



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Utrymme för berättelser**

Om hur lärande i en reseorganisation kan förstås utifrån  
empowerment och storytelling

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Andreas Palm

Martin Södling

Handledare: Karin Lumsden Wass

Juni, 2011

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
Handledare: Karin Lumsden Wass  
Examinator: Mona Nilsen  
År: 2011

*Nyckelord: empowerment, storytelling, lärande, reseledare, säsongsanställning.*

### **Abstract**

Syftet med detta arbete är att, utifrån en fallorganisation, undersöka och belysa premisser för säsongsanställda reseledares arbete och arbetsuppgifter. Därutöver vill vi specifikt fokusera och analysera, om och i så fall hur, erfarenheter, lärdomar och kunskaper ges utrymme i organisationen och hur dessa sprids och ges legitimitet.

Arbetet tar sin utgångspunkt i en kvalitativ fallstudie bestående av åtta halvstrukturerade djupintervjuer och en deltagandeobservation. Den studerade fallorganisationen är en researrangör som säljer paketresor med en omfattande personlig service och har under många år varit ledande på marknaden. Fallorganisationens filosofi uppges vara att alltid tillföra något extra till resenären, och att ge gästerna mer för pengarna.

För att förstå den insamlade empirin användes begreppen *empowerment* och *storytelling*. Genom empowerment kunde engagemanget hos organisationens reseledare och hur detta engagemang påverkade deras vilja att dela lärdomar och erfarenheter emellan sig tydliggöras. På vilket sätt själva delandet och informationsöverföringen skedde blev tydligt genom storytelling. Med hjälp av Ellströms (2005) teorier om *utvecklingsinriktat* och *reproduktivt* lärande blev också typen av lärande tydligt och hur denna kan relateras till empowerment och storytelling.

Studien fann att reseledarna inom fallorganisationen kände sig stärkta i sitt utförande av arbetet på grund av det självstyre som organisationen öppnade upp för. Detta i kombination med omväxlande arbetsuppgifter och en ledning som uttryckte ett förtroende för reseledarna skapade tillsammans med goda karriärmöjligheter empowerment. Denna empowerment ledde också till att reseledarnas vilja att dela med sig av lärdomar och erfarenheter påverkades i positiv bemärkelse. Spridningen av lärdomar och erfarenheter skedde i stor utsträckning genom så kallad storytelling där berättandet synliggjorde vissa problematiker eller hur någonting kan genomföras för att få ett bra resultat. Denna berättande form för spridning av erfarenheter skedde både under schemalagda möten och i mer informella sammanhang vars primära syfte inte var att generera lärdomar.

## **Tack!**

Innan uppsatsen tar sin början vill vi rikta ett stort tack till den organisation som legat till grund för denna studie. Tack för ert vänliga bemötande, ert intresse och ett särskilt tack till de personer som genom intervjuer deltagit i vår studie. Ett stort tack vill vi också rikta till vår handledare, Karin Lumsden Wass, för engagemang och stöd. Slutligen vill vi också passa på att tacka vänner och familj för allt stöd och förståelse som visats under denna intensiva men mycket lärorika period.

Göteborg 2011-06-07

Andreas Palm och Martin Södling

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Inledning och bakgrund</b> .....                        | <b>1</b>  |
| 1.1 Service- och tjänstesektorn blir större .....             | 1         |
| 1.2 Organisationers fokus på kunskap.....                     | 2         |
| 1.3 Tre ståndpunkter.....                                     | 2         |
| 1.4 Syfte och frågeställningar.....                           | 3         |
| 1.5 Arbetets disposition.....                                 | 3         |
| 1.6 Fallorganisationen .....                                  | 4         |
| <b>2. Metod</b> .....   | <b>5</b>  |
| 2.1 Val av metod.....   | 5         |
| 2.2 Urval.....  | 5         |
| 2.2.1 Fallorganisationen .....                                | 5         |
| 2.2.2 Respondenter .....                                      | 5         |
| 2.3 Val av teorier .....                                      | 5         |
| 2.4 Empiri.....   | 6         |
| 2.4.1 Intervjuernas genomförande och etiska överväganden..... | 6         |
| 2.4.2 Deltagande observation.....                             | 6         |
| 2.4.3 Övrigt material .....                                   | 7         |
| 2.5 Analys.....   | 7         |
| 2.6 Kritiska reflektioner.....                                | 7         |
| 2.6.1 Validitet och reliabilitet.....                         | 7         |
| 2.6.2 Generaliserbarhet.....                                  | 7         |
| 2.6.3 Intervjuer .....  | 8         |
| 2.6.4 Deltagande observation.....                             | 8         |
| 2.6.5 Analys .....  | 9         |
| 2.7 Avgränsningar .....                                       | 9         |
| <b>3. Tidigare forskning</b> .....                            | <b>10</b> |
| <b>4. Teori</b> .....   | <b>12</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 Empowerment.....   | 12        |
| 4.1.1 <i>Self-efficacy</i> .....                                       | 13        |
| 4.1.2 <i>Effekter av empowerment</i> .....                             | 14        |
| 4.1.3 <i>Risker med empowerment</i> .....                              | 14        |
| 4.2 Storytelling .....   | 15        |
| 4.2.1 <i>Critical incidents</i> .....                                  | 16        |
| 4.2.2 <i>Storytelling – andra sidan av myntet</i> .....                | 16        |
| 4.3 Reproduktivt- och utvecklingsinriktat lärande .....                | 17        |
| <b>5. Resultat och analys .....</b>                                    | <b>18</b> |
| 5.1 Reseledaryrket .....   | 18        |
| 5.1.1 <i>Analys: Skattning</i> .....                                   | 19        |
| 5.2 Ansvar.....  | 19        |
| 5.2.1 <i>Analys: Empowermentförstärkning</i> .....                     | 21        |
| 5.3 Förtroende.....  | 22        |
| 5.3.1 <i>Analys: Skattning</i> .....                                   | 22        |
| 5.3.2 <i>Analys: Empowermentförstärkning</i> .....                     | 23        |
| 5.4 Feedback och belöningar .....                                      | 23        |
| 5.4.1 <i>Analys: Empowermentförstärkning</i> .....                     | 24        |
| 5.4.2 <i>Sammanfattning av Analys 5.1.1 till 5.4.1</i> .....           | 25        |
| 5.5 Svårighet med gränsdragning .....                                  | 25        |
| 5.5.1 <i>Analys: För mycket empowerment?</i> .....                     | 26        |
| 5.6 Muntlig planerad kommunikation .....                               | 26        |
| 5.6.1 <i>Analys: Muntlig storytelling och Critical incidents</i> ..... | 28        |
| 5.7 Skriftlig planerad kommunikation.....                              | 29        |
| 5.7.1 <i>Analys: Skriftlig storytelling och CI</i> .....               | 29        |
| 5.8 Spontan muntlig kommunikation .....                                | 30        |
| 5.8.1 <i>Analys: Spontan storytelling och CI</i> .....                 | 31        |
| 5.8.2 <i>Sammanfattning av Analys 5.6.1 till 5.8.1</i> .....           | 31        |
| 5.9 Kopplingar mellan empowerment och storytelling .....               | 32        |
| <b>6. Diskussion och slutsats .....</b>                                | <b>34</b> |
| 6.1 Slutsatser och besvarande av frågeställningar .....                | 34        |
| 7.1.1 <i>Generaliserbarhet</i> .....                                   | 35        |
| 6.2 Diskussionsfrågor .....  | 36        |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>7. Referensförteckning .....</b> | <b>39</b> |
| 7.1 Litteratur .....                | 39        |
| 7.2 Vetenskapliga artiklar.....     | 39        |
| 7.3 Elektroniska källor.....        | 41        |
| <b>8. Bilagor .....</b>             | <b>42</b> |
| 8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide .....  | 42        |

# 1. Inledning och bakgrund

”De närmaste 15 åren kommer 1,5 miljoner anställda att lämna arbetslivet i en stor generationsväxling. Hur ska kompetens föras över till yngre medarbetare? Både privata och offentliga organisationer verkar stå handfallna. Så många som sex av tio västsvenska företag har inga strategier för överföring av kunskap.” (Göteborgsposten, 2011-01-13)

I citatet ovan framgår att många organisationer inte planerar för den dag när personalen, och på så vis också kunnandet, lämnar företaget. Men personal lämnar inte bara en organisation för att gå i pension. Kunskapen rör på sig, både inom och mellan organisationer, inte minst genom individens rörlighet på arbetsmarknaden. Rörligheten förstärks genom den förändrade syn individen har på karriär och självförverkligande. Enligt Hallqvist (i Helldahl 2008:61) ska karriären gärna bestå av flera kortare stopp i olika projekt, vilket i sin tur kan hjälpa till att stärka individens identitets- och kompetensutveckling. Att göra karriär inom den befintliga organisationen är med andra ord inte längre lika attraktivt för individen. Lindgren och Wåhlin (i Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2006:93) menar att den tidigare synen på en ”Hopp-Jerka” som någon som inte kan anpassa sig till en arbetsplats har gått till att bli en syn på ”Hopp-Jerka” som en anställd som värnar om sin karriär och dessutom utvecklas genom sina arbetsplatsbyten.

I dagens arbetsliv ses anställningen i hög grad som en ett verktyg för personlig utveckling och yrket ses ofta som ett ”livsprojekt” som den anställde vill identifiera sig med (Allvin m.fl. 2006:91). Lazarova och Taylor (2009:125) refererar i sin artikel till Peace och Randel (2004) som åskådliggör detta genom metaforen att individens ”väskor alltid står packade” i det fall ett nytt och karriärutvecklande uppdrag skulle erbjudas.

Med ovanstående sagt är personalomsättning inte något som endast förekommer då personal väljer att gå i pension, utan något som också på grund av karriärmässiga aspekter är utmärkande för det nya arbetslivet i stort. Individen är inte längre lika intresserad av att bidra till organisationens långsiktiga utveckling och det blir på så vis intressant att studera hur organisationer tar sig an denna problematik.

## 1.1 Service- och tjänstesektorn blir större

Servicesektorn har fått en allt större del av den totala arbetsmarknaden (Allvin m.fl. 2006:71). Allvin m.fl. (2006:111) menar också att organisationers medvetenhet om vikten av att ha nöjda kunder har ökat och att detta har lett till att fler organisationer har utvecklats till att kalla sig för serviceföretag.

I en hänvisning till Giertz (2002) redogör Allvin m.fl (2006:71f) för hur mer än hälften av den svenska arbetskraften i slutet av 1990-talet arbetade inom tjänsteproducerande företag. Tjänsteproduktion och serviceproduktion, vilka vi väljer att se som synonyma, är tämligen vida begrepp och kan innefatta yrken som rörmokare, serveringspersonal och konsulter.

Då en tjänst produceras och konsumeras samtidigt finns det ett litet eller inget utrymme för de anställda inom tjänste- och serviceföretag att korrigera de misstag som uppstår. Mötet med kunden är på så vis av central betydelse för arbetets utgång och det är upp till servicepersonalen att se till att servicen motsvarar kundens förväntningar. Organisationen

måste därför arbeta med att stötta den så kallade frontpersonalen, det vill säga de som möter kunden (Allvin m.fl. 2006:72).

Lundberg (2008:23f) refererar till Grönroos (2000) då hon menar att frontpersonalen till skillnad ifrån de anställda som sitter på kontoret och administrerar olika marknadsinsatser har en genuin insyn i hur marknaden ser ut och vad som krävs. De anställda som möter kunden dagligen har förstahandsinformation om vad kunden förväntar sig och vad denne kräver. Det är därför viktigt att frontpersonalen är motiverad och villig att kommunicera de iakttagelser de har från fältet så att övriga organisationsmedlemmar kan agera och anpassa produkten därefter. Om denna information kan kommuniceras från frontpersonalen och ut i organisationen är chansen med andra ord större att organisationen kan utveckla sin produkt och möta kundens behov. Frontpersonalen blir på så vis ett konkurrensmedel. Enligt Le-Ross (i Lundberg 2008:24) är turismnäringen en av de branscher där personalens prestation och möte med kunden är särskilt kopplat till kvalitet.

En typ av frontpersonal inom turism- och servicenäringen som kan sägas stämma väl överens med det som beskrivs i föregående stycke är reseledare. Då dessa också till stor del är säsongsanställda och därmed inte är fast knutna till sin arbetsgivare är reseledare också en typisk representant för den del av det nya arbetslivet som beskrevs i det inledande stycket.

## 1.2 Organisationers fokus på kunskap

Allvin m.fl. (2006:61ff) menar att efterfrågan av kunskap kännetecknar det nya arbetslivet. Thite (2004:41) menar i likhet med detta att dagens arbetsliv går alltmer mot att bli en kunskapsekonomi. Bollinger och Smith (2001:8) beskriver kunskapen som en kritisk faktor, vilken påverkar organisationens förmåga att vara konkurrenskraftig. För att ta vara på kunskapen krävs därför att organisationen erkänner kunskapen som en viktig resurs och att lämpliga metoder utvecklas för att ta tillvara på den kollektiva intelligensen bland de anställda. Till exempel Baum och Ingram (i Argote och Ingram 2000:1) pekar på att organisationer som lyckas med att förmedla kunskap mellan organisatoriska enheter är mer produktiva och har större chans att överleva än organisationer som inte lyckas med detta.

Enligt Alvesson (i Hislop 2002:185) riskerar således en organisation med hög personalomsättning att förlora värdefull kunskap som istället kan komma konkurrenter till användning. För en organisation blir det på så vis viktigt att behålla personal med värdefulla kunskaper men också att försöka förmå sina anställda att dela med sig av sina lärdomar och erfarenheter inom organisationen.

Reseledarnas unika kundkontakt borde utifrån ovanstående således kunna generera värdefulla kunskaper, erfarenheter och lärdomar hos reseledarna som även organisationen kan ha nytta av. Då reseledarna på grund av säsongsanställningens karaktär är löst knutna till organisationen torde det vara extra intressant att ifrån ledningshåll lägga upp strategier för att ta tillvara på reseledarnas erfarenheter och kunnande.

## 1.3 Tre ståndpunkter

Sammanfattningsvis vill vi belägga vårt val av fallorganisation, respondentgrupp och infallsvinkel utifrån tre ståndpunkter:



- Det råder inte längre någon syn på anställningen som en trygg och långvarig relation mellan arbetsgivare och individ. Snarare kan yrkeslivet ses som ett antal kortare stopp som berikar och möjliggör den anställdas fortsatta karriär.
- Service- och tjänstesektorn är på stadig frammarsch i dagens arbetsliv. Den så kallade frontpersonalen inom denna typ av organisation utgör ett viktigt konkurrensmedel i kampen om kunderna.
- Kunskapen står i fokus på dagens arbetsmarknad och en organisation är mycket beroende av det kunnande som personalen bär på och hur dessa delar med sig av lärdomar och erfarenheter.

Utifrån dessa tre punkter har vi funnit det intressant att rikta våra ögon mot en organisation inom service- och tjänstesektorn där frontpersonalen, vilken besitter unik insyn i kundernas behov, kommer och går med täta intervall och att ta reda på hur organisationen går till väga i sitt arbete för att underlätta spridning och delande av lärdomar och erfarenheter. Utifrån detta har vi formulerat ett syfte som står att läsa nedan.

#### 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet är att, utifrån en fallorganisation, undersöka och belysa premisser för säsonganställda reseledares arbete och arbetsuppgifter. Därutöver vill vi specifikt fokusera och analysera, om och i så fall hur, erfarenheter, lärdomar och kunskaper ges utrymme i organisationen och hur dessa sprids och ges legitimitet.

