



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Tappa inte andan! –

Organisationskulturbyggandedarskapsprocesser
och dess effekter vid säsongsanställningar

Gustaf Josefsson

Johan Wahlström

Handledare:

Richard Ek & Su Mi Dahlgaard-Park

Magisteruppsats 2011

SMTX07

Abstrakt

Titel	Tappa inte andan! – Organisationskulturbyggandedarskapsprocesser och dess effekter vid säsongsanställningar
Nivå	Magisteruppsats, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management
Författare	Gustaf Josefsson & Johan Wahlström
Handledare	Richard Ek & Su Mi Dahlgaard-Park
Syfte	Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om organisationskulturbyggandedarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsongsanställda.
Frågeställning	Vilka tankar ligger bakom och hur ser ledarskapsprocesserna ut för byggandet av organisationskultur? Vilken effekt får organisationskulturbyggandedarskapsprocesser på medarbetarna?
Metod	För syftet fann författarna det lämpligt att undersöka medarbetarnas perspektiv på ledningens intentioner omkring organisationskulturbyggandedarskapsprocesser. För att ge svar på forskningsfrågorna valde författarna att göra en fallstudie hos en dansk skidresebyrå. Som metod till empiriinsamling valdes kvalitativa intervjuer och kvalitativ dokumentstudie. Författarna har varken valt att hålla strikt deduktivt eller induktivt förhållningsätt.
Slutsatser	För ledningen i branscher med stor andel säsongsanställda och hög personalomsättning innebär att stora delar av ledningens arbete handlar om att återbygga en stark organisationskultur. En organisationskultur som visar seriositet är också viktig utåt, för att locka rätt medarbetare. Medarbetarna i resebyrån har förstått vikten av att dra nytta av varandra för att lyckas. Medarbetarnas uppfattning kring servicekonceptet kan härledas till ledningens grundläggande värderingar om hur bra service ser ut och där utbildningen är ett välfungerande verktyg för att skapa en stark gemenskap. Om organisationskulturen utvecklas i fel riktning eller om ledningen misslyckas att skapa önskad organisationskultur, ges chansen att återskapa organisationskulturen, redan nästkommande säsong. Trots hög personalomsättning av säsongsanställda finns ser författarna möjligheter att skapa starka organisationskulturer i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsongsanställda.
Nyckelord	Kultur, Organisation, Identitet, Utbildning, Ledarskap, Processer, Grundläggande värderingar, Meningsskapande, Organisationskulturbyggandedarskapsprocesser

Förord

Först och främst tackas Resebyrån som tillhandahållit personer både från ledningen och guideavdelningen som författarna, Gustaf Josefsson och Johan Wahlström, under fyra skimrande dagar i de Österrikiska alperna, fick möjlighet att intervjua. Författarna vill även tacka alla de guider som tagit sig tid och haft tålamod att ställa upp på intervjuer och som alltid bemött oss med det lilla extra.

Ett stort tack riktar författarna även till handledarna, Richard Ek och Su Mi Dahlgaard-Park, vars hjälp under uppsatsens process har varit till stor nytta då konstruktiv feedback och goda råd lagts fram och diskuterats.

Författarna vill även tacka de vänner och bekanta, Jennifer, Johanna och Rickard, som ställt upp och tagit sig an rollen som våra kritiska ögon.

Författarna vill slutligen tacka Karsten Deppert och hans trevliga medarbetare på SHIP som stått ut med högljudda diskussioner, samtidigt som de levererat gott kaffe av högsta kvalité.

STORT TACK TILL ER ALLA!

Helsingborg den 2 juni 2011

Gustaf Josefsson & Johan Wahlström

Innehåll

1. INLEDNING	8
1.1 Problemdiskussion	8
1.2 Syfte och frågeställningar.....	11
1.3 Fokusområde.....	11
1.4 Sammanfattande översikt.....	12
1.5 Disposition.....	14
2 METOD	16
2.1 Val av forskningsobjekt	16
2.2 Metodologisk bakgrund	16
2.3 Metodval	17
2.4 Intervjumetod	19
2.5 Val av respondenter	20
2.6 Intervjuguiden	22
2.7 Intervjuerna.....	23
2.8 Transkribering	23
2.9 Kvalitativ dokumentanalys	23
2.10 Analysmetod	24
2.11 Metodgranskning	24
3 TEORETISK RAM	26
3.1 Organisationskultur.....	26
3.1.1 Kulturbegreppet	26
3.1.2 Organisationskulturen	27
3.1.3 Organisatorisk identitet.....	28

3.2 Organisationskulturbyggandeledarskap	29
3.2.1 Bygga och hålla organisationskultur vid liv	29
3.2.2 Organisationskulturbyggandeprocesser.....	31
3.2.3 Internkommunikation inom organisationskultur	33
3.2.4 Ledarens roll i organisationskulturen.....	34
3.3 Teoretiskt sammanfattning.....	35
4 EMPIRIBERÄTTELSE	36
4.1 Ledningens intentioner, strategier och tankar	37
4.1.1 Gemenskap och önskad organisationskultur i Resebyrån	37
4.1.2 Strategin med utbildningen.....	38
4.1.3 Strategin och tankar bakom ledningens arbete och behandling av guiderna	39
4.1.4 Strategin bakom ledningens uppföljning på guidernas arbete	40
4.1.5 Strategin och arbetet med att skapa Resebyråns servicekoncept.....	41
4.1.6 Ledningens arbete med internkommunikation.....	42
4.2 Effekterna och upplevelser hos medarbetarna	43
4.2.1 Guidernas upplevelse med gemenskap och organisationskultur i Resebyrån.....	43
4.2.2 Guidernas upplevelse med utbildningen.....	44
4.2.3 Hur guiderna upplever ledningens arbete	45
4.2.4 Guidernas uppfattning av uppföljning på deras arbete	46
4.2.5 Hur guiderna har mottagit Resebyråns servicekoncept.....	48
4.2.6 Hur guiderna upplever internkommunikationen	48
5. ANALYS.....	50
5.1 Organisationskultur.....	50
5.1.1 Organisationskulturen	50

5.1.2 Organisatorisk identitet.....	52
5.2 Organisationskulturbyggandeledarskap	53
5.2.1 Bygga och hålla organisationskultur vid liv	53
5.2.2 Organisationskulturbyggandeprocesser.....	56
5.2.3 Internkommunikation.....	57
5.2.4 Ledarens roll i organisationskulturen.....	58
6 AVSLUTANDE LÄRDOMAR OCH INSIKTER	61
6.1 Empiriska lärdomar	61
6.1.1 Byggnad och återskapande av organisationskulturen	61
6.1.2 Organisationskulturen och service konceptet.....	62
6.1.3 Utbildningen som organisationskulturbyggande verktyg	63
6.1.4 Säsongsanda och medarbetaridentitet	63
6.1.5 Struktur och ramar	64
6.1.6 Internkommunikation.....	64
6.2 Teoridiskussionen.....	65
6.2.1 Byggnad och bevarande av organisationskultur	65
6.2.2 Utbildning som verktyg för organisationskulturbyggande.....	65
6.2.3 Struktur, ramar och mål	66
6.2.4 Internkommunikation.....	66
6.2.5 Teoretisk diskussionssummering.....	67
6.3 Reflektioner	67
6.3.1 Byggnad och återskapande av organisationskulturen	67
6.3.2 Branschens villkor för organisationskulturbyggande	68
6.3.3 Undersökningen som process	69

6.3.4 Betydelsen av egna erfarenheter	69
6.3.5 Tillförande av insikter och bredd.....	70
6.3.6 Förslag till framtida tillämpning av teorier och vidare forskning inom fältet	70
REFERENSLISTA	71
BILAGOR	74
Intervjupresentationer.....	74
Intervjuguide ledning.....	76
Intervjuguide Medarbetare	78

1. INLEDNING

”/---/ Man kan säga det är de som är produkten tillsammans med den orten och det skidområde som gästerna besöker” (Intervju Gunnar den 21 Mars 2011). Guidechefen, för en av Danmarks största skidresebyråer, förklara att guiderna är oerhört viktiga för resebyrån men samtidigt berättar han att under normala förhållanden byter Resebyrån ut cirka 80 procent av sina säsongsanställda medarbetare från en säsong till en annan. Resebyrån och branschens verklighet väcker en hel del frågor kring personalproblematiken och frågan om hur resebyråer och andra företag i liknade branscher kan säkerhetsställa kvaliteten på produkten och hålla en hög servicenivå år efter år.

1.1 Problemdiskussion

Serviceindustrin blir mer och mer komplex samtidigt som konkurrensen ökar på alla områden och den fördel företag tidigare uppnått, genom att tillhandahålla olika produktutbud, har samtidigt minskat. Den viktigaste framgångsfaktorn för serviceverksamheter idag är dess humankapital och kunskap som allt oftare är nyckeln till framgång. Det kan således utläsas genom att ge bra service, kan företagen påverka kundnöjdheten, vilket i sin tur påverkar framgångarna.

Idag handlar konkurrens mer om att skapa relationer till kunderna, snarare än att nå ut med reklambudskap till potentiella kunder. Fenomenet kallar bland annat Christian Grönroos (2002) relationsmarknadsföring. En kund som får en dålig upplevelse, stannar sällan kvar som kund eftersom att denne enkelt kan finna en ny tjänsteleverantör. För att företagen ska kunna konkurrera i det nya företagsklimatet krävs det bland annat ökade satsningar på personalen och servicekvalitet, men också en förbättring inom företaget, där marknadsinriktad organisationskultur blir en viktig beståndsdel. De har således inte råd med för många missnöjda kunder och arbetet med ökad servicekvalitet startar allt som oftast inifrån. En missnöjd kund kan med hjälp av tekniken skrämna iväg mängder med potentiella kunder. Ur ett Service management perspektiv krävs det av företagen, att så länge de verkar på en marknad där kunden måste samspela med serviceleverantören, gäller det att satsa resurser på rekrytering av personalen, samtidigt som det behövs mer utbildning för att lyfta kunskapen och servicekvalitet. En omotiverad arbetare med

dålig attityd gör mer oreda än en motiverad arbetare med rätt attityd gör nytta. En satsning på rätt service- och kundstrategi måste således underbyggas inom hela verksamheten och genomsyra organisationskulturen. Där har ledaren en viktig roll att påverka medarbetarnas servicekvalitet genom att styra och organisera medarbetarna samt förbereda de på verkligheten på bästa möjliga sätt (Grönroos 2002).

Ett serviceföretags organisationskultur är svår att kopiera, då det är företagets personlighet, vilket visar sig genom hur företaget arbetar, vilka värderingar som är inbakade och hur det bemöter kunder. Genom att utveckla och vårda uppsättningen av kundorienterade kärnvärderingar som finns i en verksamhet, kan ett serviceföretag skapa ett unikt och konsekvent sätt att hantera kunder. Ett serviceföretag vars kultur bygger på att skapa kundnöjdhet kommer då kunna kompensera variationer i tjänsteresultatet och därmed erbjuda ett exklusivt sätt att hantera kunder vilket i sin tur medför att företaget kommer skaffa sig konkurrensfördelar gentemot andra tjänsteleverantörer. Ett tjänsteföretag kan inte heller påstå sig ha en verkligt kundorienterad kultur om det inte inom kulturen också visar ett genuint intresse för sina anställda, särskilt för personer med stor kundkontakt. Anledningen är som tidigare nämnts, att den del som serviceverksamheten bjuder ut till försäljning ofta är synonymt med de anställda och deras roller (Parasuraman 1987 jfr Kasper 2002).

Mycket av forskningen som haft betydelse omkring frontpersonal inom serviceindustrin, har handlat om traditionella serviceföretag med lågutbildade och lågavlönade medarbetare som samtidigt ska vara företagets ansikte utåt. Forskningen har handlat om hur företagen ska använda sina medarbetare för att bli mer konkurrenskraftiga och marknadsinriktade för att överleva, vilket ställer högre krav på personalstyrkan där de ska hålla en hög servicenivå samtidigt som företaget ska skapa relation med kunden. Bland annat introducerade Evert Gummesson (1985 se Grönroos 2002) begreppet deltidsmarknadsförare, vilket syftar till frontpersonalens betydelse kring representation av företagets värderingar i mötet med kund. Richard Normann (2000 se Grönroos 2002) introducerade begreppet sanningens ögonblick, vilket indirekt sätter press på frontpersonalen, där första mötet med kunden avgör kundens framtida syn på företaget och vad det står för. Således ligger mycket fokus och press på personalens insatser som ska hålla hög kvalitet, år ut och år in.

Författarna tycker att det finns en intressant ingång som traditionell Service managementforskning har missat inom fälten organisationskultur och ledarskap. Problematiken författarna tycker är spännande att undersöka, är hur ledarskapsteorierna som grundar sig i stabila miljöer för byggande av organisationskultur kan tillämpas för att analysera en verksamhet med hög personalomsättning och stor andel säsonganställningar unga människor i otraditionella branscher. Författarna ämnar inte se på företag som har stabil, permanent anställning, utan på företag i branscher med anställda som ständigt hänger löst på grund av säsonganställningar.

Företaget, vars basverksamhet ligger i säsongbetonade branscher såsom turistbranschen, arbetar utefter likande förutsättning som traditionella serviceföretag. Det är viktigt att företagen under säsongperioden levererar kvalitetsprodukter samtidigt som de ger god service, för att försäkra sig om att kunderna återkommer och att det sprids ett positivt rykte, vilket kan leda till att nya kunder kommer i kontakt med företaget. Den utmaning som traditionella företag slipper är den stora personalomsättningen som sker från säsong till säsong. Företag som har sin bas i säsongbaserade branscher måste anpassa sig efter branschens villkor och kan inte erbjuda medarbetarna annat än korttidskontrakt. Det har lett till att medarbetare oftast är unga och söker sig till säsonganställningar för att samla på sig livserfarenhet för framtiden. Det som lockar och gör att resebyråer i branschen väljs som arbetsplats, är främst upplevelser och personlig utveckling, snarare än en god löneutveckling, vilket i sin tur innebär att verksamheterna attraherar en viss typ av personer.

Det författarna av uppsatsen ämnar undersöka är de ledarskapsprocesser som används vid byggandet av en organisationskultur där medarbetarna ska anamma de grundläggande värderingar samt gå i den riktning företaget önskar, samtidigt som de ska leverera en kvalitets produkt med hög servicenivå. Författarna ämnar vidare undersöka de effekter som de olika organisationskulturbyggandedarskapsprocesserna har på medarbetarna. Således är det intressant för undersökningen huruvida teorier kring organisationskultur och organisationskulturbyggandedarskapsprocesser, som är applicerbara på traditionella branscher med stabila miljöer och anställningar, också går att tillämpa på verksamheter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställningar.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda.

Undersökningen ämnar ge svar på vilka ledarskapsprocesser som används och ligger till grund för ledningens byggande av organisationskultur i företag som bygger upp stora delar av sin organisation med säsonganställda samt se vilka effekter på medarbetarna det medför, vilket leder till följande frågeställningar.

Vilka tankar ligger bakom och hur ser ledarskapsprocesserna ut för byggande av organisationskultur?

Vilken effekt får organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser på medarbetarna?

1.3 Fokusområde

Sättet att angripa området kommer att utgå från ledarskap för starkt organisationskulturbyggande. Författarna vill se hur ledarskap för organisationskulturbyggande fungerar i ett företag med hög personalomsättning och slutligen se på dess effekter. Fokusområden som författarna valt att undersöka inom organisationskulturbyggandeledarskap är följande:

1. Gemenskap och kultur
2. Utbildning
3. Ledningens arbete
4. Uppföljning på guidernas arbete och mål
5. Resebyråns servicekoncept
6. Internkommunikation

1.4 Sammanfattande översikt

Centrala poänger från uppsatsens olika delar lyfts här fram för att tydliggöra undersökningen av organisationsbyggandedarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda.

Författarna upplevde att det finns en hel del forskning kring ledarskap och organisationskultur. Dock upplevde författarna att empiriska studier kring forskningsfältet, organisationskulturbyggandedarskapsprocesser i företag med stor andel säsonganställningar och hög personalomsättning, kunde breddas vilket låg till grund för problemets bakgrund.

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om organisationskulturbyggandedarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda. För syftet har två forskningsfrågor utformats: *Vilka tankar ligger bakom och hur ser ledarskapsprocesserna ut för byggandet av organisationskultur? Vilken effekt får organisationskulturbyggandedarskapsprocesser på medarbetarna?*

Den teoretiska referensramen som ligger till grund för undersökningen är byggd på två forskningsfält, organisationskultur och organisationskulturbyggandedarskap, vilka är avgränsade till områden som berör ledning, medarbetare och organisationskulturbyggandedarskapsprocesser.

Metoden för empiriinsamlingen har försiggått genom att den empiriska insamlingen har utförts genom kvalitativa djupintervjuer och dokumentanalys för att uppnå både bredd och djup i empirin. Den transkriberade empirin och dokumentanalysen har sammanställts och presenterats i sex teman.

De sex empiriska teman, har i analysen vävts in i teoriramen för att kunna se på hur verkligheten ser ut i förhållande till vad tidigare forskning menar. Analysen har lett fram till lärdomar och slutsatser kring vilken effekt ledningens organisationskulturbyggandedarskapsprocesser har haft på medarbetarnas arbete i förhållande till teorin.

Lärdomar och slutsatser utifrån undersökningens analys återges sedan utifrån 3 nivåer. Nivå 1. Empiriska lärdomar. Nivå 2. Teoridiskussion. Nivå 3. Reflektioner kring forskningsområdet.

Undersökningen visar att Resebyrån försöker skapa en stark organisationskultur på guideavdelningen och utnyttja de möjligheter som de anser sig ha. Värderingar som genomsyrar organisationskulturbyggandet handlar om att guiderna skall vara personliga, ge de lilla extra samtidigt som de ska vara Danmarks bästa guider. Medarbetarna bygger samtidigt en stark tillhörighet till varandra och de påverkar varandra till att bli starkare individer, vilket framförallt visar sig under anställningens inledande fas. Det som påverkar organisationskulturen efter avslutad utbildning är det fysiska avstånd mellan ledning och medarbetare, där den generella uppfattningen handlar om bristen på ledningsnärvaro, dålig kommunikation och avsaknad av personlig feedback.

Utifrån undersökningen, försöker författarna att tillföra nyfunna insikter till området och/eller tillämpningsmöjligheter med den teoretiska ramen, för att öka kunskapen om organisationskulturbyggandedarskapsprocesser och dess effekter.

1.5 Disposition

I inledningen (1) beskrivs och problematiseras forskningsområdet, vilket har sitt ursprung i hur verksamheter med säsongsanställningar kan säkra en hög servicenivå när medarbetare ständigt bytts ut. Utmaningen för verksamheter med den beskrivna verkligheten leder oss fram till undersökningens syfte och frågeställningar där syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsongsanställda, vilket leder till följande frågeställningar: *Vilka tankar ligger bakom och hur ser ledarskapsprocesserna ut för byggandet av organisationskultur? Vilken effekt får organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser på medarbetarna?*

Inledningen följs av ett metodavsnitt (2) där författarna presenterar och argumenterar för sin valda metod, val av forskningsobjekt, valet av kvalitativa intervjuer och kvalitativ dokumentstudie som metod till empiriinsamling, valet för hur uppsatsen redovisas samt hur författarna gått tillväga. Det har lagts vikt vid att lyfta fram författarnas egna metodval där tidigare forskares metodvalsförklaringar har använts för att styrka argumenten för författarnas metodval.

Därefter kommer uppsatsens teoretiska ram (3) att redogöras. En teoretisk forskningsbakgrund har sammanställts för att rama in organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser. Den teoretiska ramen bygger på två forskningsfält, organisationskultur och organisationskulturbyggande ledarskap där Edgar H. Scheins teorier varit en grund, då han är en inflytelserik forskare och varit en pionjär inom området organisationskultur. Forskningsområdena kommer sedan att flätas ihop där de överlappar varandra och blir en brygga, från bakgrunden till organisationskulturen, och slutligen hela vägen fram till den teoretiska syn som finns kring ledarens roll i organisationskulturen.

I nästa del presenteras en empiriberättelsen (4) vilken är byggd utifrån syftet som är att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsongsanställda. Således är den strukturerad i två delar som är direkt knutna till frågeställningarna. Del 1 bygger på empiri från ledningen och del

2 bygger på empiri från medarbetarna. Berättelsen framställs i sex empiriska teman och utifrån de valda teman har en sammanfattande empirisk historia skrivits vilken tillsammans med den teoretiska ramen ska göra det enklare att följa med i uppsatsens analys.

