



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

En fantastisk upplevelse

- En studie av säsongsanställd frontpersonal i upplevelseekonomin

Rebecka Ragnewall

Astrid Ståhl

Maria Wallin

Handledare:

Torleif Bramryd

Anette Svingstedt

Uppsats

VT 2012

Sammanfattning

Uppsatsens syfte är att undersöka hur säsongsanställda på en nöjespark upplever sina möjligheter att skapa positiva upplevelser i servicemötet. För att besvara syftet utgick vi från följande frågeställningar; *Hur upplever de säsongsanställda att arbetsgivarna förser dem med förutsättningar för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter? Hur resonerar de säsongsanställda kring betydelsen av medarbetarnas roll för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter? Hur upplever de säsongsanställda sin egen roll i att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?*

Det är en kvalitativ studie som baseras på fem djupintervjuer, fyra mejlintervjuer samt dokumentstudier. De nio intervjurespondenterna arbetar på olika positioner inom restaurangområdet, på Gröna Lund. Det empiriska materialet från intervjuerna kompletterades med dokumentstudier och analyserades utifrån den teoriinsamling som gjorts. Metoden valdes då personalens åsikter och upplevelser var av stor vikt för att besvara syftet.

Den teoretiska referensramen behandlar tidigare forskning inom områdena *intern marknadsföring och ledarskap, servicekultur och samhörighet* samt *upplevelseekonomi och individens roll*.

Resultatet av studien visade att samhörighet var den faktor som var av största vikt för att personalen ska kunna prestera bra. Ledarskapet uppfattades olika beroende på var den anställda arbetade. Flera hävdade att de hade velat se ett starkare och tydligare ledarskap. Respondenterna upplevde i vissa fall otydlighet i vem som hade ansvar för vad, vilket kunde skapa irritationer i gruppen. Information och kommunikation var även de faktorer som fungerade bra i vissa fall, men brast i andra. Det var främst kommunikationen inom arbetsgruppen som upplevdes positiv, medan kommunikationen mellan ledningen och personalen var sämre. Respondenterna upplevde att deras åsikter hade en tendens att stanna kvar hos deras närmsta ansvariga utan att föras vidare uppåt till ledningen, vilket några menade resulterade i att saker som behövde ordnas eller lagas inte blev åtgärdade. Utbildning var den sista faktorn som ansågs viktig. Respondenterna uppgav att de gärna hade haft mer utbildning för att känna sig säkrare på sina uppgifter. Slutsatsen är att det är arbetsgivarna som bär ansvaret för vidare förbättringar. Dock måste de anställda vara villiga att samarbeta.

Nyckelord: *Upplevelser, ledarskap, samhörighet, säsongsanställning*

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.1.1 UPPLEVELSER OCH UPPLEVELSEEKONOMIN	1
1.1.2 UPPLEVELSEINDUSTRIN	2
1.1.3 VÄRDESKAPANDE	3
1.1.4 SÄSONGSANSTÄLLNING	4
1.1.5 SERVICEKULTUR	4
1.1.6 INTERN MARKNADSFÖRING	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR	6
1.4 DISPOSITION	6
2. TEORETISK REFERENSRAM	7
2.1 INTERN MARKNADSFÖRING	7
2.1.1 KUNSKAPSBEHOV	8
2.1.2 LEDARENS ROLL	9
2.2 SERVICEKULTUR	10
2.2.1 SAMHÖRIGHET & TEAMWORK	12
2.3 UPPLEVELSEEKONOMI & INDIVIDEN	12
3. METOD	15
3.1 UNDERSÖKNINGSOBJEKT	15
3.2 KVALITATIV ANSATZ	15
3.3 METODVERKTYG	16
3.3.1 INTERVJU	16
3.3.2 URVAL	18
3.3.3 DOKUMENTSTUDIER	19
3.4 ANALYSMETOD	20
3.5 METODKRITIK	21
4. EMPIRI & ANALYS	23
4.1 GRÖNA LUND – EN PRESENTATION	23
4.2 ARBETSGIVARNAS BETYDELSE	25
4.2.1 UTBILDNING	25
4.2.2 VIKTEN AV KUNSKAP	26
4.2.3 AGERA SOM EN LEDARE	27
4.2.4 LEDNINGENS ROLL	29
4.3 MEDARBETARNAS BETYDELSE	30
4.3.1 TEAMWORK & GEMENSKAP	30
4.3.2 GRUPPDYNAMIK	31
4.3.3 NY PÅ JOBBET	33
4.3.4 SAMMANHÅLLNING	33
4.3.5 INFORMATION & KOMMUNIKATION	34
4.3.6 UTBILDNING & FEEDBACK	35
4.3.7 VILJAN ATT ÅTERVÄNDA	35
4.4 DEN EGNA ROLLEN	37
4.4.1 ATT ARBETA PÅ ETT UPPLEVELSEFÖRETAG	37
4.4.2 BEMYNDIGANDE & ANSVAR	38
4.4.3 MOTIVERANDE FAKTORER	39

5. AVSLUTNING	41
5.1 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	41
5.2 KUNSKAPSBIDRAG	42
5.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	42
5.4 SLUTDISKUSSION	43
6.KÄLLFÖRTECKNING	45
6.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR	45
6.2 WEBBKÄLLOR	49
6.3 MUNTliga KÄLLOR	49
BILAGA 1: SEMISTRUKTURERAD INTERVJUGUIDE	
BILAGA 2: UTSKICK AV INTERVJUFÖRFRÅGNINGAR	
BILAGA 3: RESPONDENTERNA	

1. Inledning

Tänk dig känslan av att vara förväntansfull. Du har sedan en tid tillbaka planerat in den här dagen. Dagen då du i vackert väder ska promenera runt i den fantastiska nöjesparken. En dag full av spännande saker väntar dig. Du ska åka karuseller, äta sötsaker som sockervadd, kola samt besöka restauranger. Du har höga förväntningar på dagen och på vad du kommer att uppleva. För att du ska få en dag som du sent kommer att glömma finns det många som arbetar hårt för att infria det.

Uppsatsen behandlar säsongsarbetande frontpersonal på en nöjespark. Nöjesparker har ofta större delen av sin verksamhet öppen på sommaren, vilket gör att många anställda bara arbetar under sommarsäsongen och därefter återgår till sin huvudsakliga sysselsättning. Anställningsformen kallas säsongsanställning. Det är ledningen, medarbetarna och även de anställda själva som skapar förutsättningarna för de anställda att kunna skapa positiva upplevelser. Det är deras uppgift att se till att gästerna upplever trevliga, goda och spännande upplevelser. Förutsättningarna samt deras påverkan på servicemötet ligger till grund för denna uppsats.

Inom Service Management studeras främst service och innebörden liksom vikten av att leverera bra upplevelser. Därför inleds uppsatsen med en bakgrund till begreppet upplevelser och upplevelseekonomin. Läsaren får sedan en inblick i upplevelseindustrin för att öka förståelsen av dess omfattning. Därefter behandlas begreppet värdeskapande då det är viktigt att känna till hur värdet för gästen skapas och vilken betydelse det har. De anställda har en stor roll i värdeskapandet men vad betyder det egentligen att vara säsongsanställd? Kapitlet avslutas med en redogörelse av begreppen servicekultur och intern marknadsföring för att ge läsaren en förståelse för hur de anställda påverkas av dessa.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Upplevelser och upplevelseekonomin

I en tjänsteverksamhet är gästen i fokus, det är viktigt att gästen blir tillfredsställd och får en positiv upplevelse. En beskrivning av begreppet upplevelser och hur de uppfattas används för att visa olika tolkningar på begreppet. Det är även en förklaring till hur vi författare ser på det, så att läsaren vet hur begreppet tolkas när det vidare nämns i uppsatsen.

Mossberg (2003) menar att hur mötet och upplevelsen uppfattas beror både på gästen och på medarbetarna. O'Dell och Billing (2005) går steget längre och menar att upplevelser är företeelser

som tycks vara ogripbara, men att de i själva verket bygger på sociala praktiker. Det vill säga att de kommer till uttryck i sociala relationer. Dock menar de att upplevelser kan materialiseras på olika sätt. Vidare menar dem att det finns dimensioner som kan vara mer problematiska att studera, exempelvis den personliga och subjektiva upplevelsen och känslan. Pine och Gilmore (1999), brittiska nationalekonomer, lägger istället fokus på att en upplevelse är ett fenomen som engagerar människor på ett personligt plan. Vilket betyder att vi människor påverkas av upplevelsen, vi känner känslor som exempelvis sorg eller glädje. Upplevelsen är ett sätt att definiera sin personlighet på, man väljer exempelvis att åka till en nöjespark för att man tycker om den festliga stämningen och det höga tempot istället för att stanna hemma och läsa en bok.

O'Dell och Billing (2005) menar vidare att det i dagens moderna samhälle finns ett starkt samband mellan upplevelser och konsumtion. Det är numera av större betydelse att vi ofta upplever något nytt i vardagen. Det betyder att vi inte längre nöjer oss med det vardagliga utan att vi mår bättre av ovanliga upplevelser. Strömberg (2007) anser detsamma och för resonemanget vidare genom att mena att emotionella relationer mellan produkter och konsumenter idag har större fokus när det kommer till att producera något. Pine och Gilmore (1999) menar att våra konsumtionsvanor har ändrats och att efterfrågan idag ser annorlunda ut. Tidigare efterfrågades råvaror, idag efterfrågas upplevelser. Pine och Gilmore (1999) liknar detta vid en ändrad skepnad i form av en kedja. Från att ha konsumerat rena råvaror till färdiga varor har vi nu gått över till en kedja som börjar med en tjänst och avslutas med en upplevelse. De menar att serviceekonomin har övergått till något de kallar *The Experience Economy*, upplevelseekonomin. Det kan jämföras med industrisamhället som kan ses som en övergång mellan ett jordbrukssamhälle till ett tjänstesamhälle. Pine och Gilmore talar även om den förändrade synen på ett företag. De jämför företagets kunder med en publik och tjänsten de köper med en föreställning. Det dagliga arbetet kan då jämföras med teater. Verksamhetsprocesser är manus, strategin är dramat. Med det perspektivet blir upplevelsen en del av det dagliga arbetet.

1.1.2 Upplevelseindustrin

Inom upplevelseindustrin, som kan ses som ett samlingsbegrepp för både företag och människor vars affärsidé är att skapa och leverera upplevelser, är nöjesparker ett praktexempel. Upplevelseindustrin stod år 2001 för 4,8 procent av Sveriges BNP. Då fanns det cirka 100 000 företag med 280 000 anställda som omsatte cirka 370 miljarder kronor (KK-stiftelsen). Författarna är medvetna om att siffrorna kan ha kommit att ändrats. De här siffrorna är intressanta för att visa hur stor upplevelseindustrin verkligen är. Strömberg (2007) menar att en av de största föregångarna

till upplevelseindustrin är Walt Disney, som genom sina nöjesparker ville ge gästerna lycka. Strömberg menar även att man i Sverige har Disneys upplevelsekoncept som inspirationskälla och försöker följa dess trender.

1.1.3 Värdeskapande

För att en upplevelse ska upplevas som positiv bör den ha ett värde för kunden. Det är därför viktigt att ha kunskap om hur värde skapas. Grönroos (2008) menar att värdeskapande (som också skulle kunna beskrivas med något som skapar ett betydelsefullt värde för människan) är en process som ska öka kundens välbefinnande. Vargo och Lusch (2010) anser att ett företag kan skapa förutsättningar för värdeskapande men att det sedan är kunden som skapar värdet, vilket betyder att kunden är delaktig i värdeskapandet genom sitt beteende. Gummesson (2008) menar å andra sidan att värdeskapande sker i interaktionen mellan kunden och tjänsten. Han menar även att kunden är ute efter något som innehåller värde, det vill säga att tjänsten har ett värde för kunden, en betydelse och att det sedan är kunden tillsammans med personalen som skapar värdet. Det är dock kunden som själv förverkligar det. Gummesson stärker Vargo och Luschs resonemang om att kunden har det största ansvaret för att förverkliga att värdet skapas. Däremot motsäger sig Gummesson Vargo och Lusch resonemang genom att mena att interaktionen mellan kunden och tjänsten och kunden och personalen är avgörande vid värdeskapandet. Prahalad och Ramaswamy (2004) menar att kundens roll har en större betydelse idag eftersom de har mer kunskap och information. Kundens engagemang bidrar tillsammans med sammanhanget till en upplevelse och ett medskapande unikt värde. Prahalad och Ramaswamy styrker resonemanget om kundens roll och betydelse vilket visar att tidigare forskning gällande värdeskapande leder till liknande slutsatser.

Baron och Harris (2003) menar att personliga interaktioner leder till värdemedskapande som är meningsfulla för en viss kund. Begreppet skall inte jämföras med värdeskapande utan skall ses som en förlängning av begreppet. Det kan det göra då ett värde skapas genom interaktioner med personer och omgivningen, det är alltså ett annat sätt kunden skapar värde på. Den medskapande upplevelsen är grunden för det unika värdet för varje kund. Interaktioner med den fysiska omgivningen, andra kunder och med frontpersonalen har betydelse för hur kunden uppfattar tjänsten. Forskningen poängterar frontpersonalens betydelse vilket gör att den är intressant att använda i den här studien. Med uppsatsen vill författarna bidra till den tidigare forskningen genom att arbeta vidare och utveckla förståelsen för frontpersonalens olika förutsättningar och vilken betydelse förutsättningarna har för att personalen ska kunna skapa positiva upplevelser.

1.1.4 Säsongsanställning

På nöjesparker är majoriteten av de anställda säsongsanställda. Tidsaspekten kan anses viktig då det i många fall är stora skillnader på att vara säsongsanställd och att vara heltidsanställd. Att arbeta som säsongsanställd innebär en anställning på ett företag under en tillfällig period. Inom upplevelse- och turistindustrin präglas företagen av säsongsarbeten (Wall & Mathieson, 2007). Gudmundsson, Lundberg och Andersson (2001) studerade säsongspersonal i Åre där det visade sig att den tillfälliga personalen tyckte att relationen mellan de anställda var den viktigaste faktorn till varför de valde att arbeta som säsongsanställda. Det visade sig även att arbetet som säsongsanställd kan anses vara en livsstil. Studien visade vidare att det fanns olika förutsättningar och behov hos personalen som ledningen bör ta hänsyn till. Det är viktigt att ledningen förstår och uppmärksammar de här skillnaderna för att de säsongsanställda ska kunna bli motiverade att utföra ett bra arbete och kunna leverera bra service och positiva upplevelser.

Tidigare forskning visar att faktorerna samhörighet, ledarskap, utbildning, information och kommunikation är viktiga och påverkar de säsongsanställda. Hur faktorerna påverkar däremot är individuellt och beror på vilket företag som undersöks. Vi har inte genom vår undersökning av tidigare forskning kunnat finna någon större omfattning av någon generell forskning kring säsongsanställningar och inte heller kring säsongsanställningar på nöjesparker.

Det är viktigt att personalen på ett säsongsföretag lyckas skapa positiva upplevelser för gästerna, då personalen under en kort period behöver uppvisa goda resultat för att verksamheten ska kunna utvecklas samt kunna bedrivas nästkommande säsong. Grönroos (2008) menar att om personalen saknar utbildning, har en negativ attityd till sina arbetsuppgifter, inte får tillräckligt med stöd från exempelvis system, teknik och företagsledning kommer företaget inte att bli framgångsrikt.

1.1.5 Servicekultur

Grönroos (2002) menar att i framförallt tjänsteföretag där service har stor betydelse för företaget, är ett bra internt klimat av stor vikt. Det är av betydelse för att kunna skapa positiva attityder bland de anställda så att de sedan kan leverera bra service. I företag där det finns en tydlig kultur kring de regler och den företagsmiljö som finns vet den anställde direkt hur denne ska agera gentemot kunden i alla tänkbara situationer. Om det inte finns någon kultur eller om den är svag, tenderar dock mötet med kunden att bli fel och den totala upplevelsen för kunden kan bli sämre än förväntad. Inom organisationskultur talas det om servicekultur där kundrelationer är i fokus. Servicekulturen beskriver de normer och värderingar som anställda inom ett företag delar. Det är

dessutom en viktig del för att skapa en stark organisation. Med en tydlig kultur kan de anställda fungera som deltidsmarknadsförare åt företaget. Kulturen handlar till stor del om företagets historia och om det som format företaget. Det är svårt att definiera vad servicekultur är men anställda tenderar att omedvetet agera utifrån den (Grönroos, 2002). En stark kultur byggs till stor del av kommunikation och information, vilket ska värdesättas inom företaget. Genom att undersöka hur service- och företagskulturen upplevs kan analyser göras på hur kulturerna bland annat påverkar synsätten och sammanhållningen.