Detta syfte kan brytas ned i ett antal frågeställningar:

- Hur ser reseledarnas arbetssituation ut?
- Vad karaktäriserar verksamhetens organisering?
- Hur kan relationen mellan reseledare och företagsledning förstås?
- Hur arbetar organisationen med att få sin platspersonal att dela med sig av sina erfarenheter inom organisationen?
- Hur delas erfarenheter och lärdomar mellan organisationens reseledare?

#### 1.5 Arbetets disposition

Inledningsvis presenterades studiens teman och problemformulering tillsammans med dess syfte och frågeställningar. I den resterande delen av detta kapitel kommer fallorganisationen att presenteras och med det organisationens struktur och affärsfilosofi, deras uppstarts- och uppföljningsarbete under en säsong samt reseledarnas utbildning. För att visa hur studien har genomförts redogörs i kapitel två för vår metod och vårt tillvägagångssätt tillsammans med kritiska reflektioner av desamma. I kapitel tre ges läsaren en översiktlig bild av den tidigare forskning som finns inom resebranschen gällande säsonganställda och deras arbetssituation. I det fjärde kapitlet redogörs för de teorier som har använts för att uppnå syftet med studien. I det femte kapitlet redovisas resultatet från den empiriska undersökningen som samtidigt

analyseras utifrån de teorier som har valts för arbetet. Studien avslutas i och med kapitel sex där syfte och frågeställningar besvaras och en vidare diskussion förs kring andra tänkbara aspekter av de teman som studien berör.

## 1.6 Fallorganisationen

På fallorganisationens hemsida framgår att organisationen är en av de ledande researrangörerna inom sin genre. Organisationens filosofi är att alltid tillföra något extra till resenären och att ge sina gäster mer för pengarna. Resorna säljs per telefon, i butik och på internet. Organisationen har totalt omkring 125 personer anställda, varav cirka 25 arbetar vid huvudkontoret i Sverige och ungefär 100 är utlandsstationerade reseledare.

Organisationen beskriver reseledaryrket som ett drömyrke där man får chansen att arbeta med positiva människor i en stimulerande miljö. Yrket sägs också innebära en fin merit till den framtida karriären. Organisationen informerar också om att yrket innebär mycket ansvar och att det skulle kunna vara ett av världens mest händelserika yrke.

Utifrån organisationens hemsida framgår att rekryteringen och utbildningen av reseledare genomförs under november och december samt under våren då organisationen anordnar en så kallad *reseledarkurs* till självkostnadspris. Kursen pågår under tio dagar vid en av organisationens resedestinationer. Kursen utgår från ett så kallat upplevelsebaserat lärande, vilket innebär att kursdeltagarna praktiskt genomför och deltar i vanliga reseledaruppgifter till exempel muntliga presentationer, genomförande av diverse gästarrangemang, säkerhetsövningar och guidning. Tanken uppges vara att kursen skall spegla hur en typisk arbetsvecka kan se ut. Deltagarna får uppleva tidiga mornar, sena kvällar och på andra sätt krävande moment i yrket. Andra delar som lyfts fram under kursen är kundfokusering och service. Kursens ledare, som även är de som rekommenderar vilka av kursdeltagarna som ska få anställning, är själva rutinerade reseledare. Enligt hemsidan bör du som reseledare framför allt vara lyhörd, en problemlösare och en glädjespridare.

Organisationens säsong inleds med en så kallad *kick-off* vid organisationens huvudkontor i Sverige. Vid *kick-offen* deltar samtliga anställda, det vill säga kontorspersonalen i Sverige och de reseledare som kommer att arbeta vid en resedestination utomlands. Vid *kick-offen* presenteras organisationens mål och utlandspersonalen uppdateras och påminns kring många av de moment som ingår i arbetet. Efter säsongen samlas både utlandspersonalen och de kontorsanställda återigen vid huvudkontoret för en så kallad *kick-out*. Under *kick-outen* går de anställda igenom säsongen utifrån vad som fungerat bra eller mindre bra samt ekonomiska resultat. Materialet från *kick-outen* summeras och utgör därefter underlag till diverse förbättringsåtgärder inom verksamheten.

## 2. Metod

### 2.1 Val av metod

För att förstå fallorganisationen och de anställda reseledarnas arbetsmiljö valdes en kvalitativ fallstudie som metod för arbetet. En fallstudie innebär att en eller flera organisationer väljs ut som studieobjekt, vilken/vilka sedan studeras med hjälp av olika typer av datainsamling. Datainsamlingen i det aktuella fallet skedde genom intervjuer och en deltagande observation (Ejvegård 1996:31f).

### 2.2 Urval

#### 2.2.1 Fallorganisationen

Med stöd i Svenning (2003:110) valdes fallorganisationen utifrån att den innehöll vissa kvaliteter som studien krävde. Utifrån de tre teman som sammanfattats under rubriken *Tre ståndpunkter* ansågs fallorganisationen stämma väl in på det nya arbetslivet. Organisationen är dessutom en av de största aktörerna av sitt slag i Norden och den har under många år varit ledande på marknaden.

#### 2.2.2 Respondenter

I samråd med personalansvarig vid fallorganisationen gjordes ett selektivt urval bland personalen med syfte att få en jämn spridning mellan ledningspersonal och reseledare. Totalt intervjuades åtta personer med följande fördelning: en personalansvarig, en utlandschef, en anläggningschef samt fem reseledare. Tre av reseledarna hade också fungerat som platschefer. Till skillnad från en reseledare har platschefen ett utökat administrativt ansvar och ett personalansvar, men utför i övrigt likadana uppgifter som en reseledare. I resultatet kommer därför även platschefer att benämnas som *Reseledare*. Ytterligare en orsak till att vi valde att använda en gemensam beteckning för dessa båda befattningar var för att förstärka anonymiteten inom fallorganisationen. Vidare rådde det bland respondenterna en viss oenighet kring huruvida benämningen "reseledare" eller "guide" bäst beskrev yrket. I de fall "guide" förekommer i resultat- och analysdelen kan denna befattning förstås som reseledare. Inför resultat- och analysdelen tilldelades de intervjuade reseledarna slumpvis ett nummer och de kom därför att benämnas som Reseledare 1-5. De intervjuade ledningspersonerna benämndes inte utifrån sin befattning utan som Ledningsperson 1-3. Respondenternas könsfördelning var sex män och två kvinnor.

### 2.3 Val av teorier

I arbetets inledande skede hade vi en mer eller mindre uttalad hypotes om att det förelåg en problematik kring det faktum att personalomsättningen av reseledare var hög. Omsättningen av reseledare visade sig också vara hög. Dock delades inte den av oss tänkta problematiken av de som intervjuades. Vårt fokus blev på så vis istället att studera vad som gjorde att denna problematik inte fanns i den utsträckning som vi först hade trott. Detta ledde oss så småningom in på de teorier som senare kom att användas i arbetet. De valda teorierna presenteras under rubriken *Teori*.

## 2.4 Empiri

### 2.4.1 Intervjuernas genomförande och etiska överväganden

Vi valde att genomföra djupintervjuer med våra respondenter. Med djupintervju menas ett personligt möte mellan den som intervjuar och respondenten med syfte att förstå respondentens erfarenheter och syn på olika företeelser (Svenning 2003:86). Det kan sägas finnas två typer av intervjuformer; öppna och strukturerade. Den strukturerade intervjuformen innebär att det som intervjuaren genom sin teoretiska referensram och förförståelse finner intressant också skapar kontexten för intervjun. Intervjuaren har i förväg valt begreppen och den avgränsning som ska gälla för intervjun. Den strukturerade intervjun kan i sin tur delas in i två olika intervjuformer, den strukturerade och den halvstrukturerade. Till skillnad från den strukturerade intervjun har det halvstrukturerade alternativet inte fasta svarsalternativ utan erbjuder en kombination av öppna och bundna svar (Lantz 2007:29ff). Vi valde en halvstrukturerad intervjutyp då den gav oss möjlighet att fokusera vissa frågor mot de områden som vi ansåg vara relevanta för vårt syfte medan andra frågor var mer öppna till karaktären (se även *Bilaga 1: Intervjuguide*). Frågorna ställdes inte alltid i samma ordning då respondenterna ibland svarade på en fråga utan att den hade ställts.

Intervjuerna varade i cirka en timme och var förlagda till fallorganisationens lokaler. Intervjuerna spelades in och transkriberades därefter. Intervjuerna genomfördes tillsammans med en respondent åt gången och med bägge författarna närvarande. Den av författarna som skulle ställa frågorna valdes ut innan intervjun, och den andre fick då i uppgift att ta anteckningar.

Utifrån Ejvegård (1996:47f) informerades respondenterna, innan det att intervjun tog sin början, om studiens innehållsliga syfte och studiens vetenskapliga användningsområde. Respondenterna blev också informerade om att de inte behövde svara på frågor som de upplevde som känsliga och att de var fria att avbryta intervjun om de så önskade. Vidare informerades respondenterna om sin anonymitet i studien och de fick också lämna sitt godkännande om att intervjun spelades in.

### 2.4.2 Deltagande observation

För att för att få en djupare förståelse och insyn i hur reseledarna resonerade kring sitt arbete valde vi att komplettera våra intervjuer med en deltagande observation. Vi valde att genomföra en direkt och osystematiskt strukturerad observation, vilket innebär att en grupp individer observeras förutsättningslöst och att deras beteenden antecknas av den som observerar (Svenning 2003:139; Ejvegård 1996:65). Observationen skedde under den kick-out, som redogjorts för ovan, där både reseledarna och personalen vid huvudkontoret träffades för att summera säsongen. Lokalen var ljus och öppen och deltagarna var placerade i stora soffor med ett tillhörande bord. Observationens huvudmoment utgjordes av en gruppdiskussion mellan ett drygt tiotal anställda som med hjälp av sex olika teman gick igenom och diskuterade säsongen. Vi deltog inte i diskussionen utan var endast fysiskt närvarande under observationen. Vidare syftade observationen dels till att komplettera vår förståelse som vi tagit med oss ifrån intervjuerna men också till att se hur de anställda lärde av varandras erfarenheter och upplevelser.

### 2.4.3 Övrigt material

Förutom ovanstående metoder för insamlande av empiri togs också del av en så kallad veckorapport och ett veckobrev (dessa finns inte med som bilagor då de riskerar röja organisationens identitet). Dokumenten ansågs utgöra en viktig del i det kommunikationsflöde som rådde inom organisationen. Veckorapporten var den sammanställning som platschefen gjorde för att summera upp de händelser som inträffat vid resedestinationen medan veckobrevet skapades av personalansvarig som en sammanfattning utifrån de olika resedestinationernas veckorapporter. Dokumenten lästes av oss för att förstå vilken typ av information de bestod av. De utgjorde således inte underlag för en fördjupad textanalys.

## 2.5 Analys

Arbetsprocessen under studien kan beskrivas som en kedja av tolkningar av det empiriska materialet. In i processen tog vi mer eller mindre oavsiktligt med oss olika erfarenheter och tankar som vi redan på förhand hade skapat oss kring det berörda ämnet, det vill säga vår förförståelse. Utifrån detta bearbetades det empiriska materialet med hjälp av kodning. De transkriberade intervjuerna skrevs ut och återkommande teman baserade på den teoretiska referensramen färglades därefter. De färglagda temana från det transkriberade intervjumaterialet sorterades därefter i olika dokument vilka sedan användes för vidare analys. (Svenning 2003:160f). Vidare analyserades resultatet med hjälp av tre begrepp som tolkats in och valts utifrån de intervjuer samt den deltagande observation som genomförts. Genom begreppet *empowerment* (se exempelvis Bowen & Lawler 1992) analyserades huruvida fallorganisationen *lämpade sig* för att arbeta med empowerment och i så fall *hur* detta skedde. Genom begreppet *storytelling* (se exempelvis Sole & Wilson 1999) analyserades på vilket sätt reseledare lärde av varandra och på vilket sätt erfarenheter och lärdomar spreds inom organisationen. Slutligen analyserades hur *lärande* (Ellström 2005) kan förstås utifrån begreppen empowerment och storytelling. Samtliga tre begrepp redogörs för under rubriken *Teori*.

## 2.6 Kritiska reflektioner

### 2.6.1 Validitet och reliabilitet

Med validitet menas undersökningens förmåga att mäta det som avses att mätas. Validiteten kan delas in i en yttre och en inre validitet. Den inre validiteten avser empirins koppling till teori, det vill säga hur man har valt att genomföra undersökningen. Med yttre validitet menas undersökningen i sin helhet i relation till en vidare kontext, det vill säga att undersökningen är generaliserbar (Svenning 2003:64ff). Med reliabilitet menas resultatets tillförlitlighet. En kvalitativ studie skiljer sig här från en kvantitativ då en kvalitativ studie är mer exemplifierande än generaliserande, vilket också gör att kraven på en kvantitativ studie är hårdare (Svenning 2003:67f). Nedan reflekteras över hur studiens mått av reliabilitet och validitet påverkats under arbetets olika moment samt hur vi som författare hanterat detta.

### 2.6.2 Generaliserbarhet

Staffan Larsson (2009:28ff) redogör för begreppet generaliserbarhet och på vilka sätt detta kan användas i kvalitativa studier. Larsson menar att i princip alla kvalitativa studier i någon mån generaliserar och att om de inte gjorde det hade de varit mer eller mindre ointressanta att ta del av. För att ett fenomen ska vara generaliserbart bör empirin bygga på en varierad

uppsättning respondenter. En forskare som exempelvis vill förstå hur elever uppfattar sin religionsundervisning bör därför ta med respondenter med olika religiös bakgrund. Utöver detta är det viktigt att kontexten för studien och de mönster som framträder under denna förs fram så tydligt som möjligt av författaren. Larsson menar vidare att graden av generalisering å ena sidan bestäms av användaren, det vill säga den som läser och tolkar arbetet och å andra sidan författaren. Läsaren som ämnar använda arbetet vet troligtvis mer om det specifika användningsområdet som arbetet är tänkt att tillämpas på än författarna som skrivit arbetet. Hur stor del av arbetet som går att generalisera utifrån blir på så vis i mångt och mycket upp till läsaren att avgöra. För att läsaren ska kunna göra en sådan bedömning krävs dock att författaren argumenterat väl för sina åsikter och att retoriken är tydlig.

För att kunna erbjuda läsaren en så givande diskussion som möjligt kring studiens generaliserbarhet kommer denna diskussion att fördjupas under rubriken *Diskussion och slutsats*. På så vis får läsaren ta del av studiens teori, resultat och analysdel, vilka kan vara användbara för att förstå på vilket sätt studien kan vara användbar även i andra sammanhang, det vill säga generaliserbar.

### 2.6.3 Intervjuer

Intervjuaren bör enligt Ejvegård (1996:48ff) förhålla sig så neutralt och objektivt som möjligt gentemot respondenten och de svar denne ger. Då en av författarna tidigare varit anställd vid fallorganisationen fanns en risk för ökad subjektivitet. Risken att detta påverkade arbetets reliabilitet kan dock anses ha minimerats genom studiens andra författare och dennes ökade möjligheter till en opartisk hållning. För att stärka reliabiliteten ytterligare valdes den författare som inte tidigare varit anställd av organisationen att ställa frågorna till de respondenter som den andre författaren tidigare arbetat tillsammans med.

Ejvegård (1996:48ff) menar också att frågorna till respondenten inte får bli ledande, vilket var något som vi hjälptes åt att påminna varandra om. I enlighet med Ejvegård studerades och reflekterades också kring arbetets och intervjuernas syfte inför varje intervjutillfälle. Genom detta förfarande kunde vi minimera risken för att följdfrågorna hamnade utanför studiens syfte vilket i sin tur kunde sägas stärka validiteten.