Analysen (5) utfördes genom att de sex teman från den insamlade empirin, vilka berör ledningens tankar kring organisationskulturbyggande samt effekterna hos medarbetarna, liknades med och sattes i relation till den teoretiska ramen som bygger på de två forskningsfälten organisationskultur samt organisationskulturbyggandeledarskap och ramar in teorier för organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser.

Den avslutande regenereringen (6) är uppbyggd efter att lärdomar och slutsatser utifrån undersökningens analys diskuteras på följande 3 nivåer. Nivå 1. Empiriska lärdomar, vilka skall hjälpa till att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsongsanställda genom att svara på forskningsfrågorna. Nivå 2. Teoridiskussionen återknyter undersökningens empiriska lärdomar som liknas med tidigare teori, och knyts tillbaka till problemområdet. Nivå 3. Reflektioner kring forskningsområdet där författarna utifrån teoridiskussionen gör ett försök att tillföra nyfunna insikter till området för att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter. Delarna har paketerats tillsammans och behöver inte vid läsning läsas uppifrån och ned utan kan med fördel gås tillbaka till för att få en fördjupad förståelse.

2 METOD

I Metodavsnittet presenteras och argumenterar författarna för sin valda metod, val av forskningsobjekt, val av kvalitativa intervjuer och kvalitativ dokumentstudie som metod till empiriinsamling, valet för hur uppsatsen redovisas samt hur författarna gått tillväga. I metodavsnittet har det lagts vikt vid att lyfta fram författarnas egna val av aktuella metoder för att genomföra undersökningen och hur undersökningen valts att framställas. Tidigare forskares metodvalsförklaringar har använts för att styrka argumenten för författarnas egna val.

2.1 Val av forskningsobjekt

Undersökning syfte är att bredda och förhoppningsvis öka kunskapen kring organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser i verksamheter med hög personalomsättning och där största delen av arbetsstyrkan har säsonganställning. Då författarnas hade för avsikt att söka djupgående kunskap och samtidigt undersöka sociala relationer och processer, var det för undersökningen lämplig att utföra en fallstudie för att söka svar på undersökningens forskningsfrågor. Som studieobjekt har författarna använt sig av en dansk skidresebyrå som har cirka 70 medarbetare på destinationer runt omkring i Europa samt ett tjugotal anställda på huvudkontoret i Danmark. Skidresebyrån ingår i en större koncern inom resebranschen som är en av Europas största aktörer. Resebyråns koncept, din personliga resebyrå, bygger på nära och personlig kontakt till kunder och gäster vilket innebär att de syr ihop individuella resor och levererar en personligt avvägd service (Gunnar).

Författarnas tidigare arbete vid andra resebyråer på destinationer och distrikt som också Resebyrån närvarat på, har bidragit till betydelsefull kunskap om organisationskulturen och servicekonceptet i Resebyrån. Studieobjektet blev således valt då det uppfyllde de kriterier som författarna menade var lämplig för undersökningens syfte då de är en verksamhet med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda. Författarnas val att använda Resebyrån som forskningsobjekt och inte något av de tre olika resebyråer de själva arbetat på, tog sin bakgrund i att egna erfarenheter och anknytning till bolaget skulle få så liten påverkan på resultatet som möjligt. Författarnas bakgrund i branschen där personliga erfarenheterna erhållits, samt dess påverkan på undersökningen, beskrivs närmare i nästa avsnitt.

2.2 Metodologisk bakgrund

Författarna har varken valt att hålla ett strikt deduktivt förhållningsätt, vilket betyder att undersökningen går från teori till empiri, eller ett strikt induktivt förhållningsätt, vilket betyder att undersökningen utgår från empiri till teori (Bryman 2002). Författarna startade istället med en pilotstudie i ämnet och genomsökte böcker och artiklar från tidigare forskare i jakten på, för undersökningen lämpliga teorier. Författarna fann tidigt att mycket av resonemanget kring det valda forskningsfältet härleddes tillbaka till en forskare, som haft stor inflytelse över forskningsfältet och samtidigt satt en betydande prägel på forskningsområdet organisationskultur. Edgar H. Schein är en pionjär och hans sätt att se på ledarens roll i byggandet av organisationskultur har medfört att hans teorier blivit flitigt använda och refererad till, sedan tidigt åttiotal. I och med detta valde författarna i likhet med andra forskare att bygga den teoretiska ramen utifrån Scheins teorier och hans avtryck på fältet. Scheins bok *Organizational culture and leadership* utkom 1985 och är en av de mest framträdande böckerna som skrivits inom fältet organisationskultur. Författarna av uppsatsen har därför valt att utgå från den fjärde upplagan av boken från 2010. För att bygga vidare på den teoretiska bakgrunden styrktes och utvecklades Scheins resonemang med andra lämpliga forskare och deras teorier.

Innan ett teoriavsnitt gjordes helt klar valde författarna att skapa en kort teoribakgrund som tillsammans med författarnas egna erfarenheter från branschen. Författarnas erfarenheter i branschen kommer från arbetsnärvaro vid tre olika resebyråer i olika länder, under sex respektive två säsonger, både som sommar och charterguider i Kroatien, Turkiet, Spanien, samt Bulgarien och som skidguider i Österrikiska, Franska-, och Italienska alperna. Rollerna som författarna har burit inom dessa bolag och länder har varit skidguide, destinationschef samt distriktschef. Den sista rollen kan sammanliknas med senare beskriven roll av ledningsintervjupersonen Sune. Således har författarna ett brett spektrum av erfarenheter både från arbete som säsongsanställd och från arbete som mellanchefer på ledningsnivå. Författarnas tidigare erfarenhet och roller i andra bolag, samt dåvarande kontakt till Resebyrån har diskuterats fram och tillbaka och det har kommit fram att det för författarna bidragit till en eventuell branschblindhet. Författarna menar trots detta att resultatet av undersökningen inte påverkats negativt på grund av deras tidigare branschnärvaro och erfarenhet utan snarare en fördel då det låg till grund för den utgångspunkt som valdes kring syftet och forskningsfrågorna. I enhetlighet med Jacobsen (2002) har

författarna således haft en uppfattning kring forskningsområdet. Fördomar eller förutfattade meningar har diskuterats och lyfts till medvetenhet hos författarna innan empiriinsamling påbörjats för att minimera risken att påverka det slutliga resultatet.

Efter empiriinsamling har ytterligare fördjupning inom forskningsfältet gjorts för att på ett precist sätt hitta en relevant uppbyggnad och struktur på den teoretiska ramen. Valet av metod gjordes för att på bästa vis kunna svara på forskningsfrågorna genom att jämföra teorin gentemot ledningens sätt att arbeta med organisationskulturen, samt kunna se eventuella luckor mellan ledningens intentioner på sitt arbete och det faktiska resultatet hos medarbetarna. Författarna har på så vis inte heller valt att förhålla sig helt till ett abduktivt förhållningssätt som startar med en induktion och övergår i en deduktion (Patel & Davidsson 2003) utan som beskrivet ovan, snarare startat med ett svagt deduktivt förhållningssätt, där en genomgång av teorier och författarnas egna erfarenheter legat till grund för undersökningen, vilket sedan övergått i ett abduktivt förhållningssätt, där undersökningen tagit fart i empiriinsamling som ligger bakom vidare teoristudier inom forskningsfältet. Som tidigare nämnts togs det i teoristudierna utgångspunkt i Scheins teorier, där författarna följde forskningens utveckling genom att läsa igenom artiklar och böcker som tagit sin bakgrund i dessa. På så vis har författarna försökt följa forskningens utveckling inom fältet. Teoriramen ligger sedan till grund för bearbetning och analys av det insamlade empiriska materialet.

Att undersökningen, som ovan nämnt, inte strikt följt ett specifikt förhållningssätt har för författarna upplevts som en fördel i och med att de kunnat lära känna området innan en färdig teoriram byggts. På så vis har författarna haft möjlighet att insamla aktuell och relevant teori för att kunna undersöka organisationskulturbyggandeledarskap i företag med stor personalomsättning och med hög andel säsongsanställda medarbetare.

För att angripa forskningsfältet och uppfylla syftet med uppsatsen, att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsongsanställda, utgick författarna från följande frågeställningar som har sin utgångspunkt i ledarskapsprocesser för kulturbyggande: *Vilka tankar*

*ligger bakom och hur ser ledarskapsprocesserna ut för byggandet av organisationskultur?
Vilken effekt får organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser på medarbetarna?*

2.3 Metodval

Målet med empiriinsamlingen har varit att ta reda på hur Resebyrån arbetar med ledarskapsprocesser inom utbildning, internkommunikation och byggande av medarbetaridentitet samt den effekt arbetet har på medarbetarna.

Efter att författarna diskuterat problemområdet, metodval och att metodologiska teorier genomförts, ansåg författarna att kvalitativa forskningsintervjuer och kvalitativ dokumentanalys var lämpligt för att finna svar på forskningsfrågorna. Kvalitativ forskningsstrategi var naturlig då författarnas mål i enhetlighet med vad Bryman (2002) menar, att undersöka hur de säsonganställda medarbetarna uppfattar och tolkar den sociala situation de befinner sig i, där metoden lägger vikt vid de ord som uttalas av medarbetarna.

Kvalitativa forskningsintervjuer har gjorts med Resebyråns ledning och säsonganställda medarbetare. Komplement till de kvalitativa forskningsintervjuerna, har dokumentanalys av ledningen e-mailutskick till medarbetarna gjorts samt av de säsonganställdas svar på den säsongsvärdering som gjorts för säsongen 2010-2011. Författarna har fått ta del resebyråns e-mailkommunikation och en sammanställning av svaren från säsongsvärderingen (jfr Bryman 2002).

2.4 Intervjumetod

Kvale (1997) säger "Om man vill veta hur människor uppfattar sin värld och sitt liv, varför inte prata med dem" vilket låg till grund att använda sig av kvalitativa djupintervjuer som huvudmetod för empiriinsamling. Resultatet av det insamlade materialet ska skapa förståelse för hur företagets organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser ser ut och hur det i slutändan upplevs av de säsonganställda (jfr Bryman 2002).

Det som lades vikt vid var att intervjuformen skulle rymma flexibla svar och svar i olika riktningar för att både likheter och skiljaktigheter skulle kunna urskiljas. Flexibiliteten i

intervjuerna innebar också att vissa förändringar i frågornas utförande förekom och ordningsföljd inte var densamma vid intervjuerna. Eftersom författarna ämnade finna svar på intervjupersonernas upplevelser och tankar var det viktigt att ställa öppna frågor och inte helt styra samtalet utan låta personerna själva avgöra vad som var viktigt att berätta. Författarna valde därför att göra semi-strukturerade intervjuer. De kvalitativa intervjuerna fokuserade på generella frågeställningar inom undersökningsområdet och tillät författarna att gräva djupare genom följdfrågor. Olikheter vid intervjuer kan påverka tolkningen av svaren, vilket tagits hänsyn till vid empirisammanställningen och detta menar författarna inte påverkat resultatet (jfr Bryman 2002, Holme & Solvang 1997).

Intervjuerna spelades in på dator via mikrofon, då författarna menar att det hade varit svårt att samtidigt anteckna det som sägs och också kunna tolka det, för att sedan kunna ställa rätt följdfrågor för att kunna styra intervjun i den riktning som önskas. Ljudinspelningar transkriberades senare för att kunna användas i analysen (jfr Grönmo 2004).

2.5 Val av respondenter

Det insamlade materialet från intervjuerna ligger till grund för jämförelse med den teoretiska bakgrunden för att hitta skiljaktigheter och likheter med ledningens arbete och medarbetarnas uppfattning. Författarna hade därför för avsikt att intervjua personer från ledningen och flertalet säsongsanställda medarbetare. Intervjuer med ledningen är ämnat för att undersöka verksamhetens organisationskulturbyggandestrategier och arbetssättet för att nå de önskade mål med sitt organisationskulturbyggande. Intervjuerna med de säsongsanställda medarbetarna ska ge en förståelse och inblick i de faktiska effekterna med ledningens arbete och det organisationskulturbyggande ledarskapet.

För syftet i undersökningen är valet av intervjupersoner av yttersta vikt. Fel intervjupersoner kan innebära att resultatet av empiriinsamlingen blir utan värde. Författarna tog hänsyn till detta då respondenter av ledningen valdes och här utgick författarna från tidigare nämnda kriterier för vilka ledningspersoner som önskades intervjuas, vilket samtidigt innebar att urvalet inte skedde slumpmässigt utan gjordes systematiskt (jfr Holme & Solvang 1997). De personer som valdes var de som dagligen har kontakt med säsongsmedarbetarna och som ansvarar för de

säsongsanställda medarbetarna. Dessa personer var Guidechefen Gunnar samt och logistik- och distriktschefen Sune, vilka har huvudansvaret för guideavdelningen och ansvaret för driften.

Verksamhetens ledning fick förfrågan om de kunde ställa cirka åtta av sina medarbetare till förfogande för kvalitativa intervjuer, vilket inte kan ses som ett helt slumpmässigt urval då verksamheten själva fått välja vilka medarbetare som skulle intervjuas. Dock var säsongen så sent kommen att det på Resebyråns då sex öppna skiddestinationer i Österrike, endast fanns fjorton medarbetare på plats. Författarna tog då tillfället i akt att intervjuva tretton säsongsanställda inklusive företagets eventpersonal som också befann sig i alperna på korttidskontrakt. I och med detta fick författarna ett naturligt urval av respondenter med stor spridning i åldrarna, tjugo till trettiofyra år, samt de olika roller som existerar såsom supervisor, destinationschefer, guider, eventpersonal, och även medarbetare som för företaget varit återkommande under en andra säsong. Det skall dock nämnas att det kvinnliga könet var svagare representerat av de återstående medarbetarna på destinationerna, vilket också avspeglar sig i antalet kvinnliga intervjupersoner. Den fråga som författarna inte helt kan få besvarad är om urvalet av respondenter liknar den sammantagna populationen för alla säsongsanställda, då författarna av erfarenhet vet att det många gånger är de som utfört sitt arbete mest exemplariskt, är minst säsongstrött och har mest motivation som får förfrågan att bli kvar på destinationen fram till säsongens slut. Författarna upplevde trots detta att urvalet av respondenter kan likställas med ett slumpmässigt urval då intervjupersonerna, som ovan nämnt, skiljde sig åt gällde kön, bakgrund, roll, ålder och tjänst. På så vis menar författarna att urvalet av säsongsmedarbetare är baserat på vad Bryman (2002) kallar för ett tillfällighetsurval.

Det empiriska materialet består av åtta transkriberade intervjuer med ledning och säsongsanställda medarbetare. Det skall nämnas att alla intervjuer som gjordes på plats i Österrike inte valdes att transkriberas, då en mättnad i det insamlade resultatet uppnåts, jämför Grönmo (2004) som menar att ett validt antal intervjuer har uppnåts när ytterligare intervjuer inte tillför mer information. Författarna menar således det inte har påverkat det redan sammanställda empiriska materialet.

2.6 Intervjuguiden

Vid utformandet av intervjuguide valde författarna att utgå från den pilotstudie som gjorts i organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och då framförallt med bakgrund i utbildning, internkommunikation och identitetsbyggande samt egna erfarenheter från branschen. Vid planering och utformning av intervjuguiderna togs det hänsyn till att det önskade resultatet utifrån empiriinsamlingen skulle vara så bred som möjligt, på grund av att den skett på ett tidigt stadium i forskningsstudien och att aktuella teman senare skulle urskiljas och väljas. Därför lades det stor vikt vid att göra en intervjumall som i enhetlighet till vad Kvale (1997) beskriver som en halvstrukturerad intervjuform med en rad teman med förslag till intressanta frågor. Således skedde arbetet med insamlandet av empiriskt material genom kvalitativa, semi-strukturerade intervjuer (jfr Bryman 2002). Författarna valde metoden för att samtidigt kunna kontrollera intervjuens riktning och samtidigt låta intervjupersonerna tala fritt och komma ut med egna erfarenheter, upplevelser och tankar. Intervjuguiden med medarbetarna tog, utöver teoribakgrunden, också utgångspunkt i intervjun med ledningen och dennes utsaga omkring de berörda områdena.

I enlighet till Kvale's (1997) rekommendationer för att få den intervjuade att känna sig naturlig med situationen inleddes intervjun med frågor av dynamisk karaktär såsom ålder, roll i företaget och hur länge de varit anställda innan författarna gick in på de för undersökningen relevanta frågorna. Utifrån Gunnars intervju fick författarna kännedom om guiderna som relativt unga vilket medförde att författarna använde sig av ett begripligt och enkelt språk och undvek svåra fackord och forskningstermer, såsom Kvale (1997) menar. Författarna valde istället öppna frågor inom de valda områdena, vilket indirekt gjorde att respondenterna gav svar som direkt kan härledas till, för undersökningens relevanta, forskningstermer.

Intervjuguiderna som författarna använde sig av ligger som bilaga till uppsatsen då det har använts två grundmallar som skilt sig väsentligt från varandra. Frågorna till ledning och medarbetare har berört samma områden, dock med skillnad i perspektivet, lednings tankar och strategier respektive medarbetarnas upplevelser kring berörda områden.

2.7 Intervjuerna

Intervjuer med säsongsanställda, samt logistik- och distriktschef genomfördes på plats i Österrike, och intervjuer med guidechefen skedde Resebyråns kontor i Danmark. Författarna försökte i enlighet med Kvale (1997) hålla intervjuerna i den normala kontexten och skapa en atmosfär där intervjupersonerna kände sig trygga och kunde tala helt fritt om sina upplevelser och tankar. Intervjuerna hölls likaså på platser där de inte riskerade att bli avbrutna. Intervjupersonerna fick innan intervjun en orientering om undersökningens syfte, samt fick godkänna att de spelades in (jfr Kvale 1997). Efter intervjun fick de likaså en orientering om användningen av materialet och information om att undersökningen kommer publiceras som en offentlig handling samt att de vid en färdig presentation får ta del av undersökningen (jfr Kvale 1997). För att göra det enkelt för läsaren att följa med i empiriberättelsen och analysen samt tydliggöra vem av intervjupersonerna som sagt vad, har författarna valt att ge intervjupersonerna fiktiva namn. Alla intervjupersoner är till vardags bosatta i Danmark (Se bilaga för detaljerad beskrivelse av intervjupersonerna).

2.8 Transkribering

Efter inspelning av intervjuerna transkriberades de intervjuades svar. Transkribering gjordes för att underlätta en senare noggrann analys av det som sagts (jfr Bryman 2006). Enligt Kvale (1997) finns det inte några fasta regler för hur transkribering ska genomföras. Författarna valde därför att dela upp transkriberingen sinsemellan och transkribera intervjuerna med en så ordgran direktöversättning som var möjligt, då intervjuerna föregick på blandad danska, skandinaviska och engelska. Det har tagits hänsyn till risken för eventuella feltolkningar, dock menar författarna att detta inte ansevärt har påverkat den slutgiltiga empirin.

2.9 Kvalitativ dokumentanalys

För att styrka och hitta de områden som författarna har byggt sin teori kring kulturbyggandedarskapsprocesser ansågs det högst lämpligt att samtidigt med kvalitativa intervjuer också göra en dokumentanalys på Resebyråns interna kommunikationsmaterial. Dessutom har en dokumentanalys gjorts på en sammanställning av svar från Resebyråns säsongutvärdering, vilken består av att medarbetaren uppmanats att svara på ett kvalitativt frågeformulär där trettio olika punkter/områden har öppnats upp för utvärdering med öppna

frågor kring upplevelsen, erfarenheten och om medarbetaren har förslag på förändringar inom det aktuella området. För författarnas undersökning har det endast varit relevant att använda en del av dessa punkter. Dokumentanalys var ett enkelt val som komplement, i enhetlighet med vad Bryman (2006) beskriver om att dokumentanalys, som är fördelaktigt att använda i samband med intervjuer och kvalitativa fallstudier av verksamheter. Dokumentstudien gjordes efter intervjuerna med medarbetarna för att styrka ledningens givna information och förstå medarbetarnas upplevelse av ledningens arbete. Materialet försåg guidechefen författarna med genom att delge e-mailutskick samt skicka en sammanställning av guidernas svar på säsongsutvärderingen. För att Resebyråns material inte ska missbrukas eller användas av andra har författarna endast fått lov att presentera de för uppsatsen relevanta delar av materialet och efter användning lovat att inte ge det vidare till tredje part. Det relevanta materialet blir presenterat i empiriframställningen. Vid källhänvisning till detta material kommer därför guidechefens e-mail refereras som e-mail med nummer utefter vilken ordning de skickats, samt svar från säsongsutvärderingen refereras som säsongsutvärdering.

