



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Vad behövs för ett välkomnande bemötande?

– en studie om frontpersonals syn på organisatoriska förutsättningar för främjandet av värdskap i hotellverksamheter

Jonas Elven

Ebba Feldreich

Caroline Paulander

Handledare:

Anette Svingstedt & Filipa Säwe

Kandidatuppsats

Vårterminen 2011

Tack!

Vi vill rikta ett varmt tack till våra handledare Anette Svingstedt och Filippa Säwe för allt stöd och hjälp i form av insiktsfulla åsikter och kommentarer under arbetet med vår uppsats. Vi vill även tacka de receptionister som tog sig tid att ställa upp på våra intervjuer.

Jonas, Ebba & Caroline

Helsingborg, 24 maj 2011

Sammanfattning

Titel: *Vad behövs för ett välkomnande bemötande? - en studie om frontpersonalens syn på organisatoriska förutsättningar för främjandet av värdskap i hotellorganisationer.*

Författare: Jonas Elven, Ebba Feldreich, Caroline Paulander

Kurs: SMKK01 - Examensarbete Kandidatuppsats, 15hp, VT 2011

Handledare: Anette Svingstedt & Filippa Säwe

Problembeskrivning: Majoriteten av de vetenskapliga artiklar och texter som finns kring organisatoriska förutsättningar är skrivna ur ett ledarskapsperspektiv, vilket har resulterat i en mindre kunskapslucka som lämnats öppen för vidare forskning kring ämnet. Då det är personalen som dagligen möter gästerna och förväntas skapa ett tillfredsställande servicemöte genom ett gott värdskap, är deras perspektiv väsentligt i sammanhanget.

Syfte: Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för vad receptionistanställda på hotell anser vara viktiga organisatoriska förutsättningar som behöver finnas på plats för att de ska kunna förmedla gott värdskap i sitt möte med gästen.

Teori: Inom service management forskningen finns det många som tidigare har skrivit om organisatoriska förutsättningar i form av servicelandskap, *empowerment* och *hospitality*. Några av forskarna vars teorier vi analyserat tillsammans med vår empiri är Grönroos, Lashley, Goffman och Bitner. Även Hanefors samt Gunnarsson & Blohm är viktiga inslag i vår studie då de behandlar begreppet värdskap.

Metod: I uppsatsen har vi använt oss av kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Sammanlagt var det nio stycken, varav sju var djupintervjuer och två emailintervjuer som även kompletterades via telefon. Vi använde oss av bekvämlighets- samt snöbollsurval när vi valde ut frontpersonal och hade vid intervjutillfällena en intervjuguide som hjälpte oss att hålla oss inom ramen för vår undersökning.

Slutsatser: Grundläggande påtagliga förutsättningar är servicelandskapet. Utan den spelar de opåtagliga faktorerna mindre roll. Vidare anser frontpersonalen att människokontakten med gäster, kollegor och ledning är absolut viktigaste i verksamheten för att kunna skapa tillfredsställande servicemöten genom ett gott bemötande. Många arbetar omedvetet med värdskap trots att begreppet inte är vida känt.

Nyckelord: *Organisatoriska förutsättningar, värdskap, påtagliga och opåtagliga, empowerment, servicelandskap.*

Innehållsförteckning

1. Inledning	2
1.2 Syfte	4
1.3 Disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Vad är organisatoriska förutsättningar	6
2.2 Vad är värdskap	7
2.3 Påtagliga organisatoriska förutsättningar – Servicelandskapet	9
2.4 Opåtagliga organisatoriska förutsättningar	11
2.4.1 Ledarskap och ledarskapsstilar	12
2.4.2 Organisationskultur	14
2.4.3 Organisationsstruktur	15
2.4.4 Utbildning	16
3. Metod och metodologi	18
3.1 Ansats	18
3.2 Urval	19
3.2.1 Information om respondenterna	20
3.3 Intervjuer	21
3.3.1 Djupintervjuer	22
3.3.1.1 Intervjuguide och frågor	22
3.3.2 Emailintervjuer	24
3.4 Material i form av tidigare forskning	25
4. Analys	26
4.1 Den fysiska miljön som organisatorisk förutsättning	27
4.2 Organisationens opåtagliga förutsättningar	29
4.2.1 Det välkomnande bemötandet	30
4.2.2 Vikten av ledarens närvaro och engagemang	32
4.2.3 Kulturen och människorna	35
4.2.4 Organisationens uppbyggnad	39
4.2.5 Personlig utveckling och interna möjligheter	40
5. Slutdiskussion	42
5.1 Reflektion och förslag till framtida forskning	44
Källförteckning	45
Bilaga A – Intervjuguide	49

1. Inledning

Uppsatsens inledande kapitel är till stor del skriven som en flytande text, vilken beskriver bakgrunden till studien, problemformulering samt författarnas intresse och inspiration för valt ämnesområde. Uppsatsens huvudfrågor vävs in i inledningens sista stycke och preciseras sedan i uppsatsens syfte under en egen rubrik. Avslutande för detta kapitel följer ett dispositionsstycke, också under egen rubrik, som avser redovisa uppsatsens struktur och utformning, åsyftat att förberedande vara till hjälp för läsaren att få en helhetsbild av uppsatsen.

Förväntningarna vid ankomst till ett hotell är oftast vitt skilda och grundas i gästens tidigare erfarenheter och anledning för besöket – vistelsen längd, syfte, sällskap och så vidare (Grönroos 2008, s. 106-109; Ojasalo 2001). Något majoriteten dock vanligtvis har gemensamt är önskan om bra service och ett gott, välkomnande bemötande. Frågan är då hur frontpersonalen i en hotellreception kan förmedla god service och få människor att känna sig välkomna?

Dagens samhälle har utvecklats från att vara ett produktionssamhälle till att bli ett tjänstesamhälle. Vikten har genom en lång process flyttats från att ligga på industrin och produktionen till att fokusera på tjänster, service och upplevelser. Service har växt som begrepp och har etablerat sig mer eller mindre på flera olika marknader runt om i världen. Numera går service i viss bemärkelse inte att undvika, det finns överallt omkring oss, i olika situationer och i flertalet branscher. Idag är det inte endast de till synes traditionella serviceföretagen som fokuserar på värdet av god servicekvalité utan det har på senare tid även börjat uppmärksammas i alla olika slags organisationer. (Bryson et al. 2007, s. 17-18; Boswijk 2007, s. 40-43) Att erbjuda bra service inom tjänstesektorn är viktigt för att öka sina konkurrensfördelar på marknaden (Presbury et al. 2005; Harrington & Akehurst 1996, s. 288, 290) och därför läggs allt större fokus på just service, de anställdas agerande och uppträdanden samt tillmötesgående personal.

Vad är då bra service? Trenderna inom service har genom tiderna varierat och vad som anses som god service skiftar ständigt. Ursprungligen var det utbytet av varan

eller tjänsten som var viktigt, att vara närvarande för gästen med ett trevligt bemötande var inte av samma relevans. På senare tid har en central faktor varit att ta tillvara på dyrbar tid genom att erbjuda tekniska lösningar istället för att lägga tid på mötet mellan personal och gäst. Den personliga servicen underordnas för att tjänsten ska gå snabbt, smidigt och effektivt, vilket exempelvis kan ses inom flyg- och hotellbranschen där maskiner för att checka in och ut gäster introducerats. Denna trend har dock till viss del vänt. Teknik som hjälpmedel och effektiviteten i fokus är inte förändrad, men troligen kommer tekniken inte att ersätta de tjänster personalen utför, vilket det stundtals kunde finnas funderingar kring tidigare. Nu pekar det mot att serviceorganisationer ska ha personal som tillsammans med gästen skapar en upplevelse. (Boswijk et al. 2007, s. 40-43; Strannegård 2009) Fokus ligger på servicemötet mellan människor, vilket innebär att den personliga servicen är vad som värdesätts, både från företagets och från gästernas sida. Gäster strävar heller inte längre enbart efter tjänster utan också efter meningsfulla upplevelser. (Boswijk et al. 2007, s. 2-3)

Servicemötet är centralt för att samskapa en sådan upplevelse, vilken här kan ses som den fysiska interaktionen mellan personal och gäst som sker vid mötet dem emellan (Solomon et al. 1985). Målet är ett tillfredställande servicemöte och som tidigare nämnt är ett initialt välkomnande det första intrycket som är en stor del av detta – vilket leder tillbaka till frågan i det inledande stycket. Hur kan frontpersonal förmedla god service och få människor att känna sig välkomna? Eftersom *värdskap* definieras som ”konsten att få människor att känna sig välkomna” (Gunnarsson & Blohm 2002) anser vi att ett aktivt arbete och medveten integrering av värdskap kan vara ett svar på denna fråga och att det på så vis är behjälpligt och inbjuder till fler tillfredställande servicemöten.

Att som frontpersonal arbeta med ett uttalat ”värdskapstänk” menar vi alltså kunna gagna servicemötet. Ett kriterium från företagets sida är dock att det finns särskilda organisatoriska förutsättningar på plats i verksamheten som främjar värdskap. Dessa förutsättningar innefattar bland annat ansvar, motivation, ledarskap och utbildning (Grönroos 2008, s. 374-386) samt en tillfredställande fysisk miljö där servicemötena äger rum – servicelandskapet (Bitner 1992). Inom dessa områden finns det en hel del tidigare forskning, majoriteten skrivna med ett ledarskapsperspektiv (t.ex. Bitner 1992; Clark et al. 2009; Clegg et al. 2007; Grönroos 2008; Lashley 1999, 2001;

Lovelock & Wirtz 2007, Presbury et al. 2005). Vi har även uppmärksammat att det är andra begrepp som har använts i relation till vad som karakteriserar gott bemötande, serviceorientering och servicekvalité. Samlingsbegreppet värdskap (behandlat i uppsatsen under rubrik 2.2) är dock ännu inte nämnt lika ofta i dessa sammanhang. Anledningen till det må vara att värdskap är ett relativt nytt begrepp, men det har på senare år fått allt mer uppmärksamhet inom hotell-, turism- och servicebranschen (Gunnarsson & Blohm 2002; Hanefors 2010), vilket vi anser påvisar en aktuell relevans. Eftersom personalperspektivet hittills inte varit lika framträdande är sådana undersökningar också av intresse eftersom det är just frontpersonalen som har en av huvudrollerna i servicemötet tillsammans med gästen. Deras ständiga närvaro vid och deltagande i dessa möten gör att deras synpunkter kring behövda och önskvärda förutsättningar och resurser bör utforskas ytterligare och ges mer utrymme i forskningen. (Svingstedt 2005, s. 40, 45)

Engagemanget för uppsatsämnet grundar sig i författarnas sammanräknat fleråriga erfarenhet av arbete i serviceyrken och vår ambition om fortsatt karriärutveckling inom hotellbranschen. Frågan som intresserar oss är därför vad personalen anser behöver finnas organisatoriskt för att kunna skapa positiva upplevelser i mötena med sina gäster? Vad behöver fungera för att underlätta värdskapet i verksamheten? Detta avser vi att undersöka genom att intervjua ett antal receptionister anställda på olika hotell. Vårt kunskapsbidrag med denna uppsats ämnar vara ett annat perspektiv samt kombinationen värdskap och organisatoriska förutsättningar. Vi anser detta vara av värde att belysa, med ambitionen att berika forskningen på området och bidra till utfyllnad av den ovan uppmärksammade kunskapsluckan.

1.2 Syfte

Studien avser att genom intervjuer undersöka vad som betraktas vara centralt i serviceverksamheter, ur ett personalperspektiv, för att skapa ett tillfredställande servicemöte. Uppsatsens syfte är att öka förståelsen för vad receptionsanställda på hotell anser vara viktiga organisatoriska förutsättningar som behöver finnas på plats för att de ska kunna förmedla gott värdskap i sitt möte med gästen.

1.3 Disposition

För att ge en helhetsbild av uppsatsen följer här en redogörelse för uppsatsens innehåll och dess upplägg, utformning och struktur. Texten i sin helhet är uppdelad i fem kapitel. Varje kapitel börjar med en kapitelöversikt som beskriver det kommande avsnittet, vad som behandlas däri och uppdelningen av innehållet som följer. Den precis lästa inledningen utgör kapitel ett.

Härefter följer i kapitel två en redovisning av den teoretiska referensramen som ligger till grund för studien. Där motiveras inledningsvis valen av de teoretiska områdena och sedan förklaras organisatoriska förutsättningar och värdskap följt av en fördjupning av dessa förutsättningar uppdelat i påtagliga och opåtagliga. Syftet med detta kapitel är att presentera och göra läsaren bekant med de teorier och begrepp som diskuteras vidare i uppsatsen. Kapitel tre är rubricerat metod och metodlogi och där återges uppsatsens tillvägagångssätt. Till en början lyfts författarnas egen utgångspunkt fram ytterligare samt ansatsen ur vilken uppsatsen är skriven. Information om respondenterna finnes sedan här tillsammans med processbeskrivning av materialinsamlandet i form av intervjuer (vilket gav det empiriska underlaget) samt i form av vilken typ av tidigare forskning vi tagit del av (teori). I analyskapitlet, kapitel fyra, möts sedan teori och empiri och analyseras under ett antal teman som utifrån uppsatsens syfte under studiens gång visat sig vara av relevans för resonemanget. Analysen summeras slutligen i ett kort stycke innan kapitel fem tar vid. I det femte och sista kapitlet framhävs de mest centrala slutsatserna i uppsatsen och dess betydelse i ett vidare sammanhang diskuteras. I det avslutande kapitlet redogörs även författarnas egna reflektioner kring uppsatsen i sin helhet, arbetsprocessen, metodval och uppslag för vidare forskning.

Detta är alltså vad ni som läsare har att förvänta er av denna uppsats. Vi hoppas att den erbjuder givande läsning.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras de teorier som ligger till grund för uppsatsen. De ämnar senare att användas i analyskapitlet där de integreras och jämförs med det empiriska material som framkommit genom de utförda intervjuerna. Inledningsvis förklaras uppsatsens två huvudbegrepp, organisatoriska förutsättningar och värdskap. Utifrån dessa delas de organisatoriska förutsättningar in i påtagliga och opåtagliga förutsättningar, vilka sedan vidareutvecklas genom olika begrepp med relevans för uppsatsens fortsatta innehåll. Tidigare forskning berörs genomgående och avslutningsvis lyfts teorierna och deras betydelse för analysen fram.

Innehållet i detta avsnitt och valet av teorier utgår till stor del från det empiriska material som samlades in via intervjuer. Uppsatsens teoretiska del utgick till en början från ett antal teorier som ansågs lämpliga eftersom de var kända teman och forskningsområden kring service management, organisatoriska förutsättningar och värdskap. Med dessa som grund skapades intervjuguiden och tankar, funderingar och frågor tog form. Vid transkribering och i takt med att analysen påbörjades bekräftades dels flera av de teoretiska aspekter vi inledningsvis begrundat, dels fördjupades dessa teman och vi kunde urskilja ett antal svar som dessutom ledde oss in på nya begrepp. Kapitlet modifierades således för att inkludera samtliga begrepp nödvändiga för att analysera det empiriska materialet och dra relevanta slutsatser i förhållande till uppsatsens syfte. Studien har därför, genom att gå fram och tillbaka mellan teori och empiri, anpassats efter behov – en abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg 2008, s. 55).

