



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# ”Vi är spindeln i nätet”

*En undersökning av internationella hotellkedjor med syfte att öka förståelsen av interkulturella servicemöten i en hotellreception*

Camilla Berg- Berntsson

Jenny Ho

Maria Johansson

Handledare:  
Malin Espersson  
Elisabeth Högdahl

Kandidatuppsats  
VT 2012

## **Sammanfattning**

**Titel:** "Vi är spindeln i nätet" - En undersökning av internationella hotellkedjor med syfte att öka förståelsen av interkulturella servicemöten i en hotellreception.

**Författare:** Camilla Berg- Berntsson, Jenny Ho & Maria Johansson.

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management.

**Kurs:** SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp VT2012.

**Handledare:** Malin Espersson & Elisabeth Högdahl.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att skapa förståelse för hur receptionspersonalen agerar i möten med internationella gäster, vilka problem som kan uppstå i samband med dessa samt hur ledningen arbetar med att stödja sina anställda i möten där kulturella skillnader kan uppstå. Uppsatsen fokuserar på två internationella hotell i Malmö.

**Metod:** Abduktivt arbetssätt, observationer och kvalitativa djupintervjuer.

**Slutsatser:** Vi har kommit fram till att receptionisterna fungerar som nyckelpersoner mellan hotellen och deras gäster samt att det är viktigt att varje möte blir personligt. Vi har noterat att trots att receptionisterna agerar efter sin arbetsrelaterade roll, har känslor en stor betydelse i interkulturella servicemöten inte minst eftersom kultur är ett omdiskuterat ämne. Det gäller att de finner en balans mellan att vara professionell i sitt yrke och att bidra med sin personlighet, samtidigt som de inte låter känslor ta över. Det är hotelledningens och chefernas jobb att stödja receptionspersonalen i deras arbete. Detta kan de bland annat göra genom att utveckla effektiva system för exempelvis informationsspridning och bonussystem. Dessutom är en fördel för hotell att vara mångkulturella eftersom receptionspersonalen kan utnyttja detta när de möter gäster från olika kulturer. Cheferna hoppas dock på att erfarenhet och informationsutbytet mellan de anställda ska räcka som stöd för de internationella servicemötena, vilket har resulterat i att de inte satsar på någon form av utbildning eller träning inom detta.

**Nyckelord:** Interkulturella servicemöten, hotell, receptionister, känslor, Cross- cultural Management.

## FÖRORD

*Vi vill med detta förord tacka alla som har hjälpt oss med material till denna uppsats. Utan er hade det inte varit möjligt att genomföra denna kandidatuppsats.*

*Först och främst vill vi tacka de berörda hotell med personal som har delat med sig av sin tid och sina erfarenheter för att ge oss ett fylligt underlag till vårt empiriska material. Ingen nämnd och ingen glömd.*

*Ett extra stort tack vill vi ge till våra handledare Malin Espersson och Elisabeth Högdahl som har väglett oss med sina synpunkter och tankar.*

*Vi vill även tacka Jörgen Eksell och Fredrik Nilsson för sina varma rekommendationer till vår ansökan av Lunds Universitets resestipendier.*

*Sist men inte minst vill vi tacka Malin Franck med sin inspirerande intervju som gav oss idéer till vårt forskningsområde.*

Helsingborg den 22 maj 2012

Camilla Berg- Berntsson, Jenny Ho & Maria Johansson

## Innehåll

1. INLEDANDE DEL .....	1
1.1 Syfte & Frågeställning.....	3
1.2 Disposition.....	3
2. METOD .....	5
2.1 Det förberedande arbetet - Den litterära kartläggningen .....	5
2.2 Urval .....	6
2.3 Presentation av studieobjekt och respondenter.....	7
2.4 Insamlande av empiri - Observation av en reception .....	8
2.4.1 Konsten att anteckna.....	9
2.4.2 Vår förförståelse .....	10
2.5 Intervju – ett sätt att gå på djupet .....	11
2.5.1 Fem teman – 30 frågor.....	11
2.5.2 Det muntliga förhøret .....	12
3. TEORETISK REFERENSRAM .....	14
3.1 Personalens roll i servicemøtet.....	14
3.1.1 Personalens roll i det interkulturella servicemøtet .....	14
3.1.2 Hur receptionspersonalen hanterar det oväntade.....	15
3.1.3 De anställdas känslor och emotionella arbete.....	16
3.1.4 Skådespelets ytliga och djupa agerande .....	16
3.1.5 Søkandet efter autenticitet .....	17
3.2 Agent och principal .....	18
3.2.1 Agentproblem .....	18
3.2.2 Riskproblem.....	19
3.3 Cross- cultural management .....	20
3.3.1 Ledarskap och kommunikation .....	21
3.3.2 Träning och utbildning av sin personal .....	21
4. ANALYS .....	23
4.1 Spindeln i nätet .....	24
4.1.1 En ägande roll.....	24
4.1.2 Olika från kultur till kultur .....	26
4.1.3 När scriptet inte stämmer.....	27
4.1.4 Receptionisternas roll och deras emotionella arbete .....	28
4.1.5 Att vara skådespelare.....	29
4.1.6 Erfarenheter och det genuina møtet.....	31
4.2 Receptionisten är en agent.....	32
4.2.1 Riskproblem.....	36
4.3 Organisation som en stödjande funktion .....	37
4.3.1 Utbildning och erfarenhet.....	38
4.3.2 Erfarenheter och generaliseringar.....	40
5. DISKUSSION .....	42
5.1 Receptionisten - Huvudrollsinnehavaren.....	42
5.2 Ledning och receptionspersonal .....	43
5.3 Den stödjande organisationen.....	44
5.4 Bidrag till framtida forskning.....	44
6. SAMMANFATTADE SLUTSATSER .....	46

Kunskap om interkulturella servicemöten i en hotellreception.....	46
REFERENSER.....	48
BILAGOR.....	52

# 1. INLEDANDE DEL

*”...Asiater, tyskar, vi har en hel grupp från Libyen som bor här just nu, så det finns från hela världen, från Sydamerika också, det är verkligen från hela världen. Många av våra gäster är just amerikaner och engelsmän, jag skulle nog vilja säga att 75 procent av våra gäster är utländska.” – Intervju av chef på ett internationellt hotell i Malmö, 2012-04-24.*

Vi lever i en allt mer globaliserad värld. År 2006 reste 820 miljoner människor runt om i världen vilket var ett nytt rekord för den internationella turismen.<sup>1</sup> Detta påverkar inte minst hotellbranschen som vi har lagt fokus på i vår uppsats. Eftersom människor från olika kontinenter med olika världsbild reser allt mer, behöver hotellen anpassa sig för att kunna bemöta personer med olika föreställningar om vad ett hotell är på ett optimalt sätt. För de personer som tar emot hotellgäster, till exempel receptionspersonal gäller det att ta hänsyn till olika kulturella skillnader i form av seder, traditioner och språk som internationella gäster bär med sig.<sup>2</sup> Hotell har länge varit en plats för människor att söka sig till. Det kan handla om behovet av ett rum för övernattnig, en möteslokal i form av en konferens eller möjligheten att äta middag. Det som skiljer hotellen åt är dels de värdehöjande tjänsterna, de tjänster som ökar kvaliteten på den erbjudna tjänsten som exempelvis pool och gym. Men även hur och på vilket sätt gästerna upplever tjänsten, det vill säga servicen.<sup>3</sup> Genom att kunna bemöta och ge god service som är anpassad till gäster med olika internationell bakgrund skapar hotellen konkurrensfördelar. För oss innebär gäster med internationell bakgrund en bakgrund präglad av kultur med andra normer och värderingar. Men vad är då kultur?

Hofstede, en välkänd forskare inom organisationskultur och kulturell ekonomi har genom sin forskning konstaterat att det finns kulturella skillnader mellan människor från olika delar av världen.<sup>4</sup> Kultur är ett svårdefinierat ord men utifrån olika forskares definitioner drar vi slutsatsen att kultur är ett kollektivt tänkande, ett beteende och livsstil som skiljer medlemmar från en grupp till en annan. En person kan vara del av många olika grupper samtidigt och dessa kan överlappa varandra. Det kan vara allt från könsgrupper och etniska grupper till religiösa grupper.<sup>5</sup> Kultur är något som du växer upp med och lär dig från människor runtomkring, exempelvis familj och vänner. Den är djupt rotad och genomsyrar alla delar av

---

<sup>1</sup> Harvey, International hotels, 2007, s.190

<sup>2</sup> ibid. s.192

<sup>3</sup> Grönroos, Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen, 2008, s.180, 182

<sup>4</sup> Clegg, Kronberger & Pitsis, Ledning & Organisation, 2005, s.292-293

<sup>5</sup> Hofstede & Hofstede, Organisationer och kulturer, 2009, s.24

ett samhälle samt speglar den individuella personens tankar och värderingar.<sup>6</sup> Detta betyder att den påverkar hur människor anpassar sig till olika situationer och även prestationerna i arbetslivet, vilket i sin tur influerar en organisations attityd och handlingar genom att varje individ bidrar med sina egna unika erfarenheter.<sup>7</sup> Detta är intressant eftersom många hotellorganisationer består av en mångkulturell arbetsgrupp. Enligt Clegg, Kronberger & Pitsis är individens tankar och värderingar de som utövar störst inflytande i en organisation, då de är svåra att ändra på och även svåra att observera.<sup>8</sup> Det blir tydligt att kultur spelar en stor roll i en organisation och inte minst i interkulturella servicemöten, som uppsatsen fokuserar på. Ett interkulturellt servicemöte innebär att gästen och individen som levererar service har olika kulturell bakgrund.<sup>9</sup> Mycket av det vi har läst problematiserar det interkulturella servicemötet och har förslag på hur internationella företag kan arbeta för att minska problem som kan uppstå i dessa möten. Det kan till exempel handla om utbildning och träning inom olika kulturella normer och värderingar.<sup>10</sup> Varför väljer vi att forska om interkulturella servicemöten?

Interkulturella servicemöten inom hotellindustrin blir alltmer vardag för många, tack vare globaliseringen och olika företags expansion världen över.<sup>11</sup> Genom att anställa personal med olika kulturell bakgrund och språkkunskaper ökar hotellen sin möjlighet att optimera servicemötet i hotellreceptionen.<sup>12</sup> Tidigare forskning inom interkulturella servicemöten har lagt vikt på att öka förståelsen att gäster med olika kulturell bakgrund har olika förväntningar på service, även om det finns aspekter inom service där förväntningarna är detsamma.<sup>13</sup> För att kunna optimera servicemötet behövs en bättre förståelse för receptionspersonalens roll och hur de agerar i mötet med internationella gäster där förväntningarna kan skilja sig åt. Samtidigt som receptionspersonalen styr över mötet med gästerna behöver de stöd från chefer och ledning. Därför kan länken mellan receptionspersonalen och ledning/chefer samt internationella gäster vara intressant att undersöka. Inte minst för att tydliggöra vad det kan

---

<sup>6</sup> Hofstede, *Cultural Dimensions In Management And Planning*, 1984, s.81; Xing, *The Chinese cultural system: implications for cross-cultural management*, 1995, s.14

<sup>7</sup> Moran, Harris & Moran, *Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*, 2011 s.10; Dong & Liu, *Cross-cultural management in China*, 2010, s.224

<sup>8</sup> Clegg, Kronberger & Pitsis, 2005, s. 289-290

<sup>9</sup> Stauss & Mang, "Culture shocks" in inter-cultural service encounters, 1999, s. 331

<sup>10</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.173-174

<sup>11</sup> Mok & Armstrong, *Expectations for hotel service quality: Do they differ from culture to culture?*, 1998, s.381; Wang & Mattila, *A grounded theory model of service providers' stress, emotion, and coping during intercultural service encounters*, 2010, s.328

<sup>12</sup> Mok & Armstrong, 1998, s.382

<sup>13</sup> *ibid.* s.389

finnas för risker och problem i dessa relationer. Fortsättningsvis kan dimensioner som exempelvis språkbarriärer försvåra det interkulturella servicemötet.<sup>14</sup> Vi ställer oss bland annat frågande till hur receptionspersonal kan tackla dessa problem och hur de får stöd av organisationen.<sup>15</sup> Wang & Mattila menar att ett servicemöte mellan två individer med olika kulturell bakgrund kan försvåra interaktionen och detta kan vara problematiskt för receptionspersonalen. Utifrån denna utgångspunkt är det intressant att undersöka hur receptionspersonalen hanterar situationer som kan uppstå i möten med internationella gäster.

## **1.1 Syfte & Frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att skapa förståelse för hur receptionspersonalen agerar i möten med internationella gäster.

Med hjälp av nedanstående frågeställningar kommer vi att möjliggöra vårt syfte.

1. *Vad innebär rollen som receptionist i mötet med internationella gäster?*
2. *Vilka risker och problem kan uppstå i relationen mellan receptionspersonal och ledning respektive internationella gäster och hur löser man dessa?*
3. *Vilken stödjande funktion har organisationen och ledningen och hur tränas receptionspersonalen i mötet med internationella gäster?*

## **1.2 Disposition**

Vi kommer i detta avsnitt att förklara hur vi har strukturerat uppsatsen.

**Kapitel 1** – Inledande del. Den består av en inledning och problembeskrivning av vårt valda ämne. Detta mynnar ut i vårt syfte och frågeställningar.

**Kapitel 2** – Metod. I detta avsnitt presenterar vi hur vi har gått tillväga med uppsatsen. Vi tar upp vårt urval, presentation av studieobjekt och respondenter samt redogör för våra observationer och intervjuer.

**Kapitel 3** – Teoretisk referensram. Här tar vi upp de teorier som vi använder för att analysera vår empiri. Vi utgår ifrån tre teman. Först presenterar vi teorier kring roller och hur känslor spelar in i en yrkesroll. Vidare introducerar vi teorier för att förtydliga hur förhållandet mellan chefer, receptionspersonal och gäster kan se ut och vilka problem som kan uppkomma mellan dem. Sist men inte minst presenterar vi hur ledningen i en organisation kan arbeta med sin personal i interkulturella servicemöten med fokus på organisation och ledning som en stödjande funktion.

---

<sup>14</sup> Wang & Mattila, 2010, s.334

<sup>15</sup> *ibid.* s.328



**Kapitel 4** - Analys. I denna del analyserar vi vårt empiriska material i förhållande till våra teorier. Analysen kommer att utgå ifrån liknande teman som i teoriavsnittet och med hjälp av denna struktur kommer vi att besvara våra frågeställningar i tur och ordning. Vi börjar med att analysera receptionspersonalens roll i mötet med internationella gäster. Vidare kommer vi att ta upp de risker och problem som finns mellan receptionisterna och ledning respektive gäster. Som avslutning tar vi upp hur organisationen fungerar som ett stöd för receptionisterna i mötet med internationella gäster.

**Kapitel 5** - Diskussion. I detta avsnitt presenterar vi uppsatsens resultat och försöker besvara våra frågeställningar.

**Kapitel 6** - Sammanfattande slutsatser. I denna avslutande del gör vi en summering av uppsatsens resultat och ger förslag till vidare forskning.

## 2. METOD

*Följande avsnitt beskriver hur vi har gått tillväga för att samla in vårt empiriska material. Först presenteras den förberedande delen av vårt arbete. Vidare fortsätter vi med en presentation av vårt urval och studieobjekt samt respondenter. Sist men inte minst har vi den genomförande delen där vi tar upp hur vi har gått tillväga med våra observationer och intervjuer.*

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod för att belysa hur receptionspersonalen arbetar i servicemötet med internationella gäster. Detta eftersom vi ville få ett djup i uppsatsen och undersöka servicemötet utifrån receptionspersonalens föreställningar. Vi har använt oss av ett abduktivt angreppssätt, vilket innebär att vi först har utgått ifrån teorier och har efter vår insamling av empiri valt att lägga till ytterligare teorier.

### **2.1 Det förberedande arbetet - Den litterära kartläggningen**

För att få fram tidigare forskning och finna en kunskapslucka inom området interkulturella servicemöten har litteraturstudier genomförts. Litteraturstudier har fungerat som en grund och en plattform för uppsatsen. Med hjälp av litteraturstudier har planeringen av observationer på två olika internationella hotell och intervjuguiden skapats till de kvalitativa djupintervjuerna.