Ytterligare en kritisk del i intervjuernas upplägg kan sägas ha varit det faktum att respondenterna föreslogs av personalansvarig och att platsen för intervjuerna, det vill säga fallorganisationens lokaler, kan ha begränsat respondenternas uppriktighet. Detta var dock inte någonting som vi uppfattade. Ett fördjupat resonemang kring denna eventuella problematik i relation till studiens resultat förs under rubriken *Diskussion och slutsats*.

### 2.6.4 Deltagande observation

Ejvegård (1996:66) menar att en deltagande observation kan innebära flera risker. Dels kan forskaren bli allt för känslomässigt engagerad i observationen vilket kan påverka forskarens objektivitet. Forskarnas närvaro kan också medföra att de som observeras störs och att deras naturliga beteende därmed hämmas och hålls tillbaka. Då vi höll oss passiva under diskussionen och inte avbröt denna med till exempel frågor torde observationens validitet och reliabilitet vara god. Det relativt höga antalet närvarande vid diskussionen talade också för att författarnas närvaro inte påverkade samtalens utkomst då författarna lättare kunde smälta in i gruppen.

### 2.6.5 Analys

Svenning (2003:163f) menar att det finns vissa risker med att genomföra en analys av kvalitativt material. För det första finns en risk att endast ett fåtal av de respondenter som intervjuats kommer till tals, och att dessa ges ett allt för stort utrymme i det slutliga resultatet. Vidare påtalar Svenning också en risk för att det empiriska materialet kan feltolkas och att kopplingen mellan empiri och teori sker felaktigt. Med en medvetenhet kring ovanstående risker menar vi att vår behandling av materialet har skett på ett sätt som säkrar en hög reliabilitet och validitet.

## 2.7 Avgränsningar

I studien valde vi att inte titta närmare på de eventuella geografiska svårigheter en organisation kan möta när en stor del av de anställda verkar utomlands medan andra delar av organisationen befinner sig i Sverige. Vi tittade inte heller närmare på den utbildning, vilken ligger till grund för det arbete som reseledarna senare utför. Att utbildningen valdes att redogöras översiktligt för under rubriken *Fallorganisationen* syftade endast till att ge läsaren en förståelse kring vad yrket som reseledare innebär. Slutligen valde vi att inte gå närmare in på skillnader i svar kopplade till kön och genus. Samtliga ovanstående avgränsningar hade givetvis varit intressanta att fördjupa sig i, något som det dock inte bedömdes finnas utrymme för i detta arbete.

### 3. Tidigare forskning

I detta arbete studeras en reseorganisation och vilka specifika omständigheter denna verkar under. En viktig del i dessa omständigheter är att fallorganisationens verksamhet, i likhet med många andra researrangörer, är uppbyggd kring säsonger. Reseledarna inom organisationen är också helt beroende av säsongen då det endast är under denna period som de erbjuds jobb. Således kan resebranschen i stort sägas ha vissa egenskaper och hur dessa beforskats tidigare är av intresse för oss. Dessutom menar vi att tidigare forskning om själva verksamheten inom en reseorganisation och vad som utmärker de strategier som bedrivs inom den är av relevant karaktär.

I den forskning som finns angående researrangörer behandlas resebranschen framför allt som en helhet, med fokus på vad som kännetecknar denna och hur aktörerna inom branschen profilerar sig och verkar på marknaden. En av de grundligaste, men också mest generella redogörelserna för vad för vad som utmärker verksamheten hos researrangörer som säljer paketresor ges av Sheldon (1986). Sheldon (1986:352f) beskriver en reseorganisations marknadsmässiga funktion som en samordnare av transport, hotell och aktiviteter som bakas ihop till en paketresa. I artikeln ges även en beskrivning av varför denna funktion är viktig utifrån exempelvis den mängdrabatt som en researrangör kan få vid bokning av hotellrum och hur detta i förlängningen gynnar konsumenterna.

Under 2000-talet har en stor del av forskningsansatserna fokuserat på resebranschens möjlighet till hållbar utveckling. Budeanu (2005) lyfter i sin artikel fram researrangörers nyckelroll i att möjliggöra förändrade beteenden och attityder i människors sätt att se på sitt resande. Detta görs genom att artikeln tar upp vad andra författare har skrivit inom ämnet och Budeanu (2005:89) beskriver hur syftet med artikeln är att lyfta fram de viktigaste argumenten för den roll, som framför allt stora researrangörer har i att skapa en mer hållbar turism. Flera av dessa argument berör det faktum att många researrangörer är stora organisationer med ett stort antal underleverantörer. I och med att dessa underleverantörer ofta är ytterst beroende av affärsrelationen med de stora researrangörerna pekar Budenau (2005:92) på hur dessa har påtagliga möjligheter till inflytande över sina underleverantörers miljöarbete. Detta ställer Budenau (2005:93) mot det faktum att de researrangörer som jobbar aktivt för miljömässigt hållbara resealternativ generellt sett är små aktörer på marknaden. Detta medan de som faktiskt har makten och möjligheten att radikalt förändra villkoren för resandet är de stora researrangörerna.

Det är inte lika lätt att finna vetenskapligt material som berör det som pågår *inom* en reseorganisation. Detta menar vi gör vår egen studie högst relevant i kombination med den i inledningen argumenterade kopplingen mellan fallorganisationen och dagens arbetsliv. De vetenskapliga artiklar som ändå finns inom området behandlar bland annat problematiken kring säsongberoendet med fokus på hur en organisation kan arbeta för att behålla, anställa och utveckla sin personal. Andersen och Hjalager (2000:116) menar att den höga personalomsättning som råder inom reseorganisationer är ett av de mest svårlösta problem som personalavdelningar inom de olika organisationerna har att jobba med. Utifrån statistiskt material om Danmarks arbetsmarknad undersöker Andersen och Hjalager (2000:117ff) hur utbildningsnivån har sett ut inom reseorganisationer mellan åren 1980 och 1995. Andersen och Hjalagers (2000:123ff) kommer till slutsatserna att reseorganisationer inte ses som särskilt attraktiva förutom av den yngre och utbildade delen av arbetskraften. Ofta ses en anställning inom en reseorganisation som ett första steg i karriären för att kunna komma vidare till andra verksamheter. Skälen till detta nämns kunna ha att göra med att



karriärmöjligheterna för servicepersonalen, reseledarna, sällan är särskilt goda på längre sikt. Andersen och Hjalager (2000:127) menar att de individer som söker sig till resebranschen och vill stanna inom denna därför sällan drivs av karriärmässiga mål i klassisk bemärkelse utan snarare är ute efter den sociala miljö som reseledaryrket ofta innebär.

Två andra författare, Farnsworth och Joliffe (2003:312), nämner liksom Andersen och Hjalager de stora utmaningar som finns för de personalansvariga inom en reseorganisation. Farnsworth och Joliffe diskuterar i sin artikel de speciella villkor som säsongsberoendet inom resebranschen skapar och menar att researrangörer antingen kan gå med säsongsberoendet och förhöja det till någonting positivt eller gå emot det och söka ytterligare vägar för sin verksamhet. Farnsworth och Joliffe (2003:312) kallar detta för "embracing" (omfamnande) respektive "challenging" (utmanande). Beroende på vilken väg en organisation väljer att gå påverkas de strategier som finns för personalarbetet. Exempelvis menar Farnsworth och Joliffe (2003:315) att en organisation som väljer "embracing" kan anställa personer som inte är intresserade av en anställning på lång sikt, exempelvis studenter som har en annan huvudsaklig sysselsättning. På samma sätt kan en organisation som vill utmana ("challenging") säsongsberoendet försöka utveckla sin verksamhet och hitta exempelvis nya resmål som kan passas in under de delar av året då de ordinarie destinationerna inte har någon verksamhet (Farnsworth och Joliffe 2003:214). Med en verksamhet som löper året runt beskrivs en organisation också kunna erbjuda mer långsiktiga anställningar som attraherar en annan typ av personal.

Ännu svårare är det att hitta vetenskapligt material om strategier som rör delande av lärdomar och erfarenheter inom resebranschen. Ett av undantagen är Shaw och Williams (2009), vars artikel ger en genomgång av tidigare presenterad forskning om hur kunskap kan delas inom en organisation och de båda författarna kopplar detta vetenskapliga underlag till resebranschen. Shaw och Williams (2009:332) delar vår uppfattning om att området är tämligen obeforskat och förstärker därigenom bilden av att vår studie placerar sig i en "kunskapslucka" bland vetenskapliga studier. Shaw och Williams (2009:332f) efterlyser i sina slutsatser ytterligare forskning för att förstå hur kunskaper och lärdomar omsätts och sprids inom en reseorganisation. Shaw och Williams (2009:333) menar att för att möjliggöra en utveckling inom resebranschen måste lärdomar och kunskaper medvetandegöras som viktiga teman inom verksamheten. Vidare lyfter de fram att just kunskap är det som sporrar förnyelse och produktivitet inom en reseorganisation.

Vi ska nu gå över till den del i arbetet där vi utifrån vårt syfte redogör för de teorier som vi har valt för att förstå hur erfarenheter, lärdomar och kunskaper kan ges utrymme i en organisation och hur dessa sprids och ges legitimitet.

## 4. Teori

Nedan redogörs för de tre vetenskapliga teman, som vi har använt oss av för att analysera det empiriska materialet. Avsnittet inleds med en redogörelse av begreppet *empowerment*, vilket vi utifrån bland andra Bowen och Lawler (1992), ser som ett organisatoriskt ledningsverktyg. Efter detta följer en redogörelse av begreppet *storytelling*, vilket kan förstås som ett sätt att lära och dela med sig av erfarenheter och lärdomar inom organisationen (se exempelvis Sole & Wilson 1999:3ff). Avslutningsvis ges utifrån Ellström (2005) en översiktlig bild av begreppet *lärande* för att belysa på vilket sätt detta kan användas för att förstå en organisations verksamhet.

### 4.1 Empowerment

Intresset för empowerment är enligt Conger och Kanungo (1988:471) stort bland såväl forskare som ledare. Empowerment sägs kunna förstärka en organisations konkurrenskraft genom att ledningens inflytande delas med de anställda samt genom att utveckla och underhålla grupper och samarbeten inom organisationen.

Bowen och Lawler (1992:31f) redogör i sin artikel för begreppet empowerment utifrån ett serviceperspektiv där de anställda möter kunden öga mot öga. Vidare menar Bowen och Lawler att de anställdas grad av inflytande går att förstå utifrån en skala med två ytterligheter; *linjeproduktionsansatsen* och *empowermentansatsen*, där en linjeproduktion innebär en förenkling av arbetsuppgifter, tydlig arbetsfördelning och ett lågt inflytande för de anställda i beslutssituationer. Empowermentansatsen består av och kan definieras med hjälp av fyra olika organisatoriska ”ingredienser”, vilka organisationen bör dela med den så kallade frontpersonalen. Dessa fyra delar är: information om organisationens prestation, belöningar baserade på organisationens prestation, kunskap som möjliggör för de anställda att förstå och bidra till organisationens prestation samt makt att fatta beslut som kan vara med och påverka den riktning i vilken organisationen färdas.

Bowen och Lawler (1992:37ff) nämner fem verksamhetsbundna teman, utifrån vilka en organisations lämplighet för att använda empowerment i verksamheten kan bedömas. Dessa teman är: *grundläggande affärsstrategi*, *relation till kunden*, *arbetets grad av komplexitet*, *arbetsmiljö* och *personalen*. Varje tema kan förstås utifrån två ytterligheter, men en organisation kan också befinna sig någonstans på skalan däremellan. Viktigt att observera är att det som bedöms utifrån dessa teman endast är huruvida en organisation bör använda sig av empower eller ej. Denna bedömnings resultat säger således *inte* hur empowerment kan skapas inom en organisation.

*Grundläggande affärsstrategi* berör huruvida organisationen utgår ifrån en verksamhet som erbjuder service i hög volym till ett lågt pris, till exempel industrier av olika slag och snabbmatsrestauranger, eller det motsatta: exklusiva tjänster till ett högt pris där omhändertagande service är viktigare än snabbhet och låg kostnad. De organisationer som erbjuder en hög grad av omhändertagande service lämpar sig bättre för användande av empowerment (Bowen & Lawler 1992:37f).

*Bandet till kunden* handlar om huruvida förhållandet till kunden ses som en relation eller en transaktion. De organisationer som knyter relationella band mellan anställd och kund bygger ofta sin service på personligt bemötande där servicepersonalen är med kunden över en längre

tid och ”ifrån start till mål”. Ju starkare och viktigare det relationella bandet är mellan kunden och servicepersonalen desto mer talar för användandet av empowerment (Bowen & Lawler 1992:38).

Bowen och Lawler (1992:38) beskriver *arbetets grad av komplexitet* som antingen rutinarbete med enkla arbetsuppgifter eller ett mer komplext arbete med omväxlande arbetsuppgifter som kräver eget ansvarstagande. Ett komplext arbete lämpar sig bättre för empowermentinsatser än rutiniserat arbete.

Även den organisation där de anställda verkar i en *oförutsägbar arbetsmiljö* kan tjäna på empowerment (Bowen & Lawler 1992:38). Flygbolag kan till exempel stöta på utmaningar som dåligt väder och tekniska problem medan personalen i snabbmatsrestauranger arbetar under relativt stabila arbetsförhållanden.

Dessutom påverkar *personalen* huruvida empowerment är en lämplig strategi för organisationen eller inte. Som tidigare påpekats handlar empowerment i stor utsträckning om att ge de anställda möjligheter att själva styra över sitt arbete. Detta förutsätter anställda som vill och kan ta eget ansvar liksom att ledningen vågar tro på sina anställda. Det egna ansvaret underlättas också ifall de anställda har stora sociala färdigheter och trivs i att samarbeta med andra kollegor. I en organisation som bygger på linjeproduktion är direkt styrning och kontroller ofta en stor del av hur ledarskapet utförs (Bowen & Lawler 1992:38f).

#### 4.1.1 Self-efficacy

Conger och Kanungo (1988:474) använder sig i sin artikel av Banduras begrepp *self-efficacy* och menar att empowerment bör ses som en process som förhöjer en anställds tro på sin self-efficacy. Bandura (1986:391ff) beskriver self-efficacy som uppbyggt av förväntningar, dels på den egna prestationen (efficacy judgement) men också på resultatet (outcome expectations). Bandura exemplifierar det hela med att hoppa höjdhopp där den egna förväntan och tron på att man kan hoppa en viss höjd är efficacy judgement och där det förväntade resultatet, outcome expectations, av denna prestation exempelvis kan vara applåder och det pris man vinner. Outcome expectations är enligt Bandura (1986:393) dock i viss mån frikopplat ifrån self-efficacy i vissa situationer och Conger och Kanungo (1988:476) menar utifrån detta att även när en anställd misslyckas med att uppnå själva resultatet så kan ändå positiva känslor kopplade till empowerment upplevas ifall en ledare eller chef uppmuntrar beteendet (jämför med en fotbollsmatch som förloras men där tränaren ändå uttrycker stolthet över spelarnas prestation).

Conger och Kanungo (1988:476f) redovisar i sin artikel ett antal omständigheter och villkor som har en förstärkande inverkan på empowerment utifrån hur en anställd uppfattar sin egen self-efficacy. Dessa omständigheter har mycket gemensamt med Bowen och Lawlers (1992:36) redovisning av hur en anställds höga involvering i ansvarstagandet för organisationen och den egna arbetssituationen direkt ger ökad empowerment. Conger och Kanungos omständigheter och villkor är något mer specifikt uppställda, varför vi väljer att titta närmare på dessa:

*Samarbete* och *självbestämmande* bland de anställda nämns som två viktiga ingredienser i skapandet av empowerment. Detta tillsammans med en arbetsroll som innebär *varierande uppgifter* och *karriärmöjligheter* förstärker ytterligare de anställdas uppfattning om sin egen self-efficacy. Hand i hand med dessa omständigheter och villkor går *en ledning som visar tro*

*på de anställdas prestationsförmåga* och denna omständighet kan ta sig uttryck i att de anställda får möjlighet att fatta beslut som påverkar organisationen. *Positiv förstärkning* och *feedback* ingår också i de villkor som kan ses som extra knutna till ledningen. En positiv feedback ligger också nära de *belöningar* som anses vara viktiga för att skapa empowerment. Dessa belöningar bör också utformas så att de uppfattas som eftersträvansvärda av de anställda och som någonting man verkligen vill ha (Conger & Kanungo 1988:476f).

