



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Vision – interpretation från person till person

En fallstudie av hotellkedjan Scandic

Ellinor Andersson

Isabell Wirgin

Gruppenr: 45

Handledare:

Johan Alvehus

Examensarbete

VT 2016

Förord

Vi vill tacka samtliga intervjupersoner som tagit sig tid att medverka för att skapa ett underlag till uppsatsen. Ni har bidragit till ett intressant och betydelsefullt material. Ett tack riktas även till vår handledare Johan Alvehus för allt stöd under uppsatsprocessen. Utan er hjälp hade detta inte varit möjligt.

Ellinor Andersson och Isabell Wirgin

Helsingborg

25 maj 2016

Sammanfattning

Genom att studera hur en vision används av aktörer i en serviceorganisation syftar uppsatsen till att bidra till djupare förståelse kring funktionen av vision. Uppsatsens empiriska material utgörs av en fallstudie på hotellkedjan Scandic där tolv kvalitativa intervjuer har genomförts. Den valda metoden är passande för att nå en djupare förståelse för hur personal upplever visionen i sitt arbete. Därigenom fördjupas kunskaper kring funktion av vision. För att analysera det empiriska materialet har teorier kring vision diskuterats. Begreppet används ofta tillsammans med mission, för uppsatsens syfte är det dock inte relevant att skilja begreppen åt. Teorierna belyser dels positiva synsätt på betydelse och funktion av vision vilka sätts i relation till mer kritiska teorier. För att studera möjliga utmaningar i användandet presenteras teorier kring semantik och översättning. Uppsatsens slutsatser är att vision är av vikt i en serviceorganisation då den utifrån empirin fungerar som riktlinjer, målsättning och motivation i personalens dagliga arbete. Dock är användandet inte problemfritt. Funktion av vision påverkas enligt det analyserade materialet av subjektiva tolkningar vilket bidrar till en översättningsproblematik. Vi visar genom uppsatsen att vision är av vikt inom serviceorganisationer, men att den inte får den tänkta funktionen.

Nyckelord: Vision och mission, serviceorganisationer, översättning, semantik.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMATISERING	1
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	2
1.4 DISPOSITION	3
2. MATERIAL OCH METOD	4
2.1 EMPIRISKT MATERIAL OCH URVAL	4
2.2 KVALITATIV METOD	5
2.2.1 KVALITATIVA INTERVJUER	5
2.2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID EMPIRIINSAMLING	6
2.2.3 TRANSKRIBERING	7
2.2.4 ANALYS	8
2.3 REFLEKTIONER KRING METOD	8
3. TEORI	10
3.1 VISION OCH SERVICEORGANISATIONEN	10
3.2 VISION OCH MISSION	11
3.2.1 BESTÅNDSDELAR AV MISSIONEN	12
3.2.2 VISION OCH MÅL	14
3.2.3 IDENTIFIERING OCH INKLUDERING	15
3.3 ATT ÖVERSÄTTA	16
3.3.1 INDIVIDUELL TOLKNING	17
4. ANALYS	19
4.1 SCANDICS VISION OCH MISSION	19
4.2 VISION OCH MISSION – BETYDELSE	20
4.3 VISION OCH MISSION - STÖDJANDE VERKTYG	21
4.3.1 VÄRDEORDEN SOM VERKTYG	23
4.4 VISION OCH MISSION – FUNKTION	25
4.4.1 ATT GE SERVICE	26
4.4.2 ATT ARBETA MOT GEMENSAMMA MÅL	28
4.4.3 ATT IDENTIFIERA SIG	29
4.4.4 ATT INKLUDERAS	30
4.5 SLUTSATSER	32
5. DISKUSSION	34
REFERENSER	36
BILAGA 1	39

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Ett företags vision ska klarlägga fundamentala aspekter av företag. Visionen syftar till att förklara varför företaget existerar, vad som ska styra handlingar och processer samt vad det vill uppnå (Bart, Bontis & Taggar, 2001; Campbell, 1989; Bartkus, Glassman & McAfee, 2000). Den ska även bidra till en generell riktning och image vilket styr interna processer och handlingar (Bart et al., 2001; Ireland & Hitt, 1992). Genom att skapa engagemang och stärka sammanhållningen inom organisationen är visionen till för att motivera och samtidigt kontrollera medlemmars handlingar mot organisationens gemensamma mål (Kopaneva & Sias, 2015; Campbell, 1989).

I kontrast till ovan nämnda forskare förklarar Collin och Porras (1991) hur visioner inte får avsedd effekt att fungera som motivation mot ett gemensamt mål. De påpekar att företags visioner ofta är av litet värde. De betyder lite för organisationens medlemmar och ses ibland enbart som tomma ord (Collins & Porras, 1991; jfr Bartkus et al., 2000). Att visioner ofta är av litet värde stöds av Ireland och Hitt (1992) som lyfter fram att det krävs ett omfattande internt arbete för att utveckla dem. Det är en tidskrävande process där alla aspekter av företaget måste vägas in och värderas, där varje ord och formulering måste granskas noga (jfr David, 1989). Visionen upplevs sedan få lite uppmärksamhet inom organisationen och skapar ingen märkbar skillnad i resultaten (Ireland & Hitt, 1992). Frågan uppstår om en vision fyller en funktion inom organisationen? Kan den bidra till att förbättra organisationens prestation samt fungera som vägledning och motivation av handlingar?

1.2 Problematisering

Inom serviceindustrin är det svårt att säkerställa kvalitet på levererade tjänster. Eftersom tjänster är immateriella och utgörs av processer, vilka produceras och konsumeras samtidigt, är det inte möjligt att tillämpa kvalitetskontroller innan tjänsten levereras (Grönroos, 2008). Att upprätthålla en jämn kvalitet försvåras av att varje tjänst bygger på mänskliga handlingar och interaktioner (Grönroos, 2008, Dickson, Ford & Upchurch, 2006; Svingstedt, 2005; Nebel, 1991).

Nebel (1991) framhäver hur de flesta funktioner inom en hotellverksamhet utförs av människor. Det är personal som genom interaktion med kunder utgör tjänsten. Uppstår

svårigheter i arbetet ställs ofta stora krav på personalen att lösa problemen omgående med de resurser som finns till hands (Nebel, 1991). Şentürk (2012) påvisar i en undersökning av hotellindustrin att vision är ett av de mest använda strategiska managementverktygen då hotell vill öka sin lönsamhet och möjlighet att locka kunder. Vision är ett viktigt verktyg gällande arbete med hotells servicekvalitet (Şentürk, 2012; jfr Bart et al., 2001; Bart & Baetz, 1998; Rigby & Gillies, 2000). För att implementera det krävs kommunikation och inkludering av samtliga medlemmar (Campbell, 1989). Campbell (1989) betonar att om personal kan identifiera sig med organisationens värderingar och använda dem för att berättiga handlingar så skapas mening. Collin och Porras (1991) menar att alla nivåer inom organisationen ska inkluderas i att utforma och ge mening till visionen.

De positiva teorierna kring hur vision används utgår från antagandet att den är något som kan implementeras i företag. Om ledningen arbetar med implementering i enlighet med teorierna ovan kommer visionen att få en funktion. Vision blir ett verktyg för att föra de budskap som företagsledningen fastställer ut till personal och antagandet görs att samtliga medlemmar kommer uppta denna. Latour (1984) beskriver dock hur de olika aktörerna i organisationen kommer att tolka, eller som han uttrycker det - översätta, budskap utifrån sina subjektiva förutsättningar. Han förklarar hur ett objekt, i detta fall en vision, inte kan implementeras på ovan beskrivet sätt då dess rörelse genom organisationen är beroende av personals aktiva handlingar. Ledaren kan presentera budskapet men sedan är det upp till varje aktör i organisationen att välja om och hur de ska föra det vidare genom organisationen. Med grund i Latours (1984) teori tar vi ett mer kritisk synsätt på konceptet vision. Vi vill studera personals subjektiva tolkningar av vision för att analysera hur de skapar mening i den och därigenom belysa den problematik som finns i att benämna vision som ett managementverktyg.

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att bidra till en djupare förståelse kring funktion av visioner inom serviceorganisationer genom att studera hur personal översätter dessa. För att skapa denna förståelse tar vi hjälp av följande frågeställning:

- Hur används vision av aktörer i en serviceorganisation?

1.4 Disposition

För att förtydliga uppsatsens upplägg följer här en redogörelse för dess olika avsnitt. Nedan följer ett metodavsnitt vilket inleds med en presentation av hotellkedjan Scandic som fallstudie. En diskussion kring metodvalet kvalitativa intervjuer följer därefter samt en förklaring av tillvägagångssättet vid empiriinsamling. Under teoriavsnittet behandlas olika teorier kring funktionen av vision i relation till serviceorganisationer. Här presenteras även ett kritiskt perspektiv på förmedling av vision. I analysen söker vi ge svar på uppsatsens frågeställning och med hjälp av teorier förklara mönster i den insamlade empirin. Avslutningsvis lyfts resultaten till en mer generell nivå och förslag på framtida forskning ges.

2. Material och metod

Uppsatsens metodkapitel behandlar metodvalet kvalitativa intervjuer. Därefter följer en diskussion kring tillvägagångssättet vid empiriinsamling, transkribering och analys av material, vilket sätts i relation till forskningsetiska principer och kvalitativa kvalitetskriterier.

2.1 Empiriskt material och urval

Med bakgrund i uppsatsens syfte har vi valt att göra en fallstudie på hotellkedjan Scandic. En fallstudie innebär en detaljerad och ingående studie av ett utvalt fall och passar för att nå djupare förståelse kring komplexitet och utmärkande förutsättningar för det valda forskningsområdet (Bryman, 2011). För att studera uppsatsens frågeställningar fungerar Scandic som ett exemplifierande fall vilket får representera en typ av serviceorganisation.

Scandic är den största hotellkedjan i Norden. De har 221 hotell med nära 41 000 hotellrum i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Belgien och Polen. År 2015 omsatte kedjan över 12 miljarder kronor (Scandic Hotels Group AB, 2016). Scandic har både en vision och en mission vilka de redogör för på sin hemsida. Den sammansatta versionen lyder: "Ett nordiskt hotellföretag i världsklass som skapar enastående upplevelser för de många människorna" (Scandic Hotels Group AB, 2016). De delar upp den i visionen som är att vara ett företag i världsklass vilket enligt Scandic innebär att leverera en fläckfri upplevelse varje dag, både ut mot kund och internt inom företaget. I missionen förklaras att de vill finnas till för så många människor de kan – oavsett vem kunden är ska hen få en fantastisk hotellupplevelse från ögonblicket denne börjar tänka på Scandic till dess att kunden checkar ut. Scandic arbetar med att skapa helhetsupplevelser där kunden erbjuds det lilla extra, exempelvis ett vänligt leende, genuin service och en inbjudande atmosfär (Scandic Hotels Group AB, 2016). Organisationen har en definierad vision och mission och ansågs på så sätt passande för uppsatsens syfte.

