vet hur de ska bete sig och agera. I kulturen skapas också en form av solidaritet mellan dem. Denna solidaritet eller samhörighet skapas i anslutning till att de anställda har samma förutsättningar till att jobba mot de gemensamma målen. När de tillsammans vet vilket budskap som är viktigt att förmedla till kunden, infinner sig ofta en vi-känsla mellan dem, det

³⁹ Mossberg, L & Johansen, E N (2006). sid. 102

⁴⁰ ibid. sid. 103

⁴¹ Strömberg, P. (2007). sid. 129

⁴² ibid. sid. 131

⁴³ Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Liber:Malmö sid. 393

⁴⁴ ibid. sid. 394

vill säga en känsla av samhörighet. Förståelsen för vad som är viktigt medför att man lättare kan nå fram till de gemensamma målen och likvärdiga värderingar infinner sig. Detta underlättar för dem när de står inför komplexa situationer.⁴⁵

Situationer är ofta svåra att beräkna och följer inte ett visst mönster. Det finns alltid undantag. I välfungerande kulturer skapas en form av flexibilitet som ett resultat av att personalen kan identifiera sig med företagets normer. Därmed vet de anställda hur extrema situationer bör hanteras.⁴⁶ Om ledarna i organisationen anammar denna flexibilitet medför det en öppnare atmosfär där medarbetarna också får större möjlighet till att ta egna initiativ och fatta egna beslut⁴⁷. I en svag företagskultur där mål, värderingar och normer inte är utstakade blir effekten annorlunda. Det blir svårare för personalen att veta hur företaget vill att de ska agera. Resultatet blir förvirring och ofta irriterade kunder som vill ha direkta direkttioner och beslut.⁴⁸

3.4 Höj kvalitén på upplevelsen

Företagskulturen fungera som katalysator för personalens trivsel och engagemang⁴⁹. Om målet i företaget är att kunna erbjuda god service, finns det ofta ett stort behov av att även integrera en serviceinriktad kultur⁵⁰. *Servicekulturen* innebär att företagets medarbetare uppfattas som serviceinriktade och i denna kultur är alla värderingar kring service viktiga. Resultatet i en bra servicekultur blir oftast att alla företagets processer fungerar bra. Därmed blir kvaliteten på upplevelsen för kunden också ändamålsenlig. När den anställda känner att det finns ett grundläggande resonemang och en norm för vad som är rätt och fel, blir det lättare att ta avgörande beslut i mötet med kunden.⁵¹

Servicekulturen uppmanar därmed de anställda till att bete sig serviceinriktat⁵². När den anställda möter kunden ska servicekulturen hjälpa till med att stötta personalen till att bete sig på rätt sätt gentemot kunden⁵³. I servicemötet är det vanligt att personalen intar en roll i detta

⁴⁵ Kippenberger, T (1999) *Organisational Culture II: Hearts and Minds*. The Antidote. Vol 4. nr 1. sid 26-30

⁴⁶ Grönroos, C. (2002). Sid. 395

⁴⁷ Kippenberger, T (1999)

⁴⁸ Grönroos, C (2002). sid.394.

⁴⁹ *ibid.* sid. 395

⁵⁰ *ibid.* sid. 396

⁵¹ *ibid.* sid. 397-398

⁵² *ibid.* sid. 397

⁵³ Grönroos, C (2002). sid. 396

möte med kunden. Rolltagandet ska förmedla hur den anställda vill framföra det som ska förmedlas⁵⁴. Mötet med kunden kan beskrivas som ett dramaturgiskt spel där aktörerna vill uppnå och förmedla något genom sin roll och sitt framträdande. Detta rolltagande är mer eller mindre medvetet. Rollen representerar hur de anställda vill bli uppfattade i mötet med kunden.⁵⁵ Det är viktigt att tjänsten och företaget i sig stämmer överens. Därför måste även rollen stämma överens med den uppfattning som kunden har av företaget. För att situationen ska fortlöpa smidigt, måste den anställda leva sig in i rollen och därmed känna sig så bekväm som möjligt i mötet med kunden.⁵⁶ Genom personalens uppträdande skapas bilden av organisationen. Det är dessa kontakter som bildar organisationens fasad utåt.⁵⁷ För att mötet med gästen ska fortlöpa så smidigt som möjligt lever sig den anställda ofta in i sin roll⁵⁸.

3.5 Övertyga de anställda

De anställda är till stor del en av företagets viktigaste kunder. För att en anställd ska kunna förmedla en produkt eller tjänst på rätt sätt och med rätt attityd, måste den tro på det som förmedlas. Därmed är det i likhet med företagets externa marknadsföring mot kunderna lika viktigt att övertyga de anställda⁵⁹. I detta avseende talar man om *intern marknadsföring*. Detta är speciellt viktigt i *servicekulturer*, eftersom det påverkar den anställdas möte med kunden⁶⁰. Om de anställda inte tror på det som förmedlas återspeglas denna attityd gentemot kunderna. Intern marknadsföring kan förmedlas på flera olika sätt. Som vi tidigare nämnt handlar storytelling om att berätta en historia för att därigenom skapa ett intresse för verksamheten. Storytelling är mer än bara denna typ av historieberättande. Det kan också handla om historier inom en verksamhet och dess omvärld.⁶¹ I dessa avseenden talar man om begreppet *corporate storytelling* som har visat sig vara en framgångsrik strategi för företag som saknar en röd tråd inom verksamheten.⁶² Corporate storytelling kan något förenklat definieras som ett verktyg som omvandlar ett företags strategi till handling, att det definierar ”vem vi är” och ”var vi är på väg”. Corporate storytelling är därmed en form av internt berättade historier som ämnar

⁵⁴ Goffman, Erving. (2006). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. 4:e uppl. Nordstedts akademiska förlag: Sverige Sid. 35

