



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Tjänstvetenskap  
och Service management

Examensarbete för Kandidatexamen

# Organisationskultur på beställning

En kvalitativ studie om teknologi i förhållande till organisationskultur

Amanda Hellström

Melinda Nilsson

Antal ord: 14 755

Grupp: 76

Handledare:

Fredrik Nilsson

Examensarbete

VT 2018

## **Sammanfattning**

Syftet med studien är att undersöka hur ett teknologikoncept som implementeras genom en mobilapplikation, påverkar organisationskulturen i ett serviceföretag. Arbetet har utgått från följande frågeställningar för att besvara syftet: hur visar sig organisationskulturen hos de anställdas beteende i en organisation med ett appkoncept och hur påverkar teknologin de anställda och deras beteende i denna typ av organisation? Studien utgår från en kvalitativ metod som fördelas på sex djupintervjuer på ca 45 minuter vardera och 9 timmars dold observation vilket motsvarade den insamlade empirin. Empirin analyseras mot den teoretiska referensramen bestående av organisationskultur, subkulturer, normer, värderingar, symboler, språk, ritualer, teknologi och fysisk omgivning. Dessa teoretiska teman betraktas som aspekter av organisationskultur och bidrar till den totala förståelsen för organisationskulturen och hur den påverkas av ett teknologikoncept, i detta fall mobilapp. Slutsatserna av studien är att trots avsaknad av formella riktlinjer angående organisationskulturen, fanns en enhetlig uppfattning om den dominanta, familjära, kulturen bland de intervjuade. Den enhetliga kulturen kan härledas till personalchefens informella och verbala förmedling av kulturen baserat på uppfattat behov. Dock fanns nyansskillnader i uppfattningen av kulturen, subkulturer. Dessa bidrog till olika uppfattningar av servicetillhandahållandet eftersom subkulturerna grundar sig i anställningstid. De som har varit anställda länge har uppfattningen att appen, och den självservice den innebär, förstärker den familjära kulturen och servicemötet. De som är nyanställda har däremot uppfattningen att appen begränsar mötet med gästen och därmed förminskar den rådande kulturen.

## Innehållsförteckning

1. Inledning och problemformulering.....	4
1.1 Syfte .....	5
1.2 Disposition.....	6
2. Teoretisk referensram .....	6
2.1 Vksamhetens essens - Organisationskultur .....	6
2.2 Organisationskulturens yttringar .....	7
2.3 Kulturen och dess olika former.....	8
2.4 Differentierat synsätt .....	8
2.5 En annan aspekt av organisationskultur .....	9
2.5.1 Språk och ritualer .....	10
2.6 Teknologins intrång .....	11
2.7 Omgivningen och beteendet .....	13
3. Metod.....	13
3.1 Kvalitativ metod .....	13
3.2 Insamling av teori .....	14
3.3 Urval & avgränsningar .....	14
3.4 Intervjuguide .....	15
3.5 Insamling av empiri - Intervjuer.....	15
3.6 Insamling av empiri - Observationer.....	16
3.7 Etiska krav .....	17
3.8 Metod för analys .....	18
3.9 Metodreflektion .....	19
4. Analys och Empiri .....	20
4.1 Pinchos .....	20
4.2 Att känna sig som en i familjen.....	22
4.3 Gästerna i fokus.....	23
4.4 Respektera och acceptera andra .....	23
4.5 Uttalade aspekter och grundläggande antaganden .....	24
4.6 Meningsfulla handlingar .....	26
4.7 Tjat som förmedling av kulturen .....	27
4.8 Kroppsspråk som ritualer .....	28
4.9 Meningsfulla objekt.....	30
4.10 Organisationskultur som en tolkningsfråga .....	30
4.11 Pinchos teknologiska affärskoncept .....	33
4.12 Påverkansfaktorer utifrån Teknologi .....	34

4.12.1 Risken att tekniken inte fungerar .....	35
4.12.2 Gäster som inte uppskattar appkonceptet eller självservice .....	35
4.12.3 Personalens inställning till appen .....	37
4.12.4 Brist på förståelse eller förmåga att använda appen .....	38
4.13 Omgivningen som glädjespridare .....	40
5. Slutsats & Slutdiskussion .....	43
5.1 Bidrag till forskning.....	44
5.2 Vidare studier .....	45
6. Källförteckning .....	46
7. Bilaga – Intervjuguide.....	50

# 1. Inledning och problemformulering

Att leverera service och få gästen att känna sig som hemma snarare än någon som är på besök är en målsättning inom restaurangbranschen. Det handlar om att knyta band till gästerna och att skapa personliga relationer (Eksell 2013:21). Detta kallas för gästfrihet och innebär viljan hos värden att erbjuda gästen en högkvalitativ service och uppfylla gästens önskningar. Vidare menar Eksell (2013) att gästfriheten kan uppstå från två aspekter, materiella som exempelvis möblering och immateriella som relationen mellan anställd och gäst. Således är gästfrihet komplext eftersom gästers behov, önskningar och krav är individuella. Dessutom är relationen mellan de två parterna under ständig utveckling eftersom de påverkas av materiella såväl som immateriella aspekter (Eksell 2013:8-13). Lashley och Morrison (2000) definierar begreppet gästfrihet som ett vänligt sätt att välkomna och underhålla gäster. De menar lika väl som Eksell (2013) att gästfrihet uppstår i fysiska materiella aspekter (Lashley & Morrison 2000:135-136). Vidare menar Lashley och Morrison (2000) att leveransen av gästfrihet även berör attityder och beteenden samt att den uppstår i ett utbyte av två processer mellan gäst och kund (Lashley & Morrison 2000:135-136).

Pettigrew (1979) menar att människor skapar kultur och att kultur skapar människan vilket tydliggörs i citatet "*Man creates culture and culture creates man*" (Pettigrew 1979:577). Detta belyser även Meyerson och Martin (1987) samt Mungiu och Pupazan (1987). De menar att organisationskultur är socialt konstruerat och skapas av den externa omgivningen (Meyerson & Martin 1987:623; Mungiu & Pupazan 2016:102). Vidare poängterar Smircich (1983) att organisationskultur utgör ett viktigt verktyg för att vägleda medlemmarnas beteende (Smircich 1983:345-346). Eftersom organisationskulturen har förmågan att påverka de anställdas beteende blir det en viktig faktor för framgång (Mungiu-Pupazan 2016:102). Detta innebär alltså att organisationskultur kan tydas som en samverkansrelation där medlemmarna influerar kulturen och vice versa. Denna samverkansrelation gör organisationskultur till ett komplicerat fenomen. Pettigrew (1979) poängterar att det finns flera aspekter som påverkar organisationskulturen, exempelvis symboler, språk, föreställningar och ritualer. Dessa är i olika grad beroende av varandra (Pettigrew 1979:576).

Arbetet utgår därför från en uppsättning aspekter som kan påverka organisationskulturen, dessa är: språk, ritualer, teknologi, fysisk miljö, symboler, normer och värderingar.

Pinchos har sedan 2012 marknadsfört sig som Sveriges första restaurang som styrs av en app. Det betyder att bordsbokning, beställning av dryck och mat, servering och betalning sker av gästerna själva via appen (Pinchos 2018). Teknologikonceptet på Pinchos kan ses som ytterligare en aspekt som kan påverka organisationskulturen. Det bör därför tas hänsyn till när organisationskulturen studeras. De traditionella servicesystemen med mänskligt gästbemötande och få teknologiska inslag i servicemötet undergår en snabb förändring. Det blir allt vanligare att inkorporera teknologi i servicemötet (Bitner, Brown & Meuter 2000:138-139). Bitner (2001) menar dock att det mänskliga gästbemötandet förloras när teknologi införs (Bitner 2001:378). De traditionella servicesystemen finns i många olika former som exempelvis försäljningsterminaler eller surfplattor, gemensamt är krav på gästens uppmärksamhet och användning under servicemötet (Giebelhausen, Robinson, Sirianni & Brady 2014:113). Införandet av teknologi har normalt målsättning att öka effektiviteten, nöjdheten hos gästen, kvalitén på service och att nå nya gästsegment (Bitner, Ostrom & Meuter 2002:97).

Tidigare forskning, så som Pettigrew (1979), undersöker organisationskultur utifrån olika aspekter som påverkar kulturen och Bitner, Brown och Meuter (2000) forskar på införandet av teknologi i servicemötet. Däremot finns det inte, enligt vår kännedom, forskning som har undersökt hur ett teknologikoncept påverkar organisationskulturen. Det saknas även studier på hur ett teknologikoncept som baseras på en mobilapplikation påverkar organisationskulturen i ett serviceföretag. Därför är det intressant att undersöka hur organisationskulturen påverkas av ett teknologikoncept.

## 1.1 Syfte

Syftet är att undersöka hur ett teknologikoncept som implementeras genom en mobilapplikation påverkar organisationskulturen i ett serviceföretag. Det blir idag allt vanligare att bedriva företag med teknikbaserad service. Arbetet syftar till att skapa en förståelse för om och hur detta påverkar organisationskulturen.

Studien ämnar besvara följande två frågor för att kunna uppnå studiens syfte.

1. Hur visar sig organisationskulturen hos de anställdas beteende i en organisation med ett appkoncept?
2. Hur påverkar teknologin de anställdas och deras beteende i en organisation med ett appkoncept?

## 1.2 Disposition

Arbetet inleds med ett teoriavsnitt där vår teoretiska bakgrund för analysen presenteras med olika begrepp som exempelvis organisationskultur och teknologi. Detta avsnitt följs av ett metodavsnitt som förklarar hur det empiriska materialet har samlats in och hur detta analyseras. Här diskuteras även etiska aspekter, studiens validitet och reliabilitet. Vidare analyseras det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen. Analysen följs av slutsatser och slutdiskussion där analysen fördjupas för att besvara forskningsfrågorna. Slutligen presenteras hur slutsatserna bidrar till forskningsfältet och förslag till vidare forskning ges.

## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Veksamhetens essens - Organisationskultur

Organisationskultur är ett komplext fenomen eftersom den influeras av den externa omgivningen (Mungiu-Pupazan 2016:102). Vidare poängterar Meyerson och Martin (1987) att organisationer består av kulturer som undergår en stegvis förändring, snarare än stora och revolutionsartade förändringar (Meyerson & Martin 1987:634). Enligt Martin och Siehl (1983) har organisationer en huvudsaklig, dominant kultur som genomsyrar hela företaget (Martin & Siehl 1983:53-54). Organisationskultur karaktäriseras enligt Mungiu-Pupazan (2016) som ett mönster av värderingar, normer och beteenden som har en påverkan på ett företags prestationer (Mungiu-Pupazan 2016:102). Alvesson (2001) har samma syn på organisationskultur som Mungiu-Pupazan (2016) men han poängterar även att organisationskultur inkluderar symboler och att den är svårförståelig (Alvesson 2001:7,13).

Vidare påverkas organisationskulturen av den sociala sammanhållningen inom företaget och därmed de anställdas välmående samt deras sätt att tänka och agera såväl inne som utanför organisationen (Mungiu-Pupazan 2016:103). Meyerson och Martin (1987) menar på samma sätt som Mungiu-Pupazan (2016) att organisationskultur är socialt konstruerat. De belyser även att organisationskultur är motståndskraftigt mot förändringar (Meyerson & Martin 1987:623-624). Kallas och Reino (2014) konstaterar vidare att en organisationskultur fungerar som ett verktyg för de anställdas tankesätt och agerande. De skriver även att organisationskulturen visar vilka beteenden och känslor som är acceptabla att uppleva och reagera på (Kallas & Reino 2014:57). På liknande sätt som Kallas och Reino (2014) menar Smircich (1983) att organisationskultur används som ett betydelsefullt verktyg för att guida och forma medlemmars beteende men även skapa en identitetskänsla (Smircich 1983:345-346). Hon hävdar därmed att organisationskulturen och dess värderingar fyller värdefulla funktioner.

## 2.2 Organisationskulturens yttringar

Cohen (1974) skriver att symboler är objekt som står för olika syften och som oftast uppstår i exempelvis ritualer och ceremonier (Cohen 1974:23-24). Alvesson (1993) menar också att symboler kan vara objekt som ska uttrycka en viss innebörd (Alvesson 1993:104). Denna innebörd kan enligt Hatch (2002) vara både medveten och omedveten, symboler är alltså en förlängning av ett föremåls konkreta form. Symboler kan vidare komma till uttryck på flera olika sätt exempelvis med fysiska objekt eller via beteenden (Hatch 2002:250-251). Symboler kommer vidare att diskuteras senare i teoriavsnittet.

Nära sammanlänkat med symboler är normer och värderingar inom en organisationskultur. Hatch (2002) karakteriserar värderingar som en kulturs engagemang i exempelvis politik. Värderingarna är vad som anses vara viktigt och det som betraktas som rätt och fel samt mål, standarder och sociala principer som finns inom en organisation. Värderingar är därmed ihopkopplat med känslor (Hatch 2002:245). Smircich (1983) menar likt Hatch (2002), att värderingar är viktigt för en organisation men att sociala ideal kan ha samma betydelse (Smircich 1983:344). Normer utgör förväntningar på medlemmarnas beteenden i olika situationer, vad som anses vara onormalt och normalt (Hatch 2002:246). Normer anses



enligt Alvesson (2013) vara en faktor till ett företags framgång eftersom de har en inverkan på medlemmarnas beteenden och attityder (Alvesson 2013:56).