1.1.6 Intern marknadsföring

Kommunikation och information nämndes tidigare som viktiga faktorer och de kan kopplas samman med begreppet intern marknadsföring. Intern marknadsföring ses som ett verktyg för att utveckla företagets resurser och på så sätt stärka sin plats på marknaden. Det är ett viktigt verktyg för en välfungerande servicekultur. Grönroos (2008) menar att personalen utgör en strategisk resurs för alla företag. Precis som de externa kunderna, önskar de anställda att få sina behov tillgodosedda och det är det som utgör grunden i intern marknadsföring. Tanken bakom den interna marknadsföringen är att tillfredsställa behoven hos de anställda. Ahmed och Rafiq (2003) menar att om organisationen lyckas med det skapas en bättre position för att leverera önskad kvalitet och på så vis tillfredsställa sina externa kunder. Samtidigt ska medarbetarna utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Hackman och Oldham (1976) poängterar att om medarbetarna är tillräckligt motiverade kan de leverera bra service. Även Walker och Miller (2009) menar att ett viktigt syfte inom den interna marknadsföringen är att skapa motivation. Starkt motiverade människor arbetar oftast hårt och presterar bra. Däremot kan dåligt motiverade medarbetare bidra till en sämre upplevelse för gästen. Det kan i sin tur leda till ett mindre framgångsrikt företag. Medarbetarna och dess motivation är därför mycket viktig för en organisation. För att kunna motivera och engagera sin personal är det viktigt att först lokalisera de faktorer medarbetarna behöver för att prestera bra.

Gordon (2002) lägger stor vikt på medarbetarna och menar att för att kunna skapa en bra upplevelse för gästen bör stort fokus ligga på medarbetarna. Med bra, informerad och motiverad personal blir servicemötet med största sannolikhet bra. Den här tidigare forskningen hjälper oss att undersöka vilken betydelse den interna marknadsföringen har för de anställda och hur det påverkar deras möjligheter att skapa positiva upplevelser.

1.2 Problemformulering

Tidigare forskning kring säsongsanställningar tycks, efter vår undersökning, vara begränsad. Med den bakgrunden anser vi därför att vi fyllt en lucka med vår forskning genom en studie av

säsongsarbetande frontpersonal i upplevelseindustrin. Vi vill utifrån de tidigare nämnda faktorerna; samhörighet, ledarskap, utbildning, information och kommunikation urskönja de förutsättningar och brister som kan finnas på en nöjespark i Sverige och som påverkar de säsongsanställdas möjligheter att skapa positiva upplevelser för gästerna på en nöjespark.

1.3 Syfte & frågeställningar

Uppsatsens syfte är att undersöka hur säsongsanställda på en nöjespark upplever sina möjligheter att skapa positiva upplevelser i servicemötet.

1. Hur upplever de säsongsanställda att arbetsgivarna förser dem med förutsättningar för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?
2. Hur resonerar de säsongsanställda kring betydelsen av medarbetarnas roll för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?
3. Hur upplever de säsongsanställda sin egen roll i att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

1.4 Disposition

Nedan beskrivs uppsatsens upplägg.

Kapitel 2 – I det andra kapitlet, teorikapitlet, redogörs de huvudsakliga teoriområdena; intern marknadsföring, servicekultur samt upplevelseekonomi som sedan används som verktyg för att kunna analysera den insamlade empirin.

Kapitel 3 – I det tredje kapitlet, metodkapitlet, beskrivs först undersökningsobjektet, därefter beskrivs den kvalitativa ansatsen som följs av en redogörelse av de metodverktyg som använts. Kapitlet avslutas med en beskrivning av analysmetoden samt en metodkritik.

Kapitel 4 – Det empiriska materialet från intervjuerna och dokumentstudierna presenteras och analyseras med hjälp av teorin i kapitel 2.

Kapitel 5 – I det avslutande kapitlet presenteras uppsatsens slutsats som innehåller en jämförelse av svaren till de tre frågeställningarna. Vidare görs återkopplingar till syftet, den allmänna problemformuleringen samt till upplevelseindustrin.

2. TEORETISK REFERENS RAM

I nedanstående kapitel presenteras den teori som används som analysverktyg för att kunna besvara syftet. Kapitlet är indelat utefter tre huvudsakliga teoriområden vilka är intern marknadsföring, servicekultur och upplevelseekonomi för att på ett systematiskt sätt koppla samman teorin till frågeställningarna. Ur den interna marknadsföringen är det främst kunskapsbehovet och ledarens roll som diskuteras, det för att förstå och analysera det empiriska materialet kring hur arbetsgivarna skapar förutsättningar för de säsonganställda att skapa positiva upplevelser. Vidare presenteras teorier kring servicekultur där begreppen samhörighet och teamwork används som analysverktyg för att resonera kring medarbetarnas betydelse och hur de säsonganställda anser att de påverkar dem att skapa positiva upplevelser. Avslutningsvis redovisas teorier kring upplevelseekonomin med koppling till individen för att kunna analysera hur de säsonganställda upplever sin egen roll i att skapa positiva upplevelser.

2.1 Intern marknadsföring

Nedan presenteras teorier om intern marknadsföring och dess beståndsdelar som varit viktiga för analysarbetet. Intern marknadsföring innefattar bland annat ledarskapets betydelse för att bygga en stark kultur och motivera organisationens anställda. Ledarna kan även ha en viktig roll gällande utbildningar men även ansvaret för kunskapsnivån hos medarbetarna.

Ahmed och Rafiq (2003) menar att precis som de externa kunderna (gästerna), önskar de interna kunderna (de anställda) att få sina behov tillgodosedda och det är vad som utgör grunden i intern marknadsföring. Tanken bakom det är att om ett företag tillfredsställer behoven hos de anställda skapar det en bättre position för att leverera önskad kvalitet och på så vis tillfredsställa sina externa kunder. Det finns en rad olika definitioner på vad intern marknadsföring är. Cahill (1996) definierar det som ett sätt att attrahera, utveckla, motivera och behålla kvalificerad personal genom arbetsplatser som uppfyller deras behov. Janc'ic' (1990) menar att det är som en filosofi och ledarskapsprocess, som syftar till att skapa goda resultat för företaget genom att uppfylla de anställdas behov.

Greene, Walls och Schrest (1994) liksom Yoon, Beatty och Suh (2001) menar att organisationer inte kommer att kunna vara framgångsrika på en extern marknad om de inte först börjar med att bygga ömsesidiga relationer med sin interna marknad – de anställda. Därför är det viktigt att ha fokus på att upprätthålla goda relationer mellan individer på alla nivåer inom företaget. Tanken med detta fokus är att uppnå ett serviceinriktat och kundfokuserat tankesätt bland de anställda.

Utöver det krävs även grundläggande kunskaper, stödjande system samt ledarskap, vilka är delar som ingår i den interna marknadsföringen.

Intern marknadsföring fungerar följaktligen som en ledningsprocess, uppdelad i två funktioner, där syftet är att sammanföra olika funktioner i företaget. Det första säkerställer att de anställda på alla nivåer i företaget förstår och upplever företaget och dess olika aktiviteter, kampanjer och processer på rätt sätt. Det andra skapar den motivation samt beredskap som krävs för att de anställda ska kunna agera på ett serviceinriktat sätt. Förutsättningen som finns för att företaget ska kunna uppnå sina mål som är knutna till den externa marknaden är att relationerna mellan organisationen och dess personal måste fungera på ett effektivt sätt. Grönroos (2008) menar att det är här den interna marknadsföringen fyller sin funktion.

2.1.1 Kunskapsbehov

Pfeffer och Veiga (1999) liksom Slater och Narver (1995) menar att när marknaden växer och blir allt mer intensiv blir det viktigare för företagen att stärka sina resurser för att kunna uppnå en hållbar konkurrensfördel. Den interna marknadsföringen kan stärka de inre resurser som företaget har. En viktig resurs är kunskap som företaget kan föra vidare genom utbildningar. Samtidigt bör den befintliga kunskap som medarbetarna besitter tas tillvara på. Både Beckerman (2011) och Nonaka (1994) menar vidare att det hör till ledarens ansvar att ta vara på medarbetarnas kunskaper och kompetens som finns inom organisationen. De talar båda om två typer av kunskap som ledaren behöver hantera; explicit kunskap, som utgörs av exempelvis regler. Den explicita kunskapen är lätt att sprida i organisationen. Den andra typen är tyst kunskap, det är en "vet hur"-kunskap och besitts av individerna i företaget och är både svår att sprida och svår för andra att ta del av.

Pfeffer (1998) menar att personalen i ett företags frontlinje behöver rätt kunskap och förmågor för att kunna lösa problem och säkerställa att de produkter/tjänster som företaget tillhandahåller håller en hög kvalitet. Om personalen har rätt kunskap och information kommer de även att kunna bidra till att ge kunderna bättre service. De kan då även känna sig trygga i att svara på eventuella frågor som kunderna har. Enligt Grönroos (2008) innebär det att om personalen saknar utbildning, har en negativ attityd till sina arbetsuppgifter, inte får tillräckligt med stöd från exempelvis system, teknik och företagsledningen, kommer företaget inte bli framgångsrikt. Den interna marknadsföringen kan därför ses som en ledningsstrategi. Mossberg (2003) talar även om att kunskap är viktigt för att personalen ska kunna ta ansvar. Om medarbetarna får mer information om verksamheten kan det resultera i ett större ansvarstagande. Vidare menar Brodie (2009) att med hjälp av kunskapen kan

medarbetarna skapa ett större värde för gästerna. Först när gästen anser att upplevelsen har ett värde kan den upplevas positivt, det är detta som är värdeskapande i tjänsteekonomin. Grönroos (2008) menar även att värdeskapande är en process som ska öka kundens välbefinnande. Gordon (2002) talar om att organisationer ofta försummar personalen, som är en av de viktigaste faktorerna för att förmedla dess varumärke. Om de anställda inte kan organisationens filosofi och koncept kommer (enligt Gordon) varumärkeslöftet med största sannolikhet inte att uppfyllas.

Teorierna ovan används som analysverktyg för att förstå vad de anställda enligt teorierna behöver ha för att skapa förutsättningar för ett bra servicemöte. De främsta nyckelorden är utbildning och kunskap. Det är till stor del Grönroos resonemang som används till analysen då de på ett bra sätt gick att applicera på den insamlade empirin. Även teorierna gällande vikten av att ta tillvara på de anställdas egna kunskaper tas med då de hjälper författarna att analysera företagets rutiner för uppföljning av utbildningar i förhållande till hur respondenterna upplever det.

2.1.2 Ledarens roll

Lok och Crawford (1999, 2001) menar att ledarskapet har en stor betydelse för att de anställda ska kunna knyta an till organisationen och bilda en stark kultur. Beckerman (2011) menar att ledare numera kallas för frontlinje-personer och att de representerar organisationen utåt. Beckerman talar även om att en framgångsrik ledare arbetar långsiktigt och fördjupat med organisationens strategi och varumärke. Att välja rätt ledare kan vara ett av de främsta sätten att bevara och utveckla en kultur på. Grönroos (2002) menar vidare att den attityd ledaren visar inför sin roll, sina anställda och dennes egna sätt att vara som ledare påverkar kulturen. Beckerman menar att de senaste åren har behovet av ledare som kan stärka organisationens varumärke, gestalta det samt vara proaktiva, legat i fokus. Om en ledare besitter de egenskaperna, kan denne leda organisationen framåt. Grönroos anser att svårigheten med att implementera en servicekultur är tvetydighet. Ledarna säger hur de vill att de anställda ska agera och vara men praktiserar det inte själva. Tvetydigheten kan bidra med osäkerhet bland de anställda och att servicekulturen och servicearbetet tas på mindre allvar.

Den högsta ledningen är betydande för en servicekultur och de måste ständigt ge servicestrategin uppmärksamhet samtidigt som de stöttar den. De bör även säkerställa att varje ansvarig arbetar med att uppmuntra sina anställda så att deras motivation för serviceinriktade prestationer ökar. Beckerman (2011) anser även att det finns en stark koppling mellan ledarskap och motivation då det som ledare är viktigt att aktivera medarbetarnas självbild. Människor är inte enbart målinriktade

utan strävar även efter att få uttrycka sig själva. Strävan efter att få uttrycka sig yttrar sig i en önskan att förbättra sin självkänsla och egenvärde. Människor vill betyda något, synas och uppmärksammas. Det handlar om att gynna både den inre och yttre motivationen som medarbetarna har. En deltagande ledare ökar arbetets värde och bidrar till en ökad tillfredsställelse hos medarbetare som strävar efter både självständighet och att prestera bra. Den yttre motivationen har starka kopplingar till belöningsteorin som exempelvis utgörs av monetära belöningar.

Beckerman (2011) talar om att stress lätt kan framkallas i en arbetssituation och det påverkar både medarbetarna och cheferna. Chefernas stress orsakas ofta av hög belastning samt oklarheter kring deras ledarroll, ansvar och befogenheter. Det kan resultera i såväl stressrelaterad ohälsa som prestationsnedsättning. En organisation som påverkas av belastningar uppifrån och ner kan skapa låsningar hos mellanchefer när det kommer till att finna lösningar på problem vilket i sin tur leder till ett sämre ledarskap.

Ahmed och Rafiq (2003) menar att intern marknadsföring bygger på vetenskapen om att ingen enskild funktion är effektiv på egen hand utan verkar mer lämpligt i kombination med andra funktioner och människor, där olika färdigheter tillsammans skapar och levererar tjänster. De tvärfunktionella funktioner och de människor som utför dem har ett stort inflytande på slutresultatet. Det sätter större press på dagens chefer att se till att hela processen från start till slut levererar den önskade kvaliteten.

Teorierna ovan används till att analysera de anställdas relation till ledarskapet. Utifrån teorierna är det framförallt vikten av ett starkt ledarskap som analyseras och vad det får för inverkan på frontpersonalen och deras möjligheter att leverera bra upplevelser. Givet syftet, används ovan nämnda analysverktyg för att svara på frågeställningen: Hur upplever de säsongsanställda att arbetsgivarna skapar förutsättningar för dem att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

2.2 Servicekultur

När de anställda har den kunskap som behövs och själva kan sitt arbete krävs det att även samarbetet fungerar på hela enheten. Servicekulturen som påverkar förståelsen för organisationens värderingar och vilka förhållningssätt som finns vilket är viktigt för ett fungerande teamarbete och presenteras i följande avsnitt.

Hansen och Wernerfelt (1989) menar liksom Schein (2010) att servicekulturen påverkar hur

människor medvetet och omedvetet tänker, fattar beslut och känner. Enligt Deal och Kennedy (1982) anses kultur vara en viktig faktor inom organisationer där utförande och engagemang anses betydande. Mott (2008) menar att det finns en rad olika definitioner på vad organisationskultur är och för att förstå vikten av det, är det viktigt att förstå vilken nytta den har. Då begreppet innefattar många olika känslor och uppfattningar som varierar från grupp till grupp är begreppet svårdefinierat.

Schein (1983, 2010) definierar servicekultur som ett mönster av grundläggande antaganden vilka en grupp har upptäckt genom externa och interna integrationer. När antagandena är inarbetade och accepterade lärs de ut till nya gruppmedlemmar som det rätta sättet att tänka och agera. De grundläggande antagandena kan hänga ihop med de sociala regler som människor lever med i det vardagliga livet. Det är de sociala reglerna som ligger till grund för kulturen. Individen lär sig reglerna i alla sociala interaktioner som den befinner sig i, i familjen, med vänner, i skolan och så vidare. Det är svårt att veta hur reglerna har uppkommit i gamla kulturer men i nya grupper och organisationer är det lättare att observera. En individ bär alltid med sig en kultur på grund av gamla erfarenheter. I interaktionen med nya människor och grupper uppdateras och omvärderas de gamla. Styrkan i en kultur handlar främst om att den är gruppbaserad även om individen håller kvar vid sina värderingar. Om den grupp individen tillhör och identifierar sig med förväntar sig att individen ska ändra sina värderingar och sätt att tänka, gör individen ofta det för att inte exkluderas även om personen anser att gruppen har fel. Stamper och Dyne (2003) diskuterar medarbetarnas organisationsbeteende som en viktig komponent. Speciellt i servicebranschen där gästernas krav och efterfrågan varierar mycket. De har studerat olika typer av organisationsbeteende för att förstå hur anställda agerar, exempel på ett beteende som studerats är hjälpandebeteendet.