Vid val av undersökningsobjekt utgick vi från ett bekvämlighetsurval eftersom vi sedan tidigare hade kontakter inom Scandics organisation vilket förenklade processen med att nå intervjupersoner. Bekvämlighetsurval är en typ av icke-sannolikhetsurval och Bryman (2011) belyser hur detta urval är vanligt inom organisationsstudier och att de kan vara att föredra framför sannolikhetsurval som ofta innebär omfattande krav på tid och resurser. Utifrån vårt bekvämlighetsurval har vi även gjort ett snöbollsurval där de första kontaktpersonerna inom Scandic möjliggjorde för kontakt med ytterligare personal, en urvalsmetod som anses vara ett effektivt sätt att finna intervjupersoner på (Bryman, 2011; Alvehus, 2013). Vi är medvetna om

att konsekvenserna av tillämpat urval är att slutsatserna inte kan antas gälla för samtliga Scandichotell eller för serviceorganisationer generellt. Snöbollsurvalet kan även bidra till att vi kommer i kontakt med personer med liknande tankesätt som tidigare person.

2.2 Kvalitativ metod

Att ur ett kvalitativt metodologiskt synsätt undersöka hur Scandics vision och mission används inom företaget innebär en analys av hur personalen uppfattar dessa. Därmed undersöker vi hur de tolkar sin sociala verklighet, något Bryman (2011) förklarar som en interpretativistisk kunskapsteoretisk ståndpunkt. Vi är intresserade av att se visionen ur intervjupersonernas perspektiv för att skapa en förståelse för hur de skapar mening i sin omvärld.

Inom kvalitativ forskning diskuteras kvalitetskonceptet tillförlitlighet vilket innefattar trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet samt möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2011). I början av uppsatsarbetet fördjupade vi oss i koncepten för att bli medvetna om deras innebörd. Vi har därefter eftersträvat att applicera koncepten i uppsatsen.

2.2.1 Kvalitativa intervjuer

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte har vi genomfört tolv semi-strukturerade intervjuer. De har genomförts med personer med olika befattningar vid fyra Scandichotell. För att ge en överblick presenteras nedan en tabell över intervjupersonerna.

Befattning	Beskrivning
Hotellchef A-C	Varje hotell har en högsta chef, intervjuer har genomförts med tre stycken.
Receptionschef A-D	Avdelningschef för reception, intervjuer har genomförts med fyra stycken.
Receptionist A-B	Frontpersonal, intervjuer har genomförts med två stycken.
Avdelningschef A-C	Avdelningschefer för bar-, frukost-, och städavdelning. Intervjuer har genomförts med tre stycken.

Tabell 1. Förteckning över intervjupersoner

Semi-strukturerade intervjuer är en typ av kvalitativ intervju och användes som metod då tyngdpunkten i insamlingen av empirin låg vid att skapa förståelse för hur intervjupersonerna uppfattar och tänker kring Scandics vision och mission. De innebär att intervjuaren följer en förarbetad intervjuguide med de teman som önskas beröras (Ryen, 2004). Intervjuformen underlättade för att följa utvalda frågor vi önskade få svar på och gav samtidigt möjlighet att ställa följdfrågor, få intervjupersonerna att tala fritt och utveckla sina svar. Intervjuprocessen i semi-strukturerade intervjuer medför denna typ av flexibilitet (Brinkman & Kvale, 2015; Trost, 2010).

2.2.2 Tillvägagångssätt vid empiriinsamling

Vi eftersträvade att utföra djupintervjuer men fick ta hänsyn till den tid intervjupersonerna hade möjlighet att avsätta. Omfattningen på materialet blev totalt 9,25 timmar. För att behålla fokus vid uppsatsens syfte fungerade en intervjuguide (bilaga 1) som utgångspunkt men intervjuerna utvecklades på olika sätt eftersom intervjupersonerna hade skilda erfarenheter och synpunkter. Vid utformningen av vår intervjuguide utgick vi från de faktorer Brinkman och Kvale (2015) diskuterar. De lyfter bland annat fram vikten av att utveckla teman och frågor som på ett öppet sätt skapar diskussioner kring det vi behöver veta för att kunna ge svar på uppsatsens frågeställning (Brinkman & Kvale, 2015). Det i sin tur innebär att de teman och frågor vi valt att utveckla omfattade det område vi var intresserade av att undersöka, det vill säga hur Scandics vision och mission används inom organisationen. De poängterar att frågorna ska vara enkla, att språket i frågorna måste vara förståeligt och att ledande frågor ska undvikas (Brinkman & Kvale, 2015; Kvale, 1997).

Vid varje intervju säkerställde vi tillåtelse att spela in intervjun. Trost (2010) beskriver etiska principer vilka vi eftersträvade att följa genom att klargöra vårt syfte med uppsatsarbetet, varför vi samlade in intervjumaterial samt förtydligade att materialet skulle hanteras konfidentiellt. Dessutom kunde intervjupersonerna i efterhand kontakta oss om de ändrade uppfattning kring sitt deltagande. Elva av de tolv intervjuerna ägde rum på hotellen i antingen enskilda rum eller i en avskild miljö. För att skapa en trygg atmosfär för intervjupersonen sökte vi en lugn och ostörd miljö (jfr Ryen 2004; Trost, 2010). En intervju skedde i offentlig miljö på en högskola. Detta innebar uppkomst av vissa störningsmoment men då vi diskuterat val av plats tidigare var intervjupersonen förberedd på detta. På så sätt kunde vi ta en kort paus och återgå till intervjun efter störningsmomenten försvunnit.

Under intervjuprocessen var en av oss huvudansvarig för intervjun och ställde frågorna medan den andra fokuserade på att tolka det som sagts och bidrog till att ställa följdfrågor. En viss tolkning skedde på plats då vi klargjorde vissa aspekter genom att följa upp med specifika frågor. Att tolka under själva intervjun uttrycker Kvale (1997) är idealt för att nå kvalitet i intervjuer. Vi utgick från en intervjuguide då vi fann det viktigt att trots skillnader i befattning kunna jämföra intervjupersonernas svar. Då vi intervjuade personer på olika befattningar anpassades dock följdfrågorna delvis efter intervjupersonen, vilket ansågs nödvändigt för att nå ett omfattande resultat. Exempelvis berörde intervjuerna med hotellchefer i större utsträckning dennes ledning och hotellet som helhet, medan intervjuerna med receptionister och avdelningschefer till större del inriktades på det dagliga arbetet mot kund.

Elva av de tolv intervjuerna spelades in på två elektroniska enheter. Att spela in intervjuer kan resultera i att intervjupersoner känner sig störda vilket kan påverka hur öppna de är (Alvehus, 2013). Dock bedöms fördelarna med att spela in vara större än nackdelarna eftersom detta fungerar som en förstärkning för vårt minne (Kvale, 1997; Bryman, 2011). Vid en av de tolv intervjuerna fördes endast anteckningar. Kvale (1997) betonar att det antecknade blir det vi som intervjuare uppfattar och tolkar vilket ger en subjektiv beskrivning av intervjupersonens redogörelser. Vi var medvetna om detta och valde därför vid den intervjun att ha en person som endast fokuserade på att anteckna svaren samtidigt som den andra ställde frågor och tog stödanteckningar. Vi kunde då jämföra våra tolkningar och på så sätt minimera subjektiviteten. Då vi utförde intervjuer på tre olika språk: svenska, engelska och danska, underlättade inspelning eftersom vi fick möjlighet att lyssna flera gånger på intervjupersonernas svar. Det gjorde att vi under intervjun, precis som Trost (2010) beskriver, kunde fokusera på frågorna och svaren istället för att koncentrera oss på att uppfatta språknyanser.

2.2.3 Transkribering

Transkribering av intervjuerna skedde löpande under de veckor empiriinsamling genomfördes. Anledningen till att transkribering tillämpades var då vi, som Bryman (2011) belyser, ville möjliggöra för upprepad genomgång av intervjupersonernas svar. Under intervjuerna förvirrade ibland våra öppna frågor intervjupersonerna. För att förtydliga vårt syfte med frågan använde vi i vissa fall ledande frågor, något som uppmärksammades under transkribering. Trots att Brinkman & Kvale (2015) betonar att ledande frågor ska undvikas användes detta med syfte att förtydliga ursprungsfrågan. Vi ansåg det viktigaste i empirin vara

det talade, där intervjupersonerna resonerade kring vision och mission. Därför uppmärksammade vi inte kroppsspråk men fann det relevant att belysa hur intervjupersonerna redogjorde för sina svar och noterade därför tonläge. Bryman (2011) uttrycker hur detta är av vikt inom kvalitativ forskning. Transkriberingarna användes sedan vid analys av empirin.

2.2.4 Analys

Analysen innebar att vi utifrån arbete med teori och empiri fann ett antal teman vilka relaterade till uppsatsens syfte och frågeställning. Ryen (2004) förklarar hur analys av kvalitativ data måste inledas med en kategoriseringsprocess. För att analysera empirin skrevs först alla transkriberingar ut där vi sedan arbetade med att kategorisera materialet genom att markera identifierade koder med olika färger. Ryen (2004) betonar att data ofta kan kopplas till flera kategorier och att en viss flexibilitet krävs. Vi fann koder som på olika sätt berörde teorierna och dessa koder kategoriserades sedan ytterligare till tre teman. Det var dock inte helt enkelt att kategorisera materialet då innehållet ofta var överlappande. Under analysarbetet insåg vi att samtliga intervjupersoner på olika sätt berörde samma teman. De teman vi fann var: betydelse, verktyg och funktion. Vi ansåg oss därför efter att ha analyserat de tolv utförda intervjuerna ha nått en så kallad teoretiskt mättnad (Bryman, 2011; jfr Ryen, 2004). Därför valde vi att efter detta inte kontakta ytterligare personer. För att belysa relevanta aspekter i materialet användes citat från intervjuerna. Samtliga citat har översatts till svenska för att underlätta för läsaren.

För att förtydliga arbetets kvalitet avslutas metodavsnittet med en djupare analys kring våra metodologiska beslut.

2.3 Reflektioner kring metod

För att genomföra intervjuerna behövdes en viss förförståelse och därmed utarbetades teorikapitlet i samband med insamling av empiri. Tillvägagångssättet kallas abduktion och är ett koncept inom kvalitativ forskning där forskaren växlar mellan att reflektera kring empiri och teori (Alvehus, 2013).

I arbetet har vi som tidigare nämnt eftersträvat att uppnå olika kvalitetskriterier och med detta stycke vill vi visa på aspekter som anses öka arbetets kvalitet. Genom användandet av intervjuguiden sökte vi nå trovärdighet då den innebar att vi höll oss till uppsatsens syfte och på så sätt undersökte det vi sagt oss undersöka. Dessutom arbetade vi för att få intervjupersonen att känna sig bekväm vilket bidrar till att hen återger sin sanna uppfattning.

Det gjorde vi genom att i möjligaste mån genomföra intervjuerna i slutna rum, vi förklarade att vi själva inte hade någon erfarenhet av ämnet och fick på så sätt personerna att känna sig ledande och fria i samtalet. Pålitlighet har vi eftersträvat genom att tydligt redogöra för varje steg i uppsatsarbetet. På så sätt ger vi andra möjlighet att granska processen och genomförandet. Ytterligare ett kriterium för att bedöma kvaliteten är möjlighet att styrka och konfirmera. Detta går ut på att forskaren arbetar med att skapa objektivitet i arbetet (Bryman 2011), något vi eftersträvat då vi ständigt försökt förbli medvetna om våra subjektiva föreställningar i relation till uppsatsens syfte. Vi har arbetat löpande med att minimera personlig påverkan på resultatet, både vid intervjuerna, transkribering och tolkning av empirin. Begreppet överförbarhet åsyftar till vilken grad forskningens resultat kan överföras till en annan miljö (Bryman 2011). Arbetets överförbarhet är något vi valt att analyserar djupare inom uppsatsens diskussionsavsnitt.