### 2.3 Kulturen och dess olika former

Organisationskultur är ett komplext fenomen som i forskningen vanligen delas upp i tre synsätt eller utgångspunkter: det integrerade, det differentierade och det mångtydiga synsättet (Alvehus & Jensen 2015:103). Enligt Meyerson och Martin (1987) innebär det integrerade synsättet en kultur som baseras på gemensamt språk, gemensamma värderingar och beteenden, vad som sammansvetsar gruppen. Kulturen bygger på tydlighet, dominans, samstämmighet, konsekvenser och är även ledarcentrerat (Meyerson & Martin 1987:624-627). Det differentierade synsättet är en kultursyn som inte baseras på en ledare och har såväl överensstämmande som icke överensstämmande åsikter eller uppfattningar om kulturen bland medlemmarna. De olika tolkningarna av kulturen bidrar till skapandet av subkulturer inom organisationen (Meyerson & Martin 1987:630-633). Det mångtydiga synsättet däremot har oklarheter gällande kulturen och dess relationer. Det finns inga gemensamma värderingar det vill säga ingen samstämmighet bland medlemmarna och oklarheten accepteras av medlemmarna (Meyerson & Martin 1987:637).

Det differentierade synsättet är utgångspunkten för den teoretiska referensramen som ligger till grund för arbetet eftersom personalen i det studerade företaget möjligen kan ha olika uppfattningar av kulturen. Det differentierade synsättet har heller inget fokus på ledare inom kulturen, ledarskapet kommer därför inte studeras i detta arbete. Fokus är teknologiaspekten som en funktion.

### 2.4 Differentierat synsätt

Som ovan nämnt har organisationer en dominant kultur som förstås och strävas efter av alla i företaget (Martin & Siehl 1983:53-54). Eftersom organisationskulturen har en inverkan på sättet att tänka och agera, såväl inne som utanför organisationen, bidrar den till olika variationer av tolkningar på organisationens värderingar, normer och symboler. Detta i sin tur skapar subkulturer som kan skapa konflikter grupper emellan (Alvesson 2001:7; Meyerson & Martin 1987:631-632; Mungiu-Pupazan 2016:103). Alvesson (2001) skriver att människor uppfattar kultur inom organisationer på olika sätt, vilket är en karaktärisering på

det differentierade synsättet (Alvesson 2001:9). Vidare menar även Smircich (1983) att en organisationskulturs principer kan tolkas i olika utsträckningar av medlemmarna.

Medlemmarna bildar således olika subkulturer med goda relationer eller konfliktgrupper (Smircich 1983:349).

Jermier, Slocum, Fry & Gaines (1991) menar däremot att subkulturer framträder genom att medlemmar utmanar eller vill ersätta den officiella och dominanta kulturen som därmed utgör en grund för konflikter. Subkulturerna kan grunda sig i personlighetsfaktorer, exempelvis ålder, kön och utbildning. Subkulturer kan även bildas genom ansvarsområden eller arbetstider (Jermier et al. 1991:172-173). Även Martin och Siehl (1983) poängterar att medlemmar inom organisationer kan tolka den dominanta organisationskulturen i olika variationer (Martin & Siehl 1983:53-54). På liknande sätt som Jermier et al. (1991) menar Hatch (2002) att det finns två förklaringar till att det bildas subkulturer. Den första är att människor interagerar med varandra och därmed skapar en stark sammanhållning då interaktioner inkluderar bland annat ömsesidiga relationer och närhet. Den andra anledningen är att individer tenderar att umgås med människor som liknar en själv. Subkulturer kan bildas då individer söker sig till andra med exempelvis samma ålder, kön, yrke eller yrkesposition (Hatch 2002:261).

## 2.5 En annan aspekt av organisationskultur

När man talar om organisationskultur blir det även intressant att studera begreppet ideologi eftersom de har en nära koppling till varandra. Mintzberg (1989) presenterar begreppen organisationskultur och ideologi som utbytbara synonymer (Mintzberg 1989:221-222).

Vidare menar Goll och Zeitz (1991) att organisationskultur och ideologi är delvis överlappande begrepp, organisationskultur beskrivs däremot som ett djupare begrepp som har förmågan att påverka medlemmarna på ett undermedvetet plan (Goll & Zeitz 1991:191). Detta synsätt delas av Pettigrew (1979) som menar att bland annat aspekterna symboler, språk, ritualer och ideologi alla kan skrivas under etiketten organisationskultur (Pettigrew 1979:570-575). Hartley (1983) definierar begreppet ideologi med en uppsättning karaktärsdrag; de består av föreställningar och normativa värderingar om hur socialt beteende bör vara, en "status quo". Det är systematiskt till naturen, det är inte meningsfullt

att studera enskilda aspekter eftersom de i många fall endast har betydelse i förhållande till andra aspekter. Hartley (1983) påpekar även att ideologi fokuserar på värderingar och tro som påverkar hur sociala grupper beter sig och har en stark koppling till handling (Hartley 1983:13-17). Ett problem med att arbeta med ideologier är att de kan ha icke uttalade aspekter som är svåra att sätta ord på. Det bygger istället på grundläggande antaganden och uppfattningar vilket gör det svårt att studera och utvärdera (Hartley 1983:21).

### 2.5.1 Språk och ritualer

Utifrån antagandet att organisationskultur beror på flera olika aspekter blir det även intressant att studera de tidigare nämnda aspekterna symboler, språk och ritualer. Berger och Luckman (1966) skriver att mänskligt uttryck sker med en uppsättning tecken och att språk utgör den viktigaste av dessa. Språk som ett system av vokala tecken och att språk, såväl som andra vokala uttryck, med sin stora variation och komplexitet påverkar upplevelser och förmedlar mening. Förståelse för språket är essentiellt för att förstå det vardagliga livet (Berger & Luckman 1966: 83-88). Pettigrew (1979) menar vidare att dessa språkliga processer skapar mening och är därför mycket viktiga i kulturprocessen i en organisation och är grundläggande aspekter i att skapa handling.

Ritualer har enligt Pettigrew (1979) förmågan att förstärka vad som värderas högt i organisationen, såväl som vad som uppfattas som oacceptabelt i organisationskulturen (Pettigrew 1979:576). Dock är det icke påtagligt vilket kan försvåra användningen av ritualer som analytiska verktyg vid bedömning av organisationskultur. Det är vanligt att ritualer uppfattas som repetitiv handling utan mening i organisationen (Pettigrew 1979:575). Istället menar Bocock (1974) att ritualer bör uppfattas som en symbolisk användning av gester och kroppsspråk, vilket förmedlar mening i sociala interaktioner (Bocock 1974:37). Pettigrew (1979) poängterar att symboler, språk, ideologier, föreställningar och ritualer i olika grad är beroende av varandra (Pettigrew 1979:576). Symboler, menar Pettigrew (1979), är det bredaste av de presenterade aspekterna eftersom språk och ritualer båda är former av symbolism. Vidare definieras symboler som föremål, handlingar, relationer eller språkliga formationer som förmedlar mening, frammanar känslor och väcker handling (Pettigrew 1979:574).

Arbetet utgår från Mintzberg (1989) som syftar på att organisationskultur och ideologi är utbytbara begrepp och därför kommer vi att använda termen organisationskultur. Däremot är det intressant att analysera olika aspekter av organisationskultur enligt Pettigrew (1979) och Hartley (1983) eftersom att aspekterna är beroende av varandra. Vår analys kommer alltså delvis frångå dessa studier i att även ideologi är en aspekt av organisationskultur, då vi håller ståndpunkten att de båda begreppen är utbytbara. Aspekterna symboler, normer, värderingar, språk och ritualer kommer alltså att analyseras utifrån det empiriska materialet för att se deras påverkan på organisationskulturen.

## 2.6 Teknologins intrång

I dagens samhälle har teknologi dramatiskt ändrat interaktionen mellan gäster och servicetillhandahållare, det handlar inte längre om högt mänskligt bemötande och låga teknologiska inslag. Vad gästerna behöver och vill ha, förblir däremot oförändrat. Gäster vill ha pålitliga utfall, enkel tillgång, responsiva system, flexibilitet samt kompensation och en ursäkt när något går fel - de vill ha service. Skillnaden är att gästerna förväntar sig servicen via teknologin (Bitner 2001:378). Sedighimanesh, Sedighimanesh och Ashghaei (2017) menar att den viktigaste faktorn i att vinna gästnöjdhet är att leverera lämplig service och att detta idag är beroende av ny teknologi som möjliggör kvalitet och effektiv service. Det mest attraktiva sättet att uppnå kvalitet och effektiv service är genom teknologisk självservice (Sedighimanesh, Sedighimanesh & Ashghaei 2017:172). Castro, Atkinson och Ezell (2010) definierar självservice som den process där gästen engagerar sig i utförandet av en tjänst. Dess betydelse har ökat med IT och möjligheterna att utföra självservice med teknologi (Castro, Atkinson & Ezell 2010:4). Zeleny (2009) menar vidare att teknologi idag är en huvudkomponent i självservice och att det handlar om vad du använder det till och varför. Den nya teknologin handlar inte om tillgänglig hård- och mjukvara utan att framgång via teknologiutnyttjande handlar om att göra saker annorlunda (Zeleny 2009:9-10).

Det bör dock även noteras att självservice inte är samma sak som automatisering. Sedighimanesh et al. (2017) skriver att båda fenomen har som målsättning att öka effektiviteten i serviceprocessen. Automatiseringen ersätter personalens arbetsuppgifter

med teknologiska lösningar medan self service technologies (SSTs) är ett sätt att lägga över en del av servicen på gästen via teknologi (Sedighimanesh, Sedighimanesh & Ashghaei 2017:173). SSTs kan därför ses som en kombination av självservice och teknologi. Bitner (2001) menar att teknologi möjliggör en högre grad av effektivitet för både gäster och anställda men att det även finns en del risker. Alla gäster är nödvändigtvis inte intresserade av teknologi som ett sätt att kommunicera med företag (Bitner 2001:377). Parasuraman (2001) studier visar vidare att det finns gästsegment som varken har intresse av eller viljan till att använda teknologi (Parasuraman 2001:309).

Med införandet av teknologi följer en förlust av mänsklig kontakt vilket kan vara skadligt, både utifrån livskvalité och mänskliga relationer (Bitner 2001:378). Wang (2017) kritiserar forskning som endast ser på huruvida gästen vill engagera sig i självservice eller accepterar det. Han hävdar att även om det finns en vilja eller acceptans för självservice hos gästerna kräver det en viss grad av kunskap och självförtroende för att gästen ska klara av det - vilja är inte samma sak som förmåga (Wang 2017:788). I sin studie ställer Wang (2017) vilja mot förmåga hos gästen gällande SST. Han förklarar att vilja snarare påverkas av användbarhet än nöje i att använda teknologin med andra ord har nöje en mycket liten del i gästens vilja eller acceptans av SST (Wang 2017:798). Däremot finner Curran och Meuter (2007) att gästens nöje är en av de största bidragande faktorerna i gästens acceptans av självservice (Curran & Meuter 2007:296). Wang (2017) konstaterar att användarvänlighet, teknologisk ångest samt behov av interaktion har direkt inverkan på gästens förmåga, snarare än vilja att använda SSTs. Han menar att organisationer därför behöver öka gästens upplevelse av användarvänlighet och att de bör tillhandahålla teknologisk support till personalen för att överbrygga teknologisk ångslighet samt att tillgodose behovet av mänsklig kontakt (Wang 2017:798).

Eftersom studien ämnar att analysera organisationskultur i ett serviceföretag som arbetar utifrån ett appkoncept blir det viktigt att specificera olika typer av teknologi i förhållande till service och dess skillnader. Analysen kommer utgå från att företaget använder sig av automatisering eftersom en del av personalens arbetsuppgifter ersätts av appen. Analysen kommer även utgå från självservice teknologi (SST) då gästerna utför en del av servicen, som att hämta dryck och mat själva, via teknologin, återigen genom Pinchos app. Både termen

teknologikoncept och appkoncept kommer användas i arbetet, teknologikoncept betraktas här som en bredare benämning där appkonceptet är det sätt teknologin implementeras i den aktuella verksamheten.

## 2.7 Omgivningen och beteendet

Bitner (1992) menar att den fysiska omgivningen skapar en möjlighet att påverka människors motivation, tillfredsställelse och känslor, vilket i sig influerar deras beteende. Omgivningen påverkar även den sociala interaktionen som sker mellan anställd och gäst (Bitner 1992:57-59, 61). De beteenden och reaktioner som återupprepas kan bero på typiska fysiska omgivningar och gör dessa reaktioner mer förutsägbara tack vare den fysiska omgivningen. Däremot menar hon även att det finns utmaningar i att designa fysiska omgivningar eftersom de påverkar individer på olika sätt (Bitner 1992:61). Omgivningen påverkar även människors föreställningar om platser vilket gör att den fungerar som en kommunikator (Bitner 1992:62).

Lika väl menar även Parish, Berry och Yin Lam (2008) att omgivningen, exempelvis musik, har en påverkan på känslor samt sociala interaktioner. Fortsättningsvis poängterar de att omgivningen har en inverkan på människors beteenden och attityder (Parish, Berry & Yin Lam 2008:221). Organisationskultur är ett verktyg för att guida medlemmarnas sätt att tänka och agera, det vill säga beteende. Som beskrivs ovan kan även den fysiska omgivningen påverka medlemmarnas beteende. Det är därför intressant att inkludera den fysiska omgivningen som en aspekt av organisationskulturen.

## 3. Metod

Här presenteras vårt tillvägagångssätt för insamling av teori och empiri. Vi redogör för valen av metod samt tillvägagångssätt för att söka fram den litteratur som ligger till grund för vår teoretiska referensram.

### 3.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ metod har valts eftersom den syftar till att få en djupare förståelse för undersökningspersonernas uppfattningar, agerande och tankesätt. Enligt Bryman (2008) ligger tonvikten i en kvalitativ metod på ord och tolkningar vid insamling och analys av

empiri snarare än kvantifiering (Bryman 2008:340). Valet att använda en kvalitativ metod gav därför möjlighet att förstå undersökningspersonernas uppfattningar, agerande och tankesätt ur olika perspektiv. Studiens teoriinsamling utfördes innan insamlingen av empiri. Vid insamlingen av det empiriska materialet användes en kombination av kvalitativa djupintervjuer samt dolda observationer. Denna typ av tillvägagångssätt att först utföra teoriinsamling och sedan samla in empiri, kallas för deduktiv metod (Bryman 2008:26-28).