2.10 Analysmetod

Det ljudmaterial som spelats in under intervjuerna transkriberades och granskades noggrant av författarna. Därefter sammanfattades de centrala poängerna vilka indelades i sex teman som både ledningens och medarbetarnas empiri kodats i. Analysen utfördes genom att sex teman sattes i relation till den teoretiska ramen som valts för att undersöka problemområdet. Analysstrukturen följer den teoretiska ramen och de sex empiriska teman vävs in för att leda fram till de lärdomar, vilka slutsatserna i sin tur bygger på. Under arbetsprocessen har en ständig rörelse skett, fram och tillbaka mellan teoribildning, empiriinsamling, analyser och nya kontakter med fältet skett, vilket Bryman (2002) kallar för en iterativ process.

2.11 Metodgranskning

Då företaget har haft kommunikation med medarbetarna som innehållit affärshemligheter har dessa e-mail inte delgivits författarna, vilket har tagits med i beräkningarna för materialets validitet. Dock menar författarna att detta inte i stort påverkat resultatet för forskningsstudien, då målet med dokumentstudien varit att styrka ledningens givna information och medarbetarnas upplevelse med ledningens arbete, samt ge nyans till empirin.

Författarna har tvingats ta hänsyn till faktorer som kan påverka resultatets pålitlighet och validitet samt kring det insamlade materialets giltighet. Det här beskrivs av Kvale (1997) och Bryman (2002) som reliabilitet. Jacobsen (2002) förklarar att intervjupersonerna kan lockas till att svara det som de tror är korrekt istället för att egentligen svara det som de upplever eller tänker omkring frågan. Det kan också finnas en viss risk för att intervjupersonerna är påverkade av hur de egentligen vill framställa företaget, vilket i undersökningen måste tas i beaktning och är viktigt att författarna varit medvetna om vid analys av svaren, då undersökningen handlar om organisationskultur vilken kan färga medarbetarna, samt insikten om att medarbetarnas unga ålder kan spela in på hur de väljer att svara.

Tillförlitligheten som enligt Bryman (2002) innebär att den sociala verkligheten framgår med önskvärd tydlighet försökte författarna att få genom att lägga vikt vid att utföra undersökningen med ett tillräckligt antal respondenter för att kunna få ett så korrekt och användbart empiriskt material som möjligt. Författarna menar att validering av undersökningen erhållits genom att ställa sig kritiska och ifrågasättande av lästa teorier, insamlad empiri och analyser utav dessa. För att bedöma kvaliteten på en undersökning talar Bryman (2002) även om att begreppet generaliserbarhet. En undersöknings generaliserbarhet innebär huruvida resultatet går att applicera på andra fallstudier eller i liknande situationer. En kritik som lyfts fram mot kvalitativa intervjuer, är svårigheten att generalisera från resultatet eftersom det ofta är ett begränsat antal respondenter och urvalet är begränsat (Bryman 2002). Trots kritiken har författarna haft intentioner med undersökningen, om att få ett resultat som är generaliserbart i branscher med säsonganställda medarbetare och där personalomsättningen är hög. Författarna menar att det är realistisk eftersom medarbetarna som söker arbete i dessa verksamheter, oftast är unga och som beskrivit i problembakgrunden, söker sig till säsonganställningar för att komma iväg utomlands, samla på sig erfarenhet samt bli rikare på upplevelser och personlig utveckling, snarare än en vettig lön.

3 TEORETISK RAM

I den teoretiska ramen har en teoretisk forskningsbakgrund sammanställts för att rama in organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser. Teoriramen visar vilka glasögon den insamlade empirin, som berör ledningens tankar och strategier kring organisationskulturbyggande samt effekterna hos medarbetarna, vilket senare redovisas i den kommande analysen. Den teoretiska ramen bygger på två forskningsfält, organisationskultur och organisationskulturbyggandeledarskap där Edgar H. Scheins teorier legat till grund, då han är en av de mest inflytelserika forskarna och varit en pionjär inom forskning kring organisationskultur. Forskningsområdena kommer att flätas ihop där de överlappar varandra och blir en brygga, från kulturbakgrund till organisationskultur, sedan hela vägen fram till den teoretiska synen kring ledarens betydelse och roll för organisationskulturen, vilket således är uppbyggt på följande sätt:

3.1 Organisationskultur: 3.1.1 Kulturbegreppet → 3.1.2 Organisationskulturen → 3.1.3 Organisatorisk identitet → 3.2 Organisationskulturbyggandeledarskap: → 3.2.1 Bygga och hålla organisationskulturer vid liv → 3.2.2 Organisationskulturbyggandeprocesser → 3.2.3 Internkommunikation inom organisationskultur → 3.2.4 Ledarens roll i organisationskulturen

3.1 Organisationskultur

3.1.1 Kulturbegreppet

Kultur finns i alla olika sorters sociala sammanhang, organisationer samt nationaliteter och står till grund för inom vilka ramar det sociala beteendet är accepterat. Kultur kan beskrivas som en bakomliggande abstrakt struktur som existerar här och nu (Schein 2010 jfr Scheider et al. 1994). Kultur inom en organisation eller delar av en organisation benämns i litteraturen som mikrokulturer, vilket vidare i undersökningen benämns som organisationskultur, och kännetecknas av att gruppmedlemmarna delar liknade arbetsuppgifter vilka har ett stort ömsesidigt beroende av varandra. Brewer (1993 se Lok & Crawford 1999) konstaterar att om en organisationskultur inte är tillräckligt framträdande kan enskilda medarbetare eller specifika arbetslag, som har arbetsuppgifter som kräver mycket kommunikation, förtroende och teamwork, istället skapa och anamma olika subkulturer, där egna agendor som skiljer sig från

verksamhetens organisationskultur kan uppstå. För en organisation är det inte farligt att det finns olika subkulturer inom en organisation, så länge ledaren kan hantera dessa (Schein 2010).

3.1.2 Organisationskulturen

Hofstede (1991 se Kasper 2002) beskriver organisationskultur som en kollektiv programmering av sinnet, vilken särskiljer medlemmar i en organisation från en annan. Han menar vidare att organisationskultur är en organisatorisk egenskap, men den gestaltar sig och mäts utifrån beteendet hos individerna i organisationen (Hofstede 1998). Parasuraman (1987) menar att organisationskultur hänvisar till oskrivna, ofta omedvetna budskap som fyller luckan mellan vad som är formellt bestämt och mot vad som faktiskt sker och Robbins & Coulter (2005 se Tsai et al. 2009) beskriver organisationskultur som delade värderingar, övertygelser eller uppfattningar som innehas av anställda inom en organisation eller en organisatorisk enhet. Schein (2010) menar på att ”Vad kultur är för en grupp, är vad personlighet och karaktär är för en människa”. Olika typer av beteende kan förstås, men det går inte att se vilka krafter som ligger bakom och format medarbetarna. Precis som vår personlighet och karaktär styr och begränsar människans beteende, så begränsar kulturen utrymmet för gruppmedlemmarna genom gemensamma normer, värderingar och symboler vilka hålls inom den specifika gruppen (Schein 2010 jfr Scheider et al. 1994). Slutligen definierar Deshpandé et al (1993 se kasper 2002) organisationskultur som ett sammanhängande mönster av gemensamma värderingar och antaganden vilka anses hjälpa individerna att förstå den organisatoriska funktionen och därmed ge individerna förståelse för de accepterad beteenden inom organisationen.

Ledare kan använda organisationskultur som social kontroll och som verktyg för att exempelvis socialisera in nykomlingar för att få de att agera, tänka och fungera såsom organisationen och existerande medlemmar i kulturen föreskriver (Schein 2010). En stark organisationskultur kan också minska de anställdas osäkerhet och främja, av ledningen, önskade beteenden (Parasuraman 1987) och flertalet forskare hävdar att det är i organisationens intresse att styra kulturen såsom de önskar för att nå förväntade effekter (se Kanter, 1989; Peters, 1987; Peters & Waterman, 1982 i Deery & Shaw 1999). Ledarens utmaning ligger här i att agera och leda de anställda till insikt och förståelse kring viktiga värderingar för organisationen (Schneider et al. 1994). Tsai et al.(2009) menar att ledaren också bör anta en ledarstil som anpassar sig efter

organisationskulturen och som medför att medarbetarna kan utföra sitt arbete och nå upp till de mål som ledningen satt. En stark organisationskultur kan också påverka effektiviteten positivt i företagen (Denison & Mishra 1995) och ledare kan också ändra på sin organisations effektivitet genom att förändra organisationskulturen, men processen är både långsam och svår. Inte nog med att ledaren behöver förändra medarbetarnas beteenden, han/hon behöver också förändra grundläggande värderingar kring praxis och rutiner inom organisationen (Schneider et al 1994).

Schein (2010) menar att organisationskultur kan delas in i 3 nivåer där den första nivån klargör vilka föremål som står representerade för kulturen och vilka som kan ses, upplevas och höras. Nästkommande nivå handlar om gruppens gemensamma tro och värderingar och bygger på det utfall av handlande i olika situationer och det gruppen gemensamt kommer överens om hur den ska agera vid kommande händelser. Den sista nivån är också den djupaste och handlar om grundantagande en grupp delar och vad den tar för givet kring medvetande om hur gruppen ska agera, reagera och känna i det dagliga arbetet. Således binder organisationskulturen samman alla delar av en organisation, såsom dess historia, symboler, värderingar, normer, klimat, ritualer och beteende. Detta medför att organisationskulturen är både bred, djup och stabil vilket bidrar till att gruppen skapar en stark organisatorisk identitet. Den organisatoriska identiteten är huvudkomponenten i en organisationskultur och medför att den står sig allt starkare (Schein 2010).

3.1.3 Organisatorisk identitet

Mycket av forskningen på senare år handlar om att organisatorisk identitet bygger på idén att identiteten är konstruerad och bildas i samspel med andra (se Albert & Whetten, 1985; Ashforth & Mael 1989 i Hatch & Schultz 2002; jfr Dutton & Dukerich 1991). Idén om identitet som en relationell konstruktion kommer ursprungligen från George Herbert Mead's teorier (1934), där han hävdar att identiteten uppstår i processer för social upplevelse, det vill säga utvecklas hos en viss person som ett resultat av dennes relationer. Processen kännetecknas av Mead som "I" och "Me" där "Me" är individens sociala jag och där "I" är svaret på "Me". Det betyder att "I" är svaret på andras attityder om individen, medan "Me" är den samling av attityder och förhållningssätt som en individ tror existerar (Mead 1934). Hatch & Schultz (2002) har tagit Mead's teori och fångat den i ett modernt sammanhang där det menar att organisationskulturen

kan vara ett uttryck för "I" och där bilder av företaget är ett uttryck för "Me". Det organisatoriska "I" är skapat utifrån de kulturella normer organisationsidentiteten uttrycker i anslutning med vad kulturen sedan reflekterar tillbaka på den organisatoriska identiteten. Bilderna, "Me", sätts sedan mot den organisatoriska identiteten genom att utsätta sig för omvärlden, vilken menas med att den organisatoriska identiteten påverkar utomstående som i sin tur speglar tillbaka organisationens bilder till den organisatoriska identiteten (Hatch & Schultz 2002).

Organisationens medlemmar använder organisationens image, vilket är det sätt andra ser på organisationen, för att förstå hur utomstående dömer dem. Det är viktigt för organisationen att ha förståelse för hur image kan påverka personalen, dess arbetsuppgifter och förhållande till de normer organisationen satt upp. Genom att få förståelse för detta är det möjligt för organisationen att påverka medlemmarna, åt rätt håll, genom bland annat meningsskapande och utbildning (Dutton & Dukerich, 1991). Slutligen menar Hatch (1993) att organisationskultur ger sammanhang för formande av identiteter, att skapa mening och projicera bilder. När organisationsmedlemmarna reflekterar över sin identitet, gör de det med hänvisning till organisationens kultur samt individens reflektioner av organisationens gemensamma kulturella överenskommelser, det som Schein (2010) kallar grundläggande antagande och värderingar (Hatch & Schultz 2002).

3.2 Organisationskulturbyggandeledarskap

3.2.1 Bygga och hålla organisationskultur vid liv

Allt som oftast definieras ledarskap i termer av ledarens individuella egenskaper och processer såsom beteende, relationer, interaktion, inflytande på medarbetare och organisationskulturen (Yukl 1989). En organisationskultur kan skapas av flera anledningar men för att organisationskulturen ska överleva och utvecklas behöver skaparen integrera ett visst mått av grundläggande processer. Schein (2010) pekar ut olika typer av processer och uppfattningar som ledaren behöver baka in i kulturbyggandet för att få gruppmedlemmarna känna mening för att kulturen ska stå sig stark och anpassas utifrån den externa och interna miljön medarbetarna verkar i och omkring.

Det första ledaren behöver införa är uppfattningar om varför gruppen existerar genom att förklara gruppens mission, vilket ska härledas från företagets strategi, och genom företagets strategi kommer också dess identitet. Nästa steg för ledaren är att införa ett gemensamt språk som översätter de abstrakta strategierna och missionen och bryter ner dessa till konkreta mål för gruppen. Hur en grupp arbetar, hur mål nås och hur den lever upp till missionen är den osynliga delen, men samtidigt en av de viktigaste i organisationskulturen. Ledaren har här till uppgift att införa processer, strukturer och system för hur arbetet ska utföras, såsom utbildning, belöningssystem, kontrollsystem och informationssystem. Om de externa processer accepteras av gruppen, kring hur arbetet utförs för att nå till de uppsatta målen och slutligen blir en del av gruppens grundläggande värderingar, är det också det i slutändan som är svårast att förändra. För att gruppen ska ha möjlighet till utveckling behöver den också veta hur den presterar i linje med dess mission. Ledaren behöver också införa och få konsensus kring system om vad som ska mätas, hur det ska mätas och vad som sker när korrektion av arbetet är nödvändig. Så länge gruppen accepterar och ömsesidig förståelse nås kring införda strategier, uppfattningar och arbetssätt kommer kulturen stå sig stark (Schein 2010).

Efter den externa anpassningen krävs också att gruppen når samförstånd kring den interna strukturen. Det första steget för intern integration är att varje grupp måste lära sig hur en grupp fungerar, vilket är en komplex historia med många dimensioner. I skapandet av en ny grupp måste den interna rollfördelning kring makt, status och auktoriteter klargöras för att sätta agendan för gruppens interna respekt och uppförande (Goffman 1967 se Schein 2010) Nästa grundsten är ett gemensamt språk som klargör hur individerna inom gruppen ska kommunicera med varandra. Ledaren bör samtidigt bestämma vilka gränser som ska gälla omkring vem som innefattas i gruppen. Kriterierna testas medan gruppmedlemmarna integrerar med varandra och det medlemmarna slutligen kommer överens om blir också gruppens interna regler och gränser (Goffman 1967 se Schein 2010; Schein 2010 jfr Schenider 1994). Nästa steg är att bestämma vilka regler för relationer som ska gälla inom gruppen, vad som är godtagbart och vad som inte är det. Sigmund Freud pekar på att olika individer har bland annat olika utgångspunkter för hur relationer ska se ut och vad relationerna i slutändan ska ge. Dessa formas ursprungligen av individens egen familj, etnicitet och nationalitet och om ledaren sätter upp klara regler för nya grupper kan konflikter undvikas (Schein 2010). Serviceföretag bör också sträva efter att skapa ett

organisatoriskt klimat där anställda känner sig bekväma och stolta över sitt arbete. Den bör omfatta kulturella värden såsom viljan att vara anpassbar och uppfinningsrik vilket kan öka arbetsmoralen och förbättra servicekvalitet. En organisationskultur som arbetar för att skapa kundnöjdheten måste samtidigt förmedla känslor av gemenskap och ömsesidig respekt mellan alla anställda (Parasuraman 1987).

Ledningen har också i uppgift att införa olika belöning- och bestraffningssystem som förstärker de beteenden som ledningen uppmuntrar. Att vara kundorienterad och innovationsrik är beteenden som bör belönas för bästa resultat (Schneider 1994). Kundorienterade förtegn bör också uppmuntra och belöna nytänkande hos medarbetare på alla nivåer. Den underförstådda kulturella betoningen bör handla om att ”prova en ny metod om det är sannolikt gynnar våra kunder och vårt företag” snarare än på budskapet ”gör så här annars” (Parasuraman 1987). Det enklaste sättet för ledaren att ändra gruppmedlemmarnas beteenden och på så sätt olika delar av organisationskulturen är också genom att ändra på det befintliga straff och belöningssystemet (Parasuraman 1987 jfr Schein 2010). Över tid förändras organisationskulturen allt eftersom den externa och interna miljön förändras och ledaren har då möjlighet att styra kulturen så den förändras i den riktning han/hon så önskar (Schein 2010).

3.2.2 Organisationskulturbyggandeprocesser

Utbildning av personal är en stor del av organisationskulturbyggandet eftersom serviceorganisationer använder utbildningen för att förstärka önskade beteenden inom organisationskulturen (Garavan 1997 se Yang & Cherry 2008). Blotta närvaron av formella utbildningar skickar kraftfulla budskap om organisationens prioriteringar. Företaget behöver, förutom att utbilda det yrkesspecifika också fokusera på att utveckla individens enskilda förmågor för att få anställda som tar ansvar för företagets möjligheter att vara innovativ samtidigt som de ska säkerhetsställa kvalitén och leverera en överlägsen produkt, både internt och externt, och arbeta för organisationens framgång (Scheider et al. 1994). Medarbetarna ska enligt Schneider & Bowen (1995 se Browning et al. 2009) också tränas i kunskaper och förmågor som samstämmer med företagets strategi och företagets mission. Grönroos (2002) menar också att utbildning bör ligga i ett tidigt stadium hos medarbetarna för att underlätta ingången och få förståelse för den rådande kulturen. Medlemmarna behöver kunskaper om företagets processer,

hur medarbetare är relaterade till varandra men även förståelse för gemensamma mål, yrkesutbildning och en utbildning i kommunikation och service. En annan viktig del av utbildning i serviceorganisationen är att träna medlemmarnas personliga kunskaper och lära ut vikten av att fungera som team då det oftast är synonymt med organisationskulturen (Redman & Matthews 1998 se Browning et al. 2009).

För att ledaren ska kunna föra in sina värderingar och övertygelser i organisationskulturen är det viktigt att ge medlemmarna i gruppen mening (Schein 2010). Sackman (1991 se Weick 1995) menar att meningsskapande är en mekanism som medlemmar i en organisation använder för att tillskriva mening till olika händelser. Mekanismer inkluderar organisatorisk standard och ramar som berättar hur medlemmarna ska uppfatta, tolka, tro och agera i olika situationer som sker i en viss kulturell miljö. Feldman (1985 se Weick 1995) menar att meningsskapande ska ses som en tolkande process som är nödvändig för organisatoriska medlemmar att förstå och dela uppfattningar om funktioner i organisationen såsom vad det handlar om, vad den gör bra och dåligt, vilka problem medlemmarna står inför och hur dessa ska lösas. Meningsskapande resulterar inte alltid till handling utan det kan leda till en förståelse för att åtgärder inte behöver vidtas eller att en bättre förståelse av händelsen eller situation behövs (Weick et al 2005 & Weick 1995). Likt en organisationskultur är meningsskapande en kognitiv karta över individens organisatoriska miljö och anledningen till att en social verklighet blir möjlig och tagen för given är för att individer uppfattar mönster inom den. Genom att mönster uppfattas blir det möjligt att tolka omvärlden som sammanhängande och på så vis byggs ramverk upp för meningsskapande utifrån de situationer i vardagen som medlemmarna kommer i kontakt med (Blatt 2006 se Weick 1995). Meningsskapande uppstår först när individer överför organisatoriska erfarenheter i ord och handling som de sedan kan tolka, förstå och använda som en erfarenhet för kommande händelser. Utifrån individens identitet, organisationskulturen och egna erfarenheter försöker de förstå och bilda sig en bild av situationen, men det är först när samverkan med andra medlemmar i organisationskulturen som meningsskapande kan ske. Det utlöses av avvikelser och ändringar i det dagliga arbetet och där medlemmarna måste besvara två frågor: Vad har hänt? Vad gör vi nu? Meningsskapande kan alltså ske genom utbildning, men även i det dagliga arbetet, där medlemmarna får tid till fundering, pröva sig fram och sedan gemensamt komma överens om hur

de ska agera i liknande framtida situationer, vilket kan liknas med en jakt på gemensam förståelse (Weick et al. 2005 & Weick 1995).