Utifrån Rienecker & Jørgensens pentagram över litteratur- och informationssökning<sup>16</sup> samt Brymans litteraturgenomgång<sup>17</sup> gjordes en allmän litteratursökning inom kurslitteratur från tidigare kurser i Service Management. Detta för att få fram eventuella referenser för vidare forskning inom ämnet. För att finna vetenskapliga artiklar inom syftet har databaser på Lunds Universitets bibliotek använts. De databaser som i huvudsak har använts är Summon, Google Scholar och EBSCO Host. Genom att söka på UppSök har vi funnit tidigare uppsatser som belyser fortsatt forskning inom interkulturella servicemöten. De vetenskapliga artiklarna och annan litteratur har hittats med hjälp av olika nyckelord; *cross-cultural management, culture, intercultural, service encounter* kombinerat med ord som *employees, emotions, service* och *hotel*. Då det finns begränsat med svensk forskning inom interkulturella servicemöten har vi hämtat merparten av litteraturen som facklitteratur och vetenskapliga artiklar utanför Sveriges gränser. Vi har varit medvetna om svårigheten med att göra en direkt koppling till Sverige och svenska hotell. Utifrån denna medvetenhet har vi haft ett kritiskt förhållningssätt till

---

<sup>16</sup> Rienecker & Jørgensen, Att skriva en bra uppsats, 2008, s.213

<sup>17</sup> Bryman, Samhällsvetenskapliga metoder, 2002, s.460-461

informationen då exempelvis andra länders arbetsvillkor, lagar och arbetsförhållanden inte alltid är likvärdig med det svenska systemet.

Med utgångspunkt från litteraturstudier har vi noterat att forskning inom servicemöten mellan receptionspersonal och gäster utifrån gästers perspektiv är vanligt förekommande. Vi fann en kunskapslucka inom forskning utifrån receptionspersonalens perspektiv och hur de anpassar sig till gäster med olika kulturell bakgrund inom internationella hotellkedjor i Sverige.

## **2.2 Urval**

För att välja ut vårt undersökningsobjekt tog vi kontakt med ett flertal hotell med internationell karaktär i Malmö och Göteborg. Med internationell karaktär menar vi hotell som är en del av en internationell hotellkedja och som finns representerade runt om i världen. Vi valde att rikta in oss på dessa eftersom vi ville ha en stor andel internationella gäster och där receptionspersonalen har många internationella servicemöten. När vi hade fått kontakt med hotellen skickade vi ut ett e-mail där vi kort presenterade oss, vårt ämne för vår uppsats och vilket syfte vi hade med intervjuerna. Hotellen som antog vår förfrågan låg i Malmö. Vår forskning ägde rum i lobbyn på två olika hotell. De båda hotellen ingår i två olika internationella hotellkedjor med hotell i ungefär sjuttio länder. Hotellen är konkurrenter inom samma kundsegment. Även om hotellen är olika stora är personalstyrkan nästan lika stor i förhållande till antal rum, detta är en anledning till varför de är intressanta att jämföra. Hotellens huvudsakliga gäster på vardagar är internationella och skandinaviska affärsresenärer. Under helger är det en större andel fritidsresenärer från Skandinavien. Båda hotellen har en traditionell hierarkisk organisation med ett antal chefer mellan receptionspersonal och företagsledningen, där chefen för Human Resource ytterst sällan träffar hotellgästerna. Våra intervjupersoner har snarlika positioner inom organisationerna och detta gör det möjligt för oss att göra jämförelser utifrån hur de har svarat på de olika hotellen.

Vi har totalt genomfört sex intervjuer. Valet av intervjupersoner skedde inte genom ett specifikt urval. På grund av tidsbrist från hotell Rosens sida fick vi intervju receptionschefen och tre receptionister som var i tjänst under tiden vi befann oss på hotellet. På hotell Classic hade vi bokat tid med chefen för Human Resource och fick under intervjun förfrågan om vi ville intervju en receptionist och vi antog erbjudandet. Trots att vi inte fick möjlighet att göra ett aktivt urval, är vi övertygade om att vi fick en variation på våra respondenter, vilket visar sig i deras svar.<sup>18</sup> Eftersom vår avsikt var att gå på djupet av våra respondenters tidigare

---

<sup>18</sup> Trost, Kvalitativa Intervjuer, 2005, s.119-120

erfarenheter och upplevelser av servicemöten med internationella gäster, skiljer sig våra respondenters svar åt beroende på att deras tidigare erfarenheter ser annorlunda ut.

### **2.3 Presentation av studieobjekt och respondenter**

Syftet med våra intervjuer var att vi ville ta del av respondenternas tankar och åsikter av vad de har upplevt i möten med internationella gäster. Samtliga respondenter hade svensk bakgrund och det som varierade mellan dem var deras erfarenhet av att arbeta i olika länder. Nedan kommer en mer utförlig presentation av hotellen och våra intervjupersoner. Dessa hotell och respondenter är anonyma i uppsatsen för att skydda deras identiteter och vi har därför valt fingerade namn.<sup>19</sup>

**Hotell Rosen** är ett hotell som är en del av en stor internationell hotellkedja som sträcker sig över hela världen. Totalt arbetar runt 45 anställda på hotell Rosen varav tio i receptionen (Intervju Monika 2012-04-24 Hotell Rosen). Här intervjuade vi fyra personer; tre receptionister och en receptionschef/ Rooms Manager.

**Monika**, Rooms Manager (chef över reception och städ), intervjuad på hotell Rosen 2012-04-24. Hon har haft sin nuvarande position i två och ett halvt år. Hennes arbetsuppgifter är varierande som till exempel administrativa uppgifter, stödja receptionisterna i deras dagliga arbete samt ansvar för städpersonalen.

**Lotta**, receptionist, intervjuad på hotell Rosen 2012-04-24. Hon har varit anställd sedan september 2011. Hennes arbetsuppgifter är att ta emot gäster, svara i telefon och att hjälpa gäster med varierande frågor.

**Mary**, receptionist, intervjuad på hotell Rosen 2012-04-24. Hon har varit anställd sedan januari 2011. Hennes arbetsuppgifter är att ta emot gäster, svara i telefon och att hjälpa gäster med varierande frågor.

**Ronja**, receptionist, intervjuad på hotell Rosen 2012-04-24. Hon har varit anställd sedan oktober 2009. Hennes arbetsuppgifter är att ta emot gäster, svara i telefon och att hjälpa gäster med varierande frågor.

---

<sup>19</sup> Ryen, Kvalitativ Intervju – från vetenskapsteori till fältstudier, 2004, s.157

**Hotell Classic** är del av en internationell hotellkedja med hotell runt om i världen. Hotell Classic har totalt 70 heltidsanställda (Intervju Magdalena 2012-04-27). Här genomförde vi två intervjuer: en Human Resource Manager och en Service Manager/receptionist.

**Magdalena**, Human Resource Manager, intervjuad på hotell Classic 2012-04-27. Hon har varit anställd sedan oktober 2009. Hennes arbetsuppgifter består av att vara ett stöd till de övriga avdelningarna i och med hennes roll som Human Resource Manager.

**Karin**, Service Manager/ receptionist intervjuad på hotell Classic 2012-04-27. Hon har varit anställd sedan oktober 2009. Hennes roll som Service Manager innebär att hon har arbetsuppgifter som receptionisternas men att hennes roll är att vara en länk mellan receptionspersonalen och receptionschefen.

#### **2.4 Insamlade av empiri - Observation av en reception**

Vi valde att göra observationer på hotell där vi främst fokuserade på receptionspersonalen och vad som hände i lobbyn. Genom observationerna kunde vi få en inblick i hur personalen agerade i praktiken under ett servicemöte. Eftersom vi även valde att göra observationerna innan intervjuerna kunde vi använda dessa som underlag för våra intervjufrågor. Fördelen med att ha observationer som ett komplement till intervjuer är bland annat för att undersöka om det finns en skillnad mellan det intervjupersonerna säger och hur de agerar i praktiken. Dessutom kan observatören under en observation lägga märke till exempelvis beteende eller vanor som intervjupersonerna själva inte är medvetna om.<sup>20</sup> Vi började med att göra en observation på hotell Rosen men vi märkte tidigt att det skulle krävas fler observationer om vi ville få ett rikare material. Dessutom valde vi att utföra observationer på ett par andra hotell för att få en mer generell bild av hur personalen arbetar i receptionen. Dock eftersom dessa observationer inte passade in i vårt syfte har vi valt att inte ta med dessa i arbetet. Andelen gäster som befann sig i lobbyn under tiden vi satt på dessa hotell var begränsad. Detta kan bero på att vi var där vid fel tidpunkt då gästerna inte befann sig på hotellet. Vi gjorde ett improviserat urval där vi observerade de receptionister som var i tjänst den dagen.<sup>21</sup>

Det var redan tidigt bestämt att vi skulle lägga vår fokus på receptionspersonalen och deras arbete men vi valde även att se på gästerna och deras reaktioner under servicemötena. Detta

---

<sup>20</sup> Arvastson & Ehn, Etnografiska observationer, 2009, s.24

<sup>21</sup> Bryman, 2002 s.182

för att se hur receptionspersonalen kan påverka gästerna och resultaten av deras arbete med att tillfredsställa gästen. Sammanlagt gjorde vi tre observationer på hotell Rosen. Dessa var utspridda på olika dagar, två på vardagen och en på helgen. En av anledningarna till att vi valde att sprida ut observationerna var som tidigare nämnt att vi behövde ett mer varierat material, på grund av att hotellen har olika gäster beroende på helg eller vardag. Dessutom ville vi inte dra uppmärksamheten till oss och därmed riskera att påverka personalen i deras arbete. Vi valde att göra icke- deltagande observationer eftersom vi inte ville riskera att receptionspersonalen skulle påverkas av vår närvaro.<sup>22</sup> Frågan om vi skulle ha informerat receptionspersonalen i förväg kan diskuteras. Widerberg skriver att observatören bör informera personerna som sedan ska intervjuas och få deras samtycke.<sup>23</sup> I vårt fall visste vi dock inte i förväg vilka receptionister vi skulle intervjua. Vi stötte inte på några problem med detta då vi satte oss i lobbyn och agerade som vanliga gäster. Att hotellobbys är en allmän plats underlättade för oss samtidigt som vi undvek att observera samma personer. Trots detta försökte vi jobba aktivt med att inte synas allt för mycket.<sup>24</sup> Exempelvis delade vi upp oss, satte oss på olika platser och försökte vara så diskreta så möjligt med vårt antecknande. Varje observation varade mellan en till två timmar och som längst hade vi en observation på två och en halvtimme. Alla observationerna gjordes under in- och utcheckningstiden och resultaten av de olika observationstillfällena varierade.

#### **2.4.1 Konsten att anteckna**

Vi var först inriktade på att använda oss av en detaljerad anteckningsmetod. Det är en metod som används för att systematiskt och detaljerat anteckna allting som sker under en viss tidsperiod. Fördelen med denna metod är att observatören återberättar händelser i rätt ordning, vilket kan underlätta för observatören att sedan minnas detaljer som lätt kan glömmas bort.<sup>25</sup> Till vår hjälp hade vi i förväg skrivit ihop ett eget observationsschema som var inspirerad av Spradleys niopunktlista (plats, aktör, aktivitet, objekt, agerande, händelse, tid, mål och känslor) för observationer.<sup>26</sup>

Vi märkte dock tidigt under vår första observation att det var svårt att följa listan och samtidigt anteckna händelseförloppet under servicemötena. Vi valde då att byta metod och

---

<sup>22</sup> Bryman, 2002. s.176

<sup>23</sup> Widerberg, Kvalitativ forskning i praktiken, 2002, s.129

<sup>24</sup> Arvastson & Ehn, 2009, s.123-124

<sup>25</sup> Wolfinger, On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies, 2002, s.90-91

<sup>26</sup> Arvastson & Ehn, 2009 s.88; Wolfinger, 2002, s.90

använde oss av den framträdande metoden, vilket innebär att observatören antecknar det som är mest intressant, anmärkningsvärt eller mest berättande. En nackdel med denna anteckningsmetod är att det är lätt att anteckningarna färgas av våra egna värderingar som beror på observatörens tidigare kunskap.<sup>27</sup> Eftersom fokus skulle ligga på servicemötena var det dessa vi koncentrerade oss på. Detaljer såsom beskrivningar av klädsel och utseende tog vi med när vi hade möjlighet till det. Samtidigt hade vi observationsschemat i bakhuvudet och använde den när vi var osäkra på vad vi skulle anteckna. På grund av detta har vi kommit fram till att vi använde oss av en kombination av de båda anteckningsmetoderna.

#### **2.4.2 Vår förförståelse**

Det är svårt att inte lägga in egna känslor och värderingar under en observation. Utifrån egna erfarenheter och referenser noterade vi att vi hade observerat olika händelseförlopp. Detta gällde även våra anteckningar då vi lade tyngd på olika saker och var olika noggranna med detaljerna. Det betyder dock inte att en av våra observationer är mer verklighetstrogen än en annan. Wolfinger skriver bland annat i sin artikel att fältanteckningar reflekterar etnografens bakomliggande kunskap eller dolda värderingar.<sup>28</sup> Detta gäller inte bara det vi skriver ned utan även det vi ser med våra ögon. Först sållar observatören ut saker med synen och under tiden som denne antecknar görs även ständiga översättningar. Översättningarna som görs omvandlas till värdeladdade ord vilket visar den bedömning som observatören har gjort. Eftersom vi alla har olika erfarenheter och bakgrund tolkar vi händelser olika, vilket betyder att observationer av situationer och fenomen kan se olika ut beroende på vem som gör dem.<sup>29</sup>

Vi kan dra slutsatsen att vi har en viss förförståelse som färgar våra observationer. Det som styrker våra observationer är dock att vi har varit två till tre personer som har gjort observationerna tillsammans, vilket betyder att vi har kunnat se händelserna genom olika infallsvinklar. Vi har gjort jämförelser mellan våra anteckningar där våra olika perspektiv kompletterar varandra då vi har observerat olika företeelser, vilket bidrar till att vi har kunnat skapa oss en helhetsbild av händelserna.

---

<sup>27</sup> Wolfinger, 2002, s.89-90

<sup>28</sup> ibid. s.93

<sup>29</sup> Arvastson & Ehn, 2009, s.28, 111-113

## **2.5 Intervju – ett sätt att gå på djupet**

Intervjun fungerar som ett sätt att gå på djupet och för att förstå hur människor tänker och agerar i olika situationer.<sup>30</sup> Vi har främst använt oss av ett naturalistiskt synsätt på intervjun genom att ta del av information från våra respondenter utifrån deras syn på verkligheten och deras erfarenheter.<sup>31</sup>

Det finns fördelar och nackdelar med att genomföra intervjun på respondentens arbetsplats.<sup>32</sup> Det är en miljö där den anställde känner sig trygg men samtidigt är det lättare för störningar att uppkomma och det kan vara svårt för respondenten att koncentrera sig på intervjufrågorna. I vårt fall genomfördes intervjuerna med receptionisterna på hotell Rosen i lobbyn som angränsade till receptionen. En nackdel med detta var att i början av intervjuerna var det mycket folk i rörelse i lobbyn, vilket skapade ett sorl som gjorde det svårt för oss att prata ostört. Respondenterna satt under hela intervjun med ryggen mot receptionen och kunde inte se vad som hände där, vilket vi menar var en viktig faktor för att respondenten inte skulle bli påverkad av vad som skedde på arbetsplatsen. På hotell Classic genomfördes intervjun med chefen för Human Resource på hennes kontor vilket var en ostörd miljö. Däremot genomfördes intervjun med Service Managern/receptionisten i lobbyn och eftersom det var hög arbetsbelastning och få anställda i receptionen den dagen avbröts intervjun efter 30 minuter.

### **2.5.1 Fem teman – 30 frågor**

Vår intervjuguide bestod av cirka 30 frågor indelade i fem olika teman. Att arbeta med tematisering av intervjun fungerade bra eftersom vi, steg för steg gick igenom varje område. De teman vi valde att ta upp var respondentens bakgrund, servicemötet, interkulturella servicemöten, känslomässiga aspekter av servicemöten samt frågor gällande chef och ledningsnivå. Frågorna i det sista temat gällande chef och ledningsnivå har vi endast ställt till de två cheferna som vi har intervjuat. När det gällde intervjun med chefen för Human Resource anpassade vi våra frågor på grund av att hon i sitt dagliga arbete inte träffar några gäster. Vi valde att ställa frågor om hennes arbetsuppgifter, hur hon arbetar med de anställda och om hennes erfarenheter av att arbeta med service utomlands.