### 3.2 Insamling av teori

Vetenskapliga artiklar och böcker användes med sökord som exempelvis

”organization/organisation culture, subcultures, organizational/organisational culture, servicescape, physical surroundings, IT-service organizations/organisations, smartphones in service, self service technology”. Efter granskning av artiklar och böcker framkom det att det finns tidigare forskning på organisationskultur och teknologi. Det saknas däremot studier på hur teknologi som affärskoncept påverkar organisationskulturen, specifikt när det implementeras genom en mobilapplikation.

### 3.3 Urval & avgränsningar

Bryman (2008) menar att ett representativt urval är ett sampel som på ett rättvisande sätt speglar populationen (Bryman 2008:179). Den totala populationen var för studien mycket liten. Vi valde därför att intervjua personer som har varit anställda olika länge på Pinchos, specifikt på Pinchosrestauranger i Skåne. Detta för att anställningstiden förmodligen skulle påverka personalens uppfattning av organisationskulturen. Målsättningen var att varierad anställningstid hos intervjupersonerna skulle resultera i ett representativt urval. Vi undersökte Pinchosrestauranger i Skåne för att avgränsa oss till ett mindre geografiskt område samt av tillgänglighetsskäl. För att skydda intervjupersonernas identitet avslöjas inte vilka restauranger arbetet avser. En annan avgränsning vi tog hänsyn till var att endast undersöka organisationskulturen utifrån personalens perspektiv. Detta för att vi ansåg att det var mest relevant till organisationskultur samt för att studien inte skulle bli för omfattande.

### 3.4 Intervjuguide

Intervjuguiden bör baseras på de övergripande teman som är centrala till studien. Frågorna bör utformas i en lämplig ordning så svaren kommer naturligt för intervjupersonen (Bryman 2008:419). Vår intervjuguide baserades på teman som: organisationskultur, subkulturer, teknologi och fysisk miljö. Intervjuerna baserades på samma intervjuprotokoll för personalen och ett något anpassat protokoll till personalchefen. Anledningen till att personalchefens intervjuprotokoll avvek från personalens var att chefen troligtvis hade en mer övergripande bild och en annan uppfattning av kulturen såväl som en annan arbetsroll. Intervjun började med en öppen fråga om Pinchos organisationskultur för att få en inledande uppfattning av intervjupersonernas syn på kulturen. Därefter ställdes frågor mer personligt riktade om huruvida de själv upplevde att kulturen efterlevs. Frågor om det fanns anledningar till att kulturen tolkades olika, om den fysiska miljön påverkade deras beteende och hur de uppfattade teknologikonceptet ställdes därefter (se bilaga). Frågor ställdes utefter den teoretiska grunden för att underlätta analys av empirin.

### 3.5 Insamling av empiri - Intervjuer

Djupintervjuer användes vid insamling av empiri. Enligt Bryman (2008) definieras djupintervjuer som en mix av semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är en uppsättning av frågor som kan förklaras som ett frågeschema med allmänt formulerade frågor, ostrukturerade består av olika teman eller allmänna frågor som är informellt ställda (Bryman 2008:206). Anledningen till användandet av djupintervjuer var för att studier om organisationskultur till stor del baseras på personliga uppfattningar och tolkningar. Det skulle därför vara olämpligt att använda en kvantitativ metod för studier av organisationskulturen. Starbuck (1982) poängterar att den miljö organisationskulturer råder i är dynamisk och föränderlig (Starbuck 1982:10). Vi behövde alltså en metod som speglar dynamiken och föränderligheten för att kunna analysera hur personalen influeras av kulturen och valde därför att använda oss av djupintervjuer. Vi ville vara tillmötesgående angående tid och plats för intervjuerna. Därför utfördes de på caféer, Pinchoslokal och via telefon för de som inte hade tid att träffas. Enligt Bryman (2008) finns det nackdelar med telefonintervjuer och en av dem är att intervjuaren inte kan se intervjupersonens ansiktsuttryck eller kroppsspråk (Bryman 2008:209-210). Däremot har



inga anteckningar förts på kroppsspråk och ansiktsuttryck för de intervjupersoner vi träffade för intervjuerna och var ingenting vi valde att analysera eftersom vi inte ansåg att det skulle påverka studiens resultat. Därför prioriterades intervjupersonernas medverkan före direkt kontakt.

Totalt utfördes sex intervjuer där frågor ställdes med hjälp av intervjuguiden. Varje intervju inleddes med att deltagaren informerades om att de etiska kraven följdes i studien, vilket beskrivs nedan. Följdfrågor ställdes utefter intervjupersonernas svar på de planerade frågorna för att möjligtvis öka chanserna till djupare och tydligare svar. Intervjupersonerna var fördelade mellan personal som jobbat sedan verksamhetens start samt nyanställda med endast ett par månader som erfarenhet samt en personalchef. Denna uppdelning i anställningstid valdes för att nå ett brett spann av uppfattningar av organisationskulturen. Risken fanns att personalen som har arbetat under en längre tid har en annorlunda eller tydligare bild av organisationskulturen jämfört med de nyanställda. Intervjupersonerna benämns Albert, Berit, Cecilia, David, Erik och Filippa, namnen på intervjupersonerna är inte representativa för deras kön. I kronologisk ordning från Albert till Filippa har de varit anställda i 5, 3, 2, 2 och 1 år respektive 5 månader. Varje intervju varade i cirka 40-50 minuter och därefter transkriberades inspelningarna. Här gjordes små avvikelser från det som sades för läslighetens skull. Ord togs bort eftersom de inte fyllde någon funktion för analysen och därför prioriterades läsligheten före.

### 3.6 Insamling av empiri - Observationer

Dold observation innebär enligt Bryman (2008) att en viss plats observeras utan de medverkandes vetskap (Bryman 2008:380). Vi valde dold observation för att se om den kultur som förmedlades under intervjuerna kunde återspeglas i observationerna och för att ytterligare öka vår förståelse av organisationskulturen. Observationerna utfördes såväl innan som efter intervjuerna. Målet med att förlägga en del av observationen innan intervjuerna var för att vi som etnografer skulle kunna observera verksamheten med nya, "färska" ögon. Med detta menas att vi inte undermedvetet skulle leta efter interaktioner och slutsatser som stämmer överens med vad som sagts under intervjuerna och eventuellt utesluta annat. Detta gav oss en möjlighet att jämföra uppfattningen både före och efter intervjuerna för att

förhoppningsvis komma till slutsatsen att vår observation förblev opåverkad av intrycken från intervjuerna. Vi valde dessutom att göra observationerna åtskilda. Detta för att ytterligare låta våra intryck vara så opåverkade som möjligt av varandra, såväl som ett sätt att spara tid och få fler observationstimmar som underlag. Den totala observationstiden uppgick till 9 timmar, fördelat på 4 timmar innan intervjuerna och 5 timmar efter. Under observationen fanns inte möjlighet att löpande anteckna då vi inte ville avslöja att vi observerade, utan framstå som vanliga gäster på restaurangen. Vi skrev därför stödord på våra mobiltelefoner vilket inte ansågs uppseendeväckande eftersom Pinchos är en apprestaurang. Snart efter observationens slut renskrevs ett observationsprotokoll utifrån minne och från de anteckningar som gjorts på mobiltelefonerna. Vid observationerna tog vi även bilder av lokalen och maten i den mån vi kunde behålla vår identitet som gäst. Bryman (2008) menar att foton kan användas som grund för diskussion, kallat foto-elicitering (Bryman 2008:403). Vi använder oss av visuellt material i form av fotografier för att förtydliga vår beskrivning av den fysiska miljön i analysen, dessa togs vid ett intervjutillfälle på plats i en Pinchoslokal. Under observationerna tog vi även skärmdumpar på våra mobiltelefoner av olika menyer i appen. Dessa kommer att användas för att ge en tydligare bild av hur teknologin fungerar på Pinchos.

### 3.7 Etiska krav

Vid såväl intervjuerna som observationerna var det viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska krav vilket var informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Enligt Bryman (2008) innebär kraven att deltagarna bland annat har rätt att bestämma över sin medverkan, att informationen som samlas in används endast i forskningssyfte och med största konfidentialitet samt att deltagaren informeras om forskningens syfte och att dess medverkan är frivillig (Bryman 2008:131-132). Varje intervju inleddes med att vi informerade deltagaren om att medverkan var frivillig samt om studiens syfte, varför deltagarna valts ut och att informationen som användes endast var till studiens syfte. De försäkrades dessutom om att deras identitet skulle förbli anonym enligt konfidentialitetskravet. Vi informerade intervjupersonerna om att vi behövde spela in intervjun och att vi var de enda som skulle ha tillgång till det inspelade materialet, vilket

påbörjades efter deltagarnas godkännande. Därigenom uppfylldes de etiska kraven för intervjuer.

Vid de dolda observationerna var det svårare att följa de etiska kraven. Dold observation ger tillträde till en viss plats trots att tillstånd saknas, dock medföljer det även negativa aspekter. En av dem är att deltagarna i observationen är omedvetna om iakttagelsen och kan därmed inte heller ge samtycke till medverkan enligt de etiska kraven, det innebär även svårigheter med att föra anteckningar (Bryman 2008:381-382). Detta gjorde att de etiska kraven inte uppfylldes eftersom att deltagarna inte kunde ge samtycke till studien. Anonymitet är dock en förutsättning för en dold observation (Bryman 2008:135). För att hantera detta hemlighålls platsen för observationen såväl som de observerade personerna. Personalen var dessutom medvetna om att de iakttogs av gäster i restaurangen när de var inne i sin yrkesverksamma serviceroll.

### 3.8 Metod för analys

Analysen baserades på vår egen tolkning av intervjuerna och observationerna utifrån den teoretiska ramen. Bryman (2008) beskriver flera problem med analys av kvalitativ data. Gällande kvalitativa studier finns det inga entydiga regler för hur en analys ska genomföras, det finns endast generella tillvägagångssätt (Bryman 2008:510-511). Eftersom det inte finns några tydliga regler eller riktlinjer för analys av kvalitativ data är det också svårt att tillskriva arbetet en specifik analysmetod. Arbetet inleddes med en formulering av problemformulering, frågeställningar och syfte. Därefter letade vi efter existerande forskning i området varpå vi påbörjade vår teoretiska referensram. I en iterativ process finns det ett samspel mellan analys och insamling av data (Bryman 2008:511). Under intervjuprocessen utvecklades vårt underlag för intervjufrågor successivt. Allteftersom nya aspekter uppdagades under de föregående intervjuerna utvecklade vi även vårt intervjuunderlag, alltså en iterativ process. Frågorna till intervjuerna justerades under intervjuprocessen baserat på en löpande och lös analys av de tidigare intervjupersonernas svar. Efter att alla intervjuer och observationer färdigställts började vi med att koda materialet där vi poängterade det som stod ut som viktigt och som kunde svara på studiens frågeställningar. De citat som valdes ut ur det empiriska materialet skrevs oavsett längd som blockcitat i

analysen. Observationsmaterialet presenterades antingen löpande i texten som en beskrivning eller som blockcitat. Detta eftersom vi ansåg att presentationen av vårt empiriska material blev tydligare. Därefter påbörjades analysarbetet med hjälp av den teoretiska referensramen och det empiriska materialet som ställdes i relation till varandra för att kunna argumentera och diskutera fram svar på frågeställningarna.

### 3.9 Metodreflektion

Thurén (2007) poängterar en del risker vid empiriinsamling. Han menar att det inte går att helt lita på empiriska sanningar eftersom de fem sinnen kan svika, man kan bli lurad eller hallucinera, och är viktigt att man utför empirin efter logikens krav (Thurén 2007:19). Därför valde vi att göra observationerna enskilt för att inte påverkas av varandras uppfattning. Vid kvalitativa studier är det även enligt Bryman (2008) viktigt att reflektera över hur studien står sig mot en uppsättning frågeställningar. De aspekter som behöver övervägas är extern och intern reliabilitet samt intern och extern validitet.

Extern validitet rör i vilken utsträckning studien kan replikeras, detta är ofta svårt i en kvalitativ studie då det inte går att frysa sociala miljöer (Bryman 2008:352). Upprepande av studien för att få samma resultat kan vara svårt då resultatet beror på både informanterna, såväl som de som utför studien. Som Bryman (2008) beskriver är den sociala miljön föränderlig, det är dessutom organisationskulturen som tidigare har beskrivits. Intern reliabilitet handlar om att de som utfört studien är överens om tolkningarna av materialet (Bryman 2008:352). Detta kan inte betraktas som ett problem för studien då vi löpande diskuterade vårt material. Innan skrivandet av analysen påbörjades, diskuterades teorin i förhållande till empirin mellan oss som utförde studien för att vi skulle ha en enhetlig uppfattning. Intern validitet innebär en överensstämmelse mellan observationer och de teoretiska idéer som utvecklas (Bryman 2008:352). Även detta kriterium uppfylldes genom att slutsatserna baserades på nära analyser av den insamlade empirin och observationerna gick i majoriteteten av fallen att koppla till den teoretiska referensramen. Slutligen menar Bryman (2008) att studier bör ta hänsyn till extern validitet, detta handlar om hur mycket det går att generalisera studiens resultat till andra situationer (Bryman 2008:352).

Generaliserbarheten av studien kan anses som tvetydig, trots att arbetet studerade ett

företag från en mycket stor bransch och med ett koncept som blir alltmer utbrett och aktuellt baserades det på ett begränsat urval och begränsat geografiskt område. Detta gjorde det svårt att generalisera resultatet på en stor skala.