3. Teori

Teoriavsnittet kommer till en början fördjupa inledningens diskussion kring visioners funktion inom serviceorganisationer. Vid teorigenomgång noterades en oklarhet kring vad olika forskare åsyftar då de diskuterar vision och mission. Begreppen likställs i vissa fall med varandra medan andra teoretiker särskiljer deras innebörd. Det efterföljande avsnittet fördjupar därför betydelsen av vision och mission med implementering inom serviceorganisationer som utgångspunkt. Den följande diskussionen motsäger och kritiserar processen av implementering genom att belysa fenomenet översättning och svårigheter med att skapa förståelse för visioner.

3.1 Vision och serviceorganisationen

Vision är ett väl använt managementverktyg inom hotellbranschen då det ska underlätta för att öka lönsamhet och arbetet med servicekvalitet (Şentürk, 2012). Dickson et al. (2006) betonar dock en problematik kring verktyget och menar att det inte säkerställer överlägsenhet i levererad service.

För att det tjänsteerbjudande som fastställs på ledningsnivå ska nå fram till kunden krävs kunskap och förståelse inom hela företaget där ett kundfokus behöver genomsyra organisationen för att bra kundrelationer ska skapas (Svingstedt, 2005). Ansvar för att skapa kvalitet i tjänster är spritt över hela organisationen. Det vilar inte enbart på avdelningar synliga för kunden (Grönroos, 2008). För att skapa ett samförstånd i arbetet mot organisationens mission gällande servicekvalitet krävs att faktorerna som leder till detta kundfokus är i linje med varandra (Dickson et al., 2006). En överensstämmelse inom organisationen där alla tar ansvar för tjänstens kvalitet krävs (Grönroos, 2008). Om faktorerna, exempelvis metoder, processer och standarder, är i linje med varandra blir detta ett starkt budskap vilket vägleder anställda i kundmöten. Detta är dock ingen enkel process, ofta finns det inom organisationer motstridiga signaler och inkonsekvent beteende (Dickson et al., 2006). Grönroos (2008) lyfter begreppet interna kunder och förklarar hur de interna servicefunktionerna är avgörande för att service ska kunna levereras ut mot slutkund. Interna servicefunktioner är ofta många fler än de externa, dock är det svårt för personal att inse betydelsen av dem (Grönroos, 2008).

Dickson et al. (2006) lägger vikt vid att kundens upplevelse i servicemötet är beroende av den personal som levererar servicen. Svingstedt (2005) definierar goda servicemöten som ett möte där kunden känner sig bekräftad. Servicemötet anses ofta vara serviceföretagets viktigaste

konkurrensmedel. Hon påvisar hur organisationers externa löften om service bygger upp en förväntning som i servicemötet riskerar att inte uppfyllas (Svingstedt, 2005). I dominerande teori kring kundrelationer och servicemötet finns det ett antagande att harmoni och perfekta möten ständigt kan ske. Dock innehåller servicemötet i verkligheten ofta konflikter och påfrestningar som är svåra att hantera (Svingstedt, 2005; Andersson Cederholm & Gyimóthy, 2005; O'Dell, 2005). En problematik uppstår när personal förväntas vara lika positiv och uppmärksam i ett flertal servicemöten varje dag där Svingstedt (2005) ifrågasätter om det är ett rimligt krav att ställa på frontpersonalen. Sett till hotellbranschen diskuteras ytterligare ett problem kopplat till tjänster och servicekvalitet. Inom denna bransch är personalomsättningen generellt hög och en ständig tillströmning av ny personal gör det svårare för organisationen att ge en enhetlig service (Nebel, 1991). Eftersom ett stort ansvar i tjänsteleveransen vilar på frontpersonalen är det viktigt att ge dem rätt förutsättningar för att lyckas (Svingstedt, 2005). Både Campbell (1989), Kopaneva och Sias (2015) betonar hur en gemensam riktning och ramverk för handlingar kan skapas genom vision och mission och som Bart et al. (2001) beskriver kan en tydlig mission minska osäkerhet i arbetet. För att ge en djupare förståelse för ämnet följer i nästa avsnitt en diskussion om relationen mellan vision och mission, om begreppens skilda innebörd men gemensamma syfte.

3.2 Vision och mission

Som tidigare nämnts lyfter vissa forskare fram likheter mellan begreppen vision och mission medan andra fokuserar på deras skilda innebörd. Centrala drag är att de ska fungera som motivation och kontroll av handlingar. De ska bidra till engagemang och sammanhållning samt skapa en gemensam riktning för organisationens medlemmar (Campbell, 1989; Kopaneva & Sias, 2015).

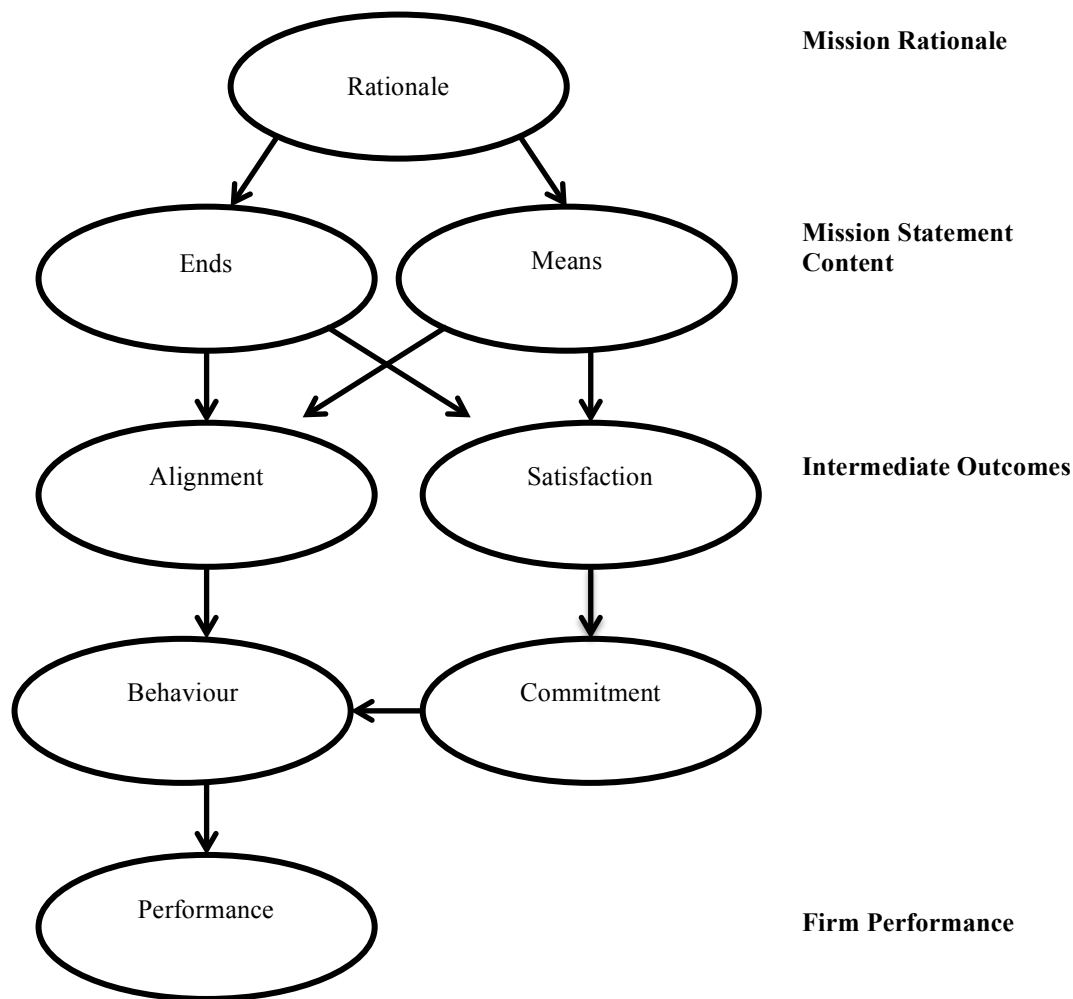
Vision handlar om framtid och är en strävan mot en idealbild av organisationen, vilken ska fungera inspirerande för dess medlemmar (Bart & Baetz, 1998). Kopaneva och Sias (2015) förtydligar hur visionen ska beskriva organisationens framtida mål och ge en riktning för verksamhetens utveckling. Mission sägs vara beskrivningen av hur visionen ska uppnås. Den ska mer konkret behandla syfte, värderingar och konkurrensfördelar samt ge en bild av marknad, produkt och kund (Kopaneva & Sias, 2015). Även Campbell (1989) ser på mission ur ett brett perspektiv genom att inkludera syfte, strategi, värderingar och beteenden. Syftet ska ge en förklaring till varför företaget existerar och etablera dess mål. Strategi ska stödja syftet och innefatta en beskrivning av verksamhetsaktiviteter och positionering gentemot

konkurrenter. Centrala värderingar i företaget understödjer strategier och vägleder organisationens ledarstil, interna och externa relationer, samt bildar en moralisk länk mellan syfte och handlingar. Missionen ska också lyfta väsentliga beteenden, vilka länkar samman strategi och värderingar. En stark mission bildas genom en tydlig sammankoppling och stöd mellan dessa fyra komponenter (Campbell, 1989). Mission handlar om att tillgodose intressenters behov medan vision handlar om att bli något betydande genom den processen (Bart & Baetz, 1998). Campbell och Yeung (1991) belyser ytterligare hur vision är kopplat till organisationens mål medan mission är relaterat till beteenden. Samtidigt konstaterar forskarna att deras egna resonemang kring begreppens skilda betydelser i praktiken inte fungerar. De påpekar hur missioner, genom att vara det sätt visionen ska uppnås på också fungerar som en mental bild av organisationens framtida ställning (Campbell & Yeung, 1991).

Med grund i uppsatsens syfte är det vidare inte relevant att särskilja begreppen åt. Därför likställs begreppens innebörd i resterande delar av uppsatsen, men hänvisas till i enlighet med den benämning teoretikerna valt att ge dem i sina respektive teorier.

3.2.1 Beståndsdelar av missionen

Bart et al. (2001) undersökte hur organisationers mission kunde bidra positivt till organisationers resultat och utvecklade en modell som demonstrerar avgörande komponenter för detta. För att missionen ska bidra till framgång krävs en holistisk ansats i implementeringen och uppmärksamhet på samtliga komponenter av modellen. Modellen ger en förståelse för hur faktorer inom organisationen är korrelerade till varandra och hur de påverkar organisationens prestationer.



