



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

”Personlig och effektiv service”

– Hur hanterar kabinpersonalen relationen mellan
effektivitet och personligt servicemöte?

Li Gustavsson

Caroline Svensson

Handledare:
Malin Espersson

Kandidatuppsats
VT 2013

Förord

Vi vill tacka de respondenter som ställt upp på intervju och delat med sig av sina erfarenheter. Den information ni delat med er av har gjort det möjligt för oss att genomföra studien.

Ett stort tack till vår handledare Malin Espersson som har gett oss många goda råd och varit vägledande under arbetets gång.

Vi vill även tacka de som stöttat oss under uppsatsskrivandet.

Mycket nöje!

Lund, maj 2013.

Li Gustavsson & Caroline Svensson.

Sammanfattning

Titel: ”Personlig och effektiv service” – Hur hanterar kabinpersonalen relationen mellan effektivitet och personligt servicemöte?

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

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT2013

Författare: Li Gustavsson & Caroline Svensson

Handledare: Malin Espersson

Nyckelord: Effektivitetslogiken, servicelogik, rutiner, servicemötet, sanningens ögonblick, handlingsfrihet, känslor, roll, kabinpersonal

Problemformulering: Delar av serviceindustrin tycks utgå från två motstridiga inriktningar, nämligen effektivitets- och servicelogiken. Teorin pekar på att dessa logiker strävar mot två motsatta riktningar. Effektivitetslogiken pekar på att den mänskliga resursen inte tas tillvara. Medan servicelogiken fångar upp betydelsen av att tillvarata den mänskliga resursen.

Syfte: Med bakgrund i logikernas motstridighet är uppsatsens syfte att få en förståelse för personalens arbete och hantering av servicemötet.

Frågeställningar: Hur kommer effektivitets- och servicelogiken till uttryck i personalens arbete? Hur hanterar personalen servicemötet i förhållande till logikernas motstridiga karaktär?

Metod: En kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat genom nio semistrukturerade intervjuer med kabinpersonalen från lågprisbolaget Norwegian. Studien utgår från ett induktivt, socialkonstruktionistiskt och hermeneutiskt förhållningssätt.

Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen behandlar teorier kring effektivisering och standardisering samt servicelogiken för att kunna svara på den första frågeställningen. För att kunna svara på den andra frågeställningen behandlas teorier som sanningens ögonblick, empowerment, emotional labor och det dramaturgiska perspektivet.

Slutsatser: Kabinpersonalens arbete utgår från inlärd rutiner och riktlinjer vilket gör att deras arbete standardiseras och effektiviseras många gånger. Detta gör att effektivitetslogiken kommer till uttryck. En del av personalens riktlinjer säger att de ska ge passagerarna ett trevligt bemötande och i slutändan ska de se till att kunden vill komma tillbaka. På så sätt kommer servicelogiken till uttryck.

Då arbetet innefattar både standardiserade och effektiva rutiner samt en strävan mot ett personlig bemötande så hanteras servicemötet på olika sätt, beroende på dess karaktär. På grund av effektiviseringen samt de uppsatta reglerna och riktlinjerna har personalen en begränsad handlingsfrihet. Detta gör att de har ett visst spelrum att röra sig inom för hur de ska hantera servicemötet. I vissa situationer hanterar personalen servicemötet genom att frånga dessa regler, detta för att kunna uppfylla passagerarens individuella önskemål. I andra servicemöten där personalen inte kan, vill eller känner sig osäkra hanterar de servicemötet genom att följa bolagets regler och riktlinjer. Genom att ta på sig uniform och gå in i en roll hanterar personalen servicemötet antingen utifrån effektivitets- eller servicelogiken. Rollen och uniformen hjälper dem att uttrycka de känslor som servicemötets karaktär kräver. Genom att personalen går bakom kulisserna och ventilerar samt skämtar med varandra bidrar det till att mer äkta känslor kommer till uttryck i servicemötet.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte och frågeställningar	3
1.3	Disposition	3
2	Metod	5
2.1	Studiens design.....	5
2.2	Val av studieobjekt.....	6
2.3	Kvalitativa intervjuer	7
2.4	Urval	8
2.5	Intervjupersonerna	8
2.6	Intervjuernas genomförande	9
2.7	Tillvägagångssätt för analysen	11
3	Teoretiska perspektiv på servicemötets förutsättningar.....	13
3.1	Standardisering inom serviceverksamheter	13
3.2	Effektivisering inom serviceverksamheter	14
3.3	Service-logiken växer fram.....	15
3.4	Logikerna möts.....	16
3.5	Sanningens ögonblick	17
3.6	Personalens handlingsfrihet i servicemötet.....	17
3.7	Servicemötet på en scen.....	18
3.8	Servicemötet som väcker känslor	19
4	Analys- där empirin möter teorin	21
4.1	Inför dagens flygning.....	21
4.2	Välkommen ombord.....	23
4.2.1	Att bortse från reglerna för att möta passagerarens önskemål.....	23
4.2.2	Att välja olika bitar ur manualen.....	24
4.2.3	Att gömma sig bakom reglerna	25
4.2.4	Känslor som uppstår i servicemötet	26
4.2.5	Servicemötet på en scen.....	27
4.2.6	Att iklä sig en känslös roll som kabinpersonal	27
4.3	Cabin crew take your seat, time to take off.....	29
4.3.1	Service utifrån passagerarnas individuella behov	29
4.3.2	Service by the book	30
4.3.3	Service genom erfarenhet	31
4.4	Vi kommer strax påbörja försäljningen	32
4.4.1	Standardiserad och effektiv service genom rutiner	32
4.4.2	Ingenting är gratis... men vi gör ett undantag	33
4.4.3	Återhämtning för att finna nya krafter	34
4.5	Välkommen ombord igen	35
4.6	Intervjupersonernas standardiserade svar.....	35
5	Slutsatser	36

6	Diskussion	38
7	Vidare forskning	41
8	Referenslista	42
8.1	Skriftliga källor	42
8.2	Webbkällor	43
8.3	Muntliga källor	44
9	Bilaga- Intervjuguide	45

1 Inledning

Den första kabinpersonalen, historiskt sett, var anställda sjuksköterskor som skulle ha en lugnande inverkan på passagerarna och att ge god service i alla lägen, även vid nödlandning. Detta har kommit att förändras då konkurrensen inom flygbranschen har blivit allt större. Marknadens fokus har gått från service till låga priser. Förändringen har visat sig påverka kabinpersonalens arbetsförhållanden uppe i luften (Whitelegg 2002, ss. 76-77). Ett av de större lågprisbolagen inom den europeiska flygbranschen som idag konkurrerar med låga priser är Norwegian.

Enligt Bjørn Kjos, VD för Norwegian, värdesätter de kundernas tid och strävar ständigt efter att hitta lösningar för att göra deras resa smidigare, effektivare och trevligare (n By Norwegian 2013). Detta tyder på lågprisbolagets strävan efter att arbeta så effektivt som möjligt samtidigt som de inte vill kompromissa kvalitén utan fortfarande erbjuda en trevlig resa. Detta leder in tankarna på den problembeskrivning som behandlas nedan.

1.1 Problemformulering

Enligt tidigare marknadsföringsteorier har produkten ofta varit i fokus och effektivisering av arbetsprocessen har haft en viktig betydelse. Kritik har skapat ett behov som har gjort att en ny dominerande logik vuxit fram där service har erhållit en central betydelse. Skiftet har bidragit till att service har fått en större roll i försäljningsprocessen och kan sägas bero på organisationens syn på resurser. Servicelogiken har medfört att den mänskliga resursen fått allt större betydelse och blivit en konkurrensfördel (Vargo & Lusch 2004). Servicemötet, det vill säga den sociala interaktionen mellan kund och personal, har kommit att bli ett vardagligt fenomen som omger människors liv (Corvellec & Lindquist 2005, ss. 5-7). Ämnet har diskuterats mycket inom service managementforskningen. Aspekter som servicemötet, empowerment och betydelsen av att tillvarata den mänskliga resursen inom organisationen har fått stor betydelse. Har personalen rätt verktyg för att kunna hantera servicemötet kan det ha en positiv inverkan på hur nöjd kunden blir, vilket i sin tur kan påverka verksamhetens lönsamhet och framgång (Grönroos 2009). Andra viktiga företeelser som påverkar hur personalen hanterar servicemötet är hur deras känslor kommer till uttryck och vilken roll personalen tar i mötet (Goffman 2007; Moon, Hur & Jae-Kyoon 2013). Resultatet av det som lyfts fram inom managementlitteraturen har skapat

mångsidighet kring servicemötet. Men det tycks få stå åt sidan för det Ritzer (2004) pekar på. Ritzer argumenterar för att de processer och principer som ligger bakom snabbmatsindustrin har kommit att dominera, inte bara restaurangindustrin, utan även delar utav världens tjänsteverksamheter. Modellen för McDonalization har kommit att bli en förlängning av teorier kring Scientific Management, rationalismen och det byråkratiska tänkandet där faktorer som ökad effektivitet, förutsägbarhet, mätbarhet och kontroll ingår. Det rationaliserade perspektivet innebär att teknologin ersätter mänskliga resurser och där organisationens anställda styrs av strikta regler och ramar (Ritzer 2004). De standardiserade och effektiva principerna kommer i uppsatsen att hänvisas till effektivitetslogiken.

Ett område där vi ser att effektivisering har kommit att bli allt viktigare är inom den europeiska flygbranschen där lågprisbolag som Norwegian expanderar allt mer (Norwegian hemsida 2013). Inledningen illustrerar uppsatsens centrala problematik och indikerar att delar av serviceindustrin tycks utgå från två motstridiga inriktningar: effektivisering och god service. Detta skapar funderingar över hur det kan komma att påverkar kabinpersonalens hantering av servicemötet, tillvaratagandet av kabinpersonalens kunskaper och kompetenser i servicemötet. Vilket utrymme till att fatta egna beslut får kabinpersonalen i servicemötet när arbetsuppgifterna ska utföras på ett effektivt sätt? Hur hanterar personalen sina känslor i olika situationer när de både ska vara effektiva samtidigt som de ska ge god service?

Vi kan urskilja att litteraturen inom service management tycks peka åt ett håll medan samhället och serviceindustrin i praktiken tycks te sig annorlunda. Funderingar kring var servicebranschen är på väg är central. Problematiken kring effektiviserings- och servicelogiken, som tidigare diskuterats, öppnar upp för funderingar om logikerna drar åt motsatt håll eller om logikerna går hand i hand inom ett lågprisbolag som Norwegian.

1.2 Syfte och frågeställningar

Med bakgrund i logikernas motstridighet är uppsatsens syfte att få en förståelse för personalens arbete och hantering av servicemötet. Frågeställningarna som kommer att behandlas är:

- Hur kommer effektivitets- och servicelogiken till uttryck i personalens arbete?
- Hur hanterar personalen servicemötet i förhållande till logikernas motstridiga karaktär?

1.3 Disposition

För att vägleda läsaren genom uppsatsen kommer vi här klargöra för dess upplägg.

Kapitel 1: Inledning ger läsaren en presentation om uppsatsens ämne, problem, syfte och frågeställningar.

Kapitel 2: Metod diskuterar och reflekterar vårt val av studiens design samt motiverar val av undersökningsobjekt. Vidare diskuteras tillvägagångssätt för det insamlade empiriska materialet. Vårt arbetssätt kommer att förklaras och reflekteras över för att skapa förståelse för hur vi gått tillväga.

Kapitel 3: Teoretiska perspektiv på servicemötets förutsättningar behandlar två grundläggande teoretiska inriktningar. Den första delen kommer att lyfta fram olika teorier som behandlar effektivisering och standardisering samt servicelogikens framväxt. I den andra delen kommer olika teoretiska resonemang om betydelsen för servicemötet att belysas.

Kapitel 4: Analys- där empirin möter teorin presenterar det empiriska materialet av intervjuerna som analyseras med hjälp av teorierna. Analysens struktur följer kabinpersonalens arbetsdag.

Kapitel 5: Slutsatser sammanfattar studiens resultat och besvarar uppsatsens frågeställningar.

Kapitel 6: Diskussion ämnar knyta ihop säcken och diskutera studiens resultat i förhållande till uppsatsens syfte. Därefter kommer vi lyfta blicken för att diskutera uppsatsens bidrag utifrån ett större perspektiv.

Kapitel 7: Vidare forskning lyfter fram funderingar som öppnar upp för vidare forskning inom området.

2 Metod

I denna del kommer planering och tillvägagångssätt diskuteras samt reflekteras kring. Den inledande delen redogör för studiens design. Vidare motiveras val av undersökningsobjekt som utgör grunden till det empiriska materialet. Därefter diskuteras vi hur vi gått tillväga vid insamling av materialet där reflektion kommer att ske. Slutligen lyfter vi fram tillvägagångssätt för analysen.

2.1 Studiens design

Med utgångspunkt i syfte och våra frågeställningar kommer studien utgå från ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt. Det innebär att studera olika processer för att se hur verkligheten konstrueras (Bryman 2001, s. 32). De intervjuade blir representanter och spelar en viktig roll vid konstruktionen av den sociala verkligheten (ibid., s. 398).