## 4. Analys och Empiri

I detta följande avsnitt görs en analys utefter den teoretiska referensramen som ligger till grund för att förklara och analysera den insamlade empirin. Arbetet tar ståndpunkten att ideologi är synonymt med organisationskultur enligt Mintzberg (1989). Studien kommer att analysera följande aspekter av organisationskultur: normer, värderingar, symboler, språk, ritualer och fysisk omgivning. Hartley (1983) påpekar tyngden av att se på flera aspekter av organisationskultur då de i många fall endast har betydelse i förhållande till andra aspekter (Hartley 1983:14-15). Därför kommer rollen av de nämnda aspekterna att diskuteras inom ramen för den studerade organisationen. I arbetet utgår vi från att även teknologi kan vara en aspekt av organisationskultur, i synnerhet för verksamheter med ett appkoncept. Även den fysiska miljön kommer betraktas som en möjlig påverkansfaktor för organisationskulturen. Intervjupersonernas olika uppfattningar om organisationskultur analyseras därmed utefter de olika aspekterna.

### 4.1 Pinchos

Sedan 2012 har Pinchos marknadsfört sig som Sveriges första apprestaurang. Det innebär att bordsbokning, beställning och upphämtning av dryck och mat samt betalning sker av gästerna själva via appen (Pinchos 2018). Följande citat är ett utdrag från ett av observationsprotokollen där inredningen, fysiska omgivningen beskrivs:

*“Restaurangen hade ett tydligt cirkustema med karusellhästar, tavlor med cirkusmotiv, apor och papegojor och randiga väggar. Lokalen gick i varma och rika färger, huvudsakligen i rött, guld och svart. Belysningen är återhållsam med svagt ljus från röda franslampor över borden som kastade ett randigt ljus över lokalen och gästerna. Inredningen bestod av mycket avdelare i rött sammetstyg och mjuka soffor och stolar, golvet var klätt i en heltäckningsmatta, trots den mjuka interiören hade lokalen en relativt hög ljudvolym av röstsorl.” (Observation Pinchos 2018-04-09)*

Pinchos mest framträdande kännetecken är deras appkoncept där all beställning sker via deras app som gästerna måste ladda ned på sina privata mobiltelefoner. När gästen först öppnar appen möts de av de närmaste restaurangerna, alltså ett lägesval. Längst upp i appen finns en meny för dryck- och matbeställning samt betalning längst ner på appen. Gästen klickar på vad de önskar i menyn och sedan vidare in på skicka beställning (se bild 1-3). Därefter får gästen en notis när dryck och mat är klar som därefter hämtas upp av gästen själv. Slutligen sker betalning antingen i appen eller i kortterminal. Appen följer i det stora hela restaurangens cirkustema som kommer att beskrivas mer i en senare del. Appen kommer i arbetet att betraktas som ett redskap eller en funktion för restaurangens drift. Den kommer inte att betraktas som en symbol, detta för att appen inte kan ses som avgörande för kulturen, eftersom den istället är avgörande för affärskonceptet. Med det menas att Pinchos hade kunnat ha samma organisationskultur och förmedla samma budskap, alltså familjärt och positivt, även utan appen.



Bild 1 - Första skärmen när användaren öppnar appen.



Bild 2 - Sidan för dryckesbeställning.



Bild 3 - Sidan för matbeställning

## 4.2 Att känna sig som en i familjen

Organisationer har, som tidigare nämnt, en dominant kultur som genomsyrar hela organisationen och som uppstår i sociala sammanhang och därmed påverkar de anställdas beteende inom organisationen (Martin & Siehl 1983:53-54; Meyerson & Martin 1987:623-624; Mungiu-Pupazan 2016:103). Detta kan återses i följande citat vilket förklaras nedan:

*“Det är familjärt, vi jobbar väldigt tätt ihop.”* (Albert)

*“Ja den är ju sjukt familjär. Själva stämningen och hur vi är gentemot varandra.”*

(Berit)

Citaten ovan är exempel från intervjupersonerna Albert och Berit och är representativa för de övriga intervjupersonerna. De berättar att det finns en familjär, avslappnad och positiv kultur inom restaurangen och detta kan tolkas som den dominanta kulturen. Deltagarna menar att Pinchos är en restaurang som inkluderar och accepterar alla typer av individer, oavsett ras, kön, ålder eller olikheter. Pinchos beskrivs även som familjärt och förklaras av intervjupersonerna som avslappnad, inkluderande, accepterande, välkomnande och att personer inte ska känna sig besvärade i restaurangen. Det är detta som framstår som den dominanta, familjära, kulturen på Pinchos. Denna familjära och positiva organisationskultur visade sig under de utförda observationerna, varav ett tillfälle beskrivs nedan:

*“En väldigt sprallig, glad och positiv person välkomnade oss in i restaurangen när det var vår tur. Hovmästaren hade en attityd och ton som välkomnade oss som vänner snarare än gäster och fick oss att känna oss inkluderade. /---/ Servitrisen var också, precis som hovmästaren, väldigt sprallig och energisk vilken smittade av sig till oss som sällskap. Vidare sade den anställde att om vi någon gång under kvällen behövde hjälp var det bara att säga till och på samma sätt som hovmästaren hade servitrisen ett vänskapligt bemötande.”* (Observation Pinchos 2018-03-31)

Vid detta tillfälle har inte endast hovmästaren utan även de servitriser och servitörer som besöker sällskapet under kvällen, en vänskaplig och inkluderande ton till sällskapet. Deras vänskapliga bemötande resulterar i en känsla av att umgås hemma hos en vän snarare än på en restaurang. Denna känsla för gästen kan vara en indikator på den familjära och inkluderande kulturen. Genom att förmedla detta kan det vidare tydas att de anställda har uppfattat den huvudsakliga dominanta kulturen, de har ett gemensamt agerande och beteende om att få gästerna att känna sig välkomna. Vidare kan detta styrkas med vad

Martin och Siehl (1983), Meyerson och Martin (1987) och Mungiu-Pupazan (2016) poängterar. Att företag har en genomgående dominant kultur som påverkar de anställdas beteende.

### 4.3 Gästerna i fokus

Värderingar, sociala principer, inkluderas även i organisationskultur och definieras som vad som anses vara viktigt inom en organisation (Hatch 2002:245-246). Följande två citat speglar värderingarna som råder på Pinchos

*“/.../ vi har samma grundvärderingar som vi står för, som att vi ska ha kul på jobb, våra gäster är i fokus.” (Albert)*

*“/.../ kunderna ska känna sig som hemma hela tiden, att de ska kunna slappna av liksom och framför allt att de ska vara och lämna glada!” (Cecilia)*

Albert menar att grundvärderingarna är att ha gäster i fokus, och liknande säger Cecilia, att gästerna ska lämna restaurangen glada. Uppfattningen att gästen ska vara nöjd och att dess upplevelse ska vara i fokus är något alla intervjupersoner delar även om de nödvändigtvis inte sätter egna och tydliga ord på det. Fokuset på gästernas och att de förhoppningsvis lämnar restaurangen glada ger chanser till att skapa mer personliga relationer mellan anställda och gäster. Det kan vidare betyda att gästens nöjdhet och upplevelse är vad som anses vara viktigt och att det är de sociala idealen som finns inom Pinchos. Värderingarna, eller de sociala idealen, kan därmed även vara ihopkopplade med de anställdas känslor och beteenden eftersom de prioriterar gästens upplevelse samt nöjdhet och därmed även känslorna i interaktionen mellan de två parterna. Detta kan stärkas med vad Hatch (2002) poängterar om att känslor och värderingar är ihopkopplade men att det sker omedvetet.

### 4.4 Respektera och acceptera andra

En annan faktor som påverkar anställdas känslor och resulterar i beteenden och attityder inom en organisation är normer. De definieras, som tidigare nämnts, som vad som anses vara normalt och onormalt hos medlemmarna, alltså förväntade beteenden (Hatch 2002:246).



*“/.../ det finns 800 olika viljor och jag tror på väldigt öppet förhållande till anställda.” (Albert)*

*“Så länge man förstår sig på varandra så finns det aldrig några problem /---/ så länge man respekterar varandra /---/. Folk ska även respektera jobbet.” (Berit)*

Detta är uttalanden från Albert och Berit där det berättar om ett specifikt beteende inom restaurangen. Citaten visar att de anställda är öppna gentemot varandra och respektera de anställdas individuella arbetssätt och olika personligheter. Vidare kan det förtydliga den familjära kulturen, att alla ska vara inkluderade och accepterande oavsett individ. Denna typ av beteende kan även bidra till en mer accepterande ton och starkare relationer de anställda emellan vilket även kan förstärka den dominanta familjära kulturen om att alla ska vara inkluderade och accepterade. Detta beteende kan vidare innebära att det finns specifika normer inom Pinchos som är att de anställda ska respektera varandras åsikter och arbetssätt. Vad som förväntas av dem är att alla ska ha ett öppet sinne för människor och förhållanden anställda emellan. Enligt Alvesson (2013) påverkas anställda av normerna på det sätt att det sker förändringar i beteendet vilket bidrar till företagets prestationer (Alvesson 2013:56).

*“/.../ Det finns ju vissa som man inte skulle vilja jobba med. Men... bara man gör sin grej så rullar det ju på och man kan ju undvika dem, om det är så att man inte trivs med dem /.../” (Filippa)*

Filippa delar de andra deltagarnas åsikter om att man ska respektera andra och dess arbetsuppgifter. Under intervjun berättar Filippa, liksom de andra deltagarna, att den familjära kulturen förmedlas till gästerna. Vad som däremot skiljer Filippa gentemot de andra intervjupersonerna är att normerna påverkar Filippa på det sätt att hon i vissa fall hellre drar sig undan i sociala situationer och undviker de interaktionerna som kan uppstå. Gemensamt med de andra deltagarna dock är att normerna påverkar deras beteenden gentemot gästerna främst och kan medverka till prestationerna inom organisationen. Detta kan återses i vad Alvesson (2013) menar med att normer kan bidra till företags prestationer .

#### 4.5 Uttalade aspekter och grundläggande antaganden

Likt ovanstående teoretiker talar Hartley (1983) om normer och värderingar. Hartley (1983) definierar ideologi som föreställningar och normativa värderingar om hur beteende i sociala

sammanhang bör vara, vidare poängterar hon problematiken med att studera ideologier eftersom de ofta baseras på outtalade aspekter och grundläggande antaganden (Hartley 1983:21). Med Mintzberg (1989) utgångspunkt att ideologi och organisationskultur är synonyma kommer analysen behandla begreppet ideologi som organisationskultur, vi särskiljer sålunda inte de båda begreppen. Att organisationskultur baseras på outtalade aspekter och grundläggande antaganden, är något som tydligt kan återses hos de intervjuade personerna. Samtliga intervjupersoner berättar att det inte finns några officiella formuleringar av normer i organisationen.

*“Nej... Vi har fått en introduktion till hur vi ska introducera gästerna och förklara appen men inte annat än att man ständigt ska vara glad.” (Cecilia)*

Detta är Cecilias förklaring till om de får riktlinjer för beteendet inom organisationen och svaret om avsaknade riktlinjer, formellt uppstakade normer och värderingar är återkommande hos de intervjuade personerna. Däremot kan alla intervjupersonerna presentera en uppfattning av vilket beteende som väntas av dem och vad som anses vara normalt kollegorna emellan. De har alla en föreställning om lämpligt beteende. Det gick att återse Hartley (1983) ståndpunkt att normer och värderingar baseras på outtalade aspekter och antaganden. När personalen ombeds beskriva kulturen är ord som; glad, familjärt, positiv, respekt, inkluderande, socialt eller längre fraser med motsvarande innebörder, ständigt återkommande. Det blir snabbt tydligt att den “status quo” eller uppsättning normer som råder på Pinchos genomsyras av positivitet och en typ av energiska relationer som ofta beskrivs med superlativ. Det råder en enhetlig jargong bland intervjupersonernas sätt att beskriva organisationens kultur men det mest återkommande är ordet familjärt. Här går det att återse både Hartley (1983) definition av ideologier, eller som vi väljer att benämna det- organisationskultur, men även att det trots avsaknad av formellt uppstakade normer finns en tydlig dominant kultur vilket kan återses hos (Martin & Siehl 1983). De menar att det ofta råder en tydlig dominant kultur som följs av alla medlemmar inom en organisation (Martin & Siehl 1983:53-54). Något som kan förklara varför det inte finns några uppstakade normer från ledningen för personalen att följa är att de på Pinchos framstår som avståndstagande för personalen att passa in i en specifik mall. Personalchefen Albert berättar att personalen gärna får ha lite avvikande drag:

*“Sedan har vi en speciell rang på anställda. De ska gärna sticka ut lite, med det ena eller det andra, om du skrattar roligt eller går lite skoj. Ja, alla platsar på Pinchos.” (Albert)*

Uttrycket att *“Alla platsar på Pinchos”* är något vi hör på flera håll, även från de anställda. Det uppfattas som något de är stolta över, att alla typer av människor ska känna sig välkomna på Pinchos och att detta även återses inom personalstyrkan. Att de specifikt söker upp personer med utmärkande drag är intressant i förhållande till den kultur de vill förmedla. Det kan vara på det sättet de uppnår känslan av att ingen ska vara exkluderad, det vill säga en känsla av hemma och familjärt. Intressant är att alla i personalen framstår som att de har en enhetlig uppfattning av grundvärderingar inom verksamheten trots att andra olikheter fanns. Återigen kan en koppling till Martin och Siehl (1983) dominanta kultur ses. Att selektivt anställa en varierad personal kan vara ett mer konkret sätt från ledningen att förstärka den dominanta - familjära, kulturen på Pinchos. Resultatet kan bli att gästerna har en större chans att knyta mer vänskapliga band eller relatera till någon i personalen. Troligtvis syftar det även till att förstärka denna känsla inom och mellan personalen då status quo blir att ha egenheter vilket kan göra att de avvikande dragen agerar inkluderande.