Hjälpande uppstår då en anställd går in och hjälper en kollega att utföra dennes uppgifter. I studien undersöktes restauranganställda och deras sätt att arbeta. Det visade sig att personalen ofta gick in och hjälpte varandra med att ta beställningar, lära upp ny personal och så vidare. Agerandet resulterade i stärkta band mellan de anställda vilket ledde till en starkare relation till organisationen. Genom att hjälpa varandra säkerställde de även kvaliteten ut till kunden. Ahmed och Rafiq (2003) menar att delaktighet och engagemang i kombination utgör en förutsättning för att skapa en god sammanhållning och ett starkt fokus, vilket krävs för att kunna leverera och producera goda resultat. Intern marknadsföring arbetar med att skapa en god atmosfär och miljö där de anställda uppmuntras till att skapa, samordna och förbättra verksamheten. Det innebär att den interna marknadsföringen syftar till att skapa åtgärder, anpassningar och interaktioner som i

slutändan ökar kundernas tillfredsställelse. Med en bättre sammanhållning ökar även chanserna för ett bra teamarbete.

2.2.1 Samhörighet & teamwork

Dyer (1984) menar att teamarbete är en strategi som ofta används i situationer där snabba beslut behöver fattas och när en uppgift är större än vad en ensam individ klarar av att genomföra själv. Arbetsformen är lämplig även i stressiga miljöer där uppgifterna är odefinierade eller svårdefinierade. Det finns obegränsade formationer av team och i takt med att komplexiteten på en arbetsplats ökar, ökar beroendet av välfungerande grupper. Team är sociala grupper med delade värderingar kring mål och inför en uppgift är de ömsesidigt beroende av varandra. Kozlowski och Klein (2000) menar att team oftast är hierarkiskt organiserade, för att genomföra ett bra arbete krävs koordinering och samarbete. Salas och Fiore (2004) studie visar att det gemensamma/delade tänkandet fått stort utrymme för ett fungerande teamarbete då det har betydelse för teamets prestationer.

För att se vikten av de anställdas behov talar Herzberg (1974) om en två-faktor teori som är en behovsteori vilken innefattar två olika behov. Beroende på arbetssituationen blir behoven antingen tillfredsställda eller inte. Hygienfaktorn är det första behovet vilket är relaterat till företagets miljö och dess policy som lön, relationer mellan personal, status och belöningsystem. Det andra behovet, tillväxtbehov, är relaterat till arbetet man utför, exempelvis ansvar, erkännande, avancering och befordran. Herzberg menar att faktorerna motiverar oss och att tillväxtbehovet, som är relaterade till ansvar och befordringar, är det enda som kan ge oss en ökad tillfredsställelse. Det leder i sin tur till en ökad arbetsmotivation.

Ovanstående teorier används för att analysera vikten av en servicekultur och ett bra samarbete medarbetarna emellan, för att på så sätt kunna skapa bra upplevelser tillsammans. Herzbergs motivationsteorier används dels för att se vilka behov som han anser behövs för att motivera personalen, dels för att se hur medarbetarna själva motiveras. Givet syftet används ovan nämnda analysverktyg för att svara på frågeställningen: Hur resonerar de säsonganställda kring betydelsen av medarbetare för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

2.3 Upplevelseekonomi & individen

För att individen själv ska kunna prestera bra och leverera positiva upplevelser till gästerna behöver de både stöd från ledarna och kunskap. Nedan följer en presentation av teorier som fokuserar på upplevelseskapande samt hur enskilda individer motiveras på arbetsplatsen.

Mossberg (2003) menar att en upplevelse ofta är en process med ögonblicksupplevelser som har en början och ett slut. Hon anser att man gör en investering i tid när man upplever något. Det finns flera påverkande faktorer som gör en upplevelse bra eller dålig; servicekvalitet, produktkvalitet, pris, situationella och personliga faktorer. Vissa av dem kan vara svåra för företaget att påverka, men om medarbetarna har kunskap och erfarenhet kan de göra ett bättre arbete och leverera en bättre upplevelse till gästen. Mossberg menar vidare att när service ska förmedlas handlar det inte bara om att överträffa kundens förväntningar utan även om att ge kunden något den inte tänkt på, en ny spelplan. Hur servicemötet sedan uppfattas beror både på personalen och på gästerna, de är ömsesidigt beroende av varandra. Gremler, Bitner och Evans (1994) menar att det i servicebranschen talas om situationer som exempelvis sanningens ögonblick. Sanningens ögonblick berör mötet mellan en kund och ett företag där kundens uppfattningar om företaget bildas eller ändras. En sådan situation påverkas direkt av personalen som arbetar i företagets frontlinje. Kundens tillfredsställelse påverkas beroende på resultatet. För att resultatet ska bli så tillfredsställande som möjligt är det alltså viktigt att företaget motiverar och engagerar personalen.

Hackman och Oldham (1976) beskriver en modell innehållande fem kännetecken som visar att ett arbete är motiverande. Dessa fem kännetecken innefattar att arbetsuppgifterna ska vara varierande, meningsfulla, arbetsuppgifts-identifieringen ska vara tydlig samt att autonomi och feedback ska förekomma. Om arbetsuppgifterna är varierande, identifierbara (att arbeta med en uppgift från början till slut), om individens arbete leder till bra prestationer genom eget ansvar och att man gör nytta, då upplever individen meningsfullhet med sitt arbete. Autonomi handlar om att individen känner ansvar för sina arbetsuppgifter och hur ansvaret påverkar resultatet av arbetsuppgifterna. Att vara självständig och fatta egna beslut leder till att individen känner sig ansvarig för sina arbetsuppgifter på ett mer självständigt sätt. Med feedback menas att individen får en återkoppling till sitt eget arbete. Individen bör veta sitt eget resultat, om arbetet gjorts bra eller inte. Sammanfattningsvis visar modellen att den interna arbetsmotivationen är störst när arbetet består av minst en av de tre dimensionerna om meningsfullhet samt autonomi och feedback. Gordon (2002) menar att om personalen känner engagemang och känner sig bemyndigade utvecklar de förtroende för att inte bara bli företrädare utan även ambassadörer för varumärket. Inspirerande medarbetare resulterar i en bättre relation mellan gästerna och företaget. När ett problem uppstår kan de istället för att skjuta problemet vidare själva ta tag i det och lösa det. Vidare talar Gordon om vikten av att bemyndiga personalen (också kallat empowerment) och ge dem ansvar i utförandet av deras arbetsuppgifter. Mossberg (2003) menar att det finns ytterligare faktorer som

kan öka ansvaret och bemyndigandet, nämligen att medarbetarna får ytterligare kunskap och mer makt. Om medarbetarna även får mer information om verksamheten kan den kunskapen resultera i ett större ansvarstagande.

Slutligen är det viktigt att organisationens ledning har kunskap om hur man berör och skapar meningsfulla upplevelser för sina kunder. De upplevelser som är meningsfulla och minnesvärda är främst de som vi upplever i sällskap med andra individer, detta inkluderar då även interaktioner med exempelvis personal. Dessa personliga och meningsfulla upplevelser bestämmer värdet vi lägger på livet och benämns enligt Boswijk et al (2007), för vändpunkter. Vändpunkterna bestämmer vilka motiv som är viktiga för oss och som ger vårt liv mening. Det är alltså av stor vikt att företaget och dess personal vet vad som motiverar människor och vad som skapar en vändpunkt.

Individernas egna prestationer analyseras med hjälp av Mossbergs teorier om upplevelser och servicemötet. Teorierna kring bemyndiganden underlättar analysen av respondenternas tidigare erfarenheter av ansvarstagande. De bidrar även till analysen gällande hur Gröna Lund kan utveckla sitt arbete med att bemyndiga de anställda och vad det skulle ha för betydelse för individen i dennes arbete att leverera upplevelser. Givet syftet används ovan nämnda analysverktyg för att svara på frågeställningen: Hur upplever de säsongsanställda sin egen roll i att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

3. METOD

I följande kapitel beskrivs undersökningsobjektet för att ge läsaren en inblick i den verksamhet där det empiriska materialet samlats in. Fortsättningsvis beskrivs den kvalitativa ansatsen där valet av en kvalitativ metod presenteras och diskuteras. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer och dokumentstudier som metodverktyg för att få en bred empirisk grund till analysen. I analysmetoden beskrivs hur empirin analyserades i förhållande till teorin. Kapitlet avslutas med metodkritik där metodvalet diskuteras.

3.1 Undersökningsobjekt

Pine och Gilmore (1999) menar att människan i dagens samhälle inte värdesätter konsumtion av varor och tjänster lika högt som de värdesätter upplevelser. De menar att vi behöver upplevelser för att få våra behov tillgodosedda. Upplevelseekonomin växer allt mer då efterfrågan på upplevelser ökar. På Gröna Lund arbetar personalen med att svara på efterfrågan genom att arbeta för att gästerna ska få positiva upplevelser.

Den största andelen medarbetare på Gröna Lund är säsongsanställda, endast 85 stycken är heltidsanställda. Varje år återkommer cirka 360 anställda av totalt 1200 (Personligt meddelande från K. Holmgren, rekryteringschef på Gröna Lund, 19 april 2012). Av det totala antalet medarbetare arbetar cirka 200 inom restaurang varav ungefär hälften återkommer flera säsonger (Personlig kommunikation med K. Holmgren, rekryteringschef på Gröna Lund, 7 maj 2012).

Valet att studera Gröna Lund gjordes dels för att det ansågs kunna bidra med ett empiriskt material som skulle kunna användas för att nå syftet, dels då en av författarna tidigare arbetat där och hade kontakter som vi kunde använda oss av. Den författare som arbetat på Gröna Lund hade framförallt kontakter i café- och restaurangrörelsen då det var där hon själv arbetade. Därför föll vårt val av intervjupersoner på restaurang- och cafébiträden.

3.2 Kvalitativ ansats

Givet uppsatsens syfte var det viktigt att personal som arbetar i frontlinjen kunde ställa upp på intervjuer. Då vi ville undersöka hur de förstår och ser på sitt arbete, samt hur de arbetar för att skapa meningsfulla upplevelser. För att nå fram till deras känslor och upplevelser kring arbetet ansågs en kvalitativ metod vara lämplig. Bryman (2002) beskriver en kvalitativ metod som en tolkningsinriktad eller förklarande metod, med tyngden i att hitta förståelse av en individs tolkning av dennes verklighet. Till en början var syftet fokuserat på varför de säsongsanställda väljer att

återkomma flera säsonger. Vi beslutade oss för att byta syfte då det tidigt märktes att det var svårt att både analysera samt hitta relevanta teorier kring ämnet (i bilaga 2 hänvisar vi till det gamla syftet).

Med utgångspunkt i syftet, påbörjades en litteratursökning inom service management-litteraturen. Där fann vi att teorier inom intern marknadsföring, servicekultur samt upplevelseekonomi skulle komma till hjälp att besvara uppsatsens syfte. Utifrån det utformades ett teorikapitel. Med den teoretiska grunden fortsatte arbetet med den empiriska materialinsamlingen. Teorin lade grunden för den intervjuguide (se bilaga 1) som användes till intervjuerna. När empirin var insamlad var teorikapitel som redan skrivits i behov av att kompletteras med ytterligare teorier inom tidigare nämnda områden. Metoden kallas enligt Alvesson och Skoldberg (2008) för abduktivt angreppssätt, vilket innebär att en teoretisk grund läggs för att sedan revideras efter empirin. När teorin sedan var reviderad och empirin insamlad påbörjades analysarbetet där det teoretiska materialet jämfördes med det empiriska. Analysen löpte sedan ut i slutsatsen där frågeställningarna ställdes mot varandra och kopplades till ett vidare perspektiv.

3.3 Metodverktyg

3.3.1 Intervju

Valet av intervju som metodverktyg baserades på uppsatsens syfte för att kunna undersöka hur individerna uppfattar sitt arbete. Det hade inte varit givande för vårt syfte att genomföra exempelvis observationer då vi inte hade kunnat få fram individers uppfattningar och tankar på det sätt som önskades. De förutsättningar vi hade verkade till en början bra då en av författarna som tidigare arbetat på Gröna Lund kontaktade vänner och bekanta som arbetar där för att se om de var intresserade av att medverka på intervjuer. Vi fick först bra gensvar men när det var tid att boka in intervjuerna var det få som svarade. En av anledningarna till det beror troligen på att Gröna Lund ännu inte hade öppnat för säsongen vilket betydde att respondenterna förmodligen hade fullt upp med sina studier eller andra arbeten (som de i intervjuerna berättade om).

Intervjuerna genomfördes med nio anställda som hädanefter kallas respondenter. Intervjuerna ägde rum mellan den 17-20 april samt den 18 maj. Intervjuerna var i snitt 45-55 minuter långa. Totalt var det åtta kvinnor och en man som intervjuades och de var i åldrarna 20-34 år. Respondenterna är eller har varit, säsongsanställda på Gröna Lund. Respondenterna arbetar inom restaurangavdelningar och har befattningarna cafébiträde, kock samt servitris. Kockarna arbetar på restauranger där antingen gästerna själva hämtar maten vid köket eller där kockarna arbetar på en

utomhusgrill vilken gästerna beställer maten direkt av. Det betyder att även kockarna har direktkontakt med gästerna och kan ses som frontpersonal. Beroende på vem respondenterna har som ansvarig, kan deras uppfattning skilja sig åt hur exempelvis utbildning ser ut. Det är dock något som tagits med i beräkningen då respondenterna har olika befattningar.

Antalet intervjuer beror på att vi tyvärr inte kunde få fler att medverka. Då flera av personerna även var mycket upptagna beslutade vi att genomföra fyra intervjuer via mejl. De resterande fem intervjuerna gjordes via telefon då respondenterna befann sig i Stockholm och vi i Helsingborg. Telefonintervjuerna spelades in efter att vi försäkrat oss om att det var accepterat. Inspelningarna skedde med två datorer för att vara säkra på att intervjun kunde fortsätta även om det uppstod problem med en av dem. Med hjälp av inspelning skriver Kvale (1997) att den som intervjuar kan fokusera helt och hållet på intervjun, en förutsättning är dock att tekniken fungerar. Vi genomförde test inför varje intervju för att säkerställa att högtalartelefonen och mikrofonen fungerade.

Att intervjuerna genomfördes via telefon påverkade svaren på olika sätt. Avsaknaden av personlig kontakt gjorde det svårare att intervjuas då det i början av samtalet kändes lite stelt. Vi anser däremot att de frågor som använts vara lämpliga vid telefonintervjuer då de var raka och tydliga. Vi var även noga med att förklara och utveckla frågorna och vissa svårförstådda begrepp om någon tyckte att något var oklart. Vi är dock medvetna om att personliga intervjuer förmodligen hade gett oss djupare svar och djupare skildringar. Telefonintervjuerna ägde rum i olika studierum på universitet då det var viktigt att vi inte blev störda. Eftersom vi ville genomföra flexibla men något strukturerade intervjuer valde vi att göra dem semi-strukturerade något som Bryman (2002) skriver om. Det innebar att vi först konstruerade en intervjuguide med olika teman med frågor som vi ville beröra. Bryman menar även att det är bra med öppna frågor. Tack vare öppna frågor fanns det stor möjlighet att ställa följdfrågor för att få bättre djup i svaren. Enligt Bryman är ytterligare en fördel med denna typ av intervjuer att det ger en struktur som hjälper forskaren att kunna jämföra de olika intervjuerna. Det var något vi hade stor hjälp av i sammanställningen av empirin, att alla intervjuer hade följt samma spår. Genom att använda en tydlig struktur var det lättare att jämföra respondenternas svar och dra slutsatser utefter dem. Frågorna kunde jämföras med varandra samtidigt som vi kunde se om svaren skiljde sig åt mellan de olika befattningarna.

Samtliga författare medverkade på intervjuerna. Vi valde att ha en person som förde samtalet. En som flikade in om det var något hon hade frågor om. Den tredje personen gjorde anteckningar under intervjuens gång och ansvarade sedan för genomförandet av transkriberingen. I den första

kontakten med respondenterna redogjorde vi för uppsatsens syfte samt respondenternas betydelse med sitt deltagande. Enligt Kvale (1997) är det bra att orientera den intervjuade inför och efter intervjun. Vid intervjutillfället presenterade vi oss själva för att ge intervjupersonen en bättre uppfattning om intervjuaren och för att skapa förtroende (Jfr, Kvale, 1997:120). Vi berättade även om den tänkta strukturen på intervjun.

Transkriberingen gjordes främst under intervjuens gång, det vill säga att en av författarna antecknade under intervjun. Efter intervjuens slut startades inspelningen så att sådant som missats under samtals gång transkriberades korrekt. Transkriberingarna gjordes i direkt anslutning till intervjun. När transkriberingarna gjordes antecknades inte eventuella skildringar i respondenternas språk såsom uttrycksätt eller pauser dels då det var lättare att läsa när analysen av empirin skulle genomföras, dels för att den typ av svar som efterfrågades endast krävde detta. Efter varje intervju stämde vi av med varandra för att se hur vi hade uppfattat intervjun och svaren. Det var bra för att kunna göra en sammanfattning och för att se att vi var överens med tolkningarna av svaren. Kvale (1997) skriver att en slutförd intervju bättre struktureras när den skrivs ut, utskriften passar sedan för en vidare analys. Kvale skriver att utskriften är en tolkande process i sig vilket medför en mer övergripande förståelse för det empiriska materialet.