3.2.3 Internkommunikation inom organisationskultur

Som tidigare nämnts kan inte organisationskulturer överleva utan ett gemensamt språk, överenskommelse kring ledarens införda processer och system samt konsensus kring grundläggande värderingar om hur gruppen ska arbeta. Den kulturella aspekten fokuserar också på de processer genom vilka innebörden av organisatoriska händelser som framställs och överförs genom kommunikation (Deetz, 1982 se Brownell 1990). Inom ramen är verkligheten socialt skapat där anställda iakttar sina kollegors reaktioner på händelser och tolkar erfarenheterna. Genom kommunikation kan medlemmarna således delta i processen för att skapa gemensamma värderingar och medlemmar kan då komma att förstå de antaganden och erfarenheter som sedan styr deras beteenden (Putnam 1982 se Brownell 1990).

Det är viktigt för ledarna att de kommunikationskanaler och strategier som kommer att påverka de värderingar, antaganden och i slutändan dagliga beteende hos organisatoriska medlemmar och kunder, är väl utformade efter organisationens struktur och kultur (Brownell 1990). Det är samtidigt viktigt att ge medarbetarna god service och rätt information för att det ska kunna göra ett bra arbete och i slutändan skapa bättre interna förutsättningar inom företaget (Grönroos 2002). Krackhardt & Porter (1986) menar också att förbättrade kommunikationskanaler hjälper till att förbättra förhållandet mellan ledning och personal.

Ruppel (2001) menar att när kunskap snarare ses som en process än en tillgång, ligger tyngdpunkten på skapa en lämplig miljö för möjliggöra och underlätta flödet av information inom företaget. Det finns flera sätt såsom att använda tekniken, telefon och e-mail, men det finns även ett nytt sätt att underlätta flödet av tyst och nedskrivna kunskap och det är att införa ett så kallat intranät. Intranät underlättar kommunikation och interaktion mellan medarbetarna, samtidigt som det underlättar för företagets knowledge management och kunskapsöverföring på flera sätt. Bland annat komprimerar det tid och rum mellan användarna, det erbjuder flexibilitet att utbyta information och stödja informationsöverföringar och det organisatoriska nätverk som återfinns. Intranätets huvudsakliga uppgift är att skapa utbyte av kunskap, antingen explicit

kunskap i form av handböcker, eller implicit kunskap i form av elektronisk samtal och rådgivning kring hanterandet av olika situationer.

Om en organisationskultur kan skapa ett klimat där informationsöverföring och informationsdelning är viktigt kan det leda till effektivare kunskapsöverföring. Dock är det viktigt att påpeka att både intranätets och andra teknikers framgång mestadels beror på de anställdas attityder till desamma. Utan de anställdas medverkan är sådana kommunikationssystem värdelösa. De anställda måste vara villiga att dela och lita på att andra delar med sig samtidigt som ledningen måste inse att kunskap måste vårdas, stödjas och förstärkas. Det är därför upp till ledaren när organisationskulturen skapas att det finns plats och tid för genomgång av vilka informationskanaler, om det är internet, intranät, telefon eller e-mail som medarbetarna ska verka igenom (Ruppel 2001).

3.2.4 Ledarens roll i organisationskulturen

Tidigare har det fastslagits att ledare som arbetar inom en organisationskultur är i bäst position att påverka den och Schein (2010) menar att ledarens uppgift är att skapa och hantera organisationskultur. Yukl (1989) menar samtidigt att ledarens uppgift är att fastställa utmanade mål, ge lämplig feedback och uppmuntran. Ledaren kan också använda olika incitament för att öka motivationen och för att uppnå tydlighet för medarbetare i deras arbete ska han/hon använda sig av utbildning, handledning och feedback. Att vara med på förändringar i arbetsmiljön, omorganisera arbetet och tillhandahålla rätt resurser är också en av ledarens uppgift.

Då en ny grupp skapas i en organisation, för att lösa det problem som en individ inte kan klara av på egen hand, formas gruppen i första hand utefter de värderingar och antaganden som gruppens skapare har, på grund av att ledaren väljer varför gruppen skapas och vilka som ska ingå. Det som i slutändan kallas organisationskultur i sammanhanget är en följd av vilka värderingar ledaren lägger i en nybildad grupp och hur dessa har formats och påverkats av medlemmarna under arbetets gång. Det i sin tur påverkar hur medlemmarna ska förhålla sig till den externa och interna miljön som de verkar i och omkring (Schein 2010).

Samtidigt som gruppen mognar och utvecklas kommer organisationskulturen att begränsas, stabiliseras och ge struktur och mening till medlemmarna, till den grad att den slutligen anger vilken typ av ledarskap som kommer att vara acceptabelt för gruppen i framtiden. Då enskilda inslag i en organisationskultur kommer bli dysfunktionella, måste ledaren snabbt förändra kulturen och påskynda den normala utvecklingsprocessen med nya processer och strategier så att gruppen och organisationskulturen överlever. Om organisationskulturen börjar förändras på grund av olika händelser och ledaren inte kan stoppa förändringen kommer subkulturer bildas och ledaren får allt svårare att hålla samman en enad front. Dessa dynamiska processer av organisationskulturbyggande och hanteringen av organisationskulturen är kärnan i ledarskapet och om ledaren inte kan styra kulturen kommer den styra medarbetarna, vilket medför att ledarskap och organisationskultur går hand i hand (Schein 2010).

3.3 Teoretiskt sammanfattning

I ovanstående kapitel har författarna lyft fram redan existerande teorier som kommer ligga till grund för undersökningens analys. Teorierna har sitt ursprung i stabila miljöer där säsonganställningar med hög personalomsättning är av ovanlig karaktär. Författarna vill lyfta fram Scheins (2010) teorier kring ledarens betydelse och roll i byggandet och underhållet av företagets önskade organisationskultur och vilka processer han/hon kan använda sig av. Det som författarna menar är viktigt att ta med från ovanstående teorier, innefattar först och främst forskning kring byggandet av organisationskultur, där utbildning har en central roll. Här det är viktigt för ledaren att bryta ner företagets strategier till förståeliga mål men också införa olika grundförutsättningar, skapa mening och förmå gruppen att förstå dess roll. Efter avslutad utbildning är det av största vikt för ledaren att bevara samt underhålla den införlivade organisationskulturen. Genom olika verktyg såsom informationssystem, belöningsystem och uppföljning på medarbetenas prestationer kan ledaren behålla och förstärka den av ledningen önskade organisationskultur.

4 EMPIRIBERÄTTELSE

Empiriberättelsen är byggd utifrån syftet, som är att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsongsanställda. Således är den strukturerad i två delar som är direkt knutna till frågeställningarna. Empirin till de två delarna framställs i vardera sex empiriska teman som är direkt kopplade till undersökningens fokusområde och utifrån dessa har en sammanfattande empirisk historia skrivits vilken tillsammans med den teoretiska ramen ska göra det enkelt att följa med i uppsatsens analys. Kapitel 4.1 bygger på empiri från ledningen och hjälper undersökning vidare för att svara på första frågeställningen: Vilka tankar ligger bakom och hur ser ledarskapsprocesserna ut för byggandet av organisationskultur? Kapitel 4.2 bygger på empiri från medarbetarna och hjälper undersökning vidare för att svara på undersökningens andra frågeställning: Vilken effekt får organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser på medarbetarna?

4.1 Ledningens intentioner, strategier och tankar

1. Gemenskap och önskad organisationskultur i Resebyrån
2. Strategin med utbildningen
3. Strategin och tankar bakom ledningens arbete och behandling av guiderna
4. Strategin bakom ledningens uppföljning på guidernas arbete
5. Strategin och arbetet med att skapa Resebyråns servicekoncept
6. Ledningens arbete med internkommunikation

4.2 Effekterna och upplevelser hos medarbetarna

1. Guidernas upplevelse med gemenskapen och organisationskulturen i Resebyrån
2. Guidernas upplevelse med utbildningen
3. Hur guiderna upplever ledningens arbete
4. Guidernas uppfattning av uppföljning på deras arbete
5. Hur guiderna har mottagit Resebyråns servicekoncept
6. Hur guiderna upplever internkommunikationen

4.1 Ledningens intentioner, strategier och tankar

4.1.1 Gemenskap och önskad organisationskultur i Resebyrån

Då Resebyrån har valt en platt struktur för att fördela ut ansvaret på medarbetarna har Resebyrån, tillsammans med den grundläggande utbildningen, fått guider som är beredda på att ta det ansvar som krävs för att destinationerna ska fungera. Logistik- och distriktschefen förklarar ”/---/ i resebranschen behövs det ta snabba beslut och då fungerar det dåligt med en hierarkisk struktur /---/ Man får ta sig frihet men det ska naturligtvis vara i de ramarna som vi bestämt på förhand och inget är fel så länge gästerna är nöjda” (Intervju Sune den 25 Mars 2011).

Guidechefen berättar att det är ledningen som sätter agendan för hur organisationskulturen ska se ut och att han förväntar sig att guiderna tar till sig det som ledningen står för. ”När de nya guiderna kommer ser de upp till oss och det vad vill vi förmedla och stå för och vi vill att det ska suga till sig så mycket som möjligt. Vi vill att de ska känna att de tillhör Resebyrån och få en trygghet i teamet” (Gunnar)

Gunnar menar dock att det är viktigt att deltagarna är med och skapar den rådande organisationskulturen inom de ramar som ledningen sätter. Han menar att ledningen har bakomliggande önskningar för hur strukturen ska se ut, hur guiderna ska arbeta och tänka men att det är deltagarna som på plats får ta ansvar för att det fungerar, samtidigt som det är fullt möjligt att påverka och ändra organisationskulturen så länge det är till det bättre. Det är viktigt att de gemensamt, både under utbildningen och under säsongen finner ett sätt att arbeta tillsammans då medarbetarna ska känna att det är deras säsong, deras produkt. Ledningen vill att en homogen grupp skapas där alla medarbetare drar åt samma håll. Ledningen vill samtidigt att gästerna ska få ett liknande bemötande oavsett vilken person i teamet de kommer i kontakt med. Gunnar betonar också vikten att vara den personliga Resebyrån och att guiderna samtidigt ska vara personliga med gästerna och leverera en hög servicenivå med en positiv attityd.

Både guidechefen och logistik- och distriktschefen menar att ledningens intentioner är att skapa en bild av och en organisationskultur i Resebyrån där Danmarks bästa guider arbetar. Det är viktigt att få ut en bild på marknaden där Resebyrån framstår som en seriös arbetsplats, för att på så vis kunna locka till sig seriösa och motiverande medarbetarna till kommande år.

4.1.2 Strategin med utbildningen

”Vi försöker flytta gränserna för dem, Tillsammans klarar de så mycket mer än vad de skulle göra som individer” (Sune). Så förklarar logistik- och distriktschefen den krävande utbildning som Resebyrån använder för att förbereda nya medarbetare för en säsong som skidguide. Utbildningen är det absolut viktigaste verktyget för Resebyrån, på grund av att skidresebranschen ser ut som den gör med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda. I normala fall byter resebyrån ut 80 procent av medarbetarna, från säsong till säsong, vilken innebär att mycket rutin och erfarenhet försvinner årligen ut från företaget. Det är samtidigt här ledningen får chansen att se guidernas kvalitéer och deras personligheter då de vet vad de har att arbeta med. Det är även här de blivande guiderna får en inblick i hur det är att vara guide, vad som krävs och förväntas. Guidechefen berättar: ”/---/ Tillsammans med den orten och det skidområde som gästerna besöker, så är det ju guiderna som levererar den produkt vi står för, så guiderna är de viktigaste vi har” (Gunnar) och där logistik- och distriktschefen berättar ”/---/ Vårt mål är att ha Danmarks bästa guider. Det är ett mål vi sätter från starten. Vi sätter krav som de tillsammans försöker nå upp till. Vi vill att de ska veta att det är otroligt viktigt att guiderna får veta sin plats och får veta att om de fallerar, då fallerar Resebyrån /---/” (Sune).

Utbildningen är uppbyggd utefter tre moduler, på cirka en vecka vardera, som sträcker sig över två månader. Modul 1 är en introduktion där tanken är att guiderna får en inblick i vad som komma skall och där fokus läggs på teambuilding och få en överblicksbild av de olika personligheterna. I modul 2 har ledningen för avsikt att gå på djupet och individanpassa utbildningen beroende på vilka styrkor och svagheter de olika individerna besitter. I modul 3 får guiderna pröva på guidearbetet i en praktisk miljö och här skruvas både nivån och tempot upp och flera moment ska examineras innan medarbetarna är färdigklädda med kunskaper. Genomgående över perioden är att ledningen lägger stort fokus på den personliga utvecklingen. Utöver företags representanter kommer även utbildare från olika handelshögskolor (Gunnar & Sune). Efter avslutad Guideutbildning skickas medarbetare iväg på en skidlärarutbildning i Österrike, alternativt Sverige, för att förberedas inför kommande arbetsuppgifter då guidearbetet i många fall kombineras med uppgift som skidlärare. Detta för att kunna erbjuda den bästa servicen till gästerna och samtidigt ge guiderna en bättre teknik i skidåkning, vilket är ett grundläggande krav från Resebyråns sida (Gunnar). ”Eftersom att vi byter ut mycket personal

varje år så är det viktigt att alla här får en inblick i vad vi står för, vad vi har för värderingar, hållningar till saker och ting och vet hur vi vill att medarbetarna ska arbeta i olika situationer” (Gunnar).

Guidechefen berättar vidare att utbildningen är en förberedelse för det kommande arbetet men att det samtidigt är till för att skapa en gemenskap och organisationskultur som ska visa medarbetarna vad som är accepterat beteende, hur de ska arbeta, tänka, agera och förklaringar till varför det ser ut som det gör i Resebyrån. Målet med utbildningen är att få en homogen servicenivå så att alla guiderna kan leverera liknande service genom hela Resebyrån och att det allesammans jobbar mot samma mål men samtidigt att skapa en stark sammanhållning. Att utbildning är en kulturbyggande process framgår klart och tydligt när guidechefen pratar om branschen som helhet. Han menar på att ”/---/ Det som händer under en säsong kan kanske jämföras med fem år i en vanlig verksamhet /---/” (Gunnar).

Guidechefen berättar vidare att det under de första dagarna märks en viss nervositet hos medarbetarna då det befinner sig i en helt ny situation men redan efter ett par dagar så släpper det sin mask och öppnar upp sig. Samhörigheten på slutet är väldigt stark och det är det som lägger grunden för resten av säsongen.

4.1.3 Strategin och tankar bakom ledningens arbete och behandling av guiderna

”Det är individuella personer och vi måste anpassa efter dem” (Sune). När medarbetarna har placerats i team och kommit ut på destinationerna så börjar det svåra arbetet att leda och coacha hemifrån Danmark. Resebyrån har valt att sätta en destinationschef på varje destination som ska fungera som ledningens högra hand och som samtidigt ska ansvara för att all allmän information från ledningen kommer till guidernas kännedom. Guidechefen, som själv har ett antal års erfarenhet från guidearbete i olika positioner, har också valt att anammat uttrycket ”/---/ Management by going around /---/” (Gunnar) där målsättningen är att vara på plats hos varje destination två till tre gånger under säsongen för att följa upp arbetet och som han säger ”/---/ sätta finger på pulsen”. Att guidechefen försöker pusha på sina anställda framgår också av det mail författarna fått ta del av där det kan ses att han ständigt försöker lyfta, pusha och införa små tävlingar där han rosar god service och lyfter fram de guider som gjort något som kan

relateras till begreppet Resebyrån Xtra, som handlar om att ge det lilla extra till gästen (Mail 1,2,3,5,7,8). Guidechefen fortsätter sitt resonemang med att förklara att han inte har för avsikt att ta över guidernas arbete utan försöker pusha i rätt riktning och att det är viktigt att de själva försöker hitta rätt lösning på problem.

Guidechefen berättar vidare att han har förståelse för guidernas hårda arbete och han tycker det är viktigt att de får uppbackning från ledningen. Guiderna arbetar nästan sjutton timmar om dygnet och vars telefon kan ringa när som helst och samtidigt är det inte det mest välbetalda arbetet. Han menar att det är få personer som tar guidearbete för pengarna utan det väljer guidearbetet för att få en upplevelse och när inte upplevelsen stämmer överens med den förväntade så har det funnits medarbetare vars motivation svängt upp och ner. Det är därför viktigt att medarbetarna får med sig rätt verktyg för att arbeta så effektivt som möjligt samtidigt som att de får möjlighet att komma ut och åka skidor ett par gånger i veckan för att på så vis stärka motivationen (Gunnar).

4.1.4 Strategin bakom ledningens uppföljning på guidernas arbete

Guidechefen berättar att han använder sig av kontinuerlig uppföljning på destinationerna och de enskilda individernas prestation. Efter varje resa får gästen en möjlighet att fylla i ett svarsschema kring resan och sätta betyg på allt från första kontakten, hotellet och den upplevda servicenivån. Här får gästerna också möjlighet att fylla i egna reflektioner vad de ansåg vara bra eller mindre bra och enligt ledningen är det många gäster använder sig av möjligheten och antingen rosar eller risar guiderna, både som team och på individnivå. ”Vi gör svarscheman till gästerna som de ska fylla i och utifrån de kan vi se hur de uppfattar det /---/ vi kan se vilka guider som är uppskattade av gästerna och vi vill gärna ha kommentarer från gästerna, inte bara val” (Sune).

Hos Resebyrån finns det även krav på att den samlade försäljningen på destination ska redovisas på individnivå för att få en överblick vilka som ligger omkring de uppsatta målen och vilka som inte når hela vägen. Målen, individerna ska nå upp till, är kopplade till försäljning av arrangemang på destinationen och ligger till grund för guidernas provision. Guiderna får även en resa till Alanya, Turkiet, efter säsongen om de når det gemensamt satta försäljningsmålet

(Gunnar). Guidechefen berättar vidare att han har varje vecka samlar in och skickar ut material på de ekonomiska målen, men även på servicetalen och feedback som Resebyrån tar emot, vilket ledningen gör en gång i veckan. Varannan vecka får även guiderna ett samlat dokument på gästernas kommentarer där guidechefen kommenterar hur olika situationer som uppstått kunnat lösas på ett annat sätt eller på hur situationer lösts på ett bra sätt. ”Samtidigt som jag själv knyter kommentarer till hur de kan ta till sig det här och bör tänka på till nästa gång och arbete vidare med /---/ de ska hela tiden veta hur vi ligger till i förhållande till det jag som chef och Resebyrån önskar” (Gunnar).

4.1.5 Strategin och arbetet med att skapa Resebyrån servicekoncept

Resebyrån har en klar tanke om hur de vill att guiderna ska arbeta på plats. Det finns en tydlig ram hur en resebyråguide ska arbeta, agera, tänka, kommunicera och bemöta gäster. Detta får guiderna veta på utbildningen men det är först på plats de olika destinationerna får chans att påverka den service som guiderna vill och kan erbjuda gästerna. Utefter vilken kundgrupp och vad som finns på destinationen kan servicekonceptet sys ihop och det är inte alltid det är samma genom hela Resebyrån (Gunnar). Logistik- och distriktschefen Sune beskriver och liknar processen med en julgran utan pynt som ställts till förfogande och att guiderna har fria händer att välja pynt, så länge de håller sig till att klä granen utefter vad ledningen önskar hur en gran ska se ut. Sune berättar vidare att guiderna ska vara välkomnande, välorienterade, professionella, ha ett bra bemötande, vara ”skottsäkra” i det som sägs till gästerna och det vara ordning och reda. Det medför att gästerna får ett gott intryck och vad som kan förväntas av guiderna.

Ledningen har också infört begreppet, Resebyrån Xtra, som sammanfattar servicekonceptet vilket också ska anammas av medarbetarna. Guidechefen sammanfattar begreppet /---/ ”Vi ska alltid leverera en service med det lilla extra, vi gör det lilla extra och det försöker vi få genomgående hos medarbetarna samtidigt som vi är den personliga Resebyrån”/---/ (Gunnar) Resebyrån Xtra är också något som återkommer i de mail som Guidechefen skickar ut till destinationerna. Gunnar trycker där på att guiderna ska ge gästerna det lilla extra och att de ska få en upplevelse de sent kommer glömma (Mail 5 & 6).

