



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Företagskultur

---

## Kvalitet under servicemötet

Handledare:  
Carl R. Hellberg  
Anette Svingstedt

Författare:  
Magdalena Kuchcinska  
Szidonia Ruggiero

Magisteruppsats  
VT-2006  
10 poäng

## FÖRORD

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till samtliga personer inom hotellkedjan Scandic som har ställt upp med att besvara våra intervjufrågor. De har gjort det möjligt att genomföra uppsatsen genom att dela med sig av sina tankar och funderingar om fenomenet företagskultur.

Vi vill också tacka våra handledare Anette Svingstedt och Carl R Hellberg på Service management institutionen för engagemang och konstruktiv kritik under hela arbetets gång.

Magdalena Kuchcinska och Szidonia Ruggiero

Helsingborg, 31 maj 2006

## SAMMANFATTNING

---

TITEL	Företagskultur - kvalitet under servicemötet
FÖRFATTARE	Magdalena Kuchcinska och Szidonia Ruggiero
SYFTE	Syfte är att beskriva och analysera nyckelfaktorer och dess förutsättningar vid utveckling och förstärkning av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet.
NYCKELORD	Företagskultur, ledarskap och kvalitet under servicemötet.
METOD	Vi använder oss utav en kvalitativ undersökningsmetod. Vi gör en fallstudie på hotellkedjan Scandic och har genomfört ett flertal intervjuer med anställda i ledningsposition.
TEORI	Vi har valt ut delar av teorin om företagskultur som vi behandlar i rapporten. Det är fem komponenter vi anser är mest väsentliga när fenomenet diskuteras. Dessa utgör de nyckelfaktorerna och är ledarens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet.
FALLSTUDIE SCANDIC	Analysen inleds med en beskrivning av företaget Scandic, som utgör grunden för den empiriska undersökningen. Sedan behandlas det insamlade empiriska materialet tillsammans med det teoretiska underlaget för att lyfta fram nyckelfaktorerna och dess förutsättningar.
RESULTAT	I det här avsnittet knyter vi ihop säcken och poängterar de fem förutsättningar vi har kommit fram till genom undersökningen. Dessa är närvaro, vägledning, dialog, personaltillfredsställelse och individuellt behov och det ska ledningen tänka på vid utvecklandet och förstärkandet av företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet.

## ABSTRACT

---

TITLE	Organizational culture – quality during service encounter
AUTHORS	Magdalena Kuchcinska and Szidonia Ruggiero
PURPOSE	The purpose is to describe and analyze key factors and these conditions in developing and strengthen organizational culture to raise quality during service encounter.
KEYWORDS	Organisational culture, leadership, quality during service encounter.
METHODOLOGY	We are using a qualitative research approach. We have implementing a case study concentrating on the organisational culture of Scandic by interviewing Scandic employees in leadership positions within the company.
THEORY	The theoretical framework consists of different author's discussion about organisational culture. We are looking at theories treating five parts of organizational culture that we find as critical factors, namely leadership task, strategy and vision, communication, employees and also through motivation and affinity.
CASE SCANDIC	This part of the rapport starts with a description of the company Scandic, which is the main part of the analysis. Then the empirical data is analyzed together with the theoretical aspects of organizational culture to raise the critical factors and to find these conditions.
CONCLUSIONS	This part is going to conclude the rapport. We describe the five conditions; absents, guidens, dialogue, employee satisfaction and individual needs that leaders should consider when applying organizational culture to raise quality during service encounter.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 PRESENTATION AV ÄMNESOMRÅDET .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE .....	4
1.4 DISPOSITION .....	5
2. METOD .....	6
2.1 VALD ANSATS.....	6
2.1.1 METOD FÖR TEORI.....	6
2.1.2 METOD FÖR EMPIRI .....	9
2.1.2.1 Hotellkedjan Scandic .....	9
2.1.2.2 Intervjuerna .....	11
2.1.3 METOD FÖR ANALYS .....	12
3. TEORI.....	15
3.1 INLEDNING TILL ÄMNESOMRÅDET .....	15
3.1.1 FÖRETAGSKULTUR.....	15
3.1.1.1 Ledningens uppgift .....	16
3.1.1.2 Strategi och vision .....	18
3.1.1.3 Kommunikation .....	19
3.1.1.4 Personal .....	21
3.1.1.5 Motivation och samhörighet.....	23
4. FALLSTUDIE SCANDIC .....	27
4.1 SCANDICS VÄRDERINGAR OCH NORMER .....	27
4.2 FÖRETAGSKULTUR.....	28
4.2.1 LEDNINGENS UPPGIFT .....	30
4.2.2 STRATEGI OCH VISION .....	34
4.2.3 KOMMUNIKATION .....	37
4.2.4 PERSONAL .....	40
4.2.5 MOTIVATION OCH SAMHÖRIGHET .....	44

5. RESULTAT.....	50
5.1 LEDNINGENS UPPGIFT.....	50
5.2 STRATEGI OCH VISION .....	50
5.3 KOMMUNIKATION .....	51
5.4 PERSONAL .....	51
5.5 MOTIVATION OCH SAMHÖRIGHET.....	52
5.6 RESULTATDISKUSSION .....	52
5.7 GENERALISERING .....	54
5.8 VIDARE FORSKNING .....	54

## REFERENSER

## BILAGOR

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

BILAGA 2. SCANDIC - VÅRA BASVÄRDERINGAR OCH ÖVERTYGELSER

# 1. INLEDNING

---

*I följande avsnitt beskriver vi fenomenet företagskultur och dess betydelse för kvaliteten under servicemötet. Detta för att ge läsaren en bild av vad uppsatsens fokus är samt ur vilket perspektiv vi angriper problematiken. Därefter presenterar vi en disposition av rapporten för att läsaren ska få en klar bild av upplägget.*

---

## 1.1 PRESENTATION AV ÄMNESOMRÅDET

Två begrepp som har stor betydelse i de flesta hotellkedjor är service och kultur. Vi tror att kultur skapar människor medan service skapas av människor. Vår syn på dessa två begrepp illustreras nedan i en berättelse vi har utarbetat själva om en annorlunda upplevelse en varm sommardag.

*”Det var en gång två ungdomar som var ute på resande fot någonstans i Mellansverige. Klimatet var fuktigt och solen stekte deras små och svullna fötter. De gick längs en öde motorväg med hopp om att någon bil skulle dyka upp och stanna för att skjutsa dem till närmaste hotell så de kunde vila ut. Tyvärr blev så inte fallet, utan de kom själva vandrandes fram till ett hotell vid namn Scandic. Utsidan var trist och fyrkantig, och gjorde inget större intryck på ungdomarna. Deras kunskap och tidigare erfarenheter sa att detta inte var ett trevligt ställe, dock dugligt i denna annorlunda situation. När ungdomarna steg in i byggnaden insåg de att de hade fel. De möttes av en vänlighet och miljö utan dess like. Personalen var omtänksam och de fick ett unikt bemötande som fick de två ungdomarna att känna sig välkomna.”*

Service är ett bemötande, ett sätt att få sin gäst känna sig välkommen och väntad. Det avgör oftast gästens uppfattning av hotellvistelsen i och med att det inte är en produkt gästen kan ta med sig hem utan konsumerar på plats och därmed blir service extra viktigt. Service utgör en stor del av hotellvistelsen och kan utgöra grund för en konkurrens fördel på marknaden om det sker på ett unikt sätt.<sup>1</sup> I en studie påpekas det att behovet av övernattnin g alltid har funnits men det har ändrats i efterfrågan om kvalitet och utbudet av tjänsten. Gästen ställer allt högre krav på kvalitet samtidigt som utbudet av hotell och hotellkedjor ökar vilket skapar hårdare konkurrens.<sup>2</sup> Följaktligen kan nivån på kvaliteten under servicemötet på olika hotellkedjor

---

<sup>1</sup> Grönroos (2000) sid. 78

<sup>2</sup> Persson (2000) sid. 9, 26

avgöra konkurrenskraften.<sup>3</sup> Verksamheter idag bör arbeta aktivt med olika nyckelfaktorer för att öka kvaliteten under servicemötet och skilja sig från andra verksamheter. Under vår studietid har vi läst och granskat många grundläggande delar som kan vara avgörande för hur konkurrenskraft skapas, speciellt inom hotellverksamheter och därför anser vi att det är intressant att undersöka vilka nyckelfaktorer som är väsentliga för att utveckla och förstärka företagskulturen som i sin tur höjer kvaliteten under servicemötet. Dessutom har intresset för företagskultur ökat sedan 1980-talet. Fler och fler verksamheter har insett att det är ett viktigt element för verksamheten och inom hotellverksamheten är det en grund för att service och kvalitet ska vara hög.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

I dagens informationssamhälle kräver en gäst högre service och kvalitet under sin hotellvistelse eftersom det finns oändliga källor att hämta information ifrån. Därför är det väsentligt för en hotellverksamhet att vara medveten om detta samt beakta att gästen upplever olika slags kvalitet. Gummesson har delat upp en tjänsts kvalitet i flera dimensioner, hur tjänsten konstrueras, produceras, levereras eller kvalitet i interaktionen med gästen.<sup>4</sup> I likhet med Gummesson har Grönroos delat upp den totala upplevda tjänstekvaliteten. Han benämner det som teknisk kvalitet och funktionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten baseras på vad gästen får och på dess förväntningar, medan den funktionella kvaliteten baseras på hur gästen får tjänsten levererad. Det är den senare, funktionella kvaliteten som uppstår under själva servicemötet mellan personalen och gästen,<sup>5</sup> som vi menar kan utgöra grund för konkurrens mellan olika hotellkedjor. Men hur kan ledningen se till så att personalen erbjuder hög kvalitet under servicemötet? I hotellbranschen är övernattningsgrunden i varje verksamhet, det vill säga kärntjänsten är att erbjuda logi till gästen.<sup>6</sup> Kärntjänsten kan variera beroende på hotellkedjans karaktär men de hotellkedjorna med likartad karaktär kan särskilja sin verksamhet med kvaliteten, under servicemötet mellan personal och gäst.<sup>7</sup> Därmed menar vi på att kvaliteten under servicemötet kan bli en konkurrensfördel. Om en hotellverksamhet kan ta vara på dessa små detaljer och dessutom om ledningen aktivt utvecklar och förstärker företagskulturen kan kvaliteten under servicemötet höjas och urskiljas från andra verksamheter.

---

<sup>3</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 104

<sup>4</sup> Gummesson (1988)

<sup>5</sup> Grönroos (1982) sid. 63

<sup>6</sup> Ibid sid. 184

<sup>7</sup> Svingstedt (2005) sid. 39



Servicemötet har Normann benämnt som sanningens ögonblick, eftersom det som händer i det mötet inte längre kan påverkas av någon annan.<sup>8</sup> Det är enbart den medverkande personalen som avgör kvaliteten under servicemötet genom sitt bemötande och agerande gentemot gästen. Därför måste servicemötet i förväg planeras av ledningen för att det ska genomföras med hög kvalitet och utan störningar som leder till missnöjda gäster. Servicemötet ställer höga krav på personalen för att upprätthålla samma kvalitet under varje servicemöte. Detta eftersom tjänster produceras av personalen samtidigt som de konsumeras av gästen, det vill säga gästen deltar i produktionen av tjänsten.<sup>9</sup> För att personalen ska kunna utföra ett bra arbete och erbjuda gästen en hög kvalitet under servicemötet, är det ledningens ansvar att ge personalen de förutsättningar som behövs till att kunna erbjuda gästen ett gott servicemöte.<sup>10</sup> Ledningen måste hitta vissa nyckelfaktorer att arbeta utefter för att utveckla och förstärka företagskulturen så att personalen vill arbeta utefter den. Om ledningen gör det kan personalen höja kvaliteten under servicemötet. Frågan är då hur ledningen kan upprätthålla hög kvalitet under servicemötet utan att själva vara med i det fysiska servicemötet mellan personal och gäst. Hur arbetar ledningen med att se till att gästen märker av de värderingar och normer hotellkedjan står för, och att även den kvaliteten som ledningen eftersträvar genomsyras i servicemötet? Genom en väletablerad företagskultur kan ledningen vägleda personalen till att åstadkomma hög kvalitet under servicemötet.<sup>11</sup>

Vi menar att företagskulturen med dess värderingar och normer utgör grunden för kvaliteten under servicemötet i en hotellkedja. Företagskulturen får en väsentlig roll i att skapa förutsättningarna för personalen i form av vägledning, men utvecklandet och förstärkandet av en företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet kan vara problematiskt. Företagskultur kräver vissa förutsättningar för att kunna fungera som en vägledning åt personalen i att ge gästen hög kvalitet under servicemötet. Ledningen får tillsammans med personalen arbeta med företagskulturen för att kunna utveckla och förstärka den. Utgångspunkten för att utveckla och förstärka företagskulturen är en realiserad strategi som ledningen arbetat fram.<sup>12</sup> Genom att arbeta efter en tydlig strategi och vision som har skapats av ledningen och förmedlats ut till personalen på ett klart och tydligt sätt kan kvaliteten under servicemötet höjas. Det är ledningens ansvar att vägleda personalen till att arbeta utefter

---

<sup>8</sup> Normann (2000) sid. 29

<sup>9</sup> Grönroos (2002) sid. 59

<sup>10</sup> Svingstedt (2005) sid. 40

<sup>11</sup> Alvesson (2001) sid. 19

<sup>12</sup> Grönroos (2000) sid. 400

strategierna. Det är dock inte lätt att som ledare kommunicera ut sitt budskap till personalen angående hur servicemötet ska gå till. Det finns vissa nyckelfaktorer inom en företagskultur som är väsentliga för att utveckla inom en företagskultur som sedan ska vägleda personalen till att ge hög kvalitet under servicemötet. Vi ställer oss frågan vad är det för förutsättningar och nyckelfaktorer som utgör grunden till en företagskultur som ger hög kvalitet under servicemötet?

Studien ska visa på nyckelfaktorer och dess förutsättningar vid utvecklandet och förstärkandet av en företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet. Vårt mål med rapporten är att utöka befintlig kunskap om företagskultur. Vårt kunskapsbidrag är inte en reflektion av de skrivna teorierna utan snarare en kartläggning och en utveckling av det som redan finns skrivet. Genom att beskriva och analysera nyckelfaktorer och hur de uppstår kan vi lyfta fram dess förutsättningar. Vi vill bidra med kunskap om hur ledningen kan förebygga brister i kvaliteten under servicemötet. Med utgångspunkt i teorin ska vi lyfta fram och beskriva nyckelfaktorer vid utvecklandet och förstärkandet av företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet.

### 1.3 SYFTE

Syfte är att beskriva och analysera nyckelfaktorer och dess förutsättningar, vid utveckling och förstärkning av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet.

## 1.4 DISPOSITION

---

METOD	Avsnittet behandlar först val av ansats och sedan går vi vidare in på val av metod för de tre huvudsakliga delarna som utgör rapporten, nämligen teorin om företagskulturen, empirin om hotellkedjan Scandic och analysen där vi knyter ihop de två delarna.
TEORI	Teoriavsnittet refererar till olika skribenters uppfattning om fenomenet företagskultur och dess betydelse. För att få en djupare insikt i ämnesområdet företagskultur har vi valt ut fem olika delar i teorin som är vår utgångspunkt, närmare bestämt ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet.
FALLSTUDIE SCANDIC	Vidare undersöker vi de teoretiska grunderna om företagskultur utifrån hotellkedjan Scandic. Vi börjar med att berätta om Scandics värderingar och normer för att sätta in läsaren i vad Scandic står för. Sedan beskriver och analyserar vi utvecklandet och förstärkandet av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet. Det gör vi med hjälp av de teoretiska avsnitten och hotellkedjan Scandic. Vi utgår ifrån samma indelning som i teoridelen, det vill säga ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet.
RESULTAT	I det här avsnittet ”knyter vi ihop säcken”. Vi lyfter fram förutsättningarna som vi har kommit fram till med hjälp av en teoretisk och empirisk studie, vid utvecklandet av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet. Dessa är närvaro, vägledning, dialog, personaltillfredsställelse samt individuellt behov.

## 2. METOD

---

*I nedanstående del följer en beskrivning om hur vi har gått tillväga i rapporten. Det består utav tre delar, nämligen, metodval för teorin om företagskultur, empirin som är baserad på hotellkedjan Scandic och analysen som knyter ihop dessa två delar. Genom den här indelningen vill vi öka läsarens förståelse för metodvalen samt våra egna tankegångar under hela arbetets gång.*

---

### 2.1 VALD ANSATZ

Rapporten syftar till att med en teoretisk utgångspunkt förstå verkligheten, det vill säga utifrån ledningens synvinkel. Vi vill öka vår förståelse för fenomenet företagskultur med en teoretisk genomgång för ämnesområdet. Teorin ska vidare utgöra grunden för vår empiriska studie som har till syfte att öka vår förståelse och kunskap när vi undersöker verkligheten ur ledningens perspektiv. Vi utgår ifrån den öppna ansatsen vilket innebär att vi börjar med existerande teorier och samlar in empiriskt material för att undersöka om teorin håller.<sup>13</sup> Det är den tolkningsbaserade riktningen<sup>14</sup> som stämmer bäst överens med vår undersökning som syftar till att skapa en djupare förståelse för fenomenet företagskultur.<sup>15</sup> Det är en beskrivande rapport som inte går att mäta utan det är en studie om hur verkligheten uppfattas och tolkas av människor.<sup>16</sup> Vi har genomfört en kvalitativ undersökning av fenomenet företagskultur och dess användning för att höja kvalitet under servicemötet. Det insamlade empiriska materialet som vi analyserar har vi samlat in genom intervjuer med relevanta personer från hotellkedjan Scandic.<sup>17</sup>

#### 2.1.1 METOD FÖR TEORI

Företagskultur är ett brett begrepp och det har forskats mycket kring fenomenet samt dess betydelse. Vi började med att sätta oss in i ämnesområdet genom att läsa och studera litteratur skrivet av forskare inom olika discipliner. Det är bland annat ekonomer, sociologer och psykologer som har ett stort intresse för ämnesområdet företagskultur. Vi antar ett management perspektiv i analysen och våra tolkningar av fallstudien. Detta innebär inte att vi

---

<sup>13</sup> Jacobsen (2002) sid. 43

<sup>14</sup> Ibid sid. 32

<sup>15</sup> Gummesson (2000) sid. 70-71, 174-175

<sup>16</sup> Hartman (2001) sid. 21

<sup>17</sup> Gummesson (2000) sid. 3

begränsar oss till enbart företagsekonomiska forskare, snarare tvärtom, men vi tolkar fenomenet företagskultur ur ett management perspektiv.

I litteraturen benämns begreppet företagskultur även som organisationskultur, arbetsplatskultur och servicekultur. Vi använder oss utav benämningen företagskultur genomgående i vår undersökning, som ett övergripande begrepp för de gemensamma basvärderingar och normer i en verksamhet. Det innefattar ett visst sätt att tänka och handla under servicemötet som grundar sig på en verksamhets affärsidé, vision och strategi. Basen till en företagskultur skapas i en verksamhets bakgrund och erfarenheter men kan ständigt utvecklas och förstärkas. Det är ledningen tillsammans med personalen som kan utvecklas och förstärkas den befintliga företagskulturen för att sedan utveckla den till att höja kvaliteten under servicemötet.