I början av uppsatsen studerades tidigare litteratur inom ramen för vår studie. Detta för att få en djupare förståelse för syftet och frågeställningarna vi lyfter fram. Studien utgår från ett teoretiskt problem där empirin är ett exempel för att problematisera och diskutera detta. Det innebär att studien är uppbyggd utifrån en induktiv ansats där den insamlade empirin genererar förståelse för teorierna. Empirin är grunden till frågeställningarna och teorin är resultatet av tidigare forskningsinsats (Bryman 2001, s. 22). Vid användning av en induktiv ansats bidrar det med att gå på djupet och få förståelse för andra människor genom vilket oftast kopplas till kvalitativa studier (Bryman 2001, s. 23; Patel & Davidson 2003, s. 24).

För att skapa förståelse för respondenternas handlingar och åsikter är det hermeneutiska synsättet relevant. Synsättet bygger på hur mänskliga handlingar studeras, tolkas och förstås. Detta bidrar till en förståelse av andra människor genom att tolka hur deras handlingar kommer till uttryck (Bryman 2001, ss. 25-26; Patel & Davidson 2003, ss. 28-29). Detta förhållningssätt är av stor relevans för våra frågeställningar eftersom vi vill studera hur logikerna kommer till uttryck i personalens arbete, samt hur personalen hanterar servicemötet i förhållande till logikerna. Detta innebär att tolkningen av deras handlande är väsentlig. Med utgångspunkt i ett induktivt, socialkonstruktionistiskt och hermeneutiskt förhållningssätt blir en kvalitativ metod av betydelse för att skapa möjligheter för en öppen och flexibel process vid insamling av det empiriska materialet.

2.2 Val av studieobjekt

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie av kabinpersonalen på lågprisbolaget Norwegian där valet är grundat i syfte och frågeställningar. Att analysera och problematisera ett detaljerat fall genererar i ökad förståelse (Bryman 2001, s. 64). Det gör det möjligt att kunna studera sociala relationer och processer som kan ha ömsesidigt påverkan på varandra där fokus ligger i studiens djup. Detta kan medföra en upptäckt av hur olika delar hänger ihop (Denscombe 2000, s. 42). Tidigare forskning inom ämnet har visat att intern effektivisering förändrat kabinpersonalens roll och hur de integrerar i servicemötet. Det har resulterat i långa och fler arbetspass för personalen (Arnesson, Leonardsson & Skog, 2006). Vi vill studera och problematisera ytterligare hur kabinpersonalen hanterar servicemötet i förhållande till de två logikerna som tycks gå i motsatt riktning.

Redan i ett tidigt skede var vi överens om att vi ville studera kabinpersonalen på lågprisbolaget Norwegian eftersom det är ett bolag som strävar för att vara kostnadseffektiva samtidigt som servicen har en viktig roll. Norwegian Air Shuttle ASA flyger idag med 74 flygplan till 121 destinationer inom Europa, Nordafrika samt Mellanöstern (Norwegian hemsida 2013). Bolaget ingår i ”The European Low Fares Airline Association” (ELFAA) vilket är en samarbetsorganisation för europeiska lågprisbolag som tillsammans arbetar för att kunna påverka marknaden (ELFAA A hemsida 2013). Tillsammans med de andra lågprisbolagen i ELFAA har Norwegian lyckats nå framgång trots den kris som drabbat den europeiska flygbranschen (DN hemsida 2012; ELFAA B hemsida 2013). Norwegians framgång i kombination med deras fokus på både effektivitet och service ligger till grund för vårt val av studie. Uppsatsen tar utgångspunkt i kabinpersonalens perspektiv vilket kan bidra till en förståelse och förklaring för hur de hanterar servicemötet i förhållande till logikerna. Även om studien riktas mot ett specifikt fall så kan det ses som ett exempel som går att applicera på en bredare dimension. Det kan därför medföra till att studiens undersökningsresultat kan generera ökad förståelse för andra liknande verksamheter med likartade arbetssätt. Vidare diskuteras hur möjligheter för att generalisera beror på hur studiens exempel liknar andra av samma typ (Denscombe 2009, ss. 68-69). Norwegian är en av de serviceverksamheter som visar på denna komplexitet som kan komma att uppstå mellan de motstridiga logikerna effektiviserings- och servicelogiken. Det är inte ovanligt i dagens samhälle att

serviceverksamheter arbetar på liknande sätt där effektivisering fått en allt större betydelse samtidigt som servicen står i fokus.

2.3 Kvalitativa intervjuer

Studien utgår från en kvalitativ ansats i form av semistrukturerade intervjuer med kabinpersonal som är anställda på Norwegian. Metoden innebär att det bygger på att ord, tolkning och förklaringar används vid insamling och analys av data (Bryman 2001, s. 249). Detta skapar en djupare förståelse och en tydligare verklighetsbild som ger oss svar på vårt syfte och våra frågeställningar. Vad gäller studier av ett specifikt fall tillämpas ofta någon form av kvalitativ metod då det genererar i en mer intensiv granskning (Ibid., s. 65). En kvalitativ undersökning ger oss som forskare en möjlighet att studera saker i människors naturliga miljö och ger en djup förståelse av de sociala fenomenen (Ryen 2004, ss. 14-15). Kvalitativa intervjuer används för att upptäcka och identifiera egenskaper och uppfattningar hos intervjupersonen (Patel & Davidson 2003, s. 78). Genom att använda intervjuer kan vi få förklaring till olika händelser hos respondenterna där vardaglig praktik överförs till ord (Patel & Davidson 2003, s. 51). Denna typ av intervjuform gör att forskaren kan komma åt intervjupersonens perspektiv (Bryman 2001, s. 300). På så sätt kan vi analysera, bearbeta och tolka det empiriska material som intervjuerna bidrar till.

Eftersom studien baseras på semistrukturerad intervju utgår forskaren från olika teman, det vill säga en intervjuguide. Intervjufrågorna behöver inte beröras i en specifik följd vilket skapar en större flexibilitet under intervjusituationen (Bryman 2001, s. 301). Detta gjorde det möjligt att anpassa intervjuguiden efter respondenternas berättande. Intervjuguiden kan ses som ett stöd för att inte tappa den röda tråden under intervjuprocessen. Respondenten får stor frihet i sitt sätt att svara där denne väljer sina egna ord (ibid., s. 302). Intervjuguiden är indelad i olika teman som är inom ramen för uppsatsens syfte och frågeställningar. De olika teman som behandlas är service, roller, arbetsmiljö, relationer samt olika scenarier för att kunna sätta oss in i deras vardagliga arbete (se bilaga). Intervjuguidens teman har vi valt för att få en bakgrund kring deras uppfattning om vad de tror Norwegian vill att de ska ge för service, samt andra faktorer som har en inverkan på servicemötet. Intervjuguiden följdes till stor del då vi tidvis frångick guiden för att skapa en helhet i deras berättande. Under intervjugenomförandet användes uppföljningsfrågor och mer preciserande frågor. Detta visar på att vi som intervjuar är uppmärksamma på vad

intervjupersonenen säger och menar under intervjuprocessen (Bryman 2001, s. 307). Vi använde frågor som “ så du menar att..?” eller “varför kände du så?”, “varför gjorde du så?”, detta för en djupare förståelse för deras hantering av sitt arbete.

2.4 Urval

I början av arbetsprocessen hade vi kontakt med två personer anställda som kabinpersonal på Norwegian. Detta var en fördel för vår urvalsprocess eftersom det bidrog till att få ett underlag och empiriskt material för att kunna genomföra studien som planerat. Dock visade det sig vara svårare än vi trodde att komma i kontakt med ytterligare respondenter. Många av de tillfrågade ville inte ställa upp på intervjuer och vissa hade inte tid. De respondenter som vi tog kontakt med i början av undersökningen frågade i sin tur sina kollegor, vilket har skapade ett omfång på nio personer. Urvalsprocessen kan ses utifrån snöbollseffekten vilken innebär att en person tar kontakt och hänvisar till en annan (Bryman 2001, s.115; Denscombe 2009, s. 38). Detta gjorde det svårt för oss att styra vårt urval. Det påverkade tidsaspekten då personerna vi hade kontakt med från början kontaktade sina kollegor vilket gjorde att intervjupersonerna fick kontakta oss. Två personer som vi hade planerat att genomföra intervjuer med kunde inte hitta tid till genomförandet vilket gjorde att vi fick hittad två nya intervjupersoner. Slutligen bokade vi och genomförde de nio intervjuerna. Vårt urval består av åtta kvinnor och en man. Detta anser vi inte kommer påverka studiens resultat eftersom uppsatsens syfte och frågeställningar bygger på personalens arbete och hur de hanterar servicemötet, där betydelsen om det är man eller kvinna inte är relevant.

2.5 Intervjupersonerna

Nedan presenteras intervjupersonerna. För att värna om anonymiteteten är alla namn som anges för det empiriska materialet fiktiva.

Sara, intervjuad 2013-04-11, klockan 14.00–15.07. Sara är anställd som kabinpersonal på Norwegian. Hon är anställd på bolaget sedan 2011.

Maria, intervjuad 2013-04-13, klockan 10.00–10.57. Maria var anställd från juni till september 2012 och har inte arbetat inom något annat flygbolag tidigare eller efter det.

Klara, intervjuad 2013-04-15, klockan 14.00–15.17. Klara är anställd som kabinpersonal på Norwegian sedan 2011. Hon har varit anställd på tre andra bolag innan, som både varit lågpris samt icke lågprisbolag.

Josefin, intervjuad 2013-04-18, klockan 14.00–14.58. Josefin är anställd som kabinpersonal på Norwegian. Hon har varit anställd på Norwegian i cirka sex månader och har inte arbetat på något annat flygbolag.

Lisa, intervjuad 2013-04-19, klockan 10.00–10.54. Lisa är anställd som kabinpersonal på Norwegian sedan 2010 och har innan varit anställd på två andra bolag som varit icke lågprisbolag.

Emma, intervjuad 2013-04-22, klockan 10.00–11.04. Emma är anställd som kabinpersonal på Norwegian sedan 2010 och har varit anställd på ett icke lågprisbolag innan.

Magnus, intervjuad 2013-04-23, klockan 10.00–10.47. Magnus är anställd som kabinpersonal på Norwegian sedan 2011 och har varit anställd på två olika flygbolag som varit lågpris- samt icke lågprisbolag.

Katja, intervjuad 2013-04-29, klockan 15.30–16.30. Katja är anställd som kabinpersonal på Norwegian sedan ett år tillbaka och har inte arbetat på något annat bolag tidigare.

Ulrika, intervjuad 2013-05-06, klockan 13.00–13.57. Ulrika är anställd som kabinpersonal på Norwegian sedan två år tillbaka och har tidigare varit anställd på ett icke lågprisbolag.

2.6 Intervjuernas genomförande

När en intervju genomförs är det viktigt ta hänsyn till olika faktorer som kan påverka intervjuprocessen, de första minuterna är avgörande för dess kvalitet. Att intervjupersonen känner sig bekväm i den miljö där intervjun genomförs har stor betydelse. Känner sig respondenten bekväm kan det bidra till att denne kan tala fritt och öppna upp sig utifrån de teman som diskuteras (Kvale & Brinkmann 2009, ss. 144-145). Vidare är det viktigt att skapa en god kontakt mellan intervjupersonen och den som intervjuar för att respondenten ska känna tillit (Denscombe 2009, s. 255).

Innan intervjuerna genomfördes tog vi kontakt med respondenterna genom skriftlig kommunikation. Vi förklarade syftet med undersökningen och vilka teman som skulle tas upp under intervjun. Detta för att de skulle få en uppfattning om och förståelse för intervjuens genomförande samt för att få deras samtycke till att delta i undersökningen (Ryen 2004, s.156). Intervjupersonerna fick föreslå tid och plats, just för att anpassa varje situation utifrån respondentens önskemål (Denscombe 2000, s. 143). De fick information om att intervjun skulle beräknas ta cirka en timme. Vi frågade intervjupersonerna om de ville ta del utav frågeguiden innan intervjun för att de skulle känna sig mer bekväma vid intervjutillfället. Detta kan bidra till att respondenten får mer tid på sig att fundera över svaren (Bryman 2001, ss. 130-131). Dock kan detta innebära att intervjupersonerna inte är lika spontana i sina svar utan ger ett svar som de tror är rätt. Det var en fördel att respondenterna inte ville ta del utav frågeguiden eftersom deras ärlighet och spontana uppfattning om olika händelser på så sätt kom fram. Innan intervjun startade var vi noga med att berätta för intervjupersonerna vem som gjorde vad av oss två, detta för att inte skapa en förvirring hos intervjupersonerna. Vi förklarade även för varje intervjuperson att de kommer vara anonyma i studien, detta för att skydda deras identitet och privatliv vilket också bidrar till att de känner sig mer bekväma och kan på så sätt öppna upp sig i sina svar (Patel & Davidson 2003, ss. 69-70). För att värna om anonymiteten är alla namn som anges för det empiriska materialet fiktiva.