#### 4.6 Meningsfulla handlingar

Symboler kan, enligt Pettigrew (1979) betraktas som en aspekt av organisationskultur. Det är ett relativt vagt begrepp eftersom även andra aspekter som språk och ritualer kan uppfattas som former av symbolism (Pettigrew 1979:574). Språk och ritualer analyseras vidare i en senare del. Pettigrew (1979) definierar symboler som föremål, handlingar, relationer eller språkliga formationer som förmedlar mening (Pettigrew 1979:574). På Pinchos kan detta ses som de handlingar som enligt personalen möjliggörs genom användningen av appen. Appen frångår en del av de traditionella arbetsuppgifter serveringspersonal normalt har vilket frilägger mer tid för personalen att interagera med gästerna. Det innebär att personalen kan ge mer service vilket kan skapa mening för gästen. Appen möjliggör att personalen kan lägga tid på gästen istället för att ta beställningar och att springa med dem till bordet. Berit beskriver hur appen gav tid för att uppmärksamma gästen.

*“Nu får jag ju mycket mer tid att lägga på gästen, jag har mycket bättre överblick än om jag hade gått och mumlat och tänkt på något annat för då tappar du fokus. Nu har jag full fokus på gästerna, jag har full koll på var de är och vad de pratar om. Jag brukar tjuvlyssna, jag ska inte ljuga för då hör man liksom, ja kanske “åh den här var inte god” för då kan man gå fram och fråga “var det inte något som smakade bra här?” och blir de helt chockade, hur kunde de höra de? Det är för att jag har mycket mer fokus på gästerna. Så det hjälper ju en himla massa, om man tänker just på deras upplevelse och hur man kan förbättra den”. (Berit)*

Den typen av interaktioner som här möjliggörs kan betraktas som symboler. I detta fall skapar personalens ökade uppmärksamhet mot gästens preferenser mening och värde för gästen och troligtvis även personalen. Samma person berättar hur äldre kan ha problem med appen och genom att sätta sig ned och hjälpa dem att beställa resulterar den ökade interaktionen i relationer med gästen. Ofta till den grad att de lär sig gästens namn och vid nästa besök kan hälsa på ett mer personligt plan, även här förmedlas och förstärks den familjära känslan som eftersträvas. Här använder alltså personalen symboler i form av handlingar och relationer för att förmedla mening till gästerna genom att uppnå en högre servicegrad tack vare appen. Alltså är det inte appen i sig som fungerar som en symbol som skapar meningsfulla handlingar, appen fungerar istället som ett verktyg som frilägger tid för personalen att lägga på gästen. Det är interaktionerna som agerar som handling vilket möjliggör personliga relationer och skapar mening för gästen. Detta kan återkopplas till Pettigrews (1979) definition av symboler som meningsskapare. Föremål som symboler kan betraktas som objekt i den fysiska omgivningen eller som andra aspekter i miljön som påverkar intrycken, detta diskuteras vidare under fysisk omgivning.

#### 4.7 Tjat som förmedling av kulturen

Språk är nära sammanlänkat med kultur och symbolism. Pettigrew (1979) menar att språkliga formationer är en form av symbolism och förmedlar mening inom organisationer (Pettigrew 1979:574). Berger och Luckmann (1966) poängterar att en förståelse för språk är en förutsättning för att förstå det vardagliga livet. De definierar språk som den viktigaste formen av mänskligt uttryck (Berger & Luckmann 1966:83-88). Vidare menar Pettigrew (1979) att språk har en central roll i en organisations kulturprocess eftersom de skapar mening och är grund till handling (Pettigrew 1979:576). Detta går främst att återse i platschefens - Alberts, beskrivning av hur personalen hanteras. Han menar att det i

organisationen råder en konsensus kring värderingarna, vilket enligt Albert är att ha kul på jobb och att hålla gästerna i fokus. Han menar att denna uppfattning upprätthålls genom att tjata på personalen och ständigt påminna om vad organisationskulturen är såväl som de normer, värderingar och beteenden som väntas av personalen.

*“/.../vissa behöver man påminna varje dag. Vissa behöver man påminna var tredje månad. /---/ Det är klart tjtatigt. Tjata. Tjata. Tjata. Tjata. Tjata. Och den som inte orkar tjata ska inte vara ansvarig för du måste tjata, så är det, du måste få dem att gå samma och rätt håll.” (Albert)*

Detta tyder på att personalen får organisationskulturen verbalt förmedlad från personalchefen på ett informellt och löpande sätt. De övriga intervjuade har inte uppfattningen att en formell kultur hade förmedlats utan utgår från sin egen uppfattning. Detta visar att språk är ett centralt medel för att förmedla kulturen inom organisationen, i detta fall verkar kulturen ha förmedlats på ett mycket informellt vis. Intressant är att trots avsaknad av en formell formulering av kulturen råder en enhetlig uppfattning av den grundläggande, familjära kulturen hos personalen. Kanske kan detta delvis tillskrivas personalchefens verbala kommunikation av kulturen eller som Albert själv uttrycker det - tjat. Detta tjat är ett av de främsta sätten att förmedla kulturen till personalen och kan styrkas av vad Pettigrew (1979) menar att språk förmedlar mening och är grund till handling. Det kan också tänkas att tjat används som ett sätt att styra personalen.

#### 4.8 Kroppsspråk som ritualer

Som ovan nämnt, är värderingar och normer en del av organisationskultur som påverkar de anställdas beteenden. Ytterligare en faktor som påverkar beteendet är ritualer. De står, enligt Bocock (1974), för användning av gester och kroppsspråk som förmedlar mening i sociala interaktioner. Användningen av ritualer på Pinchos syns tydligast under observationerna. Vid ankomst i restaurangen hälsas gästen glatt välkommen av hovmästaren och servitrisen eller servitören som visar gästen/gästerna till bords. Deras kroppsspråk är genom hela besöket piggt och öppet, de har bra hållning, går med spänst i stegen och ingen hade bortkopplat kroppsspråk med exempelvis armarna i kors. Detta förstärker den öppna och glada tonen som förmedlas från personalen och kan ses som användning av ritualer enligt Bocock (1974). Detta kan styrkas av Berit som poängterar att gästens upplevelse ska

vara i centrum och att servicen börjar så fort gästen stiger in genom dörren. Detta innebär att personalen vid första anblick måste förmedla den positiva och glada känslan. Den ohämmade och glada känslan som förmedlas av personalen framstod vid observationerna som opretentiös och just familjär. Det framstår som att personalen hälsar på en vän, snarare än en främling. Detta förmedlas via det Bocock (1974) kallar ritualer. Han menar vidare att det är nära sammanlänkat med symboler och att det, likt symboler, förmedlar mening i sociala interaktioner (Bocock 1974:576). Personalens öppna, glada och energiska beteende är i enlighet med vad som förefaller vara Pinchos huvudsakliga kultur; familjärt och positivt. Det är detta beteende som, i enlighet med Bococks resonemang, kan antas förmedla mening enligt Pinchos dominanta organisationskultur. Däremot bör det även nämnas att vi observerade ett undantag:

*“Senare på kvällen blev det lugnare för personalen allteftersom fler gäster gick, de började då gå lite långsammare genom lokalen och jag såg några av dem ta en paus och stå och prata med varandra vid bardisken. Deras samtal var lågmält och speglade inte samma energi som tidigare mot gästerna. De log inte stort utan hade ett normalt beteende som ett utbyte mellan vänner eller bekanta.”* (Observation Pinchos 2018-04-15)

Beteendet personalen emellan följer alltså, vid denna händelse, en annorlunda uppsättning kroppsspråksmönster och därigenom ritualer än mot gästerna. För att inte avslöja rollen som dold observatör finns inte möjlighet för vidare observation av interaktionen personalen emellan. Detta stämmer inte helt med personalens beskrivning av deras eget beteende varandra emellan. Deras beskrivningar får det att framstå som att samma beteende och kroppsspråk används mot både kollegor och gäster. Cecilia lägger till exempel ihop svaret om beteende mot både personal och gäster:

*“Nä men jag är väldigt positiv och försöker få alla att känna sig glada, positiva och som hemma, att inget känns fel. Vi har en ganska skämtsam relation mellan oss allihopa med mycket ironi och sarkasm så jag försöker få de framför allt nya att känna sig avslappnade”* (Cecilia)

Övergången från att beskriva beteendet mot gäst och kollegor har ingen tydlig gräns, därför kan det antas att personalen har mer eller mindre samma utgångspunkt mot båda i sitt beteende, och detta är inte vad som återsågs under observationen. Det är möjligt att detta kan kopplas tillbaka till språk och personalchefens informella och verbala förmedling av

kulturen till personalen. Däremot bör det även nämnas att denna uppfattning baseras på ett av personalens utbyten under ett observationstillfälle och ger inte därför tillräckligt underlag för att motsäga intervjupersonernas enhetliga uppfattning om att deras beteende mot både gäster och kollegor är likartat vilket är anledningen till att detta inte analyseras djupare.

#### 4.9 Meningsfulla objekt

Något annat som kan förmedla mening och ha en djupare innebörd är symboler som fysiska objekt (Cohen 1974:23-24; Hatch 2002:250-251; Pettigrew 1979:574).

*“Ja det är klart att det finns, det finns ju stora P:n överallt/.../.” (Berit)*

Berit beskriver, såväl som de andra deltagarna, att det överliggande temat på Pinchos är cirkusaktigt. När Berit får frågan om centrala eller särskiljande symboler i restaurangen syftar hon specifikt på de stora P:n som finns och betonar att det är den bokstaven som förtydligar att man är på Pinchos. Loggan är synlig överallt i restaurangen, på servetter, på väggarna och banners. Loggan består av ett stort, guldigt P med “stagelights” inom. P:et omges av en rödrandig cirkel i olika nyanser med linjer som går i en spiral ut från centrum som en hypnospendel. Detta är vad som återkommande kan ses inom den fysiska miljön, vilket kommer att analyseras i en senare del. Loggan kan tänkas förstärka den positivitet och lekfullhet som Pinchos vill förmedla genom den röda färgen och lamporna. Loggan kan med andra ord tänkas ha en djupare innebörd för de personer som tidigare har interagerat med företaget och har fått en uppfattning för kulturen. För dessa personer kan loggan ha en förstärkande effekt. Samma kan dock inte sägas för de som inte tidigare interagerat med företaget eller sett loggan. Detta kopplas till den fysiska symbolism som ska förmedla mening och som Cohen (1974), Hatch (2002) och Pettigrew (1979) skriver om.

#### 4.10 Organisationskultur som en tolkningsfråga

Den dominanta organisationskulturen beskrivs ovan som familjär. Organisationskulturen består av normer, värderingar och symboler och kan vidare tolkas olika av medlemmarna (Martin & Siehl 1983:53-54; Jermier et al. 1991:172-173). Medlemmarna tolkningar på organisationskulturen bildar i sin tur subkulturer (Alvesson 2001:7). Vidare menar Hatch

(2002) att subkulturer grundas i interaktioner, som skapar en stark sammanhållning via interaktioner och ömsesidiga relationer, samt umgänge med personer som liknar sig själv (Hatch 2002:261).

*“/.../ vi umgås mycket, alla kan ju klart inte åka på semester tillsammans, men vi träffas utanför arbetstid och ta en kopp te eller något starkare kanske om man får säga så. Vi kanske tar en öl eller en grogg eller vad det nu är. Ja det flyter på helt enkelt /---/ Ja, självklart är där olika uppdelningar, det kan vara etniskt, kön, vilken avdelning man tillhör. Där är jättemycket uppdelningar men i slutändan /---/ det finns olika grupper för alla ska ju inte gå hoppandes hand i hand efter jobb, de som vill umgås efter jobb ska kunna det och de som vill vara själva kan vara det. Vissa vill ha lite distans till sitt jobb.” (Albert)*

I detta uttalande menar Albert att den familjära kulturen även finns utanför Pinchos. Mungiu-Pupazan (2016) menar att organisationskulturen påverkar de anställda såväl inne som utanför företaget (Mungiu-Pupazan 2016:103), vilket kan återses i citatet ovan. Albert menar även att de anställda umgås efter arbetstid och därmed skapar nära personliga relationer till varandra. De grupper som interagerar med varandra utanför arbetstid umgås möjligen med de som liknar en själv, men detta kan även bidra till att de tillsammans skapar en annan uppfattning om den dominanta organisationskulturen - det familjära.

*“Nä men som jag sade förut, då väljer jag att göra min grej och inte behöva socialisera mig med de som jag inte trivs så mycket med, så länge man gör sin grej måste man ju inte socialisera sig med dem.” (Filippa)*

Här berättar Filippa att hon hellre drar sig undan i sociala sammanhang och väljer att inte interagera med andra. Möjligtvis för att hon inte känner att det finns någon liknande person och därmed bildar sin egen uppfattning av den dominanta familjära kulturen. Som tidigare nämnt bildas subkulturer genom interaktioner. De som har jobbat på Pinchos en längre tid har därmed upplevt mer interaktioner såväl gäster som kollegor emellan vilket kan vara anledningen till varför de andra intervjupersonerna tolkar delar av organisationskulturen olika jämfört med Filippa. Albert och Filippa har alltså en enhetlig bild av den dominanta



familjära kulturen. Vad som däremot skiljer dem åt är att de tolkar delar av normerna, beteenden, på olika sätt. Vissa anställda väljer att interagera med varandra och skapa en möjlighet att förstärka den familjära kulturen kollegor emellan medan Filippa i detta fall väljer att undvika sociala interaktioner. Filippa efterlever alltså inte den familjära kulturen kollegor emellan. Dessa citat kan vidare återses genom vad Alvesson (2001) poängterar med att subkulturer bildas av att medlemmar tolkar organisationskulturen, det vill säga normer, värderingar och symboler, i olika utsträckningar. Vidare poängterar även Hatch (2002) att subkulturer bildas genom interaktioner, relationer och umgänge med personer som liknar en själv.