Vi har vid sökning av litteratur och artiklar använt oss av nyckelbegrepp som företagskultur, hotell, ledning, kvalitet och servicemöte. Detta för att vi vill skapa en teoretisk grund om företagskultur med kopplingar till kvalitet under servicemötet, som en konkurrensfördel, ur ett lednings perspektiv i ett hotellföretag. Dessa nyckelbegrepp har varit ett medvetet val för att kunna få fram de böckerna och artiklar som har mest relevans för vårt arbete. Intresset för att bedriva forskning och undersökningar om företagskultur började redan under 1940-talet, men det uppmärksammades mer i början av 1980-talet. Därefter fortsatte intresset att öka, såväl för forskare som för verksamheter. Det senaste årtiondet har företagskulturens betydelse inom serviceverksamheter uppmärksammats alltmer.<sup>18</sup> Därför har vi medvetet sökt information utefter årtal, med anledning av att det har skrivits mycket om företagskultur igenom åren men vår fokus är på serviceaspekten. Det känns mer relevant för vår studie att använda sig av ny uppdaterad information och litteratur. Därav har vi gjort ett urval och prioritering av senaste tryckta böckerna. Därmed är det inte sagt att vi inte har använt oss utav äldre upplagor, givetvis har vi inte uteslutit dem. Vi har även använt oss av skribenter som har skrivit om företagskultur utefter sina egna erfarenheter och lärdomar inom hotellbranschen.

I teoridelen beskriver vi innebörden av företagskultur samt hur ledningen kan utveckla och förstärka den för att höja kvaliteten under servicemötet. Utgångspunkten för rapporten är teorin och vi kategoriserar teoriavsnittet i företagskulturens fem olika komponenter, nämligen

---

<sup>18</sup> Alvesson (2001) sid. 17

ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet. Dessa komponenter har vi valt ut eftersom de i litteraturen om företagskultur regelbundet förekommer. Det är många komponenter som förekommer i litteraturen men vi anser att dessa fem är de viktigaste just för ämnesområdet och syftet i rapporten. De är centrala för ledningens arbete med att utveckla och förstärka en företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet. Följaktligen utgör de fem komponenterna de nyckelfaktorerna i rapporten och vi ska undersöka vilka förutsättningar det behövs för att det inte ska uppstå brister i kvaliteten under servicemötet.

Vi har valt att gå vidare och skriva intervjufrågorna med utgångspunkt i de fem komponenterna, det vill säga nyckelfaktorer vid utvecklandet och förstärkandet av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet. Med hjälp av vår fallstudie undersöker vi i analysen vilka förutsättningar som är centrala för dessa nyckelfaktorer ledningen möter i sitt arbete med företagskulturen. Rapporten handlar inte om att avslå den teorin som redan finns skrivet om företagskultur, utan avsikten är att lyfta fram de nyckelfaktorerna och dess förutsättningar som förekommer vid utvecklandet av företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet.

Teorin som vi har använt oss utav är skrivna av dels kända och mindre kända skribenter inom ämnesområdet företagskultur och kvalitet under servicemötet, vilket gör att mycket av teorin går in i varandra och många forskare refererar till varandra. Detta har varit både en fördel men också en nackdel för oss. Det positiva är att vi fick tips om vilka författare vi ska läsa mer om angående företagskultur men samtidigt upptäckte vi att det som skrevs i den litteraturen innehöll snarlik eller samma information, vilket var negativt. Många forskare beskriver om vad ledningen ska göra för att arbeta med företagskulturen men de tar inte steget vidare och beskriver hur det ska gå till väga. Visserligen finns det fallstudier i de flesta böckerna som är hämtade från praktiken men det är inte alltid som de kan tillämpas på andra verksamheter än just den som är beskriven i det fallet. Det har stärkt ytterligare val av ämne eftersom vårt syfte med rapporten är att undersöka utifrån teori och empiri men kunna tillämpa resultatet sedan på alla eller i alla fall de flesta branscher inom serviceområdet.

### 2.1.2 METOD FÖR EMPIRI

Det empiriska materialet är baserat på en kvalitativ undersökning av fenomenet företagskultur och dess användning för att höja kvaliteten under servicemötet. Insamlandet av materialet har skett via intervjuer med relevanta personer från hotellkedjan Scandic.<sup>19</sup> Anledningen till att vi har valt att genomföra den empiriska studien baserad på en hotellkedja är att forskare tidigt började fokusera på hotellbranschen i sina studier om företagskultur och kvalitet under servicemötet. Hotell har länge konkurrerat med företagskultur och kvalitet under servicemötet för att särskilja sig från varandra. Många forskare bygger upp sina resonemang om företagskultur och kvalitet kring hotellbranschen. Därför anser vi att det är intressant att rapporten genomgående hänvisas till en fallstudie om en hotellkedja. Det har skett en hastig övergång för hotellbranschens utveckling från enskilda hotell som konkurrerar med varandra till hotellkedjor. Genom att tillhöra en hotellkedja krävs det andra förutsättningar för ledningen i och med att de måste se till att gästen får samma kvalitet under servicemötet, oberoende på vilken av hotellkedjans hotell gästen väljer att besöka.<sup>20</sup> Det sätter press på företag och dess ledare och därmed konkurrerar hotellkedjor på nya sätt och under andra omständigheter. Att särskilja sin hotellkedja med hjälp av företagskulturen är inom hotellbranschen allt vanligare för att skapa konkurrensfördelar. Ledningen av en hotellkedja kan med hjälp av företagskulturen styra kvaliteten på servicemötet. Om företagskulturen medför en utmärkande kvalitet under servicemötet kan det resultera i en konkurrensfördel på marknaden och därför är företagskultur ett fenomen som är viktigt att studera och förstå.<sup>21</sup> Vi finner det därmed intressant att beskriva och analysera nyckelfaktorer och dess förutsättningar vid utvecklandet och förstärkandet av en företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet, utifrån en empirisk studie baserad på en hotellkedja.

#### 2.1.2.1 HOTELLKEDJAN SCANDIC

Hotellkedjan vi har valt till vår empiriska studie är Scandic. Genom att Scandic utgör en empirisk del i rapporten får vi en helhetsbild av företagskultur och dess kopplingar till kvalitet under servicemötet. Fallstudien genomförs för att vi vill få en inblick i en befintlig företagskultur och hur ledningen praktiskt använder sig av en företagskultur. För att kunna genomföra vår studie kommer vi att använda Scandic som empiriskt underlag för att se hur de utvecklar och förstärker företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet.

---

<sup>19</sup> Gummesson (2000) sid. 3

<sup>20</sup> Persson (2000) sid. 23

<sup>21</sup> Barney (1986) sid. 656 ff

Anledningen till att vi har valt Scandic som fallstudie är att vi är fascinerade av hotellkedjans framgång. Det första hotellet etablerades i Närke för drygt fyrtio år sedan och sen dess har det utökats med fler hotell och idag är den Nordens största hotellkedja. Vi tycker det är intressant med kedjans utveckling och det väckte ett intresse att använda hotellkedjan som fallstudie och analysera hur ledningen på Scandic använder företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet.

Vår första kontakt med företaget var i januari 2006, med verkställande direktören på Scandic Horisont och Scandic Nord i Helsingborg. Han var den första person vi intervjuade och det var även han som vidare föreslog vilka två avdelningschefer vi skulle intervjua på de två hotellen i Helsingborg. Från början var det tal om att vi skulle vara delaktiga i ledningens möte vid ett eller flera tillfällen för att kunna observera ledningens arbetssätt. Dessvärre ändrades detta under arbetets gång på grund av att ledningen på Helsingborg Nord inte hade tid med att ta emot oss för observationer. Vi tyckte att det skulle bidra ytterligare med information till vår rapport.

På samma sätt har vi gått tillväga vid urvalet av intervjupersoner på de andra hotellen. Vi har intervjuat personer som har ett ansvarsområde eller arbetsuppgift i en ledande position och därmed ansvariga i att ge personalen de förutsättningar de behöver för att kunna utföra servicemötet med hög kvalitet. På så sätt har vi begränsat undersökningens bredd och fokuserat på att det vi analyserar har betydelse för ämnesområdet företagskultur och vilka nyckelfaktorer och dess förutsättningar ledningen stöter på vid utvecklandet och förstärkandet av företagskulturen för att skapa hög kvalitet under servicemötet. Vi har granskat fyra Scandic Hotel, lokaliserade i Malmö och Helsingborg. Dessa hotell är Scandic Nord och Scandic Horisont i Helsingborg och Scandic Segevång och Scandic Sankt Jörgen i Malmö. En av Scandics grundidé var att lokalisera sig vid större vägar för att vara tillgänglig för alla människor. Dock är det förändrat idag, eftersom flera hotell i centrum av större städer har köpts upp av Scandic. Därav har vi medvetet valt att intervjua chefer både från hotell som är karaktäristisk för Scandic, det vill säga ligger vid större vägar men även hotell som ligger mitt i centrum. Därmed får vi ett brett underlag för vilka nyckelfaktorer och dess förutsättningar som kan finnas när företagskultur används för att höja kvaliteten under servicemötet.



### 2.1.2.2 INTERVJUERNA

Vi genomförde fem djupintervjuer varav tre med verkställande direktörer och två med hotellchefer på de utvalda Scandic hotellen. Detta för att vi vill undersöka vilka nyckelfaktorer och dess förutsättningar ledningen finner i sitt arbete med företagskulturen, för att åstadkomma en hög kvalitet under servicemötet. Befattningarna av de intervjuade personerna förändrades inte under processens gång men däremot ändrades vilka Scandic hotell intervjuerna hölls på. Från början hade vi kontakt med Scandic i Helsingborg och Lund men ett av hotellen drog sig ur vår studie. Anledningen var dels ändrade arbetsuppgifter för de tillfrågade personerna men också en prioriteringsfråga från de tillfrågade cheferna. Vi kände att vår tid är begränsad och sökte oss vidare till andra Scandic hotell, därmed blev den andra staden Malmö istället för Lund.

Vi utarbetade en intervjuguide efter vår studie av teori om företagskultur och de fem komponenterna ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal, samt motivation och samhörighet. Detta innebar att frågornas innehåll styrdes av dessa komponenter. Karaktären på frågorna var öppna och fria så att intervjupersonerna kunde tolka dem utifrån sina egna erfarenheter och kunskaper. Genom att ha den här typen av struktur på intervjufrågorna undvek vi korta svar. Vår utgångspunkt var att få så utförlig information som möjligt. Dessutom fanns det möjlighet att ställa följdfrågor om intervjupersonen inte skulle ha gett ett utförligt svar på den ställda frågan. Vår strävan har varit att skriva intervjufrågor klara och tydliga, vilket underlättar för intervjupersonerna och gör att risken blir mindre för missförstånd av frågorna. Dessutom minskar risken för olika tolkningar om frågorna är väl formulerade. Om det förekommer följdfrågor utöver intervjuguiden kan intervjun och resultatet skilja sig beroende på vem som utför den. Detta ifrågasätter trovärdigheten, men genom att ställa generella frågor i första hand till intervjupersonerna får vi en hög pålitlighet genom hela analysen.<sup>22</sup>

Djupintervjuerna genomfördes på respektive hotell och varade cirka 40-45 minuter vardera. Vi deltog båda två vid varje intervjutillfälle för vi ansåg att både trovärdigheten och giltigheten ökar om en person ställer frågor medan den andra antecknar under tiden. Dessutom varvade vi att ställa intervjufrågorna så att vi båda kände oss aktiva samtidigt som intervjupersonen fick kontakt med oss båda. I de fall som intervjupersonerna tillät använde vi

---

<sup>22</sup> Lundahl & Skärvad (1999) sid. 152

oss av en diktafon under intervjun. Detta för att dels underlätta intervjun så vi inte behövde stressa med att skriva ner allt de sa och dels för att öka trovärdigheten i vad som verkligen sades under intervjun. Efteråt skrev vi dessutom ner intervjuerna på papper.

Vidare ansåg vi att det blir bäst resultat genom att ha en öppen dialog med intervjupersonen på deras egen arbetsplats. Detta för att ifall det uppstår oklarheter kan vi direkt förklara dem för intervjupersonerna. Genom att under intervjun diskutera och förklara konkreta frågor med intervjupersoner ökar graden av giltighet för undersökningen. Dock kan det vara en nackdel eftersom intervjupersonen kan drabbas av den så kallade intervjuareffekten<sup>23</sup>, det vill säga att intervjuaren påverkas och svaret blir det som intervjuaren önskar höra och inte det spontana som intervjupersonen hade tänkt sig.<sup>24</sup> Anledningen till att intervjuerna ägde rum på ledarnas arbetsplats var att intervjupersonerna känner sig mer avslappnade i sin egen miljö och ändå finnas tillgängliga om de skulle behövas på arbetsplatsen. Vissa av intervjupersonerna hade önskemål om att få intervjuguiden i förväg och då har vi sänt över den till dem. Genom att göra på detta sätt är vi medvetna om att dessa intervjupersoner svarar på ett mer genomtänkt sätt.

Det hade varit bra att skicka ut intervjuguiden till alla intervjupersoner i förväg eftersom svaren hade varit mer genomtänkta. Samtidigt tycker vi att det spontana svaret faller bort och vi får höra sådant som låter bra men inte är realistiskt. Vi anser att eftersom underlaget från det empiriska undersökningen är olika blir därmed också svaren olika vilket vi tycker är positivt. Detta bidrar med att intervjupersonerna som hade intervjuguiden i förväg har ett mer genomtänkt resonemang kring företagskultur samt hur det används för att höja kvaliteten under servicemötet medan intervjupersonerna som såg frågorna vid mötet svara impulsivt. Detta ger ett bredare underlag för den kommande analysen.

### 2.1.3 METOD FÖR ANALYS

Analysen syftar till att med en teoretisk utgångspunkt förstå verkligheten. Dessutom hjälper teorin att sätta in vårt insamlade material i ett större sammanhang. Vi har i rapporten utgått ifrån teori om företagskultur. Vi kategoriserade relevant teori om företagskultur i fem nyckelfaktorer som utgör strukturen i rapporten, nämligen ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet. Kategoriseringen klargör

---

<sup>23</sup> Jacobsen (2002) sid. 159

<sup>24</sup> Halvorsen (1992) sid. 89

sambanden mellan teori och empiri och gör det enkelt att gå tillbaka och granska undersökningen.

I analysavsnittet är det teorin som styr vad vi sökte från det empiriska materialet. Det var efter en studie av litteratur om fenomenet företagskultur vi skrev en intervjuguide baserat på kategoriseringen av ämnet. På så vis bygger vi upp en grund för vad vi ska undersöka, var det finns en lucka i teorin som vi kan fylla. Därefter samlade vi in det empiriska materialet som utforskades i analysavsnittet. Genom en genomsyrad kategorisering av ämnesområdet företagskultur även i analysen minskar vi klyftan mellan det insamlade teoretiska och empiriska materialet, genom att välja det som är relevant. På grund av att vi granskar ämnesområdet företagskultur med samma kategorisering som utgångspunkt i både teori- och analysavsnittet överensstämmer de två delarna av rapporten och ger ett mer trovärdigt resultat.

Vi har valt att i analysen parallellt arbeta med teori och empiri för att få fram en djupare förståelse för läsaren som sedan underlättar att förstå resultatet.<sup>25</sup> Vi har utgått ifrån flera teorier eftersom vi ser att de kompletterar varandra men också för att öka förståelsen för läsaren.<sup>26</sup> Genom att kategorisera teorin kan den tillämpas på det empiriska materialet.<sup>27</sup> I de fem olika avsnitten analyseras det empiriska materialet samt vad de har för innebörd inom företagskulturen för att höja kvalitet under servicemötet. Genom att utgå ifrån teorins fokus har vi noggrant valt ut analysens innehåll både teoretiskt och empiriskt.<sup>28</sup>

Vi har använt oss av en kvalitativ metod, vilket innebär att vi samlade in information under hela arbetets gång och att ändringar utfördes löpande oberoende av vilken fas i skrivandet vi än befann oss i. Det är en beskrivande rapport som inte går att mäta utan det är en studie om hur verkligheten uppfattas och tolkas av människor.<sup>29</sup> Analysen syftar till att skapa en djupare förståelse för fenomenet företagskultur.<sup>30</sup> Det ger ingen korrekt verklighetsuppfattning eftersom det är tolkningar som vi gör av verkligheten. Det insamlade materialet tolkas och analyseras i flera steg och vi tolkar det skrivna materialet utifrån vår verklighetsuppfattning.<sup>31</sup>

---

<sup>25</sup> Jacobsen (2002) sid. 461

<sup>26</sup> Ibid sid. 462

<sup>27</sup> Bjereld (1999) sid. 94

<sup>28</sup> Lundahl & Skärvad (1999) sid. 150f

<sup>29</sup> Hartman (2001) sid. 21

<sup>30</sup> Gummesson (2000) sid. 70-71, 174-175

<sup>31</sup> Jacobsen (2002) sid. 44 f

Detta ger oss möjligheten att analysera empiri och teori under hela processen, vilket är en av grundpelarna i analysavsnittet.<sup>32</sup> Vi börjar med att bygga upp våra resonemang med hjälp av fakta hämtad från Scandics hemsida och ur intervjuerna för att öka trovärdigheten i våra slutsatser. Därefter analyserade vi fakta med de teorier vi behandlar i teoriavsnittet. Slutligen ställdes intervjupersonernas personliga åsikter i relation till detta för att lyfta fram de nyckelfaktorer och dess förutsättningar som ledningen möts vid utvecklandet och förstärkandet av företagskulturen för att utveckla kvaliteten under servicemötet. Vi har valt att anonymisera intervjupersonerna i analysen eftersom vi vill poängtera hur ledningen anser om fenomenet företagskultur och lägga fokus på befattningarna snarare än individerna. Därav har vi valt att inte nämna dem vid namn utan utefter deras befattning.

I nästa avsnitt påbörjar vi med att beskriva och kategorisera det teoretiska materialet om ämnesområdet företagskultur. Vi fann i litteraturen fem komponenter som vi anser utgör nyckelfaktorer vid utvecklandet och förstärkandet av företagskultur för att höja kvaliteten under servicemötet, nämligen ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet. För att få en bred kunskap om vad företagskultur är och hur det beskrivs i teorin har vi läst många olika forskares teorier vilka vi beskriver i det följande avsnitt. Detta för att få en inblick i många olika aspekter och perspektiv av fenomenet företagskultur.