De redovisade positiva effekternas motsatser har i sin tur en negativ inverkan på self-efficacy och empowerment. Till exempel skulle ett självbestämmande som ersätts av en mer hierarkisk organisering eller belöningar utan upplevt värde kunna innebära en minskad self-efficacy och empowerment ibland de anställda (Conger & Kanungo 1988:476f).

#### *4.1.2 Effekter av empowerment*

När en organisation uppnår empowerment och self-efficacy bland de anställda får detta anses vara någonting positivt i sig. Som nämndes inledningsvis kan en organisation utifrån detta också blir mer konkurrenskraftig. Bowen och Lawler (1992:33f) menar till att börja med att ökad empowerment förbättrar frontpersonalens möjlighet att snabbt assistera sina kunder eller gäster. Servicepersonalens arbetsmiljö kan skifta fort och kundernas önskemål kan vara allt annat än enkla att tillfredsställa. Detta medför att servicepersonalen måste kunna fatta snabba beslut som hjälper kunden. Att låta meddela gästen ”Jag måste bara kolla med min chef först” kan medföra irritation hos gästen. Att istället kunna erbjuda gästen ett snabbt svar kan få gästen att uppleva servicen som innovativ och exklusiv och ge en känsla av att personalen tänjer på reglerna enbart för denne. Vidare kan en ökad andel empowerment ge de anställda en bättre känsla gentemot sitt arbete. Genom att få fatta vissa beslut själv kan den anställda känna ansvar och ett slags ägandeskap inför sitt arbete, vilket kan leda till att anställda också upplever arbetet som mer meningsfullt. Författarna jämför de anställdas situation med känslan av att hyra en bil kontra att äga en bil – vilken är du mest rädd om? Genom en starkare känsla av meningsfullhet kan empowerment därmed leda till en lägre personalomsättning. Den tredje konkurrensmässiga effekten av empowerment är att anställda agerar med mer vänlighet och entusiasm mot sina kunder eller gäster. Detta bygger på att när ledningen tar hand om och stöttar sina anställda gör de anställda detsamma med kunderna. Denna effekt menar Bowen och Lawler hänger nära samman med vilket förtroende ledningspersonalen visar de anställda och hur bekväma de anställda kan vara med sina ledare. Empowerment kan också innebära att de anställda bidrar med nya idéer och kunskaper som kan vara viktiga för verksamheten. Denna effekt är kanske den viktigaste för detta arbetes utgång och den är också nära kopplad till de anställdas känsla av ägandeskap inför den egna arbetssituationen. I och med att de anställda känner att de själva hanterar en väsentlig del av arbetet ökar också viljan att berätta om det och dela med sig av de erfarenheter som arbetet har lett till.

#### *4.1.3 Risker med empowerment*

Conger och Kanungo (1988:480) liksom Bowen och Lawler (1992:34f) tar upp hur alltför påtaglig empowerment kan skapa en övertro eller ett slags falsk self-efficacy hos de anställda rörande vilka situationer som kan bemästras eller ej. Detta kan skapa försök till lösningar med överdrivet kreativa inslag, som också innebär att effektiviteten i bemötandet av en kund eller gäst blir lidande. Denna risk kan också medföra att det satsas pengar och tid på strategier och tillvägagångssätt som inte kan hanteras av organisationens medlemmar.

Under nästa rubrik kommer vi att gå in på de teorier som står i nära relation till den del av syftet som behandlar *hur* erfarenheter och lärdomar delas mellan organisationens reseledare.

## 4.2 Storytelling

Organisatorisk storytelling kan definieras som en detaljerad berättelse innehållande gamla ledningsaktioner, interaktioner mellan anställda eller andra intra- eller externorganisatoriska händelser som kommuniceras inom organisationen. Då berättelserna härstammar inifrån verksamheten reflekterar de ofta kring organisationens värderingar, normer och kultur (Swap, Leonard, Shields & Abrams 2001:103).

Schank (i Swap m.fl. 2001:103) framhåller hur historier ofta är engagerande, levande och underhållande, vilket gör att de lättare får en betydelse för mottagaren än vad regler och direktiv hade fått. Historier kan på så vis också påverka individens beteende.

Sole och Wilson (1999:5) menar att viktiga delar i en kunskapsdelande berättelse är att de utgår från en strömlinjeformad erfarenhet samt att den ger lyssnaren en känsla av delaktighet. Med en strömlinjeformad berättelse menar författarna en berättelse som är enkel att förstå och innehar en viss elegans. Den är designad för att komma med vissa poänger utan att blanda in för mycket oväsentliga delar som tar fokus från berättelsens kärna.

Det är viktigt att lyssnaren kan känna en delaktighet i historien och att historien till viss del påminner lyssnaren om en liknande historia. Är historien allt för avlägsen lyssnarens egen verklighet kommer berättelsen att minska i betydelse för lyssnaren (Sole & Wilson 1999:5).

Sole och Wilson (1999:8ff) menar vidare att kunskapsdelande med hjälp av historier har fördelar gentemot andra typer av kunskapsdelande, som exempelvis manualer. Berättelser kan genom sin flexibilitet och lätthanterlighet enklare komma till användning där mer formella aktiviteter kan vara tidsödande.

Storytelling kan enligt Sole och Wilson (1999:3ff) användas i en rad sammanhang:

- Normer och värderingar kan genom storytelling föras vidare från generation till generation inom en organisation.
- Storytelling kan också hjälpa till att bygga förtroende och engagemang bland de anställda. Genom att en anställd till exempel delar med sig av en berättelse, kanske en berättelse om dennes kompetenser eller engagemang i organisationen, förmedlas också en öppenhet och sårbarhet gentemot dennes kollegor. Detta kan i sin tur stärka det ömsesidiga förtroendet och förståelsen mellan de anställda.
- Ofta upplevs den formella kunskapen, vilken existerar i organisation, vara otillräcklig för att möta de behov och problem som kan uppstå i den ”verkliga världen”. I dessa fall kan storytelling fungera som en länk mellan teori och praktik.
- För att kunna utveckla och kritiskt granska tillvägagångssätt och rutiner inom en organisations verksamhet kan storytelling användas. På så sätt kan arbetet omvärderas och utvecklas.

Swap m.fl. (2001:98) utvidgar synen på uppställningen av användningsområden för storytelling genom att betona att ett lärande utifrån berättelser kan ske utan att ett medvetet

lärande försöker uppnås. Detta kan till exempel ske vid ett informellt samtal runt kaffeautomaten och även utanför arbetstid.

Utifrån en studie av korttidsanställda inom turismnäringen menar Lundberg (2008:25) med hänvisning till Johansen och Mossberg (2006) att storytelling kan ske både verbalt och i skrift. I undersökningen visar Lundberg (2008:34ff) också på att anställda inom turismnäringen ofta anställs över en kortare period och att de därmed ofta får en kortare introduktion till arbetet. De anställda i studien använde sig därför av storytelling i syfte att lära sig hur kunderna skulle hanteras. Det som motiverade de anställda att använda sig av storytelling visade sig vara ett behov av information. Informationen kunde i sin tur hjälpa till att reducera risker och för att effektivisera de egna resurserna. Utöver prestationsbaserade motiv återfanns också flera sociala motiv, däribland en önskan om att skapa relationer, minska stress samt att i övrigt vara behjälplig gentemot en kollega (Lundberg 2008:36).

Sole och Wilson (1999:5) menar att det finns en svårighet med en skriven berättelse utifrån att det i en text kan vara svårt att ge en berättelse liv och dynamik. Det är också viktigt att en nedtecknad historia ständigt uppdateras för den ska kunna vara relevant och stämma överens med verkligheten.

#### *4.2.1 Critical incidents*

Ett sätt att genom storytelling ta del av anställdas erfarenheter från verksamheten kan vara genom så kallad *Critical incident, CI*. CI definieras av Lindelöw (2008:81f) som en metod där information samlas in kring olika kritiska händelser, som kan anses ha varit utslagsgivande i huruvida uppdragets mål har nåtts eller ej. Genom att analysera händelserna fastställs vilka de avgörande egenskaperna varit som hjälpt till att bidra till utgången av situationen. För att få en så trovärdig bild som möjligt av det område som kartläggs bör en, eller helst flera personer, med en fördjupad kunskap inom ämnet låta dela med sig av sina historier. Händelserna ska vara tagna från verkliga erfarenheter inom yrket, både negativa och positiva. För att få en tydlig bild av händelsen bör tre delar gås igenom: förutsättningarna, agerandet och resultatet. Förutsättningarna inbegriper bakgrunden till den anställdes handling, tillgång till information samt vilka övriga deltagare som fanns närvarande och hur dessa handlade. Agerandet handlar om på vad den anställda sagt eller gjort. Här kan till exempel en längre kedja av händelser beskrivas och hur dessa lett fram till resultatet. För att CI ska vara en användbar källa till kunskap om en viss situation bör resultatet ha varit tydligt negativt eller positivt. Är resultatet oklart kan det vara svårt att använda händelsen i vidare arbete.

#### *4.2.2 Storytelling – andra sidan av myntet*

Sole och Wilson (1999:5) lyfter också fram fällor med storytelling. Exempelvis kan historiens berättare skapa en så levande berättelse att lyssnaren har svårt att kritiskt sortera ut den information som kan vara till användning för dennes egen erfarenhet. Lyssnaren är med andra ord för upptagen med att bara lyssna när denne också hade behövt relatera innehållet i berättelsen till sina egna erfarenheter. En andra nackdel kan vara att historien endast härstammar från en individs upplevelser. Historien kan på så vis bli allt för smal för att kunna fånga en bredare publik bland kollegorna.

Vidare kan de berättelser som skapar förtroende och engagemang också underminera engagemanget hos de anställda genom att en vi-och-dom känsla skapas (Sole & Wilson 1999:3).

Storytelling hjälper till att skapa mening för organisationens medlemmar. Det som berättas behöver dock inte alltid vara sant då meningsskapande uppstår ur sociala forum där aktörerna skapar såväl som återger något som har hänt. I dessa sociala forum är det ofta också viktigare att vara socialt accepterad än att ha rätt. Den mening som storytelling kan skapa är därför inte alltid byggt på rationalistiska antaganden (Hannabus 2000:402ff).

### 4.3 Reproduktivt- och utvecklingsinriktat lärande

För att förstå på vilket sätt lärande kan ske i en organisation har vi tagit del av Ellströms (2005) resonemang kring olika former av lärande. Ellström (2005:184f) redogör för det så kallade *reproduktiva* och *utvecklingsinriktade lärandet*. Det reproduktiva lärandet innebär att individen skaffar sig kunskaper och löser svårigheter utifrån en på förhand given uppgift och ett klarlagt mål. Handlandet utgår därför ofta från instruktioner och rutiner som finns för att hantera en uppkommen situation. Utvecklingsinriktat lärande handlar å sin sida om att kunna frånga det rutiniserade handlandet. Det utvecklingsinriktade handlandet består därför i att ifrågasätta, ompröva och utveckla nya metoder att utföra en viss uppgift. Ellström (2005:185) refererar till Berner (1999), som liknar detta förhållningssätt vid en innovativ kompetens där individen själv kan vara med och påverka arbetets utformning genom att på olika sätt förändra och förbättra det befintliga arbetet. Detta uppbrott från ett mer rutiniserat handlande kan till exempel ske då nya problem eller situationer uppstår. Ett centralt begrepp för att underlätta det utvecklingsinriktade lärandet har visat sig vara en känsla av autonomi avseende möjligheten att som individ själv kunna experimentera och prova olika handlingsalternativ. Ellström (2005:185f) refererar till Lawrence och Miller (1978), vilka talar om den självstyrande individen. Den självstyrande individen har en förmåga att anpassa sig till de omständigheter som råder och kan också använda sig av sin egen auktoritet för att själv kunna bidra till att förändra den arbetssituation som denne befinner sig i. De båda lärandetyperna bör dock samexistera och Ellström (2005:186f) förespråkar vidare vikten av en balans mellan de båda.

Ellström (2005:188ff) redogör också för två verksamhetslogiker där de båda lärandetyperna finns representerade. Inom *utförandets logik* tillämpas ett reproduktivt lärande. Verksamheten fokuserar på att uppgifter utförs på ett effektivt och tillförlitligt sätt samt att verksamheten i övrigt är relativt homogen med få variationer. Inom *utvecklingens logik* tillämpas ett utvecklingsinriktat lärande och nyckelorden för de anställda är heterogenitet, autonomi och delaktighet. Även här förespråkas en balans mellan de båda logiker och denna är beroende av såväl ledningens som de anställdas intresse och förmåga att organisera verksamheten på både kort och lång sikt. Om hur verksamhetens organisering kan möjliggöra en balans på kort och lång sikt säger Ellström (2005:191) följande:

”Välgrundade argument kan ges för att detta i sin tur förutsätter insatser med syfte att aktivt stödja och stimulera ett utvecklingsinriktat lärande för de anställda integrerat med det dagliga arbetet. Satsningar på arbetsplatslärande kopplat till anställdas deltagande i utvecklingsaktiviteter ligger också i linje med aktuella strävanden inom svensk fackföreningsrörelse.”

## 5. Resultat och analys

I detta kapitel redovisas empirin ifrån intervjuer, deltagande observation samt den veckorapport och det veckobrev som vi har tagit del av. Resultat och analys är delvis integrerade, vilket innebär att varje resultatdel följs av en analys. Analysdelarna är utmärkta med egna rubriker för att förtydliga hur kopplingar görs till olika delar av teorikapitlet. Under avsnitten 5.1 till 5.5 analyseras resultatet med hjälp av empowermentbegreppet och utifrån hur detta kan kopplas till ett reproduktivt- eller utvecklingsinriktat lärande. Avsnitten 5.6 till 5.10 analyseras med hjälp av begreppet storytelling. Resultat- och analysdelen avslutas med 5.11 där kopplingar mellan empowerment och storytelling görs. Vi har valt att göra så empirinära analyser som möjligt, det vill säga, vi förhåller oss till det som explicit framkommer i empirin. Tolkningar av empirin i en vidare och stundtals mer kritisk mening har vi valt att placera i vår avslutande diskussion.

### 5.1 Reseledaryrket

”När man reser själv så kanske man tycker det är ok att flygmaten var kass, transferbussen var försenad, eller att rummet inte var städad när man kommer till hotellet, eller att det fattades grönsaker på frukostbuffén /.../ att alla restauranger inte var öppna, ja ni förstår, det finns oändligt antal punkter där det kan inträffa något. Och när man reser själv så kanske man accepterar det, men reser man med oss som levererar en paketresa så är ju förväntningarna att det ska vara precis som du säger, man åker ner och allt klaffar: ’Hur svårt kan det vara?’. Det finns miljoner av tillfällen där förväntningarna inte uppfylls. /.../ Ja precis, och det är ju deras uppgift (*syftar på reseledarna*) att försöka lösa det. Liksom, när gästen säger: ’Faan, kan det vara så att de inte har någon gurka på frukosten och ni skriver i er katalog att det ska vara en riktig frukost, och det finns inte ens ägg... Det här tänker vi... det här är inte bra!’ (*reseledaren svarar*) ’Jag ska kolla med hotellägaren så ska vi se om vi inte kan ordna lite ägg och grönsaker till frukosten imorgon.’ ” (Ledningsperson 1)

Som framgår av det målade citatet ovan innebär reseledarens yrkesroll upprepade och oförutsedda utmaningar. Detta var någonting som såväl ledningspersoner som reseledare uttryckte under intervjuerna. Citatet ovan tydliggör också hur den produkt som organisationen säljer, paketresor, genererar högt ställda förväntningar ifrån gästerna.