Precis som i den skriftliga kommunikationen inledde vi intervjun med att förklara uppsatsens syfte och de teman som skulle beröras. Vi förklarade att det inte fanns något rätt eller fel svar för att inte göra intervjupersonerna osäkra hur de skulle svara, utan att de skulle svara från hjärtat och vara ärliga. Vi valde att spela in varje intervjutillfälle, vilket alla intervjupersonerna gick med på. Dock kan detta bli en svårighet då det kan göra att intervjupersonen hämmas i sina svar eftersom denne är medveten om att det som sägs bevaras (Bryman, 2001, s. 311). Detta var inget som påverkade våra intervjuer då vi upplevde att alla respondenter var aktiva och pratglada under intervjutillfällena.

Det är av stor vikt att den som intervjuar har en viss kunskap och skicklighet när en semistrukturerad intervju genomförs eftersom det krävs en kombination av att lyssna, tolka och hålla frågorna inom det behandlade området (Andersen 1998, s. 161). Under intervjutillfällena höll en av oss i intervjun medan den andra antecknade och ställde

eventuella följdfrågor. Att vi var två i intervjugruppen bidrog till en mer nyanserad tolkning av respondenternas svar. Samtliga intervjuer varade ungefär en timme vardera och en fördel var att platserna som valdes var lugna och tysta. Under varje intervjutillfälle var respondenterna pratglada och väldigt aktiva i sina svar och resonemang. Det fanns en öppen dialog och stämningen var bra mellan oss i intervjugruppen och den som blev intervjuad där vissa av respondenterna gärna pratade länge och mycket, vilket vi såg som något positivt. Alla de intervjuade svarade och diskuterade ungefär likadant på de frågor och scenarier som vi ställde dem inför, vilket är av värde för analyskapitlet.

Efteråt transkriberades varje intervju ordagrant för att kunna analysera och bearbeta den insamlade data och sedan skriva en sammanhängande text (Patel & Davidson 2003, ss. 104-105). Detta gjorde att vi fick ut mer av det empiriska materialet och på så sätt fick vi en mer ingående analys. Vi skrev även ut materialet för att tydliggöra empirin ytterligare. Att spela in och transkribera intervjuer möjliggör att förbättra minnet och omedvetna tolkningar av det som människor säger kan kontrolleras. Det gör det också lättare att gå igenom intervjuerna upprepade gånger och att kunna göra en mer noggrann analys (Bryman 2001, s. 310). En fördel var att vi direkt efter varje intervju transkriberade denna, vilket gjorde att vi samtidigt analyserade det insamlade materialet under skrivprocessen. Detta bidrar till att nya idéer växer fram under processen om hur man ska gå vidare med studien (Patel & Davidson, 2003, ss.118-119). Detta vidgade våra vyer vilket också öppnade upp för fler perspektiv.

2.7 Tillvägagångssätt för analysen

Redan under transkriberingsprocessen när vi tog del av det empiriska materialet påbörjades analysarbetet. Vi skrev ut transkriberingsmaterialet för att kunna bearbeta texterna flertalet gånger för att hitta likheter och skillnader i intervjupersonernas svar. Detta bidrog till att det empiriska materialet kunde tolkas och analyseras från olika perspektiv vilket har skapat en djupare förståelse kring respondenternas svar. De mest relevanta delarna tas upp för att kunna förstärkas och förklaras utifrån de teorier som behandlas. Det framkom tydlig att intervjupersonernas svar var väldigt samstämmiga vilket kommer att analyseras och reflekteras över i analysen.

När vi diskuterar teorier kring standardisering och effektivisering har vi valt att hänvisa till effektiviteslogiken. Detta för att göra det lättare att följa med på de resonemang som förs i uppsatsen.

Vidare teorier kring rutiner i serviceorganisationer lades till i efterhand då detta visade sig vara en stor del i intervjupersonernas arbete. Detta gjorde att analysen blev mer fullständig och fick större tyngd.

Analyskapitlets struktur kommer utgå från en arbetsdag hos kabinpersonalen där strukturen följer kabinpersonalens dagliga ordning. Det öppnar upp för de servicemöten som de dagligen står inför. Servicemötena kommer att analyseras och problematiseras med hjälp av teorierna som lyfts fram i teorikapitlet. Det kommer att analyseras utifrån hur kabinpersonalen hanterar servicemötena i förhållande till den krock som kan komma att uppstå mellan logikerna.

3 Teoretiska perspektiv på servicemötets förutsättningar

I den inledande problemformuleringen diskuteras hur principerna kring rationalismen, effektivitet och standardisering har kommit att dominera andra sociala kontexter, däribland flygbranschens lågprisbolag. Samtidigt har samhället kommit att bli allt mer tjänsteintensivt och litteraturen lyfter fram vikten av att ta till vara på personalens resurser för organisationens framgång. Den första delen i teorikapitlet kommer lyfta fram teorier kring effektivisering och standardisering samt servicelogikens framväxt. I den andra delen kommer olika teoretiska resonemang kring servicemötets betydelse att belysas. De två delarna som berör olika teoretiska inriktningar kommer kopplas samman i analysen för att komma fram till hur logikerna kommer till uttryck i personalens arbete samt hur kabinpersonalen hanterar servicemötet i förhållande till logikerna motstridighet.

3.1 Standardisering inom serviceverksamheter

Ritzer (2004) diskuterar olika teoretiker som kommit att ligga till grund för begreppet McDonalization och lyfter fram deras synsätt på organisationer samt den mänskliga värdigheten. Under 1900- talet uppkom olika teorier kring hur organisationer på bästa sätt skulle arbeta för att uppnå framgång och lönsamhet. De teoretiker och praktiker som än idag ses som viktiga för en del organisationer är; Frederick Winslow Taylor som ligger bakom Scientific Management där principerna var att hitta det bästa och mest effektiva sättet att arbeta på. Detta kom att skapa standardisering av arbetsuppgifterna vilket gjorde att allt kunde kontrolleras i minsta detalj där processen kom att innebära allt mindre mänskliga resurser. Denna standardiserade process innebar också att de anställda arbetade utifrån ett inlärt mönster där uppgifter upprepades. Detta ledde till att deras kunskap och kompetens inte togs tillvara inom organisationen och utrymme för handlingsfrihet begränsades (Ritzer 2004, ss. 31-32). Vidare lyfter Ritzer fram Henry Ford som kom att utveckla det så kallade löpande bandet utifrån Scientific Management, vilket innebar ytterligare effektivisering genom att spara tid, energi och pengar. Detta ledde till lägre kostnader och priser, ökad försäljning som genererade i bättre lönsamhet (ibid., ss. 33-34).

Ritzer lyfter fram Max Weber, en av de teoretiker som uppmärksammat byråkratin framväxt och teorierna kring rationalismen. Rationalismens processer innebar att kunder, anställda och chefer skulle bli mer effektiva, mätbara, förutsägbara och kontrollerade.

Ritzer menar att för de verksamheter som följer dessa principer har de anställda uppsatta regler och förordningar de måste följa (Ritzer 2004, ss. 24-26). Dessa principer argumenterar Ritzer emot och menar att det organisationerna bortser från människors kunskap, kompetens och de känslor som uppstår i arbetet. Det skapar ett avhumaniserat system som enbart ser till verksamhetens framgång och lönsamhet. Ritzer menar att effektivisering och standardisering finns i det moderna samhället där begreppet McDonalization fått betydelse. En process som kommit att dominera stora delar av serviceindustrin, likväl som andra sociala kontexter (ibid.).

Det är viktigt att belysa utgångspunkten för standardisering och effektiviseringen där dessa teorier tycks finnas kvar i moderna serviceverksamheter, däribland lågprisbolagen i sin strävan mot att vara kostnadseffektiva. I nästa del kommer vidare diskussion kring effektivisering inom serviceverksamheter.

3.2 Effektivisering inom serviceverksamheter

Christian Grönroos (2009) diskuterar hur företag arbetar för att kunna kontrollera sina kostnader och vara effektiva. Det finns två aspekter inom effektivitet, intern effektivitet som syftar till hur företaget arbetar och dess kostnadseffektivisering. Den andra aspekten är extern effektivitet som syftar till hur kunden upplever företaget och dess effektivitet. Resonemang förs fram kring hur förbättring av den interna effektiviteten ofta leder till att den upplevda kvalitén försämras. Om kunden känner sig missnöjd visas det ofta för verksamhetens personal och övriga kunder, vilket kan skapa en försämrad arbetsmiljö och omotiverad personal. Det leder till en ond cirkel som på längre sikt kan påverka verksamhetens lönsamhet. Denna process kan innebära problem inom många tjänsteverksamheter (Grönroos 2009, s. 204). Vidare diskuteras Grönroos att den interna effektiviseringen inte alltid behöver innebära en försämrad upplevd kvalitet. Företag bör sträva efter att förbättra sin produktivitet genom sina resurser vilket kan innebära ny teknik, nya produktionsprocesser som sänker företagets kostnader (ibid., ss. 206-207).

Robin Leidner (1993) lyfter fram hur principerna kring standardisering och effektivisering som finns inom tillverkningsföretag utvecklats inom många serviceverksamheter i form av rutiner. Vidare diskuteras hur verksamheter genom rutiner och riktlinjer kan kontrollera och styra de anställda och hur de agerar i servicemötet genom deras klädsel, utseende och beteende. Detta kan bidra till att servicemötet effektiviseras där principerna kring

rationalitet får betydelse. Leidner menar att rutiner kan underlätta för de anställda att kunna utföra sitt dagliga arbete vilket gör att de anställda inte behöver tänka på vad de ska göra vid olika situationer. Det gör även att det minskar de anställdas osäkerhet i att hantera servicemötet.

I denna del har vi diskuterat utbredning av det vi hänvisar till effektiviseringslogiken. I analysen kommer detta vara till grund för hur effektiviseringslogiken kommer till uttryck i kabinpersonalens arbete, samt hur personalens hanterar servicemötet i förhållande till denna logik. Detta kan knytas an till nästkommande del som kommer att beröra den framväxt som kommit att ske för servicelogiken.

3.3 Servicelogiken växer fram

Från den effektiviserade produktlogiken har behovet för den servicedominerande logiken vuxit fram, vilket innebär att verksamheters resurser och tillhörande kunskaper står i centrum för att höja värdet för kunderna (Vargo & Lusch 2004, s. 2). Stephen Vargo och Robert Lusch (2004) framhåller att förr ansågs endast materiella ting vara användbara för att producera och sälja produkter. Dock har detta svängt och idag har den mänskliga resursen blivit allt mer uppmärksam. Detta har medfört till att behovet av att kunskaper och färdigheter blivit en större konkurrensfördel och ses nu som organisatoriska kärnkompetenser. Större fokus har lagts på hur utbytet sker samt tyngden av att förstå marknaden och kunderna. Vidare menar Vargo och Lusch att övergången har blivit att känna av kundernas individuella behov för att sedan kunna fylla dem. Vargo och Lusch menar att tjänsteorganisationers mål är att fylla kundens behov och skapa värde för denne. Personalen har en stor inverkan på den slutgiltiga tjänsten vilket betyder att deras kunskaper är av stor vikt för tjänsteutförandet (ibid., s. 6-12).

Grönroos (2009) lyfter även fram betydelsen av den mänskliga resursen inom verksamheter och menar att denne är en konkurrensfördel. Trots att personalen som resurs inte syns i balansräkningen så har de ett långsiktigt värde som genererar lönsamhet. Det är därför viktigt att ta tillvara på denna resurs.

Till skillnad från effektiviseringslogiken visar Vargo och Lusch samt Grönroos på servicelogikens framväxt som innebär att se personalen som en mänsklig resurs, vilket har en stor inverkan på servicemötet. De två logikerna motsäger sig och drar åt olika håll.

Detta ger oss en grund för att kunna analysera empirin och kunna avläsa hur logikerna kommer till uttryck i personalens arbete. Vidare knyter detta an till nästkommande del som berör den krock som kan komma att uppstå för personalen när verksamheter strävar mot att effektivisering samtidigt som god service står i fokus.

3.4 Logikerna möts

Marek Korczynski (2002) lyfter fram den dualism som finns inom många tjänsteorganisationer. Detta innebär en strävan åt en kostnadseffektiv logik som bygger på standardisering och samtidigt en logik som strävar mot att leverera personlig och högkvalitativ service. Detta kallar Korczynski för ”kundorienterad byråkrati”. Ofta hamnar personalen i en krock mellan de två logikerna vilket gör det svårt för frontpersonalen att agera i det vardagliga arbetet (Korczynski 2002, s. 58). Korczynski menar att för att hantera denna krock måste frontpersonalen både vara hänsynsfull och auktoritär. Enligt servicelogiken ska personalen vara hänsynsfull och ge personlig service vilket får kunden att uppleva att denne är i kontroll. Samtidigt måste de vara auktoritära samt följa direktiv och riktlinjer från verksamheten, det vill säga den byråkratiska delen där det inte finns något större utrymme för personlig service. Personalen måste alltså följa strukturer som bygger på effektivitet och kontrollera mötet och samtidigt få kunden att tro att denne är i kontroll. Linjen som medarbetarna måste följa är väldigt tunn vilket ibland är svårt att hålla sig inom (ibid., s. 79). Det kan lätt uppkomma problematik då personalen inte kan följa linjen, detta ställer krav på servicemötet och hur det ska utföras (ibid., s. 59-66).