---

<sup>32</sup> Jacobsen (2002) sid. 143

### 3. TEORI

---

*I det här avsnittet skildrar vi olika skribenters uppfattning om företagskultur samt dess användning för att höja kvaliteten under servicemötet. Vi har utgått ifrån fem väsentliga komponenter i en företagskultur som vi fann i litteraturen som nyckelfaktorer vid utvecklandet av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet, nämligen ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet. Den här indelningen ska underlätta och öka läsarens förståelse för helheten. Vi fokuserar teoriavsnittet på en hotellkedja eftersom vår utgångspunkt i nästkommande avsnitt är en fallstudie om hotellkedjan Scandic.*

---

#### 3.1 INLEDNING TILL ÄMNESOMRÅDET

I princip alla serviceverksamheter har en företagskultur som skapar en intern atmosfär och påverkar kvaliteten under servicemötet gentemot gästen. Det är ledningen tillsammans med personalen som utvecklar företagskulturen, som sedan avgör kvaliteten under servicemötet. Enligt Bitner är gästens uppfattning av kvaliteten under servicemötet en viktig komponent av den totala kvaliteten på tjänsten, det gäller speciellt återkommande gäster.<sup>33</sup> Skapas en bra och unik kvalitet under servicemötet har företaget en fördel på marknaden, en konkurrensfördel jämförelsevis med andra hotellkedjor. Förväntningarna från gästen är höga och det ställs krav på personalen. För att personalen ska kunna utföra ett bra arbete samt ge en hög kvalitet under servicemötet krävs det trovärdiga förutsättningar för personalen,<sup>34</sup> vilket är ledningens ansvar att leverera. Detta innebär att hela företaget från ledning till varje enskild personal ska ha klara värderingar och normer att arbete utefter och här får företagskulturen en väsentlig roll.

##### 3.1.1 FÖRETAGSKULTUR

Begreppet företagskultur innebär att medlemmarna i en grupp tänker lika och uppfattar omgivningen på liknande sätt. De har samma mål och vision som resterande i gruppen. För en hotellkedja innebär detta att med hjälp av en gemensam företagskultur påverka personalen mot liknande värderingar och normer samt mål och vision. Grönroos och även Alvesson poängterar att företagskulturen återspeglar en verksamhet och dess förflutna, erfarenheter och

---

<sup>33</sup> Bitner (1991) sid. 28 f

<sup>34</sup> Svingstedt, (2005) sid. 40

värderingar. Det är svårt att särskilja den från själva verksamheten, det kan liknas vid ett slags arbetsklimat. Genom företagskulturen skapas det ett mönster av gemensamma värderingar och normer som ger medlemmarna i en verksamhet mening, och förser dem med regler för beteendet i den verksamheten.<sup>35</sup>

Flaa et al menar på att företagskulturen blir en gemensam bas, det vill säga det finns gemensamma värderingar och normer inom hotellkedjan som avslöjar vad som är karaktäristiskt för den företagskulturen.<sup>36</sup> Motsvarande kallar Ekman värderingar och normer som finns bland annat inom en verksamhet för kultur. Dessa normer påverkar individernas tankar men även beteende. Företagskulturen blir grundpelaren för ledare och personal i olika situationer. Blir varje person medveten om vilken företagskultur som råder på hotellkedjan kan varje enskild individ agera enligt dessa normer i givna positioner och se till det bästa för verksamheten.<sup>37</sup>

Företagskultur är ett begrepp som används till att beskriva de grundläggande handlingar och normer i bland annat en hotellkedja, det är det som skapar verksamheten till ”det den är”. Det är vad som särskiljer olika hotellkedjor och dess medlemmar men det är svårt att fastställa begreppet företagskultur. Bang menar att företagskultur är något abstrakt och immateriellt, därför är det svårt att beskriva exakt vad det består av<sup>38</sup>. Schein däremot definierar företagskultur som grundläggande hypoteser och tänkesätt som delas av samtliga personal på företaget. Han ser inte det bara som ett tänkesätt och hypotes som delas av samtliga inom en verksamhet utan företagskulturen är dessutom någonting som finns med omedvetet och tas för givet av all personal.<sup>39</sup> Det är dock i slutändan ledningens uppgift att förmedla dessa tänkesätt till sin personal.

### 3.1.1.1 LEDNINGENS UPPGIFT

Ledarskap är en kritisk faktor i litteraturen när företagskultur diskuteras. Företagskulturen beskrivs som ett verktyg som kan användas av ledningen för att höja kvaliteten under servicemötet. Alvesson poängterar att det är viktigt att inte enbart analysera ledarens inflytande inom företagskulturen utan även hur medarbetarna uppfattar företagskulturen samt

---

<sup>35</sup> Grönroos (2002) sid. 393 Alvesson sid. 42

<sup>36</sup> Flaa et al. (1998) sid. 69

<sup>37</sup> Ekman (2003) sid. 65

<sup>38</sup> Bang (1999) sid. 24

<sup>39</sup> Schein (1987) sid. 6

ledarens sätt att arbeta med den. Det är sammanhanget där emellan som är den viktiga delen. Alvesson menar på att en bra företagskultur förknippas oftast med lojalitet, prestige, samarbete och anpassbarhet men även med verksamhetens vision och hur den ska fungera.<sup>40</sup> Företagskultur fungerar även som en resurs för ledarskapet gentemot personalen. Med hjälp av företagskulturen kan ledningen styra personalen och få personalen att utföra även ett arbete som inte alltid är stimulerande.<sup>41</sup>

Normann menar på att företagskultur är en utmaning för ledare i en verksamhet. Det handlar i slutändan om att styra servicemötet mellan personalen och gästen.<sup>42</sup> Ledningen bör reflektera över företagskulturen i hotellkedjan eftersom det är den som sätter ramarna för vad som sker inom hotellkedjan och gentemot gästen. Flaa och Ekman har snarlika uppfattningar om hur företagskulturen utvecklas och förstärks av ledningen. Flaa anser att kultur och ledning hänger ihop, ledningen tillämpar och manipulerar kulturen både medvetet och omedvetet.<sup>43</sup> Ekman poängterar också att företagskultur är ett centralt begrepp och ledaren är med och sätter sin prägel på kulturen vare sig de vill eller inte<sup>44</sup>. Även Grönroos och Skärvad menar på att det är ledningen som är nyckelfaktorn i processen, det är dem som visar hur allting ska göras och dem lägger grunden för företagskulturen inom hotellkedjan.<sup>45</sup> Ledarens uppgift är att visa vägen för resten av hotellpersonalen.<sup>46</sup> Ledaren måste leva som han/hon lär, närmare bestämt visa i handling hur allting ska gå till. Det är ledningen som ska med sin närvaro visa vägen för sin personal.<sup>47</sup> Echeverri och Edvardsson menar vidare på att om ledningen är närvarande innebär det att personalen tar efter och kan agera snabbare och effektivare i vissa situationer. Företagskulturen för med sig riktlinjer som etableras i hela hotellkedjan och det underlättar allas arbete. Av den anledningen krävs det att personalen har en bättre insikt av företagskulturen och att ledningen arbetar med den för att skapa en bra intern klimat i verksamheten<sup>48</sup>.

Grönroos framhäver hur viktigt det är att ta hand om sin personal. Det interna klimatet är personalens samlade känsla och attityd för företaget. Det är just detta ledaren måste hantera

---

<sup>40</sup> Alvesson (2001) sid. 146

<sup>41</sup> Ibid, sid. 97

<sup>42</sup> Normann (2000) sid. 58

<sup>43</sup> Flaa et al. (1998) sid. 82

<sup>44</sup> Ekman (2003) sid. 65

<sup>45</sup> Skärvad (1997) sid. 88

<sup>46</sup> Grönroos (2002) sid. 402 ff

<sup>47</sup> Skärvad (1997) sid. 88

<sup>48</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 347

och skapa så personalen utvecklar en positiv känsla gentemot företaget, eftersom det senare avspeglas i den service de ger gästerna. Därför kan det ge företaget konkurrensfördelar på marknaden. Följaktligen är det centralt att ledaren engagerar sig och utvecklar samt förstärker företagskulturen.<sup>49</sup> Det är betydelsefullt att ledarna på alla nivåer i hotellkedjan är med och utvecklar företagskulturen tillsammans med personalen. Företagskultur grundar sig i ledarens attityd och sätt att agera och därför är ledarskapet en central del av den rådande företagskulturen. Ledaren ska vara aktiv och ge kontinuerligt stöd åt verksamheten och dess personal. Oavsett om ledaren vill eller inte förmedlar han/hon ett budskap med värderingar och normer till resterande personer inom hotellkedjan. På så sätt har personen inflytande och kan utveckla samt förstärka företagskulturen. Om ledaren inte är medveten av detta kan det leda till att ledaren istället styrs av kulturen.<sup>50</sup>

Kotler et al resonerar att en företagskultur därför kräver aktiv medverkan av ledaren. Om ledaren inte engagerar sig resulterar det i en svag företagskultur som karaktäriseras av svaga eller inga värderingar och normer. Personalen blir osäker vad som ska göras och hur det ska göras och vågar inte ta eget initiativ. Ingen vågar ta ansvar för sina handlingar och beslut fattas långsamt vilket påverkar gästen negativt. Däremot i en stark företagskultur tar personalen ansvar och vet vad som ska göras och hur det ska göras vilket leder till att saker och ting blir gjorda och beslut fattas snabbt. Gästen påverkas positivt av detta då behöver han/hon inte märka av att brister i kvaliteten under servicemötet. I en stark företagskultur står gästen alltid i fokus, inte ledningen.<sup>51</sup>

### 3.1.1.2 STRATEGI OCH VISION

Strategi är ett begrepp som Alvesson definierar som en vägledare, såsom företagskulturen i en verksamhet. Därför är det väsentligt att ha en strategi för service inom en hotellkedja. Det hjälper personalen att förstå hur hotellet fungerar och ger en inblick i dess bakgrund. Om personalen är insatt i hotellkedjans strategi för service är det lättare för dem att agera i servicemötet med gästen. Det blir en slags motivationsfaktor som styr personalen mot rätt agerande.<sup>52</sup> Weick går ett steg längre i sin diskussion och menar på att strategi och företagskultur hänger tätt ihop eftersom båda delarna handlar om att uppskatta, skapa, värna

---

<sup>49</sup> Grönroos (2002) sid. 394

<sup>50</sup> Ibid sid. 397 ff och Alvesson (2001) sid. 102

<sup>51</sup> Kotler et al (2003) sid. 356 ff

<sup>52</sup> Alvesson (2001) sid. 121



och bestyrka. Både kultur och strategi anger en riktlinje för både ledarskapet och personalen och underlättar arbetsgången under servicemötet med gästen.<sup>53</sup>

Flaa et al påpekar företagskulturens betydelse för personalen vid extern anpassning, det vill säga för förståelsen av hotellkedjans huvuduppgift, för dess verkningsmedel och bedömningskriterier så personalen vet om de gör ett bra jobb.<sup>54</sup> Grunden bakom en bra företagskultur som resulterar i servicemötet med hög kvalitet är en realiserad strategi och vision som ledningen arbetat fram. Företagskulturen ska baseras på de krav ledningen ställer på servicen, det vill säga hotellkedjans affärsidé och vision. Grönroos menar att detta resulterar i en vision om hur servicemötet ska utföras och att samtliga inom hotellkedjan bör känna till visionen och arbeta utefter.<sup>55</sup> All personal måste ha insikt i hur ledningen arbetar med företagskulturen. Även Edvardsson & Magnusson betonar att det inte bara är ledningen som ska känna till affärsidén och visionen och sträva efter det utan alla personal inom hotellkedjan. Affärsidén måste vara förankrad i hela kedjan för att gästen ska få rätt service och budskap.<sup>56</sup> För att det ska fungera i praktiken är det centralt med att ge personalen utbildning om hotellkedjan och information om verksamheten. Alla i hotellkedjan ska vara medvetna och förstå vad och hur det ska göras, vision och strategin ska vara helt klart.<sup>57</sup> En klar vision och strategi är viktigt i en verksamhet med en företagskultur tillämpad på flera hotell, så att alla arbetar i samma riktning, det vill säga mot samma mål. Om personalen ska göra det måste de veta vad som ska göras och hur det ska göras, vilket kräver en god kommunikation mellan ledning och personal.

### 3.1.1.3 KOMMUNIKATION

Det är centralt att komma ihåg den interna kommunikationens roll i företagskulturen. Ledaren måste vara lyhörd men också komma ihåg betydelsen av feedback både till och från sin personal, det vill säga dubbelsidig kommunikation. Att ge återkoppling till varandra har konstaterats av Echeverri & Edvardsson att det är en väsentlig faktor för en fungerande kommunikation. Det är tecken på att det finns ett intresse mellan sändaren och mottagaren.<sup>58</sup> Verksamheten kan ha en bra tjänst men om kommunikationen är dålig kan det uppstå brister i kvaliteten under servicemötet. Om kvaliteten under servicemötet inte är tillräckligt hög kan

---

<sup>53</sup> Alvesson (2001) sid. 122

<sup>54</sup> Flaa et al. (1998) sid. 79

<sup>55</sup> Grönroos (2002) sid. 400

<sup>56</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 51

<sup>57</sup> Grönroos (2002) sid. 404

<sup>58</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 233 f

det oftast får negativa konsekvenser såsom dåligt rykte eller kan resultera i att hotellet förlorar gäster. Echeverri & Edvardsson menar att dessa tabbar kan vara ett tecken på dålig kommunikation mellan personal och ledning eller brister i personalens kunskap.<sup>59</sup>

Därför är det viktigt att en ledare framför informationen till personalen men sättet att framföra informationen har nästan större betydelse. Det finns många sätt att tolka information utefter hur det sänds ut.<sup>60</sup> Flaa et al betonar vikten av en genomsyrad företagskultur för att undvika störningar i kommunikationsprocessen mellan ledning och personal. En genomsyrad företagskultur med tydliga värderingar och normer kan minska risken för brister i överföringen av information.<sup>61</sup> Jacobsen & Thorsvik benämner effektiv kommunikation, det vill säga att personalen tolkar budskapet i kommunikationen på det sätt det var menat av ledningen. För att uppnå effektiv kommunikation är det betydelsefullt att se över hur avsändaren av budskapet har valt att formulera det och hur mottagaren tolkar det.<sup>62</sup>

En ledare måste vara noggrann med att kontrollera så att personalen har uppfattat budskapet på det sätt som var menat. Ofta finns det brister i kommunikation och det måste följas upp och även rättas till. Det kan vara brister i budskapet, i tolkningen eller i kanalen det sänds över.<sup>63</sup> Genomsyras företagskulturen inom hotellkedjan har personalen liknande värderingar, normer, synsätt och därmed tolkningar av budskap som ledningen önskar. Därför underlättar en väl fungerande företagskultur kommunikationen i en hotellkedja. Enligt Jacobsen & Thorsvik skapar företagskulturen ett gemensamt sätt att uppfatta, känna, tycka, tänka och handla i en verksamhet. Människor kommunicerar bättre med varandra inom en företagskultur än utanför i och med att det finns ord och uttrycksformer som tolkas och associeras på liknande sätt. Därför är det så att högre grad av en gemensam förståelse desto mindre risk för brister i kommunikationen mellan olika personer i en hotellkedja.<sup>64</sup> Väl fungerande kommunikation utan brister är det optimala eftersom i en hotellkedja måste personalen förstå och använda budskapet som ledningen utsänder till dem. Det är trots allt de som är med i servicemötet med gästen och aktivt påverkar deras uppfattning om företaget.

---

<sup>59</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 229

<sup>60</sup> Jacobsen & Thorsvik (1989) sid. 267

<sup>61</sup> Flaa et al (1998) sid. 141

<sup>62</sup> Jacobsen & Thorsvik (1989) sid. 271

<sup>63</sup> Ibid sid. 267

<sup>64</sup> Ibid sid. 283 f

Normann betonar att personalen är en central faktor i en hotellkedja i och med att de medverkar i försäljningen av tjänsten. Varje kontakt med gästen ska upprätthålla hög kvalitet.<sup>65</sup> Echeverri & Edvardsson utvecklar resonemanget ytterligare och poängterar att det ska finnas en god kommunikation med gästen, det vill säga att personalen inte enbart informerar gästen utan ser till att gästen har förstått och uppfattat informationen på rätt sätt. Kommunikationen ska inte vara till gästen utan helt enkelt med gästen.<sup>66</sup> Därför menar Grönroos på att ledningen måste utarbeta förutsättningar för personalen så de kan genom god service förmedla hotellkedjans värderingar och normer. Echeverri & Edvardsson påpekar att det är viktigt med att ägna mer uppmärksamhet åt den interna kommunikationen. Brist på information, oklar information eller information i fel tid är några av dem vanligaste bristerna som förekommer. Dessutom kan det vara så att personalen inte är intresserad av den informationen som förmedlas internt i hotellkedjan och då är det svårt att kommunicera med personalen.<sup>67</sup> Detta ska inte försummas av ledningen eftersom kommunikation är en viktig förutsättning för att personalen ska kunna leverera en hög kvalitet i servicemötet.

#### 3.1.1.4 PERSONAL

Personalen är en mycket viktig resurs i en hotellkedja eftersom det är genom dessa människor som gästen upplever kvaliteten. Därför är de avgörande i skapandet och levererandet av tjänsten och hur det uppfattas av gästen. Personalens attityd och agerande mot gästen har en väsentlig roll för hur servicen upplevs av gästen. Echeverri & Edvardsson hävdar att vissa egenskaper är medfödda hos människor och kan dessvärre inte läras ut. Det kan vara egenskaper som uthållighet och sympati, vilka grundläggs tidigt i varje persons liv.<sup>68</sup> Utifrån sina egna erfarenheter påpekar Svingstedt att dessa egenskaper skapar goda förutsättningar för att kunna ge en bra service i längden.<sup>69</sup> Enligt Normann kan personalen bli en kritisk faktor för hur gästen upplever kvaliteten under servicemötet. Men förutom personalens medfödda egenskaper finns det även andra faktorer som påverkar deras sätt att agera under servicemötet. Det kan vara värderingar och normer som företaget står för som kan vägleda personalen under servicemötet. Det i sin tur resulterar i den kvalitet under servicemötet som ledningen vill att

---

<sup>65</sup> Normann (2000) sid. 58

<sup>66</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 25

<sup>67</sup> Ibid sid. 365

<sup>68</sup> Ibid sid. 229-230

<sup>69</sup> Svingstedt (2005) sid. 41

gästen ska få oavsett vem som ger den.<sup>70</sup> Dessa faktorer kan styras av ledningen med hjälp av företagskulturens värderingar och normer.