⁵⁵ ibid. sid. 26

⁵⁶ ibid. sid. 25

⁵⁷ ibid. sid. 73

⁵⁸ ibid. sid. 28

⁵⁹ Grönroos, C (2002). sid. 366

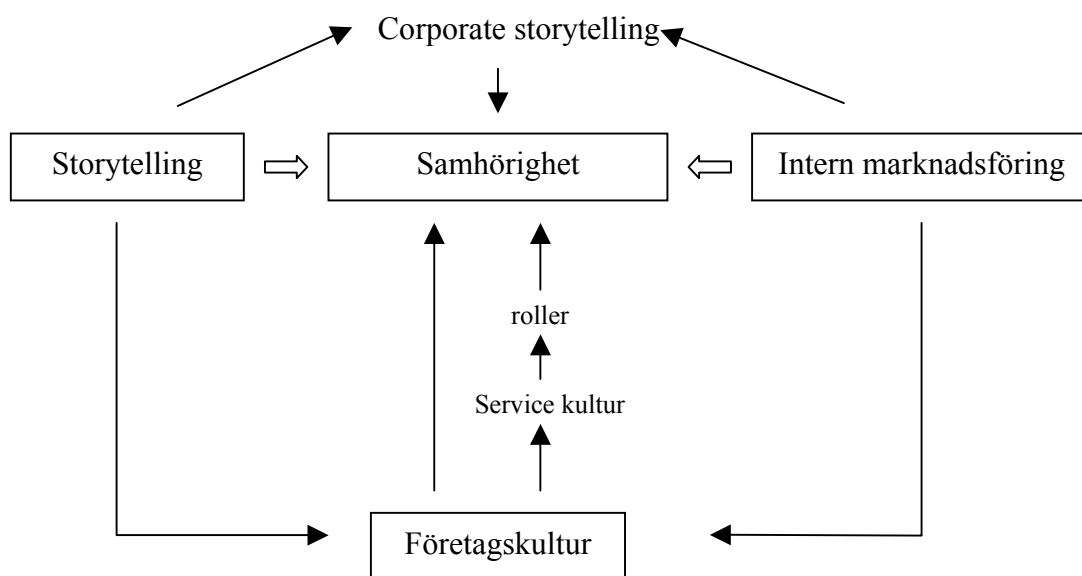
⁶⁰ Grönroos, C (2002). sid. 370

⁶¹ Mossberg, L & Johansen E N. (2006). sid. 10

⁶² Strömberg, P (2007) sid. 126

skapa intresse och engagemang hos ett företags personal.⁶³ Alla företag har en vision, strategi och ett antal specifika mål. Dessa strukturella definitioner utgör ofta ledmotivet till vad företaget vill förmedla och på vilket sätt. För att visionen ska kunna fungera i praktiken, måste den delas av företagets personal.⁶⁴ Corporate storytelling kan därmed aldrig bara vara en övergripande idé från företagsledningen. För att den ska kunna få någon genomslagskraft måste historien komma till liv i organisationen så de anställda kan jobba mot samma mål. Detta kan endast ske om personalen tror på företaget förmåga att utvecklas i rätt riktning⁶⁵.

3.6 Teori samband



Vi vill se hur samhörigheten hos personalen påverkas av företagets storytelling. Berättelsen kan vara av olika slag. Vi kommer närmare att studera företagets externa berättelse samt deras användning av *corporate storytelling*, den så kallad *organisationshistorien*. Genom en berättelse kan åhörare knytas samman och på så sätt känna en samhörighet.

Företagskulturen påverkas av storytelling då denna kan hjälpa till att sprida de värderingar och det budskap som finns i företaget. Klimatet inom företagskulturen påverkar även samhörigheten mellan personalen. Inom företagskulturen kan en *servicekultur* skapas där de

⁶³ Marzec, Morgan (2007) *Telling the corporate storytelling: vision into action*, The Journal of Business Strategy. Vol 28, nr 1. sid. 26-34

⁶⁴ *ibid.* sid. 28

⁶⁵ *ibid.* sid. 34

anställda kan uppmanas att *inta en roll*. Denna roll kan sedan förstärka känslan av samhörighet då alla agerar på samma sätt.

Den *interna marknadsföringen* är viktigt i spridningen av ett budskap eller berättelse. Fungerar inte denna länk mellan ledningen och de anställda, påverkas såväl företagskulturen som känslan av *samhörighet*. Samtidigt kan heller inte berättelsen, varken den externa eller *organisationshistorien*, få ett genomslag hos personalen. Den *interna marknadsföringen* är av stor betydelse för hur bra personalen kan berättelsen, vilket är av största vikt för om samhörighet kan skapas genom en gemensam berättelse eller inte.

4 Känsla för samhörighet

Detta avsnitt innefattar, med hjälp av vår teoretiska bakgrund, en redogörelse och analys av studiens insamlade empiri. Utifrån en observation på Tre Hotell, två intervjuer gjorda med chefer på företaget samt en enkätundersökning försöker vi ge en bild av hur företaget arbetar med berättelser samt vilken påverkan dessa har på personalen. Utifrån detta drar vi även våra slutsatser som avslutningsvis sammanfattas i detta avsnitt.

4.1 Ett unikt hotell med unika detaljer

Tre Hotell är uppbyggt kring den sanna kärleksberättelsen om Lord Nelson och hans älskarinna Lady Emma Hamilton. Denna historia har fascinerat och trollbundet många, inte minst hotellens ägare Gunnar och Majlis Bengtsson. Det finns på hotellen flera kopplingar till denna berättelse. En av dessa kopplingar är hotellens namn. Under vår observation uppmärksammar vi att historien är genomgående i hotellens inredning. Familjen Bengtssons personliga samlingar kring denna berättelse har samlats in under många år, långt innan hotellen grundades⁶⁶. Vi får under vår observation reda på att det inte finns något annat hotell med lika stor volym av antikt samlande⁶⁷. Många av antikviteterna finns endast i ett exemplar, till exempel finns vad som sägs vara den enda avbildningen av Lord Nelsons och Lady Hamiltons kärleksbarn upphängd på Victory Hotel⁶⁸. Detaljerna i dessa samlingar bidrar till att hotellet skiljer sig ur mängden. Det är svårt att under kort tid återskapa samma sorts hotell⁶⁹. Det är viktigt att den berättelse som förmedlas är trovärdig eftersom det gör att människor lättare kan få en förståelse och relatera till det som förmedlas⁷⁰. Trovärdigheten knyter samman berättelsen och är grunden till den röda tråd som går genom företags berättelse. Samtidigt anser vi att trovärdigheten inte nödvändigt vis behöver bygga på verkligheten. Berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton får enligt oss en ökad trovärdighet i och med de äkta och unika antikviteterna från bland annat Lord Nelson själv⁷¹. Vi anser även berättelsens bakgrund, att den bygger på en sann berättelse, ökar trovärdigheten. Historier kan vara underhållande vilket gör det lättare för åhörare att ta till sig

⁶⁶ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

⁶⁷ Observation 2007-04-04

⁶⁸ ibid.

⁶⁹ ibid.

⁷⁰ Mossberg, L & Johansen E N. (2006). sid. 103

⁷¹ Observation 2007-04-04

insamlade lärdomar och erfarenheter⁷². Berättelsen mellan Lord Nelson och Lady Hamilton är också underhållande, eftersom vi tror att kärleksrelationer är något som näst intill alla kan relatera till. En bok om kärleksrelationen mellan dem finns att köpa på hotellen⁷³ och detta ser vi som ett sätt att förstärka denna historia.

Genom att göra dessa kopplingar, genom namnen, antikviteterna, inredningen samt boken, mellan berättelsen och hotellen förstärks känslan av en helhet. Om ett hotell använder sig av en berättelse som har anknytning till hotellets placering kan berättelsens trovärdighet förstärkas⁷⁴. *Tre Hotell* ligger som vi tidigare nämnt i Gamla stan i Stockholm. Berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton bygger inte på den plats där hotellen är placerade. Vi anser ändå att trovärdigheten förstärks av den gamla miljö som Gamla Staden är uppbyggd kring. Detta resonemang får vi också medhåll om i vår intervju med marknads- och försäljningschefen då hon påpekar att effekten av berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton inte skulle ha varit lika stark om hotellen till exempel skulle ligga i en skyskrapa⁷⁵. Hon anser vidare att de skulle kunna ligga i ett slott och fortfarande bära samma trovärdighet⁷⁶. Av detta kan vi uttolka att hotellens omgivning och placering är viktig för berättelsen samtidigt som vi ser att den inte är platsbunden. Vi menar att den inte är platsbunden då berättelsen inte bygger på skrönor eller berättelser från en specifik plats.