Korczynski (2002) lyfter fram forskning som visar att personalen ofta strävar efter att göra kunden nöjd och tycker att det är påfrestande om de inte lyckas med det. Många av de som väljer att jobba i serviceverksamheter gör det för att de vill arbeta med människor. Vidare menar Korczynski att det har visat sig vara vanligt bland flygvärdinnor. Trots den kontrollerade delen av ett arbete brukar frontpersonalen hitta något sätt att kunna frångå regler till fördel för den sociala delen av servicemötet. Det har visat sig att när frontpersonalen hamnar i en krock mellan att följa ledningens regler eller följa kundens vilja så skapar de utrymme för att kunna handla på ett sätt som blir mer betydelsefullt för dem. Detta gör de genom att förhandla med företagets direktiv och regler eller tolka om dem till sin fördel. När frontpersonalen inte vet hur de ska hantera servicemötet gömmer de sig bakom de byråkratiska reglerna (Korczynski 2002, ss. 77-79).

Denna del visar på att dualiteten i servicemötet kan skapa en osäkerhet hos frontpersonalen. I analysdelen kommer detta analyseras och förklaras utifrån hur kabinpersonalen hanterar servicemötet och den krock som kan uppstå mellan logikerna. Detta leder oss vidare till vad servicemötet innebär där nästa del kommer lyfta fram dess betydelse inom serviceverksamheter, samt frontpersonalens påverkan på servicemötets kvalitet.

3.5 Sanningens ögonblick

Korczynski (2002) menar att det skapas en social relation mellan personal och kund som är avgörande för hur servicemötet upplevs (Korczynski 2002, s. 66-67). Inom tjänsteforskningen diskuteras och analyseras ofta servicemötet utifrån det välkända begreppet "sanningens ögonblick". Denna metafor innebär interaktionen mellan verksamhetens frontpersonal och kund. Detta möte ses som betydelsefullt för verksamhetens framgång. Detta beskrivs genom att frontpersonalen är de som är närmast gästen och kan påverka servicemötet och dess leveransprocess utifrån varje enskild situation. Frontpersonalen uppmärksammas ofta genom att de blir en del av verksamheten och ansiktet utåt. Detta bidrar till ökad press för frontpersonalen att prestera i "sanningens ögonblick" (Eksell 2005; Grönroos 2009; Normann 2011).

Denna metafor visar att frontpersonalen har en betydelse för servicemötets upplevelse och framgång. I analyskapitlet kommer denna diskussion att ligga till grund för att kunna analysera kabinpersonalens hantering av sanningens ögonblick i dess bemötande till passagerarna. I nästa del kommer servicemötet belysas utifrån frontpersonalens handlingsfrihet, även kallat empowerment.

3.6 Personalens handlingsfrihet i servicemötet

Conrad Lashley (2001) lyfter fram empowerment som en viktig aspekt för frontpersonalen i deras interaktion med gästen. Empowerment innebär i detta sammanhang att frontpersonalen får en viss egenmakt och handlingsfrihet för att kunna fatta egna beslut i olika situationer. Det kan handla om att personalen på bästa sätt ska lösa ett problem som uppstått för att gästen ska känna sig nöjd (Lashley 2001).

Vidare menar Lashley (2001) att egenmakt och handlingsfrihet hos personalen kan ge sig uttryck på olika sätt beroende på verksamheten (Lashley 2001). Det diskuteras hur verksamheter som erbjuder en mer standardiserad service ger de anställda ett begränsat utrymme för handlingsfrihet. De anställda följer regler och uppsatta ramar i deras bemötande till kunden. Dialogen mellan kund och personal blir standardiserad och lämnar lite utrymme för individuell beslutsfattande. En förklaring till varför vissa företag väljer att använda sig av denna är att verksamheten då kan kontrollera servicemötet och dess kvalitet för att skapa effektivitet (Gutek, Groth & Cherry 2002, s. 141; Lashley 2001). Verksamheter som har standardiserade arbetsuppgifter och serviceutförande lär upp och tränar de anställda i sitt sätt att agera och bemöta kunden (Lashley 2001, ss. 155-157).

Dock lyfter Korczynski (2002) fram studier som visar att anställda som har lite frihet att ta självständiga beslut i servicemöten lättare blir uttråkade, ger dålig service och lämnar organisationen fortare. Kunderna blir i sin tur missnöjda med servicen och väljer att inte komma tillbaka, vilket i sin tur påverkar företagets lönsamhet (Korczynski 2002, s. 20). Korczynski nämner en tre-vägs relation mellan kund, medarbetare och organisationen. Vidare förklarar Korczynski att kunderna blir nöjda när de får kvalitativ och personlig service, personalen är nöjd för att de har större frihet i sitt arbete att ta beslut och organisationen är nöjd för att kunderna kommer tillbaka. Detta innebär att en så kallad ”win, win, win- situation” uppstår (ibid., s. 3).

Denna del visar på betydelsen av att frontpersonalen känner en viss handlingsfrihet i sitt beslutsfattande för att kunna hantera servicemötet på ett positivt sätt så att gästen känner sig nöjd. I analysen kommer handlingsfrihet användas för att kunna förklara kabinpersonalens hantering av servicemötet och vilken handlingsfrihet de har. Vidare kommer servicemötet diskuteras utifrån det dramaturgiska perspektivet där roller och kläder har en betydelse för servicemötets hantering.

3.7 Servicemötet på en scen

Erving Goffman (2007) är den främste förespråkaren som analyserar servicemötet utifrån metaforer som teaterdrama och rollspel. Servicemötet där interaktion uppstår mellan frontpersonal och kund kan liknas utifrån att människor ingår i en teaterföreställning på en scen. En föreställning där olika människor agerar och spelar en viss roll. Aktörerna som utgörs av frontpersonalen iklär sig en roll som vill skapa ett intryck inför publiken som

utgörs av företagets kunder. För att utgå från servicemötets framträdande kan det liknas vid att det äger rum i den främre regionen där sanningens ögonblick inträffar. I den bakre regionen, även kallat bakom kulisserna, sker förberedelserna (Goffman 2007, ss. 97- 101). Goffman diskuterar hur olika handlingsmönster, som kan liknas vid roller eller rutiner, bestäms innan ett framträdande äger rum (ibid., s. 23).

Vidare menar Goffman (2007) att verksamheter till viss del styr servicemötet genom att iscensätta och förbereda omgivningens miljö för att på så sätt kunna påverka upplevelsen av servicemötet. Mary-Jo Bitner (1992) diskuterar begreppet servicelandskapet där olika aspekter så som miljöns utformning, ljus och ljud kan ha en inverkan på både de anställda och kundens upplevelse och beteende i servicemötet. Goffman diskuterar hur människors kläder är en del i att kunna påverka upplevelsen och beteende i servicemötet vilket får en symbolisk betydelse (Goffman 2007, ss. 29-30). Magdalena Petersson (2003) lyfter fram hur de anställdas klädsel blir en del i att representera företaget. Kläderna blir även ett sätt för personalen att känna sig som en i organisationen vilket även stärker deras yrkesroll.

I denna del har servicemötet lyfts fram utifrån det dramaturgiska perspektivet för att ge läsaren en förståelse kring roller, kläder och miljöns betydelse i servicemötet. I analyskapitlet kommer kabinpersonalens hantering av servicemötet analyseras utifrån det dramaturgiska perspektivet där olika faktorer kommer att användas som en förklaring till deras sätt att agera och hantera servicemötet. Vidare kan detta kopplas till nästkommande del där servicemötet diskuteras utifrån de känslor som kan uppstå.

3.8 Servicemötet som väcker känslor

Den diskussion som tidigare lyfts fram kring frontpersonalens egenmakt och handlingsfrihet avser även hur de anställda hanterar känslor på arbetet för att på bästa sätt förbättra verksamhetens effektivitet. Det innebär att anställda kan kontrollera och hantera vilka känslor som krävs i en specifik situation (Lashley 2001). Vidare diskuteras hur flygvärdinnors uppgifter, för att vara effektiva innebär att styra sina känslor i den utsträckningen att skapa en positiv atmosfär för passagerarna där negativa känslor inte får närvara. Regler utformas för hur de anställda ska bete sig och hur de ska känna sig i sitt arbete för att passagerarna ska känna sig väl bemötta (Hochschild 1983 i Lashley 2001, s. 184). Vidare diskuteras Leidner (1993) hur verksamhetens rutiner och uppsatta riktlinjer gör att de anställdas känslor kontrolleras och rationaliseras.

Christopher Lovelock and Jochen Wirtz (2011) lyfter fram emotional labor (känslomässigt arbete) som står för de känslor frontpersonal ibland måste uttrycka i servicemötet. Det är känslor som inte är dennes egna utan som chef eller organisation begär att personalen ska visa mot kunder för att frambringa god service (Lovelock & Wirts 2011, s. 305). Sådana föreskrifter, menar Tae Won Moon, Won-Moo Hur och Jun Jae-Kyoon, (2013) är framför allt vanligt för kabinpersonal och kan vara en konkurrensfördel (Moon, Hur & Jae-Kyoon 2013, s. 106).

Emotional labor kan uttryckas på två olika sätt, deep acting eller surface acting. Deep acting är när personalen styr sina egna känslor till något de egentligen inte känner. Surface acting när personalen uttrycker andra än deras egna känslor på ett mer ytligt plan. Att uttrycka andra känslor än ens egna kan vara svårt och kan leda till emotional exhaustion (känslomässig utmattning). Emotional exhaustion kan påverka personalens prestation på servicemötet. Detta kan i sin tur påverka kundens syn på företaget och därmed också verksamhetens lönsamhet (Moon, Hur & Jae-Kyoon 2013). Magdalene Ang Chooi Hwa (2012) lyfter fram att ju mer stöd personalen får desto mer engagemang och nöjdhet skapar det vilket i sin tur motverkar emotional exhaustion. Stort stöd leder också till en mer äkta deep acting vilket gör ett bättre uttryck i servicemötet och för organisationen. Stöd kan ges i uttryck genom att organisationen öppnar för humor och många pauser samt tillåtelse att ventilerat all negativitet som arbetet orsakar (Ang Chooi Hwa 2012, ss. 123-124).

Denna del har belyst olika känslor som kan uppstå i servicemötet där ibland ens egna känslor får stå åt sidan för att skapa en positiv och god stämning i servicemötet. I analysen kommer detta begrepp användas för att förklara kabinpersonalens hantering av servicemötet och hur de hanterat de känslor som kan komma att uppstå.

I detta kapitel har olika teoretiska resonemang kring effektiviserings- och servicelogikens diskuterats. Därefter har resonemang behandlats kring krocken som kan uppstå för personalen när en verksamhet strävar efter effektivisering samtidigt som personlig service står i fokus. Detta har sedan lett oss in på servicemötet som diskuterats utifrån olika teoretiska resonemang. I nästa kapitel kommer det empiriska materialet analyseras och paralleller kommer att dras till de olika teoretiska inriktningarna.

4 Analys- där empirin möter teorin

I detta kapitel kommer vi att utgå från det empiriska material vi samlat in under de semistrukturerade intervjuerna med kabinpersonalen på Norwegian. Med hjälp av teorierna i tidigare kapitel kommer vi att analysera empirin för att kunna få en förklaring och förståelse för hur effektivitets- och servicelogiken kommer till uttryck i personalens arbete, samt hur kabinpersonalen hanterar servicemötet i förhållande till logikerna. Analysen har utgångspunkt i hur en arbetsdag ser ut för kabinpersonalen. Detta gör det möjligt att frambringa och analysera olika servicemöten som kabinpersonalen ställas inför. Mötena kommer att analyseras med hjälp av olika teoretiska perspektiv där logikerna gör sig tydliga. Utifrån analysen kommer frågeställningarna på så sätt besvaras, vilket kommer lyftas fram i slutsatserna.

4.1 Inför dagens flygning

Kabinpersonalen berättar att arbetsdagen börjar i crew-rummet på flygplatsens bas, där de har en så kallad briefing. Då träffar de kollegorna som de ska jobba med under dagen. Kollegorna kan variera från dag till dag. På briefingens gång går de igenom detaljer för dagen så som passagerarantal, destination samt ifall det skulle vara några avvikelser från de vanliga rutinerna. De går igenom ett så kallat safety topic, där de varje vecka tar upp ett ämne om nödräning, utrustning eller procedurer som de diskuterar. Enligt intervjupersonerna är detta ett sätt att hålla sig uppdaterade ifall något skulle hända ombord. Därefter får kabinpersonalen välja vilken position de ska ha under flygningen. Varje position innefattar olika arbetsuppgifter som de ansvarar för under hela dagen. Kabinchefen är alltid position ett medan de andra tre i kabinpersonalen får välja mellan position två, tre eller fyra. Det betyder att de kan välja att ha olika positioner för varje arbetsdag. Förberedelserna för dagen kan spegla det som Goffman (2007) lyfter fram om hur handlingsmönster så som rutiner och roller fördelas och bestäms innan framträdandet äger rum. Ett framträdande som innefattar hur kabinpersonalen bemöter passagerarna. Samtliga intervjupersoner berättar att uppgifterna för respektive position alltid är likadana. Den som har position två under dagens flygning ansvarar för att de arbetsuppgifter som tillhör den positionen utförs. Klara berättar:

“Man har ju sina rutiner, dina arbetsuppgifter du ska göra. Och de följer du ju och det måste man. Det går inte att vika av och börja göra något annat. Då blir det fel och man måste ju ändå följa bolagets policy och arbetspolicy. För det är ju så de vill ha det” (intervju Klara).