Företagskulturen i hotellkedjor är särskilt viktigt eftersom varje gäst och vistelse är unik. Vill ledningen skapa en liknande känsla på alla hotell inom kedjan är det centralt att se över företagskulturen i och med att den påverkar personalen. Kotler et al menar på att ledningen kan med hjälp av företagskultur influera personalen att agera med gästen i fokus under servicemötet,<sup>71</sup> vilket i sin tur skapar hög kvalitet under servicemötet. Basvärderingar och normer håller kvar personalen om de trivs och känner sig ett med företaget. Styrkan på företagskulturen, det vill säga om det finns svaga eller starka värderingar och normer, kan påverka personalomsättningen. Grönroos framhäver att det finns ett samband mellan personalomsättningen och kvaliteten under servicemötet eftersom personalens agerande är uppenbart för gästen.<sup>72</sup> Om personalomsättningen är hög påverkas företagskulturen på ett negativt sätt och det kan bli svårt att utveckla en bra företagskultur. Detta är ett dilemma inom serviceverksamheter idag eftersom det indirekt påverkar kvaliteten på servicemötet negativt och därmed gästen. Därför är viktigt för ledaren att komma ihåg att ju mindre personalomsättning desto bättre och konsekvent blir kvaliteten under servicemötet. Detta eftersom ju längre personen arbetar på samma plats desto mer erfarenhet får den av sina arbetsuppgifter och kan tillföra mer till servicemötet.<sup>73</sup>

En svag företagskultur resulterar i otrygghet bland personalen och det återspeglas senare dels i personalomsättningen men även i servicen. Den personal som är kvar blir osäker i sin roll och vet inte hur saker ska fungera eller hur de ska reagera i olika situationer. De vet inte vad som förväntas av dem och de får inget direkt stöd av företaget vilket bland annat kan skapa långa väntetider för gästen.<sup>74</sup> Edvardsson poängterar att kritiska situationer måste lösas direkt av frontpersonalen och inte i ett senare skede. I hotell kan problemlösning utgöra grund för konkurrensen mellan hotellkedjorna, det vill säga hur väl företaget kan anpassa sig och lösa gästens problem som dyker upp. Det handlar om att tillgodose gästens krav och behov.<sup>75</sup> Schein betonar att genom en företagskultur lär ledningen ut ett visst sätt att resonera när

---

<sup>70</sup> Normann (2000) sid. 58

<sup>71</sup> Kotler et al (2003) sid. 356

<sup>72</sup> Grönroos (2002) sid. 396

<sup>73</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 354

<sup>74</sup> Grönroos (2002) sid. 394

<sup>75</sup> Edvardsson (1996) sid. 197

problem uppstår.<sup>76</sup> Därför kan personalen få de förutsättningar och befogenheter av ledningen de behöver via en företagskultur för att kunna lösa problem när de uppstår vilket kan öka den uppfattade kvaliteten under servicemötet.<sup>77</sup> I en stark företagskultur vet personalen vad som krävs av dem i oväntade lägen vilket leder till bestämd och konsekvent servicenivå. Dock kan en stark företagskultur bromsa hotellkedjan om det inte förnyas utefter de ständigt förändrande villkoren på marknaden. Detta kan bli en utmaning för ett företag med en alltför stark företagskultur. Grönroos hävdar att hålla fast vid de gamla arbetsätten kan hindra hotellkedjan att gå vidare och konkurrera. Både ledningen och personalen måste vara lyhörda och villiga att förändras för att behålla sina konkurrensfördelar på marknaden.<sup>78</sup> Svag eller stark företagskultur resulterar automatiskt till olika kvalitet och påverkar gästens upplevelse av tjänsten. Därför är det väsentligt att ledningen arbetar med företagskulturen i en hotellkedja och att i sitt arbete inkludera motivation.<sup>79</sup> Genom att motivera och få personalen att känna samhörighet kan ledaren styra personalens agerande och därmed kvaliteten under servicemötet.

### 3.1.1.5 MOTIVATION OCH SAMHÖRIGHET

Normann poängterar att det är betydelsefullt att som ledare dra nytta av personalens kunskaper och motivera personal utefter det individuella behovet för att uppnå bättre resultat i sin verksamhet. Ibland kan det vara så att verksamhetens strategi och företagskultur hämmar personalens potential, då kan personalutveckling på individnivå vara ett sätt att nå bättre resultat.<sup>80</sup> Företagskulturen intar en central roll i att kontrollera personalens agerande under servicemötet och därmed även kvaliteten under servicemötet med gästen. Det kan ledningen genomföra med hjälp av gemensamma värderingar och normer som sätter krav på service. Ibland räcker dock inte det bara att personalen vet om vilka värderingar och normer det finns eller hur de borde agera under servicemötet. Det centrala är att få personalen att självmant vilja följa dessa värderingar, normer och riktlinjer för service. Det handlar i högsta grad om att personalen var för sig och tillsammans ska bidra till att förverkliga verksamhetens mål.<sup>81</sup>

Echeverri & Edvardsson påpekar att personalen måste känna sig motiverad till att vilja göra det bästa för verksamheten och sträva mot dess mål och vision. De ska även känna att det

---

<sup>76</sup> Schein (1985) sid. 9

<sup>77</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 54

<sup>78</sup> Grönroos (2002) sid. 395

<sup>79</sup> Ibid sid. 394 ff

<sup>80</sup> Normann (2000) sid. 89 f

<sup>81</sup> Bruzelius & Skärvad (1989) sid. 197

bästa för hotellkedjan är det bästa för dem, nämligen känna en samhörighet med hotellkedjan och dess värderingar och normer. För att personalen ska ge den kvalitet under servicemötet som gästen efterfrågar måste det finnas en samhörighet mellan personal och ledning.<sup>82</sup> Därför är det vidare betydelsefullt att ledningen skapar en ”vi-känsla”. Hög kvalitet under servicemötet förutsätter att personalen är motiverad, engagerad samt nöjd med sin arbetsplats eftersom det genomsyras i servicemötet och dess kvalitet. Vidare om kvaliteten på servicemötet är hög blir det en positiv feedback för företaget, bland annat genom nöjda och lojala gäster som är en konkurrenskraft.<sup>83</sup>

Ledningen måste vårda om den personal som är central vid servicemötet med gästen, eftersom det är dem som gör gästerna nöjda. Edvardsson & Thomasson menar på att motivera och belöna personal utifrån sättet att tillfredställa gäster är alltmer väsentligt inom hotellverksamheter. På så sätt fokuserar personalen mer på att ge hög service med hög kvalitet under servicemötet och göra gästen nöjd.<sup>84</sup> Genom att engagera personalen och belöna dem för sina goda arbeten ökar intresset att prestera mer. Dessutom ställer personalen mer krav på en verksamhet och det ska ledningen inte bortse från.<sup>85</sup> Det individuella behovet får inte ignoreras av ledningen utan snarare tillvaratas för det gynnar både personal och gäst.<sup>86</sup> Ledningen kan med hjälp av mer intressanta arbetsuppgifter och belöningsystem nå ut till individens intressen. Utifrån sina erfarenheter betonar Svingstedt vikten av att de anställda får sina behov mer eller mindre uppfyllda eftersom det då skapas en bättre arbetsmiljö och därmed en ökad kvalitet under servicemötet.<sup>87</sup> Porter & Lawler framhäver i sin studie att om personalen trivs och är tillfredställd på sin arbetsplats presterar de bättre i servicemötet med gästen.<sup>88</sup> Med andra ord ska ledningen genomföra karriärplanering, belöningsystem och liknande individuella aspekter eftersom det är en betydelsefull del av personalens trivsel och därmed påverkas kvaliteten under servicemötet. Det är viktiga aspekter för en ledare att ta hänsyn till enligt Echeverri & Edvardsson för annars kan inte ett bra jobb utövas om personalen inte är motiverad i sitt arbete.<sup>89</sup> Vidare påpekar Edvardsson & Magnusson att en företagskultur som de anställda förstår kan förstärka motivationen hos individen.<sup>90</sup> Likaså

---

<sup>82</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 352

<sup>83</sup> Ibid sid. 26

<sup>84</sup> Edvardsson & Thomasson (1992) sid. 41

<sup>85</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 355

<sup>86</sup> Normann (2000) sid. 89

<sup>87</sup> Svingstedt (2005) sid. 43

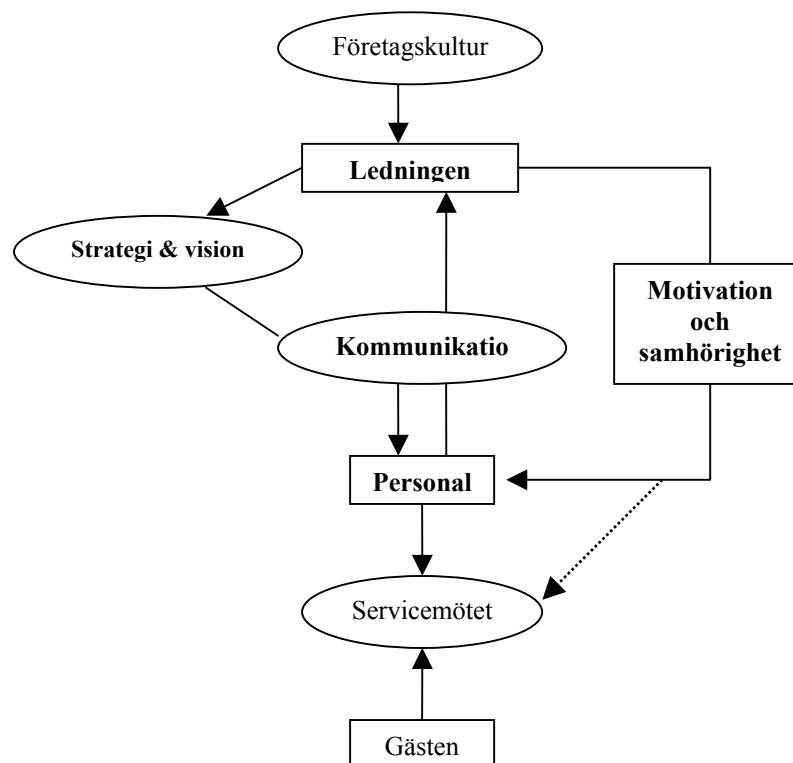
<sup>88</sup> Porter & Lawler (1968)

<sup>89</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 133

<sup>90</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 63

framhäver Jacobsen & Thorsvik att om individen förstår och tolkar företagskulturen som sin egen kultur skapar det ett större engagemang i deras arbete som genomsyras i servicemötet med gästen och därmed kvaliteten. Ju mer samhörighet personalen känner för hotellkedjan och sin roll i sin helhet desto mer kan och vill de prestera.<sup>91</sup>

Prestationen i en hotellkedja är som en länk genom hela verksamheten från ledningen till gästen. Företagskulturen skapar gemensamma värderingar och normer som är en förutsättning för att ledningen ska kunna utarbeta en strategi och vision för service. Om det finns en bra kommunikation mellan ledning och personal skapas det en arbetsglädje som gynnar alla inom verksamheten och motiverar personalen till att prestera bättre under servicemötet. Ledningen ska uppmärksamma och belöna sin personal med hjälp av motivation och samhörighet så att personalen självmant vill leverera en hög kvalitet under servicemötet. Genom att ledningen tar hänsyn till sådana aspekter kan de genom att styra personalen och dess agerande för att höja kvaliteten under servicemötet. Vi har nedan skapat en modell som sammanfattar de fem komponenterna som utgör nyckelfaktorer vid utvecklandet och förstärkandet av företagskultur för att skapa kvalitet under servicemötet.



Figur 1. Dem fem komponenterna som utgör nyckelfaktorer i en serviceverksamhet.

<sup>91</sup> Jacobsen & Thorsvik (1989) sid. 223

Vi har i teoriavsnittet beskrivit de fem komponenter av företagskulturen som vi anser är nyckelfaktorer vid utvecklandet och förstärkandet av en företagskultur för att utveckla kvaliteten under servicemötet i en hotellkedja. Vi ska vidare i kommande avsnitt analysera dessa fem komponenterna som vi fann i litteraturen, nämligen ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet och med hjälp av hotellkedjan Scandic lyfta fram dessa nyckelfaktorer och analysera dess förutsättningar.



## 4. FALLSTUDIE SCANDIC

---

*Likt teoridelen ska analysen delas upp i samma avsnitt som utgör underlag för analysen vilka är följande; företagskultur, ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet. Dessa komponenter utgör nyckelfaktorer och ska i detta avsnitt analyseras för att framhäva dess förutsättningar vid utvecklandet av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet. Vi inleder dock avsnittet med en skildring av företaget Scandic, som utgör grunden för den empiriska undersökningen. Tanken är att presentera företaget så att läsaren har en uppfattning om företaget och dess värderingar inför kommande avsnitt som ska behandla det insamlade empiriska materialet tillsammans med det teoretiska underlaget om ämnesområdet företagskultur.*

---

### 4.1 SCANDICS VÄRDERINGAR OCH NORMER

Scandic är en svensk hotellkedja vars affärsidé grundar sig på att erbjuda övernattningsmöjligheter till alla resenärer och framför allt lokaliserades hotellen där det fanns många människor. På 1960-talet var motorhotell en plats där människor kunde unna sig sådant som kanske inte fanns i hemmet, exempelvis TV på rummet eller bassäng på hotellet. Grundtanken var att kunna erbjuda övernattnings möjligheter längst motorvägen för människor på resande fot.<sup>92</sup> Idag har Scandic 140 hotell i tio olika länder och affärsidén lever kvar fortfarande, nämligen; *”Erbjuda resande som är enkelt och tillgängligt för alla individuella behov – för affärsresenärer till familjer som reser med barn.”*<sup>93</sup>

Scandics företagskultur och dess värderingar och normer kartläggs dels på hemsidan,<sup>94</sup> men även på deras intranät som är en informationskanal för Scandics ledning och personal. Vid ett av intervjutillfällena fick vi tillgång till en guide om Scandics basvärderingar och övertygelser.<sup>95</sup> Därifrån kan vi utläsa att deras basvärderingar består av fyra grundprinciper som både ledning och personal ska ha i åtanke i sitt dagliga arbete. De fyra principerna är triple bottom line, socialt ansvar, omtanke och nordiskt sunt förnuft.

---

<sup>92</sup> Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/902\\_AboutTheHiltonBrand.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/902_AboutTheHiltonBrand.jsp), 2006-04-05

<sup>93</sup> Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900\\_CorporateInformation.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900_CorporateInformation.jsp), 2006-04-05

<sup>94</sup> Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900\\_CorporateInformation.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900_CorporateInformation.jsp), 2006-05-25

<sup>95</sup> Se bilaga 2

Ur guiden kan vi utläsa att triple bottom line täcker tre aspekter, nämligen ekonomi, miljö samt etik<sup>96</sup>. Dessa tre aspekter går ut på ett socialt ansvar vilket Scandic förklarar på hemsidan som att vara ett bra företag i ett bra samhälle.<sup>97</sup> En verkställande direktör som vi intervjuade förklarade innebörden av dessa tre aspekter som innehåller i sin tur två inriktningar var. I den ekonomiska delen ingår försäljning och effektivitet som är en viktig ingrediens för företagets lönsamhet. Den andra delen är miljön som innefattar såväl hälsa som arbetsmiljö. Scandic arbetar aktivt med miljöaspekten och engagerar sig i olika projekt, såsom svanmärkning av alla Scandic Hotel i Sverige. Den återstående delen, etik handlar om säkerhet dels på hotellet för personal, gäster och byggnader men också om att ta ett ansvar i samhället. På hemsidan och i guiden kan vi utläsa att målet med alla dessa aktiviteter är att det ska mynna ut i omtanke såväl mot gäster som mot personal.<sup>98</sup>

På Scandics hemsida betonas också vikten av nordisk sunt förnuft som ska genomsyra hela hotellkedjan. Det är Scandics grundfilosofi och innebär att det ska råda nordiskt sunt förnuft, det vill säga det nordiska ursprunget som står för enkelhet, öppenhet samt omtanke som ska vara en självklarhet på alla olika nivåer i företaget.<sup>99</sup> Detta står även med i guiden som är inlagd på deras intranät som all personal ska ta del av och ha med i åtanke i sitt dagliga arbete.<sup>100</sup> Två av verkställande direktörerna vi intervjuade påpekade att nordisk sunt förnuft ska finnas med i det dagliga arbetet på hotellet oavsett avdelning som i sin tur signaleras ut till gästerna. Eftersom benämningen nordiskt sunt förnuft förekommer på ett flertal ställen på hemsidan samtidigt som två verkställande direktörer poängterade vikten av nordiskt sunt förnuft kan vi tolka det som en viktig del av Scandics basvärderingar och normer som all personal ska ta del av och ha i åtanke under servicemötet med gästen.

## 4.2 FÖRETAGSKULTUR

Enligt Flaa et al är definitionen av företagskultur ”gemensamma basvärderingar och normer som avslöjar vad som är karaktäristiskt för en verksamhet”.<sup>101</sup> Ur intervjuerna kan vi avläsa vad som är karaktäristiskt för Scandic som hotellkedja. De tillfrågade intervjupersoner beskriver företagskulturen på Scandic med ord som service, samarbete, öppen relation mellan

---

<sup>96</sup> Se bilaga 2

<sup>97</sup> Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900\\_CorporateInformation.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900_CorporateInformation.jsp), 2006-05-25

<sup>98</sup> Se bilaga 2 och Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900\\_CorporateInformation.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900_CorporateInformation.jsp), 2006-05-25

<sup>99</sup> Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900\\_CorporateInformation.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900_CorporateInformation.jsp), 2006-05-25

<sup>100</sup> Se bilaga 2

<sup>101</sup> Flaa et al (1998) sid. 69

personal och gäst, samarbetsvilja, positivism, omtanke samt öppen och glad stämning mellan varandra som karaktäristiskt för hotellkedjan. Vi tycker att det är intressant att ingen av de tillfrågade intervjupersonerna sa nordiskt sunt förnuft vilket betonas genomgående på hemsidan.<sup>102</sup> Det kan mer jämföras med Schein definition som säger att företagskultur är ett tankesätt och hypotes som delas av samtliga inom en verksamhet. Vidare anser Schein att företagskultur är någonting som finns med omedvetet inom verksamheten och det tas för givet av all personal.<sup>103</sup> Samtliga intervjupersoner har arbetat väldigt länge inom Scandic, det handlar om i genomsnitt 20 år, vilket gör att basvärderingar och normer blir en självklarhet, därav misstänker vi att nordiskt sund förnuft inte nämndes som karaktäristiskt för hotellkedjan. Forskaren Bang definierar företagskultur som abstrakt och svårt att beskriva vad det består av.<sup>104</sup> Om vi ser det ur Bangs synsätt så är det också en förklaring till att intervjupersonerna beskrev företagskulturen på Scandic med olika ord. Beroende på ställning och tidigare erfarenheter samt kunskap inom verksamheten gör också en skillnad på företagskulturens definition.