2.1 Vad är organisatoriska förutsättningar?

Det som i uppsatsen benämns som organisatoriska förutsättningar är ett paraplybegrepp som vi definierar som den arbetsrelaterade infrastruktur samt de villkor företag tillhandahåller för sina medarbetare för att möjliggöra det dagliga arbetet i mötet med gästen. Grönroos beskriver på ett liknande sätt de organisatoriska aktiviteter som behövs för att de anställda i serviceorganisationen ska ha möjligheter att skapa goda

kundrelationer för interna marknadsföringsprocesser (jfr. Grönroos 2008, s. 374). I servicebranschen tillgodoser företag gästens behov genom att kombinera både påtagliga och opåtagliga aspekter i servicemötet. (Lashley 1995) De påtagliga aspekterna i ett servicemöte är de fysiska faciliteter som hjälper frontpersonalen att leverera service till sina gäster (Stewart 2003, s. 248) och de opåtagliga aspekterna är de som inte går att ta på i serviceprocessen, som exempelvis frontpersonalens kunskaper och attityder (Lovelock & Wirtz 2007, s. 16-17). De påtagliga och opåtagliga delarna påtalas ofta vid definition och karaktärisering av service inom service management forskning (Grönroos 2008, s. 64-65; Lovelock & Wirtz 2007, s 12-18; Zeithaml et al. 2009 s. 20-21). Vid behandlandet av det teoretiska och empiriska materialet för vår uppsats fann vi därför att en klassificering av organisatoriska förutsättningar i hög grad också är passande att dela in efter påtagliga och opåtagliga.

De påtagliga förutsättningarna är de materiella faktorerna – servicelandskapet. Servicelandskapet utgörs av fysiska objekt eller miljöer som går att ta på, förändra och generellt sett är enklare att kontrollera (Lovelock & Wirtz 2006, s. 289). Det kan till exempel vara möjligheten att med hjälp av en klimatanläggning justera temperaturen i en lobby eller ett hotellrum och på så sätt tillgodose både personalens och gästernas välbehag. Några exempel på opåtagliga förutsättningar är hur organisationen arbetar med ansvarsfördelning, utbildning och ledarskap. Dessa förutsättningar är ofta svårare att kontrollera eftersom att de innefattar en mäsklig dimension (Zeithaml et al. 2009, s. 20; Lashley 1995). Begrepp och teorier kring de för studien relevanta organisatoriska förutsättningar som vi har valt att klassificera som påtagliga och opåtagliga följer längre ner i detta kapitel. Först presenteras och redogörs dock uppsatssyftets andra huvudbegrepp, vilket är värdskap.

2.2 Vad är värdskap?

Vilket inledningsvis nämndes så ställer hotellgäster i dag allt högre krav på service och upplevelser, vilket har resulterat i att den personliga interaktionen i servicemötet har fått en mer betydande innebörd. I takt med detta har även begreppet värdskap vuxit fram. Enligt Hanefors är värdskapet något som bör ses som ett förhållningssätt om hur en individ bemöter andra individer. Värdskap och gästfrihet är att på ett balanserat sätt visa

generositet och vänlighet utan eventuell baktanke och begreppet inkluderar enligt henne fem olika dimensioner; välkomnande, generositet, gästfrihet, omsorg och öppenhet. (Hanefors 2010, s. 27) Begreppet definieras även av Jan Gunnarsson, VD för Värdskapet AB, och Olle Blohm som ”konsten att få människor att känna sig välkomna” (Gunnarsson & Blohm 2002). Värdskapet handlar alltså om när man möter en annan individ och genuint bryr sig om den personen för en stund, samt tillgodoser dennes behov och skapar något minnesvärt. Dimensionen gott värdskap beskrivs här som; ”Ett gott värdskap rymmer begrepp som service, bemötande, kvalitet, vänskap och gästfrihet” (Värdskapet AB:s hemsida, 2011-04-23).

Uppsatsen har, vilket nämnts tidigare, till syfte att undersöka de organisatoriska förutsättningar som underlättar skapandet av ett gott värdskap i servicemöten, vilket därför blir relevant i detta sammanhang. Begreppet introducerades ursprungligen i en artikel av Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman (1985), där servicemötet beskrivs som den sociala interaktionen mellan människor. Uppsatsen behandlar mer specifikt interaktionen mellan just frontpersonal och gäster, vilket är ett möte som Grönroos valt att benämna som sanningens ögonblick (Grönroos 2008, s. 90). Det är svårt att definiera vad ett positivt eller ett negativt servicemöte är eftersom alla gäster har olika uppfattningar och förväntningar kring vad ett möte ska innefatta (Lashley 1995, s. 27). Gäster har ofta en egen bild av vad som anses vara god service och jämför tidigare erfarenheter och förväntningar med det verkliga servicemötet (Bitner 1990, s. 70). Ett servicemöte är en komplex interaktion och handlar om mer än att enbart framföra ett ”Välkommen” eller ”Ha en trevlig dag”, vilket tyder på att beteendet hos frontpersonalen har en avgörande betydelse för om servicemötet blir tillfredsställande eller inte (Bitner et al. 1990 s. 71). Värdskapet som sker i servicemötet fokuserar direkt på hur värden bemöter gästen samt det välkomnande förhållningssätt som oftast skapar ett mervärde för både gäst och personal (Värdskapet AB:s hemsida, 2011-04-23).

Begreppet värdskap kan ses som ett samlingsbegrepp som kan relateras till hur frontpersonalens bemötande avser att tillgodose en gäst välmående i de aktiviteter, interaktioner och händelser som är en del av den serviceprocess (Grönroos 2008, s. 29) som pågår från den stund gästen checkar in tills denne checkar ut från hotellet. En serviceprocess kan beskrivas som det en serviceorganisation gör för, eller tillsammans

med, gästen för att leverera service (Zeithaml et al. 2009 s. 60). Tidigare forskning och studier kring ämnet service management behandlar ofta det vi i vår uppsats menar att begreppet värdskap står för. Ordet värdskap för oss är ett samlingsbegrepp som innefattar bland annat *hospitality*, servicekvalité, serviceorienterad personal och upplevelser som skapas mellan människor. Litteraturen diskuterar med andra ord på sitt sätt i stor utsträckning värdskap, men använder sig vanligtvis av andra begrepp för att förklara dessa områden. Det är värdskap i en annan skepnad.

2.3 Påtagliga organisatoriska förutsättningar – Servicelandskapet

Påtagliga förutsättningar på ett hotell utgörs nästan uteslutande av den fysiska miljön, vilket i akademiska artiklar och texter vanligtvis benämns som servicelandskapet. Begreppet servicelandskap kommer från engelskans *servicescape*, som från början myntades av Mary Jo Bitner (1992) och som beskriver den materiella miljön i vilken servicemöten äger rum. Servicelandskapet på ett hotell inkluderar exempelvis lobbyn, rummen, sängarna och receptionsdisken, men även personalen och de gäster som bor på hotellet kan ses som en del av den fysiska miljön (Strannegård 2009, s. 141-142).

Goffman använder sig av olika teatermetaforer när han beskriver den materiella miljön och kallar den för *the setting*. Han menar även att personalen är en del av den fysiska miljön, som genom att ta på sig en mask eller upprätta en personlig fasad, antingen avsiktligt eller oavsiktligt, använder den som en expressiv utrustning för att träda in i en roll. På detta sätt är frontpersonalen en del av det framträdande som sker på scenen, då ett pass på arbetsplatsen enligt honom kan ses som en föreställning. Den personliga fasaden är en viktig del av servicelandskapet eftersom frontpersonalen är så kallade teckenförmedlare som genom exempelvis ansiktsuttryck och hållning uttrycker vilka de är. (Goffman 2009, s. 28-30) Detta kan ses som en viktig del av värdskapet då personalen är en väsentlig del i skapande av upplevelsen med gästen samt i servicemötet. Det är viktigt att poängtera här att personalens gestaltning i servicelandskapet inte bör blandas ihop med dennes interaktion i servicemötet, vilket är en opåtaglig aspekt.

Människan uppfattar servicelandskap kognitivt, känslomässigt och fysiskt vilket kan förklaras på följande sätt. Genom egna tidigare uppfattningar och erfarenheter av olika servicemiljöer har gästen förväntningar, vilka framkallar känslomässiga reaktioner, som även påverkar dess beteende i mötet med personalen. Temperatur, ljud och ljus är andra faktorer som även de påverkar gästens fysiska upplevelse. (Bitner 1992, s. 62-64) I Bitners fortsatta diskussion kring servicelandskapet beskrivs det vidare som en facilitator som har till syfte att hjälpa både gäster och anställda med sin hotellvistelse respektive arbetsdag. På ett hotell kan detta vara exempelvis bra skyltning eller luftkonditionerade lokaler. En varm lobby kan göra det svårt för frontpersonalen att arbeta effektivt under sommarmånaderna, och kan leda till att kvaliteten av värdskapet i servicemötet blir lidande. På ett liknande sätt påverkar det varma rummet gästerna och deras humör, vilket då kan gå ut över personalen. Servicelandskapet utgör även ett hinder för både gäster och personal från att utföra vissa aktiviteter. Ur ett personalperspektiv kan ett sådant hinder i servicelandskapet dock vara positivt för de anställda då de exempelvis arbetar bakom en tydlig receptionsdisk till vilken gästerna inte har tillträde. Samtidigt visar receptionsdisken också att den är ett naturligt hinder som underförstått säger att receptionisten har arbetsuppgifter bakom den och inte alltid kan ha möjlighet att bistå med service utanför denna. Ett sådant hinder kan självklart framstå som negativt i en diskussion kring god service, men bör ändå ses som ett gott ont då det underlättar receptionistens roll. (Bitner 1992, s. 67)

Bitners (1992) forskning kring fysiska omgivningar och servicemöten visar exempelvis på att servicelandskapet starkt kan påverka kundens uppfattning av positiva och negativa servicemöten. Tillfällig skyltning med information som inte längre är aktuell eller smutsiga personalkläder är små detaljer i den fysiska miljön som påverkar gästens syn på organisationen som helhet (Brotherton & Wood 2008, s. 308). Utformningen av den miljön är alltså av stor betydelse då den både skapar en upplevelse för gästen och en förnöjelse för frontpersonalen på hotell att arbeta och möta gästen i (Bitner 1990, s. 79). Servicelandskapet anser vi därför kan ses som en grundläggande förutsättning som potentiellt kan påverka personalens värdskap i servicemöten både positivt och negativt.

För att återgå till Goffman, beskriver han som ovan nämnt servicelandskapet som the setting, vilken är en metafor dragen till teatern. Han delar där in servicelandskap i tre olika delar, främre och bakre rum samt i en del kallad utsidan. (Goffman 2009, s. 29, 97, 101, 120) På engelska beskriver han dessa regioner som *front stage*, *back stage* och *off stage*, vilka vi ansåg som mer användbara begrepp än de svenska översättningarna. *Front stage* är den offentliga yta i servicelandskapet som är öppen för samtliga och i vilket personalens framträdande äger rum. *Back stage* däremot är det område dit enbart personalen har tillträde. Han menar att de personer som gör ett gott intryck vanligtvis har sina arbetsuppgifter i de främre rummen samt att deras beteende i uppträdandet förmedlar en respekt för det området. (Goffman 2009, s. 98-99) *Back stage* har inte samma betydelse för gästerna då de inte har tillåtelse att vistas där och därmed inte kan ta del av vad som pågår bakom kulisserna. Detta område är dock viktigt för de anställda och har som funktion att fungera som en skiljevägg mellan personalen och gästerna. (Goffman 2009, s. 103) Det är *back stage*, eller i *back office* som det bakre kontoret i hotellreceptioner ofta kallas, som personalen har möjlighet att ta av sig sin mask, kommunicera med kollegor och ta en paus från servicemötena. Goffman tillägger dock att det många gånger kan vara svårt för personalen att riktigt koppla av och vara sig själva, då de även *back stage* fortsätter att spela sin tilldelade roll. (Goffman 2009, s. 119) Ofta tas även irritation och negativa känslor ut *back stage* eftersom personalen inte bör visa dessa känslor inför gästerna (Lashley 2002). Personal i hotellorganisationer förväntas dölja känslor när de är på offentliga platser i servicelandskapet, när de är *on stage*. Man brukar därför säga att serviceyrket är *emotional labour* (Hochschild 2003, s. 333), vilket kommer att diskuteras mer ingående under de opåtagliga organisatoriska förutsättningarna.

2.4 Opåtagliga organisatoriska förutsättningar

Förutom de påtagliga förutsättningarna i organisationen finns det opåtagliga organisatoriska förutsättningar som påverkar utkomsten av de servicemöten som personalen skapar. Trots att de opåtagliga delarna av servicemötet och värdskap har fått en allt viktigare innebörd i dag så är det fortfarande oftast de påtagliga elementen som många organisationer använder när de mäter kvalitet. (Lovelock & Wirtz 2007 s. 289)

Kvaliteten på värdskapet och servicemötet är svårare att mäta eftersom det, vilket nämndes tidigare, inte är standardiserat och till stor del påverkas av de personer som är delaktiga i interaktionen. Resultatet påverkas även av vilka erfarenheter och förväntningar gästen har på servicemötet. Enligt Lashley är det kvaliteten i dessa opåtagliga delar av servicemötet som oftast skapar konkurrenskraftiga fördelar. Han tillägger att beroende på serviceorganisation och kundsegment kan de opåtagliga aspekterna i servicemötet ha en mer eller mindre betydelsefull roll för gästen. (Lashley 1995, s. 30) Gäster som väljer att bo på ett hotell har antagligen inte samma förväntningar på värdskapet och servicemötet med personalen som en gäst som väljer att bo på ett femstjärnigt hotell.

En övervägande del av de organisatoriska förutsättningar som finns till förfogande i serviceorganisationer är med andra ord svårkontrollerade eftersom de inte är fysiska objekt. Dessa förutsättningar inkluderar istället en mänsklig dimension och kan ses exempelvis i frontpersonalens interaktioner med gästen. Det bör dock tilläggas att det finns serviceorganisationer som försöker kontrollera de opåtagliga aspekterna i servicemötet genom att i förväg *scripta* det (Lashley 2002). Med ett *script* eller ett manus förväntas personalen följa och leda in gästen i ett samtal, med fastställda hälsningsfraser, svar och följdfrågor. De flesta organisationerna inom servicebranschen i dag, förutsätter dessutom att personalen neutraliserar alla interaktioner i vilka en gäst exempelvis visar irritation, istället för att naturligt bemöta gästen med en liknande reaktion. (Lashley 2002) Likaså kan servicemötet påverkas av en rad andra organisatoriska förutsättningar som är svårkontrollerbara.