De resterande fyra intervjuerna genomfördes via mejl då respondenterna tyvärr inte kunde medverka på telefonintervjuer eller på personliga intervjuer då det inte fanns utrymme för oss att åka upp till Stockholm. Det finns fördelar med mejlintervjuer gentemot personliga intervjuer. Vid mejlintervjuer har de intervjuade god tid på sig att svara på frågorna och tänka igenom sina åsikter och formulera sig tydligt vilket Sveningsson, Lövheim & Bergquist (2003) anser vara bra. De menar även att det påverkar svaren. Då respondenterna inte är synliga för dem som håller i intervjun kan respondenterna uppleva att de kan vara ärligare i sina svar. Mejlintervjuerna skickades ut via en av författarna och det var även hon som sammanställde svaren (se bilaga 2). Dock fanns det möjlighet att återkomma till respondenterna om något var oklart. Efter att nio intervjuer genomförts började vi se en mättnad då respondenternas svar liknade varandras allt mer.

3.3.2 Urval

Urvalet baserades på 16 förfrågningar som mejlades ut via Facebook. Det var författaren som tidigare arbetat där som sände ut mejlen till vänner och bekanta som arbetar på Gröna Lund. Det första mejlet (se bilaga 2) som skickades var en förfrågan om individerna hade möjlighet och intresse att ställa upp på en intervju. Vi fick direkt svar från 13 personer som sa att de kunde ställa

upp. När sedan mejl nummer två (se bilaga 2) skickades ut, cirka en och en halv vecka senare, med information om när vi planerade att genomföra intervjuerna hade antalet minskat till nio personer och det var även dessa nio som sedan medverkade på intervjuerna.

Vår population är 9 av 200 som arbetar inom restaurang på Gröna Lund (Personlig kommunikation med K. Holmgren, rekryteringschef på Gröna Lund, 7 maj 2012). Givet syftet var kriteriet att intervjupersonerna skulle arbeta i fronten. Urvalet kallas målinriktat och anses enligt Bryman (2011) och Magne-Holme och Krohn-Solvang (1997) vara bra att använda vid kvalitativa intervjuer när man söker personer att intervju inom ett specifikt område.

Vi ville tänka på respondenternas integritet och valde därför att använda oss av fiktiva namn och benämna dem genom deras befattningar. Enligt Bryman (2002) är det viktigt att respondenterna kan känna sig trygga i att deras svar inte kan spåras tillbaka till dem och påverka exempelvis deras anställning. Urvalet var målinriktat på frontpersonalen på Gröna Lund, till slut kom dock alla intervjupersoner från restaurangbranschen. Vi är medvetna om att restaurangbranschen är en hård bransch som skiljer sig från resterande enheter på Gröna Lund, så som spel och attraktion. Enheterna skiljer sig genom olika avtal, det vill säga lön, raster med mera. Variationen på svar hade därmed kunnat se annorlunda ut om vi intervjuat individer från olika enheter på Gröna Lund. Vi anser ändå att urvalet på ett bra sätt representerade svaren på de frågor och det syfte som uppsatsen har.

3.3.3 Dokumentstudier

För att skapa en översikt över Gröna Lund och hur de arbetar med sin personal valde vi att studera deras personalmanualer; artistmanual och funktionsmanual tillsammans med Gröna Lunds hemsida. Personalmanualerna är hämtade från en privat källa och är inte offentliga. De är av så kallat icke-reaktivt slag vilket enligt Bryman (2002) betyder att de inte skapades i forskningssyfte. Personalmanualerna har tillhandahållits av Ida Troive, chef för artistservice. Vi kom i kontakt med henne genom rekryteringschef Kaj Holmgren. Det gör att vi ser dokumenten som autentiska (jmf privata källor i Bryman 2002). De här dokumentstudierna har använts direkt i analysen och de gav god kunskap i hur Gröna Lund arbetar med sin personal och vilka riktlinjer som finns. Dokumentstudierna är enligt Bryman (2002) både en enskild del av empiriinsamlingen samt ett komplement till de kvalitativa intervjuerna.

Nedan följer en kort presentation av de dokument som studerats:

Gröna Lunds Artistmanus 2011

Artistmanuset innehåller en generell beskrivning av hur arbetet på Gröna Lund går till. Där finns allmän information om parken som sådan och dess värderingar samt en beskrivning av organisationens värdeord; säkerhet, omtanke, upplevelse och effektivitet. Manuset har använts för att fördjupa empirimaterialet och öka förståelsen för Gröna Lund som organisation.

Gröna Lunds Funktionsmanus Fastfood och Kiosk 2012

Funktionsmanuset berättar mer specifikt om hur arbetet inom fastfood- och kioskverksamheterna på Gröna Lund fungerar. Den beskriver vikten av säkerhetstänkandet till mat och rutiner för hur mat ska hanteras. Manuset beskriver till viss del även hur utbildningar går till, hur organisationen ser ut och riktlinjer för gästmötet. Funktionsmanuset har liksom artismanuset använts för att komplettera, jämföra och fördjupa respondenternas svar. Det här manuset har även gett en tydligare bild över hur Gröna Lund själva ser på arbetet på restaurangerna vilket har gav oss författare en djupare förståelse för respondenternas svar.

Gröna Lunds hemsida (www.gronalund.com)

Gröna Lunds hemsida har använts för att hitta översiktlig fakta om nöjesparken.

3.4 Analyismetod

Efter att intervjuerna transkriberats och sammanfattats har en analys av materialet genomförts utefter de olika kategorierna intern marknadsföring och ledarskap, servicekultur, samhörighet, upplevelseekonomi samt individen. Utifrån våra frågeställningar delade vi in svaren från intervjuerna och materialet från dokumenten i kategorierna.

Hur upplever de säsongsanställda att arbetsgivarna förser dem med förutsättningar för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter? Här letade vi efter kommentarer om allt från hur respondenterna togs emot som nya till vilka utbildningar de får och hur deras kommunikation ser ut med ledningen. Svaren jämfördes med dokumenten.

Hur resonerar de säsongsanställda kring betydelsen av medarbetarna för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter? Frågan besvarades genom att analysera respondenternas svar om sammanhållningen, vikten av bra gemenskap och hur de påverkas av positiv/negativ

sammanhållning. Även begreppet teamwork och dess betydelse analyserades. Svaren jämfördes med artistmanualen och med information från Gröna Lunds hemsida.

Hur upplever de säsongsanställda sin egen roll i att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

Frågor gällande respondenternas tankar om att leverera bra upplevelser, befogenheter, bemyndiganden och motivation ligger till grund för denna fråga. De här svaren jämfördes med funktionsmanuset liksom artistmanuset för att se om de överensstämmer med hur det är och hur det står i manualerna att det ska vara.

Varje respondents svar analyserades utifrån ovanstående teman och jämfördes även med varandra för att hitta eventuella mönster. Vi sökte i både transkriberingarna och i dokumenten efter material att analysera och jämföra med varandra och med de teoretiska analysverktygen. Analysen visade hur säsongsanställda på en nöjespark upplever sina möjligheter att skapa positiva upplevelser i servicemötet.

3.5 Metodkritik

Då idén om uppsatsens ämne började ta form var vi alla överens om att vi ville arbeta med intervjuer för att kunna jämföra empirin med den tidigare forskningen och teorierna. När vi upptäckte att det var svårt att hitta personer som ville ställa upp på intervjuer började vi undersöka om det gick i att få tag i personalmanualer från Gröna Lund för att stärka vårt empiriska material och kunna göra djupare analyser. Det är något vi nu i efterhand anser att vi borde ha gjort från början. I efterhand är vi överens om att vi borde ha varit mer noggranna med att undersöka hur många som faktiskt ville medverka på en intervju innan vi valde undersökningsobjekt. Vi är även medvetna om att vårt empiriska material hade stärkts med personliga intervjuer.

Vi är medvetna om det faktum att förhållningssättet kan ha påverkats av att en av författarna tidigare arbetat på Gröna Lund. Författarens erfarenheter gav oss en ökad förståelse för företaget vilket gjorde det lättare att kunna tolka svar och föra djupare analyser. Dock är vi medvetna om att hennes erfarenheter från arbetsplatsen kan ha påverkat analysen då hon kan ha förbisett saker som varit självklara för henne.

Att Gröna Lund ännu inte hade öppnat kan tänkas ha påverkat respondenternas svar. Det var drygt ett år sedan de arbetade där senast och de var nu fokuserade på studier/andra arbeten. Det gör att de troligen har en mer distanserad syn till arbetet. Det här är främst spekulationer och inget vi vet

säkert.

Mejlintervjuer kan ses som bristfälliga då man inte kan ta del av de ”nyanser” som en personlig intervju eller telefonintervju hade kunna ge samt att man inte kan ställa följdfrågor i samma utsträckning. Det finns även en risk för missförstånd som man måste vara medveten om. Användandet av mejlintervjuer påverkade svaren som beräknat. Det vill säga att svaren inte var lika uttömmande som vid telefonintervjuerna. Det kan bero på att de frågor vi ställde inte var tillräckligt öppna vilket gjorde att svaren blev korta och koncisa. Djupare frågor hade med fördel kunnat användas, då hade Sveningsson, Lövheim och Bergquists (2003) resonemang om fördelar lättare kunnat tillämpas.

Överlag anser vi att våra metodval varit bra men att de kunnat utvecklas och stärkts med fler intervjuer.

4. EMPIRI & ANALYS

Kapitlet inleds med en presentation av Gröna Lund som är vårt empiriska studieobjekt. Därefter beskrivs en typisk arbetsdag för ett cafébiträde på Gröna Lund för att läsaren ska få en inblick i restaurangverksamheten och hur den fungerar. Frågeställningarna utgör grunden för rubriksättningen. Under respektive rubrik presenteras det empiriska materialet från intervjuerna och dokumentstudierna som även utifrån ovan nämnda teorier analyseras. Varje fråga avslutas med ett sammanfattande svar.

4.1 Gröna Lund – en presentation

Gröna Lund är Sveriges äldsta tivoli där det finns både attraktioner, spel, lotterier, restauranger/caféer och underhållning. Det är placerat på Djurgården i Stockholm och öppnade år 1883 (Gröna Lund, 2012). Parken ägs sedan 2001 av Parks & Resorts Scandinavia AB som är Nordens ledande aktör inom upplevelseindustrin och som idag driver många av Sveriges parker och nöjesanläggningar (Parks & Resorts, 2012). Idag har Gröna Lund 30 attraktioner, 6 restauranger, ett 20-tal matkiosker samt 16 stycken 5-kampsspel. Gröna Lund satsar allt mer på konserter och underhållning och en av Stockholms främsta konsertscener finns belägen där. År 2011 hade parken över 1,4 miljoner besökare och omsatte drygt 450 miljoner kr, vilket gör Gröna Lund till en av landets ledande nöjesparker (Gröna Lund, 2012).

På Gröna Lunds hemsida går det att under fliken ”Jobba på Grönan” läsa om att som Grönalundare blir man en av artisterna i vad de kallar för föreställningen. Där parken blir ens scen och gästerna ens förväntansfulla publik (Gröna Lund b, 2012). Uppfattningen om hur dagens upplevelseföretag ser ut stämmer överens med det Pine och Gilmore (1990) beskriver som den förändrade synen på företag. Pine och Gilmore (1999) talar om att företaget är en scen och att arbetet personalen utför är teater. Detta synsätt är något nöjesparken Gröna Lund delar eftersom man på Gröna Lund ser parken som show. I stället för att använda ordet personalrum kallas det för green room. Det är ett begrepp som avser utrymmet bakom scen för artisterna. Det är ett passande begrepp då de anställda på Gröna Lund inte kallas för anställda utan benämns som artister (Gröna Lund b, 2012). Även de menar att kunderna är publik, erbjudandet en föreställning och det dagliga arbetet kan jämföras med en teater. Vidare menar de att om man som företag har ett sådant perspektiv så blir upplevelsen en del av det dagliga arbetet. Att Gröna Lund har anammat ett sådant perspektiv och sätt att tänka tror författarna gynnar deras arbete med att få personalen att dela denna uppfattning, vilket i sin tur med stor sannolikhet kommer att synas i att gästerna får en bättre helhetsupplevelse. En annan mer kritisk vinkel är att företaget använder detta perspektiv som en täckmantel, ett sätt att

manipulera de anställda att acceptera låga löner och osäkra arbetsförhållanden då de anställda tycker att arbetsplatsen verkar spännande.

Arbetet på Gröna Lund ser olika ut beroende på var på området man befinner sig samt vilken befattning man har. Nedan följer en reviderad (texten är omarbetad och sammanfattad) berättelse av hur en typisk arbetsdag för cafébiträdet Ronja ser ut:

- En dag på Gröna Lund börjar med att jag stämplar in och byter om till mina arbetskläder som Gröna Lund tillhandahåller personalen. Sedan går jag till mitt café och börjar förbereda inför dagen. Förberedelserna som görs är allt från att torka rent alla bord och stolar till att hämta dagskassan och plocka fram bakverk och andra varor som säljs. Förberedelserna har vi på mitt café en timme (schemalagd) på oss att göra. Efter det öppnar vi caféet i samband med att parken öppnar och dagen tar sin början. Under högsäsong när det är mycket arbete som ska genomföras försöker vi dela upp arbetet i olika stationer som vi sedan kontinuerligt turas om att ha hand om. En dag med mycket gäster ser personalstyrkan ungefär ut som följer; tre kockar, en diskare samt mellan fyra-sex personer på golvet. Vi på golvet försöker alltid se till att stationsfördelningen blir rättvis och anpassar vem som ansvarar för vad lite beroende på hur man mår och vad man har lust med. Stationerna som vi försöker dela upp arbetet efter är en som sköter kassan, en som står bakom personen i kassan och tillgodoser med saker som denne behöver och tillgodoser med kaffe och dryckbeställningar. Sedan är det en person som sköter rengöring samt påfyllning av bakverk och smörgåsar. De sista individerna blir lite allt i allo och har hand om att plocka disk på ute- samt inneserveringen, torka rent samt se över den lasagne- och pannkaksbuffén som finns. Oftast upplever jag att samarbetet mellan oss fungerar bra. Relationen till de närmsta ansvariga upplever jag vara bra, ibland hade jag dock önskat att dem tog ett större ansvar. Relationen till den högre ledningen är däremot närmast obefintlig. Då jag arbetar på ett relativt stort café är det extra viktigt att alla vet vad som ska göras och att man arbetar där efter. Vi arbetar i ett nära team där det blir viktigt att alla delar samma uppfattning kring hur vi på bästa sätt kan leverera god service och skapa en helhetsupplevelse för gästen. Det är stor variation på gästerna och vi gör vårt bästa för att bemöta dem med ett leende och ge bra service. Ibland är det tyvärr lätt att glömma bort att ge det där lilla extra eftersom det ofta är mycket stressigt. När dagen lider mot sitt slut är det nedstängning av caféet som ska göras. Vid det tillfället är vi oftast bara tre personer på golvet kvar, varav en räknar kassan och överlämnar den till kassakontoret och de andra två städar och förbereder inför kommande dag. Kökspersonalen sköter den dagliga hanteringen av maten som serveras och de ansvarar även för städning och förberedelser i köket. Likadant är det för diskaren som ansvarar för den dagliga hanteringen och skötseln i diskrummet. Man kan alltså säga att vi är ett stort team men

med tre “undergrupper” där alla ansvarar för sitt eget område.

Berättelsen syftar till att läsaren ska få en ökad förståelse om hur det är att arbeta på Gröna Lund och hur de säsongsanställda på en nöjespark kan uppleva sitt arbete. Med denna bakgrund följer nu våra analyser på det insamlade empiriska materialet.

4.2 Arbetsgivarnas betydelse

Hur upplever de säsongsanställda att arbetsgivarna förser dem med förutsättningar för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

4.2.1 Utbildning

Att komma som ny till Gröna Lund var respondenterna överens om var en rolig händelse. De berättade alla om positiva upplevelser och om hur kul det var att börja där. Dock skiljer sig svaren åt på frågan om hur deras utbildning såg ut när de var nya. I intervjuerna med kockarna Karl och Kristina (20 april 2012) framgår det att de upplever att det har satsats mycket på utbildning på de restauranger de arbetat på, både när de först började arbeta där men även vidare utbildningar har genomförts. De ansåg båda att de fått tillräckligt mycket utbildning för att kunna sköta sina arbetsuppgifter bra men Kristina ansåg ändå att mer utbildning, och då inom det specifika arbetsområdet, hade varit bra. Respondenterna som arbetar på caféet gav dock en annan bild. Camilla berättade i intervjun (17 april 2012) att hon blev upplärd av två personer som inte själva visste vad hennes arbetsuppgifter var, vilket resulterade i att hennes upplärning blev rörig. Hon var däremot tveksam till om mer utbildning behövts, istället menade hon att en mer grundlig upplärning vid introduktionen skulle ha varit bra.