Enligt forskarna Grönroos och Alvesson innebär företagskultur att alla inom verksamheten har samma värderingar och normer och att det återspeglar verksamhetens förflutna och erfarenheter.<sup>105</sup> Från det empiriska materialet har vi dock fått olika definitioner om vad företagskulturen är på hotellet och vad grunden till den är. En verkställande direktör anser klart och tydligt att det är ledningen som påverkar företagskulturen och personalen ska lyssna och ta till sig de regler och riktlinjer som sätts upp. Detta överensstämmer med Grönroos och Alvenssons syn på företagskultur, de menar på att företagskultur skapar ett mönster av värderingar och normer som ger personalen mening och förser dem med regler och beteende.<sup>106</sup> Däremot har en hotellchef en helt annan syn på vad företagskultur på Scandic är för någonting. Hon ser det som att företagskulturen grundar sig på hotellkedjans personal, hur de blir behandlade inom verksamheten och vad personalen har för befogenheter. Här ser vi en tydlig skillnad mellan en verkställande direktörs förhållningssätt gentemot hotellchefen. Utgångspunkterna är i motsats till varandra och därmed kan vi ana att även budskapet inom verksamheten mellan olika nivåer kan vara motsägelsefull. En annan aspekt vi anar kan vara anledningen till deras syn på vad företagskultur är att hotellchefen arbetar närmare personalen

---

<sup>102</sup> Scandics hemsida; [www.scandic-hotels.se](http://www.scandic-hotels.se), 2006-05-28

<sup>103</sup> Schein (1987) sid. 6

<sup>104</sup> Bang (1999) sid. 24

<sup>105</sup> Grönroos (2002) sid. 393 och Alvesson (2001) sid. 42

<sup>106</sup> Ibid

som har direktkontakt med gäster och inser att kompetens är en viktig faktor dels för företagskulturen men också för att kunna leverera en hög kvalitet under servicemötet. Den verkställande direktören däremot har ett större ansvar och ser företagskultur som en helhet. Hans arbetsuppgifter är mer heltäckande än hotellchefens och därav skillnaden om uppfattningen av vad företagskulturen är.

#### 4.2.1 LEDNINGENS UPPGIFT

Alvesson poängterar att det finns ett samband mellan ledningens förhållningssätt och personalens uppfattning av företagskulturen.<sup>107</sup> Skärvad resonerar i likhet med Alvesson och påpekar att genom att ledningen arbetar med och i enlighet med företagskulturen kan personalens värderingar och normer styras. Företagskulturen blir på så sätt en resurs för ledningen.<sup>108</sup> Om ledningen lever som han/hon lär och i handling visar personalen hur allting ska gå till blir det en vägledning för personalen i deras dagliga arbete.<sup>109</sup> Detta kan vi ana att ledningen på Scandic har i åtanke i sitt dagliga arbete eftersom vid flera tillfällen under intervjuerna använde de tillfrågade begreppet ”leva som man lär” och dess betydelse i sitt ledarskap. Intervjupersonerna ansåg att det inte går att sätta upp regler och normer om ledaren själv inte följer dem. Enligt en verkställande direktör ska ledaren utgöra en förebild på hotellet, annars kan allting förstöras. All legitimitet för företagskulturen och dess värderingar och normer försvinner, personalen har ingen anledning att följa företagskulturen om inte ens ledaren gör det. En annan verkställande direktör påpekar att innebörden av ”leva som man lär” som ledare gäller alla aspekter inom verksamheten och dess företagskultur. Han fortsatte med att betona att det kan handla om något så enkelt som klädsel, går inte ledningen i uniform så varför ska personalen göra det? Det är ledningens uppgift att sätta ramarna för företagskulturen. Detta återkommer i teorin, både Ekman och Flaa poängterar att ledningen sätter prägel på företagskulturen vare sig personen vill det eller inte.<sup>110</sup> Även Grönroos och Skärvad påpekar att ledningen är nyckelfaktorn i företagskulturen, de lägger grunden för den.<sup>111</sup> Flaa et al bygger vidare på resonemanget och säger att ledningen påverkar företagskulturen medvetet eller omedvetet.<sup>112</sup> Eftersom ledningen påverkar företagskulturen medvetet eller omedvetet ser vi den här frågan som en kritisk faktor ur ledningens perspektiv.

---

<sup>107</sup> Alvesson (2001) sid. 146

<sup>108</sup> Ibid sid. 97

<sup>109</sup> Skärvad (1997) sid. 88

<sup>110</sup> Flaa (1998) sid. 82 och Ekman (2003) sid. 65

<sup>111</sup> Skärvad (1997) sid. 88

<sup>112</sup> Flaa et al (1998) sid. 82

Vi har noterat att både i teorin och i intervjuerna återkom ledningens uppgift att som ledare sända ut ett budskap. Att inneha en position på ledningsnivå kräver att personen alltid är konsekvent i sitt agerande så att personalen märker av företagskulturen och dess innebörd, vad det står för inom Scandic så att de kan ta efter de värderingar och normer.

Flera forskare betonar att det är ledaren som visar vägen för övrig personal om hur det dagliga arbetet ska se ut.<sup>113</sup> Vi anser att det är en viktig del i ledningens arbete på Scandic eftersom samtliga intervjupersonerna påpekar vikten av att vara närvarande bland personalen så ofta det går. En verkställande direktör betonade att han gärna går runt bland sin personal och konverserar med dem. Genom att agera på detta sätt poängterar han att han blir en förebild för de andra ledarna på hotellet och att han vill inspirera dem till att också gå runt och prata med personalen. Vi tolkar det som intervjupersonen menar på att det leder till ett klarare budskap om verksamhetens värderingar och normer. Det blir en direktkontakt med personalen, genom vilken ledaren kan visa sin attityd och sitt förhållningssätt och på så sätt påverka personalen. En av de tillfrågade hotellcheferna sa att det inte finns dåliga dagar, utan det ska alltid finnas en positiv anda och atmosfär bland personalen. Detta eftersom det inspirerar personalen till att också vara positiva och glada på jobbet och i slutändan återspeglas det i kvaliteten under servicemötet.

Grönroos och Alvesson poängterar vikten av aktiv medverkan av ledningen inom verksamheten eftersom de genom sitt handlande sänder ut ett budskap till personalen.<sup>114</sup> Det var intressant att se under intervjuerna att här skiljde sig hotellchefernas åsikter från de verkställande direktörernas. Båda hotellcheferna påpekar i intervjuerna att ledaren ska hjälpa till personalen på olika nivåer och avdelningar inom hotellet. De nämnde det som en viktig faktor i ledarskapets betydelse för företagskulturen medan de verkställande direktörerna inte nämnde det överhuvudtaget i sina intervjuer. Hotellcheferna menade att ledningen ska föregå med gott exempel och hjälpa till personalen när det behövs. Detta är ett sätt enligt dem att öka samarbetet inom och mellan avdelningarna och på så sätt förstärka företagskulturen. De menar på att om personalen tar efter ledningens förhållningssätt och hjälps åt kan de tillsammans öka kvaliteten under servicemötet än om alla enbart gör sina arbetsuppgifter. Det kan vi även se i teorin där Echeverri & Edvardsson menar på att om ledningen är närvarande influeras personalen till att engagera sig och ta ansvar. De kan genom att ha arbetat

---

<sup>113</sup> Grönroos (2002) sid. 402 ff och Skärvad (1997) sid. 88

<sup>114</sup> Grönroos (2002) sid. 397 ff och Alvesson (2001) sid. 102

tillsammans med ledaren agera snabbare och effektivare eftersom de i fortsättningen vet vad de ska göra och hur de ska handla. På så sätt etableras företagskulturen i hela verksamheten och det för med sig riktlinjer som underlättar personalens dagliga arbete.<sup>115</sup> Vi ser både för och nackdelar med att ledaren arbetar utanför sitt eget ansvarsområde. Det kan tyckas ”charmigt” att ens ledare utför samma uppgift som dess personal, det vill säga inte drar sig för att gå utanför sitt eget arbetsområde, men kan också tolkas som att ledaren inte litar på personalens befogenheter utan tar kontroll över situationen och trampar på ett känsligt område. Grönroos understryker hur viktigt det är med samverkan mellan ledning och personalen för att företagskulturen ska vara genomgående inom verksamheten.<sup>116</sup> Forskaren utvecklar resonemanget ytterligare med hur väsentligt det är att ledningen ger kontinuerligt stöd både åt verksamheten men också personalen för på så sätt sprids företagskulturen till alla inom verksamheten.<sup>117</sup> Dock vill vi poängtera att ledningen bör vara medveten om att ett budskap sprids och därmed tänker på graden av samverkan för att inte tar över personalens arbetsuppgifter.

En verkställande direktör påpekade att arbetsklimatet på Scandic är väldigt god. Han benämnde det som ”högt i tak”, det vill säga alla har rätt att tycka till och ha åsikter. En annan verkställande direktör påpekade samma sak men underströk även att det beror på Scandics företagskultur som gör det möjligt att diskutera och utvecklas inom verksamheten. Vi tycker det visar på att ledningen vill förbättra och underhålla företagskulturen så att det passar både för personalen och för gästen. Kotler et al betonar att om företagskulturen ska vara god inom en verksamhet ska ledningen vara aktiv och uppmuntra sin personal till att ta egna initiativ. Personalen får klara riktlinjer av ledningen så att de sedan kan arbeta fritt och ta egna beslut samt ansvar vid behov.<sup>118</sup>

En hotellchef poängterade att det är ledningen på Scandic som visar vägen för personalen medan personalen genomför det. Det var intervjupersonerna överens om, en verkställande direktör sa att ledningen kan försöka påverka företagskultur men om personalen inte är med på det blir det ingenting av det, det måste finnas en samverkan. Den andra hotellchefen sa också att samverkan är central eftersom alla tillsammans påverkar företagskulturen, det finns överallt i företaget såväl högst upp som längst ner i verksamheten. Enligt Normann är dock

---

<sup>115</sup> Echeverri och Edvardsson (2002) sid. 347

<sup>116</sup> Grönroos (2002) sid. 394

<sup>117</sup> Ibid sid. 397 ff och även Alvesson (2001) sid. 102

<sup>118</sup> Kotler et al (2003) sid. 356 ff

den svåra biten att få med sig personalen på det som ska genomföras. De måste tro på basvärderingarna i företaget för att företagskulturen ska fungera i praktiken, eftersom de utgör den centrala kontakten med gästen.<sup>119</sup> I likhet med Normanns resonemang kommenterade en av de tillfrågade verkställande direktörerna att ledningen inte kan få företagskulturen genomsyrad i verksamheten och i servicemötet utan personalens medverkan. Personalen måste tro på de basvärderingar som verksamheten står för och det är ledningens ansvar. Vidare berättade han att genom att lyssna på personalen och vara ödmjuk, visa att de syns i verksamheten och får sin talan hörd påstår han att det går som ledare få personalen att tro på värderingarna. Detta påpekar även en annan verkställande direktör under intervjun, nämligen att det är med hjälp av den öppna dialogen mellan olika nivåer i verksamheten som ledningen kan få med sig personalen till att göra det som de tycker är mest rätt för hotellet.

Edvardsson & Gustavsson menar att det är i detta sammanhang som det är betydelsefullt att se individen bland all personal. Eftersom det är individer som har direktkontakt med gästen påverkar de dess uppfattning om tjänsten och den upplevda kvaliteten mer än någon annan inom verksamheten. Personalen måste tro på företagskulturen för att vilja ge god service.<sup>120</sup> Eftersom hotellbranschen är utsatt för hård konkurrens på marknaden, vilket vi antyder, så menar Bitner på att det är extra viktigt med att gästen sätts i fokus och upplever en hög kvalitet under servicemötet för att de ska återkomma.<sup>121</sup> Återigen ser vi en kritisk faktor ur ledningsperspektiv. Det räcker inte att ge ansvar åt personalen och tro att de arbetar utifrån företagskulturens värderingar och normer under servicemötet utan det ska finnas en dialog mellan nivåer och avdelningarna för att stämma av hur det verkligen är. Vi menar på att genom en kontinuerlig dialog med personalen kan ledningen märka av om personalen arbetar på det sätt som de avser med företagskulturen och dess värderingar och normer för att leverera hög kvalitet under servicemötet eller inte.

Grönroos menar att allting i verksamheten ska kretsa runt gästens upplevda kvalitet av tjänsten,<sup>122</sup> och att den ska bli så optimal som möjligt. Det vidareutvecklar Grönroos som att ledningen bör utveckla en positiv känsla bland personalen eftersom det avspeglas i kvaliteten under servicemötet.<sup>123</sup> En verkställande direktör menade på att ledningen måste vara ödmjuk,

---

<sup>119</sup> Normann (2000) sid. 58

<sup>120</sup> Edvardsson & Gustavsson (1990) sid. 20

<sup>121</sup> Bitner (1991) sid. 28 f

<sup>122</sup> Grönroos (1982) sid. 63

<sup>123</sup> Ibid (2002) sid. 394

lyssna på sina anställda och dessutom ta till sig det personalen säger. Det spelar ingen större roll om de får ett ja eller nej på sina förslag, bara ledningen lyssnar. Då skapas en positiv attityd mot företagskulturen som alla tror på, medverkar i och kämpar för. Egentligen handlar företagskultur, enligt en hotellchef om hur ett helt företag är uppbyggt, hur företagskulturen blir av dess uppbyggnad. Det finns även att utläsa i teorin om att det är ledningens ansvar att utarbeta förutsättningar för personalen så de kan ge god service. Därför vill vi betona vikten av ledningens ansvar att bilda en egen strategi och vision för hur de vill att servicen och dess kvalitet ska vara under servicemötet för att sedan kunna utarbeta goda förutsättningar för personalen utefter den strategi och vision de har. På så vis underlätta för personalen att leverera hög kvalitet under servicemötet.

#### 4.2.2 STRATEGI OCH VISION

Kvaliteten under servicemötet bestäms i sanningens ögonblick<sup>124</sup> men om personalen inte har de rätta förutsättningarna sen tidigare så präglas det i deras arbete gentemot gästen. Strategi fungerar som en vägledare enligt Alvesson och det är viktigt att ha en strategi som hjälper personalen att förstå hur företaget fungerar. Genom att ha kunskap om företagskulturen kan personalen arbeta utifrån verksamhetens strategi och vision som ledningen har arbetat fram.<sup>125</sup> Vi menar på att företagskulturen kan styra personalens agerande under servicemötet och därmed även kvaliteten. Under samtliga intervjuer nämnde intervjupersonerna att Scandics affärsidé och dess företagskultur har utökats successivt under åren för att främja kvaliteten under servicemötet, bland annat med koncept. Både på hemsidan och under intervjuerna framkom hotellkedjans olika koncept kontinuerligt. Det tolkar vi som att hotellkedjans ledning har byggt upp sin verksamhet efter koncept som ska verka på alla hotell. Flera av intervjupersonerna kommenterade att strategin bakom konceptet är att gästen ska få samma upplevelse oavsett vilket hotell han/hon väljer att bo på. En av de verkställande direktörerna påpekar att gästen ska känna igen sig, känna trygghet och finna samma bemötande och omtanke oavsett hotell, att detta var grundtanken med skapandet av koncepten. Det finns en tydlig förteckning över dessa koncept på hemsidan,<sup>126</sup> men det poängterades även av alla intervjupersoner, hur viktigt det är med ett fungerande konceptunderlag eftersom det ger riktlinjer i personalens dagliga arbete. Alvesson skriver om att strategi och företagskultur anger riktlinjer som underlättar arbetsgången för både ledning och personal under

---

<sup>124</sup> Normann (2000) sid. 29

<sup>125</sup> Alvesson (2001) sid. 121

<sup>126</sup> Scandics hemsida, [http://www.scandic-hotels.se/assets/SC/cms/live/site\\_images/pdfs/Facts\\_about\\_Scandic\\_SV.pdf](http://www.scandic-hotels.se/assets/SC/cms/live/site_images/pdfs/Facts_about_Scandic_SV.pdf); 2006-05-26



servicemötet med gästen.<sup>127</sup> Vi kan ana att koncepten utgör klara riktlinjer för personalen om ledningens strategi för service och visar hur de ska arbeta för att leverera hög kvalitet under servicemötet. Vi finner att koncepten underlättar personalens arbete på så sätt de ger riktlinjer och ökar förståelsen för företagskulturen men samtidigt begränsar eftersom det kan hindra personalen att gå utanför dess ramar under själva servicemötet. Om det finns en begränsning är det inte säkert att resultatet vid ett servicemöte blir det optimala varken för gästen eller för verksamheten.

Vidare betonar dessa två forskare att det som sker under servicemötet grundar sig på personalens kompetens, motivation, kreativitet och beteende i direktkontakten med gästen.<sup>128</sup> Vår egen reflektion över det här är att även om personalen har dessa egenskaper så krävs det en klar och tydlig instruktion från ledningen för att arbeta enligt ledningens strategi och vision när det gäller service. Enligt Grönroos är de krav som ledningen ställer på servicemötet uttalat i visionen medan strategin talar om hur det ska genomföras, och samtliga inom verksamheten ska känna till detta och arbeta utefter den vision och strategi ledningen har satt upp.<sup>129</sup> Vi kan dock tycka att det inte finns en garanti att personalen agerar enligt den visionen och med den strategin som ledningen vill. Vi tycker därför att det är bra att ledningen kompletterar det med något mer för ökad kontroll av servicemötet. Vid flera intervjutillfällen berättade de tillfrågade om att på deras intranät har de moduler som består av säkerhet, försäljning, uniform och nu har det även tillkommit en om service. En av hotellchefen förklarade att modulerna består av frågor som nyrekryterad personal ska fylla i under första veckan på Scandic. På så sätt vet ledningen med säkerhet att personalen har fått inblick i hur ledningen vill att de ska arbeta för att höja kvaliteten under servicemötet. Vi finner det intressant att verkställande direktören och hotellcheferna i Helsingborg påpekade att hotellkedjan har intern utbildning, ett intranät med moduler medan intervjupersonerna i Malmö inte tog upp ämnet. Detta tolkar vi som att ledningen i de två städerna arbetar med olika fokus av strategi och vision på service. Utifrån intervjuerna bildar vi uppfattningen att ledningen i Malmö lägger mer fokus på att muntligt framföra hur personalen ska agera i det dagliga arbetet för att höja kvaliteten under servicemötet. Vi tror också att det blir mer effektivt och ger ett bättre resultat i slutändan om ledningen kommunicerar ut strategin och visionen muntligt. Personalen får en

---

<sup>127</sup> Alvesson (2001) sid. 122

<sup>128</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 52

<sup>129</sup> Grönroos (2002) sid. 400

klarare bild av vad verksamheten står för och engagerar sig att göra det som är bäst för verksamheten.

Edvardsson & Magnusson poängterar att all personal måste ha insikt i vad verksamheten syftar till att göra, dess affärsidé och vision. Det är inte bara ledningen som ska känna till det och sträva efter det utan all personal inom verksamheten.<sup>130</sup> Grönroos understryker att om alla ska arbeta mot samma vision krävs det att personalen vill göra det. Det handlar om motivation och samhörighet men samtidigt ska personalen ha förståelse för verksamheten och dess värderingar och normer för att förstå visionen och strategin för hur den ska nås. Med hjälp av en gemensam företagskultur kan ledningen vägleda personalen igenom servicemötet.<sup>131</sup> Två av de tillfrågade verkställande direktörernas synsätt var att ledningen aldrig kan vara säker på att personalen har förstått vad de menar med sitt budskap. Därför påpekade de betydelsen av uppföljning och feedback, att det är oerhört viktigt för att ledningen ska få inblick i hur personalen tycker och tänker. Under samtliga intervjutillfällen berättade de tillfrågade att Scandic har något som kallas för VOICE som genomförs en gång per år. De berättade vidare att det är ett frågeformulär som består av 42 frågor där personalen bedömer sitt arbete, företaget och personal utifrån följande aspekter; förtroende, respekt, samarbete, påverkan, återkoppling, information, helhetssyn, gästservice, mål, personlig utveckling, planering och miljöfrågor. De tillfrågade verkställande direktörerna poängterade att uppföljning och feedback är oerhört centralt för ledningen i deras arbete med kvaliteten. Det räcker inte att genomföra undersökningen för det ger ingenting i brist på en utvärdering. Med hjälp av detta frågeformulär får ledaren en bekräftelse att han eller hon har utfört ett bra arbete gentemot sin personal samt vad som kan förbättras till nästa gång.