Subkulturer kan även bildas genom interaktioner med personer som liknar en själv exempelvis genom ålder eller erfarenheter (Hatch 2002: 261; Jermier et al. 1991:172-173).

*“Ja, men jag tror väl att de nya ser allting svart och vitt, där är ju regler ganska svart och vitt /---/ Ålder och erfarenhet är ju båda jätteviktigt men har du jobbat 10 år i restaurang så hjälper det inte alltid. Ålder är också, hur duktig du än är i 20 års ålder så kommer du bara en viss bit upp, där är vissa saker du måste lära dig och gå igenom i ditt liv innan du kan bli den ultimata chefen, jag anser att alla borde åka utomlands i 2-3 år och stå på egna ben /-/-” (Albert)*

*“Det tror jag absolut, jag tror att de som har jobbat längre känner att de har hamnat lite i ett ekorrhjul och liksom gör det på rutin istället för att göra som de nya som är engagerade, givetvis är de ju också engagerade men de gör det mer robotigt om man kan säga så än vad de nyanställda gör skulle jag vilja säga.” (Filippa)*

Citaten ovan är från Albert och Filippa vilket kan härledas till att de anställda förstår kulturen olika vilket även David och Erik berättar. I uttalandena ovan hävdar de att tolkningarna grundar sig i såväl ålder som yrkeserfarenhet. Albert syftar på att de nyanställda ser det mesta på Pinchos svart på vitt, det vill säga att de inte ser någon variation i hur man kan bete sig framför gäster. Han menar att yrkeserfarenhet inte alltid är nyckeln till att förstå en organisationskultur, Albert poängterar även att åldern och de personliga erfarenheter som upplevs under ens livstid påverkar människors förmåga att förstå organisationskulturer. Till skillnad från Albert hävdar Filippa att de som varit inom Pinchos under en längre tid inte har variation i beteendet gentemot gästerna, utan att beteendet i restaurangen och introduktionen av appen framförs likadant oavsett vilket sällskap som var på Pinchos.

Orsaken till att Filippa har en annorlunda syn på kulturen gentemot personalchefen Albert kan bero på att hon inte har samma yrkeserfarenhet som personalchefen. Det kan även bero på att Filippa möjligtvis inte är i samma ålder och inte har de upplevda livserfarenheter som behövs för att tolka organisationskultur på ett specifikt sätt. Båda dessa citat kan tydas i vad Alvesson (2001), Meyerson och Martin (1983), Jermier et al. (1991) samt Hatch (2002) menar med att det finns medlemmar inom organisationen som förstår kulturen på olika sätt och att orsaken till det kan bero på ålder och yrkeserfarenhet.

#### 4.11 Pinchos teknologiska affärskoncept

Teknologi betraktas i arbetet som ytterligare en möjlig aspekt av eller påverkansfaktor av organisationskultur. Följande avsnitt kommer därför analysera teknologin ur olika perspektiv. Som tidigare har beskrivits i teoriavsnittet, blir teknologi en alltmer vanlig kanal för tillhandahållande av service. Sedighimanesh et al. (2017) menar att teknologi kan användas som ett medel för att uppnå kvalitet och effektivitet inom service och att teknologisk självservice är det bästa sättet att uppnå detta (Sedighimanesh et al. 2017:172). Vid frågan om appen innebär en effektivisering i arbetet svarade Cecilia och Berit följande:

*“Ja det gör det om det är så att systemet och teknologin fungerar som det ska, vilket det gör i 99% av fallen. /.../ Vi sparar jättemycket tid på att inte springa mellan gäster, kök och bar och behöva hålla reda på vad gästerna ska ha så det sparar absolut jättemycket tid.” (Cecilia)*

*“/.../ det är ju upp till person till person om man tittar på de andra som jobbar där, om du väljer att lägga tid på gästen eller om du väljer att ta en kaffe eller att gå och ställa dig någon annanstans och inte ha koll på gästerna så det är helt upp till dig själv om du väljer att begränsa dig eller inte.” (Berit)*

Cecilia menar att teknologin effektiviserar deras jobb genom att mindre tid behöver läggas på att kommunicera med exempelvis kök och bar. Vidare menar Berit att effektiviseringen och den tid som blir över kan läggas på gästen och att bygga personliga relationer samt interaktioner och ge en mer högkvalitativ service. Appen är alltså en funktion som innebär effektivisering och frilägger tid för personalen att lägga på kunden och kan, ur ett organisationskultursperspektiv, kopplas till symboler som meningsfulla handlingar. Interaktionerna som handling möjliggör alltså personliga relationer mellan gäst och anställd

och därmed kvalitet på service. Detta kan kopplas till det ställningstagande Sedighimanesh et al. (2017) håller om teknologi som effektiviserare och kvalitetshöjare av service samt Pettigrew (1979) som definierar symboler som föremål, handlingar, relationer eller språkliga formationer som förmedlar mening (Pettigrew 1979:574).

Castro et al. (2010) definierar självservice som den process där gästen engagerar sig i utförandet av en tjänst (Castro et al. 2010:4). Det innebär däremot inte att teknologisk självservice är detsamma som automatisering. Automatisering ersätter personalens uppgifter medan self service technologies är ett sätt att lägga över delar av personalens arbetsuppgifter på gästen (Sedigimanesh et al. 2017:173). Att Pinchos använder self service technologies tydliggörs genom användandet av appen där gästerna beställer, får notifikationer om att hämta sin mat eller dryck och slutligen betalar. Allt sker utan personalens inverkan och appen till och med uppmanar gästen att göra sådant som vanligtvis görs av personalen på andra restauranger, som att bära ut mat och dryck till bordet. Detta går i enlighet med Castro et al. (2010) definition av självservice och därför kan appen definieras som en SST. Teknologin har erbjudit stora möjligheter för självservice och dess utförande och har idag blivit en huvudkomponent (Zeleny 2009:9). Detta går att återse i att Pinchos självservice är helt beroende av appen och teknologin. Det kan däremot argumenteras för att Pinchos även befinner sig i gränslandet till automatisering där appen ersätter delar av personalens arbetsuppgifter. Automatisering brukas genom att appen övertar uppgiften att ta in beställningar från gäster för personalen. Däremot kan denna inte påstås vara fullständig för i de fall gästerna inte är bekanta med appen så måste personalen förklara hur den fungerar och ofta handleda dem genom beställningen.

#### 4.12 Påverkansfaktorer utifrån Teknologi

För att förstå organisationskulturen inom en verksamhet som använder ett appkoncept är det först av intresse att förstå hur personalen och organisationen påverkas av appen ur flera perspektiv. Pinchos självservicesystem och restaurangkoncept är, som tidigare nämnts, helt beroende av appen. Även om appen erbjuder möjligheter för självservice kan det även innebära en del risker. Det finns inga garantier för att tekniken fungerar i alla lägen, somliga gäster uppskattar inte appen eller den självservice den medför och andra har inte förståelse

eller förmåga att använda den. Dessa friktionsmoment eller risker innebär utmaningar för personalen. Frågan är då hur mycket personalen ska anpassa sig för att vara tillmötesgående mot varje gäst och hur säkra de känner sig att hålla ett ansvar gentemot gästerna att appen och teknologin fungerar som de ska. Dessa risker kommer att diskuteras nedan.

#### 4.12.1 Risken att tekniken inte fungerar

Berit berättade att det finns tillfällen då appen inte har fungerat:

*“Du kan aldrig till hundra procent lita på tekniken och det finns ju många gånger du har varit orolig att systemet kan gå ner, har du inget internet så kan du inte beställa. Det finns jättemånga faktorer som kan göra att det går fel eller att det inte går att beställa och det är man ju rädd för och då får man ju tänka i förebyggande syfte så att man lär sig från vad som kan hända. Jag har ju varit med om många gånger att det inte fungerar och då får man ju lösa det.” (Berit)*

Berit berättade vidare att det inte finns något backupsystem för när det går fel, det finns inga pappersmenyer eller motsvarande. Wang (2017) menar att personalen löper risk för att känna teknologisk ängslighet om det inte finns tillräcklig teknologisk support (Wang 2017:798). Denna avsaknad av backupsystem när det går fel kan alltså vara en källa till ångest för personalen. Berit poängterade dock att det inte finns någon större ängslighet kring teknologin “Vi har bra support som alltid är på plats”.

#### 4.12.2 Gäster som inte uppskattar appkonceptet eller självservice

I de fall gästerna inte uppskattar konceptet med att beställa i en app och sedan hämta maten efter en notis måste personalen ta ställning till hur de ska hantera gästen. Bitner (2001) poängterar att service genom teknologi medför en del risker; alla gäster är nödvändigtvis inte intresserade av teknologi som ett sätt att kommunicera med företag (Bitner 2001:377). Vidare menar Parasuraman (2001) att det finns gästsegment som varken har intresse av eller viljan till att använda teknologi (Parasuraman 2001:309). Detta går tydligt att återse hos de intervjuade personerna. De har alla upplevt missnöje kring konceptet från gästerna men de hanterar det på lite olika sätt. Exempelvis var Berit väldigt bestämd med att inte anpassa sig efter de gäster som kräver en annan service än den som traditionellt erbjuds:

*“Du bör veta vad du får, i och med att det är så stort - konceptet, så det är inte många som inte vet vad de ger sig in på, de allra flesta vet. Sedan så om de inte accepterar hur det är så, I’m sorry men då finns det andra restauranger som serverar dig, vi gör inte det. /---/ det är inte mitt problem att de kommer till en restaurang när de inte vet vad de får, jag är väldigt fast med det.” (Berit)*

I kontrast fanns det andra som var mer beredda att anpassa sig efter gästernas förväntningar och krav på service. Cecilia berättar om ett besök av en far och son från Storbritannien, där sonen var bekant med och uppskattade konceptet men pappan tog illa vid sig av det. Han blev upprörd av kravet att ladda ned en app på mobilen för att beställa och över att han behövde ange ett namn och telefonnummer till systemet. I synnerhet blev han arg över vad han upplevde som brist på service när han själv väntades hämta maten. Cecilia återger vad som hände och hur detta hanterades:

*“/.../ han var väldigt irriterad över att allting skulle fixas via telefonen när han förväntade sig traditionell bordsservering. Men jag gick dit och förklarade lugnt att detta är vårt koncept men vi hjälper dig gärna /---/ Sen när pappan märkte att han skulle lämna sitt nummer blev han ännu mer irriterad. /---/ Jag försökte bara hålla mig lugn och positiv med att säga att vi hjälper dig gärna och du kan beställa i min mobil om du vill men han vägrade. Så jag gick över till hovmästaren som sade att han får beställa på vilken mobil han vill men vi gör allt åt sällskapet, gå ut med drycken och maten, liksom vad som än behövdes... Tillslut så gick ju både sonen och pappan därifrån glada och nöjda och då vet man att man gjort sitt jobb.” (Cecilia)*

Som visas i de ovan nämnda citaten finns det gäster som inte uppskattar ett appkoncept, detta kan styrkas i vad Parasuraman (2001) menar att vissa gäster inte har intresse av teknologi. De två ovanstående informanterna valde att hantera situationen med en arg gäst på annorlunda sätt. I båda fallen var utgångsläget att förklara konceptet och förutsättningarna för gästen och i det första fallet slutade anpassningen med just det. Däremot valde Cecilia istället, med hovmästarens rekommendation, att utöka servicegraden utöver vad restaurangens koncept annars tillåter. Kanske kan detta visa på en skillnad i uppfattningen av hur personalen lever upp till den kultur de själva uppfattar och hur de bör förmedla den. I hanteringen av arga gäster var det tydligt att personalen i första hand försökte upprätthålla intrycket av positivitet vilket har identifierats som en av Pinchos värderingar. Det kan därför sägas att personalen agerade efter den grundläggande kulturen

som råder. Genom att hantera missnöjda gäster på olika sätt visar de däremot på nyansskillnader i tolkningen av kulturen. Detta kan återses i Martin och Siehl (1983) ståndpunkt. De menar att subkulturer uppstår då den dominanta kulturen tolkas på olika sätt (Martin & Siehl 1983:53-54). Därför kan det sägas att dessa olika tolkningar av vilken servicegrad personalen bör tillhandahålla utgör subkulturer inom företaget. Trots att de hanterar problemsituationen olika utifrån sin egen uppfattning av kulturen, följer de ändå den huvudsakliga kulturen.