Uppsatsen diskuterar teoretiska begrepp kring de opåtagliga organisatoriska förutsättningarna ledarskap, organisationskultur, organisationsstruktur och utbildning på arbetsplatsen, men nämner även underteman till dessa begrepp under respektive rubrik. Grönroos beskriver alla dessa opåtagliga arbetsplatsrelaterade förutsättningar som interna marknadsföringsaktiviteter i vilket han syftar till förutsättningar för den anställdes kundmedvetenhet och serviceinriktning (Grönroos 2008, s 374).

2.4.1 Ledarskap och ledarskapsstilar

Något som verkligen kan klassas som en förutsättning för att skapa tillfredställande servicemöten mellan personal och gäster är hotellets ledare och dess ledarskapsstil.

Clark et al. menar att ledarskapstilen är den viktigaste rollen för en manager och att den till stor del påverkar hur de anställda utför sina arbetsuppgifter. Enligt dem finns det ett samband mellan vilken sorts ledarskapstil som används i en organisation och vad de anställda har för inställning till service och dess kvalitet. Författarna visar dessutom att personalen generellt trivs bättre i ett klimat med ledare som inspirerar och är närvarande (Clark et al. 2009), samt tillämpar *empowerment*, det vill säga ger de anställda handlingsfrihet och ansvar (Lashley 2002). Organisationsstrukturen har därför också en inverkan på personalen och miljön internt och kommer även den att diskuteras mer ingående nedan.

För att kunna leda, motivera och förstå sin personal är det relevant att veta vad som är viktigt för de anställda. Tydligt är därför att motivation inom företag är opåtagligt och en förutsättning för att få personalen delaktig i verksamheten, värderingarna och de interna målen. Det finns både inre och yttre motivationsfaktorer i verksamheter som påverkar individerna och deras prestationer. Den inre motivationen kan bestå av personliga mål, värderingar och självförverkligande, medan den yttre motivationen istället kan vara finansiella belöningar, befordring och uppskattning. (Clegg et al. 2005, s. 211, 270-271)

Vilket redan har nämnts så är ledarskapstilen av stor betydelse för att upprätthålla servicekulturen och företagsledningen måste därmed visa på en serviceinriktad attityd och inställning för hela organisationen (Grönroos 2008, s. 370-375). Att enbart presentera regler och riktlinjer för de anställda är inte tillräckligt eftersom personalen påverkas mer av vad chefer gör än vad de uttrycker. De anställda skapar nämligen en personlig bild av vad organisationen står för genom att observera företagets olika avdelningar. (Lovelock & Wirtz 2007 s. 335) Presbury et al. visar också på detta då de identifierar de nyckelfaktorer som hindrar hotellverksamheter från att leverera och bibehålla bra servicekvalitet. De kommer i sin forskning fram till att de handlar om fyra olika faktorer och förutsättningar, vilka är ekonomiska begränsningar, personalattityder, brist på mentorskap och höga gästförväntningar. (Presbury et al. 2005, s. 364-368) Detta tyder på att ekonomi, personal, ledarskap och organisation har en betydande innebörd för kvaliteten på servicen och personalens värdskap.

Frontpersonal kan stödjas genom att uppmärksammas samt genom frekvent feedback för det arbete de utför. Feedback och uppmärksammade prestationer skapar nämligen ett större intresse hos de anställda att leverera god service (Lovelock & Wirtz 2007 s. 333). Vidare krävs det att personalens kunskaper följs upp och att ledningen agerar som ett stöd för dem (Grönroos 2008, s. 374-375). Till synes påverkar organisationskulturen alltså personalen och deras förmåga att agera värdskapsmässigt i mötet med gästen. Nedan följer därför vidare begrepp och teorier som rör serviceorganisationers interna kultur och miljö.

2.4.2 Organisationskultur

I serviceorganisationer är det frontpersonalen som i gästens ögon representerar hela organisationen och för att skapa en positiv bild av verksamheten måste personalen trivas på arbetsplatsen. De anställda är nämligen de som förmedlar företagets värderingar både när de är i tjänst och på sin lediga tid. (Zeithaml et al. 2009, s.352) Hur frontpersonalen bemöter och talar med gästen samt hanterar problem visar tydligt på vilken organisationskultur företaget har. En organisationskultur kan beskrivas som de gemensamma normer och värderingar som finns i ett företag. Det är den som påverkar de som arbetar i verksamheten, deras sätt att tänka och agera samt de metoder som används. (Christensen & Shu 1999) I dagens servicesamhälle menar vi följaktligen att en hotellorganisation därför bör ha en service- och organisationskultur vars värderingar bygger på att skapa goda servicemöten tillsammans med sina gäster. En servicekultur fokuserar på gästen i samtliga led i processen och det är därför viktigt att ha en stark sådan (Zeithaml et al. 2009, s. 348-349).

För att organisationer på ett effektivt sätt ska ha möjlighet att upprätthålla en bra servicekultur och leverera ett gott värdskap är det viktigt att frontpersonalen ges rätt förutsättningar och ansvar för att göra detta. När man talar om ansvar är begreppet *empowerment* svårt att undvika. Som ovan nämnt går det ut på att ge personalen självständighet att själva lösa problem som uppstår i mötet med gästen. *Empowerment* handlar också om att de anställda ska få handlingsfrihet och vara delaktiga i beslutsprocesser samt att det ska finnas förutsättningar till hands för personalen som ger möjlighet att effektivt skapa nöjda kunder. (Lashley 2001) Frontpersonalen kan därmed

agera utefter gästernas önskemål och tillgodose dessa eller åtgärda eventuella klagomål i det ögonblick då de uppstår. Att kunna ge logiska förklaringar för gäster till varför någonting har gått fel samt kunna kompensera dem mildrar eventuellt missnöje. (Bitner 1990, s. 79, 82) De anställda måste också engageras på en känslomässig nivå samt involveras i utvecklingen av kvaliteten på servicen för att prestationen ska bli bra. Det är inte enbart personal i hotellbranschen som behöver vara *empowered*, utan detta gäller inom samtliga servicebranscher. (Lashley 1999, s. 188-189; Lashley 2001)

Lashleys resonemang kring *scripts*, vilket fördes ovan, visar att förbestämda manus är en form av rutin som går emot filosofin kring eget ansvar och *empowerment*. Losekoot et al. beskriver dessa *scriptade* rutiner som mekaniska och de menar att de är uppenbara samt att det inte går att lura gäster att tro på dem. För personalen uppfattas de endast som en repetition som blir allt mer meningslösa efter hand. De menar att sådana rutiner tyder på en kultur som fokuserar för mycket på att den levererade servicen ska uppfylla en viss standard, istället för att fokusera och ta reda på vad gästen verkligen efterfrågar. (Losekoot et al. 2001 s. 297) Rutiner, ansvar och personalens agerande styrs och påverkas mycket utav organisationens struktur. Nedan kommer därför viktiga och relevanta begrepp kring verksamhetens uppbyggnad att presenteras.

2.4.3 Organisationsstruktur

Strukturen på verksamheten påverkar ledarskapsstilar, intern kommunikation mellan avdelningar och rutiner. Det är därför viktigt att ta hänsyn till denna. Organisationer kan bland annat vara hierarkiskt uppbyggda eller i form av en platta organisationer, i vilka det finns färre led mellan frontpersonal och ledning. Detta är en fördel när personalen ska rapportera, kommunicera och hantera problem. I en organisation med hierarkisk struktur är ledarna däremot sällan närvarande och det finns en ökad distans mellan olika avdelningar. Man säger att organisationen är centraliserad. Många beslut tas på en högre nivå och de anställda har begränsat ansvar och få rättigheter till att i hotellsammanhang exempelvis kompensera en gäst. En platt organisation anses därför att föredra då personalen kan hantera problem i ett tidigt skede, eftersom de sker på samma nivå som de dagligen arbetar på. De behöver alltså inte invänta svar från högre chefer för att ta hand om problem som uppstår. Organisationen är då decentraliserad. (Grönroos 2008, s. 336-337; Raub 2008)

Även Lashley (1995) skriver om fördelarna med att reducera antalet steg mellan chefer och frontpersonal som finns i många organisationer i dag. Han menar att med en plattare organisation kommer företaget i närmare kontakt med sina gäster vilket gör det lättare att identifiera problem och förändringar som krävs i miljön. Därför bör i synnerhet serviceorganisationer vara mindre toppstyrda och hierarkiska. Ifrån detta utläser vi att om personalen får ansvar och bättre närhet till ledningen finns det större möjligheter att skapa bra servicemöten genomförda av värdskap.

2.4.4 Utbildning

Har man en platt verksamhet skapas möjligheter för personalen att utvecklas och förbättras. De anställdas kunskap och förmåga att vara behjälplig påstås vara en mycket efterfrågad egenskap (Bitner et al. 1990, s. 82). En studie av Pratten antyder emellertid att viss avsaknad av träning i serviceyrken beror på att personalen vanligtvis är ung och inte planerar att arbeta länge i branschen (Pratten 2003, s. 241). Då receptionistyrket uppfattas som något enkelt krävs normalt ingen tidigare genomförd utbildning eller erfarenhet av bokningssystem, utan frontpersonal inom hotellbranschen utbildas i regel internt på arbetsplatsen. Att lära sig genom att arbeta behöver dock inte enbart vara negativt, studier visar att praktisk utbildning på jobbet är ett av de mest effektiva sätten att lära sig nya uppgifter på (Fritz et al. 2010).

Vidare värderas inte heller teknisk kunskap särskilt högt i branschen, det är oftast viktigare för serviceorganisationer att personalen utvecklar sina mjuka egenskaper, som exempelvis kroppsspråk och deras förmåga att upplevas som välkomnande (Nickson et al. 2005, s. 202, 205). Man brukar tala om att arbetet i fronten av hotell är så kallad *emotional labour*, ett begrepp myntat av Arlie Hochschild, i vilken personalen har förmågan att gå in i en roll och ta på sig en mask. Det handlar om att personalen måste skyla sina känslor på arbetsplatsen (Hochschild 2003, s. 333) och påminner därmed även om Goffmans (2009) personliga fasad och teatermetafor. Serviceverksamheter föredrar i regel att anställa frontpersonal som besitter dessa mjuka egenskaper, vilka kan bidra till goda kundrelationer. Vid rekrytering av frontpersonal är det vanligtvis personlighet, utseende och hur personen presenterar sig själv som anses vara de viktigaste egenskaperna. (Nickson et al. 2005, s. 199) Att enbart beskrivas som trevlig är dock inte tillräckligt. Frontpersonal bör ha kunskap kring serviceprocesser och

hur service ska levereras för att ha möjlighet att informera eller hjälpa gäster på ett effektivt och tillmötesgående sätt. Det krävs därför mycket av personalen och att utföra service som bygger på *scripts* är inte tillräckligt då det krävs en viss kunskap kring vad gästerna tycker är viktigt i sina möten med personalen. (Bitner et al. 1990, s. 82) Grönroos hävdar också att det inom hotellorganisationer ofta finns brister kring servicekunskap och menar att denna avsaknad beror på att chefer inte förstår innebörden av en servicestrategi. För att skapa positiva servicemöten krävs att anställda i samtliga led i organisationen förstår sin tilldelade roll i helheten samt i skapandet av god service och ett gott värdskap. Många företag i servicebranschen lär exempelvis personalen att kunden alltid har rätt. (Grönroos 2008, s. 374-375) Bitner et al. hävdar motsatsen och betonar återigen vikten av kunskap kring servicestrategier (Bitner et al. 1990, s. 82).

Följande kapitel, kapitel tre, är i vilken vi beskriver metodval och tillvägagångssätt. I analysen kommer vi sedan fortsättningsvis att studera, undersöka och analysera teorier presenterade i detta kapitel, tillsammans med vår insamlade empiri, resultatet av våra intervjuer med hotellreceptionister. Indelningen av de organisatoriska förutsättningarna under påtagliga och opåtagliga förutsättningar anser vi är fördelaktiga då de hjälper till att skapa en röd tråd och en struktur i uppsatsens olika delar. Det blir därmed mer lättöverskådligt och enklare att följa med i vår tankegång under forskningsprocessen. I analysen behandlas servicelandskapets betydelse, ledarskap, organisationsstruktur och organisationskultur på hotell samt intern utbildning, alltså de teman som ovan tagits upp.

3. Metod och metodologi

Som rubriken anger behandlar följande kapitel uppsatsens metod och metodologi. En kort introduktion av författarnas egen bakgrund och utgångspunkt för uppsatsskivandet samt anledning till och vikten av valt perspektiv inleder avsnittet. Därefter beskrivs ansatsen utifrån vilken arbetet har skapats. Urvalet och information om respondenterna presenteras sedan, följt av en utförligare genomgång hur insamlandet av det empiriska materialet, i form av intervjuer, gick till. Även ett avslutande stycke om vilken typ av forskning och litteratur som varit grund för uppsatsens teoretiska referensram inkluderas i detta avsnitt.

Utgångspunkten för studien grundas i att samtliga författare till uppsatsen har egen arbetserfarenhet inom servicebranschen och därför har utvecklat ett intresse för hur hotellorganisationer fungerar samt för hur olika organisatoriska förutsättningar påverkar servicemöten och värdskap hos personalen. Vi har alla ambitionen att i framtiden satsa på vidare karriärer inom branschen och intresserar oss därför för detta specifika forskningsområde. För oss var det av den orsaken relevant att undersöka de anställdas syn på förutsättningar inom hotellverksamheter och utforska vad de anser vara väsentligt och hur de upplever service i mötena med sina gäster. Personalperspektivet valdes också, som nämnt i inledningen, istället för det på området mer vanligt förekommande ledarskapsperspektivet då brist på forskning av organisatoriska förutsättningar ur personalens synvinkel ger utrymme för vidare studier.

3.1 Ansats

Valet av metod baserades på en strävan att finna det mest lämpliga tillvägagångssättet för att kunna analysera studiens syfte på ett så korrekt och givande sätt som möjligt. Då uppsatsen avser att undersöka organisatoriska förutsättningar i organisationer för att skapa bra värdskap, sett ur ett personalperspektiv, ansåg vi att intervjuer med just frontpersonal var mest passande för att få ta del av deras syn.