Tre Hotell har ett tydligt genomgående och utarbetat koncept med utgångspunkt i kärlekshistorien om Lord Nelson och Lady Hamilton. Denna berättelse har gett upphov till de tre hotellens namn samt valet av inredning. Berättelsen förstärks och blir trovärdig genom de äkta och unika antikviteter som finns där. Samtidigt fascinerar människor ofta av kärlekshistorier eftersom det är någonting som de känslomässigt kan knyta an till. Berättelsen stimulerar fantasin samtidigt som gästen kan relatera till historien. Detta gör att gästen blir ytterligare intresserad av berättelsen och därmed av hotellen. Vi känner att känslan som hotellen förmedlar förhöjs med hjälp av den miljö som finns runtomkring, vilket intensifierar historien och känslan av att ta ett steg tillbaka i tiden. Vi ser att detta gör hotellen unika, vilket ger dem en stor möjlighet till differentiering mot andra företag.

⁷² Mossberg, L & Johansen E N. (2006). sid. 7

⁷³ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

⁷⁴ Strömberg, P (2007). sid. 129

⁷⁵ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

⁷⁶ ibid.

En berättelse som är välutformad kan berättas om och om igen med olika teman⁷⁷. Detta anser vi att *Tre Hotell* har tagit fasta på genom att på de olika hotellen berätta samma berättelse fast med olika teman. Vi anser att det på Lord Nelson Hotel främst fokuseras på sjöhjälten Nelson. Ett första tecken på detta är avbilden av honom som hänger i entrén och är därmed det första som syns. Rummen på Lord Nelson Hotel är utformade som hytter samtidigt som hotellet är av maskulin karaktär. Maskuliniteten framhävs av de mörka färgerna som går i marinblått och mörkrött.⁷⁸ På Lady Hamilton Hotel är det första man möter i receptionen en galjonsfigur av Emma Hamilton. Varma färger som terrakottarött och ljusgrönt dominerar på hotellet vilket tillsammans med inslag av allmog och varma ljuskällor skapar en romantisk miljö. Den romantiska känslan förstärks av blommiga överkast och mattor samt mjuka soffor med många kuddar. Alla rum är namngivna efter en landskapsblomma.⁷⁹ På Victory Hotel möts karaktärerna Lord Nelson och Lady Hamilton och deras kärlekshistoria förtydligas i de många antikviteter som finns. Ett exempel är ett original kärleksbrev från Lord Nelson som visas upp i en glasmonter i receptionen. Miljön är neutral med både maskulina och feminina inslag. Samtidigt är det tydligt att fokus ligger på skeppstema med lyxig karaktär.⁸⁰

Genom vår intervju med *Tre Hotells* marknads- och försäljningschefen får vi veta att hotellkedjan främsta marknadsföringskanal är deras hemsida. På den visas bilder från hotellen och dess inredning.⁸¹ Genom dessa bilder kan den antika och unika atmosfären samt historien kring hotellens namngivare Lord Nelson, Lady Hamilton och HMS Victory förstärkas. Dessa karaktärer förstärker företagets varumärke, *Tre Hotell*. Att använda sig av en berättelse i ett företag har visats sig vara en framgångsrik strategi för att skapa en helhet och röd tråd genom företaget⁸². På *Tre Hotell* skapar karaktärerna i historien om Lord Nelson och Lady Hamilton tillsammans med valet av inredning ett koncept som följs genomgående. Vi ser detta som *Tre Hotells* röda tråd då vi anser att historien används konsekvent. Nyligen lanserades LadyRooms på Lady Hamilton Hotel, där kvinnor som checkar in i ett singelrum får en korg med lite godsaker⁸³. Att använda ordet Lady i marknadsföringen kan ses som ett sätt att spela på historien om Lady Hamilton samt att påvisa det feminina. Vi tror inte att det hade blivit samma effekt om erbjudandet skulle finnas på Lord Nelson Hotel.

⁷⁷ Mossberg, L & Johansen E N. (2006). sid. 7

⁷⁸ Observation 2007-04-04

⁷⁹ ibid.

⁸⁰ ibid.

⁸¹ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

⁸² Strömberg, P (2007). Sid. 126

⁸³ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

4.3 Berättelsens påverkan på personalen

För att en tjänst ska kunna förmedlas på rätt sätt måste personalen själva tro på det de säljer⁸⁴. För att de ska kunna förmedla berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton, på ett fördelaktigt sätt, till kunderna måste de således själva kunna och tro på den. Har de inte rätt inställning till berättelsen, om de inte tror på den eller på det som förmedlas själva, finns det en risk för att trovärdigheten i företagets varumärkeshistoria blir bristfällig. I en företagskultur uppmanas personalen att sträva efter specifika mål som ska ge mening till deras arbetsinsatser⁸⁵. Genom att lära sig denna berättelse kan en mening för de anställdas arbetsinsatser skapas. Därmed kan företagets målformuleringar bli tydligare. Ett mål skulle till exempel kunna vara att förstärka kundens upplevelse genom att skapa ett intresse kring företagets storytelling. Vi anser därmed att om de anställda tillsammans skulle sträva efter att uppfylla detta mål skulle deras serviceengagemang kunna påverkas och berättelsen förmedlas på ett effektivare sätt. Denna sorts påverkan skulle också kunna bidra till att en samhörighets- och vi-känsla mellan de anställda skapas. Om berättelsen blir tydlig för de anställda har de samtidigt samma förutsättningar att nå upp till dessa mål. Mellan de anställda kan en känsla av att jobba tillsammans för att sprida ett budskap och en upplevelse skapas. Ledningen på *Tre Hotell* uppmanar nyanställda att ta del av berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton vilket vi anser visar på att de tycker att det är viktigt att all personal kan den⁸⁶. Våra enkätsvar påvisar även att alla kan berättelsen mer eller mindre bra. Ingen av respondenterna anger att de kan historien dåligt. (se diagram 1).⁸⁷

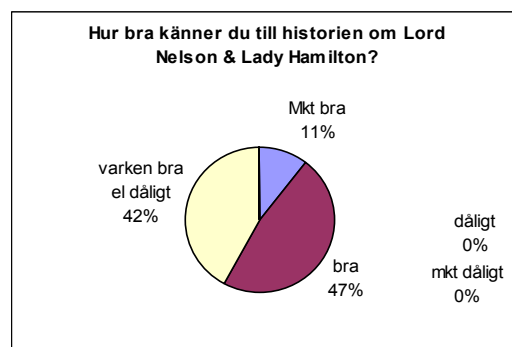


Diagram 1

⁸⁴ Grönroos, C. (2002). Sid. 366

⁸⁵ ibid.

⁸⁶ Intervju, Öhstedt, L. 2007-04-24

⁸⁷ enkät

Historien har förmedlats till de anställda på olika sätt: skriftligt via böcker och häften, muntligt eller via hemsidan⁸⁸. Över hälften av enkätrespondenterna har fått informationen av sin chef⁸⁹, vilket visar på en ambition hos ledningen att lära ut berättelsen. Dock är det endast ett fåtal som känner att ledningen har uppmuntrat dem mycket till att lära sig historien (se diagram 2). I nuläget finns det en intention att personalen ska lockas till att lära sig mer om Lord Nelson och Lady Hamiltons kärlekshistoria genom en gemensam filmkväll med popcorn och annat snask⁹⁰. En femtedel har tagit reda på informationen på egen hand⁹¹, vilket vi ser som ett tecken på att det finns ett intresse för berättelsen hos de anställda. Att några har valt att hämta information om berättelsen på egen hand kan tolkas som att ledningen inte har gett ut tillräckligt med information om den. Det kan dock även tolkas som att ledningens förmedlande av berättelsen har lett till ett ökat intresse hos personalen som vidare har lett till ett fortsatt informationssökande på egen hand.