Vidare förklarar Maria att Norwegian har mallar och manualer som ska följas effektivt och snabbt:

“Man har rutiner som alla ska göra och följa det till punkt och pricka. Och vad man ska ge för tecken till varandra och vad man ska säga, vad man ska kolla. Så det är väldigt mycket små rutiner som man måste göra. Man måste vara väldigt noggrann. Man kan inte vara hur långsam som helst” (intervju Maria).

Detta menar intervjupersonerna till viss del beror på att de måste vara väldigt noggranna i sitt arbete och inte får glömma något för att säkerheten ombord ska fungera. Arbetsuppgifterna som fördelas mellan kabinpersonalen och hur de ska utföras kan liknas vid de principerna som ligger bakom McDonaldization (jfr Ritzer 2004). Uppgifterna är fördelade mellan olika positioner där kabinpersonalen ska följa regler och riktlinjer för respektive position. Intervjupersonerna berättar hur uppgifterna ibland kan upplevas som enformiga “När man gjort det så många gånger så bara gör man det, det fungerar som ett löpande band” (intervju Sara). Detta kan indikera på vad teorierna bakom McDonalizacion pekar på där arbetsuppgifterna ser likadana ut, flödet av löpande bandet gör att arbetsuppgifterna blir standardiserade, effektiva och utförs snabbt. De standardiserade processerna blir ett inlärt mönster vilket gör det lättare för verksamheten att kunna kontrollera arbetet (Ritzer 2004). Arbetsuppgifterna pekar på att effektivitetslogiken står i fokus vilket leder till att den mänskliga resursen och dennes kunskaper samt kompetenser får en mindre plats. Dock påpekar alla intervjupersoner att det standardiserade mönstret får ett avbrott då de möter olika passagerare med olika personligheter där uppmärksamhet och fokus riktas mot dem. Enligt intervjupersonerna bidrar detta till att en dag inte är den andra lik. Maria förklarar:

“Det var väl mer att man hade olika arbetskollegor varje dag. För arbetsuppgifterna var ju rätt så mycket desamma så det var mer att det var olika kollegor. Det var olika passagerare också, så det va ju mer servicemötena som var olika” (intervju Maria).

Detta speglar servicelogiken där personalen ser till kundens individuella behov för att sedan kunna uppfylla dem (Vargo & Lusch 2004). Dock kan detta innebära en krock för

hur kabinpersonalen ska hantera servicemötet då de vill ge passagerarna personlig service samtidigt som de följer Norwegians direktiv och riktlinjer (jfr Korczynski 2002).

Efter det att kabinpersonalen diskuterat klart med varandra i crew-rummet kommer piloterna och berättar om väderförhållanden. Sedan går de till flygplanet för att förbereda inför boarding genom att gå igenom säkerhetsutrustningen, se till att all mat och dryck finns på plats. Dessa förberedelser kan peka på det som Goffman (2007) diskuterar där förberedelser sker innan servicemötet med passagerarna äger rum.

4.2 Välkommen ombord

Vid boarding hälsar kabinpersonalen passagerarna välkomna och oftast spelas musik under tiden för att passagerarna ska känna att det är en trevlig stämning när de kommer in i flygplanet. Detta speglar vad Bitner (1992) lyfter fram om servicelandskapet där bland annat ljud kan påverka både kundens och de anställdas upplevelse och beteende i servicemötet. En av intervjupersonerna menar "det är ju en del av servicen. Det är att de ska känna sig välkomna ombord. Det är att vi spelar boarding musik, så att det ska känna att det är trevlig stämning när de kommer in." (intervju Emma).

Vid boarding hjälper kabinpersonalen passagerarna att hitta sin sittplats och var de ska lägga sin väska. Detta ska gärna ske så fort som möjligt eftersom de har en tid att passa. Intervjupersonerna berättar att de tycker boarding är den processen som är jobbigast. Då har de en begränsad tid att boarda passagerarna för att komma upp i luften på utsatt tid. Emma berättar "Det är verkligen inte så att gå och lulla lugnt utan det är ganska stressigt. Det här att man ska vara på tid hela tiden. Det stressar mig i alla fall" (Intervju Emma). De flesta av intervjupersonerna menar att det är stressigt eftersom de måste skynda på passagerarna så att de kommer på plats så fort som möjligt. Kabinpersonalen menar att det är ofta vid de tillfällena som det uppstår konflikter med passagerarna.

4.2.1 Att bortse från reglerna för att möta passagerarens önskemål

Emma berättar om en incident där en familj som hade för mycket handbagage med sig. Enligt Norwegians regler får passagerarna endast ha ett handbagage per person med sig in i flygplanet, resten måste checkas in och läggas i cargo- utrymmet. Därför blev Emma tvungen att skicka ner några av familjens väskor i cargo-utrymmet. Familjemedlemmarna blev väldigt irriterade och upprörda och menade att de hade ömtåliga saker som datorer i

väskorna. Emma förklarade reglerna som gällde för familjen men de vill inte lyssna. För att Emma skulle kunna möta deras önskemål erbjöd hon sig att springa ner och hämta några av väskorna så fort planet skulle landa för att undvika att de skulle hamna på bagagebandet. Emma förklarar: “Jag får ju inte hämta upp dem egentligen” (intervju Emma). Genom Emmas agerande kunde hon uppfylla familjens önskemål, vilket resulterade i att de blev väldigt nöjda och sa att de gärna vill flyga med Norwegian igen. Detta speglar sanningens ögonblick som uppstår i servicemötet där interaktionen mellan personal och kund är avgörande för servicemötets upplevelse och framgång (Eksell 2005: Grönroos 2009: Normann 2011). Incidenten visar tydligt på den kundorienterade byråkratin som Korczynski (2002) diskuterar där personalen väljer mellan att följa verksamhetens regler eller möta kundens personliga önskemål. Emma frångick Norwegianers regler och använde sina kunskaper för att möta passagerarnas behov vilket resulterade i att de blev nöjda. Emma skapade ett utrymme för att kunna handla på ett sätt som blev betydelsefullt i servicemötet. Vidare kan det indikera på att Emma hanterade servicemötet utifrån servicelogiken (jfr Korczynski 2002; Vargo & Lusch 2004). Emma tog sig handlingsfrihet vilket gjorde det möjligt för henne att lösa problemet i sanningens ögonblick på ett sätt som gjorde att kunden ville komma tillbaka (jfr Lashley 2001) Emma berättar att det gjorde henne glad och nöjd att hon kunde lösa problemet. Vidare kan denna incident liknas vid vad Korczynski (2002) diskuterar om win win win situation. Det vill säga att personalen blir nöjd för att de tar sig handlingsfrihet i sitt arbete vilket resulterar i nöjd kund som i slutändan är lönsamt för företaget.

4.2.2 Att välja olika bitar ur manualen

Intervjupersonerna berättar att de har en manual att följa men att olika situationer kan uppstå där det är svårt att följa manualen till punkt och pricka. Ulrika förklarar att “då kan man ju ta vissa bitar från boken och sen få ihop det till att det blir bra för kunden. Det handlar ju om att det ska bli bra i slutändan” (intervju Ulrika). Detta visar på att kabinpersonalen till viss del kan påverka servicemötet och sanningens ögonblick för att det ska bli framgångsrikt (jfr Eksell 2005: Grönroos 2009: Normann 2011). Kabinpersonalen menar att de väljer vilka bitar av manualen de ska följa och använder sedan sin kunskap och färdighet för att uppfylla passagerarens behov vilket kan indikera på servicelogiken (jfr Vargo & Lusch 2004). Kabinpersonalen frångår vissa riktlinjer för att kunna möta kundens önskemål (jfr Korczynski 2002). Lisa menar att “ där finns ju lite spelrum hur du

kan göra, men du har ju grundregler som du måste följa med säkerhet och service” (intervju Lisa). Detta begränsade spelrum ger utrymme för viss handlingsfrihet där intervjupersonernas kunskap och färdighet används. Magnus framför “man uppfinner inte hjulet igen liksom utan man har manualer att gå efter. Sen kan man givetvis gå efter sina erfarenheter också. Sen kan det ju gå snabbare” (intervju Magnus). Det kan liknas vid Gutek et al. (2002) samt Lashley (2001) diskuterar kring verksamheter som har standardiserade arbetsuppgifter eller serviceutförande vilket kan begränsa utrymmet för personalens handlingsfrihet. Dock framkommer det att kabinpersonalen tidvis tar handlingsfrihet utanför reglerna och riktlinjerna.

4.2.3 Att gömma sig bakom reglerna

Intervjupersonerna berättar att när det kommer till att använda sig av sina egna erfarenheter och kunskaper menar de att de först ska fråga kabinchefen. Josefin förklarar “skulle det vara något som jag undrar över så frågar jag kabinchefen om det är okej” (intervju Josefin). Ulrika berättar “man står och förklarar och har sig och löser det inte sig då så säger jag till min kabinchef som går och pratar med dem” (intervju Ulrika). Vidare förklarar Lisa “kabinchefen är ju den som bestämmer” (intervju Lisa). Om kabinpersonalen känner sig osäkra i en situation vänder de sig till kabinchefen.

Samtidigt som intervjupersonerna berättar att de skapar utrymme för att ta sig handlingsfrihet i vissa servicemöten, förklarar de att de ibland kan tycka det är skönt att de finns regler och rutiner för hur de ska göra. Ulrika förklarar att det kan uppstå situationer när de inte vet vad de ska göra, det kan till exempel vara en jobbig passagerare. “Du kommer ju till en gräns där du är trevlig först och försöker och försöker och försöker och det fortfarande tjafsar. Till slut blir man bara så att det räcker, nu tänker jag inte prata med dig nu gör du så här eller så” (intervju Ulrika). Detta indikerar på det Korczynski (2002) menar att när frontpersonalen inte vet hur de ska hantera servicemötet gömmer de sig bakom de byråkratiska reglerna. Det kan även beskrivas på det sätt som Leidner (1993) lyfter fram om att rutiner och riktlinjer minskar osäkerheten hos personalen i att hantera servicemötet och gör att servicemötet effektiviseras och rationaliseras. Det kan peka på att kabinpersonalen hanterar servicemötet utifrån effektiviseringslogiken. Kabinpersonalen hanterar servicemötet antingen utifrån reglerna eller tar de sig handlingsfrihet för att möta passagerarens önskemål.

Intervjupersonerna berättar att det ibland förekommer att de inte orkar ge passagerarna extra service, då gömmer de sig bakom bolagets rutiner (jfr Korczynski 2002). Som Ulrika berättar "har jag en dålig dag måste jag inte stå och babbla en massa med folk utan då kan jag göra liksom upp till standard och inte mycket mer" (intervju Ulrika). Kabinpersonalen kan gömma sig bakom Norwegians regler när de inte vill, orkar eller vet hur de ska hantera servicemötet.

4.2.4 Känslor som uppstår i servicemötet

Ulrika menar att vissa servicemöten kräver mycket kraft och energi.

“Vid boarding måste man se till så att passagerarna kommer in och lägger upp bagaget där det ska vara och om det inte finns plats måste man hitta en annan plats. Ibland får man förklara att de inte kan få sitt bagage ovanför sitt huvud där de sitter” (intervju Ulrika).

Ulrika berättar att när hon blir irriterad måste hon istället uttrycka ett lugn och vara trevlig mot passagerarna. Vid vissa tillfällen måste kabinpersonalen vara mer bestämd och säga till passagerarna att de måste sätta sig för att de ska komma iväg i tid. Detta kan liknas vid teorin kring kundorienterad byråkrati där personalen hanterar servicemötet genom att delvis vara hänsynsfull och auktoritär (jfr Korczynski 2002).

Lisa berättar att det är svårt att hålla inne sina egna känslor helt, hon förklarar “man blir irriterad, men man ska försöka att inte visa det” (intervju Lisa). Detta speglar det som lyfts fram inom emotional labor och surface acting (Ang Chooi Hwa 2012; Moon et al. 2013). Lisa måste hålla sina egna känslor i styr och försöka ge uttryck för de känslor Norwegian vill att hon ska visa, vilket kan innebära att känslorna hon uttrycker blir ytliga, det vill säga surface acting. Det innebär att anställda måste kontrollera och hantera vilka känslor som krävs i en specifik situation för att effektivisera arbetet i verksamheten (Hochschild 1983 i Lashley 2001). Detta kan bidra till att kabinpersonalen får uttrycka känslor som de egentligen inte känner, vilket kan leda till emotional exhaustion (jfr Ang Chooi Hwa 2012; Moon et al. 2013). Kabinpersonalen påpekar dock att de stöttar varandra vid jobbiga situationer som kan uppstå. Detta kan göra att emotional exhaustion motverkas och de anställda kan göra ett bättre intryck i servicemötet. Stödet de ger varandra kan innebära att känslorna uttrycks på ett mer äkta sätt, det vill säga deep acting (Ang Chooi Hwa 2012). Det kan indikera på att kabinpersonalen kan hantera servicemötet genom att uttrycka

antingen auktoritet eller hänsynsfullhet beroende på mötets karaktär. För att kunna uttrycka de känslorna Norwegian vill att de ska visa måste kunna kontrollera sina egna.