Figur 1: Beståndsdelar av missionen

(Bart et al., 2001, s. 20)

Skapandet av en mission ska ha en logisk grund (*rationale*), ett syfte till varför den formas. När ledningen är tydlig kring motiv till varför missionen skapas kan innehållet bli mer specifikt. De ska dels motivera organisationens anställda, men även utgöra en bas för allokering av resurser. Denna grund formuleras och kategoriseras i slutmål (*ends*) och tillvägagångssätt (*means*) för att nå dit. Nöjdhet (*satisfaction*), förankring (*alignment*), beteende (*behaviour*) och engagemang (*commitment*) är det som sedan ska uppstå ur den formulerade missionen (Bart et al., 2001).

För att tillvägagångssätten ska leda till nöjdhet krävs en tydligt formulerad mission. Här pekar Bart et al. (2001) på kausalitetsproblematik. Det är svårt att fastställa om det är en tydligt utformad mission som leder till personalens upplevda nöjdhet med den, eller om det är deras

nöjdhet som leder till rapportering av att de upplever missionen vara tydligt utformad. Oavsett riktning visas en korrelation mellan en tydlig mission med specifika mål och minskad osäkerhet inom organisationen. Tydliga tillvägagångssätt gör att personal vet vad som förväntas av dem och förvirring minskar (Bart et al., 2001).

För att vision och mission ska kunna implementeras krävs en organisatorisk förankring som stärker, stödjer och koordinerar implementeringsprocessen där tyngdpunkten ligger i att de måste passa in på organisationen. Finns det en förankring i företaget kommer det styra anställdas beteende i önskad riktning. Engagemang i organisationen leder inte automatiskt till upplevd nöjdhet med missionen, tvärtom är det enklare att konstatera att personal som är missnöjd med missionen har svårt att personligen engagera sig i den. De anställdas engagemang förutspås därför influera upplevd nöjdhet med missionen, vilket i sin tur påverkar deras beteenden (Bart et al., 2001).

Utifrån modellen kring beståndsdelar samt resonemangen ovan framträder vikten av att arbeta mot gemensamma mål för uppfyllelse av vision och mission inom organisationen (Bart et al., 2001). För att de ska nå effekt betonas att medlemmar ska känna engagemang och identifiering med organisationen (Bart et al., 2001; Campbell, 1989). Kopaneva och Sias (2015) diskuterar även inkludering av samtliga medarbetare som en avgörande faktor. Dessa delar fördjupas i följande avsnitt.

3.2.2 Vision och mål

Miller och Dess (i Bart & Baetz, 1998) uttrycker att det inom organisationer existerar en strategisk hierarki vilken inleds med en bred vision som beskriver organisationens framtida ambitioner. Visionen följs sedan av organisationens mission samt specifika mål (Miller & Dess i Bart & Baetz, 1998). Även Campbell och Yeung (1991) anser att vision är i nära relation till organisationens mål. Nebel (1991) betonar vikten av att för personal bryta ner och arbeta med organisationens övergripande mål. Företag måste översätta stora mål som sätts för att mäta organisationens prestationer till mål för den individuella medarbetaren. Detta kräver en översättning av stora mål till små operationella mål vilka de anställda lättare kan relatera till i sitt arbete. Eftersom mål beskriver vad organisationen tycker är viktigt hjälper de till att styra personalens handlingar (Nebel, 1991). Både Nebel (1991) och Lunenburg (2011) uttrycker vikten av att mål måste vara specifika. Individer som arbetar efter specifika mål

utför ett bättre arbete än de individer som arbetar efter otydliga mål eller inga alls (Nebel, 1991; Lunenberg, 2011).

I detta sätt att se på organisationen ligger det i ledningens uppgift att föra fram och arbeta in mål och budskap. Processen kan förtydligas genom en spridningsmodell vilken förklarar hur ett objekt, till exempel vision och mission, kan färdas i tid och rum. Teorin grundas på antagandet att objektet kommer röra sig i samma riktning och förbli oförändrat, så länge det inte möter motstånd. Det är en person som besitter makt som sänder iväg objektet men saker som kommunikationssvårigheter eller illvilja hos mottagarna kan skapa friktion och motstånd mot att objektet färdas problemfritt. Om exempelvis ordern blir troget utförd är detta en direkt konsekvens av att utfärdaren besitter makt och att objektet inte möter friktion längs vägen (Latour, 1984). Att utgå ifrån detta perspektiv i studium av vision och mission innebär att företagsledningen, vilken besitter makt i sin position, sänder ut information vilken sedan anländer oförändrad hos de anställda. Detta är dock enligt Latour (1989) ett problematiskt sätt att se på hur objekt färdas.

Lunenburg (2011) menar att det krävs att de anställda accepterar målen då engagemanget för att arbeta mot dessa annars kan svikta. Att låta organisationens medlemmar delta i att skapa målen är en enkel metod för att skapa acceptans och engagemang. Eftersom detta gör det enklare för de anställda att förstå målen är även chansen större att målen uppfylls (Lunenburg, 2011; jfr Nebel, 1991). Här betonas engagemang och deltagande vilket diskuteras djupare nedan som identifiering och inkludering.

3.2.3 Identifiering och inkludering

Campbell (1989) beskriver att om företags medlemmar kan identifiera sig med organisationens värderingar och använda dessa för att berättiga handlingar så skapas mening (jfr Kopaneva och Sias, 2015). Han beskriver detta genom att diskutera något han kallar *sense of mission* vilket innebär att organisationer ger anställda en djupare mening med arbetet, utöver lön och direkta arbetsförhållande. Kan personalen känna denna djupare mening inspireras de till lojalitet och engagemang. Den effektivaste källan till att nå denna djupa förbindelse kommer genom överensstämmelse mellan beteende, organisationens värderingar och den anställdes värderingar (jfr Bart et al., 2001). En tydlig mission där detta skapas leder till förenklad rekrytering och utveckling av personal. Personer som instämmer med organisationens värderingar är mer benägna att söka sig till, och stanna inom, organisationen.

Missionen leder då också till bättre samarbete, stärkt internt förtroende och förenklat beslutsfattande (Campbell, 1989).

Tidigare forskning kring organisationers mission har ofta varit fokuserad på ledarens roll i skapandet av missionen medan de anställda endast setts som mottagare (Kopaneva & Sias, 2015). Kopaneva och Sias (2015) beskriver hur organisationer uppstår och bevaras i och genom kommunikation. De består på så sätt av samtlig kommunikation och handling inom organisationen (Kopaneva & Sias, 2015). Anställda inom företaget är en viktig del i skapandet av organisationens kärnprodukt och forskarna menar att organisationer måste arbeta för att införliva de anställdas tankar i diskussioner kring vision och mission (Kopaneva & Sias, 2015). Collin och Porras (1991) förklarar att visionen måste accepteras av samtlig personal för att nå effekt och beskriver hur alla nivåer inom organisationen ska inkluderas i att utforma och ge mening till visionen.

Ovan nämnda forskare tar en relativt positiv ståndpunkt till användandet av vision och mission. Den generella uppfattningen är att vision och mission faktiskt får en funktion inom organisationer och fungerar som ett verktyg för att skapa en gemensam riktning och motivation hos medlemmar. Följande teori belyser komplexiteten i användandet av vision och mission.

3.3 Att översätta

Latour (1984) argumenterar i sin forskning för att spridningsmodellen har svag verklighetsförankring. Istället redogör han för en så kallad översättningsmodell. I denna modell är förflyttningen av ett objekt i tid och rum styrt av människor och det är dessa människors handlingar som påverkar vad som kommer ske med objektet längs vägen. Objektet i sig innehar ingen rörelseenergi eller kraft, finns det ingen som fångar upp objektet kommer det stanna. På så sätt är det människors aktiva handlingar och vad de beslutar att göra med objektet som påverkar färden. De kan välja att släppa objektet eller förändra det genom att ta bort eller lägga till något. Enligt Latour (1984) är det i denna modell ett undantag att informationen blir troget och oförändrat överfört, det sker istället en kontinuerlig förvandling av objektet. Den inledande rörelse och kraft objektet ges, av till exempel ledningen, är inte mer betydande än den fortsatta kraft som tillförs av medarbetare. Processen kan liknas vid en rugbyboll och rugbyspelare, alla i ledet är avgörande för dess fortsatta rörelse. Ska objektet fortsätta förflyttas måste det hela tiden tillkomma nya energikällor som styr det vidare. I översättningsmodellen rör sig objektet längs en kedja av aktiva aktörer och är därför i

kontinuerlig förändring. Varje aktör väljer hur och om översättningsprocessen ska fortsätta via dem. Respektive aktör formar objektet utifrån egna förutsättningar och det sker här en subjektiv tolkning (Latour, 1984).

Andra författare har vidareutvecklat Latours (1984) filosofiska översättningsmodell till en mer praktisk version. Översättningsprocessen innebär i denna utveckling att en idé först översätts till ett objekt. Objektet översätts sedan till handling där handlingen, genom repetition, blir stabiliserad till en institution. Objektet kan med fördel materialiseras till exempelvis bilder för att synliggöras och för att det därefter ska kunna översättas till handling (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Latour (1984) betonar dock att det är möjligt för objektet att färdas oförändrat, men detta hör till ovanligheterna. För att det ska ske krävs en förankring och genomgående linje, alltså att en identisk förståelse och tolkning sker hos samtliga berörda. Detta är osannolikt och behöver i så fall förklaras. Latour (1984) menar att människor gör ett aktivt val när de väljer att föra vidare objekt och redan där sker den första översättningen. Därför kan objekt inte färdas enligt spridningsmodellen. För att förklara denna problematik ytterligare beskrivs detta i relation till termen semantik.

3.3.1 Individuell tolkning

I översättningsprocessen blir varje individs tolkning och förståelse relevant. Därför är det intressant att få en förståelse för hur subjektiv tolkning av ord sker. Kelly (2000) beskriver två aspekter av individuella skillnader som blir relevanta för tolkning av information. Dels processen genom hur individer uppfattar, organiserar och tolkar informationen. Detta är både en medveten och omedveten process genom vilken individer väljer ut och väljer bort innehåll i det kommunicerade budskapen. Den andra aspekten är semantik, studiet av ords betydelser, vilken ligger till grund för den tidigare uppfattningen. Människor lägger en subjektiv betydelse till ord vilket blir den underliggande konnotativa meningen. Ordets denotativa definition, grundbetydelse, kan vara samma men ordets underförstådda mening skiljer sig åt mellan människor (Back, Bunker & Dunnagan, 1972). För att minska svårigheter som uppstår genom individuella tolkningar framhäver Daft och Lengel (1986) vikt av att kunna ge direkt återkoppling i kommunikation. Kommunikation som sker ansikte mot ansikte innebär att tolkning och förståelse hos mottagaren kan undersökas direkt (Daft & Lengel, 1986).

Posadas (2014) redogör för hur det inom organisationer där anställda har olika bakgrunder och kommer från skilda kulturer ofta sker missuppfattningar inom kommunikationen. Då anställda med olika bakgrund saknar gemensamma ramar för vissa ord kan dessa betyda olika saker för olika individer (Posadas, 2014). Sufi och Lyons (2003) kopplar denna typ av kommunikationssvårighet till organisationers mission. För företag som arbetar internationellt krävs en tydlig mission eftersom den måste översättas till både olika språk och kulturer (Sufi & Lyons, 2003). Back et al. (1972) menar att denna skilda tolkning även uppstår i grupper med liknande bakgrund och att det kan innebära ett hinder i kommunikation.