För att se till att personalen har den kunskap som behövs spelar de ansvariga en viktig roll. Dels genom att uppmuntra till utveckling samt att vara uppmärksamma på att de anställda genomför de obligatoriska utbildningsmomenten. Carin som arbetat som caféansvarig berättade i intervjun (18 april 2012) att hon inte tyckte att den utbildning hon fick som ny var bra. Hon berättade även att hon vid två obligatoriska utbildningstillfällen inte kunde närvara men det var ingenting som åtgärdades från företagets håll. Även servitrisen Sara berättade i intervjun (19 april 2012) att det har varit enkelt att “slippa” undan utbildningar.

I artistmanuset (2011) som varje anställd tilldelas står det att som anställd på Gröna Lund ska du arbeta efter värdeorden säkerhet, omtanke, upplevelse och effektivitet. I artistmanuset påpekas hur viktiga värdeorden är för att kunna göra ett bra arbete och den anställde uppmanas att tänka till

över orden och vilken betydelse de har för just dennes arbetsuppgifter. Manualen berättar att arbetet på Gröna Lund handlar om att ge och ta. För att få hjälp på traven ser Gröna Lund till att det ska finnas utbildning så att den anställda har rätt kompetens och kunskap för sitt arbetsområde (Artistmanus 2011). Givetvis ska de anställda läsa på och tolka vad värdeorden och den gemensamma värdegrunden står för. Att istället få en möjlighet att genom sina ansvariga se och förstå organisationen, hade med stor sannolikhet lett till en större och djupare förståelse för vad organisationen faktiskt står för. Grönroos (2002) menar att det är en viktig funktion för företaget att säkerställa att alla nivåer inom företaget förstår organisationen för att sammanföra och skapa relationer med de anställda. Respondenternas svar uppfattas som att de anser att manualerna samt utbildningen är bristfällig gällande uppföljning. Med uppföljning menar författarna att Gröna Lund kunde kontrollera att de anställda tagit till sig informationen, genomför alla obligatoriska moment samt läser manualerna. Respondenterna tycks peka på en del problem som tidigare forskning också indikerar kan vara ett problem. Uppföljning och rutiner kring dem är något som Pfeffer och Veiga (1999), Beckerman (2011:77) och Nonaka (1994) alla diskuterar som ett sätt att ta till vara och sprida kunskap på. Just i servicebranschen blir troligen det här ännu viktigare då det är svårt att skriftligt förklara hur arbetet ska skötas, då alla har sina egna rutiner och sätt att genomföra servicemötet på.

Camilla berättar i intervjun (17 april 2012) att under de sju år hon arbetat på Gröna Lund har de förbättrat sina utbildningsrutiner med fler manuskript inför varje säsong och mer utbildningar på intranätet. Trots att det erbjuds fler utbildningar säger exempelvis servitrisen Sara i intervjun (19 april 2012) att hon är tveksam till hur mycket av utbildningen som de anställda tar till sig samt i vilken utsträckning utbildningarna genomförs. Cafébiträdet Cecilia ansåg i intervjun (18 april 2012) att det hade varit bra med mer utbildningar för att få en bredare översikt över den enheten hon jobbar på men också hela området. Hon menade också att nyanställda borde få komma in tidigare under säsongen då det inte är lika mycket gäster och det finns mer tid för den övriga personalen att lära upp de nya. Mossberg (2003) menar att det är ett flertal faktorer som påverkar resultatet av upplevelsen och att faktorerna är svåra att påverka. Det företaget kan göra för att påverka personalens kunskap är att tillhandahålla och se till att de har den kunskap de behöver för att leverera bra upplevelser.

4.2.2 Vikten av kunskap

Gordon (2002) påpekar vikten av att medarbetarna känner till organisationens filosofi och koncept. Först då, menar han, kan medarbetarna bli ambassadörer för varumärket. Han menar också att

kunskap om varumärket är viktigt. Det är däremot inte bara medarbetarna som ska ha kunskap om varumärket utan hela organisationen, även kunden. Även Pfeffer (1998) belyser att personalen ska ha rätt kunskap och information för att kunna lösa eventuella problem samt se till att det som företaget tillhandahåller kunden håller en hög kvalitet. Personalen har även möjlighet att tillhandahålla bättre service till kunderna om de besitter den information som krävs för att exempelvis svara på frågor som gäster har. I artistmanuset (2011) berättas det om vad du som anställd på Gröna Lund får. Bland annat står det att du får en serviceutbildning i världsklass, dock framgår det inte hur eller vad för typ av utbildning det är. I funktionsmanuset (2012) står det att arbetet i en restaurangmiljö ofta är stressig och kräver att beslut fattas snabbt, nästa kommentar säger att detta är något den anställda lär sig när denne är mer varm i kläderna. Efter några arbetsdagar kommer den anställda ha god insikt i det dagliga arbetet och känna sig mer säker men om det finns oklarheter finns alltid manuset till hands. Besvaras inte frågorna där ska den anställda vända sig till sin enhetschef.

Det är ingen av, artist- eller funktionsmanualerna, som beskriver hur upplärningen eller utbildningen går till. Funktionsmanualen (2012) berättar att den anställda lär sig med tiden, då är frågan om erfarenheten från arbetet är vad som räknas som serviceutbildning? Serviceyrken är svåra att lära ut genom teorier men grundläggande information och kunskap som ovan nämnda teoretiker belyser är viktigt för att tryggheten hos den anställda ska infinna sig och att denne har rätt förutsättningar när arbetet inleds. De båda manualerna är informativa men det är viktigt att poängtera att inte alla läser (eller inte alla gånger förstår) och tar till sig av det som står. Funktionsmanualen (2012) beskriver det dagliga arbetet, där en aktivitet är en daglig samling där aktuella händelser och information delges. Det finns tre olika tillfällen under dagen då anställda kan gå på samlingen, dock är detta inget respondenterna uppgett att de deltagit i. Om det beror på att de inte vill gå, inte vet om att det finns eller inte har möjlighet att komma ifrån vet vi inte. Men någonstans verkar inte informationen nå fram och utbildningarna inte bli av.

4.2.3 Agera som en ledare

Bortsett från att respondenterna upplevde att de ansvariga inte fanns närvarande vid utbildningen av nya medarbetare var de nöjda med hur relationen till deras närmast ansvariga såg ut. Cafébiträdet Catja berättade exempelvis i intervjun (17 april 2012) att hon kände att det alltid var lätt att prata med dem och det kändes som att de lyssnade på vad hon hade att säga. I intervjuerna med både servitrisen Sara (19 april 2012) och kocken Kristina (20 april 2012) framkommer det att de hade en bra relation som var mer lik en kompisrelation. Kompisrelationen visade sig vara både

på gott och ont. Cafébiträdet Camilla berättar exempelvis i intervjun (17 april 2012) att hon inte gillade kompisrelationen med de ansvariga då hon tyckte att det var svårt att ta dem på allvar och att respekten för de ansvariga minskade. Camilla menade att det är viktigt att ha respekt för sina ansvariga för att kunna ta till sig av vad de säger. Hon menade även att det var svårt att ta de ansvariga på allvar då hon kände sig mer kompetent än dem. Det gjorde att kompisrelationen kändes ännu svårare eftersom hon kände att mycket ansvar informellt låg hos henne. Hon tyckte inte att det var något problem att ha ansvar men att hon då borde ha det hela vägen. Som det ser ut nu får de exempelvis inte kompensera gästerna utan samtycke med de ansvariga, vilket upplevs som oflexibelt. Att inte ha respekt för den som är ansvarig är givetvis inte bra, troligen kan det leda till bristningar mellan den anställda och ansvariga. En ytterligare faktor som bör tas med när ledarskapet analyseras är en ledares roll i hur en kultur byggs upp. Grönroos (2002) menar att det är viktigt att en ledare agerar som ledare och på så vis kan de skapa samt förmedla en kultur. Att tillsätta fel person som ledare kan försämra kulturen, även Beckerman (2011) menar att de främsta sätten för att bevara och utveckla en kultur är att välja rätt ledare. Ett bristfälligt ledarskap påverkar även medarbetarnas motivation samt engagemang. Hur det påverkas besvaras i frågan rörande medarbetarnas roll.

Av respondenternas svar att döma var många av dem inte nöjda med hur ledarsituationen såg ut. De tyckte om att ha nära kontakt med sina närmsta ansvariga men många upplevde att ledarskapet i sig var dåligt och att det var medarbetarna som tog tag i saker som behövde göras i stället för de ansvariga. Om ledarskapet är bristfällande blir det svårt att säkerställa att tjänstens kvalitet håller måttet. Flera av respondenterna upplevde att de ansvariga gick in som en i gruppen, i stället för att leda den. Enligt Grönroos (2002) skulle det kunna leda till tvetydighet och ett minskat engagemang gentemot organisationen. En god relation är givetvis viktig men för ansvarsfördelningens skull är det troligen fördelaktigt om den ansvariga faktiskt är ansvarig och inte ser sig själv som en i gruppen. Cafébiträdet Cecilia påpekade i intervjun (18 april 2012) att det ibland kunde bli bråkigt i gruppen när det var oklart vem som skulle göra vad och den ansvariga såg sig som en i gruppen. För att minska sådana bråk kan den ansvariga antingen se till att leda allt, med risk för att själv inte kunna ha samma nära relation till de anställda eller göra en tydlig ansvarsfördelning mellan dem på enheten. För som både Grönroos (2002) och Beckerman (2011) menar är en ledare viktig för att skapa en kultur. Om de anställda får en starkare vetskap om kulturen och knyter an till den kommer de troligen kunna göra en förbättring i sitt arbete för Gröna Lund.

4.2.4 Ledningens roll

Baron och Harris (2003) talar om vikten av den fysiska omgivningen och dess betydelse för hur kunden uppfattar tjänsten. För att skapa en ännu bättre upplevelse för gästen menade caféansvariga Carin i intervjun (18 april 2012) att ledningen borde besöka caféerna mer för att se vad som saknas i form av utrustning och dylikt men även för att underlätta planeringen. När hon påpekade att de var underbemannade kunde hon få svaret att "så är det överallt". På grund av pressen tyckte hon att det var svårt att ge gästen det "lilla extra" och hon tyckte inte att det var ett bra svar från ledningen. Även om det är svårt och tidskrävande att genomföra större förändringar önskade hon att det var något ledningen skulle tänka mer på.

Vidare berättade kocken Kristina i intervjun (20 april 2012) att hon fick ett bra bemötande då hon tillfrågat sina chefer om olika saker medan andra respondenter berättar att de ibland kunde uppfatta sina ansvariga chefer som lata då de vid vissa tillfällen slussade över problemet till någon annan. I intervjuerna med cafébiträdena Cecilia (18 april 2012) och Camilla (17 april 2012) uttryckte de frustration över att vissa saker de bad om skedde snabbt medan andra glömdes bort. De ansåg att Gröna Lund hade kunnat göra detta annorlunda genom att lyssna på medarbetarna som vet hur det dagliga arbetet fungerar. Även kocken Karl berättar i intervjun (20 april 2012) att för att han ska kunna prestera 110 procent varje dag måste de rätta verktygen finns tillgängliga. Det bör dock tilläggas att det troligen inte enbart är frontpersonalen som arbetar i stressiga miljöer och frånvaron av ledare kan bero på att även de har mycket att göra. Ahmed & Rafiq (2003) menar att det idag finns en stor press på dagens chefer att se till att hela processen från start till slut levererar den önskade kvaliteten. Det är då många funktioner och människor som tillsammans skapar och levererar tjänster och mycket händer på vägen. Pressen kan enligt Beckerman (2011) bero på den stress och belastning cheferna utsätts för. De utsätts för påtryckningar från såväl ledningen som från frontpersonalen vilket kan resultera i osämja mellan personal och ledning. Respondenterna uttryckte alltså att de ej var helt nöjda med hur ledarskapet idag fungerar. Däremot är säsongsarbete ett intensivt arbete vilket bör finnas i åtanke då respondenternas svar kring hur de ser på ledarskapet bearbetas.

Det första svaret som besvarar frågan *Hur upplever de säsongsanställda att arbetsgivarna förser dem med förutsättningar för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?* visar vikten av att själv vara lyhörd och ta sitt eget ansvar för att kunna ta del av viktig information. Dock bör arbetsgivarna se över de rutiner som finns för uppföljning av information då det i dagsläget finns personal som inte tar del av den. Informationen innehåller viktig kunskap om företaget som

personalen går miste om vilket kan leda till sämre levererade upplevelser. De dokument som studerats visade inte hur upplärningar och utbildningar går till något som kan anses vara bristfälligt då flera av respondenterna menade att mer utbildning hade varit bra och det idag inte tycks finnas några instruktioner kring hur de ska vara. Det har även framkommit att det i de flesta fall handlar om en kompisrelation till de närmsta ansvariga. Vilket givetvis kan ha sina fördelar då det är bra stämning i gruppen men samtidigt blir ledarskapet otydligt. Här borde arbetsgivarna vara tydligare med att utse en ledare och utbilda personen om vad den positionen innebär.

4.3 Medarbetarnas betydelse

Hur resonerar de säsongsanställda kring betydelsen av medarbetare för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

4.3.1 Teamwork & gemenskap

Gröna Lund är en speciell arbetsplats vilket gör att kraven på de anställda är höga (Gröna Lund, 2012). Att arbeta för ett företag som har en säsongsberoende karaktär och där den huvudsakliga affärsidén är att skapa upplevelser gör att det är viktigt att de anställda samarbetar samt trivs med varandra. Att arbeta i team är något som Dyer (1984) menar är lämpligt i stressiga miljöer som i detta fall Gröna Lund. Vidare menar Dyer (1984) att i takt med att komplexiteten på en arbetsplats ökar så ökar även beroendet av att ha välfungerande team. Att arbeta i team kan ses som en strategi som är lämplig i situationer där snabba beslut behöver fattas och där uppgifterna är för stora för en ensam individ själv att genomföra. Respondenterna tyckte att relationen mellan medarbetarna var viktig och att de har haft en bra sammanhållning överlag på sin arbetsplats.

Det var inte enbart på arbetsplatsen som respondenterna trivdes med sina medarbetare. De flesta uppgav att de umgås även utanför arbetet och att de försöker hålla kontakten med varandra under resten av året. I intervjun med caféansvariga Carin (18 april 2012) framgår att hon tidigt uppskattade medarbetarna när hon kom som ny. Hon ser fortfarande att relationen mellan medarbetarna är mycket bra. De pubkvällar samt andra aktiviteter som Gröna Lund anordnat såg Carin som ett bra tillfälle för att kunna lära känna varandra. I intervjun (19 april 2012) säger servitrisen Sara att det är roligt att träffas utanför arbetet. Det är något cafébiträde Catja också poängterar under sin intervju (17 april 2012). I intervjun med kocken Karl (20 april 2012) framgick det att han tycker att relationen på arbetsplatsen var fantastisk. Han anser att det var mycket bra gemenskap både under arbetstid och efter arbetsdagens slut vilket han såg som positivt. Karl berättade vidare i sin intervju att det ofta händer att mer eller mindre hela arbetsplatsen (restaurangen) gick ut och tog en öl tillsammans efter jobbet. I intervjun med kocken Kristina (20

april 2012) visade det sig att även hon ansåg att medarbetarna på Gröna Lund var ett härligt gäng som hon gärna träffade efter arbetstid. Det höll kocken Katrin med om i intervjun (18 maj 2012), även om det är långa arbetsdagar ansåg hon att det är trevligt att stanna kvar eller träffas någon annanstans för att umgås. Hon trodde att de med bättre gemenskap skulle kunna utföra ett skickligare arbete och bättre levererad service. I intervjun med cafébiträdet Ronja (17 april 2012) framgick att även hon tycker att det är viktigt att medarbetarna även kan träffas utanför arbetstid då det stärker sammanhållningen.