Som tidigare nämnts under rubriken *Fallorganisationen* är det organisationens ambition att ge gästen något extra under sin semester. Flera respondenter, såväl reseledare som ledningspersonal uppgav att reseledarna var en av de allra viktigaste delarna i att ge gästerna en så bra resupplevelse som möjligt. Under gästens hela vistelse på destinationen är reseledarna ständigt synliga och tillgängliga för gästens välbefinnande. *Reseledare 3* säger följande om den relation som skapas mellan reseledaren och gästen:

”Många gäster som reser med [...] (*namnger fallorganisationen*) kommer igen och en av de starkaste grejerna med [...] (*namnger fallorganisationen*) är just guiderna och många gäster som kommer och känner igen någon guide blir väldigt glada över detta, det blir ju en trygghet för dem när de känner igen någon. Bara en sådan liten grej gör att de känner igen sig och känner sig tryggare och då vet ju de att, jo men det här är någon jag varit med tidigare och det här känns bra.”

*Ledningsperson 3* framhöll också hur många av reseledarna ser på sitt arbete som det viktigaste inom organisationen just på grund av att de har hand om gästerna.

Under rubriken *Fallorganisationen* beskrivs hur organisationen på sin hemsida målar upp reseledaryrket som ett ”drömjobb” och detta visade sig stämma väl överens med det material



vi fick fram igenom intervjuerna där det ständigt höga trycket på reseledartjänsterna var ett återkommande tema. Den höga konkurrensen om platserna menade också såväl reseledare som ledningspersonal innebar att de personer som anställdes vid organisationen var mycket inspirerade och motiverade inför anställningen.

Vid intervjuerna uppgav samtliga av respondenterna att personalomsättningen bland reseledarna var mycket hög jämfört med arbetslivet i stort. Jämfört med andra aktörer inom samma bransch uppgavs dock organisationens reseledare stanna något längre i tjänst. Själva upplärandet och insocialiserandet av nya reseledare uppgavs av samtliga respondenter fungera mycket bra i den faktiska verksamheten på destinationerna. Som tidigare angetts är det också just vår förståelse av dessa välfungerande processer tillsammans med bibehållandet och utvecklandet av en god verksamhet, som denna resultat- och analysdel syftar till att klargöra.

### 5.1.1 Analys: Skattning

Nedan analyseras *huruvida* fallorganisationen, utifrån en skattning av Bowen och Lawlers (1992:37ff) fem verksamhetsbundna teman, kan anses vara lämplig att arbeta med empowerment. Det femte och sista temat analyseras under rubriken 5.3.1 *Analys: Skattning*.

Den i teoridelen behandlade skattningen av hur lämpad organisationen är för att använda sig av empowerment som Bowen och Lawler (1992:37ff) förespråkar utgår ifrån fem verksamhetsbundna teman. Fyra av dessa kan vi bedöma utifrån resultatet ovan nämligen *grundläggande affärsstrategi, band till kunden, arbetets grad av komplexitet* och *arbetsmiljö*. Den grundläggande affärsstrategin inom organisationen handlar om att sälja relativt exklusiva paketresor där personlig service ingår som en viktig del. Bandet till kunden kan utifrån citat och beskrivningar ovan ses som relationellt då gästerna och reseledarna vistas i samma miljö under gästens semester där reseledaren spelar en betydande roll. Som det inledande citatet klargör är arbetets grad av komplexitet påtaglig med olika och omväxlande arbetsuppgifter som ofta skiftar utifrån gästernas höga krav. Citatet visar även på hur arbetsmiljön ofta innehåller oförutsedda händelser och situationer, som är svåra att förbereda reseledarna inför. Utifrån dessa fyra teman tolkar vi det därför som att fallorganisationen, enligt de teoretiska kriterierna, har goda förutsättningar för att integrera empowerment i sin verksamhet.

## 5.2 Ansvar

Ansvar var ett ständigt återkommande tema i intervjuerna med såväl ledningspersonal som reseledare. Vi har därför valt att fokusera på hur detta fenomen förekommer inom organisationen och hur det påverkar arbetsituationen för framför allt reseledarna.

Samtliga av de intervjuade reseledarna var ense om att de inom sina yrkesroller tilldelades mycket ansvar ifrån organisationen, att det alltid kom nya utmaningar och att det ständigt dök upp något som de inte hade gjort förut. Detta angav reseledarna som ett viktigt skäl till att de trivdes inom organisationen och till att de hade valt att stanna kvar.

”Ja, nu i vintras hade jag en gäst som blev sjuk, som fick åka till sjukhus och då ringer ändå chefen och säger: 'Du får åka med henne in till [...] (*namnger destination*) och vara där. Du kanske får stanna där inatt och du får sköta allt mellan henne och SOS international', som vi samarbetar med... Att de ändå låter en... 'Nu är det din uppgift, nu är det din grej, nu får du ta hand om det här och avsluta det här' och... Det lägger liksom allt ansvar på en.” (Reseledare 2)

Flera ur platspersonalen nämnde också vikten av att ta eget ansvar för att själv erhålla information och fakta kring olika delar i arbetet. Detta var inte något som schemalades utan beskrevs göras i den utsträckning som reseledaren hade tid eller lust. Flera av respondenterna menade dock att arbetat blev roligare om man kunde och visste hur saker och ting fungerade i omgivningen.

”Mina första veckor jobbade jag stenhårt med att läsa in fakta. Ju mer man kan desto roligare är det och lättare. Då får man mer gratis. Så det bästa är ju egentligen att läsa in stenhårt för då blir det inte lika mycket varje gång du får något som du inte vet vad du ska göra med. Du kanske bara behöver kolla på en liten sak.” (Reseledare 1)

Även ledningspersonalen menade att denna typ av informationssökande var viktigt:

”En bra reseledare är aldrig färdigutvecklad. Han ska alltid sträva efter att bli bättre, lära sig mer, göra saker bättre, det är nog grunden liksom, viljan att lära, både språk... och såklart basala grejer som service, trevlig, problemlösare, socialt begåvad. Det viktigaste är viljan att lära nya saker.” (Ledningsperson 1)

En reseledare som även hade arbetat som kursledare för den tidigare beskrivna reseledarkursen berättade hur kursdeltagarna utbildades i detta ansvarstagande genom att själva få söka reda på information och fatta sina egna beslut. Kursledarna bistod med andra ord inte kursdeltagarna med tänkbara lösningar på de uppgifter de satts att lösa förrän efter det att uppgiften var löst. Syftet uppgavs på så vis vara att spegla vardagen för en reseledare.

”Vi försöker få folk att själva söka information, absolut, man ska vara informationssökande som reseledare, alltid, och vilja veta...” (Reseledare 4)

*Reseledare 2* berättade om en situation där denne fick ansvar för rutinerna vid ett visst arrangemang som skulle fortgå under säsongen. Reseledaren fick i detta fall tämligen fria händer att med hjälp av tidigare säsongers utarbetade material som bas skapa ett fungerande upplägg.

”En sommar fick jag starta upp hela [...] (*nämner ett visst arrangemang*) ”Det här tar du hand om, det här gjorde de förra sommaren, ändra vad du vill. Det här är restaurangerna vi har använt.” Och då är det liksom bara att sätta igång och ringa...” (Reseledare 2)

Just arrangemangen togs även upp av *Reseledare 5* som någonting som reseledarna själva har möjlighet att förändra och anpassa även om det finns vissa fasta ramar.

”Man har väldigt stor frihet att göra om och prova nytt. Till exempel ett nytt arrangemang så är det ingen som säger nåt om det. Man har möjlighet att ändra men man har fortfarande rutiner i botten.” (Reseledare 5)

Även *Ledningsperson 2* redogjorde för hur reseledarna själva hade möjlighet att påverka hur de valde att lägga upp till exempel mötesrutiner.

”Det är ganska fritt. Så länge det fungerar så kan man göra lite hur man vill.” (Ledningsperson 2)

*Ledningsperson 1* påtalade vikten av att reseledarna vågar fatta beslut. Under den senaste säsongen beskrevs organisationen ha arbetat mycket med att reseledarna ska försöka lösa ett problem så fort det uppstår.

”Ibland är PC (*platschefen, författarnas förtydligande*) väldigt så här att de vill ha [...]:s (*respondenten nämner en person*) godkännande eller mitt godkännande för skitsaker... Gör det

bara, erbjud dem en gratis flaska vin till middagen om de var missnöjda med det, ta med dig dem på picknicken gratis så att de blir nöjda, fan våga ta beslut!” (Ledningsperson 1)

Flera ledningspersoner menade vidare att målet för utlandspersonalen var att ingen gäst skulle åka hem missnöjd, vilket också krävde att så många av problemen som möjligt måste lösas omgående och på destinationen. Endast som sista utväg skulle problemet lösas efter gästens hemkomst och av huvudkontorets personal.

Den ansvarsutökning som nämndes inledande i detta stycke sades också ske först när reseledaren hade arbetat in sig och var mogen för det. *Reseledare 2* berättar:

”Och sen hade jag i och för sig jobbat sommaren innan, jag tror inte de (*ledningen, författarnas förtydligande*) hade satt det på en ny guide. Men jag är en sån person som tycker det är roligt. Men det var nog för att jag hade jobbat innan.” (Reseledare 2)

### 5.2.1 Analys: Empowermentförstärkning

Nedan analyseras hur fallorganisationens verksamhet kan förstås utifrån empowerment och hur begreppet står i relation till ett reproduktivt kontra ett utvecklingsinriktat lärande.

Som tidigare behandlats i teoriavsnittet tar Conger och Kanungo (1988:476f) upp olika villkor och omständigheter, som verkar förhöjande på de anställdas uppfattning om sin egen self-efficacy, och hur detta skapar empowerment. Utifrån det empiriska materialet ovan kan vi dra många paralleller till dessa villkor och omständigheter. Det beskrivs flera gånger under intervjuerna hur det inom yrkesrollen som reseledare finns ett stort utrymme för självbestämmande. Exempelvis nämner *Reseledare 2* under rubriken *Ansvar* hur denne efter eget huvud får strukturera upp och utveckla ett visst arrangemang.

Ellström (2005:185) menar att det i sammanhang där individen ställs inför nya problem och situationer krävs att individen kan bryta upp från existerande rutiner och skapa nya tillvägagångssätt. Något som också är kännetecknande för ett utvecklingsinriktat lärande. Att reseledarna verkar i ett sammanhang där nya problem och situationer uppstår kan anses vara belagt i och med 5.1.1 *Analys: Skattning*. För att främja ett utvecklingsinriktat lärande lyfter Ellström också fram begreppen autonomi och den självstyrande individen. Båda dessa begrepp kan anses figurera i flera av de citat som återgivits under rubriken *Ansvar* ovan. Vi menar därför att det som vi här liknar vid empowerment, det vill säga fallorganisationens möjliggörande av att de anställda själva kan styra över sitt arbete, står i nära relation till de förutsättningar som Ellström menar kan stötta ett utvecklingsinriktat lärande.

De insatser inom fallorganisationen, som vi väljer att tolka som empowerment, ser vi som positiva i sig, men vi vill även hänvisa till den del i teoriavsnittet, som presenterar de effekter som Bowen och Lawler (1992:33f) menar att empowerment för med sig. En av dessa effekter är att de anställda får en bättre känsla inför sitt arbete i kombination med en bättre självkänsla (jämför med Conger & Kanungos (1988:474) syn på hur empowerment bygger på self-efficacy)) när de själva får styra över sitt arbete med tillhörande arbetsuppgifter. Denna positiva effekt tycker vi oss kunna identifiera i empirin ovan, exempelvis utifrån det faktum att flera av reseledarna angav möjligheten att ta eget ansvar för arbetet som en viktig del i varför de trivs och stannar inom organisationen. Bowen och Lawler menar också att denna positiva effekt kan ta sig uttryck i en dämpad personalomsättning vilket vi också kan ana i respondenternas uttalanden om varför de har valt att stanna inom organisationen

Vidare menar Bowen och Lawler (1992:33) att det ökade ansvaret kan bära med sig effekten att frontpersonalen, vilket i detta fall är reseledarna, snabbare kan assistera sina kunder eller gäster utifrån deras ofta specifika och unika önskemål. Även denna effekt tycker vi oss finna spår av i empirin, men också det faktum att det fortfarande finns ytterligare att önska inom detta område. Detta menar vi framför allt utifrån citatet ovan där *Ledningsperson 1*, med en viss frustration, uttrycker en önskan om att reseledarna ska våga fatta (ännu) fler beslut på egen hand.

## 5.3 Förtroende

Reseledarna uppgav vid intervjuerna att de upplevde att organisationen litar på dem och på det arbete de utför. Organisationen beskrevs som stöttande. Såväl reseledare som ledningspersonal uppgav att det finns en acceptans om någon begår ett misstag.

”När det väl händer så finns det ingen som blir arg för att du inte agerade precis som du borde ha gjort. Det finns en väldig acceptans för de tillfällen du sätts i en ny situation.” (Reseledare 1)

Ledningspersonalen vid huvudkontoret, men också regionscheferna, beskrevs som ”våldigt tillmötesgående” (*Reseledare 1*) och tillgängliga i de fall då reseledarna behövde stöttning i en särskild fråga. Ledningspersonalen uppgavs också vara intresserade av reseledarnas arbete och av vad som hände på destinationen.

”Det känns hela tiden som om de har förtroende för vad jag gör och det är ju jätteviktigt att du har den känslan jag har haft, för det flyter ju inte alltid på, du får ju ta vissa beslut som påverkar gästernas resor väldigt mycket och som kan påverka företaget, men då känns det hela tiden som om man har någon som tycker att det man gör är bra, att de har valt mig för en orsak, för att du ska ha ansvar för just de här grejorna.” (Reseledare 3)

För att ifrån huvudkontoret skapa en närhet till reseledarna uppgav *Ledningsperson 1* att denne hellre använde sig av direkta kommunikationsmedel som telefon istället för e-mail för att kommunicera med reseledarna.

Inför säsongens start samlas hela organisationen till en kick-off på huvudkontoret. Denna aktivitet omnämndes av flera intervjuade reseledare som viktig för att skapa en närmare relation till övrig personal och då inte minst ledningen.

”Den viktiga delen tycker jag är att få träffa alla andra. Och då pratar jag inte framför allt om personalen på orterna utan framför allt kontoret, att känna sig bekväm inne på kontoret och med de högre cheferna gör dig väldigt mycket tryggare i ditt arbete, att du har ett ansikte på vem du skickar en veckorapport till är ganska mycket skönare än att bara ha ett namn. Det är väldigt viktigt!” (Reseledare 1)

### 5.3.1 Analys: Skattning

Det femte och sista temat som Bowen och Lawler (1992:37ff) menar bör bedömas i skattningen av en organisations lämplighet för empowerment är personalen. Som framgår av citaten och empirin ovan uppges ledningspersonalen ha ett stort förtroende för de anställda reseledarna och att dessa handlar självständigt utifrån organisationens och kundernas bästa. Detta talar, enligt Bowen och Lawler, för att fallorganisationen även utifrån det femte temat har goda förutsättningar för att arbeta med empowerment.