För att koppla tillbaka resonemanget till översättningsprocessen kan vi nu förstå hur den individuella tolkningen står i relation till det aktiva valet att översätta. Om objektet är en omskrivning för vision krävs det till en början en förståelse hos mottagaren av vad den innebär. För att mottagaren ska kunna acceptera visionen samt arbeta mot den måste mottagaren acceptera sin individuella översättning (jfr Collin & Porras, 1991). Här krävs en aktiv tolkning och handling (Latour, 1984). Detta perspektiv tillför en mer komplex bild av hur visionen rör sig genom organisationen. Ledarens roll i processen blir inte längre av största vikt, dennes uppgift i att föra budskap och information vidare är fortfarande relevant, men då processen inkluderar fler aktörer förflyttas fokus ut till organisationens alla medlemmar (jfr Kopaneva & Sias, 2015).

I teoriavsnittet har resonemang förts från ett positivt perspektiv på vision och mission som ett managementverktyg till ett mer kritiskt perspektiv. Vi ifrågasätter med översättningsteorin om det fungerar att inom en organisation använda en vision för att skapa en gemensam riktning, när organisationen utgörs av individer med subjektiva uppfattningar. I följande avsnitt kommer det empiriska materialet att analyseras med hjälp av ovanstående teorier.

4. Analys

Analysen inleds med att Scandics vision och mission återges. Analysen bygger sedan på de tre identifierade teman: betydelse, verktyg och funktion. Under betydelse redogörs för subjektiva uppfattningarna av vision och mission. Därefter presenteras faktiska verktyg som används vid implementering. Efter detta diskuteras funktionen av vision och mission utifrån de anställdas synsätt. Intervjupersonernas uppfattningar kommer att sättas i relation till teori och diskuteras djupare under de följande analysavsnitten.

4.1 Scandics vision och mission

Scandics vision och mission presenteras på företagets hemsida:

Ett nordiskt hotellföretag i världsklass som skapar enastående upplevelser för de många människorna

Vår vision är att vara ett nordiskt hotellföretag i världsklass

Med hjälp av vår nordiska anda, företagskultur och vårt sätt att göra saker ska vi bli det bästa hotellföretag vi någonsin kan bli. Världsklass handlar inte om fem stjärnor, röda mattor eller antal hotell, utan om att leverera en fläckfri upplevelse varje dag både på scenen och bakom kulisserna för våra gäster, kunder, medarbetare och ägare. Det är så vi ska göra de kommande åren till de stoltaste och mest framgångsrika i Scandics redan mycket stolta historia, och bli ett av världens mest enastående hotellföretag.

Vår mission är att skapa enastående hotellupplevelser för de många människorna

Vi vill finnas till för så många människor vi kan. Oavsett vilka de är, hur de klär sig, var de kommer ifrån eller vart de är på väg, kliver vi upp ur sängen på morgonen för att skapa en riktigt bra hotellupplevelse för var och en – från stunden då våra gäster först kommer att tänka på oss tills att de checkar ut och berättar om oss för sina vänner. Vi tror att en fantastisk hotellupplevelse är så mycket mer än ett fint rum, en bra frukost eller middag. Det är ett vänligt leende, en inbjudande atmosfär, genuin service och det där lilla extra; det är hela upplevelsen som vi skapar för våra gäster (Scandic Hotels Group AB, 2016).

Vid sidan av vision och mission har Scandic fyra värderingar, de benämns även som värdeord, vilka är *be caring*, *be you*, *be a pro* och *be bold*. Värderingarna visar sig vara en konkretisering av visionen, en förtydligad omskrivning. Scandic har under hösten 2015 påbörjat en intern förändring där värderingarna samt vision och mission byts ut och det nya

konceptet Inspiring Nordic har introducerats. De tidigare värderingarna bestod av orden *caring*, *casual*, *creative* och *competitive* (hotellchef A).

4.2 Vision och mission – betydelse

Under intervjuprocessen blev det klart att kring delar av innehållet i vision och mission var intervjupersonerna samstämmiga, medan det kring andra delar fanns skilda tolkningar. Hotellchef B lyfter gällande betydelse av Scandics vision och missions att den handlar om människor:

Så att nu gör man liksom någonting tillsammans för att skapa en världsklass, och ibland handlar det inte om hotellet som kan vara världsklass, utan det handlar väldigt mycket om människor. Jag har alltid haft en egen vision som jag säger att mina medarbetare, vi kanske inte är ett femstjärnigt hotell utseendemässigt och hardware. Men jag tror.. vi.. på en femstjärnig service, som man alltid kan leverera och gör det bästa man kan. Så länge gästen känner att du har sett mig och vi är här för dig så tror jag nog att alla kan vara hur glada som helst. Även om kanske stolen är lite sönder, för det kanske inte är det man sätter värde på egentligen. För vad är det man reagerar på, det är första träffen med receptionen och det är mycket här det handlar om att skapa enastående hotellupplevelser för de många människorna.

När enskilda ord uppmärksammas uttrycker hotellchef A att det nordiska i visionen ligger som bas för vad Scandic gör. Hen förklarar att “nordiskt med kulturen ska handla om att vi är duktiga på att prestera och leda, och liksom vara effektiva... handlar inte om stjärnor”. Hen menar dock att orden i vision och mission får en subjektiv betydelse och det är svårt att säga vad de egentligen betyder. Avdelningschef A lägger istället vikt vid den nordiska design hotellet tillämpar och menar att det dagliga städarbetet underlättas av den enkla och avskalade designen. Ett ytterligare perspektiv på nordiskt noterades i intervjun med avdelningschef B. Hen uttrycker hur det nordiska inom dennes avdelning bland annat syns i form av de råvaror de använder i baren, exempelvis lokalproducerade kryddor och öl. Dessa uttalanden exemplifierar hur en och samma vision får olika betydelse beroende på mottagaren. Här noteras en koppling till Latours (1984) översättningsprocess. Personer på olika befattningar översätter och tolkar visionen utifrån sina individuella förutsättningar och anpassar betydelsen till sin kontext. Det sker därmed en subjektiv tolkning vilken Kelly (2000) beskriver som semantik (jfr Back et al., 1972).

Receptionschef A resonerar kring betydelsen av det nordiska ur ett mer kritiskt perspektiv. “I de nordiska länderna, jo då känner vi oss som ett nordiskt hotellföretag. Men sen är frågan,

gör man det när man jobbar i Tyskland?”. Vid tolkning av vision är det relevant att se till aspekten av mångfald i Scandic då de har anställda från 120 nationaliteter och hotell i sju länder (Scandic Hotels Group AB, 2016). Detta kan leda till en problematik som i enighet med Sufi & Lyons (2003) innebär att Scandics vision och mission måste kunna översättas till olika språk och kulturer, både inom varje hotell men också i de olika länderna. Avdelningschef A uttrycker hur en del personal inom städavdelningen har svenska som andraspråk och därför i första hand måste lära sig vardagliga uttryck som hälsningsfraser innan de kan ta till sig annan information. I det dagliga arbetet visade andra på att direkta språkbegränsningar inte var ett större problem för de anställda. Receptionist B uttrycker “det enda kan ju vara att ibland man har svårt att förstå varandra när man pratar, men det löser ju sig alltid. I slutändan går man ju därifrån och har förstått allting”. Enligt hotellchef B arbetar de med att anpassa vision och mission till de anställdas nivå för att komma åt problematiken:

De kanske inte pratar så bra engelska, så man får hjälpas åt. Då kanske jag sitter med dem och klickar, men så gör vi det tillsammans ... så blir det mer att vi diskuterar, annars kommer du aldrig kunna få igenom med någon som inte pratar så mycket.

Hotellchef B fortsätter beskriva hur de arbetar med metaforer med syfte att skapa förståelse, “vad är ett ord om jag inte kan koppla det till någonting”. Hotellchef B har alltså förstått vikten av att skapa ett gemensamt ramverk för ord (jfr Posadas, 2014). Samtidigt visar de olika uppfattningarna kring organisationens vision och mission hur även människor med liknande bakgrund och språk har subjektiva uppfattningar av ord (jfr Back et al., 1972).

Att det finns en problematik kring översättning av vision och mission blir under intervjuerna tydligt för oss. Då Scandic är en stor hotellkedja är det många som ska förstå budskapen för att kunna arbeta med dem. Om ord har skilda betydelser för anställda resulterar detta i en svårighet vid implementering av organisationens vision och mission. Nästkommande stycken analyserar därav strategiska verktyg samt funktionen av vision och mission inom Scandic. Vi diskuterar hur verktygen kan bidra till att skapa ett gemensamt ramverk med syfte att underlätta översättning samt vad följden blir av att använda vision och mission i det dagliga arbetet.

4.3 Vision och mission - stödjande verktyg

Att Scandic är en hotellkedja som strävar efter kontroll och standardisering är något som tydliggjordes i de flesta intervjuerna. Hotellchef C anser att:

Det som är bra är att jag som hotelldirektör inte behöver uppfinna allt, utan det är gjort. Duktiga människor sitter och gör det, jättebra för det fungerar. 80 procent av det vi gör är sådan kasse från Scandic, Always at Scandic. Betyder att vi som medarbetare vet att dessa saker ska vi göra, men också att gästerna vet att oavsett var de är får de samma, basen är där. De sista 20 procenten det är lokalt, det betyder vad vi kan göra.

Genom att Scandic eftersträvar denna standardisering skapas en gemensam grund vilken vägleder personal. Det bildar en strategi vilken styr allt från interna processer till externa relationer (jfr Campbell, 1989).

Organisationen använder flera interna system (hotellchef A). Ett system som nämnts av samtliga intervjupersoner är Scandic Business School, organisationens intranät för interna utbildningar. Dessa utbildningar finns tillgängliga som nätbaserade kurser i allt från introduktion av företaget till säkerhetsutbildningar och avancerade ledarskapsutbildningar (hotellchef A, receptionschef D). En första förklaring av vision och mission sker inom Scandics introduktionskurs vilken alla nyanställda ska genomföra (receptionist A, receptionschef D). Kurserna bistår med att ge de anställda samma introduktion och fungerar därmed som ett första gemensamt ramverk i och med att alla ska gå dem. Receptionschef A uttrycker dock en viss tveksamhet “det finns ju massor av grejer som vi går igenom eller som de ska gå igenom när de börjar. Så den [vision och mission] är nog alldeles säkert med där”. För hen verkar det inte vara lika tydligt hur vision och mission presenteras för nyanställda.

Ytterligare system är Scandics interna kundundersökning, den externa tjänsten Revinat samt personalens utvärderingsprogram Voice. Samtliga system belyser hur anställda på Scandic arbetar med service, externt och internt. För att samla in gästers synpunkter används tjänsten Revinat som samlar synpunkter från flera hotell- och resetjänster online, exempelvis TripAdvisor och Booking (hotellchef B, receptionschef A). Receptionschef A uppger att det är ett utomstående företag som samlar ihop allting och ger dagliga uppdateringar om besökarens kommentarer och omdömen. På samma sätt fungerar Scandics egen kundundersökning. Avdelningschef C uttrycker:

Vi får alla omdömen därifrån, positiva och negativ, båda. Och sen delar vi med oss, möten då och då, och då ser vi hur vi ligger till. Hur vi kan bli bättre, och det är vägen, motivation för dem. Och där kan vi se, säg 80 procent så är vi bra. Och då kan vi ta det till nästa nivå, säg två procent till. Och då kan vi nå lite högre, vi kan vara mer serviceinriktade.