Arbetsprocessen innefattade att vi i vår studie insamlade empiriskt material, vilket sedan analyseras och tolkas med hjälp av tidigare forskning för att svara på

frågeställningen. Denna tolkande ansats kallas för ett hermeneutiskt synsätt och är relevant i nutida forskning eftersom man på detta vis hjälper till att förstå den ständigt föränderliga världen vi lever i idag. (Ödman 2001, s. 74-75, 78)

Som grund för uppsatsen används alltså en kvalitativ forskningsstrategi i vilken vi samlade in vårt empiriska material genom nio stycken intervjuer. Det finns en del kritik mot denna strategi, huvudsakligen eftersom den anses relativt subjektiv vilket ifrågasätter dess tillförlitlighet och generaliserbarhet (Ryen 2004, s. 93-95). Då intervju som metod ger en inblick i och en bild av de intervjuades åsikter, värderingar och erfarenhet, vilket var specifikt det vi strävade efter med vår undersökning, menar vi dock att det, trots kritiken, passade för studiens syfte. Fördelen med metoden är att en mer bakomliggande mening framför handling kan lyftas fram. (Ryen 2004, s. 15-16, 37) Detta ger oss utrymme för tolkning av hotellverksamheter ur frontpersonalens eget perspektiv i förhållande till teoretiska aspekter, vilket var det vi avsåg göra. I förhållande till kritiken om subjektivitet i de kvalitativa intervjuerna ifrågasätter vi dock om det finns någon forskning som är helt objektiv? Värt att poängtera är alltså att vi som människor aldrig kan vara helt opartiska (Thomsson 2002, s. 38-39). I vårt fall finns risken att somliga tolkningar kan vara influerad av författarnas egen erfarenhet inom hotellbranschen och att vissa personliga värderingar faller in i studien. Detta har vi dock haft i åtanke vid samtliga diskussioner, intervjuer och analyser för att vara aktsamma och minska risken för ett potentiellt färgat resultat. Denna medvetenhet har under uppsatsarbetets gång medfört en ständig reflektering över om det är vad intervjupersonen verkligen säger och menar eller om det är vad vi själva tror och anser.

3.2 Urval

För att vår studie skulle ha så goda förutsättningar som möjligt att skildra en bra, rättvis representation av målgruppen frontpersonal och deras åsikter och erfarenheter ville vi ha ett välgenomtänkt urval. Vår urvalsprocess av receptionister inleddes med önskan om en spridning av anställda på olika hotell samt olika typer, standard, storlek och geografisk belägenhet av hotellen. På så sätt hoppades vi kunna undvika enhetliga svar grundade i samma organisation, ledning och styre som orsak. I den bemärkelsen startade vårt förlopp i ett strategiskt urval. (Trost 2007, s. 33)

Vidare fortskred processen till att bestå av icke-slumpmässiga urval i form av bekvämlighetsurval och snöbollsurval (Trost 2007, s. 31-32). Detta tillvägagångssätt var det som vi ansåg mest rimligt baserat på uppgiftens tidsram och omfång. Bekvämlighetsurvalet tog sig uttryck då samtliga författare arbetar i reception på hotell och på så vis redan hade mer eller mindre personliga kontakter etablerade inom branschen. Dessa bekanskap med annan receptionspersonal, olika hotell och dess ansvariga och ledning gav oss naturligt tillträde till fältet och underlättade tillgång och inträdesfrågan. Snöbollsurvalet innebar alltså att våra tidigare kontakter hänvisade oss till ytterligare hotellanställda som var lämpliga kandidater för vår undersökning (Trost 2007, s. 30-32). Urvalet bestod även av två kollegor. Vi är medvetna om att detta inte är ultimatum då man ibland har en mer eller mindre personlig relation till den som intervjuas. Vi anser dock att detta inte märkbart har påverkat resultatet eller intervjuerna i någon större utsträckning. Vi önskade en viss spridning mellan könen, men det var inte ett huvudkriterium. Resultatet blev två män och sju kvinnor och även om det inte är en helt jämn överensstämmelse anser vi att det speglar den könsfördelning som är vår erfarenhet av hotellreceptionsanställda och menar därför göra vårt resultat tillförlitligt. Fördelaktigt med vårt urval anser vi vara att det finns en organisatorisk och geografisk spridning, samt att båda könen är representerade. Det var även bra att våra tidigare kontakter kunde hänvisa oss vidare till ytterligare personer som var lämpliga att inkludera i vår studie.

3.2.1 Information om respondenterna

Vi valde att anonymisera våra intervjupersoner helt då vi inte ansåg det vara av relevans för vår studie eller på något sätt skulle styrka våra resultat att namnge de anställda, vilka hotell de jobbar på och så vidare. Detta var även den informationen som gavs vid tillfrågningen av personal som kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer inom vårt forskningsområde och därför var det ur etisk synpunkt ännu viktigare för oss att detta vidhölls av respekt för våra intervjupersoner. (Ryen 156; Trost 2005, s. 41) I allt transkriberat material och i citaten förekommande i analysen betecknas dessa som intervjuperson 1, 2, 3...9, och omtalade namn på hotellet, kedjan, kollegor eller chefer har vi valt att återge som hotell X, kedja X, person X och så vidare.

Allmän information om respondenterna och mer generella karaktärsdrag anser vi dock kan vara av intresse för läsaren och inte bestrider anonymiteten etiskt sett. Som nämnt ovan var två av intervjupersonerna män och sju kvinnor. Samtliga hade studerat eller bedriver pågående studier på övergymnasial nivå inom områden som service, hotell och turism, några som yrkesutbildning och några inriktat på management. Det var inte avsiktligt att enbart ha unga respondenter, men åldern på de intervjuade var mellan 22-28 år. Givetvis kan ålder indirekt ha betydelse på respondenternas svar, då viss mognads- och erfarenhetsmässiga aspekter i och med det kan vara väsentliga att inkludera i vår tolkningsprocess. I likhet med könsfördelningen menar vi dock att även en ung personalstyrka speglar de verkliga förhållandena inom just den bransch vår studie ämnar undersöka och har därför inte en negativ påverkan på tillförlitligheten i vårt resultat. Arbetade år inom hotellbranschen skildes markant från ett halvår till sex, sju år. Flertalet av de mer oerfarna inom just hotell hade dock flerårig erfarenhet inom andra serviceyrken. Anställning på nuvarande hotell varierade från några månader till tre år. Med urval och respondentinformation redovisat fördjupas nu vidare vårt metodval och tillvägagångssätt i arbetsprocessen.

3.3 Intervjuer

Önskan att få tillgång till frontpersonalens åsikter, tankar och funderingar kring viktiga organisatoriska förutsättningar som underlättar deras arbete och dessutom deras förmåga att kunna sprida ett gott värdskap, landade oss i intervju som metod. Avsikten att vidare tolka och analysera detta empiriska material såg vi som vår möjlighet att bidra med tänkvärda slutsatser för exempelvis hotelledning samt andra forskare som studerat samma ämne ur ett ledarskapsperspektiv. Uppsatsen baserades som nämnt ovan på nio intervjuer med receptionister anställda på olika hotell runt om i Sverige. Sju av dessa skedde genom personliga möten och två per email, med komplettering på telefon. Nedan följer en utförligare genomgång av de två typer av intervjuer vi genomförde, där målet alltså var att få insikt i frontpersonalens erfarenheter och uppfattningar av organisatoriska förutsättningar, värdskap och service.

3.3.1 Djupintervjuer

Djupintervjuer innebär längre, mer ingående intervjuer där en flexibel och öppen dialog förs. Det krävs dock en hög grad av koncentration och fokus från intervjuarnas sida då vi aktivt måste lyssna för att kunna ställa lämpliga följdfrågor vart eftersom, för att samtalet ska fördjupas och resultatet bli givande. (Bryman 2001, s. 415-416; Gustavsson 2004, s. 182-183) Intervjuerna varade mellan 45 minuter till en timme och en kvart. Samtliga tre gruppmedlemmar var aldrig medverkande vid intervjuerna då vi var aktsamma med en allt för stor maktobalans som lätt uppkommer vid en ”tre mot en situation”. För att komma nära inpå den man intervjuar är det nämligen mycket viktigt att intervjupersonen känner sig bekväm i sammanhanget. Dock var det i de flesta fall två av oss som intervjuade eftersom vi tillsammans enklare kunde hjälpa varandra att utveckla passande följdfrågor. För att få intervjupersonerna att trivas i situationen, miljön och tillsammans med dem som intervjuade höll vi kommunikationen och intervjuerna öppna och enkla genom att vara ärliga med vårt syfte med uppsatsen och bakomliggande utgångspunkt för frågorna. (Häger 2001, s. 60, 66-67)

Vi hade ingen fast punkt för våra intervjuer, utan all personal som medverkade intervjuades på olika platser. Några genomfördes exempelvis på café, några på ett avskilt läge på deras arbetsplats och en utomhus i en solig park. Gemensamt var att försöka hitta lugna platser med så lite onödiga bakgrundsljud som möjligt. Detta för att skapa bra förutsättningar för en avslappnad, fokuserad och lyckad intervju samt underlätta transkriberingen (Häger 2001, s. 145-147).

Vi valde att spela in våra intervjuer för att inte gå miste om betydelsefull information som sades under de olika samtalen samt för att också ha möjlighet att lyssna intensivare på intervjupersonen vid mötet så att fokus inte låg på att anteckna under intervjun. Vissa anteckningar fördes dock för att underlätta skapandet av väsentliga följdfrågor. Efter intervjuerna transkriberades samtliga samtal för att få en helhet över vad som sagts samt för att enklare kunna analysera vad som tagits upp under intervjuerna. (Ryen 2004, s. 56)

3.3.1.1 Intervjuguide och frågor

I samtliga fall använde vi oss av samma intervjuguide (se bilaga A), för att hålla oss till området för vår undersökning samt skapa bättre förutsättningar för uppsatsanalysen

genom att möjliggöra jämförelser och undersöka skillnader och likheter i intervjuvaren. Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer då vi ville gå in på djupet och ha möjlighet att ställa frågor som kom upp under intervjuens gång. Vi åstadkom på så sätt ett flöde i våra samtal med receptionisterna. (Trost 2007, s. 59-62) Intervjuguiden är uppbyggd enligt Ryens (2004) modell bestående av inledning, huvudfas och avslutning. I inledningen tillfrågades intervjuperson om sin bakgrund – såsom namn, nuvarande anställning, tidigare erfarenheter med mera, för att skapa en naturlig och bekväm ingång till den mer djupgående huvudfasen. Huvuddelen i intervjun bestod i vårt fall av olika teman i form av organisation, kultur och miljö, service, motivation, ansvar samt allmänt övergripande frågor. Detta hjälpte oss att hålla oss inom ramen för uppsatsens ämne men gjorde det även möjligt att improvisera då intervjuguiden fanns som stöd, men inte fast strukturerad. (Ryen 2004, s. 48-56)

Intervjufrågorna skapades utefter och inom ramarna för ovanstående teman och var mer för att guida oss och öppna upp samtalet för vidare frågor. Vid formuleringen av intervjufrågorna använde vi oss av Hägers (2001) bok *Intervjuteknik*. Viktigt för oss under intervjuerna var att ställa öppna frågor såsom ”Hur arbetar ni på företaget med att skapa nöjda gäster?”, ”Vad är god service för dig?” samt ”Vad motiverar dig att komma till arbetsplatsen?” Detta i motsats till att i så stor utsträckning som möjligt undvika slutna frågor som oftast inte resulterar i så uttömmande svar. I intervjuerna försökte vi även undvika ledande frågor, vilket vi av erfarenhet vet kan vara svårt, och som det också till viss del visade sig vara. En återkommande ledande fråga som ställdes vid flera av intervjutillfällena var exempelvis ”Tycker du att ansvar är givande?”. Den följdes dock alltid upp av en eller flera följdfrågor för att få respondenten att utveckla sitt svar. Frågor innehållandes vetenskapliga begrepp som alla kanske inte har kännedom om, som till exempel organisatoriska förutsättningar, värdskap och *empowerment* undveks också. Eftersom ett huvudsakligt syfte vid intervjuer är enkel och rak kommunikationen ville vi ställa så tydliga frågor som möjligt, med ett för intervjupersonerna bekant språk. (Häger 2001, s. 60, 66-67) För att få reda på receptionisternas inställning till och åsikt om vad som anses vara just viktiga organisatoriska förutsättningar för att underlätta värdskap ställdes istället frågor som ”Finns det något som de [chefen/ledningen] kan göra för att underlätta ditt arbete i mötet med gästen?” (relaterat till organisatoriska förutsättningar), ”Hur får man en gäst att känna sig välkommen?” (i förhållande till

värdskap) och ”Får du mycket ansvar på ditt jobb i din position?” (med tanke på *empowerment*). En av de avslutande frågorna var dock ”Vet du vad värdskap innebär?” Tanken bakom den frågan var mestadels en nyfikenhet hos oss i gruppen hur välkänt ett medvetet värdskap är bland hotellreceptionister idag.

Samtliga intervjuer avslutades på ett positivt sätt där utrymme gavs för den intervjuades egna kommenterar om de kommit på något i efterhand som de önskade tillägga. Detta ansåg vi viktigt för att försäkra oss om att intervjupersonen kände att de fått möjlighet att tala öppet, ärligt, utförligt och fått göra sin röst hörd på ett rättvist och sanningsenligt sätt. Vi gjorde även klart för intervjupersonerna att det alltid fanns möjlighet för dem att höra av sig till oss i efterhand med frågor eller oklarheter om de skulle uppstå. Framförallt för att hålla kommunikationen öppen mellan samtliga inblandade och också för att på så sätt visa att deras insats uppskattas och att den bidragit till vår forskning. (Ryen 2004, s. 55-56)

3.3.2 Emailintervjuer

Två utav intervjuerna utfördes via email då de ursprungligt bokade mötena var tvungna att avbokas på grund av sjukdom. Eftersom kontakten med intervjupersonerna redan var upprättad, att de båda gärna ville delta samt att vi kände att deras perspektiv var relevant för att bibehålla spridningen på urvalet beslutade vi oss att istället genomföra dessa intervjuer via email. Förbisedda frågor, oklarheter och följdfrågor där nyfikenhet för vidareutveckling av svar väcktes, kompletterades sedan i efterhand över telefon. Intervjuer på email har sina för- och nackdelar. Följdfrågor kan ställas men tar längre tid och personlig kontakt skapas inte på samma sätt som vid ett personligt möte. Man ser inte ansiktsuttryck eller gester som intervjupersonen utför under tiden, men personerna har tid att fundera över sina svar och ge en mer fullständig bild av vad de verkligen känner och tycker. (Ryen 2004, kap 9)

Givetvis hade det varit att föredra att ha uteslutande personliga samtal, men då det under omständigheterna inte var möjligt fann vi det viktigt att på förhand studera ovan implikationer av emailintervju innan den metoden beslutades. Efter övervägande och med den insikten fann vi det, som nämnt, ändå värdefullt att fullfölja kontakten med dessa två intervjupersoner. Att två av nio intervjuer inte skedde som möten utan

elektroniskt och via telefonkommunikation, ansåg vi i efterhand inte frånta vikten av de svar som framkom genom dessa. Respondenternas öppenhet, tydlighet och ärlighet påvisade det möjligt att även komma på djupet med dem och deras svar berikade vår empiri, analys och slutsatser med likvärdig tyngd som de övriga intervjuerna.