---

<sup>30</sup> Ryen, 2004, s.12; Trost, 2005, s.14

<sup>31</sup> Ryen, 2004, s.32

<sup>32</sup> Trost, 2005, s.44



Strukturen i intervjuguiden kan se olika ut beroende på vilken typ av material som ska samlas in eller vilken studie som ska genomföras.<sup>33</sup> Vi valde att arbeta med en struktur där vi hade konstruerat frågor som ledde samtalet från punkt A till punkt B men att vägen dit kunde se olika ut. Genom att låta den intervjuade styra samtalet och utgå ifrån dennes svar anpassade vi våra frågor och i vilken följd dessa skulle komma. Vi är medvetna om att våra intervjupersoner konstruerar sina svar beroende på de frågor vi ställer, hur situationen ser ut vid intervjutillfället och att varje tillfälle är unikt. Att intervjua människor handlar om att skapa tillit och få svar som grundar sig på intervjupersonens känslor och komma dem på djupet.<sup>34</sup> Att skapa en intervjuguide med för utförliga frågor kan vara svårt att arbeta med under intervjuens gång eftersom intervjuerna kan se helt olika ut beroende på vem som intervjuas.<sup>35</sup> Detta märktes av genom att olika intervjupersoner hade olika uttömmande svar. Vi hade förberett oss med uppföljningsfrågor och under intervjuens gång flikade vi in följdfrågor till det den intervjuade hade talat om. Det gav oss möjligheten att få dem att utveckla sina svar ytterligare.

### **2.5.2 Det muntliga förhöret**

Under intervjun var alla tre författarna närvarande. Vi hade bestämt att två av oss skulle vara aktiva och ställa intervjufrågorna efter olika teman medan den tredje hade en passiv och avvaktande roll. Den tredje personen kunde även flika in med frågor under tidens gång. Utifrån respondentens synvinkel är två intervjuare något som kan upplevas som obehagligt. Respondenten kan känna att denne hamnar i underläge vilket kan påverka intervjun negativt.<sup>36</sup> Vår fördel var att vi hade ett bra samarbete och att vi hade delat upp intervjun i olika teman. Vår avsikt med denna uppdelning var att om samma intervjuare ställde ett antal frågor inom ett tema fick respondenten sig att känna förtroende för oss som intervjuare.<sup>37</sup> Efter att ha utvärderat våra intervjuer menar vi att vi lyckades få ut nyanserade svar av alla respondenter. Dock kan Karins svar vara något färgade av organisationen. Det kan bero på det faktum att intervjun skedde i lobbyn och att hon kände sig stressad på grund av att hennes arbetskamrater hade mycket att göra och ville få intervjun överstökad så fort som möjligt. Detta är något som vi har i bakhuvudet när vi har skrivit vår analys. Intervjuerna spelades in med hjälp av diktafon samt med en mobiltelefon. Dessa transkriberades sedan och det var ett sätt för oss att lyssna av och gå djupare in i materialet samt ge oss möjligheten att påbörja arbetet med

---

<sup>33</sup> Ryen, 2004, s.44

<sup>34</sup> Trost, 2005, s.33

<sup>35</sup> ibid. s.50-51

<sup>36</sup> ibid. s.46

<sup>37</sup> ibid.

analysen.<sup>38</sup> I analysen har vi använt oss av materialet i form av redigerade citat för att underlätta för läsaren. Vi har varvat material från observationerna och intervjuerna med teori och på det sättet arbetat fram analysen och som slutligen mynnar ut i våra slutsatser.

---

<sup>38</sup> Ryen, 2004, s.58

### **3. TEORETISK REFERENS RAM**

*I följande avsnitt kommer vi att introducera uppsatsens tre teoretiska teman utifrån vårt syfte och frågeställningar. Syftet med teoriavsnittet är att skapa en förståelse för hur andra forskare ser på interkulturella servicemöten och dess problematik. Första delen behandlar receptionspersonalens agerande i servicemötet. Den andra delen behandlar förhållandet mellan ledningen och receptionspersonal och den sista delen handlar om det interkulturella arbetet i hotell ur ett ledningsperspektiv.*

#### **3.1 Personalens roll i servicemötet**

*Vi börjar vårt teoriavsnitt med att ta upp olika perspektiv som exempelvis Goffmans rollteori och Hochschilds teorier om emotionellt arbete. Med hjälp av dessa kan vi skapa en större förståelse för hur de känslomässiga aspekterna påverkar de anställda i servicemötet, vad de anställda tar på sig för roll och vad rollen har för inverkan på mötets resultat. Med hjälp av dessa teorier kan vi svara på frågan som handlar om receptionspersonalens och chefernas tankar och föreställningar om servicemötet samt hur de agerar i mötet med internationella gäster.*

##### **3.1.1 Personalens roll i det interkulturella servicemötet**

Det kan vara svårt att ge en generell bild av hur människor uppfattar service. Ett som är säkert är att gästen uppfattar kvaliteten i processerna som rör produktion och konsumtion, detta sker bland annat i servicemöten mellan gästen och den anställda.<sup>39</sup> Servicemötena är den chans som företaget har att visa gästen vilken kvalitet företagets tjänster har.<sup>40</sup> Ett exempel på detta kan vara ett interkulturellt servicemöte. Det handlar om att individerna som deltar i ett servicemöte, både gästen och den anställda har olika kulturell bakgrund.<sup>41</sup> Ett exempel på ett interkulturellt servicemöte kan vara en gäst från Frankrike som checkar in på ett svenskt hotell med en svensk receptionist. Receptionspersonalen är på många hotell den första och den sista personen som en gäst ser och interagerar med på ett hotell, vilket också ger dem förmågan att forma gästens upplevelse i servicemötet. Detta är en viktig orsak till att servicemötet undersöks utifrån receptionspersonalens synvinkel.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Grönroos, 2008, s.81

<sup>40</sup> ibid. s.90

<sup>41</sup> Stauss & Mang, 1999, s.331

<sup>42</sup> Tse & Ho, Service Quality in the Hotel Industry: When Cultural Context Matter, 2009, s.466

Genom att använda teorier om roller kan vi skapa en förståelse för vilken roll den anställde har i mötet med gäster. Enligt Goffman utarbetar en individ själv hur en roll ska se ut.<sup>43</sup> När individen antar en social roll innebär detta att individen kommer att uppträda med ett liknande framträdande vid varje tillfälle, oavsett vilket känslomässigt tillstånd denne befinner sig i. Individer pendlar mellan olika känslomässiga tillstånd men vid ett framträdande inför publik krävs ett professionellt uppträdande.<sup>44</sup> För att utveckla rollteorin menar Goffman att i en scen där två individer möts söker de vanligtvis information om motparten.<sup>45</sup> Anledningen till detta är att individen utifrån denna information kan bilda sig en uppfattning om den kommande situationen och vad den andre individen förväntar sig i mötet. Med den valda rollen kommer ett script som individen följer och för att mötet mellan två individer ska bli lyckat måste individernas script stämma överens.<sup>46</sup>

### **3.1.2 Hur receptionspersonalen hanterar det oväntade**

Service-mötet mellan två individer ser ut att ske spontant och med lätthet men det involverar en mängd situationer där individernas beteenden kan skilja sig åt. Det kan uppkomma situationer som är främmande för den anställde och där det inte finns ett utvecklat script på grund av att den anställde inte har någon erfarenhet av situationen.<sup>47</sup> Ett exempel på detta kan vara ett interkulturellt servicemöte där den anställde inte har någon erfarenhet av att möta gäster med en annan kulturell bakgrund. I mötet med de två individerna kan även deras personliga och sociala egenskaper forma skillnader mellan dem vilket påverkar mötet.<sup>48</sup> Ett exempel på detta är om individerna har kulturella bakgrunder som gör att förväntningarna skiljer sig åt.<sup>49</sup> I en sådan situation som ändrar förutsättningarna kan det uppkomma sociala skillnader mellan individerna som resulterar i att individerna släpper sin roll och agerar utan manus.<sup>50</sup> Detta är ett exempel på olika typer av störningar som kan ske i interaktioner som ändrar den generella bilden av verkligheten. För att lösa dessa situationer skriver Goffman om olika åtgärder som kan tas för att rädda situationen. Det kan handla om åtgärder från den agerandes sida eller från motpartens sida.<sup>51</sup> Genom erfarenheter kan en individs olika script komma att förändras, samordnas med redan använda script och byggas vidare på.<sup>52</sup>

---

<sup>43</sup> Goffman, *Jaget och maskerna – En studie i vardagslivets dramatik*, 1950/2009, s.23, 56

<sup>44</sup> *ibid.* s.55-56

<sup>45</sup> *ibid.* s.11

<sup>46</sup> Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman, *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions*, 1985, s.100-101

<sup>47</sup> *ibid.* s.102-103

<sup>48</sup> *ibid.* s.100

<sup>49</sup> *ibid.* s.106

<sup>50</sup> Goffman, 1950/2009, s.149-150

<sup>51</sup> *ibid.* s.185

<sup>52</sup> Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman, 1985, s.106

### 3.1.3 De anställdas känslor och emotionella arbete

Känslor har visats sig vara viktiga i servicemöten eftersom hur gästen upplever tjänsten och vilka känslor som denne förknippar med tjänsten har stor betydelse för hur gästen upplever resultatet.<sup>53</sup> Enligt Bailey, Gremler och McCollough menar de att de känslor som både gästen och personalen upplever i servicemötet bidrar till att mötet antar ett emotionellt värde. Resultatet av det emotionella värdet påverkar bland annat hur den anställde känner tillfredsställelse och lojalitet gentemot sitt arbete.<sup>54</sup> Eftersom både gästen och den anställde bidrar till ett skapande av emotionellt värde antar de olika sociala roller och med dessa kommer olika rättigheter och skyldigheter.<sup>55</sup>

Emotionellt arbete handlar om hur den anställde levererar känslor i samband med sin arbetsroll.<sup>56</sup> Definitionen av emotionellt arbete handlar enligt Hochschild om att ge andra människor det rätta känslomässiga tillståndet genom att skapa eller hålla undan sina egna känslor.<sup>57</sup> Den anställde gör detta oavsett vilket möte denne ställs inför och oavsett gästens kulturella bakgrund. För de anställda kan det uppkomma problem i och med att de inte styr över arbetsförhållandena. Det kan handla om olika aspekter som styr hur och när den anställde kliver in eller ut i arbetsrollen och levererar emotionellt arbete. Att inte själva ha kontrollen kan påverka de anställda negativt. Som till exempel om de känner att deras emotionella arbete inte gör någon nytta eller att rollen de tar på sig i olika situationer inte är tillräcklig.<sup>58</sup> Utmaningen för den anställde är att avväga hur mycket emotionellt arbete som ska tillföras i rollen utan att denne blir alltför stressad.<sup>59</sup>

### 3.1.4 Skådespelets ytliga och djupa agerande

För att ge ett ytterligare perspektiv på hur en roll kan spelas har vi valt att inkludera två begrepp som förklarar hur en individ kan välja att spela sin roll. Det handlar om i vilken utsträckning individen lever sig in i rollen och vilket djup denne tillför rollen. *Surface acting* innebär att individen har regisserat sin roll och agerar genom att visa känslor och kroppsspråk

---

<sup>53</sup> Grönroos, 2008, s.90

<sup>54</sup> Bailey, Gremler & McCollough, Service Encounter Emotional Value: The Dyadic Influence of Customer and Employee Emotions 2001, s.18

<sup>55</sup> *ibid.*

<sup>56</sup> Korczynski, Human Resource Management in Service Works, 2002, s.139

<sup>57</sup> Hochschild, The managed heart: Commercialization of human feeling, 1983/2003, s.7

<sup>58</sup> *ibid.* s.188-189

<sup>59</sup> *ibid.* s.188

som hör ihop med den roll som individen har antagit.<sup>60</sup> De känslor som visas upp är inte genuina utan är ett skådespel.<sup>61</sup>

När det gäller *deep acting* handlar det om att individen lever sig in i rollen och de känslor som kommer i samband med rollen. Individen uttrycker det spontant utan att det känns påklistrat.<sup>62</sup> När det kommer till privatlivet är individen i fokus och bestämmer själv över sin roll och hur agerandet ska ske. Hochschild tar en institution som ett exempel. När individen befinner sig inom en institution sätter den vissa regler över hur och när individens agerande ska äga rum. De institutionella reglerna och normerna gör att individen antar en roll som skiljer sig åt från den i privatlivet. Det vill säga att förutsättningarna ser annorlunda ut.<sup>63</sup>

### **3.1.5 Sökandet efter autenticitet**

Sökandet efter autenticitet är något som Hochschild tar upp som en aspekt i det emotionella arbetet. Utifrån ett kulturellt perspektiv där vi är en del av en kultur har det genuina bemötandet blivit mer efterfrågat, att se en äkta känsla hos en individ som är en del av en organisation.<sup>64</sup> Ju mer styrt det emotionella arbetet är av olika regler, exempelvis för att generera en högre vinst, desto mer uppmärksammas förmågan att kunna ge en spontan och naturlig känsla.<sup>65</sup> På grund av individens tillhörighet till en organisation kan det vara svårt att avgöra om den levererade känslan är en del av den egna personen eller styrd och frammanad av organisationen.<sup>66</sup> Detta kan vara svårt att avgöra både för individen och för en betraktare utifrån. I ovanstående avsnitt har vi fokuserat på hur vi skulle kunna applicera dessa teorier på receptionspersonal i det interkulturella servicemötet. Men hur kan organisationen försäkra sig om att individen arbetar utifrån organisationens bästa?

---

<sup>60</sup> Hochschild, 1983/2003, s.35

<sup>61</sup> ibid. s.36

<sup>62</sup> ibid. s.35

<sup>63</sup> ibid. s. 49

<sup>64</sup> ibid. s.189-190

<sup>65</sup> ibid.

<sup>66</sup> ibid. s.198

## 3.2 Agent och principal

*Utifrån individens roll i organisationen flyttas fokus till hur förhållandet ser ut mellan företagsledningen, receptionspersonalen och gästerna. Här kommer olika teoretikers tankar att ligga till grund för receptionspersonalens beteende utifrån vilka risker och problem som uppstår vid ett servicemöte. Med dessa teorier kan vi analysera hur risker och problem kan uppkomma på hotellen och hur de arbetar med att lösa dem.*

### 3.2.1 Agentproblem

Agentteorin är en beteendemodell som enligt Grant används för att belysa hur företaget får sin personal att leverera det som företaget utlovar. Enligt Grant utformar företagen olika strategier och handlingsplaner på hur arbetsuppgifterna ska utföras.<sup>67</sup> Trots detta kan det vara svårt för företagsledningen att kontrollera hur mycket och till vilken kvalitet personalen utför arbetet. Ursprungsmodellen introducerades av Berle & Means för att förstå förhållandet mellan företagsledningen och dess aktieägare utifrån vilka problem och risker som kan uppstå.<sup>68</sup> Vi har valt att tillämpa agentteorin ur ett Service Management perspektiv för att lättare förstå förhållandet mellan företagsledningen, receptionspersonal och gästerna.