Historier kan skapa en tillhörighetskänsla⁹², vilket en tredjedel av enkätsvaren påvisade (se diagram 3)⁹³. Att endast en tredjedel av enkätsvaren påvisade detta samband kan vara ett resultat av att ledningen faktiskt inte marknadsfört denna berättelse internt på effektivaste sätt. 95 % av enkätsvaren påvisar en bra sammanhållning i företaget utav dessa anser 32 % att sammanhållningen är mycket bra (se diagram 4)⁹⁴. På frågan om hur berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton påverkar sammanhållningen fick vi svaren att nischen gör det speciellt att arbeta, det ger en samhörighetskänsla samt ett gemensamt tema är alltid bra. En enkätrespondent påpekar även att det finns en koppling mellan berättelsen och samhörigheten men att denna koppling inte är uttalad.⁹⁵ Denne respondents svar får oss att tänka på att berättelsen indirekt kan ha en större eller mindre påverkan på samhörigheten. Vissa personer kanske lättare kan relatera till och leva sig in i en berättelse och känna samhörighet med både

⁸⁸ enkät

⁸⁹ ibid.

⁹⁰ Intervju, Öhstedt, L. 2007-04-24

⁹¹ enkät

⁹² Stark, Myra. (2003). *Ideas from trends – Storytelling*. Saatchi & Saatchi. 2003-10-19.

<www.saatchikevin.com/saatchi_saatchi_people>

⁹³ enkät

⁹⁴ ibid.

⁹⁵ enkät

berättelsen och andra deltagare. Andra kanske inte kan känna någon kontakt alls till berättelsen och därmed inte känna samhörighet genom denna.

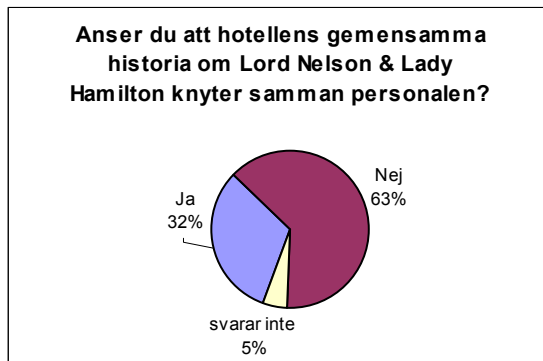


Diagram 3

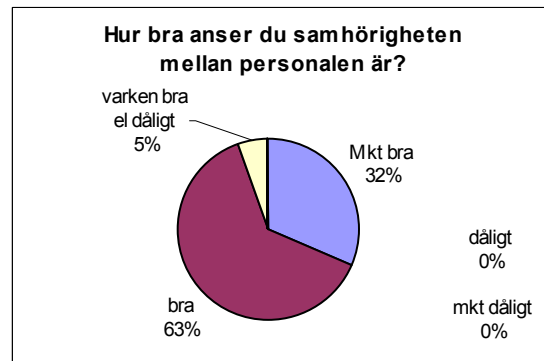


Diagram 4

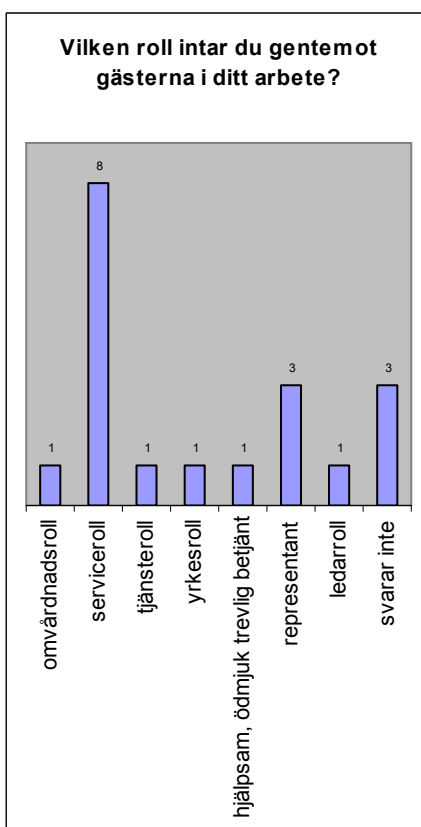


Diagram 5

Man tar ofta på sig en specifik roll i sitt yrke⁹⁶, vilket nästan alla enkätrespondenter anser att de gör. De flesta anser att de intar en serviceroll medan några anser att de snarare intar en representantroll.⁹⁷ Det analyserade enkätunderlaget pekar på att *Tre Hotells* personal arbetar serviceinriktat då många av respondenterna anser att de intar en serviceroll (se diagram 5). Utifrån detta tolkar vi det som att det finns en servicekultur i företaget, för att kunna ge bra service⁹⁸, som uppmanar de anställda att gå in i en roll. En fjärdedel av enkätrespondenterna känner att deras rolltagande stärks genom historien om Lord Nelson och Lady Hamilton⁹⁹.

Ett hotell kan antingen bygga ett helt koncept runt en förutbestämd historia eller låta gästen själv skapa sin egen historia.¹⁰⁰ I och med att företaget inte använder sig av en helt uttalad berättelse om Lord Nelson och Lady Hamilton,

⁹⁶ Goffman, E (2006). Sid. 35

⁹⁷ enkät

⁹⁸ Grönroos, C (2002) Sid. 394

⁹⁹ enkät

¹⁰⁰ Mossberg, L och Johansen E N (2006) Sid. 102

men ändå visar och ger vissa beståndsdelar av den tyder vi det som att gästen själv får sätta samman och formulera berättelsen¹⁰¹. På samma sätt tolkar vi att det fungerar för personalen. Många har blivit intresserade av berättelsen och har på egen hand sökt information om kärleksberättelsen¹⁰².

Även parallella berättelser till den om Lord Nelson och Lady Hamilton, som till exempel spökhistorier, kan ses som ett sätt att binda ihop och förverkliga historiens sammanhang för de anställda. Till exempel sägs det att det spökar på Victory Hotel. Det finns några rockringar som på dagarna står uppställda mot en vägg men på morgonen ligger de utspridda på golvet som om någon har använt dem. Det finns även en gunghäst som brukar stå och gunga utan att någon rört vid den. De flesta vill därför inte jobba natt på Victory Hotel¹⁰³.