3.4 Material i form av tidigare forskning

Uppsatsen bygger på tidigare forskning inom området service management och inkluderar en kombination av vetenskapliga artiklar och böcker. Vi har utgått från välkända teorier som skrivits av erkända forskare i ämnen som service, värdskap, *empowerment* och servicelandskap. Ett urval av dessa författare innefattar Conrad Lashley, Christian Grönroos och Mary Jo Bitner. I vissa fall har även artiklar och studier av mindre kända forskare och författare använts för att berika studien med infallsvinklar samt understödja argument. Vi har sökt och använt oss av material på både svenska och engelska. Majoriteten av den teori som används är följaktligen framtagen på universitet i Sverige, USA och Storbritannien.

Stor vikt lades vid hanteringen av vårt insamlade material. Vi har varit noggranna, källkritiska och redovisar genomgående referenser i uppsatsen, eftersom det påverkar vår trovärdighet. Vi använder oss av detta kontrollerande tillvägagångssätt för att resultat och slutsatser annars kan verka spekulativa och åsiktsbaserade och det är något vi vill undvika i vårt vetenskapliga forskningsbidrag. (Ödman 2003, s. 81-90) För oss var det redan från start viktigt att uppsatsen blev tillförlitlig samt att innehållet i den stämmer överrens med vad den utger sig att innehålla. Därför har vi aktivt arbetat med att få den inledande delen att stämma överrens med den avhandlande och avslutande delen i uppsatsen. (Trost 2007, s. 65) Vi använde oss av universitetet erkända artikeldatabaser och elektroniska sökmotorer och undersökte noga om källan var en primär-, sekundär- eller tertiärkälla, för att kunna ta ställning till dess pålitlighet. I största möjliga mån bör primärkällor användas då ursprungskällan anses mer tillförlitlig och möjliggör för eget ställningstagande och självständig analys. Viktigt var att undersöka äktheten i källan, om källan traderats (gått i led mellan personer) och om den är trovärdig i sammanhanget. Årtalet de var skrivna togs även i beaktning för att bedöma den samtida relevansen. (Leth & Thuren 2000, s. 18, 23-32)

4. Analys

I detta avsnitt kommer vi att med hjälp av valda teorier och insamlad empiri analysera och undersöka vad de intervjuade respondenterna anser är väsentliga organisatoriska förutsättningar som kan främja värdskapet i verksamheten. Inledningsvis analyseras de påtagliga förutsättningarna i servicelandskapet. Analysen övergår sedan till värdskapet och de opåtagliga förutsättningarna, vilka presenteras i ordningen ledarskap, kultur, organisationsstruktur och utbildning. Mindre summeringar sker genomgående i texten och den övergripande summeringen görs i nästa kapitel där de huvudsakliga slutsatserna lyfts fram och diskuteras.

Det empiriska materialet som ligger till grund för vår forskning utgår från individuella intervjuer med nio hotellreceptionister. Svaren från respondenterna har varit utförliga och resulterat i skildringar av deras personliga erfarenheter i servicebranschen. Personerna har inspirerat oss och bidragit med intressant information kring det specifika område vi studerat – de organisatoriska förutsättningar i hotellverksamheter som frontpersonal anser sig behöva för att kunna förmedla ett gott värdskap. Analys och slutsatser följer de utvalda teman presenterade i teoriavsnittet. Samtliga av dessa kommer genomgående att relateras till värdskapet då det är ett av våra huvudbegrepp.

Betydelsen av organisatoriska förutsättningarna i hotellverksamheter framgick tydligt hos flera av de intervjuade. En av receptionisterna beskriver det på följande sätt vid frågan vad denne anser är viktigt för att kunna ge en positiv upplevelse för gästerna;

“Rätt förutsättningar och ett bra samarbete mellan avdelningar och kollegor. Har man inte kul tillsammans på jobbet så är det svårt att ha roligt tillsammans med gästerna.” (Intervjuperson 5, 2011-05-01)

Intervjupersonernas svar var, som tidigare nämnt, vad som ledde oss in på en uppdelning av de organisatoriska förutsättningarna i påtagliga och opåtagliga. Vi börjar analysen med det påtagliga – servicelandskapet.

4.1 Den fysiska miljön som organisatorisk förutsättning

Uppsatsens avhandlande del börjar med en analys av de påtagliga organisatoriska förutsättningarna som finns i hotellorganisationer, vilka utgörs av servicelandskapet. Mary Jo Bitner skriver att servicelandskapet har en avgörande roll i mötet med gästen eftersom det påverkar interaktionerna mellan personal och gäster. (Bitner 1992) Innbörden av den fysiska miljön i förhållande till sin prestation i servicemötet och förmågan att förmedla god värdskaapsgrundad service lyftes fram av flertalet receptionister vi intervjuade. Servicelandskapet beskrivs ofta av dem som en väsentlighet för att kunna skapa positiva upplevelser i mötet med gästen. Då hotellreceptionen är respondenternas huvudsakliga arbetsplats omtalas en gemytlig och behaglig lobby av många av dem. Lobbyns praktiska förutsättningar anses vara av betydelse både för servicemöte och värdskaap. En av berättar hur en sval lobby synnerligen underlättade i interaktionen med gästerna. Varma hotellrum beskrev samma person som en aspekt som hade en negativ påverkan på det dagliga servicearbetet;

”...vi har ju aircondition här i receptionen i alla fall, och som underlättar enormt på sommaren när det är väldigt varmt. /.../ det som är negativt är att vi inte har det i alla rummen och det gör att gästerna klagar rätt ofta, typ varje dag, på sommaren /.../ då det skulle underlätta om vi fick aircondition i alla rummen också så slipper vi sådant.” (Intervjuperson 9, 2011-05-08)

Åsikter relaterade till ventilationssystem och vikten av att skapa bra och trivsamma miljöer för alla personer som vistas i servicelandskapet var ständigt återkommande bland respondenterna. Citatet ovan visar uttryckligen att de fysiska faktorerna inverkar både på de anställda och på gästerna, i likhet med Bitners texter. (Bitner 1992, s. 62-64) Mindre fysiska aspekter i servicelandskapet kan också ha en påverkan på hur möten och värdskaap skapas i hotellmiljöer (Brotherton & Wood 2008, s. 308). Hotellens bokningssystem var en annan påtaglig aspekt som respondenterna hade åsikter kring. Det framgick önskemål om modernare och enklare system vilket skulle resultera i att gästerna snabbare och effektivare kunde betjäna. (Intervjuperson 1, 2011-05-05; Intervjuperson 7, 2011-05-08) Vidare fanns önskemål kring utformningen av arbetsredskapen, som ansågs vara relevanta och viktiga för att underlätta det dagliga arbetet och bemötandet av gästen. Två av receptionisterna hade gärna sett att det fanns en möjlighet att höja och sänka receptionsdiskens eftersom frontpersonalen förväntas stå

upp när de betjänar gästerna och längden på de anställda skiljer sig åt. Intervjuperson sju uttryckte detta på följande sätt;

”Jag är väl positivt inställd till hotellets uppbyggnad av receptionen mer än att jag hade velat ha en disk som går att höja och sänka lite eftersom den är gjord för pygméer vilket är jobbigt när man står upp långa timmar rakt upp och ner...”
(Intervjuperson 7, 2011-05-08)

Bitners (1992) teorier kring servicelandskapet och hur den fysiska miljön är av betydelse för personalens arbete med service överrensstämmer alltså med det insamlade empiriska materialet. Den fysiska miljön påverkar följaktligen i stor grad servicemötet och det värdskap som förmedlas i dessa interaktioner.

En annan väsentlig aspekt i servicelandskapet som uppmärksammats i intervjuerna är skiljeväggen mellan de offentliga ytorna, *front stage*, och de utrymmen dit endast personalen har tillträde, *back stage* (Goffman 2009, s. 98-99). Majoriteten av respondenterna konstaterade fördelarna med att de har möjlighet att gå *back stage* om de är trötta eller inte mår bra. En paus från de offentliga ytorna kan minska risken för att någon anställds humör ska påverka gästen. Hotellanställda bör inte ha ett dåligt humör eller en olämplig attityd gentemot gäster då det i hög grad strider mot den allmänna uppfattningen av servicepersonal. Som tidigare förklarats i uppsatsens teoriavsnitt är detta följaktligen den känslomässiga aspekten som det innebär att arbeta i ett yrke som kännetecknas av *emotional labour* (Hochschild 2003, s. 333). På hotell brukar utrymmet bakom, eller i direkt anslutning till receptionen, vanligtvis benämnas som *back office*. Det är här receptionisterna har möjlighet att komma bort från rampljuset och koppla av, vilket kan anses som en betydande förutsättning för att orka med långa pass med många gästmöten.

”..vi har ju möjligheten att sätta oss ner och finns det tid och möjlighet så gör vi det bara och det är helt okej..” (Intervjuperson 8, 2011-04-28)

Hotellets *front stage* är givetvis också av stor relevans, både enligt forskningen vi tagit del av samt intervjusamtalen. Bitner (1992) och Goffman (2009) beskriver i sina vetenskapliga texter vikten av *front stage* som den plats där det fysiska mötet mellan personal och gäst äger rum och utvecklas. Av respondenterna beskrivs *front stage* som det första intrycket gästerna tar del av under sin vistelse (Intervjuperson 5, 2011-05-01). Intervjupersonerna menade att om hotellmiljön är välkomnande, ren och fräsch underlättar det mötet med gästen och därmed de anställdas möjlighet för förmedla god

service och genuint värdskap. De ansåg att gästerna blir gladare om den fysiska miljön lever upp till deras förväntningar av hotellet som helhet.

Sen är det självklart viktigt att uppehålla kvaliteten på interiören. Renovering, hålla rent och snyggt runt sig /.../ Bra information och skyltar så att gästerna inte behöver leta och fråga sig fram. (Intervjuperson 4, 2011-04-30)

Varje gäst har givetvis olika förväntningar kring den fysiska miljön, bland annat grundade på tidigare erfarenheter (Bitner 1992). Enligt de intervjuade receptionisterna påverkar det även de anställda, eftersom de får en miljö att trivas i, som stödjer deras arbete och är något de kan vara stolta över. På frågan ”Hur tycker du att din arbetsmiljö påverkar hur du presterar?” svarade en av receptionisterna;

Öhh väldigt mycket /.../ nu tänker jag väl mest utseendemässigt men om det, om man, om man trivs på platsen och det är fräscht och ser bra ut och gästerna blir imponerade, så känner jag att jag vill göra, ge en lika bra service som, som stället ser ut. (Intervjuperson 6, 2011-04-28)

Lever den fysiska miljön inte upp till gästens förväntningar och hotellet saknar en välkomnande entré, ett rent hotellrum eller en välbyggd receptionsdisk kommer detta således att försvåra servicemötena. Risker är stor att gästen får en negativ bild av organisationen. För det första mötet med den fysiska omgivningen utgör även det en del av sanningens ögonblick (Grönroos 2008, s. 90; Lovelock & Wirtz 2007 s. 312, 629). Det första intrycket är också svårt att ändra på och påverkar gästens framtida bild av hotellet samt personalen och ledningen som arbetar där. (Bitner 1990; Lashley 1995)

Vår tolkning är därmed att servicelandskapet kan ses som en grundläggande organisatorisk förutsättning för att personalen ska ha en möjlighet att kunna skapa tillfredsställande servicemöten genomförda av gott värdskap.

4.2 Organisationens opåtagliga förutsättningar

Även om de enligt vår mening bör anses som grundläggande är det givetvis inte enbart de påtagliga förutsättningarna som påverkar värdskapet och tillfredställelsen i ett servicemöte. De opåtagliga organisatoriska förutsättningarna, analyserade nedan, anser vi vara av lika stor, men av en annan betydelse. Lashley skriver att det är kvaliteten i de opåtagliga delarna i servicemötet som oftast skapar de största konkurrentkraftiga fördelarna (Lashley 1995). Analysen av det opåtagliga har vi valt att inleda med värdskap då det är något som genomförar hela uppsatsen och samtliga teman.

4.2.1 Det välkomnande bemötandet

Värdskap är ett begrepp som Hanefors (2010) samt Gunnarsson och Blohm (2002) frekvent använder sig av och som vi i uppsatsen har definierat som ett samlingsbegrepp för en rad olika företeelser som är en del av den serviceprocess (Grönroos 2008, s. 29) som krävs för att en organisation ska leverera god service. Dessa företeelser kan vara exempelvis personalens attityder och serviceorientering. Det vi inbegriper i värdskapet är vad tidigare forskning behandlat i förhållande till andra begrepp som exempelvis kundnöjdhet och servicekvalité. Vår tolkning är att värdskap handlar om att ta till sig alla olika delar i innebörden av service och implementera dessa i sin livsstil så att det blir ett naturligt förhållningssätt. På så vis kan sedan en okonstlad känsla av ett genuint välkomnande och omhändertagande sändas ut till gästerna och det är det lilla extra som gör hotellvistelsen lite mer personlig och hemtrevlig.

Värdskap som begrepp tycks inte vara vanligt förekommande inom hotellorganisationer enligt de personer vi har intervjuat. Det finns dock ändå uppmärksammat en del i turism-, hotell- och restaurangbranschen i Sverige idag (Gunnarsson & Blohm 2002; Hanefors 2010), vilket vi som tidigare nämnt tycker tyder på att det gärna får lyftas fram ytterligare. Från den insamlade empirin har vi noterat att begreppet generellt sett inte än är särskilt utbredd eller implementerat på ett medvetet plan. Detta styrks i svaren från de intervjuade där det var många som inte kände till begreppet och dess innebörd (Intervjuperson 3, 2011-05-06, Intervjuperson 4, 2011-04-30). En del av respondenterna var dock inne på rätt spår vad gäller begreppet värdskap. De beskrev värdskap som att erbjuda mycket service, att få gästen att känna sig välkommen, sedd och trygg samt att få gästerna att känna sig som hemma. Dessa receptionister ansåg att gästerna var värdefulla för dem och att de i sin yrkesroll bör anpassa sitt förhållningssätt i servicemötet efter gästerna samt vara flexibla. (Intervjuperson 1, 2011-05-05, Intervjuperson 2, 2011-04-29, Intervjuperson 8, 2011-04-28) Många förstod vad vi i grunden var ute efter, men begreppet värdskap var något nytt för de flesta. En person noterade dock att begreppet hade nämnts på en intern kurs på dennes hotell men kunde inte sätta fingret på den exakta innebörden. Respondenten hade inte heller reflekterat vidare över vad begreppet hade för betydelse (Intervjuperson 6, 2011-04-28).