4.3.2 Gruppdynamik

I intervjun med caféansvariga Carin (18 april 2012) berättade hon att gruppdynamiken var bra och att det var viktigt att lära sig hur andra fungerar för att veta vad som gäller och vad just hennes uppgifter var. Cafébiträdet Catja berättade i intervjun (17 april 2012) att gruppen ofta har en stark jargong men att det var roligt. I intervjun med cafébiträde Camilla (17 april 2012) framgick att hon såg relationen mellan medarbetarna som bra. Däremot sa hon att det var en väldigt speciell situation där man verkligen ser en persons bästa och sämsta sidor. I intervjun med kocken Katrin (18 maj 2012) framgick att även hon såg arbetet och relationen med kollegorna som något intimt. Hon ansåg att det ibland var påfrestande. Cafébiträde Cecilia berättade i intervjun (18 april 2012) att det var en bra relation mellan medarbetarna. Hon berättade att sammanhållningen var bra och att de håller kontakten även när de inte jobbar tillsammans på Gröna Lund på sommaren. Cecilia la stor vikt vid att poängtera att hennes basgrupp som bestod av sex personer fungerade väldigt bra ihop. Tack vare den goda sammanhållningen vill hon gärna komma tillbaka fler säsonger. På frågan varför hon tror att gruppdynamiken fungerar så pass bra framgår det i intervjun att hon anser att de är lika i sinnet. Det är även något som cafébiträde Camilla och kocken Karl berättat om.

De grundläggande antaganden som en grupp arbetar utifrån benämner Schien (1983) som servicekultur. Dessa antaganden är inarbetade och rotade hos gruppen och lärs ut till nya gruppmedlemmar som "det rätta sättet att tänka och agera". Cafébiträdet Cecilia berättar i intervjun att hon och hennes medarbetare har samma mål och tillsammans kämpar för att nå dessa vilket hon menar resulterar i en stark grupp. Kommer det däremot in nya i gruppen som inte har samma synsätt kan det bli svårt. Om den nyanställda tar längre raster eller går när den schemalagda dagen är slut trots att det finns mer jobb kvar kan det orsaka negativa spänningar enligt cafébiträde Cecilia. Detta kan sättas i relation med det som Salas och Fiore (2004) beskriver som det gemensamma/delade tänkandet som har stor betydelse för teamets prestationer. I intervjun med cafébiträdet Catja (17 april 2012) framgick det att även hon såg problem när nyanställda som har

ett annat tankesätt börjar. Detta då den befintliga gruppen har en stark sammanhållning och liknande arbetsmoral vilket kan resultera i att den nya personen kan ses som en syndabock då problem uppstår. Dock ansåg hon till skillnad från Cecilia att det kan vara något bra då man kan ta till sig av den nyanställdes tankemönster och kan börja se i andra banor.

Schien (2010) menar att om den grupp, som en nyanställd tillhör, förväntar sig att denne ska ändra sina värderingar och sätt att tänka så gör man ofta det för att inte riskera att exkluderas även om man anser att gruppen har fel. Det kan vara ett misstag att inte "acceptera" nya personers input utan istället "tvinga" på dem invanda rutiner. Det kan leda till att gruppen går miste om exempelvis åsikter och förbättringsförslag som hade kunnat hjälpa gruppen att utvecklas och bli starkare. En rotad servicekultur där gruppmedlemmarna har accepterat sättet att tänka samt agera kan alltså uppfattas som både positiv och negativ. Att som ny försöka ta sig in i en grupp där en viss jargong redan är skapad kan ses som svårt, och många av respondenterna har uttryckligen berättat att de kan se nyanställda som problem snarare än hjälp. Servitrisen Sara berättade i intervjun (19 april 2012) att hon ansåg att relationen mellan medarbetarna var mycket bra. Det tror hon berodde på att det var en positiv stämning och att alla hjälps åt. Stamper och Dyne (2003) skriver om hur en hjälpande attityd medarbetarna emellan kan skapa en större samhörighet mellan anställda men också till organisationen. De menar även att kvaliteten ut till gästerna stärks av en hjälpande attityd. Flertalet av respondenterna tryckte på vikten av att de själva men också deras medarbetare förstod förhållningssättet kring samarbete och att de kunde hjälpa varandra på arbetsplatsen för att de skulle trivas och orka med arbetet. Ett bra samarbete är enligt Sara mycket viktigt. I intervjun med cafébiträdet Ronja (17 april 2012) berättade även hon att hon tyckte att relationen mellan medarbetarna var bra. Det finns personer som hon irriterar och stör sig på, jargongen upplever hon som ganska hård men hon menade att man lär sig med tiden. Dessutom påstod hon att det är viktigt att ha lite skinn på näsan i denna bransch.

Flera av respondenterna uppgav att de i sina olika arbetsgrupper delade liknande inställningar till arbetet vilket de menade var viktigt för en starkare teamkänsla. Kocken Katrin framförde i intervjun (18 maj 2012) att de arbetat bra i olika team och att de var duktiga på att hjälpas åt i dem. I intervjun med cafébiträde Cecilia (18 april 2012) framgick det att hon tycker att det är viktigt att arbeta som ett team när det är mycket att göra. Då är det viktigt att alla arbetar för och med varandra för att nå målen. I intervjun med servitrisen Sara (18 april 2012) framgick det att även hon ansåg att gruppdynamiken var viktig. Om det uppstår oenigheter löser de dem genom att anpassa sig och hon tyckte att de var bra på att komma överens. Dyer (1984) menar att ett team är sociala

grupper med delade värderingar och mål men också att man inom grupper är ömsesidigt beroende av varandras prestationer. Det är något som även respondenterna berättade och stämmer väl in på de olika grupperna. Delade värderingar är återkommande för vad de tycker är viktigt för att samarbetet ska fungera.

4.3.3 Ny på jobbet

Att komma in som ny i en redan sammansvetsad grupp kan vara svårt. Vi bad respondenterna att berätta om hur det var att komma som ny till Gröna Lund. Här blev svaren övervägande positiva och snarlika. Respondenterna anser att det är och har varit en rolig arbetsplats med många nya och trevliga människor. När respondenterna beskrev hur det var att komma in som ny i gruppen benämndes begreppet familj i flera av svaren. Caféquansvariga Carin berättade i intervjun (18 april 2012) att hon inte upplevde det svårt att komma in som ny. Det tror hon beror på att Gröna Lund i huvudsak tycks anställa öppna och sociala människor med rätt inställning. Detta kan styrkas med information som Gröna Lund själva har publicerat på sin hemsida under fliken "Jobba på Grönan". Där skriver de att de söker artister som har ambitionen att leverera en föreställning i världsklass (Gröna Lund, 2012). Caféquiträdet Ronja berättade i intervjun (19 april 2012) att hon hade en vän som jobbade på Gröna Lund vilket hjälpte henne att komma in i gruppgemenskapen. Caféquiträdet Catja berättade i intervjun (17 april 2012) att hennes första år var positivt då hon snabbt kom in i gemenskapen med de andra i gruppen. Även hon ansåg att de anställda var öppna och lätta att lära känna. I intervjun med servitrisen Sara (19 april 2012) framgick att även hon tyckte att det var lätt att komma som ny. Caféquiträdet Camilla berättade i intervjun (17 april 2012) att hon numera såg sig och sina medarbetare som en liten familj.

4.3.4 Sammanhållning

Arbetsmiljön är som på vilken restaurang som helst konstaterar respondenterna. Det är långa arbetsdagar med korta raster, om det ens blir några. Det är dåligt betalt och stressigt. Trots det trivdes respondenterna bra och anledningen till det var stämningen mellan medarbetarna. Det framgick i intervjun med caféquansvariga Carin (18 april 2012) att hon såg sina medarbetare som det mest positiva.

En av de viktigaste faktorerna till att arbetet är roligt ansåg caféquansvariga Carin (18 april 2012) vara alla hon arbetar med, sina medarbetare. Caféquiträdet Cecilia höll med Carin och i intervjun (18 april 2012) framgick att hon även blir engagerad av sina medarbetare. Hon menar vidare att det är tack vare dem som hon återkommer. Cecilia menade även att medarbetarna varit duktiga på att muntra upp varandra om någon har en riktigt dålig dag. Detta höll även caféquiträdet Catja med om i

sin intervju (17 april 2012) och hon berättade att hon ofta försöker hålla dåliga tankar och ledsamhet borta för att inte påverka sina medarbetare negativt. Catja höll med om att medarbetarna är viktiga och att hon alltid har sett en god sammanhållning. Det tror hon berodde på att de lär känna varandra väl när de arbetar tätt ihop och har långa arbetsdagar. Herzbergs (1974) tankegångar om relationen mellan anställda, vilket han menar är en del av hygienfaktorerna, stämmer överens med hur respondenterna uppfattar vikten av relationer dem emellan. Han menar att kamratskap är viktigt för att de anställda ska känna sig tillfredsställda på arbetet. Kamratskap skapas på Gröna Lund då de anställda ofta arbetar nära varandra. Kocken Kristina berättade däremot i sin intervju (20 april 2012) att det lätt uppstod konflikter just för att de arbetar tätt ihop. Hon fortsatte däremot med att poängtera att det oftast fungerat bra, att hon arbetat med ett härligt gäng med liknande inställning.

4.3.5 Information & kommunikation

Kocken Kristina berättade i intervjun (20 april 2012) att relationen mellan medarbetarna betytt mycket för att hon ska trivas på arbetsplatsen. Hon menade att den varit bra just för att de varit duktiga på att stötta och hjälpa varandra. Trots att respondenterna hade synpunkter på den bristande kommunikationen till ledningen ansåg alla att kommunikationen mellan medarbetarna fungerade bra. Cafébiträdena Cecilia (18 april 2012) och Catja (17 april 2012) berättade i sina intervjuer att de tror att kommunikationen fungerar bra mellan medarbetarna på grund av att sammanhållningen varit så pass bra. Kocken Kristina gick så långt att hon sa att hon endast får information från och genom sina medarbetare. I Artistmanualen (2012) är det dock väl beskrivet var information finns tillgänglig. Informationen finns bland annat i omklädningsrummen, på intranätet och personalrummen. I manualen står det uttryckligen att det är viktigt att den anställda själv är lyhörd, intresserad och söker information för att kunna göra ett bra arbete. Gröna Lund sprider med andra ord information men frågan är om det går att göra annorlunda. Som respondenterna har upplevt det, spreds informationen endast åt ett håll och det verkar inte finnas någon direkt plats där anställda och chefer kan mötas och dela/diskutera informationen. Grönroos (2008) menar att företag oftast identifierar ett behov av kommunikationsstyrning men endast via enkelriktad information. Dock har vi ingen kunskap kring hur aktivt respondenterna själva söker information. Om informationen som Gröna Lund sprider inte når alla anställda, kommer det antagligen att finnas de som inte besitter rätt kunskap för att kunna ge sina gäster en positiv upplevelse. Givetvis måste de anställda ta ett ansvar i att ta reda på vad som händer och söka information precis som Gröna Lund skriver i manualen. Men eftersom de anställda som svarat på frågan hur det ser ut med informationsspridningen inte är nöjda med hur det såg ut behövs en utveckling. Att enkelriktad

kommunikation, som Grönroos skriver om, är enkelt och når ut till en stor massa stämmer nog bra men skulle det ges möjligheter att ventilera information med en enhetsansvarig eller servicechef hade informationen troligen kommit till större användning. I artistmanualen står det att man ska ha som vana att gå in och läsa på intranätet varje dag för att vara uppdaterad men i den stressiga miljö som respondenterna upplever att de arbetar i, kan det vara svårt att få tid till det under arbetsdagen. Gröna Lund skulle kunna förbättra detta genom att schemalägga personalen 10 min tidigare på dagen som skulle var avsatt till uppdatering eller se till så att det finns en person på varje enhet som ser till att alla är uppdaterade på vad som händer i parken.

4.3.6 Utbildning & feedback

I intervjun med cafébiträde Cecilia (18 april 2012) framgår att de verktyg hon hade behövt för att skapa än mer positiva upplevelser för gästerna skulle vara mer utbildning. Mer utbildning menar hon skulle ge henne en bra grund att stå på. Hon menar att om man har den grunden så hjälper medarbetarna till med resten. Cafébiträde Camilla svarar i intervjun (17 april 2012) att medarbetarnas feedback är ett bra verktyg för att leverera positiva upplevelser. De flesta respondenter upplevde att relationen till den högre ledningen var närmast obefintlig, något som vissa upplevde som tråkigt medan andra inte tyckte att det hade någon betydelse. De som tyckte att det var tråkigt hade gärna sett att någon högre uppifrån faktiskt kom ut till enheterna och tittade till dem emellanåt. Dels för att skapa en relation, dels för att de med egna ögon skulle behöva se hur det ser ut för de som arbetar på "golvet". Cecilia svarade att hon knappt visste vilka som fanns på högre positioner och en annan svarade att de kunde hälsa på henne ibland om hon gick på området iklädd Gröna Lund- kläder.

Hackman och Oldham (1976) menar att feedback kan öka prestationsförmågan. Det är viktigt att individer känner att de gör nytta, feedback är ett sätt för ledaren att bekräfta nyttan. Herzberg (1974) menar däremot att det är feedback från medarbetarna som är den verkliga motivationsfaktorn. Medarbetarna på Gröna Lund tycks vara duktiga på att se och bekräfta varandra, vilket också i deras fall verkar räcka. Bekräftelsen från högre chefer skulle säkerligen också vara bra men då de inte ingår i teamet på samma vis kan det tänkas att deras feedback i det här fallet inte är av lika stor betydelse.

4.3.7 Viljan att återvända

På den avslutande frågan, vad som motiverar dem att återkomma, är det överhängande svaret medarbetarna. "Det är inte på grund av Gröna Lund som företag man stannar kvar utan enbart på grund av de fantastiska medarbetarna. Hade samma medarbetare funnits på en arbetsplats med fast

anställning hade jag nog aldrig slutat.” Kocken Karl (20 april 2012). Han menade även att vetskapen om att medarbetarna från föregående år kommer tillbaka har gjort hans vilja att återkomma starkare. Herzberg (1974) menar dock att det bara är tillväxtbehovet (exempelvis ansvar och erkännande) som kan leda till ökad motivation. Vi författare vill dock motsätta oss detta då det utifrån vårt insamlade empiriska material har visat sig att hygienfaktorn som handlar om relationen mellan personalen och samhörighet främst är det som ökar motivationen hos respondenterna.

Cafébiträdet Catja berättade i intervjun (17 april 2012) att hon självmant återkommit varje år tack vare sina medarbetare. Både kocken Kristina (20 april 2012) och cafébiträdet Ronja (19 april 2012) höll i sina intervjuer med och tyckte att medarbetarna varit roliga och att det tillsammans med en god sammanhållning motiverar dem. Lojaliteten som de anställda har, tycks främst vara riktad gentemot deras medarbetare. Även arbetets betydelse och att ha roligt, är viktigt för respondenternas vilja att komma tillbaka. Flera respondenter svarar att det är viktigt med sociala relationer på arbetsplatsen.

Svaret på den andra frågan *Hur resonerar de säsonganställda kring betydelsen av medarbetarna för att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?* är att de säsonganställda anser att medarbetarnas roll är ytterst viktig. Hygienfaktorn som tidigare presenterats i teorin påpekar vikten av god samhörighet mellan de anställda. Respondenterna uttrycker tydligt att det som främst motiverar dem till att göra ett bra arbete och får dem att återkomma är relationerna mellan medarbetarna. Vidare berättar även respondenterna att om man kommer till arbetet med ett dåligt humör eller om arbetsdagen är stressfylld, försöker medarbetarna stötta varandra. Ett begrepp som användes frekvent när diskussionen kring relationer kom upp var “familj”. Det anser vi vara ett tydligt tecken på hur viktig en god samhörighet på arbetsplatsen är för att som anställd kunna motiveras. Samhörigheten, som respondenterna idag upplever, är något som möjliggör och skapar förutsättningar för att de ska kunna bidra positivt till gästernas helhetsupplevelse men även direkt i servicemötet.

Att arbeta som ett team är en viktig strategi som respondenterna själva upplever som mycket positivt. En teamkänsla kan resultera i bättre levererade upplevelser. Lojaliteten som de anställda har, tycks främst vara riktad gentemot sina medarbetare. Även arbetets betydelse och att ha roligt, är viktigt för respondenternas vilja att komma tillbaka. Flera respondenter svarar att det är viktigt med sociala relationer på arbetsplatsen. Det finns sociala tillställningar som olika sorters fester och

anhörighetsdagar som respondenterna själva ser som motivationsfaktorer. Majoriteten av respondenterna svarade även att det är roligt att umgås med medarbetarna på fritiden. Herzbergs (1974) tankegångar om relationen mellan anställda, vilket han menar är en del av hygienfaktorerna, stämmer överens med hur respondenterna uppfattar vikten av relationer dem emellan. Han menar att kamratskap är viktigt för att de anställda ska känna sig tillfredsställda på arbetet. Kamratskap skapas på Gröna Lund då de anställda ofta arbetar nära varandra. Herzberg menar dock att det bara är tillväxtbehovet (exempelvis ansvar och erkännande) som kan leda till ökad motivation. Men det har visat sig att hygienfaktorn som handlar om relationen mellan personalen och samhörighet främst är det som ökar motivationen hos respondenterna.