4.4 "Det ska framhävas att det är ett personligt hotell"¹⁰⁴

Berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton fungerar som en röd tråd i verksamheten och används både i inrednings- och delvis i marknadsföringssyfte. Denna berättelse ses dock endast som "en rolig sak"¹⁰⁵ där berättelsen är ett genomgående tema vars ändamål inte ska vara att binda samman företaget och ge det ett gemensamt mål. Istället vill man lägga fokus på berättelsen om ägarfamiljen och att det är ett familjeägt och personligt företag.¹⁰⁶ Detta görs genom att man vid marknadsföring väljer ut värde- och ledord, som till exempel familjeägt, antikviteter och samlingar, för att lyfta fram det unika med ett familjeägt hotell¹⁰⁷. Värdeorden hjälper också till att förmedla de värderingar som finns inom hotellen samt ge de anställda en ram som visar hur de ska agera. Företagets historia, som bland annat förmedlas med hjälp av värdeorden, ska skapa ett intresse och engagemang hos personalen. Hela familjen är aktiv inom hotellen och det anses vara viktigt att de och deras värderingar syns utåt¹⁰⁸. Även inåt i företaget betonas ägarnas medverkan. *Tre Hotell* vill definiera vilka de är genom sin organisationshistoria, vilken tydligt framgår i deras affärsidé: "Vi ska på ett familjärt och engagerat sätt bedriva en framgångsrik hotell- och konferensverksamhet där

¹⁰¹ Observation 2007-04-04

¹⁰² Enkät

¹⁰³ Intervju, Öhstedt, L. 2007-04-24

¹⁰⁴ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

¹⁰⁵ ibid.

¹⁰⁶ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

¹⁰⁷ ibid.

¹⁰⁸ ibid.

varje gäst får en värdefull upplevelse i en unik historisk miljö."¹⁰⁹ För att organisationshistorien ska få genomslagskraft måste alla i personalen kunna den¹¹⁰. Genom vår enkätanalys ser vi att det är fler som känner att de kan historien om företaget bra än som kan berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton bra (se diagram 6 och 7). 68 % anser sig kunna båda historierna lika bra. Dock är det 5 % som anser att de kan historien om företaget dåligt. Vi kan se ett samband mellan hur respondenterna har svarat i enkäterna. De allra flesta har svarat samma sak på frågan om hur bra de kan historien om familjen som på frågan om hur bra de kan berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton.

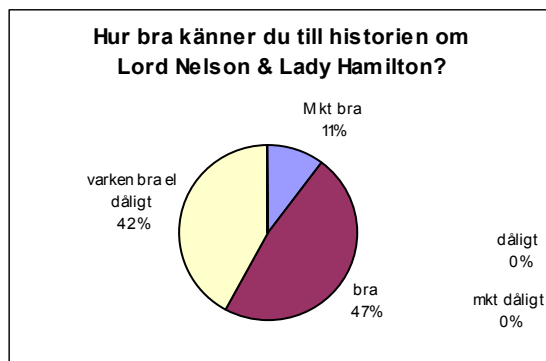


Diagram 6

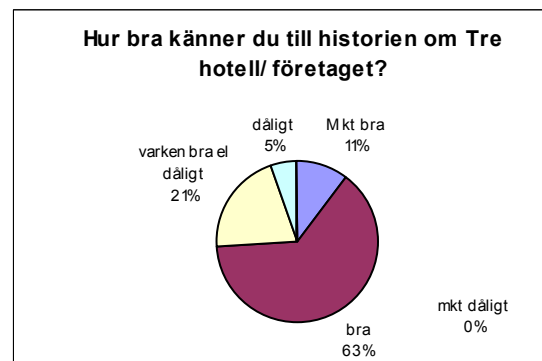


Diagram 7

Att familjekänslan är viktig märker vi tydligt på hotellen, inte minst då hela ägarfamiljen syns och arbetar aktivt inom hotellen¹¹¹. I en av intervjuerna framgår det att ägarnas delaktighet i hotellen hjälper till att skapa en trevlig atmosfär¹¹². Ledningen menar att ägarna alltid står på personalens sida¹¹³. Personalen får möjlighet att agera flexibelt¹¹⁴, vilket är någonting som kan känneteckna en välfungerande företagskultur. Denna flexibilitet från ledningen ger personalen mycket utrymme till att ta egna beslut. Detta kan vi också utläsa ur enkätsvaren. De flesta respondenter anser att ägarna är aktiva på hotellen, vilket vi även får veta i våra intervjuer. De flesta anser att de har väldigt mycket eller mycket kontakt med ledningen och att denna kontakt är bra eller mycket bra¹¹⁵. Ägarna anses vara aktiva på olika sätt. Av enkätsvaren framgår att de är med i driften och att de alltid finns där. Ungefär hälften anser att det är positivt med de aktiva ägarna (se diagram 8). Personalen känner ett stöd från ägarna

¹⁰⁹ <http://www.trehotell.se/affarside.asp>

¹¹⁰ Marzec, Morgan (2007) *Telling the corporate storytelling: vision into action*, The Journal of Business Strategy. Vol 28, nr 1. sid. 34

¹¹¹ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

¹¹² Intervju, Öhstedt, L. 2007-04-24

¹¹³ Intervju, Öhstedt, L. 2007-04-24

¹¹⁴ *ibid.*

¹¹⁵ Enkät

samtidigt som de fungerar som ett bollplank som det går att bolla idéer med. Det är dock många som har valt att bortse från att svara på vilka för- och nackdelar det finns med att ägarna är aktiva. Den låga svarsfrekvensen kan tolkas som en sorts respekt som de anställda har för ägarna och att detta kan ses som en känslig fråga. Eftersom organisationshistorien är utpräglad i företaget kan detta även vara en följd av en tyst respekt för ägarnas position i företaget eller att respondenterna inte vill ta ställning till ägarnas engagemang. Det framkom också genom ett enkätsvar att ägarnas aktiva roll på företaget kan ses som någonting negativt,

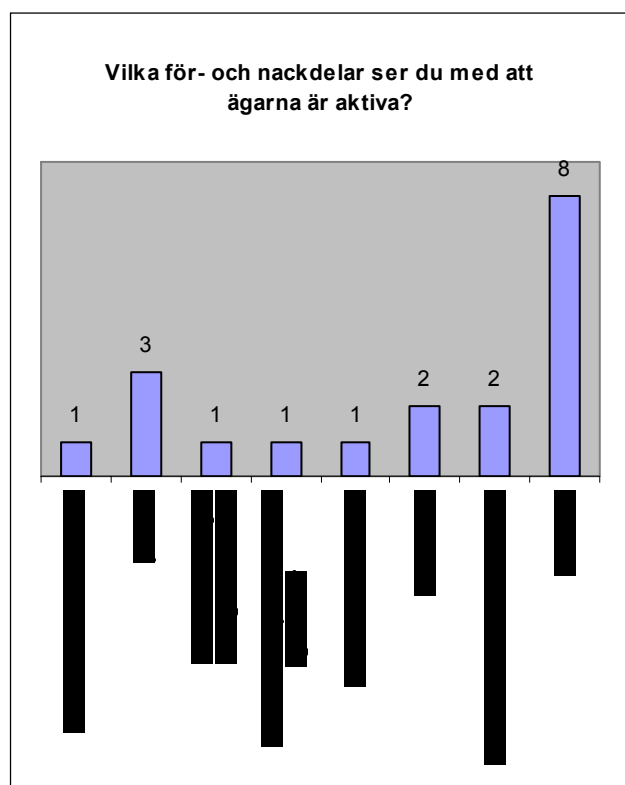


Diagram 8

att en fraktionering och en "vi och dom" känsla uppstår mellan ägarna och personalen.