Vidare betonade två verkställande direktörer att för att ytterligare stärka företagskulturen samt höja kvaliteten under servicemötet har Scandic dialogmöten på alla nivåer som kallas för GET SMART. Vi anar att det är för att se om personalen har förstått ledningens syn på service och den strategi och vision de har för servicemötet. Det genomsyras i hela företaget, till och med verkställande direktören har ett samtal med sin chef. Tanken är att alla inom hotellkedjan ska ha tillfälle att prata och säga vad de tycker och tänker, detta följs sedan upp och ska leda till förbättringar. Under en intervju med en av de verkställande direktörerna påpekade han att de hela tiden letar efter brister inom företaget, vad som kan göras åt dem och hur de kan

---

<sup>130</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 51

<sup>131</sup> Grönroos (2002) sid. 393

förebyggas. Utvärderingarna är centrala inom företaget och även företagskulturen, det är ett bra verktyg till att påverka och förbättra företagskulturen. Flaa et al poängterar att företagskulturen kan öka personalens förståelse för ledningens strategi och vision.<sup>132</sup> Vi tolkar det som att genom dessa samtal kan ledningen öka personalens förståelse för verksamhetens strategi, vision genom att förbättra företagskultur.

En annan viktig strategi som de tillfrågade verkställande direktörerna nämnde är att ledningen måste veta vad personalen efterfrågar för att underlätta deras dagliga arbete för att kunna erbjuda det till dem. Om det till exempel är flera som efterfrågar en engelska kurs så erbjuds en kurs i engelska. Detta ökar personalens förutsättningar att leverera en hög kvalitet under servicemötet. Vi anser att effekten av dessa dialoger och frågeformulär, förutom att kvaliteten höjs under servicemötet, blir att personalen vågar framföra sina åsikter och önskemål och genom att få feedback av ledningen i form av konkretisering ökar samarbetet och strävan efter att uppfylla verksamhetens strategi och vision. Enligt Grönroos är det centralt att all personal inom kedjan är medvetna om och förstår innebörden av ledningens strategi och vision med servicemötet.<sup>133</sup> Därför anser vi vidare att det är en nödvändighet med öppen kommunikationen mellan ledning och personal.

#### 4.2.3 KOMMUNIKATION

Samtliga tillfrågade betonade att kommunikation är en central del av deras dagliga arbete men också en av de svåraste. Trots allt arbete med kommunikationen mellan ledning och personal för att motivera och driva personalen framåt, betonar en av de tillfrågade hotellcheferna att det fortfarande finns brister i kommunikationen och det kommer nog alltid att finnas. En av anledningarna anser hon, är arbetstiderna på hotell eftersom det aldrig finns tillfälle där alla är samlade. Vidare menar hon på att det är svårt att hitta kommunikationsmedel som når ut till alla inom verksamheten på ett klart och tydligt sätt. En av de verkställande direktörerna informerade oss om att det på Scandic har de en egen tidning som kommer ut varje månad som innehåller information om vad som händer inom hotellkedjan. Det påpekade han vidare att det finns personal som är intresserade av att läsa informationen som skickas ut till dem medan andra ögnar genom informationen och sedan slänger i papperskorgen. Dessutom påpekade han att det uppstår missuppfattningar och misstolkningar ibland eftersom olika individer uppfattar saker och ting på olika sätt. Det intressanta här är enligt oss att Flaa et al

---

<sup>132</sup> Flaa et al (1998) sid. 79

<sup>133</sup> Grönroos (2002) sid. 404

med flera andra forskare menar på att företagskultur är ett tankesätt som ska delas av alla på företaget. Genom att ha samma iakttagelseförmåga, tolkningsramar samt relation till problem kommer det att lösas på samma sätt oavsett vem som har ansvaret.<sup>134</sup> Flera av våra intervjupersoner påpekade att så är det inte i verkligheten. En av de tillfrågade hotellcheferna kommenterade att det finns plats för egna tolkningar inom Scandics företagskultur. Vidare menade flera av intervjupersonerna på att även om personalen arbetar mot samma mål och vision så finns det alltid delade meningar om hur ett problem ska lösas. Till och med poängterade flera av intervjupersonerna att nordisk sunt förnuft som är en grundpelare i Scandic uppfattas olika av de anställda.

Det vi finner intressant är om det verkligen är så att det knappt går att kommunicera ut ett budskap till alla inom ett och samma verksamhet eller om Scandic bara inte har en genomsyrad företagskultur utan en svag företagskultur med oklara värderingar och normer. Jacobsen & Thorsvik poängterar att det inte räcker att sända ut information utan sändaren måste se över hur informationen sänds ut. Jacobsen & Thorsvik kommenterar att brister i kommunikation mellan ledning och personal måste följas upp och rättas till. Det finns flera sätt att tolka information på beroende på hur det sänds ut och därför är det betydelsefullt att se över hur det sänds ut och hur det tolkas av mottagaren.<sup>135</sup> En av de tillfrågade verkställande direktörerna påpekade däremot att det ibland också kan vara så att oavsett hur mycket tid och energi ledningen lägger ner på att informera sin personal så finns det alltid personer som inte tar till sig budskapet. Echeverri & Edvardsson framhäver att det kan vara så att viss personal inte är intresserad av informationen som förmedlas internt.<sup>136</sup> Samtliga intervjupersoner klargjorde att det utgör ett stort problem att personal ignorerar, misstolkar informationen som sänds ut eller inte bryr sig om att läsa det ordentligt. Enligt Echeverri & Edvardsson är det ur denna aspekt viktigt med dubbelsidig kommunikation, feedback är en nödvändighet för ledningen. Återkoppling till varandra är en väsentlig del av en fungerande kommunikation.<sup>137</sup> Under intervjuerna kommenterade de tillfrågade vikten av en fungerande kommunikation eftersom om budskapet inte kommer fram från ledning till personal påverkar detta hela verksamheten, ända ner till gästen.

---

<sup>134</sup> Flaa et al (1998) sid. 141 och Jacobsen & Thorsvik (1989) sid. 283 f

<sup>135</sup> Jacobsen & Thorsvik (1989) sid. 267 och 271

<sup>136</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 365

<sup>137</sup> Ibid sid. 233 f

Intervjupersonerna kommenterade att dilemmat är att ledningen inte alltid har möjlighet att ha personliga möten för varje nytt informationstillfälle, påpekar en av de verkställande direktörerna, men informationen måste ändå nå ut till alla berörda. Echeverri & Edvardsson resonerar att brister i kvaliteten under servicemötet kan vara en orsak till dålig kommunikation.<sup>138</sup> Följaktligen kan vi utläsa en tydlig kritisk faktor från ledningsperspektiv. Ledningen är beroende av att hitta ett sätt att arbeta mer effektivt med kommunikation med sin personal.

Enligt Ekman kan problematiken med kommunikationen minska om personalen får vara mer delaktiga i företaget, det vill säga vara väl informerade om hela verksamheten. Han menar på att genom att ha ett helhetsperspektiv fångas intresset hos personalen mycket lättare och han eller hon tar till sig informationen på ett lättare sätt.<sup>139</sup> Vi kan utläsa ett tydligt problem om det finns brister i kommunikationen för då får inte personalen ett helhetsperspektiv över verksamheten och dess värderingar och normer. Det kom fram under intervjun med en av de tillfrågade verkställande direktörerna att genom att ständigt ha en aktiv och öppen kommunikation med sin personal kan helhetsperspektivet klargöras. Han berättade om att de har stormöten fyra gånger om året med all personal där information om bland annat ekonomi redovisas. Detta tolkar vi som att ledningen är medveten om hur viktigt det är med kommunikation inom en verksamhet men samtidigt är det också ett problem inom hotellkedjan Scandic. Det framkom ur intervjuerna att det saknas en lösning i praktiken.

Om kommunikationen inte fungerar ordentligt mellan ledning och personal brister det även mellan personal och gäst. Echeverri & Edvardsson understryker att det gäller att det finns en god kommunikation med gästen, det vill säga att personalen inte enbart informerar gästen under servicemötet utan ser till att gästen har förstått och uppfattat informationen på rätt sätt. Kommunikationen ska inte vara till gästen utan med gästen.<sup>140</sup> Med tanke på vårt resonemang tidigare så kan inte detta ske om personalen inte får rätt information via rätt kommunikationskanal från ledningen. En av verkställande direktörerna vi intervjuade sa att det tillkommer nya chefer som ser saker och ting annorlunda jämfört med tidigare chefer och det medför automatiskt att lösningen på ett problem blir olik en annans. Detta innebär enligt oss att kontrollen blir ännu svårare eftersom varje ledare arbetar utifrån egna kunskaper och

---

<sup>138</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 229

<sup>139</sup> Ekman (2003) sid. 64

<sup>140</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 25

erfarenheter som blir en del av företagskulturen medvetet eller omedvetet. Den tillfrågade verkställande direktören fortsätter diskussionen och påpekar att trots att Scandics företagskultur har skapats långt tillbaka i tiden och den grundläggande kulturen lever kvar än idag så tillkommer det nya värderingar och normer. Det kan dels vara sådant som har med samhället att göra till exempel miljöprojekt eller det kan vara justeringar som är relaterade till personalen. När sådana värderingar och normer ska tillämpas och genomföras krävs det en kommunikationskanal som når ut till alla. Han menade på att det vanligaste sättet att arbeta på Scandic är personliga möten, när det gäller viktig information, men det förekommer även att den elektroniska vägen används ofta men är riskabelt för vissa läser inte sina mail och andra kanske bara läser igenom de hastigt. En verkställande direktör vet aldrig säkert om informationen har kommit fram genom den elektroniska vägen. En annan verkställande direktör påpekade att han är väldigt försiktig med att kommunicera med personalen via mail. Det ansåg han som att det är alltför opersonligt och föredrog personliga möten. Den tredje verkställande direktören är också varsam med mail, vill också ta det mer personligt och påpekade att det gäller att hålla en balans mellan mail och hur mycket den används. Han kommenterade vidare att de som vill bli informerade söker efter information själva medan de som är ointresserade är dem som tycker det fungerar dåligt, de vill få allting serverat.

#### 4.2.4 PERSONAL

På hemsidan förklaras Scandics basvärderingar och normer angående arbetsmiljön. Där står det att för att kunna känna samhörighet inom hotellkedjan är det väsentligt att det finns gemensamma grundläggande värderingar och normer. De poängterar på hemsidan att ledningens ska skapa en attraktiv arbetsplats för att åstadkomma motivation och målmedvetenhet bland personalen.<sup>141</sup> Kotler et al poängterar att företagskulturen kan influera personalens handlande under servicemötet.<sup>142</sup> Detta kommenterade en av de tillfrågade verkställande direktörerna, han förklarade att företagskulturen på Scandic anpassas till generationen som råder i samhället. Det anser vi vara väldigt bra för hotellkedjan enligt Grönroos resonemang om att förändringar i företagskulturen är väsentliga för att kunna konkurrera effektivt. Att hålla fast vid gamla mönster och arbetssätt hindrar en verksamhet från att förändras.<sup>143</sup> Vidare menade en av de verkställande direktörerna på att hotellkedjan försöker hänga med i tiden och vara en del av samhället och vågar satsa på nya sätt att arbeta.

---

<sup>141</sup> Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/920\\_WhyWorkAtHilton.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/920_WhyWorkAtHilton.jsp)>, 2006-05-27

<sup>142</sup> Kotler et al (2003) sid. 356

<sup>143</sup> Grönroos (2002) sid. 395

Detta dels för att vara en attraktiv arbetsplats och skapa konkurrensfördelar gentemot andra hotell men också för att personalen ska känna sig stolt över att arbeta hos Scandic. En av de intervjuade verkställande direktörerna kommenterade att det är betydelsefullt att våga ta in yngre medarbetare för att de har ett annat perspektiv på saker och ting än de med många års erfarenhet på Scandic, att det handlar om en balans. Vi kan tyda det som att Scandic vill vara en attraktiv arbetsplats och förnyas för att även locka yngre medarbetare. Dessutom är det givetvis så som han kommenterade att det är roligare att arbeta på en verksamhet med en meningsfull företagskultur, vilket senare återspeglas i mötet med gästen. Vi ser att både hotellcheferna och de tillfrågade verkställande direktörerna påpekar ständigt hur viktig personalen är i hotellkedjan.

Två av de tillfrågade verkställande direktörerna påpekade att det hela tiden handlar om att hitta en balans mellan vardagen och arbetsplatsen. Personalen ska tycka det är roligt att gå till jobbet och gör dem det kan de också leverera en hög kvalitet under servicemötet. På hemsidan poängteras det vidare att genom att arbeta aktivt och ständigt arbeta med personalfrågor så får personalen möjlighet att ta egna initiativ, vara delaktiga och kunna utvecklas inom hotellkedjan Scandic.<sup>144</sup> Vi kan tyda att ledningen arbetar med personalfrågor ständigt för att få dem att trivas och må bra i sin roll på jobbet. Detta tyder på att ledningen anser att personalen är en viktig aspekt inom Scandic.

Skribenten Svingstedt skriver utifrån sina egna erfarenheter från hotellverksamhet att det är ledningen som har ansvaret att leverera förutsättningarna till sin personal. Får inte personalen det dem efterfrågar för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter kan kvaliteten sjunka. De måste få sina behov uppfyllda och trivas för att vidare ge gästen ett gott bemötande under servicemötet, annars sjunker kvaliteten.<sup>145</sup> Under samtliga intervjuer framhävde intervjupersonerna att Scandic satsar mycket på sin personal just för att kvaliteten under servicemötet ska vara så hög som möjligt. Detta tolkar vi som att ledningen på Scandic är välmedveten om personalens betydelse för kvaliteten under servicemötet som vidare kan bli en konkurrensfördel.

Enligt Normanns begrepp ”sanningens ögonblick” är personalen en mycket viktig resurs i en hotellkedja eftersom det är genom dessa människor som gästen upplever kvaliteten. Därför är

---

<sup>144</sup> Scandics hemsida; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/920\\_WhyWorkAtHilton.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/920_WhyWorkAtHilton.jsp)>. 2006-05-27

<sup>145</sup> Svingstedt (2005) sid. 43

de avgörande i skapandet och levererandet av tjänsten och hur det uppfattas av gästen.<sup>146</sup> Flera av intervjupersonerna betonade personalens betydelse för en verksamhet som hotell. Enligt en verkställande direktör är det personalen som utgör hotellen. Vi tolkar det som att de menar på deras betydelse under servicemötet eftersom det är personalen som har den primära kontakten med gästerna och inverkar på deras uppfattning om kvaliteten under servicemötet.

Echeverri & Edvardsson hävdar att personalen har vissa medfödda egenskaper som krävs under servicemötet men som inte kan läras ut, såsom sympati.<sup>147</sup> Svingstedt går vidare och menar på att dessa egenskaper är en god förutsättning men att det krävs mer än så.<sup>148</sup> Vi tolkar det som att även om personalen har bra egenskaper och kunskap måste ledningen lyfta fram detta hos personalen och dessutom ge personalen förutsättningar och befogenheter att leverera hög kvalitet under servicemötet med gästen. En av de verkställande direktörerna menar att personalen måste sätta på sig sin mask när de är på jobbet och spela bra teater. Vara positiv och vänlig mot gästen. En hotellchef sa samma sak, alla har sin roll i företaget och det handlar om att uppträda. Som chef ser hon det som att det inte finns några dåliga dagar och vill på så sätt inspirera sin personal att också agera så mot gästen. Vi tolkar det som att hon vill som ledare influera personalen att arbeta på samma sätt, men samtidigt är vi tveksamma om personalen tar efter detta beteende och agerar så i varje situation eftersom alla individer agerar olika. Ekman nämner att ledningen kan försöka åstadkomma kontroll över personalens agerande på olika sätt men det är trots allt individer som vars agerande ska styras.<sup>149</sup>

Enligt Normann kan ledningen med hjälp av företagskulturen ge personalen vägledning med grund i de värderingar och normer som återfinns i den.<sup>150</sup> Vi tolkar det som att hotellchefen vill påverka företagskulturen på sitt hotell genom sitt eget beteende. Dock måste det kompletteras med en företagskultur som Edvardsson & Magnusson påpekar kan ge personalen de förutsättningar och befogenheter de behöver för att lösa gästens problem som uppstår vid servicemötet.<sup>151</sup> Det är enligt Schein via företagskultur som ledningen kan visa personalen hur de ska resonera och agera under servicemötet med gästen.<sup>152</sup> En av de tillfrågade

---

<sup>146</sup> Normann (2000) sid. 29

<sup>147</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 229 f

<sup>148</sup> Svingstedt (2005) sid. 41

<sup>149</sup> Ekman (2003) sid. 64

<sup>150</sup> Normann (2000) sid. 58

<sup>151</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 54

<sup>152</sup> Schein (1985) sid. 9



verkställande direktörerna sa att genom GET SMART<sup>153</sup> kan personalen efterfråga vad de behöver i sitt arbete för att kunna genomföra ett servicemöte med hög kvalitet. Vidare sa verkställande direktören att en utbildningsgrupp tittar på det och utvecklar kurser till de anställda. Det kan vi se är en god förutsättning för personalen, att kunna påverka sin egen arbetssituation. Vi tolkar det vidare som att det kan leda till ökad trivsel på jobbet.

Intervjupersonerna var överens om att på Scandic är personalomsättningen väldigt låg, nästan obefintlig. De var eniga om att det beror på att de har en samhörighet på Scandic, att personalen trivs och känner sig trygg. Dock påpekade två av de tillfrågade verkställande direktörerna att det även kan bero på arbetsmarknaden idag, det vill säga att det är svårt att hitta nya jobb. Grönroos menar på att det finns ett samband mellan personalomsättningen och kvaliteten under servicemötet.<sup>154</sup> Vi tolkar det som att om personalomsättningen är låg är det bra ur den aspekten att personalen är insatt i verksamheten och dess värderingar och normer vilket genomsyras i kvaliteten under servicemötet. Enligt Echeverri & Edvardsson kan personal med mer erfarenhet tillföra mycket mer i servicemötet.<sup>155</sup> Vi resonerar att personalen vet baserat på sin erfarenhet vad de ska göra i olika situationer och kan lösa problem när de uppstår vilket ofta uppskattas av gäster.