4.2.5 Servicemötet på en scen

Intervjupersonerna berättar att de ofta går bak i gallyt, det lilla köket längst bak i planet där personalen kan dra för en gardin. Där kan de prata av sig med sina kollegor när de hanterat ett påfrestande servicemöte med en passagerare. Katja förklarar "då går jag bak och spyr lite galla" (intervju Katja). Sara berättar "man går ihop sig med de andra och spyr galla och ventilerar på så vis" (intervju Sara). Vidare framför Josefin "det kan vara att du har en skitpassagerare /.../. Då känns det skönt att du har någon som kan peppa en" (intervju Josefin). Arbetsplatsen, som i detta fall är kabinen, kan liknas vid en scen där framträdandet förbereds bakom kulisserna (Goffman 2007). Bakom kulisserna stöttar personalen varandra genom att ventilera. Detta gör att kabinpersonalen kan gå ut i den främre regionen och möta passagerarna och ge ett gott intryck utifrån Norwegianers rammar (jfr Goffman 2007; Ang Chooi Hwa 2012). Josefin berättar "ja det är klart man lägger på ett gameface för passagerarna. Då lägger du på ett leende liksom för att vara trevlig" (intervju Josefin). Som nämnts ovan kan det stöd som kabinpersonalen ger varandra underlätta för att kunna uttrycka de känslor Norwegianers riktlinjer säger att de ska visa i servicemötet. Stödet kan motverka emotional exhaustion vilket påverkar hanteringen av servicemötet på ett framgångsrikt sätt. En annan faktor som kan motverka surface acting, emotional exhaustion och har en positiv påverkan på servicemötet samt personalens serviceutförande är humor (Ang Chooi Hwa 2012). Ulrika menar att "man har kul och skämtar /.../. Det är så många som är glada och lättsamma. Vi har en sorts humor och man smittar av sig på varandra. Humorn är både hög och låg" (intervju Ulrika). Katja berättar "hela jobbet är en positiv och glad stämning. Man träffar goa kollegor när man kommer till jobbet" (intervju Katja). Vidare förklarar Maria "folk hade väldigt roligt och skojade väldigt mycket, man skämtade jättemycket (intervju Maria). Detta visar på att med hjälp av humorn i kabinen samt att personalen kan ventilera med varandra hjälper kabinpersonalen att hantera servicemötet enligt Norwegianers riktlinjer på ett mer äkta och framgångsrikt sätt.

4.2.6 Att iklä sig en känslös roll som kabinpersonal

För att kunna uttrycka känslor i servicemötet förklarar många av de intervjuade att de går in i en roll eller tar på sig en mask. De menar att de kan hantera problem på ett lättare sätt. Sara förklarar "jag ler och är trevlig så länge inte denne är otrevlig men är han eller hon

otrevlig då ändrar jag också. Man måste vara bestämd" (intervju Sara). Detta indikerar på det som Korczynski (2002) diskuterar om logikkrocken där personalen delvis måste vara auktoritär så att de kan kontrollera mötet. På så vis kan rollen som personalen iklär sig göra att de kan hålla sig till de ramar och regler som Norwegian givit dem. Många av de intervjuade menar också att rollen de tar kan hjälpa dem att vara hänsynsfulla. Emma förklarar:

"Jag iklär mig en roll på jobbet väldigt mycket /.../. Du står och ler mot passagerarna och är trevlig oavsett /.../. Att sätta på sig uniformen innebär att man sätter på sig en roll. När du kommer hem sen så klär du av dig jobbet. Jag älskar att jobba i uniform, för då är det inte jag som står där. Så därför tar jag inte heller personligt när någon passagerare står och skriker på mig. Jag förstår att det är Norwegian de skriker på, det är inte mig som person" (intervju Emma).

Detta speglar diskussionen kring logikkrocken där personalen måste vara auktoritär men också hänsynsfull i sitt sätt att hantera servicemötet (Korczynski 2002). Rollen de tar hjälper dem att hantera servicemötet genom att uttrycka auktoritet och hänsynsfullhet.

Vidare berättar samtliga intervjuade om hur de iklär sig en roll och menar att deras uniform hjälper dem att gå in i rollen. Ulrika menar "att personligen blir man ju en annan sorts person när man har uniform på sig. Du går ju in i en yrkesroll" (intervju Ulrika). Magnus förklarar "tar man på sig en uniform så möter ju personen en på ett annat sätt. Det blir kanske lite mer respekt i vissa fall, eller de flesta fallen när jag jobbar" (intervju Magnus). Vidare berättar Katja "uniformen blir ju en del av konceptet. Har jag en otrevlig passagerare så kan uniformen ge en viss pondus, att det är jag som bestämmer" (intervju Katja). Detta speglar det som Goffman (2007) lyfter fram om att personalen går in i en roll för att göra intryck på gästerna i servicemötet. Vidare kan kabinen där servicemötet utspelas ses som en scen där kabinpersonalen spelar rollen som aktörer och passagerarna kan ses som publiken. Intervjupersonerna berättar att de ofta känner sig utstuderade av passagerarna. Sara berättar "jag är ju väldigt uttittad och har ögonen på dig hela tiden /.../. Man får ju tänka på vad man gör" (intervju Sara). Det kan liknas vid att både rollen personalen tar samt deras klädsel påverkar upplevelsen och bemötandet till passagerarna där kläderna får en symbolisk betydelse (Goffman 2007).

Vidare menar Petersson (2003) att uniformen och personalen blir representanter för verksamheten. Kläderna blir ett sätt för personalen att känna sig som en i organisationen

vilket även stärker dem i deras yrkesroll. Kabinpersonalen hanterar servicemötet med passagerarna genom att gå in i en roll, vilket många gånger sker med hjälp av deras uniform. Rollen de tar och uniformen de bär gör att personalen inte tar åt sig av den kritik som vissa passagerare kan ge. När de tar på sig uniformen iklär de sig rollen som kabinpersonal på Norwegian där de är ansiktet ut och därmed representerar bolaget. Ulrika förklarar “ja till och från jobbet, då får jag tänka på att jag fortfarande sitter i uniform och kan inte bete mig hur som helst /.../ vi representerar fortfarande företaget så länge vi är i uniform” (intervju Ulrika). Detta visar på att kabinpersonalen iklär sig en roll och är ansiktet utåt så länge de bär uniform. Det är inte förrän de kommer hem och kan ta av sig kläderna som de går ur denna yrkesroll. Rollen de tar kan även ses som att de känslor som uppstår i servicemötet inte är deras egna utan tillhör den roll de iklär sig utefter Norwegian riktlinjer. Detta kan, likt Leidners (1993) diskussion, ses som att verksamheten kontrollerar kabinpersonalens kläder, känslor och beteende i servicemötet genom uppsatta riktlinjer och rutiner för att effektivisera servicemötet. Kabinpersonalen kan gå mellan att vara auktoritär eller hänsynsfull genom att de går in i rollen där det är lättare att uttrycka känslor, vilket sker med hjälp av deras uniform. Detta kan liknas vis att kabinpersonalen hanterar servicemötet utifrån effektivitetslogiken.

4.3 Cabin crew take your seat, time to take off

4.3.1 Service utifrån passagerarnas individuella behov

När alla väskor och passagerare är på plats visas säkerhetsvideon. Kabinpersonalen ser till att alla hatthyllor är stängda samt att sätena och brickorna är uppfällda för att planet därefter ska kunna lyfta. Väl uppe i luften när säkerhetsskylten har slocknat börjar kabinpersonalen med servicen. De intervjuade förklarar att de ser servicen som väldigt viktig. Vidare förklarar kabinpersonalen att Norwegian har vissa krav på hur de ska utföra servicen där de berättar “servicen är att vara glad och trevlig, där de vill att man ska vara bemötande /.../. Vi är ju där främst för säkerheten, men vi är ju ändå där för att hjälpa till” (intervju Ulrika). Vidare berättar Emma “att man försöker ge passagerarna en god upplevelse /.../. Att man hela tiden försöker lösa det som passagerarna ser som ett problem, man gör det lilla extra för att kunden ska komma tillbaka och flyga med Norwegian igen” (intervju Emma). Sara menar “passagerarna kan ju påverka mycket själv fram till upplevelsen när passagerarna sitter på planet, där har vi ju en stor inverkan” (Intervju Sara). Vidare förklarar Klara “vi är ju ansiktet utåt för bolaget. /.../ Det går ju inte

att stå i mittgången och tugga tuggummi ju. Alla passagerare ska känna sig välkomna ju, det är ju en del av servicen” (intervju Klara). Dessa beskrivningar på hur kabinpersonalen ska bemöta passagerarna och den service de ska ge kan liknas vid att kabinpersonalen är bolagets frontpersonal och en del av verksamheten och dess ansikte utåt. Kabinpersonalen uppmärksammas eftersom de är närmast passagerarna och kan på så sätt påverka servicemötets upplevelse (Eksell 2005; Grönroos 2009; Normann 2011). Det speglar servicelogiken där kabinpersonalen ska försöka möta och uppfylla passagerarnas individuella behov (jfr Vargo & Lusch 2004).

4.3.2 Service by the book

Alla som börjar arbeta som kabinpersonal på Norwegian får en kortare utbildning i hur de ska hantera sina arbetsuppgifter så som säkerhet och rutiner samt en del service. Lisa förklarar att hon fick en kortare variant av utbildningen än vad de som är nya inom yrket får eftersom hon har arbetat på andra bolag tidigare. Emma berättar att de får lära sig Norwegians procedurer där hon menar att de får ta bort allt som de lärt sig innan på andra flygbolag.

Till skillnad från den utbildning de anställda får inom säkerhet, regler och rutiner så framkommer det av intervjupersonerna att de inte får en längre utbildning inom service. Intervjupersonerna berättar att de fick lära sig service under en eller två dagar där de gick igenom hur de skulle göra och säga i olika situationer. Detta indikerar på att kabinpersonalen blir upplärda och tränade i sitt sätt att agera och bemöta kunden i servicemötet (jfr Lashley 2001; Leidner 1993). Intervjupersonerna förklarar att de får en utbildning en gång om året för att hålla sig uppdaterad inom servicen.

“Ja, det är ju utbildning på datorn om hur man ska lasta och preppa vagnen, vad du ska säga, hur du ska säga och att du ska börja med personen som sitter längs till fönstret. Ja, så får man poäng för varje rätt man gör” (intervju Emma).

Den korta utbildning som kabinpersonalen får kan liknas vid inlärd mönster där arbetsuppgifterna upprepas. Detta skapar en standardiserad och effektiv process för hur arbetsuppgifterna och servicen utförs vilket kan liknas vid att kabinpersonalen hanterar servicemötet utifrån effektiviseringslogiken (jfr Ritzer 2004). Det kan även göra det lättare för företaget att kontrollera arbetet (Ritzer 2004). Ulrika berättar att det ibland kan hända

att en supervisor kan vara med på en flygning. Ulrika förklarar att en supervisor är en anställd på Norwegian som kontrollerar att de anställda kan sina rutiner och riktlinjer.

“Det kan ju hända att de flyger mellan olika baser och då håller de väl koll på hur vi sköter oss. Då kör vi ju by the book. Vilket vi gör annars också men har vi någon ombord så kör vi verkligen by the book och ler extra mycket” (intervju Ulrika).

Ovanstående pekar än en gång på hur kabinpersonalen har ansvar för att följa regler och riktlinjer vilket ska skapa effektivitet i deras utförande av arbetet samt deras hantering av servicemötet. Det kan också innebära att rutinerna ibland kan komma att kontrolleras (Ritzer 2004). Den service som intervjupersonerna berättar att Norwegian vill att de ska ge motsäger många gånger den service de lär sig av bolaget. Detta kan innebära en krock för personalen hur de ska hantera servicemötet. Samtidigt som de har regler och riktlinjer för hur de ska utföra servicen ska de ge personlig service (jfr Korczynski 2002).

4.3.3 Service genom erfarenhet

Intervjupersonerna berättar att den servicen de utför har de lärt sig dels genom regler och riktlinjer men även genom erfarenheter från det vardagliga arbetet, både av sina egna men även av kollegornas. Maria förklarar “vi blev ju inte utbildade så mycket på service. /.../ Servicen fick man lära sig medan man arbetade” (intervju Maria). Som Lisa nämner:

“det är ju så att man får erfarenheter /.../. Du blir ju säkrare med tiden eftersom du får mer erfarenhet ju. Man får ju utbildning men det handlar mycket om att lära sig av äldre och yngre” (intervju Lisa).

Detta visar att trots de regler och rutiner som diskuteras ovan menar intervjupersonerna att de lär sig av varandras kunskaper och färdigheter vid olika servicemöten som uppstår. Detta kan liknas vid det som Vargo och Lusch (2004) samt Grönroos (2009) lyfter fram om att personalens erfarenheter och kunskap får ett visst utrymme och tillvaratas vid olika situationer när de ska hantera servicemötet. När kabinpersonalen väljer att frånga regler och riktlinjer för att möta passagerarens individuella önskemål använder de sig av sina eller kollegornas kunskaper och färdigheter, för att hantera servicemötet på ett framgångsrikt sätt. Det kan även innebära att den korta utbildningen som kabinpersonalen får saknar aspekter för hur de ska hantera vissa servicemöten och då använder de sig istället av sin kunskap.