#### 4.12.3 Personalens inställning till appen

Det är inte bara intressant att titta på om gästen uppskattar konceptet utan även om personalen betraktar appen som en tillgång i gästmötet eller ej. Även detta visar sig vara en tolkningsfråga utifrån personalen, alltså uppfattningen om appkonceptet begränsar gästbemötandet och interaktionen. Appen ersätter beställningen och självservice gästen väntas uträtta eliminerar personalens behov av att bära ut beställningarna till bordet. Bitner (2001) menar att med införandet av teknologi följer en förlust av mänsklig kontakt vilket kan vara skadligt, både utifrån livskvalité och mänskliga relationer (Bitner 2001:378). Detta kan innebära att personalens egen uppfattning av kulturen och vad som krävs av dem för att göra en gäst nöjd är viktig för att inte appen ska vara för begränsande. Personalens uppfattning av deras egen roll avgör alltså hur omfattande gästmötet blir i förhållande till hur appen verkar som en barriär. Vid förfrågan om appen agerar som en barriär i servicemötet gavs olika svar från deltagarna:

*“Om det begränsar mötet med kunden? Absolut! I och med att kunderna beställer allt i mobilen och även hämtar drycken och maten själva så tappar vi ju tid med dem i de tillfällena och chanserna att bli mer personliga... Ja men att skämta om det är sådana kunder liksom... Sen gäller det ju att ha en känsla för vad det är för kund och vad de förväntar sig av en.” (Cecilia)*

*“Ja det kan jag ibland tycka är lite tråkigt, det blir ju liksom, om man inte har varit där innan så får man ju kundkontakt, om de har varit där innan så bara lämnar jag bordskoden och så ses vi sen när jag hämtar disken eller så ses vi inte alls förrän nästa gång de kommer. På det sättet är det ju lite tråkigt. Men sen är det ju trevligt när det kommer någon som inte kan appen, är det lite lugnare så sätter man ju sig vid bordet och förklarar och känner sig lite som en i gänget.” (Filippa)*

*“Alltså både och för att man får mindre tid men varje gäst samtidigt som det kan ge möjligheten att få mer tid med de gäster som uppskattar att man ger dem mer tid. För om det inte är supermycket att plocka och göra liksom så har man ju absolut mer tid att ställa frågor och så och prata med gästerna och så än på traditionell restaurang.” (Erik)*

*“Nä tvärtom, att få en relation med en gäst handlar inte om att du tar en beställning, det är bara så det har blivit sagt”. (Albert)*

*“Nej inte alls, sen är det ju upp till person till person om man tittar på de andra som jobbar där, om du väljer att lägga tid på gästen eller om du väljer att ta en kaffe eller att gå och ställa dig någon annanstans och inte ha koll på gästerna så det är helt upp till dig själv om du väljer att begränsa dig eller inte. /---/ Jag vill nog säga att vi har mer beröring än andra /---/. Du är tvungen att kommunicera med dem för nu är appen där och vi är inte där för att servera dem.” (Berit)*

Citaten ovan är ordnade från uppfattningen att appen agerar begränsande och har en negativ inverkan på bemötandet till att successivt bli mer positivt. De är utvalda för att de representerar ett brett spann av hur appen uppfattas som begränsande eller inte. Även detta kan ses som en skillnad i tolkningen av huvudkulturen och därigenom utgöra möjliga subgrupper. Vad som är intressant är att det går att återse ett mönster av anställningstid och huruvida personalen uppfattar appen som begränsande. De som har varit anställda under en längre tid uppfattar appen som möjliggörande för gästinteraktion och de som är mer nya i företaget uppfattar den som en blockerare. Det är möjligt att anställningstid har en viss inverkan på uppfattningen av organisationskulturen, eller rättare sagt skapandet av subgrupper under den dominanta organisationskulturen där det finns nyansskillnader i uppfattning. Alltså kan det återigen göras en koppling till Martin och Siehl (1983) resonemang om att subgrupper uppstår ur tolkningar av den dominanta kulturen. I detta fall är skillnaden uppfattningen av huruvida appen verkar begränsande på gästmötet eller inte.

#### 4.12.4 Brist på förståelse eller förmåga att använda appen

Vid analys av hur personalen och dess uppfattning av organisationskulturen påverkas av teknologikonceptet blir det intressant att uppmärksamma Wangs (2017) ståndpunkt; Han menar att det inte räcker att titta på huruvida gästen vill använda eller har intresse för teknologisk självservice eller SST. Även om det finns en vilja eller acceptans för självservice hos gästerna kräver det en viss grad av kunskap och självförtroende för att gästen ska klara

av det - Wang menar alltså att vilja inte är samma sak som förmåga (Wang 2017:788). Begränsad förmåga var inget som återsågs hos personalen. Det kan bero på att Pinchos personalstyrka är ung och känner, redan innan ansökan om jobb, till det teknologibaserade konceptet och har därför ett intresse och en grundläggande kunskap för att klara av det som krävs av dem teknologimässigt. Däremot hade alla varit med om att gäster inte behärskade appen eller ens hade en smarttelefon som krävs för att beställa. I båda fallen måste personalen handskas med gäster som saknar förmåga att utträtta den självservice som krävs av gästen. Detta måste då lösas på annat sätt för att kunna leva upp till den inkluderande kultur som råder på Pinchos och jargongen om att "alla är välkomna på Pinchos". I de fall gästen inte har förmågan att själva beställa handlar det om att tillhandahålla lösningar och verka uppmuntrande för att visa att de är välkomna ändå. Oförmågan kan ibland bero på att gästen inte förstår appen, här sätter sig personalen ned och går igenom appen och hjälper dem att beställa. Albert beskriver hur en gäst som inte förstår appkonceptet får hjälp:

*"/---/ för tant Agda 80 år är detta jättesvårt och då hjälper man och visar att det inte är så svårt och så pratar man igenom det med dem och då tycker de att det är enkelt och de blir väldigt tacksamma över hjälpen, då har man ju vunnit en gäst." (Albert)*

Vidare berättar Filippa om en händelse där en man inte hade en smarttelefon och blev upprörd över att han inte kunde beställa. Detta löstes genom att en annan gäst i samma sällskap beställde åt honom och personalen försökte förmedla kulturen genom att skämta;

*"/.../ då försökte jag ju skämta lite liksom "vad bra då behöver du inte betala när det inte finns någon nota på dig" så jag vände det lite till hans fördel. Då blev han ju gladare, han fattade såklart att han fortfarande var tvungen att betala liksom men han var inte lika irriterad över att det inte gick att beställa om man inte hade en app för hans dotter eller kusin eller vad fan det nu var fick ju ta hans nota på sin mobil." (Filippa)*

I exemplet ovan löstes problemet med hjälp av en annan gäst i samma sällskap som beställde för dem båda. Personalens sätt att hantera den missnöjda gästen var att skämta och försöka knyta lite mer vänskapliga eller personliga band med gästen. Problemet att gästen inte har en smarttelefon framstår som relativt vanligt. I det tidigare nämnda fallet med den brittiska pappan och sonen erbjöd Cecilia sin privata telefon till gästen för att



beställa från. Återigen kan detta kopplas till personalens vilja att anpassa servicen till gästen då problem uppstår. Felicia berättar att gäster vill att Pinchos ska ha enheter till utlån så att även de som inte har en smarttelefon kan beställa som alla andra:

*“/.../ Damerna /.../ föreslog att vi skulle ha en liten platta vid bordet som man kunde beställa från. /.../ det hade ju varit mycket smidigare för då kan ju de som inte har smartphone fortfarande beställa. Så det var en riktigt bra idé faktiskt. /---/ Precis som att vi lånar ut powerbanks mot ett id-kort, något man inte vill gå därifrån utan. Det kan man ju göra samma med plattor, då kan ju även äldre hjälpas och känna sig välkomna så att de inte känner att ‘tycker ni inte om mig bara för att jag är gammal?’. Det var en bra idé!” (Filippa)*

I citatet ovan berättar Filippa att gäster har ifrågasatt om de är välkomna eller ej då restaurangen inte erbjuder en möjlighet att beställa om inte sällskapet själva har en smarttelefon. Detta är en stor risk då det går emot restaurangens kultur om att alla ska känna sig välkomna. Att inte ha möjlighet att tillhandahålla en lösning till gästerna riskerar att bli ett orosmoment för personalen. Återigen kan detta kopplas till Wangs (2017) resonemang om teknologisk ängslighet för personalen. Han menar att personalen riskerar att känna teknologisk ängslighet när den teknologiska supporten är otillräcklig (Wang 2017:798). I detta fall kan smarttelefoner eller surfplattor till utlån betraktas som supportelementet för personalen i servicemötet och är ett enkelt sätt för personalen att tillhandahålla en lösning för de gäster som inte själva har en smarttelefon.

De ovan nämnda problemen som kan uppstå i ett teknologikoncept som implementeras genom mobilapplikation medför utmaningar för personalen. Problemen måste ofta lösas direkt, det är i dessa situationer organisationskulturen förmedlas. Genom att agera i enlighet med den dominanta kulturen förmedlas rätt budskap till gästerna även när det inte går som förväntat i det teknologiska servicemötet.

#### 4.13 Omgivningen som glädjespridare

Lika väl som att teknologi är en aspekt av organisationskultur kan även fysisk omgivning vara en aspekt. Som ovan beskrivits i den teoretiska referensramen, påverkar den fysiska omgivningen medlemmars beteende lika väl som organisationskultur påverkar medlemmars beteende.

Parish, Berry och Yin Lam (2008) hävdar att fysisk omgivning påverkar sociala interaktioner och beteende (Parish, Berry & Yin Lam 2008:221). Bitner (1992) menar vidare att den fysiska omgivningen fungerar som en kommunikatör då omgivningen påverkar individers föreställningar om platser (Bitner 1992:61). Detta kan återses i observationerna. Miljön är som intervjupersonerna beskrev den med ett genomgående cirkustema. Loggan, som beskrevs i symbolavsnittet ovan, är återkommande i restaurangens inredning. Stilen av loggan kan även återses i miljön. Guldiga detaljer är ständigt upprepade, den dominanta färgen är röd i olika nyanser och i taket hänger stora cirkulära cirkustältkupoler och från väggen röda sammetsgardiner. Allt är inslag som kan återses i loggan. Det finns även karusellhästar, apor och papegojor utspridda i lokalen, stora tavlor med cirkusdirektörer samt hästar och lejon. Inredningen förmedlar en sprudlande, glad och positiv känsla som sätter en lekfull prägel på upplevelsen. Attityden och tonen hos hovmästaren är glad och positiv samt välkomnar sällskapen som vänner snarare än främmande gäster. Vid mötet av en servitris senare återupplevs samma sprudlande positiva, glädjande och familjära känsla som hovmästaren kommunicerar. Vidare kan det tänkas att omgivningen påverkar de anställdas beteende och skapar den familja tonen mellan anställd och gäst vilket kan göra att interaktionen och den personliga relationen mellan parterna starkare. Omgivningen påverkar alltså beteendet och interaktioner och fungerar som en kommunikatör eftersom omgivningen påverkar föreställningar om platser hos individer enligt Parish, Berry och Yin Lam (2008) och Bitner (1992).

Bitner (1992) hävdar vidare att den fysiska omgivningen influerar beteenden samt den sociala interaktionen mellan gäst och anställda (Bitner 1992:57-59). Omgivningen har vidare en påverkan på beteendet hos de anställda, däremot finns det en utmaning med att skapa en fysisk omgivning vilket är att den påverkar individer på olika sätt (Bitner 1992:61). Parish, Berry och Yin Lam (2008) delar samma åsikter som Bitner (1992) men att även musik kan räknas om en fysisk omgivning (Parish, Berry & Yin Lam 2008:221).

*“Ja, alltså det är ju väldigt glatt inrett! Det i sig smittar av sig både till mig och gästen får man ju hoppas... Jämfört med om jag hade varit i en liten mer dyster eller stel miljö. /---/ Musiken är väldigt cirkusaktig och ibland sätter de på partymusik på helgerna och det får en att vilja köra hårdare. Sen är ju inredningen även den*

*cirkuslik och det associerar man ju med något glatt och positivt och det smittar ju av sig.” (Cecilia)*

*”Ja inredningen är lite cirkusaktig, iallafall i min uppfattning ska den sätta stämningen för beteenden.” (Filippa)*

Cecilia och Filippa, representativa för de andra deltagarna, menar att Pinchos har en glad, cirkusaktig omgivning som påverkar deras arbetspass positivt. Fortsättningsvis hjälper omgivningen, som en glädjespridare, de anställdas beteende i interaktionen med gästen och att förmedla, det vill säga kommunicera, Pinchos familjära och positiva kultur vilket påpekas i citaten ovan. Det kan även tänkas att relationen mellan gäst och anställd blir mer personlig eftersom beteendet som påverkas av omgivningen ska förmedla en känsla av inkluderande och accepterande - familjärt. Cecilia berättar att musiken på restaurangen påverkar henne i arbetet och gör att hon vill jobba mer effektivt och förmedla en positiv känsla till gästerna. Musiken på Pinchos bidrar till att förmedla den lekfullhet som råder och som är ett viktigt inslag i verksamheten. Detta kan bidra till mer positiva interaktioner mellan personal och gäster. Däremot är det svårt att argumentera för att musiken förstärker organisationskulturen, musiken har dock en positiv inverkan på personalen. Omgivningen kan påverka människors reaktioner, interaktioner och beteenden och antar en roll som kommunikatör (Parish, Berry & Yin Lam 2008:221; Bitner 1992:57-59), vilket återses i resonemanget ovan.

Beteenden och reaktioner som är förutsagda och återupprepas orsakas av specifika och typiska fysiska omgivningar. Designen av den fysiska omgivningen kan däremot influera individer på olika sätt (Bitner 1992:61). Detta kan ses i vad Filippa säger om att de som varit anställda under en längre tid på Pinchos beter sig enformigt, att de ser saker svart på vitt och inte har någon variation i hur de beter sig och pratar med gästerna. Filippa menar att de som varit anställda en längre tid inte utmanar sig själva och de sociala interaktioner som uppstår. Vidare hävdar Filippa att beteendena som återupprepas likadant vid alla sällskap förhindrar den personliga relationen mellan anställda och gäster. Filippa syftade däremot på att den specifika inredningen i Pinchos restaurangen hjälpte denne att ha en mer avslappnad och skämtsam relation med gästen. Detta kan stärkas med vad Bitner (1992) menar med att individer influeras på olika sätt av omgivningen (Bitner 1992:61).

## 5. Slutsats & Slutdiskussion

Syftet med studien är att undersöka hur ett teknologikoncept som implementeras genom en mobilapplikation påverkar organisationskulturen i ett serviceföretag. Studiens forskningsfrågor är: hur visar sig organisationskulturen hos de anställdes beteende i en organisation med ett appkoncept? Och: Hur påverkar teknologin de anställda och deras beteende i denna typ av organisation? Genomförandet av studien har baserats på djupintervjuer och dolda observationer på Pinchoslokaler i Skåne. Intervjupersonerna valdes ut efter anställningstid för att öka möjligheterna till variation i uppfattningar om organisationskulturen. Deltagarnas uppfattningar ställdes mot varandra och analyserades med hjälp av den teoretiska referensramen för att söka förståelse för hur olika aspekter påverkar personalens uppfattning av organisationskulturen. Detta för att slutligen skapa en förståelse för hur organisationskulturen visar sig på Pinchos där deras appkoncept möjligen begränsar gästbemötandet. Studien baseras på det insamlade materialet, djupintervjuer och dolda observationer, det vill säga deltagarnas och våra egna uppfattningar av organisationskulturen. Intervjupersonernas återberättelser har sedan tolkats utifrån teorin och analyserats.