Echeverri & Edvardsson påpekar att kritiska situationer måste lösas direkt av frontpersonalen och inte i ett senare skede. Därför måste personalen få de förutsättningar och befogenheter av ledningen de behöver för att kunna lösa problem när de uppstår för det ökar den uppfattade kvaliteten.<sup>156</sup> Edvardsson går vidare i sitt resonemang och menar på att problemlösning utgöra en grund för konkurrensfördel i form av hög kvalitet under servicemötet.<sup>157</sup> Därför anser vi det vara positivt att Scandic har en låg personalomsättning men vi vill poängtera att låg personalomsättning kan få negativa konsekvenser i en hotellkedja.

Enligt Grönroos är problematiken om personalomsättningen mer komplicerat än så.<sup>158</sup> Låg personalomsättning kan, som verkställande direktörerna påpekade, vara en orsak till att personalen inte hittar något annat jobb och vågar inte sluta. Alltså tolkar vi det som att det inte

---

<sup>153</sup> Så kallade utvecklingssamtal som varje chef har med sina underordnande en gång per år, där de för en dialog om vad personen tycker och tänker om sin arbetssituation. Resultatet av uppföljningen av dessa samtal skrivs in på intranätet och ledningen kan se vad personalen efterfrågar.

<sup>154</sup> Grönroos (2002) sid. 396

<sup>155</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 354

<sup>156</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 54

<sup>157</sup> Edvardsson (1996) sid. 197

<sup>158</sup> Grönroos (2002) sid. 394 f

alls behöver innebära att personalen stannar för att de vill jobba kvar. Det anser vi utgöra problem för ledare inom en hotellkedja då det kan synas i kvaliteten under servicemötet med gästen. Enligt flera verkställande direktörer handlar det om att hålla en god dialog med sin personal och ta hänsyn till individen så att varje enskild person trivs. Blir deras vantrivsel så allvarlig att det påverkar gästen under servicemötet ansågs det vara deras skyldighet som ledare att göra nått åt situationen, oftast genom intern omplacering. En verkställande direktör kommenterade att han gärna hjälper sin personal att gå vidare i sin karriär om de mår bättre av det. Om någon vantrivs i sin arbetssituation påverkar de övrig personal och kan märkas av i servicemötet. Vi märkte tydligt under intervjuerna att de tillfrågade fokuserade på att all personal ska trivas och att det är deras uppgift som ledare att få personalen att må bra på jobbet. En av de verkställande direktörerna kommenterade att det gäller att arbeta mot gemensamma mål men det är hans uppgift som ledare att motivera sin personal till att göra det. Att skapa motivation och samhörighet är två centrala aspekter i ledningens arbete.

#### 4.2.5 MOTIVATION OCH SAMHÖRIGHET

Enligt Grönroos gäller det att motivera sin personal på olika nivåer för att dem ska leverera den kvalitet som är uppsatt för verksamheten.<sup>159</sup> Echeverri & Edvardsson poängterar att kvalitet under servicemötet som ger nöjda och lojala gäster kan bli en konkurrensfördel men understryker samtidigt att personal kräver alltmer, detta får ledningen inte ignorera.<sup>160</sup> Det påpekade även en av de tillfrågade hotellcheferna att ledaren ska ta sig tid för att gå runt och prata med personalen och se till att ge det lilla extra. Dock räcker det i längden inte med beröm utan då vill personalen oftast ha något mer än så, kanske en biobiljett, en resa eller liknande. Vi tyder det som att ledningen måste ständigt hitta nya sätt att motivera personalen att prestera bättre. Echeverri & Thomasson betonar att belöning utefter vad personalen presterar i servicemötet kan ge personal som är mer fokuserad på gästerna.<sup>161</sup> Vi ser tecken på sådan belöning på ett av hotellen där en verkställande direktör kommenterade att han gärna skapar lite tävling internt, mellan personalen för att få de att prestera bättre. Han vill gärna också skapa tävling externt med andra hotell för att öka motivationen hos personalen, genom att ta fram tävlingsinstinkten. Vi tolkar det som att det även kan skapa samhörighet internt på hotellet om tävling sker med andra hotell. Om tävlingen sker internt kan det däremot skapa

---

<sup>159</sup> Ibid sid. 404

<sup>160</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 26, 355

<sup>161</sup> Edvardsson & Thomasson (1992) sid. 41

rivalitet och resultera i sämre samarbete under servicemötet vilket påverkar kvaliteten negativt.

Enligt Echeverri & Edvardsson är personalen en viktig resurs i en serviceverksamhet eftersom det är genom dessa människor som gästen upplever kvaliteten. Vidare menar de på att personalens attityd och agerande mot gästen har en väsentlig roll för hur servicen upplevs av gästen. Därav kan personalen bli en kritisk faktor för hur gästen upplever servicen samt kvaliteten under servicemötet.<sup>162</sup> Med detta resonemang i åtanke anser vi att det inte går att uppnå en hög kvalitet under servicemötet om personalen inte är motiverad och kunnig på sitt område. Echeverri & Edvardsson går vidare i sitt resonemang och betonar vidare vikten av att ledningen arbetar med belöningsystem, karriärplanering och liknande som en del av företagskulturen.<sup>163</sup> En av de tillfrågade hotellcheferna sa att på Scandic arbetar de aktivt med personalutveckling, dialogmöten samt även utvärderingar av detta. Likaså berättade en av verkställande direktörerna vi intervjuade att det genomförs utvecklingssamtal varje år för varje anställd, där personen i frågan har möjlighet att framföra sina karriärsmål, visa sina framfötter för att klättra uppåt inom företaget. Svingstedt påpekar att personalens behov måste tillfredställas för då skapas bättre arbetsmiljö och därmed bättre kvalitet under servicemötet.<sup>164</sup> Som ledare, kommenterade en verkställande direktör, att det är viktigt att finnas till, uppmuntra personalen och hjälpa de vidare i karriären om de så vill. Han påpekar att detta vidare är en del av Scandics företagskultur. Att kunna utvecklas på arbetsplatsen och kunna påverka sin egen arbetssituation. Vi ser tecken på att ledningen på Scandic alltmer inser vikten av att utgå från individens behov. Detta har likheter med Edvardsson & Magnusson resonemang om att ledningen kan med hjälp av mer intressanta arbetsuppgifter, belöningsystem som når ut till individens intressen och en företagskultur som de anställda förstår att förstärka motivationen hos sin personal.<sup>165</sup> Vi kan ana att ledningen motiverar sin personal genom att tillgodose det individuella behovet hos sin personal, genom karriärplanering och GET SMART till exempel. En av de hotellcheferna vi intervjuade påpekade dock att för att kunna utgå från individen krävs det förutsättningar och på Scandic är det företagskulturen som har skapat dessa villkor. Scandics företagskultur grundar sig på personalen och hur de blir behandlade i företaget, hon betonar att omtanke är nyckelordet. Hon går vidare med sitt resonemang och hävdar att företagskulturen på Scandic handlar i

---

<sup>162</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 133

<sup>163</sup> Ibid sid. 133

<sup>164</sup> Svingstedt (2005) sid. 43

<sup>165</sup> Edvardsson & Magnusson (1986) sid. 63

botten om att måna om personalen för de utgör hotellen. På hemsidan betonar de också att ”ta hand om varandra känslan” ska genomsyra hela hotellkedjan.<sup>166</sup> Det ser vi likheter med Porter & Lawler resonemang om att nöjd och tillfredsställd personal presterar bättre under servicemötet.<sup>167</sup> Vid flera intervjutillfällen påpekade de tillfrågade att det inte är bara för individen och gästen som det blir en positiv effekt av detta utan även för hela verksamheten. Det ses av både hotellcheferna och verkställande direktörerna som en konkurrensfördel på marknaden och företagets position stärks bland andra konkurrerande hotell. De påpekade att genom att vara en förebild, ett företag som är öppen för nya dimensioner blir det en attraktiv arbetsplats på marknaden. Vi tolkar det som att intervjupersonerna menade att det kan öka motivationen och trivseln internt på hotellen eftersom personalen arbetar i en verksamhet med ett gott rykte.

Vidare kommenterade en av de tillfrågade verkställande direktörerna att personalen är inblandad i allting som sker på Scandic. Det uppstår många diskussioner, där inte alla får som de vill men de får i alla fall tala om vad de tycker och tänker. En av de tillfrågade hotellcheferna sa att motivering dels kan ske i form av beröm men även genom att vara lyhörd och låta personalen få säga sin mening. Därefter påpekade hotellchefen att det är viktigt med synpunkter från personalen om att förändra saker inom verksamheten och på så sätt visa att personalen är delaktig i verksamheten. Utefter dessa resonemang anar vi att ledningen vill skapa en ”vi-känsla” bland all personal genom att få dem att känna sig delaktig i ett större sammanhang. Båda två tillfrågade hotellcheferna kommenterade att det är centralt med att få personalen att känna att de tillhör verksamheten, få dem att känna samhörighet genom att göra de delaktiga. Bruzelius & Skärvad betonar vikten av att personalen självmant ska vilja följa verksamhetens mål och vision, att var för sig och tillsammans bidra till att förverkliga verksamhetens mål.<sup>168</sup> En av de tillfrågade verkställande direktörerna berättade att ofta är det någon ur personalen som kommer med en idé om hur verksamheten kan förändras. Det kan ta långt tid men ledningen ser till att de flesta idéerna förverkligas. Vidare tolkar vi det som att genom att uppmuntra personalen till att delta i diskussionerna och komma med egna idéer, som de gör på Scandic skapar de en samhörighet. En av de tillfrågade verkställande direktörerna kommenterade att det alltid är roligare att arbeta på en verksamhet där det finns utrymme för egna idéer och påverkan. En av de tillfrågade hotellcheferna påpekade att

---

<sup>166</sup> Scandic hemsidan; [http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900\\_CorporateInformation.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900_CorporateInformation.jsp), 2006-05-26

<sup>167</sup> Porter & Lawler (1968)

<sup>168</sup> Bruzelius & Skärvad (1989) sid. 197

samhörighet handlar om att skapa ”vi-känslan”, det vill säga att varje individ är delaktig i ett större sammanhang. Vi tyder det som att ledningen på Scandic prioriterar att få personalen att känna sig delaktiga i verksamheten. Echeverri & Edvardsson påpekar att det är betydelsefullt att motivera personalen till att själva vilja följa verksamhetens mål. Genom samhörighet kan personalen känna att det som är bäst för verksamheten också är bäst en själv.<sup>169</sup> En verkställande direktör som vi intervjuade menade på att det är alla tillsammans inom verksamheten som skapar samhörighet, om det ska återspeglas i kvalitet under servicemötet med gästen. Vi tolkar det som att han menade att med hjälp av en samhörighet kan personalen samarbeta bättre under servicemötet och det resulterar i högre kvalitet under servicemötet med gästen.

Därför anar vi att ledningen uppmärksammar att skapa en samhörighet och se till att alla trivs. En av de tillfrågade verkställande direktörerna betonade att skapa samhörighet är en svår uppgift men samtidigt är det betydelsefullt för kvaliteten under servicemötet. Därför menade han att om förutsättningarna finns där i form av en hög lönsamhet bör samtliga personal göra saker ihop för att öka trivseln på bland personalen på hotellet. Grönroos menar på att företagskulturen består av personalens samlade känsla för verksamheten och det återspeglas i slutändan i kvaliteten under servicemötet.<sup>170</sup> En av de tillfrågade verkställande direktörerna kommenterade att om det finns en gemenskap bland personalen syns det i servicemötet med gästen. Även en hotellchef påpekade flera gånger att samarbete är centralt på en verksamhet som arbetar med service. Det märks av i mötet med gästen om personalen kan samarbeta.

Därmed tolkar vi det som att om det finns en ”vi-känsla” bland personalen. Om de vill verksamhetens bästa och arbetar för det, reflekteras det i kvaliteten under servicemötet med gästen. Därför anser vi att det är som Skärvad poängterar, betydelsefullt att ledningen arbetar aktivt med att skapa samhörighet inom sin verksamhet.<sup>171</sup> Utifrån det insamlade materialet tyder vi det som att det är ledarens ansvar att skapa samhörighet. Ledaren har som uppgift att visa att alla ska samarbeta för ett gemensamt mål och uppmuntra personalen till att göra det. Vi anser att om företagskulturen är stark och genomgående i hela företaget kan det underlätta i många sammanhang inte bara för ledningen utan även personalen. Kotler et al resonerar att ledningen måste visa sitt engagemang för att förstärka företagskulturen och dess värderingar

---

<sup>169</sup> Echeverri & Edvardsson (2002) sid. 352

<sup>170</sup> Grönroos (2002) sid. 394

<sup>171</sup> Skärvad (1997) sid. 88

och normer. Annars kommer inte personalen att tro på dem om inte ledningen visar att de gör det.<sup>172</sup>

En verkställande direktör påpekar att ledningen ständigt försöker skapa samhörighet genom att visa engagemang gentemot sin personal. Vidare säger en hotellchef att detta görs genom öppen kommunikation och genom att synas mycket bland personalen. Vi har märkt av att hotellcheferna säger att de vill synas bland personalen och hjälpa dem i sitt dagliga arbete medan de verkställande direktörerna föredrar att effektivisera arbetet på ett annat sätt. Istället för att hjälpa till praktiskt föredrar de verkställande direktörerna att iakttä, notera och sedan agera. Med tanke på deras position anser vi att det är ett bra sätt att agera för då tar ledningen inte ansvar för personalens direkt utförda arbete och fattar inte heller beslut åt dem, vilket inte är deras uppgift. En av de tillfrågade verkställande direktörerna sa att ledarskap handlar om att delegera ett ansvar, ge personalen ansvar och befogenheter.

Vi vill betona vikten av att för att få med sig personalen till att göra det som ledningen tycker är bäst för verksamheten är delegering ett bra verktyg. Om personalen får mer befogenheter och ansvar känner de sig mer delaktiga i företaget, ”vi-känslan” ökar. Jacobsen & Thorsvik påpekar att ju mer samhörighet personalen känner och ser sin roll i helheten desto mer vill de prestera.<sup>173</sup> En av de verkställande direktörerna betonade vikten av att personalen får fatta sina egna beslut och att det är acceptabelt att personalen vågar begå misstag. Han fortsatte att förklara att ledningen finns där som stöd men att det är viktigt att personalen vågar göra misstag bara de erkänner när de har gjort något fel. Då, ansåg han att det skapas ett förtroende mellan ledning och personal och vidare att personalen tror på att sig själv och ser sig själv mer som en del av en helhet. Vi ser dock en problematik i detta. Medan vissa personer uppskattar ansvar kan andra ser det som en börda. Svårigheten blir då att personalen inte trivs på sin arbetsplats och kan då inte leverera den kvaliteten som ledningen kräver samt gästen förväntar sig. Därför anser vi att det är viktigt att ansvar fördelas utefter det individuella behovet för att kvaliteten under servicemötet ska bli hög. Normann poängterar att genom att ta hänsyn till individens potential och kunskaper kan verksamheten uppnå bättre resultat.<sup>174</sup> Vi instämmer med Normann för trots allt är det väsentliga det gästen uppfattar under servicemötet. I sanningens ögonblick är det endast personalen som kan påverka kvaliteten under servicemötet

---

<sup>172</sup> Kotler et al (2003) sid. 357

<sup>173</sup> Jacobsen & Thorsvik (1989) sid. 223

<sup>174</sup> Normann (2000) sid. 89

men med hjälp av företagskulturen kan ledningen arbeta effektivt med de fem nyckelfaktorerna och dess förutsättningar för att utveckla kvaliteten i hotellföretag. Vi ska vidare i den kommande avslutande delen förtydliga de förutsättningar som vi har hittat för de fem nyckelfaktorerna.

## 5. RESULTAT

---

*I detta avslutande avsnitt ska vi knyta ihop säcken och besvara vårt syfte, som är att beskriva och analysera nyckelfaktorer och dess förutsättningar vid utveckling och förstärkning av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet. Vi delar även upp detta avsnitt i de fem nyckelfaktorerna, nämligen ledningens uppgift, strategi och vision, kommunikation, personal samt motivation och samhörighet. Sedan sammanfattar vi resultatet i en resultatdiskussion. Detta för att lyfta fram och tydliggöra de förutsättningar vi har genom studien funnit vara väsentliga för de fem nyckelfaktorerna i ledningens arbete med företagskulturen.*

---

### 5.1 LEDNINGENS UPPGIFT

Vår analys påpekar ständigt att det är ledningens uppgift att lägga grunden för en enhetlig företagskultur. I Scandics fall finns det ett antal basvärderingar som är utgångspunkter men det räcker inte att arbeta aktivt endast med dem utan ledningen måste vara **närvarande** i verksamheten och leda sin personal. Under ledningens uppgift ingår även dem andra nyckelfaktorerna men det utmärkande som vi kan konstatera genom den här rapporten är att genom **närvaro** kan ledaren i handling visa det arbetssätt och förhållningssätt som han/hon vill att personalen ska arbeta utefter. För att utveckla och förstärka företagskulturen måste ledningen ständigt vara **närvarande** för att personalen ska arbeta utefter den. Det ökar förståelsen för företagskulturen som i sin tur höjer kvaliteten under servicemötet. Vi vill poängtera att ledningens närvaro är en förutsättning för att utveckla en företagskultur som levererar en hög kvalitet under servicemötet, enligt de värderingar och normer som företagskulturen innebär. Det är ledningens uppgift att sända ut detta budskap och det bästa sättet menar vi på är att ledaren är **ständigt närvarande** och influerar personalen. Genom att ledaren syns och ser personalen kan han/hon inspirera och ge kontinuerligt stöd åt sin personal så att de kan agera enligt företagskulturens normer och värderingar. Detta leder till att verksamheten blir konkurrenskraftig på marknaden.

### 5.2 STRATEGI OCH VISION

När det gäller strategi och vision är vårt kunskapsbidrag att ledaren ska vara en **vägledare** och det gör han/hon genom att ”leva som man lär”. Ledningen utformar enligt företagskulturen en strategi och vision för service i form av riktlinjer. För att kunna ge en hög kvalitet under



servicemötet enligt strategi och visionen krävs det att personalen är villig att följa det. Det krävs både engagemang och **vägledning** från ledaren. Det utvecklar och förstärker företagskulturen. Vi har kommit fram till att förutsättningen är att ledaren **vägleder** personalen till att göra det. Ledaren fungerar som ett rättesnöre för personalen och därför menar vi på att ledaren måste leva som han/hon lär för att få personalen att vilja följa den strategi och vision ledningen har satt upp för service. Genom att **vägleda** personalen kan ledaren fungera som ett rättesnöre. Vi tycker helt enkelt att ledaren ska vara konsekvent i sitt handlande för personalen ska ta efter. För att utveckla en företagskultur som leder till hög kvalitet under servicemötet räcker det inte att ha bra strategi och vision inom verksamheten utan det krävs en **vägledande** ledning.