### 5.3.2 *Analys: Empowermentförstärkning*

Under rubriken *Förtroende* ovan beskriver flera av reseledarna hur de i det egna ansvarstagandet och självbestämmandet uppfattar det som att ledningen står bakom dem. Detta exemplifieras framför allt i citat om hur det ifrån ledningen finns en acceptans för eventuella felaktiga beslut som reseledarna tar och om hur viktiga beslut, som kan påverka organisationen, till viss del läggs hos reseledarna och hur dessa känner sig stöttade ifrån ledningen i förtroendet att fatta beslut. Detta kan vi koppla till de villkor och omständigheter som Conger och Kanungos (1988:476f) menar skapar empowerment.

Vi vill här också knyta an till de effekter av empowerment som står att finna i Bowen och Lawlers (1992:33f) artikel. En positiv effekt av ett lyckat empowermentarbete sägs nämligen vara att de anställda agerar vänligt och med entusiasm mot gästerna när de själva blir behandlade så av sina ledare. Denna effekt menar Bowen och Lawler hänger nära samman med att ledningspersonalen visar ett förtroende för de anställda och att de anställda kan känna sig avslappnade med sina chefer. Båda dessa aspekter tycker vi oss finna stöd för i intervjuerna. Reseledarna uttrycker att de känner sig förtrodda av sina chefer och berättar samtidigt om hur gästerna känner trygghet tillsammans med reseledarna. Detta menar vi tyder på ett samband inom fallorganisationen mellan att ledningen behandlar de anställda väl och effekten att reseledarna i sin tur bemöter gästerna med vänlighet och entusiasm.

## 5.4 Feedback och belöningar

Mycket på grund av den höga personalomsättningen blir det inför nästkommande säsong platchefstjänster lediga. Detta innebär att organisationen kan erbjuda de reseledare som presterat väl under föregående säsong att bli platschefer med ett ökat ansvar och högre lön. Detta kan ses som ett slags karriärmässig belöning.

”Man blir fort erfaren och värdesatt. Det kommer och går hela tiden. Och de som gör ytterligare en säsong blir väldigt eftertraktade.” (Reseledare 5)

”Det är lätt att premiera de som har gjort bra ifrån sig inför nästa säsong.” (Ledningsperson 2)

Flera av reseledarna berättade också om hur en annan form av belöning kopplad till karriären kunde vara att tidigt bli kontaktad av organisationen inför en kommande säsong och hur denna tidiga kontakt gav reseledarna möjlighet att bestämma var och hur de ville jobba.

Vid intervjuerna med ledningspersonerna framkom det hur man gärna såg att tidigare reseledare började arbeta på huvudkontoret, i den mån den fanns lediga tjänster.

”Sedan finns det ju en önskan från alla håll och kanter att få folk med utlandserfarenhet hit. (...) Ja, vi försöker ju att suga upp guiderna in i den här organisationen i den mån det går.” (Ledningsperson 1)

*Reseledare 2* uttryckte också en vilja att få stanna inom organisationen och få en tjänst på huvudkontoret.

”Och sen skulle jag gärna vilja jobba på kontoret som säljare eller... jag vet inte.. Det finns massa tjänster.” (Reseledare 2)

*Ledningsperson 1* menade dock också att organisationens storlek kan begränsa de långsiktiga möjligheterna till karriärutveckling.

”Det är lite det här problemet vi har med den här organisationen. Utlandsorganisationen är bara så stor och organisationen här är bara så stor och det finns inte... som på ett multiföretag med tiotusen anställda så finns det hur många steg som helst du kan klättra och här gör det inte det för att organisationen inte är tillräckligt stor och det kanske är det som får en att tröttna sen...” (Ledningsperson 1)

*Ledningsperson 2* tog under intervjun upp feedback och uppskattning som en viktig del i ledarskapet. Vidare berättade denna respondent om sitt arbete med att vara målfokuserad i sitt ledarskap genom att försöka se till det som reseledarna gör bra och inte tvärtom.

”Jag personligen jobbar med målfokusering istället för att påpeka fel. Man pratar om hur man vill ha det. Inte om hur man *inte* vill ha det.” (Ledningsperson 2)

Flera av reseledarna nämnde dock att huvudkontoret skulle kunna bli bättre på att ge löpande feedback under pågående säsong. Belöningar i form av uppmuntran och positiv förstärkning upplevdes också som viktiga jämfört med ekonomiska belöningar.

”Jo, men att på något sätt skulle de kunna, jag vet inte... /.../ det hade inte behövt vara pengar, men att man just känner lite uppskattning utav de som är högre upp kanske... /.../ Att man till exempel i mitten av säsongen kunna säga att 'Fasen vad bra ni har jobbat hittills så gå ut och ta en extra middag', eller nånting, bara såna här småsaker, det behöver inte vara att vi får 500 spänn insatta på kontot per skalle, mer andra saker... /.../ Jag tror att vissa kan känna ibland att nu har vi jobbat så mycket men det är ingen som ger oss något kredd för det. Så försöka se vanliga guider på något sätt.” (Reseledare 3)

En av reseledarna tog också upp det beröm som gästerna gav till reseledarna på resmålet och hur denna positiva feedback ofta kunde vara tillräcklig för att stärka reseledarna i sina yrkesroller.

”Men vi får ju hela tiden ifrån gästerna också så kanske det blir nån form av... Man känner att när man får den så räcker det.” (Reseledare 5)

Under vår deltagande observation som ägde rum under den så kallade kick-ouren kom provision och ekonomiska belöningar upp som ett samtalsämne bland reseledarna vid de gruppdiskussioner som ägde rum rörande den gångna säsongen. Till exempel föreslogs det att det skulle finnas ekonomiska incitament för att sälja platser till de arrangemang som erbjuds på destinationen. Som det såg ut idag ingick denna försäljning i reseledarnas arbetsuppgifter utan att någon extra ekonomisk ersättning gavs för detta. Även om flera av reseledarna var eniga om att denna införsäljning av arrangemang gjordes ”för gästernas skull” och för att dessa skulle få ut så mycket som möjligt av sin semester ventilerades även tankar om att ju fler platser som såldes, desto mer arbete innebar detta för reseledarna. Själva försäljningen eller rekryteringen till arrangemangen omnämndes som en arbetsuppgift i sig samtidigt som ett ökat antal deltagare vid ett visst arrangemang ytterligare ökade på arbetsbelastning för reseledarna.

#### 5.4.1 Analys: Empowermentförstärkning

Med utgångspunkt i Conger och Kanungo (1988:476f) ser vi hur karriärmöjligheterna uppges vara goda utifrån den relativt korta period som reseledarna stannar inom organisationen. På längre sikt finns dock inte samma möjligheter då organisationen bara har ett visst antal anställda och möjliga karriärsteg att ta, någonting som *Ledningsperson 1* betonar i sitt citat ovan. *Ledningsperson 2* understryker också hur den höga personalomsättningen gör det möjligt att ”premiöra” en person som har gjort bra ifrån sig inför kommande säsong. Utifrån

detta kan organisationen sägas använda tillträdandet av exempelvis chefstjänster som en belöning.

Conger och Kanungo (1988:476f) menar också att feedback och belöningar är en viktig del i skapandet av empowerment inom en organisation. Även om den samlade uppfattningen hos reseledarna är att de känner sig förtrodda och bemyndigade nämns även önskemål om ytterligare feedback under rubriken *Feedback och belöningar*. Den ökade feedbacken önskades framför allt ifrån högre instanser inom ledningen. Under samma rubrik beskrivs det hur reseledarna under den deltagande observation som vi utförde uttryckte vissa önskemål om ekonomiska belöningar för att kompensera för den ökning av arbetsbördan som vissa arbetsuppgifter innebar. Framför allt önskades belöningar under säsongens gång (som nämns i stycket ovan finns karriärmöjligheter för vissa reseledare inför *nästa* säsong). Dessa ekonomiska belöningar under säsongen skulle kunna fungera som en morot för de anställda att exempelvis sälja ytterligare platser till en utflykt eller något annat arrangemang.

#### 5.4.2 Sammanfattning av Analys 5.1.1 till 5.4.1

Utifrån Bowen och Lawlers (1992:37ff) skattningsförfarande med fem teman menar vi att fallorganisationen lämpar sig väl för att arbeta med insatser som, enligt Bowen och Lawler, är karaktäriserande för empowerment.

Utifrån de villkor och omständigheter som Conger och Kanungo (1988:476f) tar upp kan fallorganisationens förhållningssätt gentemot de anställda reseledarna i hög grad tolkas som uttryck för empowerment. Det framkommer dock också att en ökad positiv feedback ifrån ledningen tillsammans med ekonomiska belöningar skulle kunna bidra till att ännu fler av de villkor och omständigheter som Conger och Kanungo tar upp stod att finna inom organisationen. Som framkommer under intervjuerna kan den feedback och det beröm som reseledarna får löpande ifrån nöjda gäster ofta vara tillräckligt för skapa en känsla av välbefinnande hos reseledaren. Det finns också ett förhållandevis starkt band mellan reseledarna och gästerna, sett utifrån att det trots allt rör sig om en affärsrelation parterna emellan. Under vår deltagande observation framkom en parallell till detta genom att många reseledare sa sig göra det merarbete, som vissa arrangemang kunde innebära, just för gästernas skull.

Gästernas beröm tillsammans med den starka relation som beskrivs finnas mellan gästen och reseledarna menar vi kan ses som tänkbara orsaker till att den feedback som skulle kunna bli mer påtaglig ifrån ledningen och avsaknaden av ekonomiska belöningar inte tycks påverka reseledarnas glädje och engagemang inför jobbet i särskilt stor utsträckning. Som beskrivits i teoriavsnittet menar Bowen och Lawler (1992:38) att feedback är extra viktig i organisationer där arbetets grad av komplexitet är betydligt lägre än i fallorganisationens fall. I mer komplexa arbeten kan andra vägar till empowerment enklare tas, exempelvis självbestämmande. Detta menar vi skulle kunna vara ytterligare ett skäl till att reseledarnas engagemang inför jobbet är fortsatt högt.

## 5.5 Svårighet med gränsdragning

En svårighet kan finnas för reseledarna i att veta vilka situationer som de bör lösa själva och vilka situationer som kräver inkoppling av en överordnad. Som nämnts ovan uppmanar ledningen reseledarna att ”våga ta beslut”. Flera ur ledningspersonalen uppgav under

intervjuerna att de erfarna reseledarna på ett smidigare sätt kan lösa uppkomna problem då de är trygga med vilka befogenheter de har och att de därmed kan agera snabbare. Samtidigt nämnde *Reseledare 3* en risk med att en ny reseledare kan bli övermodig och ta sig an situationer som den inte bemästrar:

”Om man är ny tror jag att det är väldigt svårt, när man har jobbat ett tag som jag ändå har gjort så vet man nivåerna på de olika problemen, är man ny så kan det nog vara svårt att veta hur man ska approacha ett problem, om man ska säga till någon eller ta tag i det själv för då kanske det är så att man vill visa att man kan allting själv, och så kanske man inte kan det ändå.”

### 5.5.1 Analys: För mycket empowerment?

Såväl Conger och Kanungo (1988:480) som Bowen och Lawler (1992:34f) nämner risken med att empowerment kan skapa en övertro hos de anställda rörande deras egen roll. Detta kan leda till alltför innovativa lösningar som också innebär att effektiviteten i bemötandet av kunder eller gäster blir lidande. I värsta fall kan lösningen helt utebli och ett nytt problem skapas istället. Utifrån detta kan vi göra en koppling till att flera av respondenterna menar att det, framför allt som resledare, kan vara svårt att veta var gränsen för den egna förmågan går och att man därför riskerar att ge sig i kast med övermäktiga situationer eller problem.

Det har ovan lyfts fram hur vi väljer att förstå fallorganisationens arbete utifrån empowerment. Vi kommer nu att gå över till det tema ur empirin som närmare behandlar hur reseledarna kommunicerar samt förvärvar och delar med sig av nya erfarenheter och lärdomar.

## 5.6 Muntlig planerad kommunikation

Rubriken ovan syftar till att särskilja den schemalagda kommunikation, som ofta sker i form av möten, ifrån den kommunikation som sker spontant och utan formell struktur. Båda typerna av kommunikation där reseledarna förvärvar och delar med sig av erfarenheter och lärdomar förekommer på de olika destinationerna.

”En stressig, social, händelserik miljö. Varje dag är en ny dag med nya historier. /.../ Som i [...] (*namnger destination*) är det 25 andra guider så man måste vara social för att ha det bra med de andra guiderna och med gästerna.” (Reseledare 5)

Reseledarnas arbetsmiljö beskrevs flera gånger under intervjuerna som socialt intensiv och händelserik. De möten som sker veckovis på respektive destination uppgavs bestå av specifika händelser och situationer som uppstått under den gångna veckan.

”Dels har vi möten varje vecka där vi går igenom varje persons vecka och vad som hänt och inte hänt och där och då kan man ju dela med sig av erfarenheter och... Så att andra lär sig.” (Reseledare 2)

Även ifrån ledningshåll beskrevs dessa händelseåtergivande möten som viktiga för spridningen av kunskap bland destinationens reseledare.

”Jag gillar möten för kunskapsöverföringen. ’Det här har hänt, det här är en träning’. Man får se varje vecka som en träning inför nästa vecka för att kunna höja sig.” (Ledningsperson 2)



En ständig kommunikation mellan reseledarna framhölls också flera gånger under intervjuerna som mycket viktigt för att möjliggöra ett välfungerande arbete på respektive destination.

”Missförstånd och oklarheter kan undvikas genom att personalen berättar, kommunicerar och ältar.” (Ledningsperson 3)

Flera reseledare och ledningspersoner berörde den introduktion som de nya reseledarna får, vilken innebär att de ”går bredvid” en mer erfaren reseledare under cirka en vecka för att successivt komma in i arbetet. *Reseledare 2* beskrev utifrån denna introduktion hur tillvägagångssätt och rutiner inom verksamheten kan bli utvecklade och omvärderade genom att de beskrivs för den nya reseledaren och därigenom får ett slags ”granskning”:

”När guiderna ska gå med en annan guide en vecka och när man pratar så mycket om det så tror jag... Liksom när man ska förklara för nån annan vad man ska göra så utvecklas det alltid.”

I mitten av säsongen träffas platscheferna tillsammans med den regionchefen vid ett så kallat *mittsäsongsmöte* och diskuterar hur säsongen har varit så långt men också vad som kan vara bra att tänka på inför fortsättningen av säsongen. Formen för denna är träff tämligen informell där samtal och diskussioner kring specifika situationer och hur dessa har hanterats ramar in av gemensamma måltider och fritidsaktiviteter. *Ledningsperson 3* om mittsäsongsmötet:

”Det har fallit *väldigt* väl ut. Det finns alltid nya platschefer även om de har varit reseledare tidigare. Det är mycket rapporter och man ska konfrontera gästerna med nya situationer och personalansvar, inte minst. Så kommer regionschefen till orten och man [...] (*nämner fritidsaktivitet*) och äter och pratar om hur man ska göra i uppkomna situationer. Och det blir väldigt hands-on.”

*Reseledare 3* beskrev mötet enligt följande:

”Då träffades alla PC (*platschefer, författarnas förtydligande*), mest för att ta upp problem som vi haft på ort och hur man har löst dem, det började vi med förra året, det är ganska bra faktiskt, för då får du tjöta runt med de andra i området, se hur de har haft det...”

I samband med bokningstoppar under högsäsongen händer det ibland att reseledare som har jobbat inom organisationen tidigare kommer till en destination och hjälper till. Dessa reseledare beskrevs av respondenterna som personer som gärna delar med sig av minnen ifrån tidigare säsongers händelser och specifika situationer. Det beskrevs också hur de nya reseledarna tog till sig av det som säs, även rörande hur en reseledare bör vara i sin roll.