I ett serviceföretag blir receptionspersonalen agent till både företagsledningen och gästerna. Genom att tillämpa agentteorin kan vi belysa vilka problem som kan uppstå vid servicemötet mellan receptionspersonal och gäster med olika kulturell bakgrund. Agentteorin bygger på hur principalen (uppdragsgivaren) får agenten att leverera det som utlovats. Detta görs genom att teckna kontrakt.<sup>69</sup> Receptionspersonalen tecknar kontrakt med företagsledningen genom sitt anställningsbevis och godkänner därmed att leverera den service hotellet utlovar till gästerna. Genom att gästen väljer ett företag som utlovar en viss typ av service förbinder sig agenten att leverera den service gästerna har blivit utlovad. Problemet är att varken företagsledningen eller gästen kan vara säker på att receptionspersonalen levererar det som utlovats. Eller i värsta fall kan receptionspersonalen lova gästen en viss typ av service som företaget inte kan uppfylla. Ravn, Nygaard & Hull Kristensen belyser detta som ett *agentproblem* där det uppstår en målkonflikt mellan agenten (receptionspersonal) och principalen (företagsledningen/gästen).<sup>70</sup> För att göra det lättare för läsaren tar vi ett exempel från

---

<sup>67</sup> Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2010, s.201

<sup>68</sup> Nygaard & Bengtsson, Strategizing – en kontextuell organisationsteori, 2002, s. 79; Berle & Means, The Modern Corporation and Private Property, 1968

<sup>69</sup> Nygaard & Bengtsson, 2002, s.89; Grant, 2010, s.201

<sup>70</sup> Nygaard & Bengtsson, 2002, s.84

restaurangbranschen. En restaurang har en lunchmeny. Gästen frågar efter en maträtt som inte finns på menyn. Istället för att återkomma till gästen efter att ha diskuterat med kökspersonalen om det är tekniskt möjligt att leverera maträtten, lovar serveringspersonalen gästen att rätten skall serveras. Om detta inte är tekniskt genomförbart leder det till att gästen inte får vad den har blivit lovad och restaurangen förlorar en potentiell gäst.

### 3.2.2 Riskproblem

De nämner även ett annat problem som kan uppstå mellan agenten och principalen, ett så kallat *riskproblem*. Där de anser att principalen är ovillig att ta risker och agenten kan vara neutral eller till och med risksökande.<sup>71</sup> För att tydliggöra riskproblemet tar vi ett exempel från en annan servicebransch, bankbranschen. En bank erbjuder aktierådgivning mot provision. Bankkunder önskar en så hög avkastning som möjligt utan att riskera sina pengar. Aktierådgivaren har en möjlighet att få en högre provision om kunden tar en högre risk. Detta kan medföra att aktierådgivaren rekommenderar en aktie som kan ge en viss avkastning, utan att tala om att kunden kan förlora sina pengar.<sup>72</sup> Levinthal är kritisk till hur agentteorin framställs. Han anser att agentteorin kritiserar för att den inte är tillräckligt rationell och dess antaganden om aktörernas kognitiva förmågor. Problemet med agentteorin är att företagsledningen endast har begränsad information om vad som händer inom företaget. Han konstaterar att företagets inkomster är en funktion av två faktorer som företagsledningen inte direkt kan påverka: hur cheferna arbetar eller gästernas efterfrågan.<sup>73</sup> Agentteorin används enligt Levinthal för två ändamål; analysera riskerna och hur agenten utför sitt uppdrag. Till exempel ju mer agenten anstränger sig att leverera, desto större är sannolikheten till ett högre resultat. Ju högre nivå på resultatet desto större blir agentens ersättning. Han anser att med tiden kommer agenten att få mer erfarenhet och bli mer effektiv att leverera.

Företagsledningens mål tjänar två syften: den första är att göra planer för organisationens framtida verksamhet och den andra är att skapa drivkrafter för medlemmar i organisationen.<sup>74</sup> Han tar även upp värdet av en bättre eller sämre informerad agent, vilket han kallar ett informationssystem. Med ett utmärkt informationssystem kan företagsledningen ge agenten möjlighet att kunna ta bättre beslut vid utförandet av sina arbetsuppgifter. Han anser även att det är ett problem med mycket information. Agenten kan utnyttja denna information genom

---

<sup>71</sup> Nygaard & Bengtsson, 2002, s.84

<sup>72</sup> Levinthal, A Survey of Agency Models of Organizations, 1986, s.154

<sup>73</sup> ibid.

<sup>74</sup> ibid. s.180



att minska sin arbetsinsats när han vet att det är svårt för företagsledningen att upptäcka ett sådant beteende.<sup>75</sup> För att få de anställda att maximera sin arbetsinsats kan organisationen arbeta som ett stöd som i sin tur bidrar till organisationens bästa.

### **3.3 Cross- cultural management**

*“Learning to manage cultural differences is a means for all persons to become more global in their outlook and behavior, as well as more effective personally and professionally. When cultural differences are understood and utilized as a resource, then all benefit.” (Moran, Harris & Moran, 2011, Foreword)*

*Med detta citat inleder vi det sista kapitlet som tar upp hur ledningen och organisationen kan arbeta med att förbereda sin personal inför interkulturella servicemöten. Samtidigt kommer vi att ta upp teorier om hur organisationsstrukturen och en mångkulturell arbetsstyrka kan vara en stödjande funktion för hotellen. I analysen kommer vi att använda dessa teorier för att klargöra hur organisationen kan fungera som en stödjande funktion till receptionisterna.*

Moran, Harris & Moran menar att personalen är en av företagets viktigaste tillgångar och därför är det också relevant att effektivt kunna utnyttja deras talanger. Genom att många organisationer blir alltmer mångkulturella är det viktigt att företagen arbetar med att hantera personal med olika kulturell bakgrund.<sup>76</sup> Cross- cultural management innefattar olika teorier och modeller om hur interkulturella företag kan jobba för att integrera olika skillnader som kan uppstå inom en organisation och ute på den globala marknaden. För oss är det intressant att undersöka de delar som handlar om hur ett företag ska hantera sin personal. Exempelvis vad ledaren ska tänka på gällande kommunikationen och hur personalen ska tränas och utbildas inför interkulturella servicemöten. Cross- cultural management kan vara användbart inom hotellbranschen särskilt för de hotell där större delen av gästerna kommer från utlandet.

Cross- cultural management handlar om att företag arbetar aktivt med att minska effekten av och risken för en kulturell chock. Samtidigt handlar det om att stärka interkulturella upplevelser och öka den professionella utvecklingen av företag. Det första steget inom Cross- cultural management är att öka det generella kulturella medvetandet hos de anställda.<sup>77</sup> Det kan handla om att informera sin personal om de kulturella skillnader som finns och vad de

---

<sup>75</sup> Levinthal, 1986, s.178-179

<sup>76</sup> Moran, Harris & Moran, Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success, 2011, s.156-157

<sup>77</sup> ibid. s.28

kan ha för konsekvenser. Detta för att de ska vara försiktiga med att inte generalisera och döma sina gäster efter sina egna värderingar.<sup>78</sup> Sedan är det även viktigt att uppskatta de anställdas individuella kulturella bakgrund som bidrar till en mer diversifierad organisation.<sup>79</sup>

### **3.3.1 Ledarskap och kommunikation**

Det är ledarens uppgift att förbättra och öka engagemanget och prestationen hos de anställda. Enligt Moran et al. kan detta åstadkommas genom att ledarna bland annat stödjer diversifiering inom olika arbetsgrupper. Den tidigare forskningen har splittrade åsikter inom detta område. Moran et al. menar att den negativa effekten av diversifiering som kan uppkomma inom grupper minskar ju längre tid de arbetar med varandra. Exempelvis minskar stereotyperna hos dessa människor. Samtidigt får de anställda bättre förståelse för varandra och utbytet av information blir större, vilket bland annat leder till en större belåtenhet hos dem.<sup>80</sup> Prasad, Mills, Elmes & Prasad uttrycker däremot att det inte finns någon garanti att stereotyper och liknande värderingar minskar i en diversifierad grupp. De menar att det finns en lika stor sannolikhet att de negativa stereotyperna kan komma att öka samtidigt som fler skillnader blir synbara.<sup>81</sup> Både Moran et al. och Prasad et al. nämner emellertid att tidigare forskning har visat att medlemmar i en grupp föredrar att kommunicera med och är mer öppna mot personer som liknar de själva.<sup>82</sup> Denna diskussion kan visa fördelar och nackdelar med att ha en organisation som är mångkulturell. En lyckad integration kan innebära att individerna i organisationen får en större förståelse för olika kulturella skillnader och kan utnyttja dessa i möten med internationella gäster. Däremot kan en misslyckad integration innebära att individen kan få en negativ bild och fler stereotyper vilket kan påverka dem i interkulturella möten.

### **3.3.2 Träning och utbildning av sin personal**

Tse & Ho skriver sin artikel att interkulturella träningsprogram för de anställda borde anpassas till landets kultur, det vill säga internationella hotellkedjor borde ha varierande träningsprogram för olika hotell beroende på vilket land de befinner sig i. Detta gäller även för arbetet med Human Resource på hotell då olika länder har olika syn på service och servicekvalitet beroende på kulturen.<sup>83</sup> Tse & Ho menar att hotelledningen borde designa ett

---

<sup>78</sup> Hofstede & Hofstede, 2009, s.290

<sup>79</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.28

<sup>80</sup> ibid. s.164

<sup>81</sup> Prasad, Mills, Elmes & Prasad, Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplaces Diversity 1997, s.150

<sup>82</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.38-39; Prasad, Mills, Elmes & Prasad, 1997, s.150

<sup>83</sup> Tse & Ho, 2009, s.472

interkulturellt träningsprogram som kan ge både personalen och cheferna en bred kunskap om olika kulturer och vad olika gäster anser vara viktigt i ett interkulturellt servicemöte.<sup>84</sup> Ett exempel på ett träningsprogram för de anställda skulle kunna innehålla en generell kulturell del, interkulturell kommunikation, kulturell självkänedom, kulturella specifikationer, konfliktlösning, utveckling av interkulturella färdigheter och specifik träning för olika kulturella möten.<sup>85</sup> Hofstede & Hofstede skriver dock i sin bok att det är svårt att utveckla ett träningsprogram som kan användas i alla kulturer då den kan definieras på många olika sätt. Däremot säger de att det kan finnas andra fördelar med utbildningar än bara innehållet som exempelvis att de kan sammanföra människor från olika kulturer och samtidigt vidga individens perspektiv.<sup>86</sup> Trots detta har det framkommit i en del litteratur att hotell i största allmänhet inte satsar på interkulturell träning överhuvudtaget på grund av att det inte tros vara lönsamt i slutändan.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Tse & Ho, 2009, s.472-473

<sup>85</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.173-174

<sup>86</sup> Hofstede & Hofstede, 2009, s.290

<sup>87</sup> Sizoo, Iskat, Plank & Serrie, Cross-Cultural Service Encounters in the Hospitality Industry and the Effect of Intercultural Sensitivity on Employee Performance, 2004, s.62-63; Hofstede & Hofstede, 2009, s.282

## 4. ANALYS

*I det här avsnittet analyseras det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen. Vad vi noterade under observationerna, vilka svar som kom fram under intervjuerna jämfört med forskarnas teorier. Utifrån en observationsscen har vi valt att tematisera analyserna. Första delen utgår från hur receptionspersonalen agerar i servicemötet, andra delen utgår från relationen mellan ledning och receptionisterna samt sista delen utifrån ett organisatoriskt perspektiv.*

*Scen.* Två manliga gäster kommer in i lobbyn och går fram till den högra receptionsdiskens. Där står två kvinnliga receptionister och samtalar, den ena står framför en datorskärm och den andra vid sidan om skärmen. Männens talar engelska med en brytning och förklarar att de har glömt någonting på sitt rum. Den kvinnliga receptionisten bakom datorskärmen ställer en fråga gällande deras ärende och mannen förklarar ytterligare. Receptionisten vänder sig om till sin kollega, de börjar prata med varandra på svenska. Männens står kvar och tittar på de anställda. Receptionisten frågar sin kollega om mannen inte redan har checkat ut. Receptionisten vänder sig mot mannen och frågar ytterligare om de kan förklara vad det är som de har glömt. En tredje receptionist antrar scenen och ställer sig hos sina kollegor. De tre anställda försöker nu reda ut problemet. Det råder förvirring bland personalen. En av receptionisterna ringer ett samtal. Männens försöker förklara att det är något viktigt som de har glömt på rummet. En av receptionisterna förklarar att en i personalen ska gå upp på rummet och titta efter. Männens står kvar. När receptionisten har tittat på männens bokning säger hon att de har en obetald telefonräkning. Men den ena mannen svarar att de inte har ringt några samtal. Receptionisten säger då att de har en lista över telefonsamtal som gjorts från rummet. Mannen fortsätter att neka till telefonsamtalen. Efter en stund kommer en kvinna ner med ett papper och gästerna konstaterar att det är det som de har glömt. Gästerna lämnar hotellobbyn utan pappret och de ser inte glada ut i ansiktet, de har ett förvirrat ansiktsuttryck. Samtidigt håller kvinnan fortfarande i pappret och säger att det är en flygbiljett. Kvinnorna står kvar och samtalar om scenen som nyss har ägt rum. (Observation av hotell Rosen, 2012-04-17)

## 4.1 Spindeln i nätet

*"Jag är ansiktet utåt. Vi har den största rollen i organisationen. Dom ser oss, de pratar med oss./.../ Vi är spindeln i nätet på något sätt."* – Karin, Service Manager, Hotell Classic, 2012-04-27.

För Karin innebär rollen som receptionist att hon tillsammans med sina kollegor har ansvar för sina gäster och att de i deras position är en central del av organisationen. Rollen som hon spelar är en viktig del för att organisationen ska fungera. Att lyckas med servicemöten är något som Grönroos har tagit fasta på, det handlar om att visa upp kvalitet i de tjänster som företaget erbjuder gästen.<sup>88</sup> För hotell är receptionspersonalen en viktig del i att visa kvalitet för sina gäster och enligt bland annat Tse & Ho är detta en viktig orsak till att receptionisternas perspektiv undersöks och tas hänsyn till i servicemötet.<sup>89</sup> Citatet ovan visar varför det är viktigt att fokusera på receptionspersonalen och att skapa förståelse för hur de agerar i mötet med internationella gäster. Det är även viktigt att belysa att det uppkommer problem i mötet med internationella gäster och hur hotell kan arbeta med detta för att stödja sina anställda i möten där kulturella skillnader kan uppstå.

### 4.1.1 En ägande roll

Enligt Goffman antar en individ en professionell, social roll i mötet med en annan individ. Att visa känslor oavsett vilket känslomässigt tillstånd denne befinner sig i är uteslutet.<sup>90</sup> Vid en observation på hotell Rosen 2012-04-22 uppenbarade sig en scen där lobbyn fylldes av gäster från olika länder som skulle checka ut och nyanlända gäster som skulle besöka hotellets restaurang. I denna scen som uppfattades som stressig och med en hög ljudnivå tog sig receptionisterna tid åt varje gäst, frågade denne hur vistelsen hade varit och gav dem deras fulla uppmärksamhet trots den röriga situationen. Utifrån vår position som observatörer kunde vi se hur receptionisterna anpassade sig beroende på om gästen var internationell eller inte. Till exempel svarade de på frågor som de internationella gästerna hade gällande tågtider från Malmö station. Denna scen är ett exempel på vad Goffman menar med att anta en social roll.<sup>91</sup> Trots att gästerna fortsätter träda in i lobbyn måste receptionisterna behålla en roll som har fullt fokus på den gäst som de talar med. Goffman menar att aktörerna pendlar mellan olika stämningar från ett ögonblick till ett annat, men att det krävs att detta hålls gömt för den

---

<sup>88</sup> Grönroos, 2008, s.90

<sup>89</sup> Tse & Ho, 2009, s.466

<sup>90</sup> Goffman, 1950/2009, s.55-56

<sup>91</sup> *ibid.* s 23

andre individen för att inte påverka dem med sina känslor.<sup>92</sup> Synligt sett visade receptionisterna upp ett samlat och professionellt yttre vilket gjorde att de behöll den arbetsrelaterade rollen, vilket stämmer överens med Goffmans teorier. Receptionistens roll visades även tydligt när hon självmant upplyste gästen om tågtider från Malmö station. Detta kan vara för att hon av erfarenhet visste att sådan information är något som gästen uppskattar. Ytterligare stressmoment som sker i scenen är när telefonen ringer samtidigt som receptionisterna tar hand om gästerna. Detta är något som skulle kunna påverka receptionisten genom att hon visar ett stressat ansiktsuttryck eller avslöjar sina egna känslor för gästen. Utifrån vår plats som observatörer märker vi ingen förändring i deras roll, de uppvisar en professionell fasad och visar inte gästerna sitt egentliga känslomässiga tillstånd.