Genom att kunder och anställdas åsikter uppmärksammas förtydligas vilka servicefunktioner som fungerar bra och mindre bra i den dagliga verksamheten. Dessa verktyg ger personalen riktlinjer för vad som behöver förbättras både internt och externt för att öka möjligheten att uppnå vision och mission. Vision och mission får då indirekt funktion av riktlinjer och stöd i de anställdas dagliga arbete och dess betydelse konkretiseras ytterligare. Bart et al. (2001) illustrerar vikten av en organisatorisk förankring med en tydlig mission som beskriver tillvägagångssätt för att nå fastställda slutmål. Scandics verktyg blir exempel på tillvägagångssätt för att nå målen. Genom att skapa riktlinjer styr verktygen till önskat beteende från personal.

4.3.1 Värdeorden som verktyg

Scandics värderingar, *be caring*, *be you*, *be a pro* och *be bold*, förklaras av de flesta intervjupersoner vara en utveckling av vision och mission.

Det är ju en vision, något stort. Men det är ju därför du bryter ner den i ord för att det är ju dem du jobbar efter. Visionen är ju den stora, den man ska uppnå, så du gör det ju genom de fyra orden. Så tänker jag (receptionist A).

Receptionist A förklarar hur dessa ord är mer lättförståeliga och beskriver hur värdeorden ger riktlinjer i arbetet, exempelvis för hur servicemötet ska se ut. Hen anser att det tidigare värdeordet *casual* bidrog till att alla skulle känna sig välkomna “det är väl det som casual stod för, att det ska vara som att komma hem typ. Du ska inte känna att du är i en stel miljö och det är ju mycket ditt välkomnande som gör det”. Den nya värderingen *be you* relaterar receptionist A också till service:

Lite såhär individualisera servicen, att du inte är standardiserad i ditt bemötande utan att du ska behandla varje person som en individ men på ett avslappnat sätt. Och fortfarande *be you*, du ska fortfarande vara dig själv, du ska göra det på ett sätt som känns naturligt för dig.

Hotellchef A trycker på hur vision och mission blir för svåra för medarbetare att ta till sig medan värdeorden fyller en bättre funktion. De går bra att komma ihåg och är enklare att arbeta med internt. Receptionist B förklarar hur hen fick lära sig värdeorden “jag fick ju lära mig dem när jag började, så satt vi ner tillsammans och gick igenom allting. Så att jag fick förstå allting”. När organisationens vision och mission kom på tal upplevde vi att intervjupersonen uttryckte en viss osäkerhet då hen uppfattades bli aningen förvirrad och inte

kunde svara tydligt på frågan. Vi tolkar detta som att hen inte är säker på vad företagets vision och mission är. Det blir på så sätt tydligt hur orden konkretiserar budskapen och att de blir de verktyg som används i arbetet.

Hotellchef B betonade att värderingarna inte bara är ord utan de ska motivera till att göra något extra “att vara caring har ju mycket med service att göra. Att ge något extra ... Be bold, att kom ut från receptionen, till exempel. Kom ut från den här boxen och säg hej”. Hotellchef B beskriver hur hen dessutom upplever de nya värdeorden som starkare i jämförelse med de tidigare “jag tycker orden är mycket starkare, för innan var det såhär caring, casual, creative... Men nu är det liksom *be caring, be something*. Bara de där lilla *be* tror jag betyder mycket” (hotellchef B). Hen lägger tydlig betoning på ordet *be* och visar på hur orden blir en uppmaning. Hotellchef C instämmer:

Be caring, superbra för gäster och också för oss själv, för varandra, tar hand om varandra. Be a Pro, ja vi ska vara professionella. Det här är en arbetsplats, vi arbetar och har gäster. Be you, vi ska vara oss själva..men be a pro..och den sista är be bold, vi ska styra något. Och för mig är detta mycket bättre det säger vad man ska vara, det berättar att man får gärna vara lite mer. Man får vara sig själv men man får gärna va... och ge extra.

Hotellchef B beskriver också hur de arbetar med bilder för att visualisera vad exempelvis värderingen *be a pro* betyder “ be a pro, så har man en bild på en man som antingen är jättefokuserad, och man bara känner att ja gud vad han är fokuserad, ja be a pro”. Visualisering uppfattas som en strategi för att arbeta med konkretisering. Det sker även via de planscher med vision och mission som enligt ett antal intervjupersoner finns uppsatta i bland annat personalrummen och på chefernas kontor (receptionist A, receptionschef D, avdelningschef A). Scandics nya vision och mission presenterades i den Inspiring Nordic-broschyr som organisationen skickade ut till alla medarbetare (hotellchef C), även detta kan ses som ett sätt att arbeta med visualisering för att presentera betydelsen av dem. Vision och mission konkretiseras alltså inom Scandic via de framtagna värderingarna. Eriksson-Zetterquist (2009) beskriver hur idéer med fördel konkretiseras till bilder för att synliggöras. Trots att individuella tolkningar fortfarande sker, även av värdeorden, innebär deras enkelhet tillsammans med visualisering att vision och missions betydelse förtydligas. Dessa verktyg leder även till en minskad osäkerhet i de anställdas dagliga arbete, precis som Kopaneva och Sias (2015) uttrycker vara funktionen av vision och mission. I följande avsnitt kring funktion ges mer konkreta exempel på hur verktygen tillämpas.

4.4 Vision och mission – funktion

De intervjuade personerna uppfattades överlag vara positiva till vision och mission och menade på att de behövs inom företaget, konceptens konkreta effekt var dock inte lika lätt att fastställa. För många verkar vision och mission vara en självklar del i arbetet men för flera är dess egentliga betydelse ifrågasatt (hotellchef A, hotellchef C, receptionist A).

Hotellchef B lade vikt vid att Scandics vision och mission är något som går att ta tag i, och på så sätt kan de ligga till grund för att styra handlingar (jfr Campbell, 1989). Enligt avdelningschef B är budskapen lätta för alla att förstå och använda. Generellt uppfattades det som att intervjupersonerna ansåg att vision och mission fyller en funktion inom organisationen. Avdelningschef B förklarar:

Jag tror verkligen det hjälper. Det är lättare att styra och leda människor utifrån dessa värderingar och det är också enklare att skapa en affärsplan när du har dessa att använda, det gör det mycket lättare för annars tror jag att du skulle känna dig lite som att *vad är den bakomliggande meningen, vad är den större delen av...* Siffror är en sak så klart men hur tar vi oss dit...

Avdelningschef C instämmer och menar att det i hans arbete hade varit skillnad utan visionen “då har du inget mål, såklart skulle det vara annorlunda! ... Men att ha värderingar, detta är vårt mål, du jobbar för det. Bygger dem också, med vårt Scandic Business School och vår egen inspiration”. Receptionschef A beskriver hur visionen fungerar som utgångspunkt i arbetet:

Den genomsyrar ju det vi gör. Sen är det ju inte så uttalat att det är just visionen i sig men den bryts ju ner i allting annat vi gör, det är ju den som ligger till grund för det såklart.

Hen trycker vidare på att visionen är det stora, det som företaget vill uppnå. Receptionschef B uttrycker hur hans avdelning inte heller arbetar direkt med vision men att den fortfarande “är det vi vill vara”. Missionen däremot, fortsätter hen, går att arbeta med och genom att uppfylla den kan de också nå visionen. “Ett hotellföretag, ett nordiskt, och i världsklass, om vi lever upp till den här andra så tror jag vi kommer komma till det också, att man kommer vara i världsklass.” Med grund i deras uttalandet tolkar vi att vision på så sätt inte används rent praktiskt men ligger till grund i det dagliga arbetet. Med detta resonemang kring funktionen av vision och mission inom Scandic noteras en liknelse till Kopaneva och Sias (2015), där

mission fungerar som en beskrivning av hur visionen ska uppnås. Dessutom stödjer dessa påstående forskarnas resonemang kring visioners funktion som riktlinjer inom företaget (Campbell, 1989; Kopaneva & Sias, 2015; Bart et al., 2001). Flera intervjupersoner menar på så sätt att vision och mission har en viktig funktion inom företaget.

Hotellchef A konstaterar att de flesta företag har vision och mission men ifrågasätter vem som egentligen kan dem, “ägaren och möjligen någon till blir ofta svaret”. Hen uttrycker även en problematik med att hinna med att arbeta kring de mjuka delarna som vision och mission innebär: “det är jättelätt att det rinner iväg. Många som varit med innan de vet ju vad detta är ... Men det är så lätt att det faller ifrån, när vardagen rullar på”. Hotellchef A förklarar hur de trots det försöker arbeta med vision och mission och göra de tillgängliga för samtliga anställda:

Sen då i ledningsgruppen kan vi arbeta med affärsplan och sen kan man ta delar av affärsplanen ut och ha aktiviteter ... Så jag ser ju framför mig att nu när vi ska introducera Inspiring Nordic [det nya affärskonceptet] så måste vi ju plocka och ta de här enkla delarna och göra de på något sådant enkelt sätt.

Hen exemplifierar “be you kanske är lite lättare, men då vill det till att det inte finns massa saker som lägger band på det”. Hotellchef C betonar en komplexitet kring användande av vision och mission när hen diskuterar implementering. “Det är ju en process, du implementerar ju inte bara det såhär, i en folder eller bok. Det gör du genom att arbeta med det, så det blir implementerat, så att folk liksom får det in”.

Generellt uppfattar vi det som att intervjupersonerna personligen tycker att vision och mission fyller en funktion men vi noterar också att de själva är kritiska till det praktiska användandet.

4.4.1 Att ge service

Hotellchef B beskriver hur den femstjärniga servicen alltid kan levereras om personalen gör det bästa de kan. Under intervjun med avdelningschef A uppfattade vi dock en tveksamhet hos hen kring detta, då denne menade att glada gäster och glad personal är svårt att uppnå. Receptionschef B uttrycker att alla är vi människor och ingen kan hålla samma servicekvalitet i varje möte. Påståendena stärks av Svingstedts (2005) som menar att servicemötet ofta innehåller konflikter som är svåra att hantera och att det är problematiskt att förvänta sig att personal kan leverera konstant kvalitet. Receptionist A visar på hur förankring inom företaget

hjälper och blir ett tydligt stöd för anställda i deras arbete ut mot kund (jfr Svingstedt, 2005; Grönroos, 2000; Bart et al., 2001). Hen uttrycker:

Du kan jobba proaktivt med dem men någonting kommer ändå alltid hända liksom. Och där kan vi ju bara göra något åt det om vi får reda på det. Så vi uppmuntrar alla att berätta för oss om det är något de upplever att vi kan hjälpa dem med. Och sen har vi väldigt fria tyglar och göra vad vi vill i kompensationsmässigt, det är väldigt stor handlingsfrihet.