4.1.6 Ledningens arbete med internkommunikation

”I slutet kan man också märka mental trötthet hos guiderna där kommunikationen inte fungerar som i starten” (Sune). För att guidearbetet ska fungera så smidigt som möjligt är det viktigt att kommunikationen fungerar genom hela säsongen. Både Sune och Gunnar berättar att guiderna ska finnas tillgängliga över telefon och att det alltid finns tid för samtal om det är några problem, eller om de vill prata av sig under säsongen. Ytterligare verktygen som används är e-mail där mer allmän information kring destinationerna såsom uppsägningar, ris och ros, problem, omflyttningar och vad huvudkontoret gör under veckorna förmedlas ut (Mail 1-9).

”Men telefon och internet där sitter ja nästan dagligen ett par timmar för att hålla kontakt med de enskilda destinationerna. Någon gång så ringer jag för att höra hur det går och många gånger ringer de för att få vägledning och höra om det har gjorts om det har varit korrekt eller om det kan göra det på ett annat sätt framöver” (Gunnar).

Gunnar berättar att Resebyrån använder sig även av ett intranät som består av en Facebookgrupp som alla har tillgång till och förväntas använda. Här kan ledningen snabbt få ut budskap och meddelande till alla medarbetare och tanken är att alla ska hålla sig uppdaterade. Den ska även fungera som ett verktyg mellan destinationerna där medarbetarna kan söka hjälp hos de andra guiderna, berätta hur de arbetar på sin destination eller bara söka inspiration. Tanken bakom är att minska osäkerheten och öka självständigheten hos medarbetarna och att guiderna förstår vikten av att hjälpa varandra. Guidechefen förklarar:

”Den stärker ju även gemenskapen att de kan kommunicera enkelt, hjälpa varandra och tar initiativ till att den lever vidare, och det är också tanken, det ska finnas i vår kultur, behöver man hjälp så ska det andra naturligt hoppa in och hjälpa till. Ingen ska vara lämnad ensam. Det är också en grej som vi redan från första dagen lär dem, Hjälp! Hjälp! Hjälp! Hjälp mig! när man behöver hjälp” (Gunnar).

4.2 Effekterna och upplevelser hos medarbetarna

4.2.1 Guidernas upplevelse med gemenskap och organisationskultur i Resebyrån

Det medarbetarna framhöll som anledning till den goda sammanhållningen var först och främst utbildningen där guiderna hade tid till att lära känna och började bygga relationer till varandra och Resebyrån. Medarbetarna menade också att under utbildningen gav både ledningen och instruktörerna ett intryck och gav insikt i att de är branschens bästa guider. Detta är anledningen till att medarbetarna har en stark anda och gemenskap (Säsongsutvärdering, 11 respondenter; Alf; My Intervju den). Det upplevs samtidigt att andan verkligen blir överförd till guiderna och det blir en del av den samtidigt som de känner tillhörighet och vill sprida ett gott rykte om Resebyrån, samt att de i framtiden vill associera sig med Resebyrån och delta vid deras arrangemang på hemmaplan (Säsongsutvärdering 1 respondent, Alf). ”Jag kommer alltid känna mig som Resebyrånguide och det kommer ja presentera mig som också om någon frågar vad ja gjort tidigare” (Alf).

Det har från företagets sida lagts mycket vikt på andan och gemenskapen under hela säsongen (Säsongsutvärdering, 1 respondent) och det framställs som att sammanhållning är mellan guiderna, men också mellan guiderna och huvudkontoret (Säsongsutvärdering, 2 respondenter; Alf). En del av gemenskapen och tillhörigheten till Resebyrån bygger på att medarbetarna vet om att de är anställda därför de ger ett seriöst intryck. Det är samtidigt personer som är bra på att sprida glädje omkring sig och som är glada och trevliga (Bo; Nils). Det som hörs från de andra sällskapen är att Resebyråns guider är mer seriösa i förhållande till de andra (My).

Flera guider berättar att andan var på topp efter avslutad utbildning men att den tyvärr blev försvagad under säsongen då guiderna blev utplacerade på olika destinationer, vilket upplevdes som tråkigt (Säsongsutvärdering, 5 respondenter). Dock försökte guiderna själva att hålla den vid liv genom att besöka varandra runt om i Österrike och eftersom att alla känner alla så hölls kontakten vid liv genom telefonsamtal samt små besök (Säsongsutvärdering, 1 respondent; My) Det framkom dock att det saknades insatser från ledningens sida för att hålla den vid liv under säsongen utan det låg på guiderna själva (Säsongsutvärdering, 1 respondent). ”Jag njuter faktiskt

att vara tillsammans med de andra” (Jon). Jon menade också att gemenskapen samtidigt uppmanade medarbetarna till att dela kunskaperna sinsemellan.

4.2.2 Guidernas upplevelse med utbildningen

”Den var hård men den var fan i mig också god” (Max). Guiderna har överlag varit nöjda med utbildningen och kände att den levde upp till förväntningarna. Att vara ett stort team som lärt sig en massa tillsammans och veta att utbildningen ligger till grund för ett bra samarbete guiderna sinsemellan, har varit en positiv upplevelse (Säsongsutvärdering, 4 respondenter; Max). Det upplevdes att utbildningen kommer in på mycket som är till användning när guiderna kommer ut på destinationer och övningarna under utbildningen är bra för att skapa gemenskap och lära sig lita på varandra samt få veta hur de fungerar tillsammans (Säsongsutvärdering, 4 respondenter; Alf). Max berättar att han under Resebyråns utbildning lärt sig mer om sig själv och hur han agerar ihop med andra. Nils berättar vidare att hans vänner hemma hade märkt en positiv förändring i hans beteende efter utbildningen. Någon menar till och med att Resebyråns utbildning är anledningen till varför de valt att arbeta för Resebyrån, eftersom att de vid samtal med ledningen tyckt det verkat vara ett seriöst upplägg (Säsongsutvärdering, 2 respondenter).

Nils upplevde att han har lärt sig mer om sig själv, vad han kan och vad han inte kan och My förklarar att hon lärt sig att det finns olika personlighetstyper. Hon berättar att hon tidigare varit präglad systematiskt och omtänksam person men att hon under sin anställning har förändrats och blivit något mindre systematisk, mer spontan och kreativ samt lärt sig att ta plats i grupper. Nils berättade att han i och med sitt arbete hos Resebyrån har kommit till en punkt i sitt liv där han har börjat tänka och reagera på ett helt annat sätt och Alf menade att han blivit mer öppen och att han inte dömer människor på samma sätt längre. Han förklarar samtidigt att han blivit mer effektiv, har bättre koll och planerar sin tid bättre.

/---/”servicemässigt har jag utvecklats”/---/ säger Nils och menar att det nu sitter i ryggmärgen att ge bra service. Max berättar att Resebyråns sätt att arbeta är helt annorlunda än vad han gjort tidigare i branschen och tycker det är bra, för nu har han två sätt att arbeta på, vilket han menar har gjort honom till en bättre guide.

En genomgående uppfattning omkring utbildningen är att det fokuseras mycket på personlig utveckling och teamwork, men lite för lite på det arbetsrelaterade. Guidernas önskningar är att det generellt skulle vara mer guiderelaterad undervisning, uppgifter och förberedelser för det praktiska guidearbetet ute på destinationen (Säsongsutvärdering, 5 respondenter; My; Max; Jon; Bo; Nils). Bo berättar att mycket av innehållet från utbildningen kommer guiderna inte använda på destinationerna. Det upplevdes vara för lite praktiskt utbildning med hänsyn till sälj, arrangemang och ekonomi i förhållande till det som Resebyrån förväntar från guiderna och att de praktiska delarna stressades igenom (Säsongsutvärdering, 2 respondenter; Jon; Nils; Max; My). Jon menar att det saknades undervisning eller information omkring själva Resebyrån och han menade på att det hade varit bra med mer information omkring Resebyråns verksamhet och dess bakgrund. Flera guider upplevde dock att det har blivit bättre utbildade än andra resesällskaps guider och att de känner sig mer rustade och har en bredare kunskap om guidearbetet och vad det innebär (Alf; Bo; Jon).

4.2.3 Hur guiderna upplever ledningens arbete

Ledningen upplevs ha gjort ett bra arbete och guiderna har inte haft några problem med samarbetet. Det har aldrig varit besvärligt att komma i kontakt med ledningen och guiderna upplever ledningens arbete som stöttande. Det har hellre aldrig varit tveksamheter om vem guiderna ska gå till om det var något som de behövt hjälp med (Säsongsutvärdering, 5 respondenter; Jon). Ledningen uppfattas haft kontroll och guidechefen har alltid varit full med idéer och kunnat relatera till sina egna erfarenheter (Säsongsutvärdering, 2 respondenter; Nils).

Ett par av guiderna anser att det varit trevligt med alla besök som det fått under säsongen (Säsongsutvärdering, 7 respondenter; Nils) och det är flera guider som menar att det alltid varit plats till dialog med guidechefen om det funnits behov för det (Säsongsutvärdering, 4 respondent; Nils; Max; My). My menar dock att det aldrig blivit det där personliga förhållandet och hon menar på att det varit dåligt att det personliga resesällskapets ledare inte är mer personliga med guiderna.

Medarbetarna menar även att det är bra att ledningen har gett de såpass mycket frihet att påverka sitt arbete och utveckla servicen på destinationen vilket de anser har varit motiverande (Jon;

Nils). Jon menar att det är bra att ledningen också satt ramar och regler att hålla sig till och att det inte direkt är några av dessa han inte kan stå för. Tack vara den platta strukturen har alla fått vara med och ta ansvar vilket guiderna uppskattar (Jon). Jon berättar även att han fått lära sig anpassa sitt arbete till ledningens sätt att göra saker och ting och att det ibland blivit en längre process att genomföra dessa. Samtidigt säger han att det kan vara ett effektivt sätt att motivera andra på.

Det finns dock guider som menar att den syn de fick av ledningen på guidekursen inte helt har kommit med ner till destinationerna. De menar på att under utbildningen har ledningen uppträtt väldigt seriöst och höll fast att vid att hela Resebyrån skulle hålla en hög nivå men att ledningen inte helt kunnat leva upp till det som sagts under utbildningen och allt som de säger att Resebyrån står för har inte nått fram hela vägen (Bo; Alf). Max menar att det tagit för lång tid emellanåt för ledningen att reagera, då de vill fatta grundligt förankrade beslut och menar att det går ut över gästerna som vill ha snabba svar. Bo förklarar att han under hela säsongen upplevt att det som ledningen varit mindre bra på är kommunikationen med guiderna och han har inte vetat om han har levt upp till ledningens förväntningar. Det som också upplevts varit riktigt svårt för guiderna och som ledningens inte gjort så bra är att de flyttat runt på några guider lite för mycket, vilket de menar har påverkat deras destination och skapat onödiga problem (Säsongsutvärdering, 2 respondenter).

4.2.4 Guidernas uppfattning av uppföljning på deras arbete

Många av guiderna tycker det är bra att det under säsongen har skett uppföljning på deras arbete. Det har upplevt att det är bra att löpande under säsongen fått veta hur de ligger till med säljresultat, servicetal men även att få kommentarer från gäster och ledningen (Säsongsutvärdering, 4 respondenter, Jon; My). Jon och Alf berättade även att på deras destination har det kommit mycket uppföljning på teamet och då framförallt på deras säljresultat och att de då också fått hjälp med hur de ska göra för att förbättra det. En generell uppfattning bland guiderna är att de gärna hade önskat mycket mer uppföljning på arbete och att den skulle ske vid fler tillfällen. Det som också är genomgripande i empiriinsamlingen är avsaknaden eller bristen på personlig feedback från ledningens sida. Här upplever guiderna att de inte alltid fått tillräckligt med konstruktiv kritik från ledningen för att kunna utveckla sig i sitt arbete (Nils; Jon;

Bo; Alf). Bo berättar att de under säsongen inte haft så mycket problem och därför aldrig fått besök från guidechefen, där de kunnat sitta ner och diskutera arbetet, han menar att det varit en icke existerande feedback. ”/---/ jag tror det skulle vara riktigt bra om man bara fick en halvtimme med att prata ihop sig omkring hur det går” (Jon).

Det nämns att det har varit frustrerande att det tagit lång tid för ledningen innan de kommit med feedback (Max; My). Max menar samtidigt att han några gånger varit tvungen att höra av sig till ledningen för att få hjälp och för att få uppföljning på sitt arbete. Det nämns även att de gärna hade önskat att få fler frågeformulär från gästerna skickat till sig, så att det oftare kunde följa med i hur gästerna upplever deras arbete (Säsongsutvärdering, 1 respondenter). Det som upplevs vara en baksida av ledningens uppföljning är alla de rapporter som guiderna tvingades att skicka till guidechefen löpande under veckorna, för att denne skulle kunna följa med i hur det går. Det var för många rapporter och till för många olika områden (Säsongsutvärdering, 2 respondenter; My). My menar att hon och hennes team till sist tröttande på att fylla i och skicka in rapporterna, eftersom att de upplevde att responsen uteblev.

De mål som ledningen satt upp har bestått av säljresultat och servicetal på hur nöjda gästerna har varit med insatsen (Jon; My). Guiderna upplever att det varit motiverande med realistiska mål och att det varit bra att de kunnat nå målen (Säsongsutvärdering, 5 respondenter; Nils). När målen nåddes blev de reviderade och fick en ny nivå att kämpa mot, vilket upplevdes som positivt av några för att de återigen hade något att kämpa mot (Säsongsutvärdering, 1 respondent). Andra guider berättar att de inte kunde nå sina mål på grund av att de upplevt att deras möjligheter har varit begränsade på destinationen (Säsongsutvärdering, 2 respondenter). Det som varit negativt med målen är att de upplevts att ledningen fokuserat mer på försäljningsresultaten än på serviceresultaten (Nils).

Jon berättar om vikten att ha mål för att se hur de ligger till samtidigt som han menar att de mål som varit viktigast på deras destination har varit försäljningsmålen då de har en provisionsbaserad lön. Guiderna upplever samtidigt att den utlovade resan till Alanya, efter säsongen, som motivationshöjande (Säsongsutvärdering, 2 respondenter; Alf; Jon; Nils) Trots det har den generella inställningen varit att guiderna inte brytt sig så mycket om de uppsatta målen.

Guiderna menar på att de gör allt det kan och att det inte går att göra mer (Säsongsvärdering, 2 respondenter; Jon; Nils).

4.2.5 Hur guiderna har mottagit Resebyråns servicekoncept

”Vi ska vara den personliga Resebyrån och vi vill skapa en ordentlig upplevelse för gästerna” (My). Det ska vara ett personligt förhållande mellan gästerna och guiderna (Bo; Jon; Nils; Max; My;). Att vara den personliga Resebyrån innebär att guider intresserar sig för de problem som uppstår och inte bara visar sig när gästerna har problem utan också vara där när de har det bra. Det handlar om att vara nära gästerna (Jon; Nils; My). Guiderna upplever samtidigt servicekonceptet, Resebyrån Xtra, som en stor del av servicekonceptet. Det har förstått att när det gör något ska de hela tiden tänka på hur de kan göra något lite extra för att det ska bli bättre och på så vis ge gästerna en upplevelse som de inte förväntat sig (Bo; Jon; Nils; Max).

Guiderna upplever att Resebyråns servicekoncept är bland annat att vara enkla att hitta och samtidigt vara synliga (Bo; My). En stor del av servicekonceptet är Resebyråns arrangemang och upplevelser som ska vara av högsta kvalitet och guiderna upplever att de har branschens bästa arrangemang (Bo; Max). När guiderna kontaktar ledningen och frågar om det är ok att göra något för att utveckla dessa får de nästan aldrig ett nej och guiderna upplever att Resebyrån är beredda att spendera lite mer pengar på arrangemangen (Bo; Max). Det handlar om att göra något nytt och utvecklande (Nils).

4.2.6 Hur guiderna upplever internkommunikationen

Kommunikation mellan ledning och guider har mestadels skett över e-mail och telefon (Jon). My tycker det är bra när de får e-mail från ledningen med kommentarer kring arbetet och hon berättar också att det är trevligt när de har kontaktat henne för att höra hur hon har mått. Trots det säger My att det några gånger irriterat henne att det varit för lite personlig kommunikation när Resebyrån utger sig för att vara den personliga Resebyrån.

Kommunikationen har inte upplevts som bra, inte på grund av att ledningen är svåra att få tag på, utan mer för att ledningen självmant inte kontaktat guiderna (Bo). Bo menar på att kommunikationen har varit ett stort ämne bland guiderna och att guiderna upplever avsaknad av respons några gånger och att det tar lång tid innan ledningen hör av sig. My säger att

kommunikation är långsam många gånger, speciellt över e-mail. Hon berättar att det sker att guiderna måste ringa upp och fråga varför de inte får svar och försöka få fatt på rätt besked.

5. ANALYS

Analysen utfördes genom att den insamlade empirin, ledningens organisationskulturbyggandeprocesser och dess effekter hos medarbetarna, sattes i relation till den teoretiska ramen som bygger på de två forskningsfälten organisationskultur och organisationskulturbyggandeledarskap och ramar in teorier för organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser. Empirin bygger på vardera sex empiriska teman från ledning och medarbetarna som är direkt kopplade till undersökningens fokusområde. Teoriramen och det empiriska materialet varvas för att visa ledningens intentioner och tankar bakom de kulturbyggande ledarskapsprocesserna och effekterna hos medarbetarna gentemot teorin. Analysen följer strukturen från den teoretiska ramen då intentionerna med undersökningen har varit att jämföra verkligheten i Resebyrån med vad teorierna beskriver.

Analysstruktur

Den analyserande tråden

5.1 Organisationskultur:

5.1.1 Organisationskulturen

5.1.2 Organisatorisk identitet

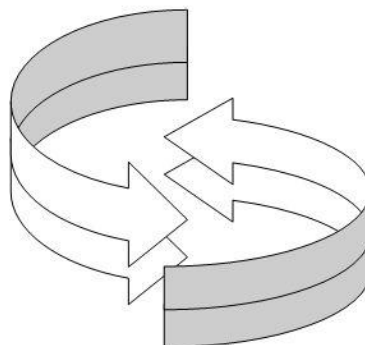
5.2 Organisationskulturbyggandeledarskap:

5.2.1 Bygga och hålla organisationskultur vid li

5.2.2 Organisationskulturbyggandeprocesser

5.2.3 Internkommunikation

5.2.4 Ledarens roll i organisationskulturen



Invävda empiriska teman från ledning och medarbetare

1. Gemenskapen och kulturen

2. Utbildningen

3. Ledningens arbete

4. Uppföljning på guidernas arbete och mål

5. Resebyråns servicekoncept

6. Internkommunikation

5.1 Organisationskultur

5.1.1 Organisationskulturen

Organisationskultur, såsom Schein (2010 se 3.1.1) framhäver kännetecknas av att gruppmedlemmarna delar liknade arbetsuppgifter och har ett stort ömsesidigt beroende av varandra (jfr Alf; Gunnar). I undersökningen kan det ses att guideavdelningen har sin egen organisationskultur, då den är avskalad från övriga delar i företaget, där guiderna har liknande arbetsuppgifter och är i allra högsta grad beroende av varandra. I och med att cirka 80 procent av medarbetarna byts ut årligen så måste organisationskulturen återskapas från år till år och på så

vis får guidedelen en kultur som från år till år inte alltid ser likadan ut (jfr Gunnar). Organisationskulturen i Resebyrån används av ledningen likt det Schein (2010 se 3.1.2) menar, som ett verktyg för att skapa gemenskap och socialisera de säsonganställda med varandra men även för att minska de anställdas osäkerhet och främja, av ledningen, önskade beteenden och nå förväntade effekter (Kanter, 1989; Peters, 1987; Peters & Waterman, 1982 se Deery & Shaw 1999; Parasuraman 1987 se 3.1.2). Resebyråns organisationskultur används för att få medarbetarna till att förstå vad som är accepterat, på vilka sätt det ska arbete, tänka och agera (Gunnar). Guiderna upplever en stark gemenskap i teamet och att ledningen arbetar hårt för att lära ut för vad i organisationskultur som är accepterad, samtidigt får de veta hur de ska förhålla sig i sitt arbete för att ge gästerna den upplevelse som Resebyrån önskar och säljer (Alf; Jon; My; Nils). Schein (2010 jfr Schneider 1994 se 3.1.2) menar att organisationskulturen begränsar utrymmet för gruppmedlemmarna genom gemensamma normer och värderingar vilket också påverkar de säsonganställda medarbetarna i Resebyrån. Att det finns regler och ramar som medarbetarna ska förhålla sig till upplevs som positivt. Guidechefen tycker det är viktigt att låta guiderna vara med att påverka organisationskulturen, genom att guiderna integrerar med varandra så att de känner tillhörighet till teamet samt kring deras uppdrag (Gunnar; Jon; Nils; jfr Goffman 1967 se Schein 2010; jfr Schneider 1994 se 3.2.1).