4.4 Den egna rollen

Hur upplever de säsonganställda sin egen roll i att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?

4.4.1 Att arbeta på ett upplevelseföretag

På Gröna Lund handlar allt om att skapa upplevelser och göra gästernas besök till en show. Gröna Lund försöker möjliggöra det genom olika faktorer. Ett exempel på det är att de istället för att använda ordet personalrum kallar det för green room, som är ett begrepp som avser utrymmet bakom scen för artisterna. Det är ett passande begrepp då de anställda på Gröna Lund inte kallas för anställda utan de benämns som artister. "Artisterna" ska alltså försöka skapa en show för besökarna och detta är något vi återfinner i det artistmanus som Gröna Lund ger sina anställda.

"Som grönalundare tar vi gemensamt ansvar för att våra gäster får en upplevelse utöver det vanliga!" (artistmanus 2011) Att arbeta för ett upplevelseföretag, i det här fallet Gröna Lund, ställer krav på de anställda att i mötet med gästerna försöka motsvara deras förväntningar och samtidigt skapa en upplevelse vilket även kan utläsas av citatet. På Gröna Lunds hemsida (Gröna Lund, 2012) står det att den anställdes uppgift är att med fingertoppskänsla och helhetstänkande överträffa gästernas förväntningar, varje gång. Vidare står det även att Gröna Lund är en speciell arbetsplats som inte liknar någon annan och att arbeta där passar inte alla. De ställer därför höga krav på de sökande.

Att arbeta för ett upplevelseföretag var för de flesta respondenterna någonting nytt som de inte arbetat med tidigare. Flera tyckte att det var roligt att ha en sådan arbetsplats medan exempelvis cafébiträdet Camilla (17 april 2012) menade att hon ibland glömde bort att hon arbetade på en nöjespark och att restaurangen/caféet lika väl hade kunnat ligga någon annanstans. Att ingen av respondenterna tidigare arbetat för ett upplevelseföretag gör att man kan fråga sig om de egentligen vet vad det innebär. Boswijk et. al (2007) menar att det är av stor vikt att företaget och dess

personal vet vad som motiverar människor och vad som skapar en vändpunkt. Gröna Lund skriver själva att kraven är höga och att arbetet ej passar alla. Det i kombination med tidigare forskning som visar på vikten av att förstå individers olika behov och hur man skapar upplevelser och vändpunkter just för dem, gav en intressant start på intervjufrågorna som berörde just hur respondenterna själva uppfattade sitt arbete och sin arbetsplats.

Att arbeta för ett upplevelseföretag upplevs stressigt enligt flera av respondenterna. Cafébiträdet Cecilia berättade i intervjun (18 april 2012) att man jobbar otroligt hårt några få månader och att det är väldigt intensivt. Mossberg (2003) tydliggör att en upplevelse är en investering i tid. Gästerna som besöker Gröna Lund har avsatt både tid och pengar för att kunna besöka parken och förväntar sig därmed troligtvis att få en upplevelse utöver det vanliga. Gröna Lund som arbetsgivare förväntar sig även av sina anställda att de hela tiden har gästens upplevelse i fokus (artistmanus 2011). Flera av respondenterna var medvetna och kände sig pressade av de förväntningar som gästerna och arbetsgivaren kan ha. De vill skapa en bra upplevelse för gästerna som de vet har lagt ner tid och energi på att åka dit. Cafébiträdet Camilla berättade i intervjun (17 april 2012) att hon tyckte att det var viktigt att ha i åtanke att det är dyrt att gå på nöjespark, barnen vill ha godis i form av sockervadd och popcorn, biljetter till karusellerna samt mat under dagen. När hon tänkte på det, försökte hon ge extra bra service.

Samtidigt som flera respondenter var medvetna om vikten av att leverera en upplevelse verkade uppfattningen vara att en del medarbetare inte vill lägga hela sin själ i arbetet, eftersom de vet att de bara arbetar där tillfälligt. Inställningen kan påverka gästens upplevelse negativt i det som Gremler, Bitner & Evans (1994) benämner som sanningens ögonblick. Många gäster som besöker Gröna Lund är endast där en gång per säsong. Momenten går inte att återskapa, utan blir besöket för en familj negativt kommer de troligen inte komma tillbaka nästa år. För att påverka inställningen hos de anställda så att de motiveras till att skapa bra upplevelser för gästerna samt känna sig motiverade finns det några faktorer som Gröna Lund skulle kunna arbeta mer med. Exempel på detta är bemyndigande och ansvar.

4.4.2 Bemyndigande & ansvar

Med bemyndigande menas att personalen är engagerad, motiverad samt får ta ansvar i sin roll. Mossberg (2003) och Hertzberg (1974) talar om vikten av att ge medarbetarna mer ansvar och bemyndiganden. Hackman och Oldham (1976) menar att det är viktigt för individer att känna att de kan vara med och påverka. Det är något som kocken Karl (20 april 2012) eftersträvat då han ansåg

att om kockarna fick välja och skapa menyer själva i stället för ledningen, som bestämmer det nu, hade resultatet förbättrats. Flera av respondenterna bland annat cafébiträdet Ronja (19 april 2012) ansåg att hennes eget engagemang var bra men att få mer ansvar, skulle höja engagemanget ytterligare. Flera respondenter upplevde en otydlighet kring vad de har för befogenheter. Osäkerheten gör att det i vissa situationer är svårt att leverera en bra upplevelse för gästen. Ett exempel på detta är när en gäst ska kompenseras. Det fanns en otydlighet kring vem som var berättigad att kompensera en gäst men även till vilken utsträckning denna kompensation fick ges. Cafébiträdet Camilla (17 april 2012) som har arbetat i många år på Gröna Lund berättade att hon brukade gå på magkänslan och kompensera med det hon ansåg vara rimligt. Däremot visste hon inte alltid hur mycket hon fick kompensera med. I de fallen behövde hon leta upp någon med en högre position än henne själv för att fråga denne om råd. Camilla menade att det kunde upplevas rörigt och att det även i många fall tog onödigt lång tid att kompensera en gäst då hon ibland fått ge ut kompensationer och ibland inte. Med tydligare fördelat ansvar och att bli bemyndigad tror hon skulle underlätta arbetet för de anställda samt skapa en positiv upplevelse för gästen. I funktionsmanuset (2012) står det att många tänkbara problem som uppstår kräver snabba beslut och ett gott omdöme, vidare står att det är något som den anställda lär sig med tiden. Gordon (2002) menar att när ett problem uppstår kan de anställda istället för att skjuta problemet vidare själva ta tag i det och lösa det.

Även fast det finns manualer om vad som förväntas av den anställda, verkar det vara oklart bland respondenterna om vad de är bemyndigade till att göra. Det kan resultera i en sämre levererad upplevelse eftersom problem som uppstår tar lång tid att lösa. Det är dock viktigt att den anställda på eget bevåg tar reda på vad den får och inte får göra.

4.4.3 Motiverande faktorer

För att de anställda ska motiveras till att skapa upplevelser finns det, som Beckerman (2011) beskriver, motivationsfaktorer som driver oss människor. Det finns inre samt yttre faktorer. Den inre motivationen berör faktorer som exempelvis självkänsla och feedback. Den yttre motivationen kopplas samman med materiella ting (Beckerman, 2011). Även Hertzbergs (1974) teori kring hygienfaktorer beskriver lön som en motivationsfaktor. Respondenterna uppgav dock att de yttre faktorerna och då framförallt lön hade liten betydelse för deras motivation, istället var det de faktorer som påverkar ens inre som var den främsta motivationsfaktorn. Gordon (2002) menar att engagerad och motiverad personal behövs för att skapa en bra upplevelse för gästen. Att arbeta med belöningar i olika former gör att de anställda känner ett större engagemang gentemot sin

arbetsplats. Servitrisen Sara (19 april 2012) berättade i intervjun att det hållits en stjärngala, som varit en slags avslutningsfest, där goda insatser uppmärksammas genom olika utmärkelser. Flera respondenter påpekade att dessa utmärkelser är något bra som motiverar dem. Cafébiträdet Catja (17 april 2012) berättade att utmärkelserna dock inte bara varit positiva. Hon menade att det kan vara tråkigt om någon som inte har presterat bra fick en utmärkelse. Cafébiträdet Carin (18 april 2012) berättade att det finns andra förmåner som exempelvis personalrabatt och anhörighetsdagar som kan ses som en motivationsfaktor. Dock vill hon poängtera att hon kommer tillbaka för att det är en rolig arbetsplats. Hon berättar även att de som arbetat länge får mer tider och mer lämpliga scheman, något hon tycker motiverar henne att återkomma.

Det tredje svaret som besvarar frågan *Hur upplever de säsonganställda sin egen roll i att skapa positiva upplevelser och kundkontakter?* visar att de flesta upplever att de känner ett ansvar för att levererar bra upplevelser till gästerna. De säsonganställda anser sig dock bli mer motiverade om de får mer ansvar, i vissa situationer upplevs deras befogenheter som oklara vilket resulterar i att de inte vet hur de exempelvis ska kompensera gästerna. Gästens upplevelse kan i och med personalens osäkerhet bli sämre. Vissa respondenter har uttryckt att de inte vill lägga hela sin själ i arbetet eftersom de bara arbetar där tillfälligt vilket är något som ledningen måste vara uppmärksamma och medvetna om. Samtidigt så bör ledningen uppmärksamma sina anställda mer, något som flera respondenter hade önskat. Baron & Harris (2003) menar att interaktionen mellan kund och frontpersonal påverkar hur tjänsten uppfattas något de benämner som värdemedskapande. Det är även något som Mossberg (2003) påpekar, att personalen och gästerna är ömsesidigt beroende av varandra. Genom att de anställda blir uppmärksammade för sina prestationer samt får ta del av andra belöningar kan anses vara en faktor som resulterar i att personalen är villig att leverera bättre service och skapa upplevelser för gästerna. Detta kommer sannolikt att resultera i att kunden uppfattar tjänsten positivt.

5. AVSLUTNING

I det här avslutande kapitlet förs utifrån analysens resultat en diskussion som ämnar besvara uppsatsens inledande frågeställningar. Därefter presenteras vårt kunskapsbidrag och det diskuteras förslag på vidare forskning.

Tidigare forskning i ämnet har i många fall visat sig vara tillämpligt på säsonganställda i upplevelseindustrin. Dock har teorier av Herzberg visat skilja sig i teorin och i praktiken. I vår studie har det exempelvis visat sig att hygienfaktorn är det som främst ökar motivationen hos medarbetarna. Även den insamlade empirin strider mot varandra då den empiri som insamlats genom dokumentstudier och intervjuer visar att mycket viktig information som finns i manualerna inte når de anställda.

5.1 Sammanfattande slutsatser

Följande görs en jämförelse mellan de tre frågeställningarna. Det är tydligt att de säsonganställda upplever att arbetsgivarna ger dem bristande förutsättningar för att skapa positiva upplevelser. De anställda upplevde däremot sin egen roll i att skapa positiva upplevelser som bra men att den skulle bli ännu bättre om de fick mer ansvar och blev mer bemyndigade. Även på denna fråga har alltså arbetsgivarna en möjlighet att göra förbättringar, genom att ge de säsonganställda möjligheter att på eget bevåg kunna skapa positiva upplevelser. Medarbetarnas roll anses vara ytterst viktig för att de säsonganställda ska kunna skapa positiva upplevelser för gästerna. För att skapa en starkare teamkänsla hade arbetsgivarna kunnat anordna samarbetsövningar där det tydligt finns en ledare. Det har visat sig att just ledningspositionen behöver bli tydligare. Ansvar för vidare förbättringar ligger hos arbetsgivarna. Det är alltså arbetsgivarnas uppgift att ge de anställda de förutsättningar som krävs för att kunna göra ett bra arbete, de anställda måste dock samarbeta och vara villiga att infria dem.

Givet syftet anser de säsonganställda att arbetsgivarna ger bristande förutsättningar för dem att kunna skapa positiva upplevelser. De hade önskat mer ansvar men de anser även att medarbetarna ger dem det stöd och uppmuntran de behöver för att skapa positiva upplevelser.

Givet problemformuleringen finns en del bristande faktorer på nöjesparken som exempelvis information och kommunikation. Här finns det manualer och andra informationsmaterial att tillgodogöra sig, dock når den inte alla anställda vilket kan ses som ett stort problem. Det här kan ses som ett "vanligt" problem som finns på många arbetsplatser. Det här är brister som personalen

själva uttryckligen anser vara dåliga vilket innebär att bristerna bör förbättras för att kunna skapa bästa möjliga upplevelse för gästerna. Ledarskapet och utbildningarna är ytterligare faktorer att arbeta vidare med. Samhörigheten kan ses som den viktigaste och mest positiva faktorn.

Upplevelseindustrin växer sig allt större och konsumenterna i dagens samhälle är villiga att lägga ner mer tid och pengar på tjänster som skapar mening och berör. Med denna grund är det viktigt för framförallt upplevelseföretag att förstå vad som skapar mening för konsumenten men även vilka faktorer som motiverar och engagerar de anställda till att skapa upplevelser. Upplevelseföretag med säsongsanställda bör ta till vara på de anställdas åsikter och förslag på vad de behöver för att kunna leverera ytterligare god service och skapa positiva upplevelser. Det är även viktigt att lära känna sina konsumenter och deras behov för att kunna anpassa sina tjänster på bästa möjliga sätt. Fortsättningsvis är det viktigt att arbetsgivarna tar tillvara på den goda sammanhållning som ofta skapas då de säsongsanställda har liknande inställningar till arbetet och arbetar intensivt tillsammans under en begränsad tid.

5.2 Kunskapsbidrag

Tidigare forskning utgår till stor del från ett organisations- och ledarskapsperspektiv och hur dessa kan skapa bra upplevelser. Genom vår forskning har vi bidragit med ett perspektiv kring hur frontpersonalen upplever att arbetsgivarna och medarbetarna skapar förutsättningar för dem att skapa positiva upplevelser. Liksom hur de säsongsanställda upplever sin egen roll i att skapa positiva upplevelser för gästerna. Perspektivet har resulterat i förslag som vi tror kan hjälpa organisationer inom upplevelseindustrin att utveckla personalens möjligheter att leverera positiva upplevelser.

5.3 Förslag på vidare forskning

Följande stycke ämnar diskutera reflektioner och förslag på vidare forskning.

Då vi fokuserat på frontpersonalens perspektiv har vi fått ett användbart empiriskt material som överensstämmer med vårt syfte. Vi är dock medvetna om att det empiriska materialet är något tunt. Genom att göra mer noggranna undersökningar om hur urvalet såg ut hade urvalet kunnat bli mer omfattande. Fler intervjuer hade givetvis stärkt vår forskning.

Perspektiv på hur frontpersonalen på Gröna Lund upplever sina möjligheter att skapa positiva upplevelser är något nytt som vår forskning bidrar med. Det hade varit intressant att utveckla frontpersonalens betydelse genom vidare forskning. Vidare forskning kring området skulle kunna behandla teori rörande huruvida miljön påverkar personalens möjlighet att leverera upplevelser.

Det hade även varit intressant att göra en större kartläggning av interaktionen mellan ledarna och personalen. Det vill säga att de tre olika grupperna miljö, medarbetare och ledningen, tillsammans behandlas i en större studie och inte var och en för sig. I den här typen av bransch, nöjesparker, där personalen och miljön i stor grad påverkar den totala upplevelsen behövs fler studier för att skapa en bättre helhetsupplevelse för gästen. Då flera av respondenternas svar även syftar tillbaka till ledningen på Gröna Lund hade det kunnat vara intressant att intervjua någon på en högre position. Den korta intervju vi hade med rekryteringschefen behandlade endast bakgrundsinformation om Gröna Lund. Då hade respondenternas svar kunnat ställas mot ledningens för en intressant studie av hur deras synsätt skiljer sig åt. Ett ledningsperspektiv hade förmodligen sett annorlunda ut jämfört med det personalperspektiv vi studerat. Dess likheter och skillnader hade varit intressant att diskutera i framtida forskning.

5.4 Slutdiskussion

Slutsatsen är resultatet av en uppsats skriven under två månaders tid. Därför är undersökningens omfång begränsat. Nedan görs en diskussion på uppsatsens slutsatser och reflektioner.

Vi valde att fokusera på frontpersonalens perspektiv, dock hade kompletterande undersökningar hos ledningen kunnat ge ett vinklat synsätt. Det hade kunnat vara intressant att höra hur de anser att de arbetar med de här frågorna. Då vi valde att göra undersökningar utifrån frontpersonal som är säsonganställda kan svaren vara mer eller mindre sanningsenliga. Det beror på att respondenterna har andra arbeten eller är studerande när de inte säsongarbetar. Det kan ha påverkat deras svar då de möjligtvis inte har all den förkunskap som de hade haft om de hade samma huvudsakliga yrke.