Istället för att marknadsföra berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton vill ledningen fokusera på företagshistorien, det vill säga den om familjen Bengtsson och deras personliga hotellkedja¹¹⁶. Vi kan inte urskilja vilken av dessa två berättelser som ledningen primärt vill förmedla till personalen och sedan vidare till kunden. Trots ledningens intention att förmedla historien om familjen Bengtsson synliggörs inte denna. Vi anser att alla symboler, så

som tavlor, inredning, galjonsfigurer och hotellens namn, tydliggör berättelsen om Lord Nelson. Berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton ses från ledningens sida som en rolig sak, men de anser att det är viktigt att lyfta fram historien om familjen. Detta tror vi kan påverka personalen på så sätt att de kan bli förvirrade över vilken historia de ska förmedla vidare. Detta tror vi kan leda till att ingen berättelse förmedlas fullt ut, utan att två halva berättelser förmedlas. Men detta kan även göra att historierna tillsammans blir mer komplexa och komplettera varandra. Att hela ägarfamiljen är aktiv i företaget ser vi som ett sätt att hålla organisationshistorien vid liv och ett sätt att få personalen att känna en trygghet i att organisationens historia fortsätter att finnas. Denna aktivitet ska förtydliga för personalen att

¹¹⁶ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

det är ett familjeägt företag. Genom värde- och ledord som familjeägt, antikviteter och samlingar lyfts det unika med ett familjeägt hotell fram. Samtidigt lyfter man även fram andra unika delar av företaget så som antikviteter och samlingar som osökt syftar till tingen som härrör från Lord Nelson och Lady Hamilton. På så sätt använder man, kanske omedvetet, Lord Nelson och Lady Hamilton i sin marknadsföring, trots att det inte är uttalat.

Inom *Tre Hotell* anordnas personalmöten för att stimulera personalen och hålla dem uppdaterade om vad som händer. Det blir därmed lättare för personalen att följa företagets utveckling och veta vart de är på väg. Från ledningens sida är målet att dessa möten ska äga rum en gång i månaden. De strävar även efter att anordna stormöten en gång i halvåret något som inte uppfyllts på sistone.¹¹⁷ Trots att berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton används genomgående i hotellen kan tendenser visa på att den interna marknadsföringen av berättelsen inte används maximalt. Till exempel hålls inte personalmöten alltid som planerat¹¹⁸. Det är dock viktigt att personalen tror på budskapet själva för att de ska kunna förmedla det till kunden¹¹⁹. Då vi ser personalmötena som ett tillfälle för ledningen att förmedla budskap och marknadsföra berättelserna till personalen är det negativt då personalmötena inte blir av och att marknadsföringen av berättelserna blir lidande. Respondentsvaren visa dock på att personalen har mycket kontakt med ledningen¹²⁰. Detta kan göra att personalmöten inte behövs i samma utsträckning då personalen ändå har chans att få ta del av viktig information.

Vad är det då som företaget egentligen marknadsför, berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton eller historien om det familjeägda *Tre Hotell*? Enligt vår intervjuperson Bibi Rydbacken får många ihop historien om Lord Nelson och Lady Hamilton, men vet inte vart Victory passar in. ”*Det kan lätt bli lite förvirrande.*”¹²¹ Kanske är historien om Lord Nelson och Lady Hamilton inte tillräckligt känd för att locka och trollbinda allmänheten. Att marknadsföra sig med att vara ett familjeägt företag kan eventuellt vara en lättare historia att relatera till och uppfatta. Detta kan dock förvirra personalen då berättandet kan visa på två olika budskap. Hotellens röda tråd, namnen samt inredningen, hänför till Lord Nelson men ledningen vill hellre trycka på familjens delaktighet. Personalen vet därmed inte vilket av

¹¹⁷ Intervju, Öhstedt, L. 2007-04-24

¹¹⁸ *ibid.*

¹¹⁹ Grönroos, C (2002) Sid. 366

¹²⁰ Enkät

¹²¹ Intervju, Rydbacken, B. 2007-04-24

budskapen som ska förmedlas till kunden. Det finns tendenser som visar på att företaget lägger större kraft och energi på att sprida kunskapen om familjen och företaget framför berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton. Detta då våra respondenter anser sig kunna historien om företaget bättre än berättelsen om Lord Nelson och Lady Hamilton. Det kanske handlar om att de två historierna kompletterar varandra. Därmed blir historien om Lord Nelson och Lady Hamilton blir en historia i historien om familjen Bengtson.

I denna studie har vi tydliggjort att en viktig del av företagskulturen är känslan av samhörigheten mellan de anställda¹²². Sammantaget av ovanstående gör att vi inte kan påvisa att storytelling påverkar företagskulturen och därmed känslan av samhörighet på ett fullständigt sätt. Detta kan bero på att personalen på Tre Hotell inte uppmuntras tillräckligt mycket till kunskap om berättelserna. På så sätt blir de inte heller en del av dessa berättelser, vilket kan medföra att de hämmas till att skapa en relation till någon av dem, varken den om familjen eller den om kärleksrelationen. På så sätt uppnås inte heller någon form av samhörighetskänsla mellan dem i anslutning till dessa berättelser. Samtidigt kan man inte utesluta att det finnas andra faktorer som ger personalen en känsla av samhörighet vilket gör att storytellingens påverkan inte kan skönjas. Det kan även bero på personalens färdigheter att kunna relatera till berättelsen och därmed delta i den. Studien visar att organisationens historia mer förankrad hos personalen. Vi kan se tendenser i den process som sker mellan företags Storytelling och företagskulturen, som visar att det finns ett samband. Å andra sidan kan vi inte bevisa att ett sådant samband existerar. Anledningen till denna bristfällighet är att det finns två historier inom företaget som används i olika syften. Enligt företags ledning är den viktigaste berättelsen den om familjen. För dem är berättelsen om kärleksrelationen endast en röd tråd som sammanbinder de tre hotellen. Trots detta anser vi att det tydligt framgår att man genom sin varumärkeshistoria framhäver just denna kärlekshistoria.

Vi anser att om företaget vill dra nytta av sin storytelling fullt ut, bör de hitta ett sätt att ytterligare tydliggöra dessa två historier, det vill säga den om familjen och den om kärleksrelationen, och förankra dessa djupare hos personalen. Två historier medföra intern förvirring hos de anställda eftersom de då kanske inte vet vad i de olika berättelserna som är viktigast att ta del av och förmedla vidare. Det finns risker med att vara otydlig i detta interna budskapet kring berättelserna då man internt marknadsför en berättelse som inte fullt ut

¹²² Kippenberger, T (1999)

stämmer överens med företagets affärsidé. På så sätt blir också blir företagskulturen lidande då förvirringen kan medföra att de anställda inte vet vilka mål de ska sträva efter. Eftersom företagskulturen bygger på att de anställda känner en solidaritet mellan varandra finns det risk för att även känslan för samhörighet påverkas. När budskapet blir otydligt blir det också otydligt hur man ska hantera olika situationer. Det kan handla om att hantera komplexa förhållanden där rätt budskap eller fakta kring berättelsen ska förmedlas vidare till en kunden, men där de olika anställda förmedlar olika versioner. På så sätt blir budskapen otydliga och därmed kan konflikter mellan de anställda uppstå.