### 5.3 KOMMUNIKATION

I litteraturen och i empirin återkommer det att kommunikation är en svår del av ledningens arbete. Ledningen försöker att informera så tydligt om möjligt men det blir alltid brister i överföringen av ett budskap. Dock har vi genom studien kommit fram till att med en **dialog** mellan ledning och personal kan mycket konkretiseras och lösas omgående. Det bästa sättet för en ledare att utveckla och förstärka företagskulturens budskap är genom en **dialog** med personalen. Genom att föra en **dialog** kan många brister förhindras i och med att det finns möjlighet att direkt få feedback av personalen. Vi menar på att en **dialog** är en förutsättning för att höja kvalitet under servicemötet. En personlig kontakt gör det möjligt för ledaren att direkt se om personalen har uppfattat budskapet som det var menat och om inte så kan han/hon förtydliga det med detsamma.

### 5.4 PERSONAL

I teorin sätts fokus på gästen och dess behov under servicemötet, men genom att studera Scandic och få en inblick i en verksamhet menar vi på att fokus ska ligga på personalens behov. Det är trots allt genom personalen som gästen får uppleva verksamhetens företagskultur samt kvaliteten under servicemötet. Därför bör ledningen utgå ifrån personalen och lyssna på vad de efterfrågar för att kunna genomföra ett servicemöte med hög kvalitet. Ledningen kan utveckla och förstärka företagskulturen genom att utgå ifrån personalen. Vårt kunskapsbidrag är att genom att utgå ifrån personalens behov, det vill säga genom att sätta **personaltillfredställelse** i fokus kan ledningen höja kvaliteten under servicemötet. Det behöver inte alltid vara stora saker eller saker som kräver extra insats samt resurser utan det

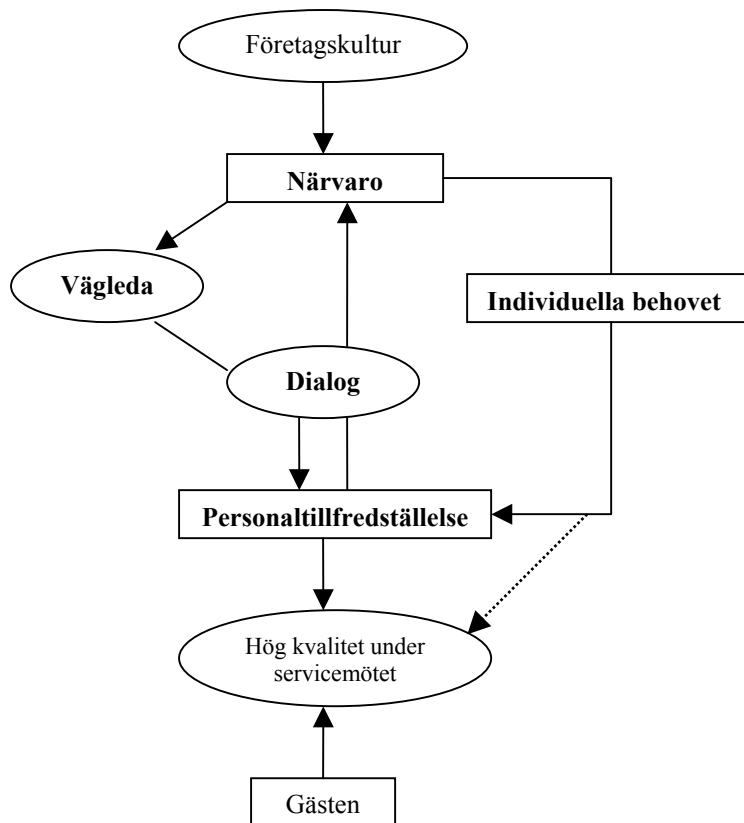
kan vara enkla saker som ger förutsättningar för personalen. Därmed blir det en förutsättning att ledningen tar till sig av personalens idéer och genomför dem så att de får det de behöver.

## 5.5 MOTIVATION OCH SAMHÖRIGHET

Motivation tolkas och uppfattas olika av ledning och personal eftersom alla motiveras av olika saker och aspekter. Genom den här fallstudien kan vi se en klar och tydlig bild av hur ledningen kan utveckla och förstärka företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet. Det är ledningens uppgift att sätta **individen** i fokus. Då menar vi inte gästen som **individ** utan sin personal. Ledningen ska utgå ifrån **individen** och deras ambition för att på så sätt höja kvaliteten under servicemötet. Gästen märker av personalens attityd och humör och därför är det betydelsefullt att personalen trivs i sin arbetssituation. Genom att utveckla en företagskultur som motiverar sina anställda utefter individuella behov kan ledningen höja kvaliteten under servicemötet. Vi menar att förutsättningen för att personalen ska trivas är att de får sina egna **individuella behov** tillfredställda, för att vidare kunna göra gästerna nöjda under servicemötet. Det är en förutsättning att ledningen tillvaratar personalens individuella egenskaper och behov för att kunna höja kvaliteten under servicemötet. Vilket i sin tur leder till att verksamheten kan bli mer konkurrenskraftig på marknaden.

## 5.6 RESULTATDISKUSSION

Alla dessa faktorer ovan, nämligen närvaro, vägledning, dialog, personaltillfredställelse och individuella behov, hänger ihop som en kedja i verksamheten. Vårt syfte med rapporten har varit att beskriva och analysera nyckelfaktorer samt dess förutsättningar, vid utveckling och förstärkning av företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet. Med utgångspunkt i teorin som vi sedan analyserade med hjälp av den empiriska studien har vi kommit fram till att om ledningen arbetar aktivt med dessa fem nyckelbegrepp **närvaro, vägledning, dialog, personaltillfredställelse och individuellt behov** kan kvaliteten höjas under servicemötet. Nedanstående figur visar tydligt kopplingen mellan de fem faktorernas förutsättningar och hur dem är relaterade till varandra.



Figur 2. Förutsättningar för de fem komponenterna som utgör nyckelfaktorer i en serviceverksamhet.

Det handlar om att höja kvaliteten genom att utveckla och förstärka företagskulturen samt dess värderingar och normer. Det är ledningen som är nyckelfaktorn i företagskulturen och därför genom att vara **närvarande** kan ledaren influera personalen de värderingar, normer och arbetssätt som verksamheten står för. Genom att synas kan personalen ta efter det arbetssätt och förhållningssätt ledaren har i sin roll som ledare. Det gäller dock under förutsättningen att ledaren lever som han/hon lär och att vara konsekvent i sitt ledarskap. Det är ledaren som ska **vägleda** personalen till att arbeta utefter den strategi och vision för service som företagskultur på företaget har format. När ledaren sänder ut sitt budskap om vilken strategi och vision som är tänkt för servicemötet är det viktigt med en personlig kontakt. För att undvika brister i kommunikationen förutsätter det att det ska finnas en **dialog** mellan ledning och personal. På så sätt kan ledningen direkt märka av om strategin, visionen eller företagskulturen har uppfattas korrekt av personalen. Sedan handlar det om att även om personal har förstått budskapet korrekt, måste ledningen se att de vill följa det och inte avviker från de riktlinjer ledningen förespråkar. Det handlar om att ge personalen det de behöver för att kunna genomföra det ledningen vill enligt den strategi och vision de har, det vill säga underlätta för personalen så att de vill det bästa för verksamheten. Förutsättningen är

att ledningen utgår från personalen, lyssnar och förändrar deras arbetssituation för att underlätta servicemötet, det handlar om **personaltillfredställelse**. Genom att ge personalen det de behöver kan ledningen underlätta för personalen så de lättare kan följa ledningens riktlinjer för servicemötet. I slutändan handlar det om personalens vilja, att få dem att vilja genomföra servicemötet med en glad och positiv attityd med företaget värderingar och normer i fokus. Förutsättningen är att motivera personalen till att vilja det bästa för verksamheten, det handlar om att utgå ifrån det **individuella behovet**. Blir varje individ motiverad enligt sina behov kan ledningen få dem att trivas, må bra och överföra samma positiva känsla över till gästen och på så sätt höja kvaliteten under servicemötet. En hög kvalitet under servicemötet gör verksamheten konkurrenskraftig på marknaden.

## 5.7 GENERALISERING

Resultaten avser främst hotellkedjan Scandic eftersom verksamheten används i den empiriska studien. Därav också varför resultaten primärt kan appliceras på hotellverksamheter men vi ser ingen begränsning till att dessa aspekter generaliseras inom andra serviceverksamheter.

## 5.8 VIDARE FORSKNING

Efter att ha fördjupat oss i ledningens arbete med företagskulturen vore det intressant att undersöka ämnet företagskultur ur personalens synvinkel. Är det verkligen så att personalen behöver de förutsättningar som vi har kommit fram till i rapporten? Räcker det eller finns det ytterligare aspekter som personalen anser ledningen bör tänka på? Därför anser vi att det vore intressant att vidare undersöka personalens syn på att utveckla och förstärka företagskulturen för att höja kvaliteten under servicemötet.

## REFERENSER

### LITTERATUR

ALVESSON, MATS. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Malmö; Liber Ekonomi.

BANG, HENNING. (1999) *Organisationskultur*. Lund; Studentlitteratur.

BARNEY, J. (1986) *Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage*. *Academi of Management Review*, II (3), 1986, sid. 656-666.

BITNER, M.J. (1991) *The Evolution of the Service Marketing Mix and Its Relationship to Service Quality*. Ur Brown, Stephen W., Gummesson, Evert., Edvardsson, Bo. & Gustavsson, BengtOve. (1991) *Service Quality - multidisciplinary and multinational perspectives*. Lexington Mass; Lexington Books.

BJERELD, ULF., DEMKER, MARIE., & HINNFORS, JONAS. (1999) *Varför vetenskap?* Lund; Studentlitteratur.

BRUZELIUS, LARS H., & SKÄRVAD, PER-HUGO. (1989) *Integrerad organisationslära*. Lund; Studentlitteratur.

DRUCKER, PETER F. (2000) *Om management på 2000-talet*. ISL Förlag AB.

ECHEVERRI, PER. (2000) *Servicemötets kommunikation: en videobaserad analys av bemötande med tonvikt på ickeverbal kommunikation*. Karlstad University Studies; Centrum för tjänsteforskning.

ECHEVERRI, PER., & EDVARDSSON, BO. (2002) *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund; Studentlitteratur.

EDVARDSSON, BO. (1996) *Tjänster som konkurrensmedel i industriell marknadsföring*. Högskolan i Karlstad; Centrum för tjänsteforskning.

EDVARDSSON, BO., & GUSTAVSSON, BENGTÖVE. (1990) *Problem detection in service management systems : A consistency approach in quality improvement*. Högskolan i Karlstad; Centrum för tjänsteforskning.

EDVARDSSON, BO., & MAGNUSSON, LEIF. (1986) *TjänsteSverige i ett ledningsperspektiv*. Högskolan i Karlstad; Centrum för tjänsteforskning.

EDVARDSSON, BO., & THOMASSON, BERTIL. (1992) *Kvalitetsutveckling – ett managementperspektiv*. Lund; Studentlitteratur.

EKMANN, GUNNAR. (2003) *Från prat till resultat*. Liber AB, Sverige.

FLAA, PAUL., HOFLOSS, DAG., HOLMER-HOVEN, FINN., THORSTEIN, MEDHUS., & RONNING, ROLF. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund; Studentlitteratur.

- GRÖNROOS, CHRISTIAN. (1982) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Forskningsrapport*. Helsingfors; Svenska Handelshögskolan.
- GRÖNROOS, CHRISTIAN. (2002) *Service management och marknadsföring. En CRM-ansats*. Malmö; Liber.
- GUMMESSON, EVERT. (1988) *Qualitative Methods in Management Research*. Lund; Studentlitteratur Chartell-Bratt.
- GUMMESSON, EVERT. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. London; Sage.
- HALVORSEN, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund; Studentlitteratur.
- HARTMAN, JAN. (2001) *Grundad teori – teorigenerering på empirisk grund*. Lund; Studentlitteratur.
- JACOBSEN, DAG-INGVAR. (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund; Studentlitteratur.
- JACOBSEN, DAG INGVAR., & THORSVIK, JAN. (1997) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund; Studentlitteratur.
- KOTLER, PHILLIP., BOWEN, JOHN., & MAKENS, JAMES C. (2003) *Marketing For Hospitality And Tourism*. UK, New Jersey; Pearson Higher Education.
- LUNDAHL, U., & SKÄRVAD P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund; Studentlitteratur.
- NORMANN, RICHARD. (2000) *Service management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber ekonomi.
- PERSSON, KENT. (2000) *Internationella hotellkedjor: ett studie med ett fragmentariskt urval av världens största hotellkedjor och som belyser affärsidéer, storlek, geografiska tillväxtstrategier, produktdifferentiering mm*. Occasional papers; 2000:13. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.
- PORTER & LAWLER. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood; Irwin.
- SCHEIN, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco; Jossey-Bass.
- SCHEIN, E.H. (1987) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco; Jossey-Bass Inc.
- SKÄRVAD, PER-HUGO., & KRONA, HANS K. (1997) *Framgångsrika företagskulturer – exempel från Scania, Spray och Studsvik*. Ekerlids förlag.
- SVINGSTEDT, ANETTE. (2005) *Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner*. Ur Corvellec, Hervé., & Lindquist, Hans. (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö; Liber Ekonomi.

WILSON, FIONA. (2000) *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö; Liber.

## MUNTliga KÄLLOR

ANDERSSON, BJÖRN. Verkställande direktör på Scandic Horisont och Scandic Nord i Helsingborg, 12 april 2006.

BERGDAHL, LISELOTT. Hotellchef på Scandic Nord i Helsingborg, 18 april 2006.

GILLMERT, KRISTINA. Hotellchef på Scandic Horisont i Helsingborg, 18 april 2006.

HÖGEFJORD, JOAKIM. Regionalchef för Scandic i Skåne och även verkställande direktör på Sankt Jörgen i Malmö, 4 maj 2006.

JÄDERQVIST, ROLF. Verkställande direktör på Segevång i Malmö, 21 april 2006.

## ÖVRIGT

SCANDICS HEMSIDA; [www.scandic-hotels.se](http://www.scandic-hotels.se);

Tillgängligt: <[http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/902\\_AboutTheHiltonBrand.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/902_AboutTheHiltonBrand.jsp)>. (Läst 2006-04-05)

Tillgängligt: <[http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900\\_CorporateInformation.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/900_CorporateInformation.jsp)>. (Läst 2006-05-05, 2006-05-25 och 2006-05-26)

Tillgängligt: <[http://www.scandic-hotels.se/assets/SC/cms/live/site\\_images/pdfs/Facts\\_about\\_Scandic\\_SV.pdf](http://www.scandic-hotels.se/assets/SC/cms/live/site_images/pdfs/Facts_about_Scandic_SV.pdf)>. (Läst: 2006-05-26)

Tillgängligt: <[http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/920\\_WhyWorkAtHilton.jsp](http://www.scandic-hotels.se/corporateinfo/920_WhyWorkAtHilton.jsp)>. (Läst 2006-05-27)

## INTERVJUGUIDE

1. Hur ser din bakgrund ut inom Scandic Hotels?
2. Vad karaktäriserar just Scandic som företag?
  - Värderingar? Rutiner? Arbetssätt? Förhållningssätt? mm.
3. Vad tänker du spontant på när du hör ordet företagskultur?
4. Tycker du att företagskultur är en konkurrensfördel? Varför i så fall? Hur ser du på det?
5. Arbetar du strategiskt med företagskulturen? Hur då? Varför då?
6. Är företagskultur något har/ska skapats eller har/kan ha utvecklats av slumpen på Scandic?
7. Kan du som VD/chef förändra företagskulturen och i så fall hur går du till väga?
8. Är service en del av företagskulturen på Scandic? På vilket sätt är den det och i vilken riktning? (mot gäster)
9. Finns det tillfällen/möten då företagskulturen diskuteras/poängteras mellan olika nivåer? Eller är den så pass stark att alla vet hur de ska arbeta för att upprätthålla den?
10. Ledning = företagskultur. Håller du med om det eller hur ser du på det?  
Eller personal = företagskultur. Håller du med om det eller hur ser du på det?
11. Vem har satt upp reglerna för Scandics företagskultur? När och lever de kvar än idag eller kan du se en tydlig förändring? Om det har förändrats vad är orsaken till förändringen?
12. Tycker du att företaget har en bra företagskultur eller vill du ändra på den? Hur och varför?
13. Företagskultur och företagskultur är det samma sak för dig? Om inte motivera varför de skiljer sig.
14. Hur förmedlar du information från överordnande till underordnande?
  - Funderar du någonsin om det finns andra sätt att göra det på och hur i så fall?
  - Sällar du bland informationen du får innan du för den vidare?
15. Vad gör du och/eller hur gör du som chef för att skapa samhörighet?
16. Vad är viktiga förutsättningar för ditt arbete med din personal?
17. Vad är centralt vid ditt bemötande med din personal? Varför?
18. Hur motiverar du din personal?

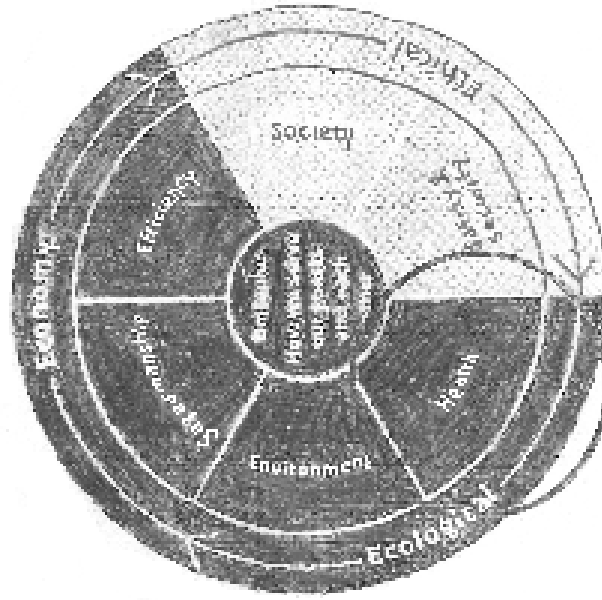


19. Hur är personalomsättningen?
  - Många som slutar eller många som arbetar länge inom företaget?
  - Trivs personalen?
20. Hur får du med dig dina underordnade att göra det du anser är mest rätt för företaget?
21. Skapas det motstånd?
  - Hur hanterar du det?
22. Med tre ord, hur skulle du beskriva atmosfären/företagskulturen på ditt hotell?
23. Hade du velat ha det på annat sätt – hur då?
  - Tre andra centrala beskrivande ord?
  - Om du tog blev vd, hur skulle du vilja förändra företagskulturen?
  - Och på vilket sätt skulle du gå till väga?
24. Något du vill tillägga som vi har glömt och du anser vara viktig i det här sammanhanget?

# Bas i våra värden och övertygelse

- Triple bottom line
- Corporate social responsibility
- Omtanke
- Nordic common sense

Scandic's Operating Compass: to Profitability



Scandic