”Jag ser ju guider som är födda sex sju år före mig som inte jobbat nere på ort på flera år men som kommer som kursledare eller hjälper till en vecka under högsäsong och då blir de på kort tid någon form av gurus för nya guider och bara pumpar ut information. Och när de är nere bara någon vecka så där så sprider de väldigt stor energi omkring sig och de har ju minnen och erfarenheter från när de var nya guider, och är säkra i sin roll, och vill sprida mycket kunskap och erfarenheter /.../ och inte bara berättelser som ger fakta, utan även om rollen och hur man ska vara liksom.” (Reseledare 1)

I slutet av vintersäsongen samlas hela organisationen på huvudkontoret för någonting som kallas kick-out. Denna aktivitet togs omedelbart upp av respondenterna vid frågor om hur kunskap sprids och överförs inom organisationen. Sådär uttryckte sig *Ledningsperson 2* om kick-outen:

”Främsta verktyget vi har är det som kommer börja imorgon och det är så kallad kick-out... Det är egentligen en två dagar debriefing. (det vill säga avrapportering, författarnas förtydligande)”

Vid kick-outen observerade vi de gruppdiskussioner som ägde rum utifrån sex av organisationen utvalda teman. Dessa teman var: *hotell* med underfrågor om bland annat halvpension, *transport* med underfrågor om bland annat bussbolag, *lokal information och arrangemang* med specifika frågor om informationsflödet till gästerna och förslag på nya arrangemang, *boende/arbetsverktyg* med underfrågor om boendets standard och kvalitetsmättningsverktyg, *samarbete ort/huvudkontor* med närmare frågor om bland annat veckorapporterna samt *kulturskillnader*, vars underfrågor berörde exempelvis vad en reseledare bör tänka på vid mötet med orsbefolkningen.

Vissa av underfrågorna var formulerade så att reseledarna skulle exemplifiera och berätta om en specifik händelse och hur denna hade påverkat arbetet. I vissa fall efterfrågades även hur situationen hade lösts.

Vid underfrågor som inte explicit efterfrågade en specifik händelse eller situation skedde diskussionerna ändå så gott som uteslutande utifrån upplevelser, som tydliggjorde problematik och framgångar som reseledarna hade stött på under säsongen. Berättandet skedde initierat och passionerat och berättelserna om de specifika händelserna var ofta dynamiska och medryckande. Berättelserna handlade exempelvis om hur en reseledare hade förbättrat sin relation till en busschaufför som skötte transporten av gästerna till och från flygplatsen och hur relationens förbättrande underlättade reseledarens arbetsuppgifter som omgav transporten. Berättelserna följde ofta på varandra och reflektionen över föregående berättelse tycktes ske genom de likheter som övriga reseledare i diskussionsgruppen kunde finna med egna berättelser om upplevda situationer. I exemplet med busschauffören följdes denna historia av flera andra som hade med transport och möten med orsbefolkningen att göra. Berättelserna associerades till varandra och en historia ledde till en annan där temat inte nödvändigtvis var samma som vid föregående reseledares beskrivna situation.

### 5.6.1 Analys: Muntlig storytelling och Critical incidents

Utifrån föregående rubriks empiri menar vi att en stor del av organisationens planerade kommunikation kan tolkas som uttryck för storytelling, det vill säga att någonting redogörs för genom berättandet av en historia (till exempel Swap m.fl. 2001:103). Dessa berättelser beskrivs under mötena kring vad som hade hänt och vad detta kan innebära inför det fortsatta arbetet. På så sätt kan berättelserna sägas fungera som ett verktyg för att sprida lärdomar och erfarenheter inom organisationen, vilket vi kan koppla till Sole och Wilson (1999:9). Som framgår ovan beskriver också reseledarna och ledningspersonalen hur dessa berättelser bygger på problem eller situationer och hur dessa hade bemästrats eller ej. Detta är typiskt för så kallade Critical incidents (CI) som tidigare beskrivits utifrån Lindelöw (2008:81f).

Sole och Wilson (1999:3ff) menar också att storytelling kan användas för att föra vidare normer och värderingar mellan generationer. I ett citat ovan beskriver Reseledare 1 hur erfarna reseledare som kommer till en destination snabbt blir förebilder för de mindre erfarna reseledarna, inte minst genom sina berättelser ifrån tidigare säsonger. Berättelserna innehåller inte bara faktakunskaper utan även värdegrunder om hur en reseledare bör vara i sin roll.

Utifrån vår deltagande observation vid organisationens kick-out beskrivs det ovan hur reseledarnas berättelser och historier avlöste varandra utifrån de associationer som dessa inbjöd till. Detta kan vi koppla till Sole och Wilsons (1999:4) beskrivning av hur en förutsättning för att storytelling ska generera ökade insikter hos lyssnaren är att denne känner en delaktighet i historien och att den till viss del påminner lyssnaren om en liknande berättelse.

Ofta kan rutiner och tillvägagångssätt inom ett arbete tas för givet och göras av gammal vana enligt Sole och Wilson (1999:4), som också menar att storytelling i dessa fall kan underlätta en kritisk granskning av vad som görs inom yrkesrollen genom att det berättas om det. Vi kan här dra paralleller till *Reseledare 2:s* uttalande ovan om hur en introduktion av en ny reseledare kan innebära att tillvägagångssätt och rutiner kommer i dagens ljus och utifrån detta eventuellt omvärderas eller utvecklas.

## 5.7 Skriftlig planerad kommunikation

Den så kallade veckorapporten grundar sig framför allt på de specifika händelser och situationer som respektive reseledare tar upp under de veckovis återkommande mötena. Exempelvis kan händelserna och situationerna beröra resenärer som har uttryckt missnöje och som därför befaras reklamera sin reseupplevelse till huvudkontoret vid hemkomst. I den specifika veckorapport, som vi fick ta del av, redogjordes det bland annat för inträffade flygförseningar och hur de problem som detta medförde hade lösts av reseledarna.

Utifrån respektive destinations veckorapport sammanställs ett så kallat *veckobrev* på huvudkontoret som tar upp om de viktigaste händelserna på varje resmål. Detta dokument skickas sedan via e-mail till de olika destinationernas reseledare.

”Ja, mycket utav den informationen som kommer i veckobreven hämtar jag från veckorapporten som varje ort skickar ut. Och så gör jag en form av sammanställning av vad som har hänt i [...] (*namnger destination*) för de som jobbar i [...] (*namnger annan destination*) har ingen aning om vad som händer i [...] (*namnger första destinationen*). Så veckobrevet fungerar ju som ett sätt att sprida information mellan orterna och regionerna. /.../ Det kan vara om det varit något speciellt arrangemang /.../ jätteflygförsening, speciell incident som någon löst särskilt bra /.../ allt mellan himmel och jord.” (Ledningsperson 1)

### 5.7.1 Analys: Skriftlig storytelling och CI

Som framgår av teoriavsnittet menar Johansen och Mossberg (i Lundberg 2008:25) att en historia lika gärna kan vara skriftligt som verbalt berättad. Vi kan här koppla veckorapporterna och veckobreven till denna typ av skriftlig storytelling. Liksom mötena kan dessa dokument liknas vid CI, Critical incidents, då de redogör för olika problem eller situationer och vilka konsekvenser dessa har fått för verksamheten.

Sole och Wilson (1999:6) tar upp en svårighet med skriftlig storytelling då en berättelse i text kan bli inaktuell snabbt, vilket kräver en kontinuerlig uppdatering av berättelserna. I fallorganisationens fall skrivs veckorapporterna och veckobreven en gång i veckan, vilket rimligen borde bidra till att behålla händelsernas aktualitet.

## 5.8 Spontan muntlig kommunikation

Mötesstrukturen beskrevs under föregående rubrik som uppbyggd kring specifika händelser och situationer. För de reseledare som verkar vid mindre destinationer där reseledarantalet och gästantalet är förhållandevis lågt beskrevs dock behovet av formella möten inte var lika stort som vid större orter. Detta på grund av att reseledarna träffade varandra ändå och därmed fick möjlighet att behandla väsentligheter vid icke schemalagda möten.

”Ju mindre orten är, ju färre uppstyrda möten har de, men å andra sidan, ju mindre orten är desto mer egen tid med dina egna medarbetare, vilket gör att varje minut på dygnet blir en form av informellt möte om det skulle vara någonting. Anledningen till att man har uppstyrda möten på större orter är ju att alla ska få höra det, inte för att man inte säger det.” (Reseledare 1)

Enligt respondenten i citatet ovan delar reseledarna med sig av upplevelser och händelser även utanför schemalagd mötestid på större orter. Detta framhölls av flera reseledare vid intervjuerna, liksom det faktum att spridningen av kunskap och upplevelser även sker på fritiden.

*Reseledare 2* beskrev under intervjun hur det som avhandlades vid informella samtal rörde händelser och specifika problem.

”Det är väl mycket problem ... Att man pratar om att man har löst problem. Och det tycker jag alla är bra på ... Att lösa problem... Det kanske inte blir så mycket att ”Åh, jag hade en så fantastisk upplevelse den här veckan” utan mer sånt som kan vara bra för andra att veta. Sen går man runt och skriker att man har haft det fantastiskt ändå.” (Reseledare 2)

I citatet ovan nämns även hur reseledarna delar med sig av händelser och situationer som inte är direkt kopplade till arbetet. Även om dessa berättelser inte direkt syftar till att sprida kunskap menade flera av reseledarna att effekten ofta kunde bli sådan. *Reseledare 3* sade följande om hur händelser som inte berättas i kunskapspridningssyfte ändå kan medföra att mottagaren av berättelsen blir mer kunnig i sin yrkesroll:

”Jo men det kan man nog, undermedvetet så blir man nog det... ”Jag hade en gäst som var skitfull och somnade i trappan”, det blir ju mycket såna saker, men sen blir det ju ofta: ”Och jag var tvungen att göra det här, det här och det här”, så även om man inte tänker på det så har man det säkert undermedvetet, ja men just det de gjorde så, och då kanske jag kan göra så.”

Som berörts tidigare menade såväl ledningspersonal som reseledare att eget informationssökande var en viktig del för att utvecklas som reseledare. I likhet med detta beskrev reseledarna även att de upplevelser som återgavs, vare sig syftet med dessa var att sprida kunskap eller att återge en dråplig händelse, fångades upp av mottagaren och senare berättades vidare. Detta beskrevs således som en del i hur reseledarna tog till sig av olika typer av information.

Förutom att träffa kollegorna i den ort där reseledaren arbetar träffas ibland också reseledare ifrån olika destinationer. Detta sker framför allt på flygplatsen vid gästernas ankomst och avresa men också i de fall då flera närliggande resmål anordnar ett gemensamt gästarrangemang. Även vid dessa träffar utbyts historier om olika gästmöten eller på annat sätt speciella händelser i arbetet. *Reseledare 3* berättade följande angående att möta andra reseledare på flygplatsen:

”Ja, precis, det är varje lördag, men då är det ju inte precis så att man sätter sig ner och...utan det blir mer folk som kommer och ska på bussarna. Ibland kanske man har en halvtimme, men då är

det mest: Jag hade en sån här person den här veckan', inga riktiga diskussioner utan mer dravel." (Reseledare 3)

Som behandlats i tidigare citat ifrån *Reseledare 3* kan även så kallat "dravel" innehålla viss nyttig information som kan komma till användning inom reseledarrollen.

Berättelser beskrevs också av *Reseledare 1* som ett bra komplement till manualer:

"Men erfarenheter är något du delar med dig av till nya guider, det sker ju face to face, även fakta egentligen: det som ingår i manualer. Erfarenheter är sällan något man skriver ner, du skriver inte om bok om vilka situationer du hamnat i. Det kanske man borde göra egentligen."

### 5.8.1 *Analys: Spontan storytelling och CI*

Den muntliga kommunikation som sker under spontana och informella former inom fallorganisationen kan också förstås genom begreppet storytelling. I vissa fall tolkar vi det som att kommunikationen även bär inslag av CI, Critical incidents, vilket synliggörs av exempelvis *Reseledare 2*:s citat ovan om hur berättelserna kan röra problem och hur dessa har lösts.

Sole och Wilson (1999:8f) menar att storytelling kan användas för att minska det glapp som kan uppstå mellan en organisations formella kunskap och "verklighetens" krav. I enlighet med detta uppger *Reseledare 1* ovan att det är en annan typ av information som överförs "face to face" än genom exempelvis manualer. Informationen mellan två människor beskrivs också som situationsbaserad och lättare att ta till sig.

*Reseledare 3* beskrev under sin intervju hur ett lärande kunde ske "ofrivilligt", till exempel utifrån en berättelse vars främsta syfte var att förnöja men som också innehöll inslag som kunde vara till nytta i yrkesrollen. Detta kopplar vi till Swap m.fl. (2001:98) som menar att lärande kan ske utan att ett medvetet lärande försöker uppnås, till exempel vid ett informellt samtal mellan arbetsuppgifterna.

Ellström (2005:191) menar att en organisation kan stötta ett utvecklingsinriktat lärande genom att låta det vara integrerat i det dagliga arbetet. Ellström tar inte upp några exempel på hur detta integrerande lärande sker. Vår mening är dock att detta integrerade lärande sker inom fallorganisationen i form av spontant historieberättande, vilket vi förstår som uttryck för storytelling, och som bland annat exemplifieras av *Reseledare 3*:s två citat ovan. Vidare menar Ellström att utvecklingsaktiviteter där de anställda deltar kan främja det utvecklingsinriktade lärandet. Ett exempel på en sådan utvecklingsaktivitet menar vi skulle kunna vara den kick-out som fallorganisationen anordnar. Detta, tillsammans med de delar inom verksamheten som vi har valt att förstå utifrån empowerment och storytelling, gör att fallorganisationen kan sägas uppfylla flera av de krav som främjar ett utvecklingsinriktat lärande.

### 5.8.2 *Sammanfattning av Analys 5.6.1 till 5.8.1*

Sammanfattningsvis vill vi framhålla att storytelling och Critical incidents kan ses som viktiga delar i att förstå hur reseledarna inom fallorganisationen delar med sig av- och tillgodogör sig nya lärdomar och erfarenheter. Historieberättandet om vad som har hänt och vilka följder detta har fått förekommer inom fallorganisationen vid planerade tillfällen, som exempelvis möten, men även under spontana och informella former mellan arbetsuppgifterna

och utanför arbetstid. Ett lärande tycks också kunna ske oavsett om intentionen om det finns där eller inte.

## 5.9 Kopplingar mellan empowerment och storytelling

Fallorganisationen tycks i det berättande, som vi väljer att betrakta som uttryck för storytelling, ha hittat ett välfungerande tillvägagångssätt för spridning av kunskaper och lärdomar. Reseledarna delar gärna med sig av och tar emot nya lärdomar och erfarenheter. Bowen och Lawler (1992:34) menar att en av de positiva effekter som empowerment kan ge är att den anställda frontpersonalen bidrar med sina egna idéer om hur verksamheten kan förbättras. Detta bland annat tack vare att de anställda får ett eget ansvar och ägandeskap som de vill berätta om och dela med sig av. Vi har tidigare beskrivit hur fallorganisationens sätt att bedriva sin verksamhet kan förstås genom empowerment och en rimlig tolkning blir följaktligen att ett skäl till att lärandet och spridningen av lärdomar fungerar inom organisationen är att reseledarna känner sig stärkta i sig själva och i sina yrkesroller och därför vill dela med sig.