Men dessa två historier kan också samverka om detta görs på rätt sätt. Berättelserna kan istället för att konkurrera med varandra, komplettera varandra. Kärlekshistorien kan bli en historia i historien om familjen. För att detta ska kunna ske på ett tydligt sätt, bör *Tre Hotell* tydliggöra för sina anställda bakgrunden till de olika berättelserna och visa på sambanden mellan historierna. Företagets storytelling kan då användas fullt ut och därigenom förmedlas på ett rättfärdigt sätt även till kunden.

5 Slutsatsernas betydelse

I detta avslutande kapitel diskuterar vi vilken betydelse våra slutsatser har i en vidare kontext. Vi summerar även uppsatsen genom att lyfta fram dess syfte och frågeställningar samt de centrala begrepp som används i vår metod. Vi avslutar denna uppsats med att reflektera över vidare forskning i ämnet.

När man väljer att differentiera sig genom att använda en berättelse, finns det flera valmöjligheter att ta hänsyn till. Att i marknadsföringssammanhang, medvetet eller omedvetet, använda två helt skilda berättelser kan, om det inte görs på rätt sätt, både förvirra personalen och kunden. För att berättelserna ska få total genomslagskraft hos kunden, är det kan det vara viktigt att personalen vara medveten om vad i budskapen som är väsentligt. Om personalen inte har rätt uppfattning om berättelsens betydelse för varumärket och vad som är väsentligt att förmedla vidare, kan det finnas det risk för att berättelsernas genomslagskraft skadas. Problem kan därmed uppstå eftersom berättelserna både ska skapa mål och gemensamma värderingar internt, samtidigt som den ska locka kunder externt. De anställda kan bli förvirrade kring vilket budskap de ska förankra sina värderingar kring. När flera berättelser existerar i företaget, finns det risk för att de anställda inte vet vilken historia de ska

förankra sina värderingar till. För att flera berättelserna ska få genomslagskraft och upplevas som trovärdig, bör alla delar av kundens upplevelse gå i dessa berättelsernas anda. Om de anställda inte vet vilken berättelse som är viktigast kan det finnas det risk för att budskapet blir tvetydigt. Emellertid kan två parallella historier finnas och existera i harmoni med varandra i ett företag, men för att detta ska fungera kan en distinktion mellan historierna behövas göras. Antigen hålls historierna åtskilda och inriktas på antingen marknadsföring internt eller marknadsföring externt. Eller så kompletterar berättelserna varandra och berättar en komplex historia.

I välfungerade företagskulturer är samhörighet en viktig ingrediens. Samhörighet skapas när de anställda tillsammans har en utgångspunkt för vart de är på väg och hur de ska ta sig dit. En rätt berättad historia kan binda samman åhörarna med varandra. När de anställda fullt ut känner till historien, skapa samhörighet med såväl varandra som med berättaren. Grumlas berättelsen och ingen klar och tydlig historia berättas finns det risk för att en känslan av samhörighet inte kan uppnås.

En viktig del i hur väl berättelsen faller ut är hur väl ledningen uppmuntrar personalen att knyta an till berättelsen eller berättelserna som används. Detta anser vi är en mycket viktig del i hur väl personalen kan uppleva känslan av samhörighet med varandra genom en berättelse. Vi har sett att om personalen uppmuntras halvhjärtat till att sprida en berättelse vidare, uppfattas berättelsen som mindre viktig. Personalen måste även få kunskap om hur de ska använda sig av historien samt se målet av användningen från ledningens perspektiv. Detta för att förstå nyttan med den och vart den ska leda dem. Ledningen är en viktig faktor när det gäller en eller flera historiers genomslagskraft i företaget.

I vår studie kunde vi se att trots att företaget förmedlar två samtida berättelser, både externt såväl som internt, ansåg majoriteten av våra respondenter att samhörigheten var bra. Vi frågar oss då om faktorn bakom denna samhörighet är någonting som kan påvisas eller om andra osynliga faktorer ligger bakom denna känsla. Enligt våra resultat går det inte att påvisa att den ena eller den andra historien påverkar företagskulturen och därmed känslan av samhörighet.

5.1 Summering & reflektion

Vi har under hela vår process hållit oss till samma röda tråd, nämligen *storytelling*. Detta intresserade oss då det är ett relativt nytt men vanligt förekommande fenomen när det gäller att differentiera sig och söka det unika. Studien har tagit nya vändningar under vår process och lett in oss på vår frågeställning som är; *Vilken betydelse har ett företags berättelse för dess personal? Hur tar sig detta uttryck i företagskulturen?* Uppsatsen syftar till att belysa den process som kan uppstå mellan ett företags *storytelling* och personalens känsla av samhörighet. Teorierna och litteraturstudierna har använts i studien för att förklara de begrepp som används. De har även gett oss en bakgrund till användningen av begreppen samt har gett oss en helhetsbild av ämnet. För att samla in material har vi använt en blandning av kvalitativa och kvantitativa metoder. Vi började med att göra en observation för att få en uppfattning om hotellen och dess miljö. Vidare kunde vi genom en enkätundersökning se personalens uppfattning om ämnet och dessa data kompletterades genom två intervjuer med ansvariga inom *Tre Hotell*. Enkäten vållade oss dock en del problem. Det började med oklarheter kring om företaget skulle tillåta oss att göra en enkätundersökning vilket gjorde att alternativa frågeställningar diskuterades. Problemet som följde var att vi inte fick in tillräckligt många svar vilket kan påverka studiens validitet. Dessa problem hade eventuellt kunnat undvikas om beslutet om att göra en enkätundersökning hade kommit tidigare. Vi anser även i efterhand att det hade varit bra om intervjuerna gjorts innan enkäterna utformades. Dessa muntliga källor hade gett oss en bredare bakgrund till våra frågeställningar och hade eventuellt gett dessa en annan inriktning om ordningen på källorna hade skiftats om. Dock har det slagit oss att ledningen kanske inte är medvetna om kopplingen mellan berättelsen om Lord Nelson och dennas medverkan i marknadsföringen av hotellen.

Vid slutet av vår studie insåg vi att situationen var mer komplex och svårare att förklara än vi antagit från början. Det medför antagligen att många faktorer som vi inte har beaktat har spelat en stor roll i den studie som vi har fullgjort. Dessa faktorer har påverkat vår slutsats då vi endast utläsa tendenser utav materialet och inte dra en slutsats fullt. Tendenser påvisar att det finns ett samband mellan *storytelling* och företagskulturen och därmed personalens känsla av samhörighet. Samtidigt kan vi inte bevisa en tydlig koppling mellan dessa, då det finns ett dubbelt budskap om vilken av företagets berättelse som är dess primära. Detta orsakar en förvirring hos personalen och gör att de inte fullständigt deltar i någon av berättelserna. Det

gör i sin tur att personalen inte kan knyts samman genom en berättelse och finna en samhörighet genom storytelling.

5.2 Exkurs

I en vidare forskning skulle det vara intressant att studera om personalens känsla av samhörighet går att knyts till ett visst fenomen eller om detta uppstår i samverkan av olika fenomen. Vad är det egentligen som knyter personalen samman inom ett företag? Kanske uppstår samhörighetskänslan av en slump när vissa grundläggande behov blivit tillfredsställda. Även ledningens roll i historieberättandet vore intressant att utreda, då vi sett tendenser till att personalen kan färgas av hur de upplever ledarens intresse för berättelsen.