Den organisationskultur som existerar bland guiderna har sin utgångspunkt i den uppgift som de ska lösa ute på destinationerna, vilket är att förbereda, ta emot och se till att alla gäster får en trevlig upplevelse (Gunnar; jfr Schein 2010 se 3.2.1). Guiderna har överlag liknande uppgifter ute på destinationerna som innebär att vara personliga, ge de lilla extra och alltid finnas till hands (My; Alf; Max; Jon; Nils; jfr Schein 2010 se 3.2.1). För att kunna lösa dessa uppgifter uppmanas guiderna att använda sig av varandra för att dela sina kunskaper och vara till hjälp, vilket kan liknas med det som sägs om att medlemmarna i en organisationskultur delar gemensamma uppgifter och är beroende av varandra för att lösa dessa (Gunnar; Jon; jfr Schein 2010; jfr Redman & Matthews 1998 se Browning et al. se 3.2.1, 3.2.2 & 3.2.4).

De olika nivåer av organisationskulturen som Schein (2010 se 3.1.2) beskriver, kommer också till uttryck i Resebyråns organisationskultur. Nivå ett beskriver föremålen, vilka representerar kulturen och som kan ses, upplevas och höras för utomstående. Här förklarar guidechefen att

utbildningen som alla nya medarbetare ska genomgå är en viktig del för att presentera det faktiska arbetet, men också en introduktion till företagets strategier och mål (Gunnar). Utbildning och introduktion upplevdes också som något positivt av medarbetarna och guiderna säger att de märkt att ledningen från start arbetat med att alla ska komma in i organisationskulturen (Säsongsutvärdering, 4 respondenter; Alf; Jon; Max; My; Nils) men det fanns också uppfattningen om otillräckligt information kring företagets värderingar och bakgrund (Jon). Nivå två handlar om gruppens gemensamma värderingar och gemensamma handlande i olika framtida situationer och om detta pratar ledningen om Resebyrån Xtra och om vikten att guiderna i alla situationer ger gästen det lilla extra som de inte förväntat sig (Gunnar; Sune), vilket också guiderna förstått (Säsongsutvärdering 6 respondenter; Alf; Jon; My) Den tredje och sista nivån berör de grundläggande värderingarna kring gruppens agerande i det dagliga arbetet (Schein 2010 se 3.1.2). Gunnar berättade om vikten av att skapa ramarna för organisationskulturen samt införa grundläggande värderingarna såsom att guiderna skall förstå att det är en del av Danmarks bästa guideteam (Gunnar; Schein 2010; jfr Feldman se Weick 1995; Weick et al. 2005 & Weick 1995 se 3.2.1 & 3.2.2).

5.1.2 Organisatorisk identitet

Den organisatoriska identiteten anses vara relationskonstruerad och bildas i samspel med andra och utvecklas hos en individ som ett resultat av hans/hennes relationer (Albert & Whetten 1985 & Ashforth & Mael 1989 se Hatch and Schultz 2002; jfr Dutton & Dukerich, 1991; Mead 1934 se 3.1.3). Sune menar att medarbetarens framtida identitet som denne utvecklar, beror på gruppen och medlemmarnas gemensamma insats och de relationer de bygger till varandra (Sune). Jon beskriver att ledningen uppmanar till att dela kunskap med de andra för att komplettera varandra och öka den gemensamma kunskapen. Under utbildningen ska guiderna, gå på djupet med sig själva och varandra. Det läggs samtidigt mycket energi och tid på teambuilding, personlig utveckling och konflikthantering (Gunnar). Guiderna upplever utbildningen är upplagd på ett bra sätt för att lära sig mer om de själva fungerar, hur de fungerar i grupp samt för att kunna utveckla och hjälpa varandra och skapa en gemensam identitet (Säsongsutvärdering, 4 respondenter; Alf) vilket är i samklang med vad de ovanstående forskarna menar.

Schein (2010 se 3.1.2) menar att den organisatoriska identiteten är det som gör att organisationskulturen blir starkare och starkare. Guidechefen menar att det är viktigt att guiderna är med och skapar organisationskulturen, att deras personligheter är med och formar den till något bättre, så att guiderna på så vis hittar gemenskap och känner tillhörighet till guideteamet och dess kulturella överenskommelser, vilket i sin tur skapar gemensam organisatorisk identitet (Gunnar; jfr Schein 2010; Hatch & Schultz, 2002 se 3.1.2 & 3.1.3). Precis som nämnt tidigare upplever guiderna det motiverande att få chans att påverka guideteamets arbetsuppgifter och arbetssätt och tillsammans skapa det som i slutändan blir allmänt accepterat (Jon; Nils).

Dutton & Dukerich, (1991 se 3.1.3) beskriver att organisationens medlemmar använder organisationens image, för att förstå hur utomstående dömer dem och att det är viktigt för ledaren att uppfatta detta för att påverka medarbetarna. Det som framgån i empirin är att ledningen har förstått vikten av hur det kan påverka medarbetarna och försöker därför utåt sprida en förståelse till gäster och omgivningen om de seriösa medarbetarna och den existerande organisationskulturen i Resebyrån (Gunnar; jfr Dutton & Dukerich 1991 se 3.1.3). Resebyråns guider uppfattar det som att andra upplever dem som seriösa, vilket stämmer överens med deras egen bild av sig själva (My). Guiderna upplever också att ledningen lägger stor vikt vid att guiderna verkligen ska förstå att de är branschens bästa guider (Säsongsutvärdering, 11 respondenter; Alf; My; jfr Dutton & Dukerich 1991 se 3.1.3) vilket också bidrar till att de i framtiden vill associera sig med Resebyrån (Alf).

5.2 Organisationskulturbyggandeledarskap

5.2.1 Bygga och hålla organisationskultur vid liv

Ledarens individuella egenskaper samt de processer som ledningen använder, har inflytande på medarbetarna och organisationskulturen (Yukl 1989; Schein 2010 se 3.2.1 & 3.2.4). Guiderna menar att ledningen upplevts både ha kontroll och stor erfarenhet från branschen, vilket känns stöttande. Samtidigt har det varit enkelt att komma i kontakt med ledningen och medarbetarna upplever det positivt att guidechefen kommit på besök flera gånger under säsongen (Säsongsutvärdering, 7 respondenter; Max; Nils). Guidechefen berättade att tack vare erfarenhet från branschen har han förståelse för guidernas situation och upplevelser, vilket medfört att han kan pusha guiderna i rätt riktning för att hitta lösningar på problem (Gunnar). Guiderna upplever

ändå inte att det blivit ett personligt förhållande mellan dem och ledningen (My). Flera guider menar också att den syn av ledningen de fick under utbildningen inte kommit med genom säsongen och att ledningen själva inte levt upp till det som förmedlats i starten (Alf; Bo) vilket i enlighet med Schein (2010 se 3.2.4 jfr Brewer 1993 se Lok & Crawford 1999 se 3.1.1) inte är att föredra då ledaren är i bäst position att hantera kulturen och avsaknad av ledaren kan leda till att eventuella subkulturer uppstår och situationer som ledaren i slutändan får svårare att hantera.

Ledningens mål är att skapa en homogen grupp av guider som drar åt samma håll och strävar efter samma mål. Det skall själva ha en önskan om att leverera en personlig service till gäster och uppträda som branschens bästa guider (Gunnar). Schein (2010 jfr Feldman 1985 se Weick 1995 se 3.2.2 & 3.2.4) talar om att ledaren behöver förklara för gruppen varför de finns och vad deras uppdrag är. Guiderna upplever dock att ledningen varit mindre bra på att kommunicera förväntningar och vilket medfört osäkerhet om de nått upp till ledningens önskade förväntningar (Bo). Om inte gruppen finner och förstår sin mening kommer det i slutändan påverka deras arbete och kan leda till att gruppen fokuserar på fel saker (Weick 1995 & Weick et al. 2005 Se 3.2.2).

I förbindelse med organisationsstrukturens del i byggandet av organisationskultur beskriver Goffman (1967 se Schein 2010 se 3.2.1) att i skapandet av en ny grupp krävs en rollfördelning med hänsyn till auktoritet. Resebyrån har valt en platt struktur och fördelat mycket av arbetsuppgifterna till medarbetarna, dock har ledningen valt att placera en destinationschef på destinationerna som vid behov ska ta huvudansvaret på plats (Gunnar). Schein (2010 se 3.2.1) säger att ledare ska sätta en tydlig ram för gruppen för att minska risken för konflikter. Detta upplevs av guiderna som bra, då ramarna som guiderna ska hålla sig inom satts upp. Guiderna menar att ramarna är något som de också kan stå för (Jon; jfr Gunnar; jfr Sune). Guidernas uppfattning är också att det heller aldrig varit tveksamheter om vem i organisationen de ska gå till vid eventuella problem och organisationsstrukturen verkar glasklar (Säsongutvärdering, 5 respondenter; Jon).

Schein (2010 se 3.2.4) beskriver att organisationskulturen förändras allt eftersom att tiden går. Den interna och externa miljön för medarbetarna förändras drastiskt efter avslutad utbildning då

guiderna blir utstationerade, vilket ökar utmaningen för ledningen då det är svårt att upprätthålla andan hemifrån huvudkontoret i Danmark (jfr Gunnar). Guiderna upplevde att andan var på topp när de reste ut till destinationerna men att den blev märkbart försvagad löpande under säsongen (Säsongsvärdering, 5 respondenter). Det finns även uppfattning om att de efter utplaceringen gjordes för lite från ledningens sida för att upprätthålla andan (Säsongsvärdering, 1 respondent). Schein (2010 se 3.2.4) menar att ledarens uppgift är att styra och förvalta organisationskulturen så den bevaras såsom ledaren önskar. Det som också upplevs ha påverkat andan negativt och skapat onödiga problem, är de omplaceringar som ledningen gjort med olika medarbetare under säsongen (Säsongsvärdering, 2 respondenter). Guiderna berättar även att det själva försökt att hålla andan vid liv genom att besöka varandra runt omkring på destinationerna, vilket har varit möjligt, eftersom att ledningen ställt resurser och tid till förfogande (Säsongsvärdering, 1 respondent; My, jfr Sune). En anda och organisationskultur som försvagas ute på en destination, där gruppmedlemmarna arbetar med mycket kommunikation och förtroende gentemot varandra, kan i enlighet med det Schein (2010: jfr Brewer 1993 se Lok & Crawford 1999 se 3.1.1) även här leda till att subkulturer med egna agendor kan komma att skapas.

I Resebyrån finns det flera olika organisationskulturbyggandeprocesser, strukturer och system (Gunnar; jfr Schein 2010; jfr Grönroos 2002 se 3.2.1 & 3.2.2). Schein (2010 se 3.2.1) beskriver att hur en grupp arbetar, på vilket sätt som mål nås och hur gruppen når upp till förväntningarna är viktigt i byggandet och bevarandet av organisationskultur. De belöningsystem som idag finns hos Resebyrån består av provision av den totala försäljningen och en gruppresan till Alanya, Turkiet, om de i förhand uppsatta målen nås. Schein (2010 se 3.2.1) menar om ledaren vill ändra medarbetarnas beteenden är det mest effektivt att ändra det befintliga belöningsystemet. Medarbetarna menar att alla arbetar hårt för att nå sina mål och ser fram emot den gemensamma resan (Alf). Målen har upplevts som något positivt då dessa kunnat nås (Säsongsvärdering, 5 respondenter; Intervju Nils). Målen som satts upp har av några guider upplevts realistiska och det varit motiverande att kunna nå dessa (Säsongsvärdering, 5 respondenter; Nils), dock upplever några guider att de inte kunnat nå sina mål på grund av olika grundförutsättningar samt att belöningen borde också bygga på servicemål (Säsongsvärdering, 2 respondenter) vilket är i enlighet med det Schneider (1994 se 3.2.1 jfr Parasuraman 1987 se 3.2.1) menar. Ett par av

medarbetare påstår också att de inte brytt sig så mycket om ledningens uppsatta mål (Jon; Nils; Säsongsutvärdering, 2 respondenter).

Uppställningen och uppföljningen av målen har dock upplevts av guiderna som negativt då ledningen fokuserat mer på försäljningsresultaten än på serviceresultaten (Nils). Varje vecka samlas resultat in från destinationerna och uppföljning på det ekonomiska resultatet och servicenivån ska sedan skickas tillbaka till medarbetare för att de ska kunna se om de når de uppsatta målen samt få en inblick i hur de ligger till. Dessutom får medarbetarna ett dokument varannan vecka som samlar ihop gästernas kommentarer som kommer från svarsscheman. Tillsammans med gästernas kommentarer knyter även ledningen egna kommentarer där det positiva framhävs och vad som går att tänka på för att göra det som inte fungerat så bra, bättre (Gunnar) Guiderna upplever också feedbacken som positivt men trots det är den generella uppfattningen att det skulle vara betydligt mer uppföljning och det irriterar guiderna att personlig feedback är en bristvara och att de velat ha mer av den för att kunna utvecklas i sitt arbete (Säsongsutvärdering, 4 respondenter; Alf; Bo; Jon; My; Nils). Schein (2010 se 3.2.4) menar att samtidigt som gruppen mognar och utvecklas kommer kulturen begränsas och stabiliseras till den grad att den slutligen anger vilken typ av ledarskap som kommer vara acceptabelt i framtiden, vilket författarna menar gruppen har gjort i exemplet ovan. Här bör ledaren i enlighet med Schein (2010 se 3.2.4) snabbt förändra organisationskulturen och införa nya processer och strategier för att inte organisationskulturen ska bli svagare.

5.2.2 Organisationskulturbyggandeprocesser

Utbildningen är en viktig del av organisationskulturbyggandet i starten av de säsongsanställdas anställning. Vilket också stämmer överens med det som Grönroos (2002 se 3.2.2) säger om att utbildning i en serviceorganisation bör ligga i ett tidigt stadium för att ge medarbetarna förståelse för den rådande organisationskulturen. Utbildningen av de säsongsanställda medarbetarna är det viktigaste verktyget för Resebyrån, eftersom att branschen har stor personalomsättning vilket innebär att rutin och erfarenhet årligen förloras och måste återskapas. Utbildningen ligger till grund för den starka gemenskap och organisationskultur vilket ger medarbetarna en förståelse för vad som är ett accepterat beteende (Gunnar; jfr Garavan 1997 se Yang & Cherry 2008 se 3.2.2). I enlighet med det Schneider & Bowen (1995 se Browning et al. 2009 se 3.2.2) menar ska

Resebyråns guider tränas i kunskaper och förmågor som stämmer överens med den uppgift de ska ut och lösa samt företagets strategi. Guidernas generella upplevelser med utbildningen är positiv och uppfattningen är att det är under utbildningen den starka gemenskapen skapas (Säsongsvärdering, 4 respondenter; Alf: Max). En av de säsongsanställda medarbetarna menar att innehållet från utbildningen inte helt stämmer överens med guideuppgiften och att en del av det som lärs ut inte använts i arbete (Bo) vilket är tvärt emot vad teorin menar är viktigt (Schneider & Bowen 1995 se Browning et al. 2009 se 3.2.2)

Guidechefen berättar att utbildningen är uppbyggd i 3 moduler för att guiderna ska kunna få inblick i allt och få en fullständig utbildning för att kunna lösa sina uppgifter ute på destinationerna. Modulerna består av teambuilding, personlig utveckling och praktisk guidearbete, kommunikation och presentationsteknik (Gunnar; jfr Grönroos 2002; jfr Schneider & Bowen 1995 se Browning et al. 2009 se 3.2.2). Guidernas upplevelse med utbildningen är att de här lär sig om sin och andras personlighet och hur de ska arbeta ihop i team (Säsongsvärdering, 4 respondenter; Alf). Det är i enlighet med de personliga kunskaper som ledningen avser att träna medarbetarna i så att de tillsammans klarar mycket mer än vad de skulle klara av på egen hand (Sune; jfr Redman & Matthews 1998 se Browning et al. 2009 se 3.2.2). När samverkan sker mellan medarbetarna blir resultatet att de delar sin kunskap med varandra och på så vis blir en starkare och mer homogen grupp (Jon; jfr Weick et al. 2005 se 3.2.2) Dock upplever guiderna att de tränas för lite i arbetsrelaterade kunskaper såsom sälj, arrangemang och ekonomi som de använder ute på destinationerna (Säsongsvärdering, 5 respondenter; Bo; Jon; Max; My; Nils) vilket Schneider & Bowen (1995 se Browning et al. 2009 se 3.2.2) menar är viktigt för att medarbetarna i slutändan skall kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. Trots det så upplever guiderna att de är de mest välutbildade guiderna i branschen för att klara en säsong med allt vad det innebär (Alf; Bo; Jon).

5.2.3 Internkommunikation

Ledningen av Resebyrån menar att det är viktigt att internkommunikationen fungerar genom hela säsongen för att guidearbetet ska fungera och hålla en jämn servicenivå samt upprätthålla organisationskulturen. Ledningen förklarar att guiderna ska finnas tillgängliga över telefon och att det har inflytelse på guidernas dagliga arbete då guidechefen kan ringa för att höra hur det går

samtidigt som guiderna kan ringa för att få hjälp i sitt arbete (Gunnar; jfr Deetz 1982 & Putnam 1982 se Brownell 1990; Brownell 1990 se 3.2.3). Guiderna upplever det positivt att ledningen tar kontakt för att höra hur det går (My). Dock nämns det att den interna kommunikationen inte fungerar lika bra i slutet av säsongen på grund av mental trötthet hos medarbetarna (Sune). Hos guiderna finns också uppfattning om att ledningen inte varit speciellt bra på att kommunicera och att det varit ett irritationsmoment bland medarbetarna (Bo) vilket inte når upp till det som Grönroos (2002 se 3.2.3) menar att ge god service och rätt information till medarbetarna är väsentligt för att de skall kunna göra ett gott jobb.

Det informationssystem som Resebyrån använder sig av består av ett intranät över Facebook, vilket ska hjälpa guiderna att de dela kunskaper med varandra (Gunnar; jfr Schein 2010; jfr Ruppel 2001 se 3.2.1 & 3.2.3). På Resebyråns intranät kan ledningen snabbt få ut budskap till medarbetarna då de ska hålla sig uppdaterade. Det finns en strategi om att medarbetarna på destinationerna samtidigt själva ska dela sina erfarenheter och goda idéer med varandra för att på så vis sprida viktig kunskap och information. Det talas om från ledningens sida att det är viktigt att hela tiden ge medarbetarna rätt information för att de ska kunna ge rätt interna förutsättningarna att lyckas med sitt arbete (Gunnar; Sune; Jon; jfr Grönroos 2004; jfr Ruppel 2001 se 3.2.3). Detta stämmer också överens med uppfattningen guiderna har om att ledningen uppmanar till utbyte av kunskap mellan guiderna, dock var det ingen av guiderna som nämnde Facebookgruppen som ett kommunikationsalternativ på frågor kring hur kommunikationen såg ut och upplevdes, utan e-mail och telefon framhölls i första hand. Detta kan liknas med vad Brownell (1990 se 3.2.3) säger om att kommunikationskanaler och strategier ska vara utformade efter organisations struktur och kultur vilket det i författarnas fallstudie, kan antas inte vara i dagsläget.