*”/---/ lite en ägande roll och ta lite initiativ och att inte dom ska behöva komma med så mycket frågor eller att gästen inte ska behöva egentligen anstränga sig så jättemycket /--- / ” – Mary, Receptionist, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Detta är ett exempel på hur Mary går in i sin roll och hur hon ser på den. Enligt Mary är det deras arbetsuppgift att vara den drivande parten, den som äger mötet. Både citatet från Mary men även det ovanstående citatet från Karin visar ett djup i vilken föreställning de har om sig själva och den roll de gestaltar. För dem är det inte bara att anta vilken roll som helst, innebörden av att anta en roll är djupare än så. Mary menar att det är hennes uppgift att upptäcka gästens behov redan innan gästen frågar efter det. Enligt Goffman präglas ett möte mellan två individer av att de söker information om varandra. Detta är ett hjälpmedel för parterna att tolka hur situationen kommer att ske och vilka förväntningar individerna kommer in med i mötet.<sup>93</sup> Det Mary menar stämmer in på det Goffman nämner i hans teorier. Mary vill kunna läsa av gästens förväntningar oavsett om denne är internationell eller inte redan innan personen hinner uttrycka dem. Genom att läsa av personen kan hon bidra till att skapa ett positivt möte med gästen. När det är en gäst med en annan kulturell bakgrund kan det vara svårt att läsa av förväntningarna innan mötet sker.<sup>94</sup>

*”/---/Både ja och nej, det beror på. Ibland är det lättare än andra gånger men man vet oftast, det är lite olika./---/” – Mary, receptionist, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

---

<sup>92</sup> Goffman, 1950/2009, s.55-56

<sup>93</sup> *ibid.*, s.11

<sup>94</sup> Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman, 1985, s.106

Tolkningen som görs på Marys svar på frågan om hon kan se vilka förväntningar gäster med olika kulturell bakgrund har, är att det kan skilja sig från situation till situation. I detta fall stämmer inte författarnas teori in på det Mary säger. Samtidigt kan det finnas andra faktorer som kan påverka hur hon tolkar gästens förväntningar, bland annat erfarenheter och tidigare kunskap.

#### **4.1.2 Olika från kultur till kultur**

Hur den anställda läser av förväntningar och betar sig i mötet med en gäst kan skilja sig beroende på om gästen är internationell eller inte. Om den anställda inte har utvecklat ett script för en särskild situation kan det påverka mötet. Det kan handla om främmande situationer, till exempel med gäster där den anställda inte har haft någon erfarenhet och inte heller möjligheten att utveckla ett script.<sup>95</sup> Vid möten med internationella gäster kan detta innebära att den anställda inte har utvecklat ett script på grund av att den aldrig tidigare har haft erfarenhet av vad gästen kan ha för förväntningar utifrån dess kulturella bakgrund.

*”/---/det är väldigt olika från kultur till kultur vad dom ställer för krav när dom kommer hit och oftast vet man dom redan lite smått sen innan för man har lärt sig det själv./---/”*  
– Mary, receptionist, Hotell Rosen, 2012-04-24.

*”Efter ett tag så lär man sig att se var de kommer ifrån faktiskt. /---/ Innan de ens pratar.”* – Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.

Både Mary och Monika har arbetat och bott utomlands vilket ger dem viktiga erfarenheter om människor från olika kulturer som de kan ha användning för i sitt arbete. Beroende på vilken kultur gästerna kommer ifrån menar Mary att hon i rollen som receptionist har lärt sig det ju mer erfarenhet hon har fått. Även Monika har i sin roll utvecklat sin förmåga att se på gästen var de kommer ifrån. Utifrån detta tolkar vi med hjälp av Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman att erfarenheten av kulturerna har hjälpt dem att bygga upp script som de kan ha användning för i mötet med internationella gäster.<sup>96</sup> Erfarenheterna av att bo och arbeta i andra länder har gett dem förmågan att se på en gäst och urskilja egenskaper som skiljer sig beroende på kultur. För anställda som inte har erfarenhet från att bo och arbeta i andra länder kan träningen vara ett sätt för dem att lära sig situationer som kan uppstå i mötet med internationella gäster och hur de ska hantera dem på bästa möjliga sätt.<sup>97</sup> Med hjälp av respondenternas erfarenheter kan vi försöka skapa en förståelse för hur receptionisterna agerar

---

<sup>95</sup> Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman, 1985, s.100-103

<sup>96</sup> ibid. s.102-103

<sup>97</sup> ibid.

i möten med internationella gäster och att mycket beror på vilken förförståelse som finns om olika kulturer.

#### 4.1.3 När scriptet inte stämmer

I mötet kan det uppkomma skillnader mellan individerna beroende på deras personliga och sociala egenskaper.<sup>98</sup> Med detta citat kan vi visa hur Monikas position som chef kan förändra en scen som äger rum ute i lobbyn.

*”/---/Det kan vara en gäst som checkar in och så vill de inte ge sitt kreditkort t.ex. som man alltid ber om. Och receptionisten förklarar varför, det tänker de inte göra. Men så kommer jag ut och säger samma sak, då är det helt ok./---/” – Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Här uttrycker gästen sin motvilja mot en rutinmässig händelse när receptionisten ber om ett kreditkort, vilket kan vara ett exempel på en social skillnad mellan individerna.<sup>99</sup> Gästen förstår inte varför och vill inte lämna ifrån sig kortet på grund av olika orsaker. På grund av gästens reaktion kan receptionisten bli tvungen att släppa sin roll och sitt inövade script och agera spontant för att kunna lösa situationen.<sup>100</sup> I detta fall slutade det med att Monika, i hennes position som chef fick komma ut och lösa situationen vilket för gästen kan förstärka betydelsen av situationen. Trots detta förtydligar Monika att receptionisterna är duktiga på att lösa situationer som kan uppstå, vilket kan vara ett exempel på hur receptionisternas script har utvecklats med tiden. Det Monika menar kan visa att de i rollen som receptionister har ett brett register av script för hur de ska handskas med situationer som kan uppstå. Enligt Goffman kan det uppstå problem i en situation och för att lösa detta krävs det att någon av parterna kommer med en åtgärd.<sup>101</sup> I detta fall gick det så pass långt att det krävdes en lösning i form av att chefen kom ut och talade med gästen. Incidenten från ovan kan även vara ett sätt för receptionisten att bygga vidare på tidigare script och ersätta dem med nya. Med hjälp av dem kan receptionisten utveckla sin roll och hur denne ska bete sig i ett liknande möte med en annan gäst.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman, 1985, s. 100

<sup>99</sup> *ibid.*

<sup>100</sup> Goffman, 1950/2009, s.149-150

<sup>101</sup> *ibid.* s.185

<sup>102</sup> Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman, 1985, s.106



#### 4.1.4 Receptionisternas roll och deras emotionella arbete

Tidigare har vi försökt förklara hur receptionisterna spelar sin roll i mötet med internationella gäster och hur de förhåller sig till detta. Trots att de anställda spelar en roll i sitt yrke, har känslor en stor del i det hela.

*”Man försöker att inte låta det göra det. Men det är ju klart att det gör ju. Absolut. Jag tror att är det någon som säger att det inte gör det ljuger. Det gör det absolut. Men man försöker att inte låta känslorna spela in. Man försöker ändå ha en professionell yta oavsett vad man tycker om det gästen säger eller hur gästen beter sig.”*- Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.

Detta visar tydligt hur Monika känner i servicemöten oavsett om gästen är internationell eller inte. Det går emot det Goffman försöker förtydliga med sin rollteori. Enligt Goffman är känslor något uteslutet när en individ befinner sig i en roll.<sup>103</sup> Tolkningen av det Monika säger är, trots att receptionisterna strävar mot att uppvisa en professionell roll är det omöjligt att inte låta känslorna styra i möten med gäster. I observationen som togs upp i avsnittet om en ägande roll (se rubrik: 4.1.1 *En ägande roll*) visade receptionisterna upp ett samlat yttre. Utifrån det ovanstående citatet visar det tydligt att trots att receptionisterna agerar enligt en roll, spelar känslor en större roll än vad de gör uttryck för. Att arbeta med känslor och styra dessa i samband med sitt arbete är att arbeta aktivt med emotionellt arbete.<sup>104</sup> Emotionellt arbete handlar om att skapa eller dämpa sina egna känslor och visa upp ett ansiktsuttryck som ger andra människor det rätta känslomässiga tillståndet.<sup>105</sup> Detta gäller även i de möten som kan gå snett.

*“/---/vi var överbokade för vi hade för många gäster på hotellet, så vi hade bestämt oss för att vi får skicka vidare honom till ett annat hotell och då blev han jättearg/.../och sen så fick vi ett samtal att han var en jätteviktig gäst men de visste inte vi./.../ Så det var ett stort misstag av oss så vi stod och nästan grät både jag och Ronja, min kollega. För att han skrek och gormade och var jättearg och bara rusade ut härifrån.”*- Lotta, receptionist, hotell Rosen 2012-04-24.

I detta citat blir det tydligt att Lotta och hennes kollega Ronja tog ett beslut att skicka gästen vidare till ett annat hotell på grund av att de var överbokade. I studien om emotionellt värde gjord av Bailey, Gremler och McCollough menar de att gästen och den anställde i ett möte bidrar till ett skapande av olika sociala roller. Med dessa roller kommer ett antal rättigheter

---

<sup>103</sup> Goffman, 1950/2009, s.55-56

<sup>104</sup> Korczynski, 2002, s.139

<sup>105</sup> Hochschild, 1983/2003, s.7

och skyldigheter.<sup>106</sup> I detta fall hade receptionisterna en rättighet att skicka gästen vidare men samtidigt en skyldighet att ta reda på om gästen är betydelsefull. Dessutom råkade gästen vara del av ett viktigt företag och hade inflytelserika kontakter. I rollen som receptionist agerade de efter vilka rättigheter och skyldigheter de hade men i detta fall blev resultatet av negativ karaktär. Detta kan påverka hur de ser på sitt arbete och hur tillfredsställda de är gentemot det. De gjorde det utifrån hotellets bästa vilket visar att de är lojala. Men de kan samtidigt känna att de har svikit företaget eftersom de kunde ha förlorat en viktig gäst. Enligt Bailey, Gremler och McCollough är resultatet av det emotionella värdet som båda parterna bidrar med i mötet en förklaring till om den anställde känner lojalitet och tillfredsställelse gentemot sitt arbete.<sup>107</sup> Utifrån Hochschilds perspektiv är det andra faktorer som även kan påverka de anställdas motivation för arbetet och vilken typ av emotionellt arbete den anställde levererar. Det handlar bland annat om att inte ha kontroll över arbetsförhållandena som kan påverka den anställde negativt. Ett exempel kan vara om den anställde känner att deras emotionella arbete inte gör någon nytta eller att rollen som de tar på sig inte är tillräcklig.<sup>108</sup> I situationen med den upprörda gästen kan det vara svårt för den anställde att känna att deras emotionella arbete gör någon nytta, eftersom gästen visar upprörda känslor och samtidigt inte lyssnar. Situationen kan vara ett exempel på avsaknad av kontroll över sitt arbete. Att hotellet var överbokat kan inte receptionisterna rå för men det är de som får avgöra och meddela vilken gäst som skickas till ett annat hotell.

#### **4.1.5 Att vara skådespelare**

Att inte ha kontroll över sitt arbete kan orsaka svårigheter för den anställde att leverera en efterfrågad känsla i en särskild situation.<sup>109</sup> Vi utgår ifrån observationen som genomfördes på Hotell Rosen 2012-04-22 där lobbyn fylldes av gäster som skulle checka ut samtidigt som gäster kom in på hotellet som skulle besöka hotellets restaurang (se rubrik: *4.1.1 En ägande roll*). Vi såg vi inga tydliga tecken på att receptionisterna på hotell Rosen saknade kontroll över situationen som ägde rum. De uppvisade ett trevligt och glatt bemötande och verkade få alla gäster att känna sig sedda och uppmärksammade. Utifrån vår position i lobbyn kan det vara svårt att uppfatta hur mycket emotionellt arbete som den anställde levererar och hur djupt denne går in i sin roll. Det kan handla om att receptionisterna endast visar känslor på ytan, att

---

<sup>106</sup> Bailey, Gremler & McCollough, 2001, s. 18

<sup>107</sup> ibid.

<sup>108</sup> Hochschild, 1983/2003, s.188-189

<sup>109</sup> ibid.

de spelar sin roll som de har regisserat den och visar känslor som hör ihop med den valda rollen.<sup>110</sup> Sedan kan receptionisterna leva sig in i rollen i sådan utsträckning att de helt försvinner in i rollen och ger uttryck för sina känslor utan att det känns påklippt.<sup>111</sup>

*"/---/Sen får man vara lite skådespelare, skådespelerska när man kommer hit. Man är ju alltid observerad på något sätt. Det är som att stå på scenen på sitt arbete. Så det tar lite kraft också, det är ju inte alltid alla när man kommer till jobbet har en bra dag när man kommer hemifrån. När du stänger dörren då du kommer hit så får man liksom glömma bort det och det är inte alltid helt lätt. Vi hjälper varandra, något som jag tycker är jätteroligt är att vi jobbar med så många olika kulturer./---/"* – Magdalena, HR Manager, Hotell Classic, 2012-04-27.

Vad Magdalena beskriver är ett tydligt exempel på hur rollen förändras från den en individ antar i privatlivet till den arbetsrelaterade rollen. Magdalena beskriver att den anställde är tvungen att släppa bekymmer som rör privatlivet och anta scenen där denne förväntas axla en roll. Utifrån detta tolkar vi som att organisationen har ett visst inflytande på den anställde och hur denne spelar sin roll. Magdalena använder sig av begreppet skådespel vilket stämmer in på Hochschild som betonar att rollen som levereras är en form av surface acting.<sup>112</sup> Hur djupt den anställde går in i rollen är upp till individen själv att bestämma. I och med att en organisation är uppbyggd kring regler och normer gör det att förutsättningarna i den roll som individen axlar i arbetslivet ser annorlunda ut, jämfört med den privata rollen.<sup>113</sup> Men ju mer det emotionella arbetet styrs av regler desto mer kan det påverka det spontana agerandet som ger en naturlig känsla.<sup>114</sup> Det har blivit mer och mer efterfrågat på grund av olika orsaker och inte minst på grund av den kulturella värld vi lever i. Det genuina mötet med en individ som är en del av en organisation är eftertraktat eftersom det, på grund av individens tillhörighet kan vara svårt att leverera en känsla som speglar äkthet.<sup>115</sup> Att avgöra huruvida individen återger en känsla som är styrd av organisationen eller ett resultat av den egna personen är svårt att svara på.<sup>116</sup>

*"/---/Du kanske tycker att du är jättetrevlig och gör ett jättebra jobb. Men en annan kultur inte kanske uppfattar det du gör som trevligt t.ex. det är väldigt många grejer som påverkar."* – Monika, Hotell Rosen, 2012-04-24.

---

<sup>110</sup> Hochschild, 1983/2003, s.35

<sup>111</sup> ibid.

<sup>112</sup> ibid. s.36

<sup>113</sup> ibid. s.49

<sup>114</sup> ibid. s.189-190

<sup>115</sup> ibid.

<sup>116</sup> ibid. s.198

Enligt Monika är det erfarenheter som gör att en anställd blir bättre på att avgöra hur gästerna vill ha sin service. Utifrån hennes citat spelar den kulturella aspekten stor roll i hur gästen uppfattar den levererade servicen. Huruvida gästen efterfrågar ett servicemöte som speglas av en äkta och en naturlig känsla kan vara svårt att säga. Citatet ovan visar att den anställde kan göra ett jobb som hon tror är det gästen efterfrågar men i själva verket kanske gästen inte uppskattar det på samma sätt. Det kan även gälla frågan om sökandet efter autenticitet.<sup>117</sup> Vad gästen vill att receptionisterna ska leverera kanske inte handlar om att ge en naturlig känsla utan det motsatta. Som citatet ovan visar, är den kulturella tillhörigheten ett viktigt perspektiv i diskussionen och bör tas hänsyn till.

#### 4.1.6 Erfarenheter och det genuina mötet

*”/---/Utan det är mer erfarenhet man hör från andra vad de har gjort. Just det här att man är personlig. Att man möter personen på ett personligt sätt./---/”* – Monika, Rooms Manager, hotell Rosen, 2012-04-24.