Hen förklarar vidare hur detta stöd hjälper “många är ju rädda till en början att, oj vad får jag lov att göra, men när de förstår att cheferna har den synen på det är det också väldigt lätt för dem att jobba på det sättet”. Personen fortsätter förklara hur denne därför tycker sig passa in på Scandics värderingar då de stämmer överens med hur hen vill ge service. Vision och mission är därför inte något hen aktivt tänker på, det kommer naturligt eftersom det ligger i linje med hur hen vill ge service själv. Receptionist B diskuterar kring orden och ger först exempel på hur orden kan komma till uttryck och att de är enkla att arbeta mot. Vi upplever att intervjupersonen känner att hen har orden med sig i arbetet. “De sitter ju i huvudet, inpräglad i en ... alltså trevlig försöker man ju alltid vara. Att man är en enkel människa från gästens syn”. Detta tyder på att värdeorden styr intervjupersonen i dennes arbete och att hen är medveten om dem. Samma person uttrycker:

Jag tror det kommer naturligt. Jag står ju inte och tänker varje dag att nu ska jag vara casual, nu har jag precis varit creative och jobbat efter det utan så tänker man ju inte. Jag tycker bara det är naturligt, kommer naturligt utan att man behöver tänka på det, men de finns ju där, alltså man jobbar ju efter dem, naturligt så att säga.

Hen menar även att ny personal verkar arbeta efter dem direkt från start, “de kanske inte vet vad de [värdeorden] är, men de jobbar i alla fall efter dem. Dem är så som man ska vara”. Receptionschef B beskriver instämmande servicen som en naturlig och självklar del av arbetet, “att skapa enastående hotellupplevelser för de många människorna, det är det hotellbranschen och hela service, alltså, det handlar om det ju”. Receptionschef A menar att Scandics vision ger ett uttryck för hur alla som arbetar inom service vill arbeta. Avdelningschef B menade att “det är enkel service, men bara väldigt bra utfört”. Receptionist A förklarar sammanfattande hur visionen samt värdeorden bidrar till en kultur inom företaget som automatiskt blir det de arbetar efter.

Detta skulle kunna förklaras genom Eriksson-Zetterquist (2009) resonemang kring hur handlingar genom repetition blir institutionaliserade. Om vi antar att Scandic konsekvent lyckas med att framföra budskap av vision till personal och implementera den i deras arbete så kan det ha blivit till en institution, därav uppfattas alla se det som en naturlig del. Det motsägs dock av att även nyanställda verkar veta hur de ska agera för att ge förväntad service. Frågan uppstår om detta har med Scandics lyckade arbete kring vision och mission att göra eller om det rent av beror på att alla är införstådda med vad arbete inom en serviceorganisation innebär?

Nedan följer tre delar som djupare analyserar hur vision och mission används och får funktion inom Scandic.

4.4.2 Att arbeta mot gemensamma mål

Receptionschef B beskriver att vision används som riktlinjer och som en målsättning (jfr Kopaneva & Sias, 2015):

Jag tror det är viktigt att ha ramar, tror det är viktigt att ha någonting, att man vet var, var är vägen, var är målet, var ska vi vara, befinna oss. Jag tror det är rätt så viktigt för att man ska kunna prestera.

Receptionschef A beskriver hur avdelningars individuella mål grundas i visionen där exempel på mål inom receptionsavdelningen kan vara siffror gällande kundnöjdheten eller så kallade servicemål. Nebel (1991) beskriver i teori kring hotellstyrning hur hotells mål måste vara specifika samt trycker på vikten av att bryta ner organisationens övergripande mål till mindre operationella.

På receptionens avdelningsmöte som äger rum varje månad följer de upp individuella mål för avdelningen, diskuterar förändringar och vilken servicestandard de ska ha fokus på under månaden (receptionschef D). Receptionist A förklarar hur Scandics interna kundundersökning används för att sätta operationella mål:

Det är det vi får diskutera för vi får ju läsa kommentarer från gäster och så vidare Men en period hade vi fokus på up-sell för då såg vi att vi behövde sälja mer för att nå det målet, och sen nu har vi fokus på våra medlemmar. För att vi ser att medlemmarna inte tycker att de, inte upplever att de blir recognised. Så då fokuserar vi på det för att se dels om det hjälper och dels om det är det vi konkret kan göra.

Idag arbetar Scandic, mer än förut, med mjukare värden när de formulerar mål (receptionschef A). De fokuserar på kundnöjdhet samt lyfter medarbetarnas röster genom det interna systemet Voice. “Nu pratar vi mjukare värden. Det vill säga gästnöjdhet. Och sen har vi en medarbetarundersökning som vi gör en gång om året. Och de två, som då är mjukare värden, är det mer fokus på nu ...” (receptionschef A).

Scandics vision inkluderar att “leverera en fläckfri upplevelse varje dag både på scenen och bakom kulisserna för våra gäster, kunder, medarbetare och ägare”. Genom att arbeta med dessa mjuka värden strävar personalen mot att uppnå en del av visionen och även detta blir på så sätt en konkretisering av vision och mission då det tydliggörs vad de ska arbeta efter.

4.4.3 Att identifiera sig

För att uppnå lojalitet och engagemang hos anställda krävs enligt Campbell (1989) en identifiering med organisationens värderingar. Under våra intervjuer upplevde vi att flera av intervjupersonerna tycktes identifiera sig med Scandics interna kultur då de uttryckte en stolthet över att arbeta i företaget. Detta noterades bland annat när receptionschef B ger uttryck åt företagets mission och förklarar hur hen tycker det är fint att arbeta efter denna då den säger sig vara för alla, för de många människorna.

Samtidigt uppfattade vi det som att ledare på Scandic är noga med vilken typ av person de anställer och vi upplevde att anledningen till varför intervjupersonerna tycktes identifiera sig med Scandics värderingar helt enkelt kan bero på att de är typiska “Scandic-personer”. Detta grundar vi i det receptionschef C beskriver då denne förtydligar hur de vid rekrytering tittar på om den ansökande passar in i företaget. Avdelningschef C uttryckte hur hen själv blev inspirerad av Scandics interna kultur och att detta var orsaken till varför hen valde att stanna kvar inom organisationen. Flera andra intervjupersoner instämde i denna uppfattning (receptionist A, receptionschef A, avdelningschef A och B). När receptionschef B pratar om varför hen trivs inom Scandic lyfts möjligheten att få vara sig själv. De jämförde gärna Scandic med konkurrerande hotellkedjor där de tidigare arbetat vilka då var mer strikta gällande vilka kunder som var välkomna. Efter att de börjat sina anställningar på Scandic hade de flesta stannat inom organisationen i flera år (hotellchef A; receptionschef A; avdelningschef A och B; receptionschef D). Då intervjupersonerna verkar identifiera sig och känna en stolthet över Scandics vision och mission kan det tyda på att företaget lyckas med att

uppnå den förankring Bart et al. (2001) diskuterar vilken leder till nöjdhet och engagemang hos personal. Stämmer dessa delar väl överens ska det bidra till företagets prestation.

Trots den mångfald som finns inom organisationen når personal på Scandic en typ av gemensamt ramverk genom att de alla tycks identifiera sig med den servicekultur som finns inom Scandic. Sätts detta perspektiv på identifiering i relation till Latours (1984) resonemang kring översättning uppfattas en kausalitetsproblematik. Tycker de anställda sig passa in på organisationen endast för att de översätter Scandics vision, mission och värderingar till något passande deras individuella förutsättningar? Är den subjektiva tolkningen av vikt om personal ändå presterar på likartade sätt?

4.4.4 Att inkluderas

Avdelningschef C berättar om kurserna via Scandic Business School vilka hen menar fungerar motiverande för de anställda:

Ja de hjälper, att vara en anställd på Scandic, du känner dig mer värd. Att Scandic bryr sig om dig för att lära dig allt detta. Och arbete, varför Scandic vill minska koldioxidutsläpp, och varför vi använder återvinning ... och om du förklarar detta för de anställda, upplever de en plats som är i den moderna världen.

Avdelningschef C trycker på att genom att informera de anställda känner de sig inkluderade och får en bild av företagets större syfte.

Vi uppfattar att det inom Scandichotellen förs en löpande intern kommunikation kring problem som uppstår och hur de kan förbättras. Intervjupersonerna diskuterade kring de olika möten som hålls regelbundet (avdelningschef B och C). Receptionist A berättade att de har möte en gång i kvartalet där all personal på alla avdelningar ska delta. Hen fortsätter att förklara hur de efter att ha genomfört sina utvärderingar i Voice kan arbeta med återkoppling på dessa. Bland annat hade de gjort en övning med post-it lappar där alla fick komma med idéer och att de sedan tog gemensamt beslut på vilka åtgärder och handlingar som skulle ske. Detta blir ett tydligt exempel på arbete med inkludering av alla medarbetare. Att de intervjuade personerna betonar interna möten kopplas till det Daft och Lengel (1986) beskriver där personlig kontakt som sker ansikte mot ansikte anses vara det sätt att kommunicera som orsakar minst förvirring och möjliggör för direkt återkoppling.

Löpande möten beskrivs som forum för avdelningscheferna att arbeta med de anställda kring vision och mission. Receptionschef B beskrev hur hen under möten med de anställda gick igenom vision och mission och diskuterade kring deras budskap, hur medarbetarna upplevde dem och kände inför dem. Avdelningschef B och C berättade hur de även inom deras avdelningar arbetade på liknande sätt där fokus låg på att utbyta idéer och översätta vision och mission till de anställdas egna ord. Avdelningschef B beskrev:

Vi lägger stor vikt vid att fråga dem, vad tänker du om dem, vad.. hur översätter du detta till ditt eget språk, kan du förklara vad detta betyder för dig? I varenda ord hade vi väldigt häftig respons, vi skrev ner det och delade det med personalen inom hotellet, de gjorde egna beskrivningar av värderingarna med deras betydelse så detta var ett bra sätt att arbeta med det.

Avdelningschef B fortsätter förklara hur hen arbetar för att medarbetarna ska känna att de har inflytande i organisationen “få dem att ta del av verksamheten som om det vore deras egen. Jag gillar verkligen att få dem att känna sig som, jag har verkligen inflytande här”. När hen arbetar på detta sätt med inkludering kan en koppling ses till figur 1: Beståndsdelar av missionen (Bart et al., 2001). Detta styr de anställdas beteenden i en viss riktning. Avdelningschefens arbete kring inkludering och identifiering tolkas därför bli en funktion av vision och mission. Hotellchef B trycker på hur hen försöker arbeta med medarbetarnas egna reflektion kring värdeorden, gör försök att koppla de till egna erfarenheter av till exempel god service. Dessa praktiker av inkludering kan sättas i samband med Kopaneva och Sias (2015) då de menar att anställdas tankar kring vision och mission måste införlivas ytterligare inom organisationen. Campbells (1989) resonemang kring att nå djupare mening i arbetet blir också en konsekvens av praktikerna.

Receptionschef C tycks dock uppleva en viss frustration kring möten och personalansvar på dennes hotell. Hen anser att de tidigare inte arbetat tillräckligt mycket med personalen, att kommunikation kring värdeorden inte varit tillräcklig, att det inte varit tillräckligt med möten och att personalen inte blivit involverad.

När Scandic ska införa något ibland så *så här ska vi göra och nu gör vi det så, pom*. Och sen får man med sig två på det tåget liksom. Av typ 25 0000. Att det blir lite för, man hinner liksom inte arbeta in det riktigt.