5.2.4 Ledarens roll i organisationskulturen

Schein (2010 se 3.2.4) förklarar att det finns ett tydligt samband mellan ledarskap och organisationskultur då han menar att ledarens värderingar ligger som grund för kulturen. De värderingar som ledningen har bakat in i organisationskulturen är som tidigare framgått, ambitionen om att ha Danmarks bästa guider. Detta är viktigt på grund av att Resebyrån varje år byter ut cirka 80 procent av medarbetarna och det därför är viktigt att visa på att de är en seriös

arbetsplats och på så vis locka till sig de mest seriösa guider (Gunnar). Enligt guiderna är det också den uppfattning som finns (My). Resultatet av strategin kan ses på de säsongsmedarbetare som nu är anställda då de menar att Resebyråns seriositet är anledningen till varför de valt att arbeta för Resebyrån (Säsongsutvärdering, 2 respondenter). Ledningen har i organisationskulturen lagt en tydlig ram för hur guiderna ska vara, agera, tänka, kommunicera, arbeta och bemöta gästerna, samtidigt som guidechefen menar att det är viktigt att guiderna är med och skapar den rådande organisationskulturen. Ledningen har också infört begreppet Resebyråns Xtra som ska anammas av alla medarbetarna och som i grund och botten är en tanke kring det förhållningsätt medarbetare ska ha i sitt arbete (Gunnar). Konceptet har också enligt guiderna tagits i bruk och används dagligen kring tankarna, när de gör något, tänker det hela tiden på hur de kan göra det lilla extra för att gästens upplevelse ska bli lite bättre (Bo; Jon; Max; Nils).

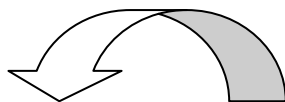
Schein (2010 se 3.2.4) talar om att när en grupp mognar och medlemmarna hittar sin plats kommer den typ av ledarskap som accepteras att avgöras. Detta sker snabbt i Resebyrån då de säsongsanställda redan under utbildningen hittar varandra och får en nära relation till varandra och Resebyrån (jfr Gunnar; jfr Alf). Ledarskapet som råder i Resebyrån främjar en platt struktur inom organisationen. Arbetet fördelas ut på medarbetarna som tvingas ta det stora ansvar som krävs. Guiderna uppskattar den platta organisationsstrukturen då det känner ledningens förtroende samtidigt känner att de själva kan påverka sitt arbete. Dock upplevs det bland guiderna att ledningens sätt att arbeta har inneburit längre processer för att få genomfört saker och ting, samtidigt upplevs det som motiverande för säsongsmedarbetarna att ha inflytande på produkten (Jon; Nils). Det upplevs också som positivt att det finns utrymme inom organisationen där guiderna får chans att pröva nya idéer vilket ledningen uppmuntrar till (Bo, Max).

Då inslag i organisationskulturer blir dysfunktionella behöver ledaren förändra kulturen och påskynda den normala utvecklingsprocessen (Schein 2010 se 3.2.4). Detta förklarar guidechefen indirekt inte vara nödvändigt i branschen, då risken för det är liten, eftersom att organisationskulturen ändå ska återskapas på nytt varje år, på grund av de team som ena året finns på plats, inte ser likadana ut till nästkommande säsong (jfr Gunnar). Dock ska det tas höjd

för att branschen är ytterst händelserik och som guidechefen uttrycker det: ”/---/det som händer under en säsong kan kanske jämföras med 5 år i en vanlig verksamhet” (Gunnar). Med hänsyn till vad Schein (2010 se 3.2.4) säger om förändringar i organisationskulturen vilka kan skapa svårhanterbara subkulturer, så är risken störst att Resebyrån får ett par destinationer som gör lite på sitt eget sätt utan att förankra det med ledningen, men att det är en fördel med hög personalomsättning då riskerna minskar för att helt tappa kontrollen. Ledningen har också möjlighet att snabbt omplacera personer om det skulle uppstå en subkultur, ute på en destination, som ledningen inte kan acceptera. Således finns risken att subkulturer skapas men Guidechefen menar att den risken kan han ta, för han vet att det antingen går att omplacera medarbetare eller vänta ut teamen, då säsongen ändå lider mot sitt slut och helt nya team skapas till nästkommande säsong vilket också ledningen menar på kan ses som en fördel (Gunnar).

6 AVSLUTANDE LÄRDOMAR OCH INSIKTER

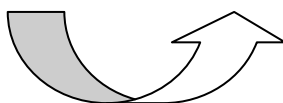
Den avslutande delen är uppbyggd efter att lärdomar och slutsatser utifrån undersökningens analys diskuteras på följande tre nivåer. **6.1** Empiriska lärdomar **6.2** Teoridiskussion utifrån problembakgrunden **6.3** Reflektioner kring forskningsområdet, reflektioner kring tillämpningen av gamla teorier och eventuell nyfunnen teori. Dessa tre nivåer skall inte ses som skilda från varandra då de går hand i hand och i många hänseenden överlappar varandra. Således har dessa paketerats tillsammans i ett avslutande kapitel och behöver inte vid läsning läsas uppifrån och ned utan kan, för att få en fördjupad förståelse med fördel återgå till.



6.1 Empiriska lärdomar

6.2 Teoridiskussion utifrån problembakgrunden

6.3 Reflektioner kring forskningsområdet, reflektioner kring framtida tillämpningen av gamla teorier och eventuell nyfunnen teori



6.1 Empiriska lärdomar

Undersökningens empiriska lärdomar skall hjälpa till att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda genom att svara på undersökningens forskningsfrågor, där fråga ett lyder: Vilka tankar ligger bakom och hur ser ledarskapsprocesserna ut för byggandet av organisationskultur? Och där fråga två är följande: Vilken effekt får organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser på medarbetarna?

I de empiriska lärdomar, **6.1**, är svaren på frågorna numrerade som (1) Respektive (2) utefter frågornas inbördes ordning, för att underlätta för läsaren.

6.1.1 Byggnad och återskapande av organisationskulturen

(1) Att cirka 80 procent av medarbetarna byts ut årligen på guideavdelningen medför att ledningen har avknoppat guideavdelningen, från resten av företaget, och där försökt skapat en

egen mikrokultur. Den stora personalomsättningen medför att en stor del av ledningens arbete går ut på att återskapa en stark organisationskultur från år till år. På grund av den höga personalomsättningen framgår vikten av seriositet i den av ledningen önskade organisationskulturen för att inför kommande säsonger locka seriösa och duktiga medarbetare för att fortsatt kunna bygga en stark kultur. Ledningens grundläggande värderingar om Danmarks bästa guider är genomgripande i organisationskulturen och kan uppfattas både hos ledningen samt medarbetarna. (2) Det styrks av Guiderna med berättelser kring omgivningens, samt deras egna uppfattningar, och de menar att seriositeten bidragit till att de valt Resebyrån som arbetsplats. (1) Risken att organisationskulturen utvecklas i fel riktning och bildar nya subkulturer upplevs som liten eftersom ledningens önskade organisationskultur varje år återskapas på grund av den höga personalomsättningen samt att ledningen använder sig av omplaceringar. Ledningen menar också att det kan ses som en fördel. Skulle ledningen misslyckas med att skapa den önskade organisationskulturen ett år ges en ny chans året efter. (2) Det har upplevts, av de få medarbetare som valt att göra ytterligare en säsong, som att det till säsongen kommit mer och tydligare ramar för att styra organisationskulturen och guidernas arbete. Guidernas generella upplevelse är dock att den starka gemenskapen bara blev mindre och mindre märkbar allt eftersom säsongen fortlöpte. (1) Ledningen berättar om utmaningen att från distans hålla organisationskulturen vid liv och vikten av att befinna sig ute på destinationerna så mycket som möjligt. (2) Besöken upplevs generellt som positiva dock har det varit för lite tid till uppföljning och genomgång av prestationer på individnivå.

6.1.2 Organisationskulturen och service konceptet

(2) Det går tydligt se att de säsongsanställda delar uppfattning med ledningen omkring vad deras huvuduppgift är som säsongsanställd. Medarbetarna har också förstått att det är viktigt att dra nytta av varandra och att de tillsammans klarar av mer än vad en enskild individ skulle göra. (1) (2) De säsongsanställda berättar att deras uppgift ute på destinationerna är att vara personliga och samtidigt ge det lilla extra varje gång, vilket också stämmer överens med ledningens tankar bakom Resebyråns servicekoncept. På samma sätt kan guidernas uppfattning omkring servicekoncept härledas till deras grundläggande värderingar om hur bra service ser ut, vilket utifrån analysen kan ses som ett resultat av ledningens önskade organisationskultur. (1) Författarna kan se att ledningen framställt och tydliggjort grundläggande värderingar som

medarbetarna tagit till sig och gjort till sina egna. Målen och missionen påverkar också organisationskulturen i Resebyrån och kan tydligt ses på de förväntningar som ledningen ställer upp omkring service och försäljning. Ledningen följer upp på medarbetarnas arbete inom dessa områden, (2) vilket generellt upplevs som positivt av guiderna. Målen har dock upplevts av medarbetarna vara felriktade och fokuserat för mycket på försäljning gentemot service. Målen har heller inte upplevts som något viktigt av guiderna då de hellre fokuserat på att göra sitt jobb så bra som möjligt och sedan acceptera att de inte kan göra mer. Dock anser medarbetarna det motiverande att nå målen då (1) bonussystemet byggts på provision och gett möjlighet till en gemensam resa.

6.1.3 Utbildningen som organisationskulturbyggande verktyg

(2) De säsongsanställda upplever att utbildningen är ett väl fungerande verktyg där de får möjlighet att socialisera med varandra och skapa en stark gemenskap där alla medarbetare lär sig att dra åt samma håll. Det är även under utbildningen som medarbetarna får kunskap kring de grundläggande värderingarna och förståelse över deras uppgift och vikten av att de fungerar såsom ledningen önskar. (1) Utbildningen ligger i den inledande fasen där Resebyråns intentioner har varit att förbereda guiderna inför arbetet men också få förståelse för Resebyråns tankar och vilka mål som ska uppnås. (2) Guidernas generella uppfattning är trots att mycket fokus läggs på personlig utveckling stämmer innehållet i utbildningen inte helt överens med den uppgift de ställs inför vilket framförallt beror på avsaknaden av en del praktisk förberedelse och guidearbets undervisning samt otillräcklig information om Resebyrån och dess bakgrund.

6.1.4 Säsongssanda och medarbetaridentitet

(2) De framgår tydligt att de säsongsanställda knyter an till varandra vilket skapar en stark säsongssanda och en tillhörighet till guideteamet genom de relationer, både före och under säsongen, som de bygger till varandra. (1) Det avspeglar sig i de tankar som ledningen har med att medarbetarna tillsammans kan klara mycket mer än vad de kan på egen hand. Ledningen använder utbildningen till att skapa relationer mellan medarbetarna så att de tillsammans kan påverka varandra och utveckla sin identitet till att bli en bättre medarbetare. (2) Det är även guidernas generella uppfattning om utbildningen. (1) Imagen som byggs upp omkring medarbetarna är viktig för ledningen då den påverka hur de uppfattas av omgivningen. Som nämnts tidigare är det seriösa intrycket viktigt och under utbildningen kläs medarbetarna i

Resebyrån med insikten om att de är branschens bästa, (2) vilket också avspeglar sig i det guiderna berättar om vad utomstående har, vilket betyder att deras uppfattning av sig själva påverkas av imagen.

6.1.5 Struktur och ramar

(1) Organisationsstrukturen som upplevs i Resebyrån är av platt karaktär, där organisationskulturen förespråkar att ansvar fördelas ut på medarbetarna, (2) vilket generellt upplevs positivt av medarbetarna och (1) ligger i samklang med ledningens arbetssätt. Ledningens budskap om att medarbetarna har fria händer att utveckla nya idéer genomsyrar organisationskulturen och är en stor del av det som upplevs motiverande hos medarbetarna. Tydliga ramar framgår dock vara viktigt för organisationskulturen i Resebyrån då medarbetare som endast arbetar under säsong ska gå i samlad riktning och leverera den upplevelse till gästerna som Resebyrån förväntar sig, speciellt då dessa medarbetare är en stor del av Resebyråns slutliga produkt. (2) Dessa ramar upplever guiderna vara bra då de samtidigt utifrån dessa får vara med att påverka sitt arbete och den rådande organisationskulturen med sina idéer och sin personlighet. Vilket också framhävs av ledningen är en viktig del av forandet av organisationskulturen. Dock upplever medarbetarna en avsaknad av uppdateringar på ramarna under säsongen om huruvida det arbetar på det sätt som ledningen förespråkat.

6.1.6 Internkommunikation

Ett sätt ledningen använder sig av, förutom ett par besök under säsongen för att motivera guiderna, är att guidechefen ringer för att följa upp och höra hur guiderna har det. Detta upplevs många gånger av guiderna som något positivt men det finns även guider som upplever att ledningens kommunikation, både e-mail och genom telefon, har varit allt för dålig under säsongen. Ledningen påstår samtidigt att guidernas kommunikation blir allt sämre eftersom det uppstår en påtaglig mentalt trötthet i slutet av säsongen. Även intranätet har fallit i glömska hos medarbetarna.

6.2 Teoridiskussionen

I teoridiskussionen återknyts undersökningens empiriska lärdomar som liknas med tidigare teori, och lyfts tillbaka till problemområdet där det sätts i relation till hur Resebyrån kan säkra kvalitén och servicenivån trots att verksamheten mestadels består av säsonganställda medarbetare som till stor del byts ut varje år. Jämförelsen leder teoridiskussionen vidare till tidigare teories tillämpning i fallstudiens verklighet, för att fylla syftet att öka kunskapen om organisationskulturbyggandededarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda. Samtidigt leder teoridiskussionen läsaren vidare till nästa avsnitt där ett försök till eventuell nyfunnen teori presenteras tillsammans med författarnas egna reflektioner kring forskningsområdet.

6.2.1 Byggnad och bevarande av organisationskultur

Organisationskulturen används som ett viktigt verktyg för att bygga upp ambitionsnivån hos medarbetarna för att säkra en hög servicekvalitet (jfr Schein 2010 se 3.1.2). Slutsatserna visar att upprätthållandet av organisationskulturen är en stor utmaning för ledningen på grund av de förändringar som sker under medarbetarnas anställning. Den största förändringen som sker är efter avslutad utbildning och där medarbetarna utstationeras. Här upplever guiderna att organisationskulturen försvagas succesivt, vilket ledningen också upplever och menar att den största utmaning är att bevara organisationskulturen på distans. Ledningen menar samtidigt att det är av yttersta vikt att komma runt och besöka medarbetarna i deras vardag för att på så vis kunna kontrollera att organisationskulturen fortsatt är den önskade eller för att kunna påverka om den gått åt fel håll så att eventuella subkulturer skapas (jfr Schein 2010 se 3.2.1 & 3.2.4).

6.2.2 Utbildning som verktyg för organisationskulturbyggande

För att bygga Resebyrån organisationskultur används framförallt en grundläggande och introducerande utbildning och våra slutsatser visar på att utbildningen är Resebyrån kraftigaste och bästa verktyg för att skapa organisationskultur. Utbildningen får en stor betydelse i organisationskulturbyggandet på grund av branschen ser ut som den gör med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda och det är därför nödvändigt för Resebyrån att på ett intensivt sätt införa en stark och tydlig organisationskultur i ett tidigt stadie (jfr Garavan 1997 se Yang & Cherry 2008; jfr Grönroos 2002 se 3.2.2). Under utbildningen ska medarbetarna absorbera och ta in ledningens värderingar, mål och arbetssätt samtidigt som guiderna förbereds

för arbetsrelaterat uppgifter men där också fokus läggs på den personliga utvecklingen. Ledningens strategi är också att medarbetarna ska bygga en stark tillhörighet både till Resebyrån och till varandra och samtidigt påverka gruppmedlemmarna i en positiv riktning för att kunna nå längre i sin utvecklingsprocess samt få andan att räcka över hela anställningstiden. Den personliga utvecklingen och gemenskap upplevs generellt som positivt av medarbetarna som dock menar att det saknas arbetsrelaterat fokus för att kunna leverera den kvalitativa produkt som Resebyrån önskar. Även synpunkter på ledningens sätt att hålla andan vid liv har lyfts fram vilket också kan komma att skapa eventuella subkulturer med egna agendor jfr Schein 2010 se 3.1.1 & 3.2.4).

6.2.3 Struktur, ramar och mål

Organisationens platta struktur upplevs som positiv av medarbetarna. Dock kan den platta strukturen bidra till att de utnämnda destinationscheferna inte är tillräckligt påklädda för att ge den av medarbetarna önskade, personliga feedbacken och känslan av ledningsnärvaro, vilket samtidigt gör att medarbetarna känner avsaknaden. En risk som ses i undersökningen i och med bristen av närvaro på destinationerna från ledningens sida och faktumet att medarbetarna inte upplever tillräckligt med uppföljning och respons på sitt arbete, är att de tappat motivation och glömmer bort målen de arbetar emot (jfr Schein 2010 se 3.2.1). Uppfattningen är att medarbetarna i Resebyrån ändå vet att det är tydligt vilken uppgift de har. Teorierna motsägs samtidigt då guiderna menar att målen inte varit viktiga för dem, vilket författarna utifrån de empiriska lärdomarna antar bero på att målen inte helt har bidragit till att medarbetarna känt förståelse inför uppdraget och det förväntade resultatet (jfr Schein 2010; Yukl 1989 se 3.2.1 & 3.2.4) samt att belöningsystemet kan tänkas vara felkonstruerat då den endast fokuserar på försäljning, snarare än de önskade beteenden som ledningen uppmuntrar, såsom service och innovationsrikedom (Schnider 1994 jfr Parasuraman 1987 se 3.2.1).

6.2.4 Internkommunikation

Ledningen menar att kommunikationen till guiderna och mellan guiderna är viktig och av rätt information i enhetlighet till teorin (jfr Grönroos 2002; Putnam 1982 se Brownell 1990 se 3.2.3) samtidigt som den måste fungera under hela säsongen för att guiderna ska lyckas i sitt arbete och arbeta utefter den uppsatta organisationskulturen, även det i likhet till teorin bakom bevarande av organisationskulturen (jfr Schein 2010 se 3.2.1). Dock bör ledningen se över

kommunikationsrutinerna och kanalerna för att anpassa sig efter verkligheten där det fysiska avståndet mellan medarbetare och ledningen är stort, i likhet med det Brownell (1990 jfr Krackhardt & Porter 1986 se 3.2.3) menar är viktigt.

6.2.5 Teoretisk diskussionssummering

I ovanstående teoridiskussion har de empiriska lärdomarna satts i relation till tidigare teorier utifrån författarnas teoretiska ram. Trots upplevd avsaknad av tidigare forskning kring organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda, kan det i avsnittet ses att tidigare teorier med gott resultat även kan tillämpas och appliceras på verksamhet i dessa branscher.

6.3 Reflektioner

I reflektionsdelen reflekterar författarna över forskningsområdet och utifrån teoridiskussionen görs ett försök att tillföra nyfunna insikter till området för att öka kunskapen om organisationskulturbyggandeledarskapsprocesser och dess effekter i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda. Avslutningsvis kommer författarna att ge förslag på vidare forskning inom dessa branscher, utifrån de lärdomar som kan utläsas från undersökningen.

6.3.1 Byggande och återskapande av organisationskulturen

Den stora personalomsättningen, som författarna anser främst bero på branschens utseende där möjligheterna till fast anställning är begränsade vilket i sin tur lockar unga medarbetare vilkas generella ambitioner om att använda arbetet som en språngbräda, är problematisk för Resebyrån, då det innebär att mycket tid och resurser årligen läggs på utbildning, organisationskulturbyggande och kunskapsöverföring från tidigare säsonger. Såsom de empiriska lärdomarna visar, går en stor del av ledningens resurser ut på att återskapa en stark organisationskultur år från år där medarbetarnas seriositet genomsyras. Empiriska lärdomar visar också att ledningens intentioner om att skapa en organisationskultur hos guideteamet där grundläggande värderingar såsom Resebyrån Xtra, Danmarks bästa guider samt att vara personliga vid alla tillfällen lyfts fram har lyckats, vilket skapar mening för medarbetarna och i organisationskulturen. Detta anses vara av yttersta vikt för ledningen då den seriösa image av Resebyråns medarbetare, som i framtiden kan försäkra Resebyrån att får de seriösa ansökningar

och på så vis fortsatt kunna behålla den önskade organisationskulturen i verksamheten trots det stora personalbytet varje år. Författarna menar att det är en viktig poäng att lyfta fram för att bygga en stark organisationskultur i branschen och i sitt försök att bidra med något nytt till forskningsfältet. Resebyråns ledning menar samtidigt om det misslyckas med att skapa den förväntade organisationskulturen hos destinationerna under ett år för att leverera en överlägsen produkt till gästerna, ges det en ny chans att skapa nya system och ändra på strukturen för att på så sätt kunna påverka produkten genom organisationskulturen året därefter, vilket också är ett försök från författarna, jämfört med tidigare teori, att bidra med en ny vinkel på organisationskulturbyggande forskningsområdet. Författarna upplever trots den stora personalomsättningen att det samtidigt finns stora möjligheter att skapa en stark organisationskultur för verksamheter med hög personalomsättning och stor andel säsongsmedarbetare.