Tolkningen som görs är att Monika tycker det är viktigt att receptionisterna försöker bemöta gästerna på ett mer personligt plan, vilket kan få gästen att känna att mötet blir mer genuint. Detta är något som blir allt mer efterfrågat av en betraktare utifrån menar Hochschild.<sup>118</sup> Monika menar att det är erfarenheterna som gör att den anställde vågar göra mötet personligt. Det blev också väldigt tydligt för oss när vi intervjuade personalen på hotell Rosen att erfarenheterna skiljde sig åt beroende på hur länge de hade arbetat på hotellet. Det kan innebära att ju längre anställningstid desto mer erfarenhet har den anställde och vågar göra mötet personligt. Detta kan i sin tur påverka hur den internationella gästen tolkar mötet och hur den anställde försöker göra att mötet blir mer genuint. De som hade arbetat där längre var mer säkra på sina svar gällande bedömningar av gästers förväntningar och de gav även andra exempel på hur de gjorde dessa bedömningar.

*”Ok om man tar mer utländska gäster så har de mer förväntningar på hur vi är som personer och hur man bemöter dom. /.../Medan många gånger helggästerna, skandinaver de har lite mer krav på hur det ska vara på rummet, att det ska finnas internet, att det ska finnas två stolar på rummet, det är mycket det fysiska som ska finnas på rummet. Så jag tror det är mest skillnader, check in ska gå snabbt, det ska finnas garageplats.”* - Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.

*”/.../internationella och svenska vet jag inte riktigt. Men i alla fall beroende på folk som reser mycket och reser lite. /---/ ofta när dom har bokat för ett billigt pris så brukar dom*

<sup>117</sup> Hochschild, 1983/2003, s.189-190

<sup>118</sup> ibid.

*inte resa så ofta... då är dom lite snålare och då har dom kanske inte jättehöga förväntningar, en annan kan ha jättelåga förväntningar. /---/ folk som reser jättemycket med sitt arbete eller som har kanske inte så jättehöga förväntningar för dom har sett hotellen i New York /---/” - Lotta, receptionist, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Dessa citat visar att Lotta är mer osäker på hur hon ska läsa av internationella gäster, vilket tyder på att erfarenhet spelar en stor roll i hur personalen gör bedömningar av sina gäster. Ju mer erfarenhet de har, desto lättare blir det för dem att agera i ett interkulturellt servicemöte. Dessa erfarenheter kan de få genom att exempelvis utveckla sina script genom träning.<sup>119</sup> Det går även att utläsa utifrån dessa citat att det finns skillnader mellan gästers preferenser och förväntningar beroende på vilken kulturell bakgrund de har. Detta är något som Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman också har tagit upp.<sup>120</sup> Detta leder oss vidare till de problem som kan uppstå när personalen möter internationella gäster.

## **4.2 Receptionisten är en agent**

*“/---/man får bara försöka lyfta fram de positiva och de(t) som vi har istället och om det är så att nämen va tråkigt ni har ingen swimming pool så får man istället /.../de finns Aq-va- kul till exempel och vi kan boka en taxi till er så att ni kan komma dit, det tar bara fem minuter /.../ hjälpa dom om det nu är massage eller spa eller dom vill att man försöker hjälpa dom med de som finns utanför hotellet också. Och ändå försöka göra de till positiva upplevelser att vi ändå kan fixa till om även om vi kanske inte har allt de dom hade velat kanske just här på hotellet.” - Ronja, receptionist Hotell Rosen, 2012-04-24*

Här försöker Ronja, receptionist på hotell Rosen göra hotellvistelsen så bra som möjligt för gästen på grund av att hotellet inte kan erbjuda den service gästerna förväntar sig. I ett servicemöte är det gästerna som är principalen (uppdragsgivaren) och receptionspersonalen är agenten som ska utföra uppdraget. Ravn, Nygaard & Hull Kristensen anser att uppdraget ska vara nyttomaximerande, vilket innebär att både agenten och principalen ska ha någon nytta av sin relation.<sup>121</sup> I servicemötet från ovanstående citat skapar Ronja ett nyttomaximerande för hotellet genom att gästen blir nöjd och gästen får den service som hotellet utlovar. Enligt Monika, Rooms Manager på hotell Rosen är det upp till varje anställd i receptionen att avgöra hur mycket service de ska leverera vid interkulturella servicemöten, bara de gör varje möte personligt. Grant och Levinthal anser att det är svårt för företagsledningen att kontrollera hur mycket och till vilken kvalitet personalen utför arbetet, de anser att företaget behöver en

---

<sup>119</sup> Salomon, Surprenant, Czeipel & Gutman, 1985, s.102-103

<sup>120</sup> ibid. s.106

<sup>121</sup> Nygaard & Bengtsson, 2002, s.82

strategi eller en handlingsplan.<sup>122</sup> För att komma till rätta med det har hotellen har utformat manualer över hur personalen ska bemöta gästerna vilket Monika chef på hotell Rosen beskriver:

*”vi har något som heter brand standard, som dom måste följa i allt de gör, vi har två pärmar fulla med sådana standards. Dom vet dom om och pärmarna finns där, så dom kan alltid slå upp det. /---/Dom finns där och man ska komma ihåg vad som står i de riktlinjerna. Men då får man inte stirra sig blind på det för då blir mötet så stelt. Man måste göra det mer personligt. Då vill jag hellre att de glömmet riktlinjer och är personlig mot gästen. Än att de kommer ihåg alla riktlinjer och stå framför sin skärm och inte interact med sin gäst liksom.” - Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Att personalen själva får ta ansvar över hur mycket service de ska leverera och att personalen ska göra varje servicemöte personligt förstår vi när Mary receptionist på hotell Rosen svarar på vår fråga om hur de anpassar sig till olika gästers krav:

*“/---/ sån här som rensar luften och lite grejer och nån skulle ha en mixer på sitt rum och nån ville ha en våg på sitt rum /.../ det är sådana grejer som vi fixar bara för att man gör det för det är en servicegrej, man säger inte bara nä du kan inte få detta och detta, det skulle inte riktigt, det finns inte riktigt i vår policy eller i vår servicedel så att säga allting fixar sig i princip, man löser det alltid på nåt vis och inte bara säger nä.” - Mary, receptionist, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Hon förklarar sedan att hotellet inte är så stort att de kan köpa in allt som gästerna förväntar sig ska finnas. Mindre materiella produkter som exempelvis en våg lånar personalen ut sina egna privata. Oftast handlar det om att personalen ska boka teaterbiljetter eller kolla upp flygtider. När gästerna inte har fått den service de förväntar sig diskuterar chefen med den anställde om vad som gick fel och vad de ska tänka på vid nästa internationella servicemöte.

*“Har det gått dåligt så sitter vi ner och ger feedback, tänk på detta nästa gång /.../ men det är jätteviktigt att inte säga att de har gjort fel. De har ju i alla fall försökt att lösa situationen, men de kanske inte gjorde det på bästa sätt. Samtidigt måste man motivera att de har ju faktiskt försökt. Att man gör en input; tänk på detta nästa gång. Har de gjort något bra säger man att det var jätte bra hur du löste det problemet. Man försöker inte göra det till en stor grej, jag försöker inte göra en stor grej av det”. - Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

När receptionspersonalen inte har levererat den service som hotellet utlovar och som gästen förväntar sig uppstår en målkonflikt, vilket Ravn, Nygaard & Hull Kristensen kallar ett agentproblem. Detta innebär att receptionspersonalen har misslyckats i servicemötet.<sup>123</sup> Ett misslyckat servicemöte med en internationell gäst kan ibland bero på språkbarriärer där

<sup>122</sup> Grant, 2010, s.201; Levinthal, 1986, s.157

<sup>123</sup> Nygaard & Bengtsson, 2002, s.84

personalen inte förstår vad gästen vill ha. Språkbarriärer är något som hotellen arbetar med att eliminera. Inte minst genom att de har som krav att personalen i receptionen ska behärska svenska i både tal och i skrift för att undvika missförstånd vid in- och utcheckning. Det är intressant att en internationell hotellkedja med 70 procent utländska gäster har som krav att receptionspersonalen ska behärska svenska i både tal och skrift men inte har samma krav på engelska. Detta när endast var tredje servicemöte är ett möte med en svensktalande gäst. Samtidigt förklarar receptionspersonalen på hotell Rosen att det inte går att arbeta i receptionen om man inte behärskar engelska både i tal och i skrift. Att all information inom hotellkedjan är på engelska inser vi efter att ha tagit del av hotellets interna information. Vid intervjutillfällena framgick det att personalen på båda hotellen är multikulturella, vilket innebär att ett flertal språk behärskas av hotellpersonalen både i receptionen och inom andra avdelningar.

*“... ja där har vi också en, vi är en bra blandning av nationaliteter. Jag tror att det behövs på ett hotell också. Det är jätteviktigt att man har från olika nationaliteter”-* Monika, Rooms Manager, hotell Rosen, 2012-04-24.

*“Det är ju också en fördel när man jobbar med många olika kulturer som kan många olika språk. Vi brukar alltid hitta någon som kan just det språket”-* Magdalena, HR Manager, hotell Classic, 2012-04-27.

Cheferna anser att det är en fördel att de har mångkulturell personal som behärskar flera olika språk. Dock speglar inte detta hur receptionspersonalen på hotell Rosen, som har störst andel internationella gäster svarar på frågan: hur de bemöter en gäst där kommunikationen brister på grund av språkliga barriärer:

*”/---/ man måste vara ganska kreativ försöka som sagt var /---/det är ganska mycket kroppsspråk, /---/det är ju ett väldigt intressant jobb där man alltid försöker hitta utvägar på nåt vis prata, gestikulera skriva lite, rita nånting, peka på grejer och försöka få fram nånting/---/”-* Lotta, receptionist, hotell Rosen, 2012-04-24.

Lotta försöker på olika sätt att utföra sitt arbete vid en språkbarriär, när gästen och personalen inte talar samma språk. Receptionspersonalens arbetsuppgift på hotell Rosen är att följa hotellets instruktioner och samtidigt göra ett servicemöte personligt för gästen. Även om det inte alltid lyckas. Här uppstår vad vi tidigare har belyst en målkonflikt.<sup>124</sup> Målkonflikten består i att hotellet har för avsikt att skapa en mångkulturell organisation för att kunna optimera servicemötet i receptionen. För hotelledningen innebär det att personalen ska kunna

---

<sup>124</sup> Nygaard & Bengtsson, 2002, s.84

hjälpa varandra vid språkbarriärer eller andra interkulturella problem. Medan receptionspersonalen enligt kontraktet utför sin arbetsuppgift. Enligt Levinthal ska målet tjäna två syften, organisationens framtida verksamhet och hur personalen i organisationen ska arbeta.<sup>125</sup> Det är intressant att göra en jämförelse med hur receptionspersonalen på hotell Classic, där endast 30 procent är internationella gäster svarade på samma fråga;

*“Vi har ganska mycket personal som kan andra språk. Man kan alltid vända sig till någon av sina kolleger. Frågar om du pratar detta språket. Så kan man kanske lösa det där ifrån /---/”* - Karin, Service Manager, receptionist hotell Classic, 2012-04-27.

En förklaring till att receptionspersonalen på hotellen har olika svar kan vara olika intressen från ledningen. Moran et al. betonar att en mångfald inte bara förbättrar medarbetarnas prestationer genom att uppmuntra personalen att hitta optimala sätt att samarbeta.<sup>126</sup> Den skapar även ett sätt för personalen att ta efter beteenden, både verbala och icke-verbala hos sina chefer och ledningen. Genom att företagsledningen är positiv till en ökad kulturell mångfald bland personalen skapas en positiv förståelse och en vilja att samarbeta även bland personalen. Magdalena på hotell Classic beskriver att den förra VD:n skapade ett samarbete mellan Malmö kommun och hotellet för att komma till rätta med den ökade arbetslösheten hos individer med utländsk bakgrund.

*”/---/ Så han började med detta, det har varit väldigt lyckosamt. Vi är ju en av de industrierna som där vi kan tillåta oss att ha folk som praktiserar och arbetar utan att de är så där hundra på svenska. Det finns ju faktiskt lite områden man kan arbeta på ändå. Så det har funkat jättebra. /---/ Vi är ju som sagt mångkulturellt till att börja med så det är en fördel för oss.”* - Magdalena, HR Manager, hotell Classic, 2012-04-27.

Här har hotelledningen dragit nytta av den ökade arbetslösheten hos människor med olika kulturell bakgrund. Genom samarbetet med kommunen fick hotellet ett större utbud av personal med olika internationella erfarenheter, vilket är en fördel på ett större internationellt hotell. Därmed får hotellet en större tillgång till ett flertal olika språk för att eliminera språkbarriärer vid internationella servicemöten. Det är intressant att göra en jämförelse med hur Monika på hotell Rosen svarade på frågan; hur de anpassar sig till sina gäster när det gäller språkbarriärer:

*“/---/ många av de här gästerna dom jobbar ju för företag där man pratar olika språk. /-- /-vi har ju här olika språk. Folk som jobbar här pratar olika språk. Men för det mesta kör*

---

<sup>125</sup> Levinthal, 1986, s.180

<sup>126</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.161-162



*man ju med engelska. /---/ Många av oss här har jobbat i utlandet. Vi känner oss mer hemma på engelska än på svenska./---/ samtidigt schemalägger jag inte någon, om jag vet att det kommer en fransk grupp och jag vet att en person har jobbat i Frankrike. Så schemalägger jag inte riktigt så utan de har sitt schema så får de anpassa sig efter de gästerna som bor här.”- Monika, Rooms Manager, hotell Rosen, 2012-04-24.*

Utifrån ett forskningsperspektiv är det intressant varför chefen inte drar nytta av att en större andel av personalen har internationella erfarenheter. Om hotellet anpassade personalen i receptionen efter vilka gäster som ska komma skapar detta en trygghet både för personal och för gäster. En anpassning av personal skulle ge en möjlighet att skapa ett optimalt interkulturellt servicemöte, då erfaren personal har lärt sig över tid vad gäster från olika internationella kulturer förväntar sig. Detta är något som Daniel Levinthal tar fasta på då han menar att med tiden kommer agenten att få mer erfarenhet och blir mer effektiv att leverera.<sup>127</sup>

#### **4.2.1 Riskproblem**

En annan förklaring till att receptionspersonal inte söker hjälp från sina kollegor kan kopplas till hotell Rosens belöningssystem.

*”Vi har något som kallas ”spirit of serve” /---/där man har gått just den extra milen för att hjälpa gästen. /---/ Det är grundaren som personligen tackar en för att man har gjort mer än vad som förväntades av en. Man får ett litet diplom /---/ en liten ananas som man kan sätta på sin kavaj. Det tycker dom är roligt också. Man kan ju bygga väldigt mycket på det.”- Monika, Rooms Manager, hotell Rosen, 2012-04-24.*

Här förklarar Monika, chef på hotell Rosen hur ledningen visar sin uppskattning när receptionspersonalen har gjort ett utmärkt arbete. Ett belöningssystem kan bli ett mål för personalen inom organisationen eller som Levinthal förklarar att ju mer agenten anstränger sig att leverera desto större är sannolikheten till ett högre resultat. Ju högre nivå på resultatet, desto större blir agentens ersättning.<sup>128</sup> Men det kan även skapa vad Ravn, Nygaard & Hull Kristensen kallar ett riskproblem.<sup>129</sup> Personalen tar en risk för att få möjlighet till en belöning, istället för att leta upp någon av sina kollegor som behärskar gästens språk när det uppstår en språkbarriär. Risken finns att gästen inte uppskattar att personalen gör sitt yttersta utan blir missnöjd på grund av att den inte har förstått informationen från receptionspersonalen på grund av språkbarriärer.

---

<sup>127</sup> Levinthal, 1986, s.170

<sup>128</sup> ibid. s.163

<sup>129</sup> Nygaard & Bengtsson, 2002, s.84

Brist på information från företagsledningen och chefen kan skapa ett problem för receptionspersonalen när de ska utföra sina arbetsuppgifter. Vi ställde frågan till samtliga respondenter om de hade haft en minnesvärd händelse med en internationell gäst och hur de löste problemet. Lotta, receptionist på hotell Rosen har jobbat på hotellet sedan hösten 2011 och har därmed inte mycket erfarenhet av vilka gäster som är viktiga för hotellet. Hon berättar om när hon tillsammans med en kollega avvisade en viktig internationell gäst på grund av överbokning.