4.4 Vi kommer strax påbörja försäljningen

4.4.1 Standardiserad och effektiv service genom rutiner

Direkt efter det att skylten med säkerhetsbältet slocknat förbereder kabinpersonalen för servicen där de sätter på ugnarna och vattenkokaren samt går ut med menyerna till passagerarna. Intervjupersonerna beskriver att dessa förberedelser sker bak i gallyt. Det indikerar på vad Goffman (2007) diskuterar om förberedelser som sker bakom kulisserna. Intervjupersonerna berättar om servicen ombord vilket innebär att de kör ut med försäljningsvagnarna för att sälja mat och dryck till passagerarna. När de kommit upp i luften är det alltid någon utav kabinpersonalen som hälsar passagerarna välkomna och annonserar för mat och dryck. Maria berättar “det är ju färdig mall som man läser efter för vad man ska säga” (intervju Maria). Denna dialog till passagerarna blir standardiserad (Gutek et al. 2002). Vidare menar Sara “att när man har läst det några gånger kan man ju det utantill” (intervju Sara). De intervjuade framför att de följer en manual för hur de ska köra ut med vagnarna. Magnus berättar att arbetsuppgifterna ska utföras på ett sätt som utifrån Norwegian anses vara på bästa sätt. Klara berättar:

“Allting har effektiviserats ju.../Allting ska gå snabbt för att man ska ut till passagerarna så snabbt som möjligt. Du har det du har för att försöka hinna så mycket som möjligt. /.../ Vagnarna är packade på så sätt att det ska vara lätt att komma ut i kabinen så fort som möjligt ju” (intervju Klara).

Detta pekar på att arbetet är effektiviserat vilket speglar principerna för Scientific Management som syftar till att hitta det bästa och mest effektiva sättet att arbeta på (Ritzer 2004). Vidare indikerar det på det som Grönroos (2009) lyfter fram om hur företag arbetar för att kontrollera sina kostnader och bli mer effektiva genom effektivisering. Detta tyder på att bolaget arbetar för att bli kostnadseffektiva. Klara förtydligar detta där hon menar “du har inte 300 sorters mackor, det hinns inte med” (intervju Klara). Vidare berättar Klara:

“Du har det du säljer. Alltså du behöver inte ha så jättemycket, det räcker med att ha ett sortiment som är lagom. Som passar de flesta. Att inte göra det så märkvärdigt. Men ändå trevligt och ändå bra kvalitet men man ska kunna jobba lätt och så smidigt” (intervju Klara).

Arbetsuppgifterna rationaliseras och standardiseras i form av rutiner och manualer som kabinpersonalen följer för att effektivisera arbetet, där effektivitetslogiken kommer till uttryck (Leidner 1993; Ritzer 2004). Det handlar, likt det som Ritzer (2004) diskuterar om att effektivisera genom att spara tid, energi och pengar. Intervjupersonerna påpekar ett flertal gånger att de trivs med sina arbetsuppgifter och hanteringen av servicemötet i kabinen. Magnus berättar att rutiner är bra och att han gillar dem, “det är lättare att alla går efter samma mål /.../ det är väldigt effektivt som det är nu med rutiner och så /.../ det är bra att ha riktlinjer” (intervju Magnus). De flesta intervjuade menar att de upplever rutinerna som något positivt. Kabinpersonalen menar att rutinerna gör att arbetet utförs mer effektivt då de vet precis vad de ska göra. Ulrika berättar “att det är så skönt och ha samma uppgifter, jag vet vad jag ska göra. Jag vet hur jag gör det, det är inga problem i det” (intervju Ulrika). Detta indikerar på det som Leidner (1993) diskuterar om rutiner och standardisering i tjänsteorganisationer där rutiner innebär att de anställda inte behöver tänka på vad de ska göra i olika situationer. Vidare kan detta också peka på att kabinpersonalen blir säker i sitt sätt att hantera servicemötet vilket gör att det blir rationellt och effektivt (Leidner 1993). Kabinpersonalen menar att de ofta tycker att bolagets effektiviserade rutiner är en fördel då det vet hur de ska hantera servicemötet på ett framgångsrikt sätt.

4.4.2 Ingenting är gratis... men vi gör ett undantag

Lisa berättar att de inte har så mycket att erbjuda men att de får göra det bästa av vad de har, “de verktyg man har ska man använda” (intervju Lisa). Maria menar att de inte kan erbjuda något gratis ombord på flygplanet. Hon berättar att passagerare ofta frågar om de erbjuds kuddar eller täcken vilket det inte gör. “Vi är ju ett lågprisbolag. /.../ Vi bjuder ju inte på vatten, men skulle passageraren vara jättetörstig så klart jag bjuder på vatten då. Vi ska ju göra passageraren nöjd” (intervju Maria). Detta pekar på intern effektivisering där företaget arbetar med att vara kostnadseffektiva (Grönroos 2009). Vidare tyder det på servicelogiken där kabinpersonalen ibland ser till den enskilde passagerarens behov och försöker uppfylla detta med de medel de har (jfr Vargo & Lusch 2004). Detta kan göra att kabinpersonalen kan hantera servicemötet och påverka sanningens ögonblick på ett framgångsrikt sätt (Eksell 2005; Grönroos 2009; Normann 2011) genom att bortse från Norwegians regler för att fokusera på kundens behov (jfr Korczynski 2002). Detta visar återigen på att personalen står mellan de två logikerna när de ska hantera servicemötet. I

vissa fall hanterar de servicemötet utifrån bolagets regler, i andra fall utifrån passagerarens individuella önskemål.

Intervjupersonerna berättar att Norwegian inte erbjuder något gratis under resorna men påpekar att bolaget har en del andra fördelar där de menar att både kabinpersonalen och passagerarna ser detta som positivt. Kabinpersonalen berättar att Norwegian har nya flygplan som är bättre och fräschare. Lisa berättar:

“Ja men nya maskiner som drar mindre investeras nu för att sedan vinna på det i längden. Andra flygbolag drar ner på personalen och deras lön. Men där har Norwegian tänkt till och förstått. Är flygvärdinnan nöjd med sin lön och villkor så vinner det i längden. Denne trivs på sitt arbete, vilket gör att den är glad och kunden får ett trevligt bemötande” (intervju Lisa).

Detta citat tyder ytterligare på vad Grönroos (2009) lyfter fram om intern effektivisering. Norwegian har effektiviserat i form av att förbättra sin produktivitet genom sina resurser som bland annat innebär ny teknik som sänker företagets kostnader. Vidare kan det som Lisa berättar, att om kabinpersonalen trivs gör det att kunden får ett trevligt bemötande, spegla Korczynskis (2002) diskussion om win win win situationen.

4.4.3 Återhämtning för att finna nya krafter

När servicen utförts har kabinpersonalen paus, då går de bak i gallyt för att äta samt prata av sig. Josefin berättar “det är väldigt socialt. Du snackar, det är det du gör, sitter och snackar. Och det är alltid nya historier och du lär dig grejor och sånt, det är kul” (intervju Josefin). De går bakom kulisserna för att förbereda för nya servicemöten (jfr Goffman 2007). Kabinpersonalens paus kan även innebära att det blir lättare för dem att hålla uppe de känslor som Norwegian vill att de ska uttrycka (jfr Ang Chooi Hwa 2012). När de intervjuade har pauser kan de släppa den roll som de tar när de hanterar servicemötet med passageraren. Sara förklarar: ”Det är som man partar med en kompis. Så det blir inte att man hela tiden måste hålla uppe en bild, utan det är mest för passagerarna” (intervju Sara). Detta tyder på att pauserna och att kabinpersonalen ventilerar med varandra är en bidragande faktor för att de ska kunna hantera de kommande servicemötena på ett framgångsrikt sätt.

4.5 Välkommen ombord igen

Beroende på hur lång flygningen är går de en servicerunda i kabinen eller förbereder för att landa. Inför landning berättade samtliga intervjuade samma procedur. Tjugo minuter innan landning uppmanas passagerarna att förbereda för landning, på så sätt menar kabinpersonalen att passagerarna får möjlighet att gå på toaletten. När de väl landat och sagt hej då till alla passagerarna blir det stressigt igen. Då ska de se till att allt skräp är borta och att alla bältena är korsade innan nya passagerare går på. När detta är färdigt börjar hela proceduren om igen. Det vill säga, de hälsar nya passagerare välkomna, hjälper dem att hitta sin sittplats och utrymme för bagaget. Alla arbetsuppgifter upprepas tills arbetsdagen är slut och de får gå hem. De procedurerna kan ännu en gång liknas vid det Ritzer (2004) diskuterar om teorierna bakom McDonaldization. Proceduren som kabinpersonalen på Norwegian utför från att de kommer till basen till att de går av planet är många gånger standardiserade.

4.6 Intervjupersonernas standardiserade svar

Något som var tydligt under samtliga intervjuer var att alla var väldigt samstämmiga. När samtliga intervjuade blir tillfrågade om hur en arbetsdag ser ut berättar alla om samma procedurer, från det att de kommer till flygplatsen och crew-rummet till det att de går av flygplanet för dagen. Intervjupersonernas samstämmiga svar speglar att deras rutiner och hur de hanterar servicemötet skapar en standardisering för en ”Norwegianstämning” som finns i kabinen. Det skulle kunna tyda på att kabinpersonalen till viss del formats genom Norwegian regler och riktlinjer.

I detta kapitel har vi analyserat det empiriska materialet genom att dra paralleller de teoretiska resonemangen som tidigare lyfts fram. Detta har gjort det möjligt att kunna dra slutsatser som kommer att presenteras i nästa kapitel.

5 Slutsatser

I detta kapitel avser vi att sammanfatta och presentera de slutsatser som kommit fram i analysen för att på så sätt besvara uppsatsens frågeställningar som är: Hur kommer effektivitets- och servicelogiken till uttryck i personalens arbete? Hur hanterar personalen servicemötet i förhållande till logikernas motstridiga karaktär?

De arbetsuppgifter och rutiner som kabinpersonalens positioner innefattar är standardiserade och kan liknas vid principerna för löpandebandet. Den standardiserade processen gör att arbetet många gånger blir mer effektivt, vilket ger uttryck för effektiviseringslogiken i personalens arbete. När kabinpersonalen börjar på Norwegian får de en utbildning där de får lära sig bolagets rutiner och riktlinjer för säkerhet men även en del service. Personalens samstämmiga svar indikerar på att de är formade utefter Norwegianers regler och riktlinjer. Några av de centrala riktlinjerna för hur personalen ska utföra arbetet är att de alltid ska vara trevliga och bemötande mot passagerarna. På så sätt kommer servicelogiken till uttryck. I slutändan handlar det om att personalen ska se till att passagerarna vill komma tillbaka och resa med Norwegian igen. Därmed kommer både effektiviserings- och servicelogiken till uttryck i personalens arbete.

Kabinpersonalen ställs inför olika servicemöten där de kan påverka sanningens ögonblick, det vill säga den sociala interaktionen mellan personal och passagerare som är avgörande för hur mötet upplevs. På grund av effektiviseringen samt de uppsatta rutinerna, reglerna och riktlinjerna har personalen en begränsad handlingsfrihet. Personalen har dock ett visst spelrum att röra sig inom för hur de ska hantera servicemötet. Kabinpersonalen hanterar servicemötet utifrån mötets karaktär. I vissa servicemöten tar de sig handlingsfrihet utanför spelrummets ramar och använder sina kunskaper och färdigheter. Detta gör att personalen kan ge personlig service, och på så sätt hanterar de servicemötet utifrån servicelogiken. I vissa servicemöten hanterar de mötet utifrån bolagets regler, rutiner och riktlinjer. Det kan ibland bero på att de är osäkra, inte kan eller vill ge personlig service. På så sätt hanterar personalen servicemötet utifrån effektiviseringslogiken.

Kabinen kan ses utifrån en scen där personalen spelar en roll genom att bära uniform. Det gör det möjligt för dem att kunna hantera servicemötet, antingen utifrån effektivitets- eller

servicelogiken. Kabinpersonalen kan på så sätt både vara trevliga och bemötande mot passagerarna samt vara mer bestämda i de servicemöten där så krävs. Utifrån bolagets riktlinjer ska personalen inte ge uttryck för några negativa känslor. I och med rollen de iklär sig kan de uttrycka de känslor Norwegian vill att de ska visa i servicemötet. Personalen uttrycker känslor utifrån rollen de tar. När kabinpersonalen går bakom kulisserna skämtar de samt ventilerar med varandra, då blir känslorna de visar i servicemötet mer äkta. Detta gör det möjligt för personalen att kunna förbereda sig inför framträdandet där servicemötet uppstår. Personalen hanterar på så sätt servicemötet utifrån effektivitets- eller servicelogiken, detta beroende på mötets karaktär.