För att ta reda på om frontpersonalen på ett omedvetet plan ändå arbetar med värdskap ställde vi frågan ”Hur får man en gäst att känna sig välkommen?” Frågan är indirekt en beståndsdel av begreppet värdskap där välkommandet utgör en väsentlig del (Värdskapet AB:s hemsida, 2011-05-17). Majoriteten av svaren på denna fråga handlade om att uppmärksamma gäster från första början och bemöta dem genom att vara trevlig (Intervjuperson 2, 2011-04-29; Intervjuperson 3, 2011-05-06; Intervjuperson 7, 2011-05-08). Eftersom receptionisterna är hotellets ansikte utåt och en av de första intryck gästen får (Zeithaml et al. 2009, s. 352) är detta mycket viktigt, då organisationens arbete med service och värdskap mot gästen inleds redan där. En annan betydande aspekt som noterades i svaren på denna fråga var hur viktigt det är att lägga märke till gästerna genom att möta deras blickar. Ögonkontakt visar tydligt för gästen att personalen uppmärksammar dem när de kliver in på hotellet. (Intervjuperson 1, 2011-05-05) Ögonkontakt var alltså något som flera av dem ansåg som en av de viktigaste detaljerna för att få gästen att känna sig välkommen. Vidare betonades vikten av att vara glad och ha ett leende på läpparna när man välkomnar gäster.

”Genom att vara glad och le.” (Intervjuperson 5, 2011-05-01)

Uttalandena och citatet ovan tyder på att personalen uppfattar sin yrkesroll som *emotional labour* (Hochschild 2003) där känslor samt hanteringen och uppvisandet av dessa har en mycket betydande funktion i mötet med gästerna. Intervjupersonerna förstod att de ibland måste sätta på den mask som Goffman (2009) talar om när de möter sina gäster. Han menar att servicepersonal upprättar en fasad för att dölja hur de egentligen mår för att gästerna ska bli nöjda. En av de intervjuade receptionisterna uttryckte hur viktigt det är att ha en tilltalande front utåt när man möter en gäst;

”...att ha ögonkontakt med personen i fråga.. /.../ och självklart i så stor utsträckning som möjligt le eller åtminstone ha någon positiv känsla i ansiktet. /.../ Så att, positivt uppsyn kort och gott och sen gärna ett välkomnande.” (Intervjuperson 7, 2011-05-08)

Är det då så att hotellverksamheter förväntar sig att sin personal alltid ska vara glad och trevlig under arbetstid? Det empiriska resultatet tyder på att humör, leende och ögonkontakt är en väsentlig del av arbetet på de hotell de arbetar på (Intervjuperson 3, 2011-05-06; Intervjuperson 5, 2011-05-01). Är det så att hotellen letar efter vissa egenskaper hos sina medarbetare? Att det är essentiellt att hälsa samtliga gäster på hotellet välkomna, var en genomgående åsikt som ansågs vara avgörande i servicemötet. Att ta sig tid att lyssna på gästerna var också en viktig del i värdskapet.

Denna aspekt kunde dock bli lidande som ett resultat av personalbrist, dåliga rutiner, eller för att det är en självklar småsak som lätt glöms bort. (Intervjuperson 4, 2011-04-30) Värdskapet handlar till en stor del om att se människan och individen (Gunnarsson & Blohm 2002) och detta var något som lyftes fram under många av intervjuerna;

”...att man ser dem som personer och inte bara som någon som bor där och ger mig min lön” (Intervjuperson 2, 2011-04-29)

Värdskap handlar om att bjuda på sig själv i mötet med andra (Gunnarsson & Blohm 2002) vilket klart kunde konstateras att vissa av receptionisterna aktivt arbetade med. En respondent tyckte att man i viss mån skulle visa kärlek för att få gästen att känna sig speciell och sedd och därmed inte enbart som en av de många gäster som besöker hotellet. Samma receptionist förklarade att medkänsla, empati och förmågan att bjuda på sig själv bidrar till att gästen känner sig välkommen. (Intervjuperson 8, 2011-04-28)

Det framgick alltså onekligen att samtliga intervjupersoner hade en klar bild över hur de skulle få sina gäster att känna sig välkomna, sedda och uppskattade utan att de var särskilt bekanta med begreppet värdskap. Vi menar att värdskap därför tycks vara något personalen omedvetet arbetar med menar vi. Vi frågar oss dock vad som skulle hända om hotellorganisationer började använda sig av ett konkret samlingsbegrepp, som till exempel värdskap, för att gemensamt beskriva de serviceaspekter som ingår i serviceprocessen? Skulle arbetet med ett sådant begrepp leda till att frontpersonalen kände ytterligare stöd och hjälp i sitt omhändertagande av gästerna eftersom konkretiseringen potentiellt gör det mer gripbart för dem att uppfatta innebörden och meningen bakom handling i sina servicemöten?

4.2.2 Vikten av ledarens närvaro och engagemang

Clark et al. (2009) hävdar att sättet att leda sina anställda på är den viktigaste rollen en chef har och i stor utsträckning påverkar hur de anställda arbetar. Många av de intervjuade respondenterna talade öppen hjärtigt om relationen till sina chefer och ledningen samt om vad de anser är viktigt att dessa gör för att underlätta de servicemöten de anställda har med gästerna. (ex. Intervjuperson 2, 2011-04-29; Intervjuperson 3, 2011-05-06) I regel trivs personal bättre i en organisation med närvarande ledare (Clark et. al 2009). En majoritet av de intervjuade nämnde närheten de har till sina närmaste chefer och hur mycket de uppskattar den kontakten och stödet.

Vidare beskrev de även hur ledningen går tillväga för att stödja personalen genom att berätta om sina egna erfarenheter från branschen. En talade om hur dennes ledning har gått tillväga för att hjälpa och nå ut till sin personal;

"...ägarna har ju skapat en vision och en liten handbok, en liten guide, som ska hjälpa en, öh, där man har då, öh, företagets värderingar, vad man står för...Öh, man ska kunna visionen, man ska kunna deras, öh, deras mål.." (Intervjuperson 6, 2011-04-28)

På det hotellet arbetade de efter en liten handbok som lyfte fram företagets grundläggande värderingar. Efter intervjun framkom det dock att personen ansåg att det var en väldigt amerikaniserad metod för att få personalen att lära sig företagets värderingar. Lovelock & Wirtz diskuterar bland annat hur viktigt det är att inte enbart presentera en rad riktlinjer och regler för de anställda. Oftast är det hur chefen agerar som är viktigast menar de. (Lovelock & Wirtz 2007 s. 335) Den intervjuade respondenten ansåg exempelvis att det kanske var ett överdrivet tillvägagångssätt att introducera riktlinjer på detta sätt som personalen var tvungna att kunna utantill och sedan blev förhörda på. Clark et. al (2009) har forskat i vikten av att använda sig av en ledarskapsstil som motiverar personalen att ta till sig företagets värderingar. De poängterar att cheferna ska vara närvarande, delegera ut ansvar och låta personalen vara delaktiga i företagets beslutsprocesser. I exemplet ovan framgår det snarare att ledningen vill ha ett hårt grepp om sina anställda genom att förhöra dem och ha kontrollen över vad de anser är viktigt i företagets servicearbete. Hotellorganisationen tycks därmed placera sina beslutsprocesser kring service på en central nivå.

Lashley (2002) skriver att det i dag finns många serviceorganisationer som kräver att personalen arbetar efter rutiner och *scripts* som bygger på ledningens filosofier kring service. Att strukturera upp en serviceorganisation, som bygger på kontroll genom exempelvis rutiner eller fastställda riktlinjer, är mindre fördelaktigt eftersom det endast strävar efter att möta en centralt framtagna servicestandard. Ledningen bör istället ta reda på vad gästerna efterfrågar och anpassa sig efter deras önskemål. (Losekoot et al. 2001 s. 297) Flera av receptionisterna berättade att de arbetade efter decentraliserade beslutsprocesser och att ledaren ofta framstod som en i gruppen och var både närvarande och hjälpsam. Det framgick också att cheferna ofta hade kontor i närheten av receptionen så att de kunde hjälpa de anställda om det var mycket att göra. Ledningen beskrevs även som bra stödpersoner som gjorde att personalen inte kände sig

utsatta eller ensamma. (Intervjuperson 3, 2011-05-06) Troligen tillämpar dessa organisationer, enligt vår tolkning, ett så kallat *empowered leadership*. Syftet med denna ledarskapsstil är att cheferna vill att personalen ska ta eget ansvar och ta hand om problem när de uppstår (Clark et al. 2009). Genom att använda sig av denna stil ges mer tid över till den dagliga driften av verksamheten. Ledaren kan släppa kontrollen, men ändå agera som ett stöd för personalen. (Mer om *empowerment* följer under nästa rubrik; Kulturen och människorna.)

Kommentarer kring de högre chefernas ledningsmetoder och beteende var relativt varierande. En receptionist uttryckte att de inte hade mycket kontakt med ledningsgruppen som sällan var närvarande (Intervjuperson 5, 2011-05-01) medan andra talade om motsatsen. Dock var det några aspekter kring ledarskap som var återkommande i flera av intervjuerna, bland annat vikten av feedback (Lovelock & Wirtz 2007 s. 333) och den interna kommunikationen. Att receptionistens arbete uppmärksammades av chefen var en faktor som många ansåg spelade en grundläggande roll i organisationen och för den personliga utvecklingen. De pratade om att feedback kan bli som en morot då de anställda vill göra chefen, ledningen och sig själva stolta över sina prestationer (Intervjuperson 6, 2011-04-28).

Kommunikation och öppenhet mellan olika avdelningar är mycket viktigt för att personalen ska bli motiverad och utföra ett bra arbete (Chiang et al. 2008). Om personalen inte får information kring vad de gjort för fel kan de inte utvecklas eller förbättras. De intervjuade ansåg att det är en nödvändig förutsättning.

“...att få det bekräftat från mina chefer, det är viktigt med uppmuntran och att få höra när man gör saker som är bra respektive mindre bra. Vi är väldigt öppna mot varandra och ger varandra feedback och lär mycket av varandra.” (Intervjuperson 5, 2011-05-01)

Alla kommentarer från intervjuerna tyder på att de anställda verkligen anser att feedback och kommunikation är en viktig aspekt i deras yrkesroll samt en betydande organisatorisk förutsättning för att kunna skapa tillfredsställande servicemöten. Värdskapet blir också tydligt i detta sammanhang eftersom det handlar om att ta hand om människor på ett korrekt sätt med hjälp av rätt förutsättningar (Gunnarsson & Blohm 2002). Om det inte finns någon kommunikation mellan avdelningar eller individer i en organisation kommer personalens arbete med att skapa tillfredsställande

servicemöten att misslyckas. Det kan resultera i frustration över att ledningen inte lyssnar på de anställda vilket kan gå ut över hotellets gäster. Därför är det viktigt att samtliga arbetar nära varandra. (Lashley 1995)

En av de anställda betonade hur viktigt det är att ha tillräckligt med personal på plats eftersom det annars kan bli stressigt och svårt att hinna med alla uppgifter och alla kundkontakter på ett bra sätt (Intervjuperson 6, 2011-04-28). Detta var något respondenten skulle vilja ändra på i organisationen genom att få ledningen att inse att det behövdes fler receptionister för att kunna ta hand om samtliga gäster under exempelvis högsäsong. Är det kanske så att en avgörande punkt i den diskussionen är att personalkostnaderna i Sverige är för höga och att det därmed i grunden handlar om en ekonomisk begränsning? (Presbury et. al 2005) Vi frågar oss om finansiella faktorer hämmar möjligheten för värdskap och positiva upplevelser i servicemötena då tiden inte finns att spendera tid på och tillsammans med gästen?

Enligt våra intervjupersoner ska bra chefer alltså vara nära till hands, ha förtroende för personalen, ge feedback och uppmuntra de anställda till att ge god service. Clark et al. (2009) kommer även de fram till att ett *empowered leadership* är det som passar bäst inom servicebranschen. Alla kommentarer från intervjuerna pekar på att detta stämmer överens med verkligheten. Chefen och ledningen har därför en avgörande och väsentlig roll i verksamheten eftersom det är de som är ytterst ansvariga, tar de slutgiltiga ekonomiska besluten (Intervjuperson 1, 2011-05-05, Intervjuperson 8, 2011-04-28) samt påverkar arbetstider, rutiner och miljöer (Intervjuperson 9, 2011-05-09).

4.2.3 Kulturen och människorna

En organisationskultur är någonting ledarna till stor del styr och kontrollerar och utgör därför en viktig roll i hur personalen mår och presterar på arbetsplatsen. Organisationskulturen är den kultur som finns i ett företag och inkluderar bland annat gemensamma värderingar, uppfattningar och tankegångar. (Christensen & Shu 1999) Att utläsa från vårt empiriska material menar vi att frontpersonalen på hotell dagligen ställs inför personliga kontakter med gäster, kollegor och ledning, vilka alla influeras mer eller mindre av den gemensamma kulturen på arbetsplatsen. Därför menar vi att

just social kompetens och förmågan att anpassa sig till andra människor är viktig i branschen. En av de intervjuade menar att detta är någonting man lär sig med tiden;

Där lär jag mig mer och mer /.../ vilka personer som överhuvudtaget vill skämtas med, vissa vill bara ha sin nyckel och gå upp på sitt rum, dom vill varken veta mitt namn eller vem jag är nånting så jag bjuder gärna på mig själv och skämtar men det är viktigt också att lära sig vilka som vill skämta och inte skämta och det lär man sig med tiden mer och mer./.../ fingertoppskänsla vet jag inte om jag kalla det men /.../ kort och gott erfarenhet av människokontakt. (Intervjuperson 7, 2011-05-08)

Att organisationskulturen är viktig inom hotellverksamheter är sedan tidigare känt eftersom den påverkar hur personalen möter sina gäster (Grönroos 2008, Zeithaml et al. 2009). Flertalet av de intervjuade påpekade hur viktig kulturen är i arbetet med att skapa nöjda gäster. Samtliga receptionister ansåg att stämningen på arbetsplatsen, både mellan kollegor och mellan gäster, utgör en väsentlig roll i valet av yrke eftersom de tycker att det är viktigt att trivas på arbetsplatsen. Organisationens kultur är därför avgörande för hur personalen trivs och hur de arbetar med värdskap. Följande citat är ett exempel på vad som sades om kollegorna och vikten av en bra kultur på arbetet och i servicemötet;

”Ja på ett sådant här typ av jobb så är det viktigt med arbetskollegor som man kommer bra överrens med för annars kommer det att slarvas i övergångar och om det inte är bra stämning i receptionen så kommer det smitta av sig på gäster också det är jag övertygad om.” (Intervjuperson 7, 2011-05-08)

Utöver stämningen är det viktigt att frontpersonalen är på ungefär samma nivå. Genom att ha en öppen dialog och kommunicera med varandra kan de snabbt undvika eller lösa problem som uppstår. (Intervjuperson 4, 2011-04-30) Då intervjupersonerna betonade vikten av människokontakt med både kollegor och gäster, ser vi detta som en yttre motivationsfaktor (Clegg et al. 2005, s. 211, 270-271) för personalen. Just kontakten med kunder och en bra kultur ansågs av en respondent som viktig både i branschen som helhet och för individens personliga arbete. Kollegorna var de som majoriteten ansåg till störst del påverka miljön på jobbet;

“Kollegorna är något av det viktigaste för att jag skall trivas på mitt jobb. Vi har en bra sammanhållning och är professionella både mot gäster och varandra.” (Intervjuperson 4, 2011-04-30)

Av de intervjuade receptionisterna framgick det alltså att dessa förutsättningar är avgörande för var de var de väljer att arbeta. Detta kan tolkas som att dessa aspekter kan påverka val av arbetsplats mer än de finansiella incitamenten. Det var tydligt att de hellre arbetade på en plats där de trivs, än på ett arbete med hög lön och med en dålig organisations- och servicekultur. (Intervjuperson 6, 2011-04-28) Trots detta faktum kan

vi ändå konstatera att lönen är en grundläggande förutsättning för att få personalen att komma till arbetet, vilket flera även kommenterade (Intervjuperson 7, 2011-05-08, Intervjuperson 8, 2011-04-28). Utan finansiell ersättning skulle personalen inte gå till arbetet och därmed kan lönen ses som en grundläggande förutsättning, vilken i vår mening troligtvis inte skiljer sig markant från andra yrken. De flesta önskar betalning för utfört arbete.