Att skicka ut intervjufrågningarna via Facebook kan ses informellt, som en nära koppling mellan privatpersoner som känner varandra. I författarnas bekantskapskretsar använder de flesta Facebook och läser sina mejl där dagligen. Därför ansågs det vara ett lämpligt sätt att komma i kontakt med potentiella respondenter. Hur den nära koppling har påverkat uppsatsen är svårt att säga. Dock valde vi att författaren, som tidigare arbetat på Gröna Lund, inte skulle presenteras som närvarande vid intervjun och hon ställde inte heller några frågor under intervjuens gång. Det för att respondenterna inte skulle känna att de behövde vara begränsande i sina svar.

Att vi utförde intervjuerna innan säsongen börjat kan även ha haft betydelse. Gröna Lund är en stor nöjespark men många anställda och de resultat vi kommit fram till kanske inte är tillämpbara på mindre upplevelseföretag. Att en av författarna har arbetat på Gröna Lund kan ha påverkat

reliabiliteten och validiteten då subjektiva tolkningar kan ha gjorts. Det gäller även de andra författarna då det är svårt att begränsa sig till förhållningssättet (jmf Ryen, 2004). Vår utbildning i Service Management påverkar våra tankesätt som i sin tur kan ha påverkat uppsatsen.

6.Källförteckning

6.1 Skriftliga källor

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9): 1177 - 1186.

Baron, S., & Harris, K. (2002). *Services Marketing, texts and cases*. Second Edition. New York: Palgrave Macmillian.

Beckerman, C. (2011). *Kameleonten: en bok om ledarskap, kultur och stress*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The Experience Economy: A New Perspective*. Amsterdam: Pearson Education.

Brodie, R. J. (2009). From goods to service branding: An integrative perspective. *Marketing theory*, 9(1): 107-111.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Cahill, D.J. (1996). *Internal marketing: Your company's next stage of growth*. New York: The Haworth Press.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *A Corporate Culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Dyer, J. L. (1984). Team research and team training: A state of the art review. In F. A. Muckler (Ed.), *Human factors review, Santa Monica, CA: Human Factors Society*, 285–323.

Gordon, W. (2002). Minding your brand manners. *Marketing Management*, 11(5): 18-20.

Greene, W.E., Walls, G.D., & Schrest, L.J. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4): 5–13

Gremler D.D, Bitner M.J., & Evans K.R. (1994). The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2): 34–56

Grönroos, C. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4): 298-314.

Gudmundsson, A., Lundberg, C., & Andersson D. T. (2001). *Forskning om hur turistföretag kan skapa motivation bland säsongsanställda*. Östersund : ETOUR.

Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing - marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hackman, R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* (16): 250-279.

Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative impact of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(3): 399-411.

Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2): 18-29.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Janc'ic, Z. (1990). *Marketing: Strategija menjave* [Marketing: The strategy of exchange]. Ljubljana, Slovenia: Studio marketing.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, 3–90. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subcultures, leadership styles, job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organizational Development Journal*, 20(7): 365-73.

Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8): 594-613.

Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser: från OK till WOW!*. Lund: Studentlitteratur

Mott, L. (2008). Organizational culture: an important factor to consider. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 21(3): 88 - 93.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1): 14-37.

O'Dell, T., & Billing, P. (2005). *Experiencescapes - Tourism, Culture, and Economy*. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40: 96–124.

Pfeffer, J., & Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2): 37–48.

Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy - Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till från fältstudier*. Malmö: Liber.

Salas, E., & Fiore, S. M. (Eds.). (2004). *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington, DC: American Psychological Association.

Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. *Sloan school of management, Massachusetts*, 1 - 34

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Slater, S. F. & Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 59(3): 63-74.

Stamper, C., & Dyne, L. (2003). *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

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

Sveningsson, M., Lövheim, M. & Bergquist, M. (2003). *Att fånga nätet – Kvalitativa metoder för Internetforskning*. Studentlitteratur: Lund.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1): 19-31.

Walker, J. R., & Miller, J. E. (2009). *Supervision in the hospitality industry: leading human resources*. 6. ed. Hoboken, N.J.: Wiley.

Wall G., & Mathieson A. (2007). *Tourism: change, impacts and opportunities*. Harlow: Pearson Prentice Hall.

Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5): 500 – 521.

6.2 Webbällor

Gröna Lund. Hämtad 2 maj 2012 från: www.gronalund.com

Gröna Lund b. Hämtad 2 augusti 2012 från: www.gronalund.com

KK-stiftelsen. Hämtad 14 juli 2012 från:

<http://www.kks.se/om/Lists/Publikationer/DispForm.aspx?ID=44>

Parks & Resorts. Hämtad 2 maj 2012 från: www.parks-resorts.se

6.3 Muntliga källor

Camilla, cafébiträde. Intervju den 17 april 2012 klockan 14.20-15.20.

Carin, caféansvarig. Intervju den 18 april 2012 klockan 17.00-17.45.

Cecilia, cafébiträde. Intervju den 18 april 2012 klockan 15.00-15.45.

Sara, servitris. Intervju den 19 april 2012 klockan 11.10-11.50.

Katrin, kock. Intervju den 18 maj 2012 klockan 13.00-13.45.

Catja, cafébiträde. Mejlintervju den 17 april 2012.

Ronja, cafébiträde. Mejlintervju den 17 april 2012.

Kristina, kock. Mejlintervju den 20 april 2012.

Karl, kock. Mejlintervju den 20 april 2012.

Holmgren, K (Kaj.Holmgren@parksandresorts.com) (19 april 2012) Frågor. Personlig e-post till M. Wallin (mariawallin1@hotmail.com).

Holmgren, K (Kaj.Holmgren@parksandresorts.com) (7 maj 2012) Personlig kommunikation med M. Wallin.

Troive, I. (Ida.Troive@gronalund.com) (29 juni 2012) Manualer/dokument. Personlig e-post till A. Ståhl (astrid_sthl@yahoo.se).

Bilaga 1: Semistrukturerad intervjuguide

Allmän info om intervju

Vi förklarar att syftet med uppsatsen är att se hur frontpersonal inom upplevelseindustrin genom intern marknadsföring och servicekulturen upplever engagemang till arbetet. Vi vill genom svaren se hur du med ditt engagemang känner att du kan bidra till att skapa en bättre upplevelse för gästen.

Telefonintervjuer

Bakgrund

Varför valde du att börja arbeta på Gröna Lund?

Hur länge har du arbetat där?

Har du någon utbildning?

Hur gammal är du?

Vad har du för befattning?

Vad gör du resten av året?

Inledande frågor

Hur är det att arbeta som säsonganställd?

Varför har du valt att arbeta säsong?

Intern marknadsföring

Hur arbetar Gröna Lund med utbildning?

Anser du att utbildningen räcker till eller hade du önskat mer?

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda?

Hur var det att komma som ny till Gröna Lund?

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda för dig när du kom som nyanställd?

Finns det uttalade personer som ska ha hand om utbildningen, finns det ansvariga?

Kan du berätta om hur information sprids på arbetsplatsen?

Får ni någon information om andra avdelningar/enheter, får ni reda på någonting om vad som sker runt om på området?

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda när det kommer till spridning av information?

Hur fungerar kommunikationen mellan medarbetare, ansvariga och ledningen?

Hur bemöts du när du ber/säger till om saker?

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda?

Kultur

Hur ser du på relationen mellan medarbetarna?

Om du anser att relationen mellan medarbetarna varit bra varför tycker du det? Om du anser att den var dålig, varför tycker du det?

Kan man umgås med medarbetarna efter arbetet?

Hur ser du på relationen till de närmsta ansvariga?

Hur ser du på relationen till den högre ledningen?

Upplever du att det är mer av en kompisrelation mellan medarbetare och chef eller upplever du att det verkligen är de som är ansvariga?

Skulle du vilja ha mer koll på dina ansvariga och den högre ledningen?

Hur upplever du att gruppen som du arbetade med på Gröna Lund fungerade?

Vad tror du gjorde att den fungerade bra/dåligt?

Hur blir det om det kommer in någon i gruppen som ej tänker som er/dig?

Hur ser du på din arbetsmiljö? (tider, platsen, ljudnivå, lön)

Motivation/engagemang

På vilket sätt stimulerar Gröna Lund er för att ni ska stanna kvar (återkomma)?

Skulle du vilja att de arbetade med det på något annat sätt?

Känner du att det borde vara någon uppföljning i slutet av säsongen?

Hur motiveras du?

Hur ser du på ditt engagemang?

Hur arbetar Gröna Lund med motivation?

Vad hade Gröna Lund kunnat göra annorlunda när det kommer till att motivera de anställda?

Hur arbetar du för att kunna vara glad en hel dag?

Om du har en riktigt dålig dag när du kommer till arbetet, hur blir du då motiverad? Vad/vem tar du hjälp av?

Upplevelse

Hur är det att arbeta för ett upplevelseföretag?

Hur arbetar du för att skapa en upplevelse för gästen?

Tänker du att du är på Gröna Lund när du arbetar, eller blir det lätt att bara se till sin egna arbetsplats?

Vad skulle du behöva för verktyg för att skapa en ännu bättre upplevelse för gästen?

Avslutande frågor

Här får du gärna beskriva med egna ord om varför du valt att arbeta som säsongsarbetare och vad det är som motiverar dig att återkomma.

Har du några frågor eller något du skulle vilja lägga till?

Mejlintervjuer

För att underlätta för dig att svara på frågorna har vi delat in dem under olika teman. Svara så utförligt och noggrant som möjligt och tänk gärna ett steg längre än bara ja eller nej svar.

Du kommer att benämnas utifrån din befattning och med ett fiktivt namn.

Bakgrund

Varför valde du att börja arbeta på Gröna Lund?

Hur länge har du arbetat där?

Har du någon utbildning? Om ja, vad?

Har du arbetat någon annanstans innan? Om ja, var/med vad?

Hur gammal är du?

Vad har du för befattning?

Vad gör du resten av året?

Inledande frågor

Hur är det att arbeta som säsonganställd?

Varför har du valt att arbeta säsong?

Intern marknadsföring

Hur arbetar Gröna Lund med utbildning?

Anser du att utbildningen räcker till eller hade du önskat mer?

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda? (knutet till frågan ovan om utbildning)?

Hur var det att komma som ny till Gröna Lund? (berätta gärna din historia hur det var att komma in i gruppen, arbetsuppgifter o.s.v.)

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda för dig när du kom som nyanställd? Om ja, vad?

Finns det uttalade personer som ska ha hand om utbildningen, finns det ansvariga?

Kan du berätta om hur information sprids på arbetsplatsen? (veckobrev, mail o.s.v.)

Får ni någon information om andra avdelningar/enheter, får ni reda på någonting om vad som sker runt om på området?

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda när det kommer till spridning av information?

Hur fungerar kommunikationen mellan medarbetare, ansvariga och ledningen?

Hur bemöts du när du ber/säger till om saker?

Hade Gröna Lund kunnat göra något annorlunda?

Kultur

Hur ser du på relationen mellan medarbetarna?

Om du anser att relationen mellan medarbetarna varit bra varför tycker du det? Om du anser att den var dålig, varför tycker du det?

Kan man umgås med medarbetarna efter arbetet?

Hur ser du på relationen till de närmsta ansvariga?

Hur ser du på relationen till den högre ledningen?

Upplever du att det är mer av en kompis relation mellan medarbetare och chef eller upplever du att det verkligen är de som är ansvariga?

Skulle du vilja ha mer koll på dina ansvariga och den högre ledningen? Ha en bättre kommunikation hela vägen upp?

Hur upplever du att gruppen som du arbetade med på Gröna Lund fungerade? (Värderingar, tankar, jargong)

Vad tror du gjorde att den fungerade bra/dåligt?

Hur blir det om det kommer in någon i gruppen som ej tänker som er/dig?

Hur ser du på din arbetsmiljö? (tider, platsen, ljudnivå, lön)

Motivation/engagemang

På vilket sätt stimulerar Gröna Lund er för att ni ska stanna kvar (återkomma)?

Skulle du vilja att de arbetade med det på något annat sätt?

Känner du att det borde vara någon uppföljning i slutet av säsongen?

Hur motiveras du?

Hur ser du på ditt engagemang?

Hur arbetar Gröna Lund med motivation?

Vad hade Gröna Lund kunnat göra annorlunda när det kommer till att motivera de anställda?

Hur arbetar du för att kunna vara glad en hel dag?

Om du har en riktigt dålig dag när du kommer till arbetet, hur blir du då motiverad? Vad/vem tar du hjälp av?

Upplevelser

Hur är det att arbeta för ett upplevelseföretag?

Hur arbetar du för att skapa en upplevelse för gästen?

Tänker du att du är på Gröna Lund när du arbetar, eller blir det lätt att bara se till sin egna arbetsplats?

Vad skulle du behöva för verktyg för att skapa en ännu bättre upplevelse för gästen?

Avslutande frågor

Här får du gärna beskriva med egna ord om varför du valt att arbeta som säsongsarbetare och vad det är som motiverar dig att återkomma?

Tack för hjälpen!

Rebecka, Astrid och Maria

Bilaga 2: Utskick av intervjufrågor

1:a mejlet skickades ut den 31 mars.

Hej hej! Hoppas allt är bra

Som du kanske vet så pluggar jag nere i Helsingborg och har nu ca 2 månader kvar vilket betyder att vi nu skriver vår kandidatuppsats. Min grupp har bestämt sig för att skriva om motivation och främst vad som motiverar säsongarbetare att återkomma. Jag undrar därför om du skulle kunna tänka dig att ställa upp på en intervju!? Själva upplägget för intervjun är inte fastställt än men vi kommer nog ställa rätt grundläggande frågor och ni är självklart anonyma i era svar. Vi tänker oss antingen en intervju per telefon eller eventuellt via mejl beroende på vad som passar dig bäst och vi ska väl försöka genomföra detta om någon vecka.

Hoppas du kan hjälpa mig och min grupp med detta så jag kan ta min examen och om du inte själv kan ställa upp kanske du kan vidarebefordra detta till någon annan säsongarbetare via Gröna Lund.

2:a mejlet skickades ut den 2 april.

Hej igen allihopa!

Super snällt att ni vill ställa upp och hjälpa till

Som det ser ut nu så kommer vi vilja försöka genomföra intervjuerna i nästa vecka eventuellt veckan efter det alltså v. 15 eller v.16.

Så jag skulle behöva veta vilka utav er som har tid att göra en intervju via telefon (vilket vi helst vill) och vilka av er som hellre tar det via mejl!?

Beroende på vad ni har tid för så får ni gärna skriva telefonnummer eller mejladress som vi kan nå er på.

Jag återkommer när vi beslutat oss för när vi vill genomföra intervjuerna så får ni föreslå dag och tid som passar er bäst.

Bilaga 3: Respondenterna

Cafébiträde, Camilla, telefonintervju.

Hon är 23 år gammal och hennes huvudsakliga sysselsättning är studerande med inriktning på ekonomi. Hon har arbetat sju säsonger, tre år i spel och fyra år i restaurang.

Caféansvarig, Carin, telefonintervju.

Hon är 34 år gammal och hennes huvudsakliga sysselsättning är studerande. Hon har arbetat tre säsonger på Gröna Lund.

Cafébiträde, Cecilia, telefonintervju.

Hon är 22 år gammal och studerar till hälsoutvecklare, utöver det arbetar hon som instruktör på en gymkedja. I år arbetar hon sin andra säsong på Gröna lund och kommer i år arbeta som biträdande caféansvarig.

Servitris, Sara telefonintervju.

Hon är 20 år gammal och har sedan hon tog studenten förra året arbetat inom restaurangbranschen, studerar även till sommelier. Hon har arbetat tre säsonger.

Kock, Katrin, telefonintervju.

Hon är 21 år gammal och har arbetat två säsonger. Hennes huvudsakliga sysselsättning är arbetande.

Cafébiträde, Catja, mailintervju

Hon är 23 år gammal och hennes huvudsakliga sysselsättning är studerande. Hon har arbetat fyra säsonger på Gröna Lund.

Cafébiträde, Ronja, mailintervju

Hon är 24 år gammal och hennes huvudsakliga sysselsättning är studerande. Hon har arbetat fem säsonger på Gröna Lund.

Kock, Kristina, mailintervju

Hon är 21 år gammal och har arbetat på Gröna Lund i två säsonger. Hennes huvudsakliga sysselsättning är studerande på Kungliga Tekniska Högskolan.

Kock, Karl, mailintervju

Han är 23 år gammal och har arbetat fem säsonger på Gröna Lund. Han arbetar inom restaurangbranschen året om.