*”/---/ de(t) slutade med att han stormade ut härifrån och vi kunde inte göra så mycket... Sen så fick vi då ett samtal /---/att han var en jätte viktig gäst men de visste inte vi. Det var ett misstag vi gjorde där ja, att bedöma att han inte var jätte viktig. Alla är ju viktiga såklart men... /---/ blir man överbokad så måste man ju välja nån... och då tänkte vi att han är kanske inte nån speciell så att då... det var första gången han skulle bo här och han skulle bara bo en natt /.../ lite sånt får man ju kolla på, har dom bott här innan har dom, är dom medlemmar och sånt så får man liksom ta in dom först./---/ För att han skrek och gormade och var jättearg och bara rusade ut härifrån.”- Lotta, receptionist, hotell Rosen 2012-04-24.*

Detta interkulturella servicemöte har tidigare tagits upp ur ett emotionellt perspektiv (se rubriken: *4.1.4 Receptionisternas roll och deras emotionella arbete*). Här tas det upp som ett riskproblem. Detta servicemöte upplevs som om det finns brister i informationen mellan chefen och receptionspersonalen. Här ska receptionspersonalen utifrån sin manual och egna erfarenheter på några minuter bedöma om en gäst ska få bli en gäst eller avvisa gästen med risk att förlora en intäkt eller i värsta fall förlora en potentiell stamgäst. Levinthal anser om företagsledningen har ett utmärkt informationssystem underlättar det för agenten att utföra sina arbetsuppgifter.<sup>130</sup> Han menar att cheferna i förväg ska informera sin receptionspersonal vilka gäster som är viktiga för hotellet. Genom den här informationen kan receptionspersonalen göra ett mer optimalt urval av vilka gäster som kan bli gäster och vilka de ska hänvisa till andra hotell vid en överbokning. För receptionspersonalen innebär ett utmärkt informationssystem att de kan leverera en bättre service. Detta är något som organisationen kan arbeta med för att stödja receptionspersonalen i deras arbete.

### **4.3 Organisation som en stödjande funktion**

Organisationer blir alltmer mångkulturella tack vare att världen blir allt mer globaliserad, vilket även märks inom hotellbranschen. Det framkom under intervjuerna att hotellen har en mångkulturell organisation. Cheferna ser det som en fördel att ha en organisation med personal från många olika nationaliteter och kulturer inom hotellbranschen.

---

<sup>130</sup> Levinthal, 1986, s.178-179

*“Vi har många från alla håll och kanter /---/ Just på receptionen har vi väl de flesta är svenskar /---/ från Belgien /.../ Kosovo /---/ danskar, så vi har en hel del nationaliteter. /---/ vi är en bra blandning av nationaliteter. Jag tror att det behövs på ett hotell också. Det är jätteviktigt att man har från olika nationaliteter.” – Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

*”Vi är ju som sagt mångkulturellt till att börja med så det är en fördel för oss. Vi hjälper varandra, något som jag tycker är jätteroligt är att vi jobbar med så många olika kulturer. Det gör det väldigt intressant att jobba i den atmosfären.” - Magdalena, HR Manager, Hotell Classic, 2012-04-27.*

Moran et al. anser att personalen är företagets viktigaste tillgång och en källa till olika erfarenheter som företaget kan dra fördelar av.<sup>131</sup> Genom att organisationen är mångkulturell har personalen möjlighet att ta del av varandras erfarenheter, vilket skapar ett stöd och en naturlig träning för receptionspersonalen i möten med internationella gäster. Exempel på stöd från organisationen kan vara som Monika, Rooms Manager på hotell Rosen belyser under intervjun 2012-04-24, att receptionspersonalen delar med sig av sina upplevelser från olika servicemöten till sina kollegor. Monika säger samtidigt att personal inom hotellbranschen oftast har en viss typ av personlighet.

*”Och jag tror att det är för att folk i hotellbranschen har en viss sorts personlighet. Att man har den här glada, öppna, positiva, hjälpsam, man är en hjälpsam person, speciellt i reception. /---/ De är i sig själv hjälpsamma och öppna. I alla fall i receptionsdelen.” – Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Enligt Moran et al. är chefens uppgift är att förbättra och öka engagemanget och prestationen hos de anställda. När företagsledningen anställer personer med en viss sorts personlighet får de anställda en bättre förståelse för varandra och utbytet av information blir större, vilket leder till en större nöjdhet hos personalen.<sup>132</sup> De anställda som generellt är öppna personer delar med sig av sina erfarenheter vilket underlättar vid interkulturella servicemöten.

#### **4.3.1 Utbildning och erfarenhet**

Under våra intervjuer med cheferna på hotell Rosen och hotell Classic framgick det att de inte hade några specifika utbildningar för interkulturellt lärande och inte heller träning i interkulturella servicemöten. Magdalena svarade att de inte hade någon träning alls medan Monika sade att de hade en del träning där de spelade rollspel men inget utöver det. Deras svar visar att interkulturell träning inte är vanligt förekommande bland hotell vilket styrker det

---

<sup>131</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.156-157

<sup>132</sup> ibid. s.164

som Sizoo, Iskat, Plank & Serrie diskuterar i sin artikel om att hotell överlag inte satsar på sådan träning.<sup>133</sup> Både de och Hofstede & Hofstede säger även att det oftast är på grund av ekonomiska skäl.<sup>134</sup> Dock tar Monika upp en annan möjlig orsak till varför just deras hotell inte har träning i interkulturella servicemöten. Hon menar att mötet är personligt och att de anställda bemöter gäster på olika sätt. Just de kulturella lärdomarna skulle de få genom erfarenhet och att det var svårt att generalisera hur olika gäster från olika kulturer vill bli bemötta.

*“När vi öppnade hotellet, massa olika träningar, bland annat med utländska gäster, utöver det har vi inte någon sådan, nej. Utan det är mer erfarenhet man hör från andra vad de har gjort. Just det här att man är personlig. Att man möter personen på ett personligt sätt. Även om jag säger att 99,9 % att amerikanerna vill bli bemötta på det sättet så är det inte alla. /.../ Det är mer att man har det av erfarenhet. /.../ Det är inget man kan träna eller att lära sig, genom att man får träna och se hur andra gör och lära sig av erfarenhet.” - Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Det Monika säger pekar mot det Hofstede skriver om i sin bok, att det är svårt att utveckla utbildningar som täcker alla kulturer då kultur kan tolkas och definieras på många olika sätt.<sup>135</sup> Samtidigt finns det en del teoretiker som anser att hotell borde utveckla olika träningspass anpassade efter varje land. Detta för att ge de anställda en bredare kunskap om olika kulturer som kan underlätta för dem i mötet med en internationell gäst.<sup>136</sup> Det är bland annat det som Cross- cultural management handlar om, att minska risken för kulturella chocker och öka den professionella utvecklingen av organisationen.<sup>137</sup> För trots att Monika säger att det inte går att träna eller lära sig alla kulturella skillnaderna som finns, kan en del information ändå vara möjlig att dela med sig av. Här nedan tar vi upp ett citat där hon tydligt säger att ”alla” asiater vill ha badkar på sina rum och att det är bäst att ge dem detta från allra första början för att göra att ett gott intryck.

*”/---/Bara det här med asiater, de vill alltid ha badkar på sina rum. De blir väldigt upprörda om man checkar in dom på ett rum med dusch faktiskt. Bara en sådan sak, vet du inte det checkar du bara in på vilket rum du vill. Då har du inom två minuter kommer dom ner och vill ha ett annat rum. Redan då har du skapat ett dåligt intryck från första början, sen har man lärt sig att de vill ha badkar.” - Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

---

<sup>133</sup> Sizoo, Iskat, Plank & Serrie, 2004, s.62-63

<sup>134</sup> Sizoo, Iskat, Plank & Serrie, 2004, s.62-63; Hofstede & Hofstede, 2009, s.282

<sup>135</sup> Hofstede & Hofstede, 2009, s.290

<sup>136</sup> Tse & Ho, 2009, s. 472-473

<sup>137</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.28

Hon säger detta i anknytning till att hon har lärt sig detta genom att hon har rest mycket och jobbat utomlands. Sådan information skulle kunna samlas och sedan läras ut till personalen på hotellet. Att ha detaljerade beskrivningar för olika interkulturella servicemöten är ett av förslagen till utbildning som Moran et al. tar upp i sin bok.<sup>138</sup> Om personalen får lära sig detta redan från början kan det hjälpa företaget att minska de dåliga första intryck som kan uppkomma. Eftersom receptionspersonalen har förmågan att forma gästens upplevelse i servicemötet är det viktigt att de från första början ger ett bra första intryck.<sup>139</sup> Även Hofstede argumenterar för att träning och utbildning inte bara behöver handla om innehållet, utan dessa kan bidra till att vidga individens perspektiv och kunskap om olika kulturer.<sup>140</sup> Detta kan i slutändan verka som ett stöd för personalen i det interkulturella servicemötet.

#### 4.3.2 Erfarenheter och generaliseringar

Trots att Monika i intervjun säger att det är svårt att generalisera gäster och att kulturella lärdomar kommer från erfarenheter är det tydligt i intervjuerna att de gör generaliseringar.

Det är svårt att avgöra om det är erfarenheter eller generaliseringar som gör att de kan kategorisera gästerna på olika sätt. Det framkom i intervjuerna att de även kan bedöma om en gäst är från utlandet eller inte genom att bara titta på dem och notera deras beteende och utseende.

*”Ja det finns skillnad. Amerikaner och engelsmän är lika. Tyskarna är som skandinaver. Sydeuropa som Frankrike som är väldigt annorlunda. De är speciella på sitt charmiga sätt. Asiaterna är helt annorlunda och sydamerikanerna. Det är väldigt kontinentalt skulle jag vilja säga. Från de sydamerikanska länderna är alla nästan likadana. Amerikanare, Kanadensare och engelsmän är lika. Alla asiater är ungefär lika. Det är rätt uppdelat så skulle jag tro”. - Monika, Rooms Manager, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Detta citat visar att Monika utifrån hennes erfarenheter av att ha jobbat mycket på hotell utomlands och mött många olika gäster har lättare för att göra generaliseringar.

*”/---/ oftast så har dom ju mycket bagage med sig, mer än vad svenskar kanske har. Och många är klädda väldigt propert i kostym och kavaj och det är ju kanske lite mer än vad svenskarna är. På nåt sätt så lär man sig och ja se lite att det här kan nog vara en utländsk gäst, det är svårt att säga hur men det är precis som man får den känslan bara... lite hur dom klär sig och bagage och så.” - Ronja, receptionist, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Ronja har fler kriterier som hon använder sig av när hon gör en bedömning av en gäst. Dessa är baserade på både utseende och beteende.

*”/.../ nittio procent av all tiden så är de ju i princip engelsktalande, internationellt. Man brukar väl se det ganska så tydligt på hudfärgen och ... /.../ om dom är lite mörkare...*

<sup>138</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.173-174

<sup>139</sup> Tse & Ho, 2009, s.466

<sup>140</sup> Hofstede & Hofstede, 2009, s.290

*Sen är vissa jättesvåra att bedöma för man brukar, ibland får man stå där och säga hej så får man vänta en sekund, så får dom börja prata så att man ska höra om det är svenska eller engelska” - Lotta, receptionist, Hotell Rosen, 2012-04-24.*

Lotta som inte har lika mycket erfarenhet väljer att avvakta tills gästen börjar pratar i de fall där utseendet inte avslöjar om det är en internationell gäst. Hofstede & Hofstede nämner kort i sin bok att det är viktigt att inte göra generaliseringar och döma människor efter sina värderingar.<sup>141</sup> Detta för att det lätt kan bli fel då kultur kan definieras på många olika sätt.<sup>142</sup> Vi fick den uppfattningen när vi gjorde intervjuerna att personalen och cheferna var medvetna om det själva men samtidigt verkar det vara svårt för dem att inte generalisera. Ju fler gäster de möter som generellt passar in i deras stereotyper desto lättare blir det för dem att göra sina generaliseringar. Samtidigt säger Prasad et al. att det inte finns någon säkerhet att de anställdas stereotyper minskar ju längre tid de jobbar i en mångkulturell arbetsgrupp.<sup>143</sup> Detta kopplar vi till att stereotyper kan öka med tiden och i vårt fall kan receptionisternas generaliseringar och bedömningar också öka ju fler internationella gäster de möter. Det viktiga för receptionisterna är dock att de ska kunna utnyttja den kunskap de har på rätt sätt och ha det som en fördel i bemötandet av gästen. Detta är något som organisationen kan hjälpa till med genom att ha en effektiv Cross- cultural management med utbildningar och träning i exempelvis i kulturellt medvetande.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> Hofstede & Hofstede, 2009, s.290

<sup>142</sup> ibid.

<sup>143</sup> Prasad, Mills, Elmes & Prasad, 1997, s.150

<sup>144</sup> Moran, Harris & Moran, 2011, s.28; Tse & Ho, 2009, s.472

## 5. DISKUSSION

*Utifrån analysens resultat kommer vi i resterande avsnitt att föra en diskussion i syfte att besvara uppsatsens frågeställningar. Syftet med denna uppsats är att skapa förståelse för hur receptionspersonalen agerar i möten med internationella gäster, vilka problem som kan uppstå i samband med dessa samt hur ledningen arbetar med att stödja sina anställda i möten där kulturella skillnader kan uppstå.*

### **5.1 Receptionisten - Huvudrollsinnehavaren**

Som vi har visat i vår analys antar den anställda olika sociala roller i sitt dagliga arbete som receptionist. Utifrån rollteorin blev det tydligt att känslor är en del som den anställda lägger åt sidan i sin professionella roll. Samtidigt såg vi att känslor spelar en större roll än vad som tidigare diskuterats. Själva ser receptionisterna på sin roll som den ägande vilket vi menar är en orsak till det stora känslomässiga deltagande som den anställda lägger ner. I samband med interkulturella möten anser vi att det kan väcka ännu mer känslomässigt deltagande från receptionisterna. Detta eftersom vi anser att ett möte med internationella gäster innebär att receptionisterna kräver mer kunskap både språkmässigt och kulturellt. Dock visar vår studie att de anställda på båda hotellen är duktiga på att hantera internationella gäster och att de bland annat hjälps åt och tar tillvara på medarbetarnas olika kulturella bakgrunder. Fortsättningsvis är receptionisterna medvetna om betydelsen av deras roll i mötet med gästen, oavsett om denna är internationell eller inte, vilket gör att de ser på sin roll som en viktig länk mellan hotellet och gästen. Utifrån detta tolkar vi att det är av yttersta vikt för receptionisterna att både vara professionella men samtidigt inte vara rädda för att visa känslor och sin personlighet, vilket är tydligt då hotellbranschen är en bransch som kräver mycket av en.

En annan viktig del i receptionisternas roll är utvecklandet av script och hur de levererar känslor i samband med arbetsrollen. När det gäller script menar teoretikerna att detta är avgörande för om interaktionen mellan den anställda och gästen blir lyckad. Ett sätt för att utveckla sitt script är bland annat genom träning. Det är en intressant poäng men vi menar att det innebär fler faktorer än så. Det vårt material bevisar är det faktum att oavsett om en receptionist har utvecklat ett script för en situation eller inte kan det även bero på gästen. Ett exempel som vi använde oss av var när receptionisten bad gästen om ett kreditkort men denne vägrade. I detta fall var det gästen som inte hade utvecklat ett script och hade vetskap om att detta är en rutinmässig händelse som alltid sker. I mötet med internationella gäster kan scriptet skilja sig åt och receptionisten kan få jobba hårt med sitt emotionella arbete för att

övertyga gästen och få denne att förstå. Till sist kan vi även nämna att vikten av att spela sin roll och visa upp äkta känslor är något som internationella gästerna kan uppleva på olika sätt. Vår studie visar att erfarenhet av att möta olika internationella gäster desto lättare har de när de ska läsa av gästerna och vad deras förväntningar är på mötet. Att våga göra mötet personligt är något som receptionisterna eftersträvar för att mötet ska bli så lyckat som möjligt. Hur det standardiserade mötet blir personligt är något som kan arbetas vidare med inom hotellbranschen, inte minst på grund av andelen ökade turister och internationella gäster. I och med att deras förväntningar skiljer sig åt kan de ha en annan bild av hur mötet ska gå till.