Under samtliga intervjuer har vi även diskuterat ansvar i stor utsträckning. Vi har ställt frågor kring ansvar, i vilken utsträckning ansvar ges på arbetsplatsen och vad respondenterna har för inställning till ansvar. Lashley (1994) skriver både om fördelarna med *empowerment* men även om dess begränsningar. En organisation som tillämpar *empowerment* och ger frontpersonalen eget ansvar är effektiv för ledningen men kan även leda till att personalen ibland får för mycket ansvar. Ansvar ansågs dock av de intervjuade personerna att vara något betydelsefullt och avgörande i arbetsprocessen med att skapa tillfredställande servicemöten med gästerna. Det framgick också att en majoritet av dem var positivt inställda till det och gärna ville ha mer genom att få fler uppgifter att ansvara för på hotellet. En receptionist berättade att det är viktigt med det eftersom det finns en mängd olika beslut som ska fattas under en arbetsdag. Personen konstaterade att man inte alltid kan gå till sin chef för att fråga om mista lilla sak. Att hela tiden fråga chefen kan också leda till att man kanske uppfattas som okunnig eller osäker av gästerna, menade samma respondent. (Intervjuperson 4, 2011-04-30) Personalen som vi intervjuade ansåg även att det var givande med ansvar och att ledarna hade förtroende för dem;

“Jag känner att det är mycket givande med ansvar, det utmanar mig till att visa att jag kan och blir bättre. /---/ ansvar är positivt, jag älskar att ta och att få ansvar, det betyder ju att mina chefer tror och litar på mig och min prestation.” (Intervjuperson 5, 2011-05-01)

Ledare som delegerar ut ansvar till sina anställda ger dem en chans att ta hand om problem direkt när de uppstår (Lashley 2002). En av de intervjuade receptionisterna hävdade i samband med det, att det är viktigt med ansvar för att exempelvis kunna kompensera missnöjda gäster och ta hand om problem på samma nivå som de skapas. Personen i fråga talade därmed om att aktivt arbeta med *service recovery* (Intervjuperson 2, 2011-04-29), det vill säga möjligheten att vända gästens negativa upplevelse till något positivt.

Ibland uppstår en risk för att frontpersonalen ges för mycket ansvar vilket kan övergå till att bli en negativ organisatorisk förutsättning då de anställda känner sig överbelastade (Lashley & McGoldrick 1994). En av de intervjuade receptionisterna hade en åsikt kring detta då de på arbetsplatsen var tvungna att göra allt som går att uppfylla för sina gäster och då även vara tillgänglig 24 timmar om dygnet (Intervjuperson 6, 2011-04-28). Detta kan ses som en tydlig indikation på att personalens ansvar är för stort och kan leda till att de anställda upplever sina arbetsuppgifter alltför omfattande vilket vidare resulterar i en negativ inverkan på värdskapet. Att se varje individ är en viktig del av värdskapet (Gunnarsson & Blohm 2002) men risken finns att receptionisten istället stressar igenom servicemötet och lämnar ett dåligt intryck på gästen för att hinna med alla sina ansvar under arbetsdagen.

Flera av intervjupersonerna hade långsiktiga mål att skapa sig en karriär som chef och ledare inom branschen. Som ovan nämnt är detta en inre motivationsfaktor hos de anställda (Clegg et al. 2005). Ansvar tolkar vi genom intervjuaren är en stor motivationsfaktor och tre av de intervjuade uttrycker vikten av detta då de i framtiden strävar efter att utvecklas. Intervjuperson åtta uttrycker detta på följande sätt;

"...det tycker jag absolut /.../ jag tycker nästan att ju mer man får [ansvar] desto mer motiverad blir man, att man kanske, men det kan ju vara mig personligen att jag söker /.../ har en ambition och att på något sätt bli chef och arbeta med management på något sätt /.../ så det kan ju ligga i, personligt för mig /.../ men ja det tycker jag absolut." (Intervjuperson 8, 2011-04-28)

Kanske är det så att ansvar och människor kan ses som de största motivationsfaktorerna i branschen? Eller finns det andra faktorer som är lika relevanta?

Det framgick i vår undersökning att kontakten med gäster och kollegor är en huvudsaklig motivation för att gå till arbetet. Röster höjdes dock för att ledningen bör anställa fler personer för att minska arbetsbördan samt anordna fler personalaktiviteter och tillställningar för att skapa ytterligare sammanhållning mellan avdelningarna (Intervjuperson 6, 2011-04-28). Människan som motivationsfaktor nämndes alltså av flera respondenter. Gästers påverkan på arbetet och möjligheten att upprätthålla en vänligt bemötande, vilket är ett av kännetecknen för värdskap, kan emellertid stundtals vara svårt. En av intervjupersonerna poängterade dock en sorts utjämningsprincip; att betjäna man någon som är sur och grinig finns det alltid någon annan som kommer och jämnar ut det genom att vara glad och trevlig. Angående arbetsmotivation sa denne;

"...mina kollegor. Utan tvekan, de är jättebra...Själva jobbet, träffa människor. Det är jättekul. Det är så kul för man träffar så många olika människor. /---/ Det är människorna. Jobba med människor, prata med människor, vara social. /.../ ..du har kul hela tiden. /.../ ..men ju visst, det kan vara dagar som är lite jobbigare än andra.. /.../ Men det är alltid nån annan som kommer sen och kompenserar det...Alltid."
(Intervjuperson 3, 2011-05-06)

Här kan man tydligt se att en positiv attityd till service och arbetet, som Nickson et al. (2005) framhåller, är viktigt i hotellbranschen för att kunna förmedla ett gott värdskap. Trots att denna positiva inställning kan anses som en självklar förutsättning måste det finnas vissa rutiner på hotellen, som hjälper till att upprätthålla den, då det annars lätt kan uppstå irritation mellan personalen (intervjuperson 4, 2011-04-30). Saknas fasta rutiner kan det resultera i missförstånd och dålig stämning vilket kan smitta av sig på kollegor och dra ner värdskapet i mötet med gästen. En verksamhet utan rutiner och regler är inte hållbart och kan leda till negativ organisationskultur. Medan vissa rutiner bör ses som positivt kan för många rutiner och *scriptade* manus (Losekoot et al. 2001) leda till något negativt då det hindrar personalen att improvisera eller anpassa sig efter gästens behov. En anställd som inte kan uttrycka sig fritt i servicemöten kan få problem med att skapa nöjda gäster. Detta uttrycker en av de intervjuade receptionisterna och betonar orimligheten av att ha rutiner för samtliga situationer som kan uppstå i ett möte. Personen hävdar därmed att de måste kunna få ansvar att hantera servicemötet utefter gästens behov. (Intervjuperson 4, 2011-04-30)

4.2.4 Organisationens uppbyggnad

Det är nödvändigt med vissa rutiner, vilket diskuterats ovan, för att skapa en fungerande verksamhet och hur dessa rutiner utformas och byggs upp påverkas till stor del av organisationsstrukturen i en verksamhet (Clark et al. 2009; Grönroos 2008). Denna organisatoriska förutsättning är därför värd att analysera vidare i uppsatsen. Det finns några olika strukturer som en organisation kan tillämpa och bland dessa finns det exempelvis platta och hierarkiska organisationsstrukturer (Raub 2008). En verksamhet med en platt struktur skapar en närhet till ledning och chefer vilket ökar kommunikationen och minskar distansen mellan frontpersonalen och ledningen. En platt jämfört med hierarkisk organisation skapar även möjligheter för personalen att snabbt ta hand om problem som uppstår på den avdelning de arbetar på. Personalen kan enkelt ta hand om missnöjda gäster eller åtgärda problem istället för att det ska gå omvägar och i flera led innan någonting beslutas eller verkställs. (Clark et. al 2009;

Raub 2008) I intervjuerna framgick det ofta att ledarna var närvarande och hjälpte till i stressiga situationer samt delegerade ut ansvar. En respondent beskrev hur de tilldelades olika ansvarsområden i receptionen och att detta var av stor betydelse för dem. Ett exempel som nämndes var ansvar för hotellets stamgästprogram (Intervjuperson 8, 2011-04-28). Från vårt material såg vi att tilldelning av klara ansvarsområden i organisationens olika skikt ansågs viktigt för att inkludera och få samtliga att känna delaktighet. Som tidigare nämnt finns det vanligtvis också en strävan hos ett antal anställda att utvecklas och nå högre positioner, vilket bland annat uttrycktes såhär;

”Det är nog mycket jag själv, tror jag och ja, för mitt mål har ju alltid varit att bli hotellchef så jag vill ju lära mig så mycket som möjligt och sen är jag alltid sån att jag bortsett från hotellyrket vill bli bättre...” (Intervjuperson 2, 2011-04-29)

Organisationsstrukturen är därför också en stor del i skapandet av tillfredställande servicemöten och goda värdskap. Stöd från närvarande chefer och frihet att ta hand om missnöjda gäster underlättar frontpersonalens arbetsprestation och förmåga att skapa nöjda gäster.

4.2.5 Personlig utveckling och interna möjligheter

Som tidigare nämnt vill personal ofta vidareutvecklas och nå en högre position och för att tillfredställa detta behov måste organisationen utbilda sin personal. Utbildning är även viktigt för att ge personalen rätt förutsättningar och de kunskaper som krävs för att skapa tillfredställande servicemöten. Detta var något som många respondenter ville ändra på i verksamheten och önskade gensvar från sin ledning. Det framgick att det i många fall saknades grundläggande introduktion och utbildning i bokningssystem, men även vidareutbildningar på de olika arbetsplatserna. Detta anser vi är en direkt reflektion av hur mycket hotellens ledning och ägare satsar på personalens utveckling. Vill hotellet att de ska förbättras samt vara kvar inom företaget, eller vill de endast ha någon som utför ett kortsiktigt arbete och som är ersättbar? En receptionist påpekade på följande sätt att introduktionen och upplärningen inte hade varit tillräcklig vid start;

”Jag skulle verkligen vilja ha utbildning, jag har ju mer eller mindre blivit upplärd genom att titta på från början, prova själv, att man lär sig genom att jobba. Men jag skulle nog önskat att jag fått en utbildning i början för det hade gett mig mer stöd då hade jag känt mig mer säker på att så här är det...” (Intervjuperson 1, 2011-05-05)

Receptionisten som sade detta hade endast fått en kort upplärning och fick till stor del lära sig mycket själv genom att själv prova sig fram i bokningssystemet. Detta sätt att

lära upp nyanställda på är vanligt, då det har visats vara ett effektivt sätt att lära sig rutiner (Fritz et al. 2010). Dock kan denna metod grundas i ledningens uppfattning om att personalen är ung och inte kommer stanna länge i hotellbranschen (Pratten 2003). Respondenten upplevde detta tillvägagångssätt som något negativt, då det kunde leda till sämre och ineffektivare servicemöten. Brist på utbildning kan med andra ord påverka möten med gästerna på många plan. Om en ordentlig genomgång av systemet genomförts hade den kanske resulterat i effektivare och bättre förmåga till värdskap.

Det var inte enbart introduktioner som saknades i de intervjuades fall. Det framgick ofta önskemål om vidareutbildningar och kurser inom flera områden i branschen, exempelvis försäljningskurser. En receptionist beskrev hur ledningen och chefen förväntade sig att de anställda skulle sälja fler rum men de fick inga instruktioner kring hur detta skulle ske (Intervjuperson 2, 2011-04-29). En ledning som inte är villiga att stödja de anställda fullt ut, när de samtidigt ställer hårda krav på merförsäljning anser vi vara orimligt. En del av de intervjuade hade dock genomgått utbildning på sina arbetsplatser i form av till exempel serviceutbildningar som skulle inspirera personalen att leverera en viss servicestandard. Detta verkade visa på en förbättring av servicemöten i de anställdas mening. (Intervjuperson 8, 2011-04-28) Alla tyckte dock inte att det var en brist på utbildning på arbetsplatserna. En person hävdade motsatsen och menade att utbildning var någonting som man fick ordna på sin egen tid.

"...utbildning och så kan man inte ge på jobbet och så, utan då får man ha pluggat i skolan då helt enkelt...Service. Det är ingenting som vi kan ha en kurs här..."
(Intervjuperson 3, 2011-05-06)

Att döma från majoriteten av intervjuerna framgår det dock att utbildning tycks vara en bristvara som de anställda saknar på hotellen. Detta ser vi kan bero på att personalen har den inre drivkraften att vidareutvecklas och viljan att nå högre positioner, men det verkar inte finnas en direkt respons på detta från ledningens sida. Borde det inte vara så att om personalen värderar internutbildning så högt skulle det snarare ligga i organisationens bästa intresse att det erbjuds på respektive hotell för att på så vis få de anställda att stanna en längre period på samma arbetsplats? Att utbildning är viktigt råder det ingen tvekan om i vår undersökning. Både för att de ska känna sig trygga i sin position och i mötet med gästen men även för att bli motiverade. Vi kan konstatera att teorin och empirin inte riktigt följer samma väg i detta fall, men att det är viktigt att lära sig genom att prova på och försöka själv också.

5. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel binder vi samman analysen av de teorier som används och det insamlade empiriska materialet med uppsatsens ursprungliga syfte. Slutdiskussionen presenterar våra dragna slutsatser av vad frontpersonalen anser är viktiga organisatoriska förutsättningar som behövs för att de ska kunna förmedla gott värdskap i sitt möte med gästen. Vi presenterar även våra slutsatser i en vidare kontext. Avsnittet avslutas med reflektioner kring arbetet och förslag till framtida forskning.