6 Diskussion

Detta kapitel ämnar reflektera och diskutera slutsatserna inom ramen för uppsatsens syfte. Vidare kommer vi diskutera och reflektera över hur resultatet stämmer överens med de teorier som tidigare behandlats. Vi kommer lyfta blicken för att diskutera uppsatsens bidrag utifrån ett större perspektiv. Uppsatsens syfte har varit att få en förståelse och förklaring för hur effektivitets- och servicelogiken kommer till uttryck i personalens arbete, samt hur de hanterar servicemötet i förhållande till logikernas motstridiga karaktär.

Vi inledde uppsatsen med en förklaring kring den förändring som kommit att ske inom flygbranschen där marknads fokus har gått från att fokuserat på service till låga priser. Vidare diskuterades flygbolaget Norwegian där bolaget strävar efter att både ge effektiva lösningar samt en trevlig resa.

Den inledande delen indikerar på den problematik som uppsatsen grundar sig i där delar av serviceindustrin tycks utgå från två motstridiga riktningar, nämligen effektivitets- och servicelogiken. Diskussionen kring Norwegian tyder på att verksamheten strävar mot att vara effektiv samtidigt som de vill ge god service. Olika teoretiska resonemang har behandlats där de två motstridiga logikerna lyfts fram. Ritzer (2004) argumenterar för de teoretiska resonemang som behandlar effektivisering där han pekar på avsaknaden av den mänskliga resursen. Teorierna som berör servicelogiken visar på betydelsen av den mänskliga resursen, samt betydelsen av att tillvarata dennes kunskaper och kompetenser i servicemötet (Grönroos 2009; Vargo & Lusch 2004). Detta har lett in tankarna kring problematiken för hur personalen hanterar servicemötet när en organisation tycks utgå två motstridiga logiker.

I teorin tycks logikerna peka åt varsitt håll, men resultatet från analysen bevisar annorlunda. Kabinpersonalen på Norwegian hanterar servicemöten där de båda logikerna kommer till uttryck beroende på servicemötets karaktär. I den standardiserade arbetsprocessen där regler och rutiner styr personalens arbete kommer effektiviseringslogiken till uttryck. Det reglerade arbetet gör att deras kompetenser och kunskaper får mindre utrymme likt det Ritzer (2004) menar. I och med reglerna och riktlinjerna minskar även personalens handlingsfrihet. Dock kommer servicelogiken till

uttryck i vissa servicemöten där personalen menar att de tar egna initiativ för att möta passagerarnas önskemål. Detta tyder på att den mänskliga resursen i vissa servicemöten får utrymme för kunskaper och färdigheter, likt vad Grönroos (2009) samt Vargo och Lusch (2004) menar. Personalen ser positivt på rutinerna och menar att de skapar effektivitet i arbetet samt en trygghet i hur de ska hantera olika servicemöten precis som Leidner (1993) diskuterar.

Kabinpersonalen menar att en dag inte är den andra lik då de varje dag varierar arbetsposition samt möter olika passagerare och kollegor. Detta gör att det standardiserade mönstret får ett avbrott. Eftersom båda logikerna kommer till uttryck parallellt, har inte effektivitetslogiken en negativ effekt på personalen. Detta då de i vissa servicemöten kan hantera mötet på ett sätt som gör att deras kunskaper och kompetens kommer till användning. Samtidigt kan de luta sig mot bolagets rutiner och riktlinjer när de inte kan vill eller känner sig osäkra i servicemötet. Eftersom logikerna används parallellt utesluter den ena inte den andra utan kompenserar varandra. På så sätt kan personalen hantera servicemötet utifrån den logik som är mest lämplig för situationen. Detta motbevisar i vissa situationer det Korczynski (2002) diskuterar kring att det blir en krock när de båda logikerna möts. Resultatet av analysen visar på att det inte alltid behöver innebära en krock för personalens arbete då de kan fungera parallellt med varandra.

Teorierna som Leidner (1993) och Ritzer (2004) behandlar kring effektivitet lyfter fram hur inlärd rutiner, regler och riktlinjer skapar effektivitet i arbetet och i servicemötet. Resultatet av analysen tyder på att servicemötet även kan effektiviseras genom att personalen hanterar servicemötet utifrån servicelogiken. Möter personalen passagerarnas önskemål och behov istället för att stå till svars för bolagets regler eller hämta kabinchefen, kan servicemötet hanteras på ett mer effektivt sätt. Det kan visa på att kabinpersonalens erfarenheter och kunskap gör att servicemötet blir mer effektivt än om de skulle följa regler och rutiner. Detta indikerar på att gränsen mellan logikerna inte är så stor. I vissa servicemöten är alltså servicelogiken mer effektiv. Detta tydliggör hur effektiviserings- och servicelogiken kan komma att fungera parallellt i praktiken där den ena inte utesluter den andra.

Resultatet av analysen visar på att den interna effektiviteten inte påverkar personalen

negativt. Det kan likt det som Grönroos (2009) diskuterar, visa på att företaget har förbättrat sin produktivitet genom sina resurser där de har investerat i nya flygplan. Personalen menar att de trivs på sin arbetsplats och med sina kollegor vilket resulterar i att personalen är nöjd med sin arbetssituation och kan ge god service till kunderna. I sin tur blir kunderna nöjda och vill komma tillbaka vilket blir lönsamt för företaget.

Ovanstående reflektioner och diskussioner leder oss in på hur dagens samhälle har kommit att genomgå stora förändringar. Konkurrensen inom servicebranschen har bidragit till att effektivitet har blivit allt vanligare. Fortfarande kvarstår det att den personliga servicen är av betydelse för att skapa framgång och lönsamhet. Vår uppsats lyfter fram hur de två motstridiga logikerna i praktiken kan fungera parallellt med varandra där den ena logiken inte utesluter den andra. Detta bidrar till att öppna upp för en ökad förståelse och medvetenhet kring logikernas samspel i en serviceorganisation.

Diskussionen har skapat funderingar kring effektiviseringens betydelse i serviceorganisationer vilket leder oss in på nästa kapitel som kommer öppna upp för vidare forskning.

7 Vidare forskning

I detta kapitel kommer vi presentera de funderingar som uppstått under uppsatsskrivandets gång inom ramen för studiens område.

Vår studie har utgått från kabinpersonalens perspektiv där studiens omfång varit begränsad till en mindre skala. Vår studie visar att effektivitets- och servicelogiken tycks fungera parallellt i kabinpersonalens arbete. Men vi ställer oss frågan hur detta skulle se ut utifrån ett bredare perspektiv, det vill säga kundernas. Hur upplever kunderna en serviceverksamhet som utgår från båda logikerna? Ser kunderna det som något positivt eller negativt?

Om serviceorganisationer effektiviserar servicen och servicemötet kan det uppstå funderingar kring vad som kommer att hända med framtidens service. Servicen är trots allt en viktig del i att skapa kundnöjdhet. Om den personliga servicen får ett allt mindre utrymme, vad kommer hända med kundrelationen? Detta skapar vidare funderingar kring om den effektiva lösningen alltid är den mest lönsamma.

Under arbetes gång fann vi att säkerheten är en stor del av kabinpersonalens arbete. De rutiner som finns är många gånger till för att säkerheten ska fungera. Om flygbranschen skulle effektivisera ytterligare går det att undra över vad som skulle hända med säkerheten. Hade den blivit lidande?

8 Referenslista

8.1 Skriftliga källor

Arnesson, J., Leonardsson, C. & Skog, S. (2006). "Gratis kaffe eller en transport från destination A till destination B"- Hur hanterar kabinpersonal kombinationen intern effektivitet och goda servicemöten?. *Institutionen för service management, Lunds universitet*

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ang Chooi Hwa, M. (2012). Emotional Labor and Emotional Exhaustion, *Journal Of Management Research*, 12. (3), 115-127.

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal Of Marketing*, 56. (2), 57-71.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Corvellec, H. & Lindquist, H. (2005). En multidisciplinär utveckling av teorier om servicemötet. I H. Corvellec & H. Lindquist (red.), *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*. (ss. 5-7). Malmö:Liber.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eksell, J. (2005). Teorier om servicemötet- En historisk beskrivning. I H. Corvellec & H. Lindquist (red.). *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*. (11-31.). Malmö: Liber.

Goffman, E. (2007). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Grönroos, C. (2009). *Service Management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

Gutek, B. A., Groth, M., Cherry, B. (2002). Achieving Service Success through Relationships and Enhanced Encounters. *The Academy Of Management Executive*, 16. (4), 132-144.

Korzynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Palgrave Macmillan: New York.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk - Service Work and the Routinization of Everyday Life*. University of California Press: Berkely.

Lashley, C. (2001). *Empowerment. HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Moon, T, Hur, W. & Jae-Kyoon, J. (2013). The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 25. (1), 105-123.

Normann, R. (2011). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber AB.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Petersson, M. (2003). *Identitetsföreställningar: Performance, normativitet och makt ombord på SAS och AirHoliday*. Göteborg: Mara.

Ritzer, G. (2004). *The McDonaldization of Society*. California: Pine Forge Press.

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

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal Of Marketing*, 68. (1), 1-17.

Velkommen. (2013, mars). n By Norwegian, nr 03, s. 7.

Whitelegg, D. (2002). 'Cabin pressure: the dialectics of emotional labor in the airline industry', *Journal Of Transport History*, 23, 1, p. 73, Academic Search Complete.

8.2 Webbällor

DN. (2012). Europaproblemet för flygbranschen. <http://www.dn.se/ekonomi/europa-problemet-for-flygbranschen>. (Läst 2013-03-15).

ELFAA A. (2013). <http://elfaa.com/>. (Läst 2013-04-24).

ELFAA B. (2013). Pressrelease statistics 2012.<http://www.elfaa.com/> (Läst 2013-03-15).

Norwegian. (2013). Norwegian i korthet. <http://www.norwegian.com/>. (Läst 2013-05-02)

8.3 Muntliga källor

Emma. Intervju 2013-04-22 (kl. 10.00-11.04).

Josefin. Intervju 2013-04-18 (kl. 14.00-14.58).

Katja. Intervju 2013-04-29 (kl. 15.30-16.30).

Klara. Intervju 2013-04-15 (kl. 14.00-15.17).

Lisa. Intervju 2013-04-19 (kl. 10.00-10.54).

Magnus. Intervju 2013-04-23 (kl. 10.00-10.47).

Maria. Intervju 2013-04-15 (kl. 10.00-10.57).

Sara. Intervju 2013-04-11 (kl. 14.00-15.07).

Ulrika. Intervju 2013-05-06 (kl. 13.00-13.57).

9 Bilaga- Intervjuguide

Bakgrund

Namn

Ålder

Var bor du?

Vad är du anställd som? Har du något ansvarsområde?

Hur länge har du arbetat inom flygbranschen och som flygvärdinna?

Vad jobbade du med innan?

Hur länge har du varit anställd på Norwegian?

Varför valde du att jobba på Norwegian?

Hur kommer det sig att du arbetar som flygvärdinna idag? Vad var det som fick dig att vilja arbeta som flygvärdinna?

Hur har du lärt dig ditt arbete? Har du fått någon utbildning innan?

Vad fick ni lära er?

Är det lärdomar som ni använder i ert vardagliga arbete?

Vilka var anställningskraven? Tidigare erfarenhet?

Service

Vad är service för dig?

Var lärde du dig hur du ska utföra service ombord?

Får ni utbildning kring den service ni ska ge?

Hur upplever du dina möjligheter i att ge passagerarna service?

Anser du att du har möjligheten att ge den service du önskar att ge passagerarna?

Hur upplever du dig själv när utför dina arbetsuppgifter? Känner du att du kan vara dig själv?

Roller

Skiljer sig din privata roll från den roll du tar när du utför ditt arbete? På vilket sätt, varför tror du att det är så?

Anser du som flygvärdinna att du har en central roll i kabinen?

Tror du att du påverkar passagerarna hur de uppfattar sin flygtur?

Scenario och efterfrågor för att få perspektiv

Ställs det några krav på hur du ska utföra dina arbetsuppgifter?

När du arbetade sist, hur såg den dagen ut?

Ser arbetsuppgifterna likadana ut varje dag?

Har du någon gång råkat ut för en ovanlig händelse med en passagerare? Hur hantera du detta? Varför tror du att du hanterade det på det sättet?

Hur utför du ditt arbete? Reflekterar du över detta? Hur ser du på dina arbetsuppgifter?

Om det skulle vara så att en passagerare har en önskan som du inte kan uppfylla, hur skulle du hantera denna situation?

Har det hänt att en passagerare har betett sig opassande, hur hanterade du denna situation?

Fick du stöd från dina kollegor eller din chef? Varför agera du på det sättet? Vilka känslor uttryckte du? Uttryckte du de känslorna du ville eller fick du hålla tillbaks?

Kollegor

Hur många är ni som arbetar på en vanlig flygning?

Hjälps ni åt med arbetsuppgifterna eller sker det individuellt?

Arbetar man alltid med samma personer?

Arbetsmiljön

Hur upplever du din arbetsmiljö?

Hur trivs du på din arbetsplats?

Relationer

Hur ser relationen ut mellan dig och dina kollegor?

Hur ser relationen ut mellan dig och dina närmsta chefer

Finns det något belöningsystem inom ert arbete?