## **5.2 Ledning och receptionspersonal**

Problem som kan uppstå i en hotellreception mellan receptionspersonalen, ledningen och gästerna kan kopplas till vilken inställning ledningen har till att skapa optimala servicemöten med internationella gäster. Genom att ledningen och cheferna låter receptionspersonalen själva ta ansvar och anpassa varje servicemöte med internationella gäster efter gästernas behov elimineras problem som kan uppstå. De problem som fortfarande kan uppstå har vi kommit fram till är språkbarriärer, när personalen inte förstår gästernas behov på grund av brister i språket. Vi finner detta intressant och lite märkligt att hotellen endast har som krav på de anställda att de ska kunna svenska då flertalet av gästerna inte är svensktalande och all skriftlig information inom hotellkedjan är på engelska. En annan aspekt när det gäller språkbarriärer är att hotell framhåller att de har en multikulturell organisation med personal som behärskar ett flertal språk, men att alla inte utnyttjar dessa. Utifrån gästens perspektiv kan detta vara något som uppskattas, att receptionisterna lägger ner energi på att hämta en person ur personalstyrkan som behärskar gästens språk. Samtidigt kan gästen uppfatta det som oprofessionellt att hämta en anställd i personalen vars huvudsakliga arbetsuppgift inte är att ta emot gäster. Detta kan vara ett resultat av gästens förväntningar på att receptionisterna ska ha tillräckligt mycket kunskap för att ta emot dem. Utifrån detta menar vi att hotellen kan se annorlunda på hur personalen ska lösa problem. Ett annat problem som kan uppstå i en hotellreception är brist på information inom organisationen. Teoretikerna anser att ett fullt utvecklat informationssystem skapar en trygghet för personalen i sitt utövande av arbetsuppgifter. Dock kan dessa inte alltid stämma överens med det som sker i själva mötet med gästen då det alltid finns en chans för situationer att uppkomma som avviker från den informationen de har fått.



### **5.3 Den stödjande organisationen**

I vår analys framkommer det att hotellen ser det som en fördel att ha en mångkulturell arbetsgrupp särskilt om det är ett hotell vars största andel gäster är internationella gäster. Receptionisterna kan exempelvis dra nytta av varandras kunskap och erfarenheter samt utnyttja detta till sin fördel i mötet med en internationell gäst. Det framkom även att personligheten hos de anställda på hotell kan vara en orsak till varför integrationen av dem blir lyckade. Det är som en av cheferna nämnde att det är en viss typ av personer som jobbar i hotellbranschen och att de generellt har en mer öppen personlighet vilket underlättar informationsutbytet. Förutom en öppen personlighet är det också viktigt för receptionspersonalen att ha kunskap om de olika kulturella skillnader som finns, vilket de skulle kunna få genom träning och utbildning från organisationens sida. Vi tycker dock att det är underligt att hotellen inte väljer att satsa på detta då kulturkrockar mellan gäst och receptionspersonal lätt kan uppstå. Vi håller emellertid med om att det inte går att säga att alla människor från en viss kultur vill bli bemötta på ett visst sätt, vilket gör det svårt att skapa ett specifikt träningsprogram. Trots detta kan det ändå vara relevant att ha utbildningar som underlättar sådana servicemöten, vilket är hela poängen med Cross-cultural management. Speciellt för de nyanställda som inte har någon större erfarenhet av gäster från andra kulturer kan detta vara relevant då de får lära sig baskunskaperna. Sedan kan det även hjälpa receptionspersonalen att använda sina erfarenheter på rätt sätt, som att inte göra generaliseringar. I analysen har vi visat att det blir lätt hänt att erfarenheterna som receptionspersonalen har, används till att göra generaliseringar av sina gäster. Kunskapen bakom dessa generaliseringar är bra att ha, ledningen kan samla all den kunskap och använda den till att utforma olika detaljerade beskrivningar för att stödja sin receptionspersonal i deras möte med gästen. Vi menar då kunskap i form av vad olika internationella gäster har för preferenser som exempelvis asiater och deras behov av badkar på rummet. Utifrån diskussionen drar vi slutsatsen att organisationen inte specifikt stödjer sina anställda inom interkulturella servicemöten. De förlitar sig på att hotellpersonalen själva lär sig av varandra och att mycket kommer med erfarenhet. Dock anser vi att det är bra om hotell satsar på någon form av träning och utbildning för att få sin receptionspersonal att bli ännu mer trygga i sitt arbete.

### **5.4 Bidrag till framtida forskning**

Under insamlingen av vårt empiriska material märkte vi att receptionisterna arbetar under hög press, i deras arbetsuppgifter ingår det att både ta emot gäster och sköta telefonen som

ständigt ringer. Det framkom under intervjuerna att detta påverkade dem i stor utsträckning i deras bemötande av gäster, inte minst på grund av att hotellen har specifika regler om hur många gånger telefonen får ringa. Vi har funnit det intressant som framtida forskning, hur stress i en hotellreception påverkar receptionspersonalens förmåga att leverera service.

Ett ytterligare intressant ämne som kan forskas vidare på skulle kunna vara om det finns ett behov av träning i interkulturella servicemöten eller inte och om det skiljer sig från hotell till hotell. Det kan även vara intressant att se på hur dessa utbildningar och träningsprogram skulle kunna utformas och hur hotell kan finna en balans mellan att informera sin personal om kulturellt medvetande och samtidigt arbeta med att inte skapa stereotyper hos dem.

## 6. SAMMANFATTADE SLUTSATSER

*I detta avslutande avsnitt gör vi en summering av diskussionen och uppsatsens slutsatser. Summeringen tematiseras efter frågeställningarna som besvarades i diskussionen.*

### ***Kunskap om interkulturella servicemöten i en hotellreception.***

*Receptionistens roll i mötet med internationella gäster:*

- Rollen som receptionist i ett möte med internationella gäster är att vara en skådespelare där de lämnar det privata utanför och går in i en professionell roll av ägande i servicemötet. Samtidigt som de spelar en roll har det visats att känslor har en stor betydelse i deras arbete och i mötet med gästen. I samband med att interkulturella servicemöten har andra förutsättningar än möten med skandinaviska gäster, att förväntningarna kan skilja sig åt lägger receptionisterna ner mycket energi på emotionellt arbete för att få gästens förväntningar att infrias.
- Användningen av script är viktigt och en trygghet för receptionspersonalen i de flesta servicemötena, men de måste uppvisa flexibilitet i de fall där servicemötet inte följer scriptet. Det kan handla om möten med internationella gäster där scriptet kan se olika ut. För att lyckas i dessa möten krävs det av receptionisterna att de släpper sitt inövade script och hittar alternativa lösningar.

*Risker och problem som uppstår i relationen mellan receptionspersonal och ledning respektive internationella gäster och hur dessa löses:*

- Hotelledningens och chefernas inställning till hur receptionspersonalen får ansvar att skapa personliga servicemöten med internationella gäster. Deras inställning eliminerar problem i relationen mellan ledning och receptionspersonal.
- Språkbarriärer är problem som kan uppstå i mötet mellan receptionspersonal och gäster. Genom att hotellen har en mångkulturell organisation skapas möjlighet till ett större språkutbud bland receptionspersonalen.
- Optimala informationssystem ligger till grund för om servicemötet med en internationell gäst ska bli så bra som möjligt.
- Bonussystem inom hotell kan både bli en utmaning och skapa ett problem för receptionspersonalen.

*Organisationens och ledningen som en stödjande funktion och receptionspersonalens träning i mötet med internationella gäster:*

- Hotellcheferna ser det som en fördel att ha en mångkulturell organisation. De förlitar sig på att receptionspersonalen delar med sig av sina erfarenheter till sina kollegor vid olika internationella servicemöten.
- Hotellpersonal har i allmänhet en öppen personlighet, där kollegor tar hjälp av varandras erfarenheter vilket underlättar vid internationella servicemöten.
- Hotellen har inte utarbetat någon form av utbildning eller träningsprogram för sin personal i interkulturella servicemöten då de anser att det inte behövs.

## REFERENSER

### *Skriftliga källor*

Arvastson, G. & Ehn, B. (2009). Observationens dynamik. I Arvastson, G. & Ehn, B.(red.) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bailey, J, Gremler, D & McCollough, M. (2001). Service Encounter Emotional Value: The Dyadic Influence of Customer and Employee Emotions. *Services Marketing Journal*, Vol. 23 (1), pp. 1-24.

Berle, A & Means, G. (1968). *The modern corporation and private property*. New York: Harcourt, Brace & World.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bäckman, M. (2009). Se med andras ögon. I Arvastson, G. & Ehn, B.(red.) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Clegg S, Kronberger, M & Pitsis, T. (2005). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber.

Dong, K & Liu, Y. Cross-cultural management in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 17 No. 3, 2010 pp. 223-243.

Goffman, E. (1950/2009). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Nordstedts.

Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Seven Edition. Wiley.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Harvey, B. (2007). International hotels. *Journal of Retail & Leisure Property*. Vol. 6 No.3, pp. 189-193.

Hochschild, A. (1983/2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press Ltd: London England.

Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, January 1984.

Hofstede, G & Hofstede, G.J. (2009). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Högdahl, E. (2009). Välja sina ord. I Arvastson, G. & Ehn, B.(red.) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Levinthal, D. (1986). A Survey of Agency Models of Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization* 9 (1988) M-185. North-Holland.

Lundgren A. (2009). Störning på Holland Park Avenue. I Arvastson, G. & Ehn, B.(red.) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Mok, C & Armstrong, R. Expectations for hotel service quality: Do they differ from culture to culture? *Journal of Vacation Marketing* 1998 4:381-391.

Moran, R, Harris, P & Moran, S. (2011). *Managing Cultural Differences – Global Leadership Strategies for Cross-Cultural Business Success*. Elsevier Inc.

Prasad, P, Mills, A, Elmes, M & Prasad, A. (1997). *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplaces Diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ravn, J, Nygaard, C & Hull Kristensen, P. (2002). Strategen tecknar kontrakt – agentteori. I Nygaard, C & Bengtsson, L. (red.), *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur.

- Rienecker, L & Stray Jørgensen, P. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Andra upplagan Malmö: Liber.
- Ryen, A.(2004). *Kvalitativ Intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Salomon, M, Surprenant, C, Czeipel,J, Gutman, E. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 49, (1), pp. 99-111.
- Sizoo, S, Iskat, W, Plank, R & Serrie, H. (2004). Cross-Cultural Service Encounters in the Hospitality Industry and the Effect of Intercultural Sensitivity on Employee Performance. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4:2, 61-77.
- Stauss, B & Mang, P. (1999). ““Culture shocks” in inter-cultural service encounters?”, *Journal of Services Marketing*, Vol 13 Iss:4 pp. 329-346.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Tse, E. & Ho, S-C. Service Quality in the Hotel Industry: When Cultural Context Matter. *Cornell Hospitality Quarterly* 2009 50:460.
- Wang, C-y, & Mattila, A. (2010). A grounded theory model of service providers' stress, emotion, and coping during intercultural service encounters. *Managing Service Quality*, Vol. 20 Iss: 4. pp. 328 – 342.
- Westrup, U ,Eldh, C. & Sjöbeck, K. (2008). *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Lund: Institutionen för Service Management.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Wolfinger, N. (2002). On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies. *Qualitative Research* 2002 2: 85.
- Xing, F. (1995), “The Chinese cultural system: implications for cross-cultural management”, *SAM Advanced Management Journal*, Winter, pp. 14-20.

### ***Muntliga källor***

Monika, Rooms Manager hotell Rosen, intervjuad 2012-04-24.

Lotta, receptionist, hotel Rosen, intervjuad 2012-04-24.

Mary, receptionist, hotell Rosen, intervjuad 2012-04-24.

Ronja, receptionist, hotell Rosen, intervjuad 2012-04-24.

Magdalena, Human Resource Manager, hotell Classic, intervjuad 2012-04-27.

Karin, Service Manager, receptionist, hotell Classic, intervjuad 2012-04-27.



# **BILAGOR**

## **1. Intervjuguide**

### **Bakgrund:**

1. Berätta om hotellet. Vilken typ av gäster bor där?
2. Hur länge har Du arbetat på din nuvarande position? Hur länge har Du arbetat inom organisationen? I servicebranschen?
3. Vad har Du för tidigare utbildning och arbeten?
4. Vad innebär service för dig?
5. Hur ser en arbetsdag ut? Vad har Du för arbetsuppgifter? Hur många gäster möter Du på en dag i genomsnitt? Beskriv kortfattat.

### **Servicemötet:**

6. Hur går ett servicemöte till?
7. Hur ser ett ”normalt” möte ut?
8. Kan du ge ett exempel hur ett möte går till som avviker från andra?
9. Vilken roll har Du i mötet med gästen?

### **Interkulturella servicemöten:**

10. Hur stor andel av era gäster är från utlandet? Vart kommer er största andel gäster ifrån exempelvis vilket land/länder?
11. Hur ofta möter Du internationella gäster? Med internationella gäster menar vi gäster som inte är svensktalande. Hur bedömer Du detta?
12. Är det möjligt att se på gästen när den kliver innanför dörren vad den har för förväntningar?
13. Hur läser Du av gäster?
14. Går det att läsa av information om personen redan innan Du har talat med varandra?
15. Hur skiljer sig olika gästers förväntningar på service åt?
16. Har internationella gäster olika förväntningar på service?
17. Hur skiljer det sig att serva en internationell gäst jämfört med en inhemsk? Är det svårare/lättare?

18. Hur förhåller Du dig till internationella gäster? Hur anpassar Du dig till internationella gäster? Hur agerar Du vid kulturella barriärer med en gäst? (Förklaring: T.ex. språk, olika förståelse av situationen) Använder Du kroppsspråk? Hjälper Du från en annan kollega?

### **Känslomässiga aspekten av servicemöten:**

19. Har Du någon gång känt dig stressad i ett möte med en gäst? Vad är det som gör att Du känner dig stressad?

20. På vilket sätt spelar känslor in i ditt arbete och i mötet med gäster? Går det att styra mötet med hjälp av känslor? Om ja, på vilket sätt?

21. Hur påverkas Du om gästen har en dålig dag och är kort gentemot dig? Försöker Du hålla samma humör uppe eller rentav ändra gästens humör så att denne blir glad?

22. Berätta om en minnesvärd händelse då en internationell gäst visade missnöje. Vad orsakade gästens missnöje? Hur löste ni det? Hur kände Du efter mötet? Hur ofta händer det? Vilka lärdomar fick Du från denna händelse?

23. Efter att ha erfarenhet av att serva internationella gäster, vad bidrar till att de upplever en god service? Skiljer den sig ifrån inhemska gäster?

24. Har ni haft någon typ av träning gällande hur ni ska bemöta internationella gäster?

### **Chef/Ledningsnivå:**

25. Hur arbetar Du med att stödja dina anställda i deras dagliga arbete?

26. Har Du fått någon träning i kulturmöten, exempelvis information om olika kulturer? Hur för Du det vidare till dina anställda?

27. Arbetar dina anställda efter riktlinjer, som till exempel olika script eller manus vid bemötande av gäster?

28. Vilka riktlinjer sätter ledningen upp för hur anställda ska bemöta gäster?

29. Får de anställda träning i hur de ska bemöta gästerna? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?

30. Hur har träningen utformats?

## 2. Observationsschema

Tid:

Plats:

Antal personal i receptionen:

Antal gäster i lobbyn:

Beskrivning av omgivningen:

- Ljud
- Synliga intryck
- Temperatur
- Atmosfär
- Känsel
- Helhetsupplevelse

Personalens utseende:

Gästens utseende:

Hur beter sig gästen vid inträdandet?

Hur beter sig personalen vid inträdandet?

- Uppmärksammas gästen?
- Hur uppmärksammas den?

Hur betjänas gästen?

Vad händer i mötet?

Hur lång tid tar mötet?

Hur ser gästen ut efter mötet?

- Ansiktsuttryck?
- Hållning?

Hur ser receptionspersonalen ut efter mötet?

- Ansiktsuttryck?
- Hållning?

Totalt antal servicemöten