Källor

Skriftliga källor

Bryman, Alan (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Denning, Stephen. (2001). *The Springboard – How Storytelling Ignites Action In Knowledge-Era Organizations*. Butterworth-Heinemann: Woburn

Fog, K., C. Budtz & B. Yakaboylu. (2003) *Storytelling – Branding i Praxis*. Samfundslitteratur: Fredriksberg.

Goffman, Erving. (2006). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. 4:e uppl. Nordstedts akademiska förlag: Sverige

Grönroos, Christian (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Liber: Malmö.

Kippenberger, T. (1999) *Organisational Culture II: Hearts and Minds*. The Antidote. Vol 4, nr 1. sid. 26-30

Marzec, Morgan (2007) *Telling the corporate storytelling: vision into action*, The Journal of Buisness Strategy. Vol 28, nr 1. sid. 26-34

Mossberg, Lena & Johansen, Erik Nissen. (2006). *Storytelling - Marknadsföring i upplevelseindustrin*. Studentlitteratur: Lund

Strömberg, Per. (2007). *Upplevelseindustrins turistmiljöer. Visuella berättarstrategier i svenska turistanläggningar 1985-2005*. Fronton Förlag: Uppsala.

Elektroniska källor

Jan von Konow. Nelson, Horatio. 2007-05-15 NE.se.- *NationalEncyklopedin internetjänst*. <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=268252 > 2007-05-15

Hamilton, Emma. 2007-05-15 NE.se.- *NationalEncyklopedin internettjänst*.

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=198097> 2007-05-15

Stark, Myra. (2003). *Ideas from trends – Storytelling*. Saatchi & Saatchi. 2003-10-19.

<www.saatchikevin.com/saatchi_saatchi_people> 2007-04-10

Tre Hotells hemsida.<www.trehotell.se>. 2007-05-15

Wikipedia - Den fria encyklopedin. *Horatio Nelson* 2007-05-15

<http://sv.wikipedia.org/wiki/lord_nelson> 2007-05-15

Wikipedia - Den fria encyklopedin. *Emma Hamilton* 2007-05-01

<http://sv.wikipedia.org/wiki/emma_hamilton> 2007-05-15

Muntliga källor

Rydbacken, Bibi. 2007-04-24, Stockholm

Öhstedt, Lisa. 2007- 04-24, Stockholm

Observation

Observation på *Tre Hotell* i Gamla stan, Stockholm, Sverige. 2007-04-04.

Enkät källa

Enkät lämnad till *Tre Hotell*, 2007-04-24.

Bilaga 1 - Enkätfrågor

Hej!

Vi läser magisterprogrammet i Service Management vid Lunds Universitet. I vår kandidatuppsats undersöker vi hur det påverkar ett företag att vara uppbyggt kring en historia. Tre hotell är ett utmärkt exempel på ett sådant företag. Därför ber vi er besvara några frågor. Enkäten är helt anonym. Endast ett samlat resultat av enkäten, samt några anonyma citat, kommer att redovisas i uppsatsen.

Gör så här: Ringa in *ett* svar per fråga samt skriv kortfattat på de angivna raderna. När du är klar stoppar du svaret i det bifogade kuvertet och klistrar igen det. Kuvertet lämnas därefter till Bibi Rydbacken senast på fredag den 27/4.

Tack så mycket för hjälpen!

Ingrid Allard, Emeli Arnryd & Maria Råstam

1. Vilket hotell jobbar du på?

Lord Nelson Hotel Lady Hamilton Hotel Victory Hotel

2. Inom vilket område arbetar du? (t.ex. Reception) _____

2 b) Har du någon chefsbefattning inom detta område? Ja Nej

3. Ansvarar du för något arbetslag (t.ex. personalchef)? _____

4. Hur stor direkt kundkontakt har du i jobbet?

Lite Mycket Våldigt mycket

5. Ålder

-20 21-30 31-40 41-50 50-

6. Hur länge har du jobbat inom företaget? (t.ex. 1,5 år) _____

7. Hur bra trivs du på företaget?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

8. Hur bra känner du till historien om Lady Hamilton, Lord Nelson & Victory?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

9. Har du fått någon information om historien om Lord Nelson & Lady Hamilton?

Ja Nej

9. b) På vilket sätt fick du den informationen? _____

9. c) När fick du den informationen och av vem (position, inte namn)? _____

10. Hur känner du att ledningen uppmuntrat dig till att kunna denna historia?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

11. Vad anser du om att hotellen marknadsförs genom denna historia?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

12. Hur bra känner du till historien om de tre hotellen/ företaget?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

13. Anser du att hotellens gemensamma historia om Lord Nelson & Lady Hamilton knyter samman personalen?

Ja Nej

13 b) Om ja, på vilket sätt? _____

14. Hur bra anser du samhörigheten mellan personalen är?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

15. Är det bättre samhörighet mellan vissa grupper/arbetsområden i företaget?

Ja Nej

15.b) om ja, Mellan vilka och hur märks det? _____

16. Vad tycker du har störst betydelse för sammanhållningen?

Historien om företaget Historien om Lord Nelson Chefens intresse i personalen Annan person/sak nämligen: _____

17. Anser du att det finns samarbete mellan hotellen?

Ja Nej

17. b) om ja, Mellan vilka? _____

18. Känner du att du intar en roll gentemot gästerna i ditt arbete?

Ja Nej

18. b) om ja, Definiera vilken sorts roll: _____

18.c) Känner du att ditt rolltagande förstärks genom historien om Lord Nelson & Lady Hamilton?

Ja Nej

19. Anser du att ägarna på hotellet är aktiv?

Ja Nej

19. b) om ja, Hur är de aktiva? _____

19. c) Vilka för- och nackdelar ser du med det? _____

20. Har du varit med på något personal evenemang (t. ex. teambuilding eller personalfester) anordnade av ledningen/ chefen?

Ja Nej

20. b) om ja, Vad för evenemang? _____

21. Hur mycket kontakt har ni med ledningen?

Ingångsaka lite lite mycket väldigt mycket

21. b) Hur anser du att den kontakten är?

Mycket bra Bra Varken bra eller dåligt Dåligt Mycket dåligt

22. Hade du något intresse av Lord Nelson historien innan du började arbeta på hotellet?

Ja Nej

22. b) om ja, Har ditt intresse för historien ökat sen du började arbeta här?

Ja Nej

Bilaga 2 – Intervjuschema

Intervjuschema till intervju med Bibi Rydbacken – försäljning - och marknadschef för Tre hotell

Berätta lite om dig själv? Vad är din roll i företag?

Fråga om ägarna

- alla aktiva inom familjen?
- Har barnen tagit över? Föräldrarna fortfarande aktiva?

Frågor om antikviteter

- hur inköpta
- historier kring dem

Hur marknadsför ni er?

När ni marknadsför er, hur viktigt är det då att få fram historien om Lord Nelson och Lady Hamilton?

- Hur får gästerna informationen?
- Personalen?

Vilken historia är viktigast – familjen eller Lord Nelson?

Är det viktigt att hotellet ligger just här, eller hade samma koncept kunna fungera var som helst?

När det kommer till nyanställda, hur introducerar ni dem. Hur är den interna marknadsföringen?

personalaktiviteter, vad gör ni då?

Tror du att historien påverkar det interna klimatet och sammanhållningen?