Vad kan vi då dra för slutsatser om personalens åsikter respektive teorins vetenskapliga texter kring organisatoriska förutsättningar och värdskap i hotellbranschen? En viktig slutsats som vi har kunnat dra efter vår analys av teori och empiri är att värdskap inte är ett begrepp som aktivt används i många hotellverksamheter. Trots detta verkar flertalet organisationer och anställda individer arbeta med värdskap på ett mer eller mindre omedvetet plan. Personalen som vi har intervjuat har en klar bild av hur de ska få gäster att känna sig välkomna samt hur de ska gå tillväga och anpassa sig efter gästernas behov i servicemötet. Då hotellen inte arbetar direkt med värdskap anser vi att det skulle kunna vara fördelaktigt för dem att börja använda sig av ett samlingsbegrepp som detta. Personalen skulle då ha ett konkret begrepp att arbeta utefter som samtidigt förklarar vad de kan bistå med för att berika servicemötet med gästen.

Vi delade upp de organisatoriska förutsättningarna i påtagliga och opåtagliga aspekter då det ansågs passande för uppsatsens syfte. En uppdelning likt denna tycks inte vara vanligt förekommande i det sammanhang vi berörde, vilket vi ser som ett bidrag till den vetenskapliga forskningen. De organisatoriska förutsättningarna diskuteras även ur ett personalperspektiv då vi menar att det fanns utrymme för vidare studier i detta område och ansåg det vara relevant i sammanhanget.

Det finns tydliga indikationer på att det påtagliga servicelandskapet påverkar personalens prestationsförmåga och förmedlande av värdskap. Detta då den på olika sätt influeras i både gästernas upplevelse och personalens arbetsmiljö. Vi kan därmed

konstatera att den fysiska miljön i hotellverksamheter är en grundläggande organisatorisk förutsättning för att personalen ska ha möjlighet att leverera ett gott värdskap. Personalens lön uppfattades också som en grundläggande förutsättning då den ansågs vara ett måste för att receptionisterna överhuvudtaget skulle ta sig till arbetsplatsen. Tillsammans med servicelandskapet kan det ses som grundläggande, då de opåtagliga förutsättningarna i organisationen inte skulle fylla någon funktion utan personal och en tillfredställande miljö inbjudande till service. Dock menar vi inte att de opåtagliga är utan vikt, utan det är ofta de som hjälper till att skapa de minnesvärda mötena mellan människor.

En viktig opåtaglig förutsättning enligt respondenterna är organisationskulturen som till stor del styrs av ledningen som är ytterst ansvariga för den dagliga driften och de ekonomiska besluten. Det framgick tydligt att chefer som har en ledarskapsstil som stödjer de anställdas prestationer, delegerar ut ansvar och är närvarande motiverar personalen till att prestera bättre. Vi identifierade att trots detta är det många ledare som inte fullt ut tillämpar denna ledarskapsstil. Viljan att ge personalen ansvar att själva lösa problem finns där men det finns även en motvilja att släppa kontrollen helt. Vi anser därför att en närvarande chef och en platt organisation är att rekommendera för hotellverksamheter, vilket stöds av den intervjuade frontpersonalen.

Våra slutsatser betonar även att de opåtagliga förutsättningarna organisationsstruktur, kultur och ledarskapsstil är mycket viktiga i hotellbranschen. De påverkar i allra högsta grad personalens prestationer i servicemötet och arbetet med att leverera ett gott värdskap. Vidare konstaterade vi dessutom att personalen eftersökte mer intern utbildning. Majoriteten av de intervjuade anser att en tillfredställande introduktion till bokningssystem och vidareutbildningar saknades på respektive arbetsplats. Teorier kring utbildning i servicebranschen skriver oftast att serviceyrket är enkelt och att personalen förväntas lära sig allt efterhand. Vår slutsats dock är att detta inte helt stämmer överrens med våra intervjupersoners svar. Ledningen borde i framtiden ta detta i beaktning då vi anser att det skulle kunna gynna deras personals värdskap i servicemötet.

Den viktigaste opåtagliga förutsättningen som kunde identifieras var dock människor, eftersom kontakten med gäster, ledning och kollegor utgör en väsentlig del i

personalens servicearbete och servicemöte. För att skapa en servicefrämjande organisationskultur måste ledningen börja internt med personalen, då de anställda är de som skapar tillfredsställande servicemöten tillsammans med gästerna. Värdskapet måste alltså utövas även internt då en nöjd och tillfredställd personalstyrka skapar trivsel och välmående hos gästerna. Vi anser följaktligen att de opåtagliga förutsättningarna är avgörande för att skapa starka konkurrensfördelar i hotellbranschen, men att det är de opåtagliga tillsammans med tillfredsställande påtagliga förutsättningar som gemensamt skapar bäst förutsättningar för personalen att kunna utöva ett gott värdskap.

5.1 Reflektion och förslag till framtida forskning

Efter genomförd analys och dragna slutsatser kan vi konstatera att det finns vissa aspekter som hade kunnat genomföras annorlunda och mer genomgående. Att använda kvalitativa intervjuer som metod i forskningen anser vi stämma bra överrens med uppsatsens syfte. Intervjufrågorna hade dock kunnat utvecklas och ändrats något för att beröra ytterligare organisatoriska förutsättningar i hotellbranschen. För att skapa en tydligare och mer nyanserad bild av vad personalen anser vara viktigt hade även fler intervjuer varit givande, vilket skulle ha genomförts om tidsramen hade tillåtit. Vi anser trots detta att vi kom på djupet med samtliga intervjupersoner vilket har resulterat i trovärdiga resultat. Uppsatsen är av värde då vi utfört vår studie ur ett personalperspektiv och vetenskapliga texter kring ämnet vanligtvis presenterar forskningen ur ett ledarskapsperspektiv. Vi valde även att dela upp de organisatoriska förutsättningarna i begreppen påtagliga och opåtagliga förutsättningar vilket vi inte sett som vanligt förekommande och därför dessutom bör anses som ett bidrag.

Då samtliga författare har tidigare erfarenhet inom hotell- och servicebranschen kan det leda till att egna värderingar färgar resultatet. Vi anser dock att arbetet inte har påverkats nämnvärt av detta. Efter genomförd studie har vi kommit fram till ytterligare forskningsområden som kunde vara intressant att studera vidare kring är exempelvis kollegorna och gästernas roll som motivationsfaktorer. Det finns även ytterligare utrymme för vidare forskning kring servicelandskapet ur ett personalperspektiv eftersom det redan finns en mängd vetenskapliga texter och artiklar skrivna ur ett ledarskapsperspektiv på det området.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflection: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Uppl. 2, Lund: Studentlitteratur
- Bitner, M. J., Booms, B. H., Stanfield Tetreault, M. (1990) The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents. *The Journal of Marketing*, vol. 54 (1), pp.71-84
- Bitner, M. J. (1990) Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *The Journal of Marketing*, vol. 54 (2), pp. 69-82
- Bitner, M. J. (1992) Servicescapes: the impact of physical surroundings on costumers and employees. *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 57-71
- Boswijk, A., Thijssen, T. & Peelen, E. (2007) *The Experience Economy: A New Perspective*. Amsterdam: Pearson Education
- Brotherton, B & Wood, R. C. (red.) (2008) *The SAGE Handbook of Hospitality Management*. Los Angeles: Sage
- Bryman A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2, Malmö: Liber
- Bryson, J. R., Peter, W. D. & Barney W. (2007) *Service Worlds: people, organisations, technologies*. London: Routledge
- Chiang C-F., Jang S. C., Canter D. & Prince B. (2008) An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 9 (4) pp. 327-351
- Clark R. A., Hartline M. D. & Jones K. C. (2009) The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly* 2009, vol. 50 (2) pp. 209-231
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007) *Ledning & organisation*. Uppl. 1, Malmö: Liber

- Christensen, C. M. Kristin, S. (1999) What is an Organization's Culture? *Harvard Business School*, p. 1-8
- Fritz, K., Kaestner, M. & Bergmann, M. (2010) Coca-Cola Enterprises invests in on-boarding at the front lines to benefit the bottom line. *Global Business & Organizational Excellence*, vol. 29 (4) pp. 15–22
- Goffman, E. (2009) *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. Uppl. 5, Stockholm: Nordstedts
- Grönroos, C. (2008) *Service management och marknadsföring*. Uppl. 2, Malmö: Liber
- Gunnarsson, J. & Blohm, O. (2002) *Det goda värdskapet - Konsten att få människor att känna sig välkomna*. Uppl. 1, Stockholm: Dialogos
- Gustavsson, B. (red.) (2004) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Upp. 3, Lund: Studentlitteratur
- Hanefors, M. (2010) *Värdskap: inom turism och resande*. Lund: Studentlitteratur
- Harrington, D. & Akehurst G. (1996) Service quality and business performance in the UK hotel industry. *Int. J. Hospitality Management* vol. 15 (3) pp. 283-298
- Hochschild, A. R. (2003) *The managed heart: commercialization of human feeling*. Uppl. 2, Berkeley, Calif: University of California Press
- Häger, B. (2001) *Intervjuteknik*. Uppl. 1, Stockholm: Liber
- Lashley, C. & McGoldrick, J. (1994). The limits of empowerment - a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations. *Empowerment in organisations*, vol 2. No 3. pp. 25-38.
- Lashley, C. (1995) Towards an understanding of employee empowerment in hospitality service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7 (1), pp. 27-32
- Lashley, C. (1999) Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, vol. 28 (3), pp. 169-191
- Lashley, C. (2001) *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Lashley, C. (2002) Emotional harmony, dissonance and deviance at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 14 (5), pp. 255-257

- Leth, G. & Thurén, T. (2000) Källkritik för Internet. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar. s. 10-35, 133-141
- Losekoot, E. van Wezel, R. & Wood, R. C. (2001) Conceptualising and operationalising the research interface between facilities management and hospitality management. *Facilities*, vol. 19 (7) pp. 296-303
- Lovelock, C. H. & Wirtz, J. (2007) *Services marketing: people, technology, strategy*. Uppl. 6, Upper Saddle River, N. J. : Pearson Prentice Hall
- Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. (2005) The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality*, vol. 15 (2) pp. 195-208
- Ojasalo, J. (2001) Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, vol. 11 (3), pp. 200-212
- Pratten, J. D. (2003) The training and retention of chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 15 (4), pp. 237-242
- Presbury, R., Fitzgerald, A. & Chapman, R. (2005) Impediments to improvement in service quality in luxury hotels. *Managing Service Quality*, vol. 15 (4) pp. 357-373
- Raub, S. (2008) Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 27 (2) pp. 179-186
- Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A. & Gutman, E. G. (1985) A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, vol. 49 (1), pp. 49-111
- Stewart, D. M. (2003) Piecing Together Service Quality: A Framework for Robust Service. *Production and Operations Management*, vol. 12 (2) pp. 246–265
- Strannegård, M. (2009) *Hotell speciell – Livstilskonsumtion på känslors marknad*. Malmö: Liber
- Svingstedt, A. (2005) Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – en praktikers reflektioner. I H. Corvellec & H. Lindquist (red.) *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar* (ss. 37-46) Malmö: Liber
- Thomsson, H. (2002) *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Uppl. 3, Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (2007) *Enkätboken*. Uppl. 3, Lund: Studentlitteratur
- Zeithaml, V., Bitner, M-J., Gremler, D. (2009) *Service Marketing: integrating customer focus across the firm*. Uppl. 5, Boston: McGraw-Hill/Irwin
- Ödman, P-J. (2001) *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: ePan/Norstedt

Elektroniska källor

- Vårdskapets AB:s hemsida: www.vardskapet.se (2011-04-15 – 2011-05-18)

Mutliga källor

- Intervjuperson 1, (2011-05-05), Helsingborg
- Intervjuperson 2, (2011-04-29), Helsingborg
- Intervjuperson 3, (2011-05-06), Helsingborg
- Intervjuperson 4, (2011-04-30), Stockholm
- Intervjuperson 5, (2011-05-01), Stockholm
- Intervjuperson 6, (2011-04-28), Malmö
- Intervjuperson 7, (2011-05-08), Landskrona
- Intervjuperson 8, (2011-04-28), Malmö
- Intervjuperson 9, (2011-05-09), Helsingborg

Bilaga A

Intervjuguide

Inledande frågor

Namn:

Ålder:

Nuvarande Anställning/Hotell:

Bakgrund

- Hur länge har du arbetat här?
- Tidigare erfarenhet – var har du arbetat innan? År i branschen?
- Vad är detta för typ av hotell?
- Hur många arbetar i receptionen?

Organisation, Kultur & Miljö

- Trivs du på din arbetsplats?
- Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?
- Hur arbetar ni på företaget med att skapa nöjda gäster? Har ni någon speciell ram/rutiner för hur ni ska göra i olika situationer?
- Spelar chefen/ledningen en viktig roll inom företaget?
- Finns det något de skulle kunna göra för att underlätta ditt arbete i mötet med gästen?
- Hur är arbetsmiljön på er arbetsplats? Hur påverkar den din prestation på jobbet?
- Spelar kollegorna en stor roll i hur du arbetar/presterar på jobbet? Vad tycker du är viktigt när du arbetar?
- Finns det något som du spontant känner att du skulle vilja ändra på, på din arbetsplats?

Service

- Berätta om en positiv serviceupplevelse. Vad utmärkte sig? Varför var det lyckat/minnesvärt?
- Berätta om en negativ serviceupplevelse. Vad utmärkte sig? Varför var det lyckat/minnesvärt?
- Vad är god service för dig?
- Vad tycker du är viktigt för att kunna ge en positiv upplevelse för gästerna? (Som du, respektive hotellet/ledning tillhandahåller.)
- Hur kan man få en gäst att känna sig välkommen?
- Hur mycket tycker du att man ska bjuda på sig själv?

Motivation

- Vad motiverar dig att komma till arbetet?
- Vad påverkar din inställning till ditt jobb?
- Vad skulle motivera dig att ge gästen det bästa tänkbara?
- Är du alltid glad och trevlig under arbetstid? Vad skulle glädja dig på jobbet?
Samt underlätta för att skapa bra möten med gästerna?

Ansvar

- Vad är din inställning till ansvar? Positivt/negativt?
- Hur påverkar ansvaret ditt jobb?
- Känner du att det är givande med ansvar?
- Får du mycket ansvar på ditt jobb i din position?
- Får du tillåtelse att kompensera gäster med mera? I vilken/hur stor utsträckning?
- Anser du att ansvar är viktigt när man tar hand om gäster och när man är ansiktet utåt?

Allmänt

- Vad skulle du säga är annorlunda när man möter en gäst respektive en vän? På vilket sätt?
- Vad kan du göra för att få gästen att minnas ert möte?
- Ska man erbjuda allt man kan och lite till eller bara sådant som faller inom ramen för vad man får göra? Skulle du göra allt för en gäst?
- Vet du vad värdskap innebär? Vad skulle du säga att värdskap är för dig?

Avslutande frågor

- Finns det något mer du skulle vilja tillägga, utveckla eller har kommit på nu i efterhand?
- Går det bra om vi kontaktar dig igen om eventuella oklarheter skulle uppkomma vid vidare bearbetning av intervjumaterialet?

Tack för din medverkan!