6.3.2 Branschens villkor för organisationskulturbyggande

Att medarbetarnas långa arbetsdagar och stora ansvar, med hög press och ständig stress utan speciellt mycket lön för mödan, har inverkan på organisationskulturen har inte empiriskt styrkts av undersökningen, men är något som författarna ändå vill lyfta fram då resultatet ska ses i ett större sammanhang. Det samma gäller då arbetsdagarna är långa och där allt går i ett mycket högt tempo och att det i undersökningen påstås att det som händer under en säsong i branschen, händer under fem år i vilken annan bransch, vilket också bör ha en inverkan på hur organisationskulturen utvecklas. Således är det något som författarna menar bör tas hänsyn till vid byggandet och bevarandet av organisationskultur i en verksamhet med hög personalomsättning och stor andel säsongsmedarbetare. Författarna upplever utifrån sina egna erfarenheter samtidigt att medelåldern har sänkts i branschen och reflekterar över om det kan vara avgörande för guidernas självständighet och personlig mognad och kan påverka deras behov av stöd, vägledning, feedback, information, kommunikation och närvaro från en ledargestalt. Vilket kan ses i de empiriska lärdomar som dragits utifrån undersökningen om att medarbetarna upplever en avsaknad av detta. Författarna upplever samtidigt att det kan bero på ledningens tidsbrist samt avståndet mellan huvudkontoret och destinationerna, och författarna menar är inte realistiskt att en guidechef kan hinna runt till 70 medarbetare på tjugotalet destinationer och se till alla individuella behov för att kunna upprätthålla organisationskultur under hela säsongen.

Här bör företag anpassa sig efter sin verklighet och se över anpassa ledningen och deras kunskaper utefter guide teamet och de stöd som faktiskt kan behöva.

Författarna har reflekterat över det faktum att de yngre medarbetarna verkar vara mer lättformade, än äldre medarbetare, och mottagliga av information och av en stark organisationskultur då deras tidigare arbetslivserfarenheter är få, detta utifrån de empiriska lärdomar som dragits omkring medarbetarnas tydliga absorbering av organisationskulturen. Författarna menar att den unga åldern också kan påverka hur medarbetarna upplever ledningens kulturbyggandeprocesser och dess effekter. Det fysiska avståndet mellan ledning och medarbetare kan också utifrån slutsatserna bero på att kommunikationen inte fungerat som önskat mellan ledning och guider och då framförallt över det existerande intranätet, som helt glömts bort av medarbetarna. Författarna tror dock att det kan bero på ledningens intentioner med intranät inte fått den önskade effekten som avsetts och att ledningen har missat att implementera in det i organisationskulturen alternativt så stödjer det inte organisationens struktur.

6.3.3 Undersökningen som process

Arbetsprocessen som lett fram till en färdig uppsats har enligt författarna följt den plan som lades under arbetets inledande fas, utan större omvägar. Författarna har sedan den inledande diskussionen om uppsatsens innehåll och syfte varit samstämmiga under hela arbetsprocessen om en gemensam och tydlig bild av resultatet. Planen har bestått av olika moment för att kunna uppnå resultatet och de två moment som lagts mest energi vid är diskussioner kring uppsatsen uppbyggnad och struktur samt insamlandet av det empiriskt material. Trots att omgivningen upplevt en del livliga och entusiasmerande diskussioner, har det gemensamma målet varit desamma från processens start till mål. Författarna har i och med de erfarenheter om arbetsprocessen det tagit med sig från tidigare uppsatsskrivande, där de har skrivit om företagsidentitetskäppandekommunikation respektive socialiseringsverktyg, förhoppningsvis lyckats åstadkomma en spännande och njutbar läsning.

6.3.4 Betydelsen av egna erfarenheter

Att författarna har egen erfarenhet från branschen har tagits till hänsyn vid analys och slutsatser i form av att de satt egna tankar och erfarenheter utanför och endast valt att tolka det empiriska

materialet i förhållande till den teoretiska referensramen. De egna erfarenheterna har dock legat till grund för valet av problembakgrund och studieobjekt, samt varit till hjälp när slutsatserna lyfts ut ur undersökningen och placerats i problembakgrunden.

6.3.5 Tillförande av insikter och bredd

I och med den empiriska insamlingen i både ledningsperspektiv och medarbetarperspektiv har författarna upplevt att ledningens intentioner kunnat undersökas och jämföras med vilken faktisk effekt dessa har haft hos medarbetarna. Uppsatsen har förhoppningsvis tillfört forskningen en kvalitativ grund för hur organisationskultur kan se ut i en bransch med säsonganställningar, vilka ledarskapsprocesser som använts för organisationskulturbyggande och effekterna av dessa i en bransch med säsonganställningar och hög personalomsättning. Trots att undersökningen inte har vänt upp och ner på forskningen kring organisationskultur eller revolutionerat fältet finns ett hopp om att den har tillfört nya viktiga insikter samt skapat en bredd för tidigare teoriers tillämpning i branscher med hög personalomsättning och stor andel säsonganställda.

6.3.6 Förslag till framtida tillämpning av teorier och vidare forskning inom fältet

Författarna menar att de har samlat in ett brett och djupt empirisk material då de fått svar från medarbetare muntligt, i form av intervjuer, och skriftligt i form av dokumentanalys på en sammanställning av det utvärderingssvarsschema som guiderna efter avslutad säsong har svarat på. Författarnas förslag till ytterligare fördjupning inom fältet är att ytterligare se hur de faktiska effekterna uttrycker sig i de säsonganställdas dagliga arbete genom deltagande observationer. Författarna har också förslag till framtida tillämpning av teorier för att undersöka vilken effekt på organisationskulturen som ledarens närvaro och personliga uppföljning på plats har, samt vilken påverkan medarbetarnas behov har på organisationskulturen. Författarna ser gärna därför att uppsatsen och resultaten kan ge upphov till vidare forskning.

Urvalet av intervjupersoner har bestått av medarbetare i olika ställningar inom Resebyrån och det har skett en stor insamling av empiriskt material. I och med den samstämmighet som kan urskiljas i det empiriska materialet menar författarna att resultatet i uppsatsen är generaliserbart och kan appliceras på andra företag i samma eller liknande bransch med motsvarande säsongbaserade anställningar.

REFERENSLISTA

Monografier

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

Schein, Edgar H. (2010). Organizational culture and leadership. Fourth Edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Mead, George Herbert. (1934). Mind, self and society. Chicago: University of Chicago Press.

Karl Weick E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage publications, Inc.

Metodmonografier

Bryman, Alan. (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber AB.

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

Grönmo, Sigmund. (2004). Metoder i samhällsvetenskap. Malmö: Liber AB.

Holme, Idar Mange & Solvang, Bernt Krohn. (1997). Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Studentlitteratur: Lund.

Kvale, Steinar. (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur: Lund.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2003). Forskningsmetodikens grunder. Studentlitteratur: Lund.

Artiklar i tidskrift och tidningar

Brownell, Judi (1990). The symbolic/culture approach: Managing transition in the service industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 9, Nr. 3. Sid. 191-205.

Browning, Vicky; Edgar, Fiona; Gray, Brendan & Garrett, Tony. (2009). Realising competitive advantage through HRM in New Zealand service industries. *The Service Industries Journal*. Vol. 29, Nr. 6. Sid. 741–760.

Crawford, John & Lok, Peter. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 20, Nr. 7. Sid. 365-373.

Deery, Margaret A. & Shaw, Robin N. (1999). An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 23, Nr. 4. Sid. 387-400.

Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. Vol. 6, Nr. 2. Sid. 204-223.

Dutton, Jane E. & Dukerich, Janet M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in Organizational. *Adaption Academy of Management Journal*. Vol. 34, Nr. 3 Sid. 517-554.

Hatch, Mary Jo. & Schultz, Majken. (2002). The Dynamics of Organizational Identity Relations. *Human Relations*. Vol. 5, Nr. 8. Sid. 989-1018.

Hatch, Mary Jo. (1993). The dynamics of organizational Culture. *Academy of Management*. Vol. 18, Nr. 4. Sid. 657-690.

Hofstede, Geert. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*. Vol. 19, Nr. 3. Sid. 477-492.

Kasper, Hans. (2002). Culture and leadership in market-oriented organizations. *European Journal of Marketing*. Vol. 36, Nr. 9/10 Sid. 1047-1057.

Krackhardt, David & Porter, Lyman W. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, Nr. 1. Sid. 51-55.

Parasuraman, A. (1987). "Customer-oriented corporate cultures are crucial to service marketing succes". *Journal of Services Marketing*. Vol. 1, Nr. 1. Sid. 39-46.

Ruppel, Cynthia P. & Harrington, Susan J. (2001). Sharing Knowledge Through Intranets: A Study of Organizational Culture and Intranet Implementation. *Ieee transactions on professional communication*. Vol. 44, Nr. 1. Sid. 37-52.

Schneider, Benjamin. Gunnarson, Sarah K. & Niles-Jolly, Kathryn. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*. Vol. 23, Nr. 1. Sid. 17-29.

Tsai, Yafang; Shih-Wang, Wu & Chung, Hsien-Jui. (2009). The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership. *6th International Conference on Service Systems and Service Management*. Sid. 585-590.

Yang, Hui-O & Nita, Cherry. (2008). Human Resource Management Challenges in the Hotel Industry in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. Vol. 13, Nr. 4. Sid. 399-410.

Yukl, Gary. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. Vol. 15, Nr. 2. Sid. 251-289.

Weick Karl E; Kathleen M. Sutcliffe & Obstfeld, David. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. Vol. 16, Nr. 4. Sid. 409-421.

BILAGOR

Intervjupresentationer

Ledning

Intervjuperson Guidechef (Fiktivt namn Gunnar, den 21/3)

28 år gammal och arbetar som guidechef för Resebyråns skidavdelning, som arrangerar resor till alperna, Sverige och Norge. Startade sitt arbete för Resebyrån i augusti 2010. Guidechefen ansvarar för all utlandspersonal samt driften av verksamheten på alla destinationer. Har tidigare mångårig erfarenhet från resebranschen i olika roller.

Intervjuperson Logistik- och distriktschef (Fiktivt namn Sune, den 25/3)

En gammal ekonom från handelsskolan som idag är i det runda 50 och har 10 årig erfarenhet från resebranschen. Bor i Österrike med sin fru och har varit aktiv i Resebyrån i cirka 5 års tid. Nu är han logistik- och distriktschef för Österrike och han pratar flytande tyska och känner området väl då han bott här i många år. Han har även ansvaret att hjälpa guiderna med bland annat samarbetspartners och ekonomi.

Medarbetare

Intervjuperson Guide (Fiktivt namn Alf, den 23/3)

Är 19 år gammal och det har i vinter gjort sin första säsong som guide på destinationen Bad Gastein. Kommer direkt från gymnasiet och har haft lite extra jobb vid sidan av sin skolgång.

Intervjuperson Eventpersonal i alperna (Fiktivt namn Bo, den 25/3)

Är 33 år gammal. Har tidigare arbetat på en segelbåt där han bland annat tagit hand om unga kriminella, men även företag som önskat teambuilding, bröllop och andra event. Det är hans första säsong och han har arbetat som Eventpersonal och åkt runt i Österrike och Italien med Resebyråns eventbil.

Intervjuperson Supervisor (Fiktivt namn Jon, den 24/3)

24 år gammal och har arbetat som guide i 1 år, har varit ute som guide om sommaren en gång och ska ut i sommar igen. Har tidigare arbetat för en ungdomsresebyrå från Danmark. Har innan dess varit på guideskola med Service & Co. Innan sin tid i resebranschen har han varit elektriker. Under säsongen har han arbetat som supervisor i Bad Gastein efter att ha startat med att arbeta som Destinationschef i Saalbach, på grund av ett större behov hans insats där.

Intervjuperson Destinationschef (Fiktivt namn Nils, den 25/3)

22 år gammal och gör sin andra säsong för Resebyrån. Under säsongen har han arbetat som destinationschef i Zell am See. Anledningen till att han varit guide och destinationschef är för att samla på sig livserfarenhet och utveckla sig själv för att kunna söka in på polisskolan i Danmark.

Intervjuperson Guide (Fiktivt namn Max, den 24/3)

Är 25 år gammal och har efter skolan arbetat ett år och sedan tog sedan direkt till de militära. Det är hans första säsong som skidguide, dock har han varit guide i Spanien tidigare. Har innan dess varit på guideskola med Service & Co. Har arbetat som guide i Schladming i vinter.

Intervjuperson Guide (Fiktivt namn My, den 24/3)

En 20 årig tjej och gör sin första säsong som guide i Bad Gastein. Hon kommer direkt från gymnasiet och ville prova något helt annat, därför blev det skidguide. Hon har inga tidigare arbetslivserfarenheter.

Intervjuguide ledning

Intervjumall

Internkommunikation - Utbildning – Identitetsbyggande

5 Snabba inledande för bakgrunden:

Är det Okej att vi spelar in intervjun?

Du kommer vara anonym i uppsatsen.

Namn?

Ålder?

Antal år i organisationen?

Intervjufrågor ledning:

1. Hur ser organisationsstrukturen ut?
2. Vad är din mening kring den?
3. Vad står Resebyrån för?
4. Vilka värderingar är typiska för Resebyrån?
5. Vad kännetecknar Resebyrån som arbetsplats?
6. Kan du förklara hur Resebyrån servicefilosofi ut?
7. Hur arbetar Resebyrån för att uppnå den förväntade servicekulturen?
8. Vilka processer använder sig Resebyrån av för att implementera dessa värderingar/servicekultur hos personalen?
9. Har Resebyrån ledning en gemensam syn på ledarskap?
10. Vad är ledarskap för dig?
11. Hur använder du ledarskapet i ditt arbete?
12. Hur ser kommunikationen ut med dina medarbetare?
13. Vilka kanaler och redskap används i kommunikationen?
14. Hur använder du ditt ledarskap i kommunikationen?
15. Finns det någon gemensam strategi gällande intern kommunikationen?
16. Hur ledningen kommunicerar med medarbetarna?
17. Finn det en tanke bakom hur budskapet ska motas av medarbetarna?
18. Har ni tankar kring effekterna av kommunikationen med medarbetarna?

Servicekoncept:

19. Hur förbereder ni medarbetarna för en ny säsong?
20. Hur ser innehållet ut?
21. Vad förväntar ni att de anställda ska kunna efter genomgången utbildning?
22. Hur väll anser du att medarbetarna står rustade för en säsong?
23. Hur vill ledningen att medarbetarna ska agera i servicemötet?
24. Varför ser det ut som det gör?
25. Vad är tanken bakom utbildningen?
26. Vilka förväntningar har ni på guiderna innan och efter utbildningen?
27. Vad det ska klara av?
28. Har utbildningen fler syften än att förbereda guiderna för guideuppgifter/fagligt arbete?
29. På vilket sätt bidrar utbildningen till att skapa gemenskap och servicekultur?
30. På vilket sätt bidrar utbildningen till företagskulturen, Resebyrån mål och värderingar?
31. Använder ni andra redskap för att kommunicera ut företagskulturen?
32. På vilket sätt ämnar ni påverka individerna för att bli en Resebyrån medarbetare?
33. Hur fungerar det när du har 80 % omsättning på guiderna?
34. Hur tycker du den står sig genom säsongen, känner du att den förändras?
35. Självkritisk? Har ni varit konsekventa i ert agerande?
36. Symboler för kulturen?

Är det Okej om jag får din e-mail adress om vi vill fördjupningar

Intervjuguide Medarbetare

Intervjumall

Internkommunikation - Utbildning – Identitetsbyggande

5 Snabba inledande för bakgrunden:

Är det Okej att vi spelar in intervjun?

Är det Okej att använda ditt namn i uppsatsen?

Du får gärna vara anonym gentemot ledningen, om du önskar?

Namn?

Ålder?

Antal år i organisationen?

Inledande frågor mot ämnet:

1. Vad har du för bakgrund?

– Tidigare arbetslivserfarenhet och utbildning.

2. Hur kommer det sig att du ville börja inom turism och på Resebyrån?

3. Vilka av dina egenskaper tror du gav dig jobbet?

4. Hur gick tankarna innan du startade upp?

5. Hur ser du på företaget?

– Innan anställning?

– Slut av anställning?

6. Beskriv din roll i företaget? Befattning? Ansvarsområden?

7. Hur upplever du din delaktighet/medägarskap i företaget?

8. Känner du någon speciell tillhörighet till Resebyrån?

– Vad är det som gör att du känner så?

10. Hur ser gemenskapen bland de anställda? Hur trivs du i Resebyrån?

– Är det något speciellt som gör att du känner gemenskap med de andra medarbetarna?

11a. Har din identitet påverkats på något vis i och med din anställning och tid vid Resebyrån?

11b. Har upplevelsen vid Resebyrån hjälpt till att utveckla dig som person?

– På vilket sätt?

Första tiden:

12. Hur har utbildningen sett ut?

– Hur upplevde du den?

13. Vad fick ni för material?

– Tillräckligt?

14. Hur upplevde du första tiden på Resebyrån? När du blev utsänd på destinationen

15. Hur förberedde utbildningen dig för ditt arbete?

16. Hur var relevansen av innehållet i utbildningen i förhållandet till ditt guidejobb?

17. Kände du att du kunde agera såsom förväntades av dig efter utbildningen?

18. Har du några synpunkter på er utbildning?

– Saknades något?

19. Hur upplever du dina möjligheter att utvecklas vidare i ditt arbete? - inom organisationen?

20. Hur upplever du det stöd som gavs för din utveckling?

21. På vilket sätt har utbildningen varit med till att ge dig en känsla av tillhörighet till Resebyrån?

Servicekonceptet:

22. Hur ser Resebyrån servicekonceptet ut?

23. Finns det riktlinjer i hur du ska agera i mötet med kunden?

24. Hur ska ni agera för att ge gäster bra service?

25. Hur upplever du att Resebyrån skiljer sig från sina konkurrenter?

26. Hur upplevde du att Resebyrån skiljde sig i förhållande till andra resebyråer innan anställning?

– I starten av din anställning?

– I slutet av din anställning?

27. Känner du att du har rätt förutsättningar att fatta beslut? (stöd i form av handlingsfrihet, utbildning)

28. Hur ser dina möjligheter ut att påverka formen av ditt arbete?

29. Vilka möjligheter har du att påverka Resebyrån service?

– Att påverka de upplevelser som ni skapar för gästerna?

– Påverka den produkt som du är en del av leverera till gästerna?

30. Hur förmedlar ni era värderingar till gästerna?

Syn på ledningen och dess arbete:

31. Hur ser hierarkin ut på guidedelen, din chef? dennes chef?
32. Hur upplever du din chefs arbete?
33. Har du någon att vända dig till när du undrar eller är osäker över något?
34. Får ni någon form av feedback på ert agerande?
35. Är det svårt att uppfylla ledningens önsknings och behov?
36. Vad händer om ni inte lever upp till det i förväg satta förväntningarna?
37. Hur fungerar den intern kommunikation inom företaget?
 - Från lednings sida?
38. Hur upplever du kommunikationen från ledningen/cheferna?
 - Hur upplever du personlig kommunikation mellan dig och ledningen?
 - Hur upplever du den generella kommunikationen som kommer från ledningen?
39. På vilket sätt tror du att kommunikationen från ledningen mottas av medarbetarna på destinationerna?
40. På vilket sätt kan ledningens kommunikation påverka ditt arbete?
41. Vilken nytta har ledningens kommunikation för dig i ditt arbete?
42. Hur upplever du på kommunikationen emellan dig och dina kollegor?
 - På vilket sätt kan det påverka ditt arbete?
 - På vilket sätt har ledningen instruerat er i detta?
43. Känner du att ledningen/dina chefer vet vad som händer på destinationen?
44. Hur upplever du ledningens insats med att hjälpa och stödja dig i ditt arbete?

Framtiden:

45. Hur känner du för framtida arbete vid Resebyrån?
 - Om nej, varför inte?
 - Om ja, varför?

Avslutande

46. Övriga tillägg om ämnet?
47. Tankar du har haft under intervjun?
Är det Okej om jag får din e-mail adress om vi vill fördjupningar