I analysen diskuterades det hur organisationskulturen visar sig i ett företag med ett appkoncept. Det framstod som att förmedlingen av Pinchos familjära kultur grundades i uppfattningen av appen vilket kan återses i våra intervjuer. Personalchefens uppfattning är att kulturen förmedlas verbalt till de anställda genom tjat. Däremot tycker inte de anställda att det finns riktlinjer om organisationskulturen, de skapar istället sin egen uppfattning. Vad som händer när de skapar sin egen uppfattning var att deras beteende även ändrades såväl inne som utanför organisationen. Bland annat valde vissa att interagera med varandra både inne och utanför Pinchos medan andra valde att dra sig undan. Intervjupersonerna förmedlar ändå en enhetlig bild av kulturen - familjärt. Detta kan betyda att personalchefen åtminstone undermedvetet påverkar kulturen genom sitt tjat. Med detta i åtanke är det viktigt att kulturen förmedlas på ett tydligt sätt redan från början för att personalen ska få en enhetlig bild av kulturen och hur den ska förmedlas. Av detta kan slutsatsen dras att företagen kan gynnas av en tydligare förmedling av organisationskulturen från ledningen.

Detta för att personalen ska bete sig på samma sätt vid gästbemötandet och på ett bättre sätt förmedla den familjära kulturen och därmed skapa djupare relationer med gästerna.

Att bedriva verksamhet med ett teknologikoncept har visat sig medföra en del risker, både från gästernas uppfattning av konceptet och den självservice det medför men även personalens sätt att hantera dessa gäster och deras sätt att följa den dominanta kulturen. Vad som framstår tydligast är dock personalens uppfattning om huruvida mobilapplikationen begränsar kundmötet eller inte. Det påverkar möjligheterna att tillhandahålla service och skapandet av relationer för att upprätthålla den dominanta kulturen. Vad som kan återses är att anställningstiden avgör uppfattningen om appen verkar begränsande på kundmötet eller inte. Ju längre en person har jobbat inom verksamheten desto mindre begränsande och mer möjliggörande ser de på appen. Det gör att personalen antingen väljer att interagera och skapa starkare relationer med gästerna eller att de hellre drar sig undan. Personalens uppfattning av kulturen och vad som krävs av dem är viktig för att appen inte ska vara begränsande. Personalens egen uppfattning av deras roll i att förmedla organisationskulturen avgör alltså om appen begränsar kundmötet eller inte. En slutsats som kan dras av detta är att verksamheten bör lägga fokus på att socialisera de nyanställda in i kulturen. Detta för att skapa en uppfattning om att appen möjliggör interaktioner och personliga relationer med gästen snarare än att den begränsar.

Avslutningsvis påverkas organisationskultur av ett teknologikoncept genom en mobilapplikation till största del av personalens uppfattning. Det är viktigt att tydligt förmedla kulturen och personalens roll i förhållande till teknologikonceptet. Uppfattningen påverkar möjligheten att knyta band och personliga relationer mellan gäst och kund och anställdas vilja att tillhandahålla service, vilket är vad som utgör grunden till gästfrihet. Gästfrihet handlar även om att få gästen att känna sig som hemma snarare än någon som är på besök. Detta i sig kan utgöra grunden för en familjär kultur.

## 5.1 Bidrag till forskning

Hartley (1983) menar att det inte är meningsfullt att studera enskilda aspekter av kultur då de i många fall endast har betydelse i förhållande till andra (Hartley 1983:15). Vidare

poängterar Pettigrew (1979) att symboler, språk, föreställningar och ritualer alla utgör en del av organisationskulturen och att dessa är beroende av varandra (Pettigrew 1979:576). Vår studie tar ståndpunkten att då teknologi blir ett alltmer vanligt sätt att bedriva serviceverksamheter på bör detta även betraktas som en aspekt av organisationskulturen. Arbetet analyserar dessa aspekter, såväl som teknologi och fysisk miljö för att få en helhetsförståelse för den aktuella kulturen. I resultaten går det att urskilja att organisationskulturen påverkas av såväl de andra aspekterna men även teknologin. Därför menar vi att teknologi bör räknas som en aspekt av organisationskultur.

## 5.2 Vidare studier

Som tidigare beskrivits poängterar Zeleny (2009) att teknologi idag används främst för att göra saker annorlunda och inte för att uppnå effektivitet i service. Detta kan vara en anspeglning till att teknologi och service är nära kopplat till upplevelseekonomin. Därför skulle det vara intressant att fortsätta studera både kultur och IT - aspekten i förhållande till upplevelseekonomibegreppet.

Vidare kan det vara av intresse att undersöka teknologins påverkan på organisationskulturen i verksamheter med annan typ av teknologi än en mobilapplikation. Exempelvis ett företag som bedriver näthandel. Ta exempelvis en klädesbutik som finns både som fysisk butik och nätbutik. Det kan därför anses vara intressant att undersöka hur inslaget av att både erbjuda direkt mänskligt kundbemötande och ett helt teknologiskt och automatiserat bemötande av kunden påverkar organisationskulturen och underliggande subkulturer.

## 6. Källförteckning

Alvesson, M. (1993). *Organisationsteori och Teknokratiskt Medvetande*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Alvesson, M. (2001). *Organisation och Ledning*. Malmö: Liber Ekonomi.

Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Berger, P.L. & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Hamondsworth, England: Allen lane; Penguin Press.

Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surrounding on Customer and Employees. *Journal of Marketing*, Vol. 56 Issue: 2, pp. 57-71

Bitner, M.J. (2001). Service and Technology: Opportunities and Paradoxes. *Managing service quality: An international journal*, Vol. 11 Issue: 6, pp. 375-379

Bitner, M.J., Brown, S.W. & Meuter, M.L., (2000). "Technology Infusion in Service Encounters." *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 28 Issue: 1, pp. 138-149

Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Meuter, M.L. (2002). Implementing Successful Self- Service Technologies. *Academy of management Executive*, Vol. 16 Issue: 4 pp. 375-379

Bocock, R. (1974). *Ritual in industrial society: A sociological analysis of ritualism in modern England*. London: Allen & Unwin.

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Castro, D., Atkinson, R. & Ezell, S. (2010). *Embracing the self service economy*. The Information Technology & Innovation Foundation.

Cohen, A (1974). *Two dimensional man: An essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. London: Routledge and Kegan Paul.

Curran, J.M. & Meuter, L.M. (2007). Encouraging existing customers to switch to self service technologies: Put a little fun in their lives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15 Issue: 4, pp. 283-298

Eksell, J. (2013). *Värdeskapande gästfrihet: Hur gästfrihet som värde ramar in, etableras och förhandlas i hotellbranschen. Institutionen för service management och tjänstvetenskap*. Lund: Institutionen för service management och tjänstvetenskap, Lunds universitet.

Giebelhausen, M., Robinson, S.G., Sirianni, N.J. & Brady, M.K. (2014). Touch versus Tech: When technology functions as a barrier or a benefit to service encounters. *Journal of Marketing*, Vol. 78, pp. 113-124.

Goll, I. & Zeitz, G. (1991). Conceptualizing and measuring corporate ideology. *Organization Studies*, Vol. 12 Issue: 2, pp. 191-207

Hartley, J.F. (1983). Ideology and organizational behavior. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 13, Issue: 3, pp. 7-34

Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Jermier, J.M., Slocum Jr.J.W., Fry, Louis W., Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Institute of Management Sciences, Organization Science*. 2(2): pp. 170-194



Kallas, E. & Reino, A. (2014). Interactions between Emotion-evoking Events and organisational culture: an example of estonian service companies. *Journal of Management and Change*, Vol: 32/33 Issue: ½ pp. 56-76

Lashley, C. & Morrison A.J. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Butterworth- Heinemann.

Martin, J. & Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. *Organizational Dynamics*, 12(2): pp. 52-64.

Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural Change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, Vol. 24 Issue: 6, pp. 0022-2380.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.

Mungiu-Pupazan, M.C. (2016). The role of organizational culture in organization management.

*Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu : Seria Economie*, Vol. 2, Issue: Special Issue pp. 102-105

Parasuraman, A. (2001). Technology Readiness Index (TRI), A multiple item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, Sage Publications, Inc., Vol. 2 Issue: 4, pp. 307-320

Parish, J.T., Berry, L.L. & Yin Lam, S. (2008). The effect of the servicescape on service workers. *Journal of Service Research*, Vol. 10 Issue: 3, pp. 220-238

Pettigrew, A.M. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24 Issue: 4, pp. 570-581

Sedighimanesh, M., Sedighimanesh, A. & Ashghaei, N. (2017). The impact of self- service technology on customer satisfaction of online stores. *International Journal of Scientific Technology Research*, Vol. 6 Issue: 07, pp. 172-178

Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, Vol. 28 Issue: 3, pp. 339-358

Starbuck, W.H. (1982). Congealing oil, inventing ideologies to justify acting ideologies. *Journal of Management Studies*, Vol. 19 Issue: 1, pp. 3-27

Thurén, T. (2007). Vetenskapsteori för nybörjare. Stockholm: Liber.

Wang, C (2017). Consumer acceptance of self- service technologies: An ability- willingness model. *International Journal of Market Research*, Vol. 59 Issue: 6, pp. 787-802

Zeleny, M. (2009). Technology and high technology: Support net and barriers to innovation. Advanced management systems. *Journal published by Institute of Production Automation and Centre of Industrial Engineering*, Vol. 1 Issue: 1, pp. 8-21

**Webbdokument:**

Pincho Nation (2018)

<http://www.pinchos.se/appen/> Läst 2018-10-05

## 7. Bilaga – Intervjuguide

### Intervjufrågor - Anställda:

- Beskriv er organisationskultur.
- Hur uppfattar du kulturen?
- Är detta den kultur du själv agerar efter i verkligheten?
- Beskriv hur du betar dig i restaurangen och mot dina kollegor?
- Hur påverkas ni av kulturen gällande ert tänk och agerande?
- Har ni riktlinjer för hur ni agerar och betar er i arbetet, hur ser de i så fall ut?
- Har ni en förståelse för kulturen?
- Förmedlar du kulturen till kunderna på samma sätt som dina kollegor?
- Beskriv det optimala kundbemötandet.
- Förmedlas din uppfattning av kulturen vidare till kunden?

### Subkulturer

- Tror du att det finns skillnader i uppfattning av kulturen hos personal som har varit anställd under en lång tid och de som är nyanställda?
- Hur tror du i så fall att skillnaden ser ut?
- Tror du att det finns andra uppdelningar än anställningstid som exempelvis ålder och yrkeserfarenhet som kan ha en något avvikande uppfattning av kulturen än den som anses som den huvudsakliga/dominanta? Beskriv vilken de andra uppdelningen är och vad det kan bero på.

### Den fysiska miljön

- Hjälper de fysiska attributen i restaurangen den anställde att förstå organisationskulturen? Hur?
- Finns det några centrala symboler/särskiljande drag som visar eller förstärker kulturen?

### Teknologi

- Hur påverkar ert appkoncept ditt arbete samt sätt att tänka och agera?
- (Och hur påverkar det dig utifrån att appen begränsar kundmötet?)

### Friktion och problem

- Har du varit med om att någon kund blir agt över ert teknologikoncept?
- I så fall vill du berätta om det?
- (Och hur påverkar det dig utifrån att appen begränsar kundmötet?)
- Hur gör du i dessa fall för att upprätthålla din roll och organisationskultur?

### Slutligen

- Tycker du att Pinchos är en organisationskultur eller att det har en organisationskultur?

### Intervjufrågor - Personalchef:

- Beskriv er organisationskultur.
- Vilken eftersträvas?
- Är detta den kultur du själv agerar efter i verkligheten?
- Vad görs för att främja eller bearbeta er organisationskultur?
- Hur påverkas de anställda av kulturen?
- Agerar och tänker de utefter vad kulturen ska förmedla?
- Tycker du att personalen har en förståelse för kulturen?
- Förmedlas deras förståelse av kulturen på ett enhetligt sätt till kunderna?
- Beskriv det optimala kundbemötandet.
- Finns det en förutbestämd mall (för arbetsuppgifter och för kundbemötande) eller agerar ni efter eget omdöme och efter situation?
- Förmedlas kunskapen om kulturen sedan vidare till kunden?
- Hur ser introduktionen ut för nyanställda? Förmedlas kulturen här och i så fall hur?

### Subkulturer

- Tror du att det finns skillnader i uppfattning av kulturen hos personal som har varit anställd under en lång tid och de som är nyanställda?
- Hur tror du i så fall att skillnaden ser ut?
- Tror du att det finns andra uppdelningar än anställningstid som kan ha en något avvikande uppfattning av kulturen än den som anses som den huvudsakliga/dominanta? Beskriv vilken de andra uppdelningen är och vad det kan bero på.
- Tror du att ålder och yrkeserfarenheter kan ha en påverkan på hur de anställda uppfattar kulturen?

### Den fysiska miljön

- Hjälper de fysiska attributen i restaurangen den anställde att förstå organisationskulturen?
- Finns det några centrala symboler/särskiljande drag?

### Teknologi

- Hur påverkar ert appkoncept organisationens kultur?
- Er app begränsar kundbemötandet, hur återspeglas det i kulturen?

### Utveckling av organisationskulturen- Vad är era mål?

- Hur skiljer sig er nuvarande organisationskultur från restaurangens start?