Hen fortsätter förtydliga hur det ofta finns många bra idéer men att de inte riktigt fullföljs, något denne dock upplever är mer specifikt för hotellet än Scandic i stort.

Intervjupersonerna betonar hur samtliga medlemmar av organisationen ska förstå och acceptera vision och mission och på flera sätt läggs vikt vid det Kopaneva och Sias (2015) påpekar om inkludering av samtliga medlemmar. Om arbetet med inkludering skapar engagemang hos de anställda kan detta leda till positiva konsekvenser för organisationen (Bart et al., 2001). Personalen arbetar för att genom inkludering skapa ett gemensamt ramverk vilket ska styra handlingar och kommunikation från organisationen.

4.5 Slutsatser

Genom att analysera användandet av Scandics vision och mission har vi nått ett antal slutsatser kring deras funktion inom organisationen.

Tidigare i uppsatsen konstaterades att det krävs en förståelse och acceptans inom organisationen för att vision och mission ska fylla en funktion. Vi har noterat att Scandics interna system ger riktlinjer i personalens arbete och blir ett första steg till att skapa ett gemensamt ramverk kring vad vision och mission innebär. Det andra vi noterat är värdeordens betydelse. Värdeorden uppfattas vara av stor vikt i personalens arbete då de bidrar till att konkretisera vision och mission. Detta blir en förutsättning för att vision och mission ska få funktion.

Intervjupersonerna har visat på att arbete med vision och mission inom Scandic innebär arbete kring målsättning, inkludering och identifiering. Dessa tre delar bidrar dels till förståelse av vision och mission men de blir framförallt de identifierade användningsområdena av vision och mission. Vision och mission används för att arbeta mot mål, för att inkludera alla i arbetet mot mål och för att ge personalen något att identifiera sig med. Personalen använder dessa funktioner i en strävan att uppnå vision och mission och på så sätt får de inom Scandic, enligt intervjupersonernas beskrivning, en större funktion. Intervjupersonerna förklarar sålunda användandet av vision och mission i likhet med hur teoretikerna resonerar kring användandet av budskapen, det är något som kan implementeras och får funktion.

Samtidigt har en hel del problem identifierats, intervjupersonerna betonar hur det inte är helt lätt att i den dagliga driften faktiskt använda en vision och mission. De har till viss del skilda

innebörder för intervjupersonerna. Detta förklarar vi genom fenomenen översättning och semantik. Finns det skilda tolkningar av vision och mission kan det ifrågasättas hur personalen ska kunna presentera en enhetlig bild av vad Scandic vill uppnå och hur de vill uppnå det.

Vi når slutsatsen att verktygen Scandic använder sig av samt de identifierade funktionerna underlättar för att skapa ett gemensamt ramverk för betydelsen av vision och mission. Subjektiva tolkningar och översättning sker dock löpande. Detta gör att användning av vision anpassas till intervjupersonernas individuella förutsättningar vilket delvis förändrar budskapen. Vi har genom uppsatsarbetet förstått att översättning inte behöver bli till ett problem i organisationen om en medvetenhet kring detta finns.

Tar vi sedan ett steg tillbaka och reflekterar kring om det finns något djupare och underliggande i det intervjupersonerna ger uttryck för som användande, då finner vi en annan funktion av vision och mission. Detta kommer att diskuteras djupare i nästa avsnitt.

5. Diskussion

Som konstaterat i slutsatserna kan vi visa på att vision och mission, för de intervjuade personerna i vårt fall Scandic, fyller en funktion. De beskrivs av personal användas som ett managementverktyg i syfte att styra handlingar mot organisationens mål. Dock är vi inte övertygade om att vision och mission fyller den, från Scandics ledning, tänkta funktionen eller direkt fungerar som teoretikerna beskriver. Genom analysen har vi konstaterat att flera intervjupersoner anser att service kommer naturligt för dem, då det är en del av arbetet i en serviceorganisation. Med detta resonemang ifrågasätts om det är visionen som formar arbetet i organisationen eller om visionen utformas för att passa in på det arbete som redan utförs i organisationen? Är det senare sant, behövs då visioner inom en organisation?

Det empiriska materialet visar på att även om visionen inte får tänkt funktion så har den ändå en betydelse för personalen och är på så sätt inte bara tomma ord. Den blir något personalen kan luta sig emot i arbetet och rättfärdiga handlingar igenom. Detta är i linje med en del av de tidigare diskuterade teorierna men tillför en mer komplex bild. Vi får uppfattningen att Scandic som organisation hade kunnat prestera på liknande sätt även utan visionen, något vi grundar i diskussionen om att service är en naturlig del av arbetet. En gemensam riktning hade ändå funnits eftersom anställda är införstådda med vad en serviceorganisation innebär. Vi är av åsikt att vision snarare fungerar som en trygg och tydlig grundpelare i organisationen. För att förtydliga vårt resonemang liknar vi organisationens vision vid ett barns gosedjur. Visionen används dels som internt marknadsföringsobjekt mot anställda, precis som barn visar upp sina gosedjur är visionen lätt och fin att visa upp. Den skapar som tidigare konstaterat en trygghet och precis som ett gosedjur får visionen därmed en slags fiktiv funktion. Men, det är fortfarande en funktion.

För aktörer som arbetar med visioner tillför detta en mer komplex bild av användandet. Organisationer kan inte ha ett rakt implementeringstänk utan måste vara medvetna om hur en översättningsprocess med subjektiva tolkningar påverkar användandet. Vision är fortfarande av vikt men visar sig delvis fylla en annan roll än den av att styra organisationens medlemmar, vilken teoretikerna beskrivit. Det krävs dock ytterligare forskning för att belysa denna aspekt. En fråga uppstår kring hur användande av vision sker på andra hotell inom Scandic-kedjan. Vi har utfört intervjuer på fyra olika hotell och kan därför endast besvara hur användandet sker vid dessa. För framtida forskning skulle det vara intressant att fördjupa studiet av vision genom att studera andra hotell eller en annan typ av serviceorganisation. För

vidare forskning hade det även varit intressant att titta på om Scandics förändring från de gamla till de nya vision och mission får någon effekt på organisationen. Att studera detta skulle kunna bidra till ytterligare kunskap kring användandet av vision och mission.

Referenser

- Andersson Cederholm & Gyimóthy. (2005). Tjänstens triad - Från ömsesidig harmoni till dialektisk spänning i tjänstemöten. I H. Corvellec & H. Lindquist (Red.), *Servicemötet: multidisciplinära öppningar* (s. 47-63). Malmö: Liber.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Back, K. W., Bunker, S., & Dunnagan, C. B. (1972). Barriers to Communication and Measurement of Semantic Space. *Sociometry*, 35(3), 347-356.
- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The Relationship Between Mission Statements And Firm Performance: an exploratory study. *Journal Of Management Studies*, 35(6), 823-853.
- Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19.
- Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?. *Business Horizons*, 43(6), 23.
- Brinkman, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles: Sage Publications.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Campbell, A. (1989). Does your organisation need a mission?. *Leadership & Organization Development Journal*, 10(3), 3-9.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Brief case: Mission, vision and strategic intent. *Long Range Planning*, 24(4), 145-147.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.

David, F. R. (1989). How Companies Define Their Mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.

Dickson, D. R., Ford, R. C., & Upchurch, R. (2006). A case study in hotel organizational alignment. *International Journal Of Hospitality Management*, 25, 463-477.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori - idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.

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

Ireland, D., & Hitt, M. A. (1992). Mission statements: Importance, challenge. *Business Horizons*, 35(3), 34.

Kelly, D. (2000). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 92-101.

Kopaneva, I., & Sias, P. M. (2015). Lost in translation: Employee and organizational constructions of mission and vision. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 358-384.

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

Latour, B. (1984). The power of association. *The Sociological Review*, 32(Special Issue: Sociological Review Monograph Series: Power Action and Belief A New Sociology of Knowledge, Issue Editor John Law), 264-280.

Lunenburg, F.C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*. 15(11), 1-6.

Nebel, C. E. (1991). *Managing Hotels Effectively. Lessons From Outstanding General Managers*. New York: Wiley.

O'Dell. (2005). Spa-anläggningar - Deras tjänster och den kulturella kontexten. I H. Corvellec & H. Lindquist (Red.), *Servicemötet: multidisciplinära öppningar* (s. 64-80). Malmö: Liber.

Posadas, M. C. (2014). Converlogical Management Theory: Towards the Development of the Communicative Competence of an Organization. *DLSU Business & Economics Review*, 24(1), 45-58.

Rigby, D., & Gillies, C. (2000). Making the most of management tools and techniques: a survey from Bain & Company. *Strategic Change*, 9(5), 269-274.

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

Scandic Hotels Group AB. (2016). Om oss/ Vision & Mission. Hämtad 2016-03-30, från <http://www.scandichotelsgroup.com/sv/vision-mission/>

Şentürk, F. K. 2012. A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 58 (8th International Strategic Management Conference), 11-18.

Sufi, T., & Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255.

Svingstedt, A. (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig - En praktikers reflektioner. I H. Corvellec & H. Lindquist (Red.), *Servicemötet: multidisciplinära öppningar* (s. 37-46). Malmö: Liber.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledning

Datum och tid:

Plats:

Deltagare:

Personlig upplevelse av arbetet

Vi har ingen erfarenhet av arbete på hotell och är därför väldigt intresserade av din erfarenhet och tankar kring detta. Vi vill gärna...

Berätta om dig själv och din befattning

- hur länge anställd på Scandic
- bakgrund
- hur kom de sig att du sökte jobbet?

Berätta om ditt dagliga arbete

- hur du upplever det, känner inför arbetet

Vad motiveras du av? Hur?

- vad får dig att prestera, mål?
- vad får dig att göra något extra?

Vad gör att du trivs/ inte med ditt arbete? Kan du ge exempel på...?

Avvikelser

Berätta om avvikande händelser/ kundmöten/ dagar

- problem uppstått, hur hanterats
- svåra situationer

Hur hanterar du det, stöd internt?

Vad är service för dig?

- appliceras i ditt arbete?

Din upplevelse av Scandic

- skiljer från andra hotell?
- kultur
- värderingar
- hur kan företaget underlätta för ditt arbete? Vad kan förbättras?

- Finns det riktlinjer/ instruktioner inom Scandic hur ni ska arbeta?

Vision och Mission

Berätta vad begreppet vision innebär för dig?

Företaget har en vision...är den något du känner igen?

Minns du hur och när du först kom i kontakt med den, vad tänkte du då?

Hur arbetar företaget kring den? Hur upplever du att kollegor arbetar med den?

- Kan du ge exempel på när du haft användning av den (eller tvärtom)?
- Vad gör företaget för att vision ska synas mot kunder? Vad gör du?

Avslut

Något du vill tilläga/ stryka?

Har vi ditt samtycke att använda detta samtal i vårt examensarbete? Du kan när du vill meddela oss om du inte längre vill att vi ska använda materialet i vår uppsats.

Följdfrågor:

Kan du utveckla...

Ge en mer detaljerad beskrivning/ exempel...

Vad tänkte du då? Hur kände du?

Du menar alltså att...

Förankrande frågor i vardagligt arbete:

Hur använder du/ hur tar det sig uttryck?