En koppling mellan de båda fenomenen empowerment och storytelling kan också ses ifrån andra hållet, med storytelling som utgångspunkt. Conger och Kanungo (1988:476f) beskriver i sin artikel hur ett välfungerande samarbete kan skapa empowerment. I och med att organisationen och organisationens medlemmar tycks ha hittat ett välfungerande samarbete i det som vi väljer att förstå som storytelling finns möjligheten att detta i sin tur skapar det som vi i vår analys tolkar som uttryck för empowerment.

Hönan och ägget är således inte helt enkelt att särskilja då en kombination av de båda resonemangen ovan inbjuder till att se det hela som att det som vi liknar vid empowerment skapar en vilja att dela med sig av nya lärdomar. Spridningen av lärdomarna skapar i sin tur ett bra samarbete och detta samarbete förstärker de positiva känslor bland de anställda som kan förstås utifrån empowerment. Möjligen bör förloppet därför ses som ett kontinuum utan början eller slut.

Som framkommit ovan har ledningen ett förtroende för sina anställda, vilket enligt Bowen och Lawler (1992:38) underlättar ett välfungerande empowermentarbete. Bowen och Lawler menar också att detta förtroende underlättas ifall de anställda är sociala personer med goda interpersonella egenskaper. Som också framkommit är reseledarnas miljö socialt intensiv och Reseledare 5 menar att goda sociala egenskaper är en nödvändighet för att fungera som reseledare inom verksamheten. Här kan vi således se ytterligare en koppling mellan empowerment, som enligt Bowen och Lawler underlättas av anställda som uppskattar sociala sammanhang, och det berättande som vi liknar vid storytelling.

Sole och Wilson (1999:3) menar att storytelling kan användas för att bygga förtroende och engagemang bland de anställda. Genom att en anställd delar med sig av en berättelse, till exempel om dennes kompetenser eller engagemang i företaget, förmedlas också en öppenhet och sårbarhet gentemot övriga anställda. Detta kan i sin tur stärka det ömsesidiga förtroendet och förståelsen mellan anställda. Hannabus (2000:402ff) talar också om hur storytelling kan skapa mening för en organisations medlemmar. Även detta binder följaktligen delvis ihop storytelling med empowerment då båda dessa fenomen kan bidra till liknande resultat inom en organisation.

Lundberg (2008:36) beskriver hur de anställda i hennes studie använder sig av storytelling i syfte att erhålla information som i sin tur effektiviserar det egna arbetet. Under rubriken *Ansvar* i början av detta resultat- och analysavsnitt beskrev *Reseledare 1* hur det var viktigt att ta ansvar för sitt eget informationssökande för att förbättra sin egen arbetsinsats och verksamheten i stort. Vi har tidigare behandlat hur empowerment kan uppmuntra detta egna ansvarstagande då den anställda känner ett ägandeskap inför arbetet. Det blir här tydligt att det som empowerment uppmuntrar till kan genomföras genom användande av storytelling. Härigenom binds empowerment och storytelling ytterligare till varandra.

## 6. Diskussion och slutsats

Syftet med detta arbete har varit att, utifrån en fallorganisation, undersöka och belysa premisser för säsongsanställda reseledares arbete och arbetsuppgifter. Därutöver har vi specifikt velat fokusera och analysera, om och i så fall hur, erfarenheter, lärdomar och kunskaper ges utrymme i organisationen och hur dessa sprids och ges legitimitet.

Syftet ovan har varit utgångspunkten för detta arbetes utformning och här i det skrivna arbetets sista del kommer det att vara mer explicit i fokus. Efter en kortare sammanfattning av vad vi har behandlat på föregående sidor kommer vi att redogöra för i vilken grad syftet kan anses vara uppfyllt samt, utifrån de till syftet kopplade frågeställningarna, redovisa slutsatser om fallorganisationen och dess verksamhet. Därefter kommer vi också att ta upp ett antal diskussionsfrågor, som har väckts utifrån teori och resultat och som mynnar ut i tankar om vidare forskningsområden.

Inledningsvis argumenterade vi för vårt val av fallorganisation genom att redogöra för det nya arbetsliv som vi anser att organisationen representerar. Även om det är svårt att hävda att trenden är generell, finns det påtagliga tendenser som pekar mot en ökad fokusering på kunskap och också en större rörlighet där arbetstagaren är mindre bunden till sin arbetsgivare än tidigare. Utifrån det senare är fallorganisationen närmast en extrem där flera anställda lämnar organisationen efter en säsong, det vill säga efter bara några månader. Problematiken med denna höga personalomsättnings inverkan på lärandet och bevarandet av kunskap inom organisationen visade sig dock vid vår insamling av empiri inte vara så omfattande som vi förväntade oss. Våra tankar gick därför i riktning mot att förstå hur detta kom sig. Genom att applicera teorier om *empowerment* och *storytelling* på vår empiri kunde en förståelse skapas för vad det är som gör att de anställda trivs inom organisationen och hur detta påverkar på vilket sätt och i vilken grad som lärdomar och erfarenheter delas dem emellan. Dessa lärdomar och erfarenheter blev också ytterligare förståeliga för oss genom Ellströms (2005) former och logiker som berör det *utvecklingsinriktade* och *reproduktiva* lärandet.

### 6.1 Slutsatser och besvarande av frågeställningar

- Hur ser reseledarens arbetssituation ut?
- Vad karaktäriserar arbetets organisering?
- Hur kan relationen mellan reseledare och företagsledning förstås?
- Hur arbetar organisationen med att få sin platspersonal att dela med sig av sina lärdomar och erfarenheter inom organisationen?
- Hur delas dessa lärdomar och erfarenheter mellan organisationens reseledare?

De tre inledande frågeställningarna berör reseledarnas arbetssituation, arbetets organisering och relationen mellan reseledare och organisationsledning. Utifrån detta har vi kommit fram till att reseledarna inom fallorganisationen ges ett stort utrymme för att utforma sina egna arbetssätt och arbetsuppgifter. Detta väljer vi att tolka som uttryck för empowerment, det vill säga, de har ett stort eget självbestämmande och eget ansvar för hur de omväxlande arbetsuppgifterna utförs (Conger & Kanungo 1988:476f). Ytterligare uttryck för vår förståelse



av empowerment inom denna organisation är ledningens förtroende för sina anställda och det arbete som de utför, liksom det faktum att reseledarna utifrån sin arbetssituation har goda karriärmöjligheter inom organisationen, framför allt på kortare sikt. Vi menar även att ovanstående bidrar till att underlätta för ett utvecklingsinriktat lärande (Ellström 2005:184f). En positiv effekt av de delar inom verksamheten, som vi väljer att förstå genom empowerment, menar vi är att organisationen genom en välfungerande servicepersonal, det vill säga reseledarna, blir mer konkurrenskraftig (Bowen & Lawler 1992:33f).

De två sista frågeställningarna behandlar vad organisationen gör för att få de anställda att dela med sig av sina lärdomar och erfarenheter samt hur dessa lärdomar och erfarenheter delas mellan de anställda reseledarna. De slutsatser som vi har kommit fram till utifrån dessa frågeställningar är att organisationens ledning uppmuntrar de anställda till att dela med sig av sina lärdomar och erfarenheter genom de många möten och rapporter som är en viktig del av det rutiniserade, dagliga arbetet. Utöver detta förekommer även den kick-out, som till stor del handlar om att ta reda på reseledarnas tankar om arbetet och vilka lärdomar de har gjort utifrån detta. Spridandet och tillgodogörandet av lärdomar och erfarenheter är ofta uppbyggt kring berättelser och specifika problem som har lösts eller inte. Vi menar därför att delandet av lärdomar och erfarenheter, såväl vid schemalagda planerade möten som under mer informella förhållanden, kan förstås genom storytelling (se exempelvis Swap m.fl. 2001:103) och Critical incidents (Lindelöw 2008:81f).

Ovanstående slutsatser kan också sägas ha relevans ur ett personalvetenskapligt perspektiv då de till stor del behandlar vad som påverkar de anställdas engagemang inför sitt arbete och hur de trivs på arbetsplatsen. Detta är för oss som personalvetare en mycket intressant fråga i sig i kombination med hur en hög trivsel kan medföra en minskad personalomsättning. Utifrån de tidigare analyserade effekterna av det som vi tolkar som uttryck för empowerment framgår också hur de anställdas engagemang kan innebära att organisationens service blir mer konkurrenskraftig och att organisationen därför får ett ökat antal kunder eller gäster knutna till sin verksamhet.

Som vi har beskrivit i vår metoddel var vi vid början av insamlandet av empirin inte medvetna om att våra teorier i slutändan framför allt skulle bygga på empowerment och storytelling. Hade vi vetat detta och redan ifrån början avsett att undersöka organisationen utifrån dessa begrepp hade exempelvis våra frågor under intervjuerna sannolikt varit annorlunda utformade (se även *Bilaga 1: Intervjumall*) och mer precist inriktade mot begreppen. Vi finner det dock mycket intressant att det inte riktigt gick att ”värja sig” ifrån de svar, som respondenterna gav, och som vi menar kan förstås utifrån empowerment och storytelling. Möjligen var då dessa svar mer ”ärliga” och spontana än i det fall vi hade presenterat vår intervju som att vi ville undersöka respondentens syn på empowerment och storytelling.

### 7.1.1 Generaliserbarhet

I metodavsnittet har vi behandlat generaliserbarhet utifrån Larsson (2009:28ff). Med detta som grund har vi i arbetet försökt föra fram vår argumentation på ett sådant sätt att kontexten inom vilken studien är utförd tillsammans med de mönster som vi har sett ska blir tydliga för läsaren. I vårt urval har vi dessutom blandat respondenter med olika befattningar. Förvisso är det en speciell miljö som reseledarna verkar i och inte minst det delande av lärdomar och erfarenheter, som vi har knutit till storytelling, är avhängiga av att reseledarna träffar varandra och umgås i stort sett dygnet runt. Vi menar dock att vårt resultat trots detta ger en fingervisning om vad som utmärker ett erfarenhetsdelande sammanhang. Som tidigare

påpekats kan även empowerment utgöra en grundläggande förutsättning för att drivkraften till att dela erfarenheter ska uppkomma (Bowen & Lawler 1992:34). Vi menar också att Bowen och Lawlers (1992:37ff) fem teman utifrån bland annat arbetsmiljö och grundläggande affärsstrategi kan användas för att se likheter mellan fallorganisationens och andra organisationers kontexter.

Som behandlats ovan är även fallorganisationen mycket utmärkande när det gäller den personalomsättning som finns ibland reseledarna. Då tillfälliga anställningar och en personal som vill vidare mot nya utmaningar är en tendens inom delar av dagens arbetsliv (se exempelvis Allvin m.fl. 2006:91) vill vi även lyfta fram fallorganisationens höga personalomsättning som någonting som utifrån Larsson (2009:28ff) kan kopplas till andra organisationer för att se vårt resultat och våra slutsatser i en vidare mening.

## 6.2 Diskussionsfrågor

Vi vill slutligen belysa fyra frågeområden, som även syftar till att ge inspiration inför vidare forskning.

1. Som vi redogjort för i metodavsnittet valdes våra respondenter ut tillsammans med personalansvarig inom fallorganisationen. Samtliga av reseledarna hade gjort flera säsonger och trivdes väl inom organisationen. Som framkom under intervjuerna tycktes organisationens strategier passa väl in på dessa anställda, men därmed inte nödvändigtvis på alla andra reseledare inom organisationen. Vi finner det utifrån detta intressant att fundera över hur andra respondenter, kanske allra helst de som redan efter en säsong hade lämnat organisationen, skulle ha uttryckt sig rörande det som vi väljer att förstå som empowerment. Möjligen skulle inte dessa respondenter beskriva organisationens sätt att ge reseledarna ett stort eget ansvar som någonting som berikar utan snarare som att man förväntas kasta sig ut utan skyddsnät. Frågorna som vi ställer oss blir följaktligen: Finns det risker med att, som organisation, eftersträva ett arbetssätt, som baseras på empowermentstrategier, för alla anställda? Om inte, vem passar det för och inte? Finns det för den enskilda individen farhågor eller risker när en organisation anammar ett sådant organisationskoncept?

2. Vi vill också ägna Bowen och Lawlers (1992:37ff) skattningsförfarande ytterligare några rader då detta är någonting som har gett upphov till långa och intensiva diskussioner oss emellan under arbetets gång. I skattningsförfarandet bedöms, som tidigare klargjorts, endast *huruvida* organisationen lämpar sig för att bedriva empowerment inom sin verksamhet eller ej. *Hur* och i vilken grad eventuella strategier för empowerment bör bedrivas är någonting som organisationen kommer till i ett senare skede. I den studerade organisationens fall stämmer lämpligheten av att använda empowerment väl överens med att organisationen också gör det. På samma sätt bör en snabbmatsrestaurang (exempelvis McDonald's), vars verksamhet *inte* lämpar sig väl för empowerment enligt Bowen och Lawler, heller inte använda sig av det. Hade McDonald's använt sig av empowerment trots att deras grundläggande affärsstrategi inte lämpar sig för detta skulle ett tänkbart scenario kunna bli att restaurangbiträdet fördjupar sig utöver det vanliga i kundens behov och på alla sätt försöker tillgodose dennes innersta önskan om att bli serverad ett glas rödvin till sin BigMac. Detta samtidigt som kundens fritidsintressen diskuteras och kön växer sig lång. I den studerade organisationens fall skulle avsaknad av empowerment exempelvis kunna få följden att det är huvudkontorets personal som bestämmer hur och på vilket sätt en utflykt på resmålet ska genomföras. Detta utan att ha samma insyn som reseledarna i att vägen till utflyktsmålet är avstängd varannan vecka och att bussbolagets bussar till gästernas stora (och svettiga) förtret

inte har AC. För att övergå ifrån de fiktiva exemplen ovan till ett autentiskt sådant kan vi hänvisa till vår tidigare berörda skattning där vi bedömt det lämpligt för fallorganisationen att arbeta med empowerment i form av feedback i ännu större utsträckning än vad som sker idag.

Ett annat tänkbart scenario är att det införande av empowerment som följer på skattningen inte lyckas. Då kan en krock likväl uppstå mellan strategi och verklighet.

Överhuvudtaget menar vi att frågan om i vilken mån en skattning har möjligheten att säga "sanningen" bör lyftas fram. Vem inom organisationen kan göra denna skattning och finns det olika syn på de olika teman som Bowen och Lawler (1992:37ff) utgår ifrån beroende på vilken befattning man innehar? Samtidigt som vi menar att Bowen och Lawler gör en viktig poäng i att verksamhetens art påverkar lämpligheten för empowerment menar vi också att deras skattning till viss del kan ses som en förenklad "quick-fix" som sägs göra en korrekt bedömning av en organisations verksamhet.

Det skulle därför vara intressant att inom framtida forskning se studier av organisationer där en empowermentinsats inte haft goda förutsättningar inom verksamheten och utifrån detta undersöka hur problemet har lösts.

3. Som tidigare framkommit är empowerment en organisationsstrategi för att dela ledningens inflytande med de anställda (Conger & Kanungo 1988:471). Vi har dock kunnat ana att organisationsledningens strategi för bemyndigande och självstyrning till viss del har varit omedveten och oreflekterad. Som tidigare nämnts har våra frågor inte explicit berört detta ämne, men likväl menar vi att ledningspersonerna har varit medvetna om enskilda positiva effekter av exempelvis karriärmöjligheterna inom organisationen mer än hur exempelvis självstyrning kan samverka med omväxlande arbetsuppgifter och så vidare. Kort sagt, hur det vi själva väljer att kalla empowerment skapas. Hade fallorganisationens arbete med de strategier som vi har tolkat utifrån empowerment blivit ännu bättre ifall en större medvetenhet om begreppet hade funnits? Möjligen. Samtidigt tror vi att organisationen kan tjäna på att snarare än att tala med de anställda i termer av empowerment behålla det mer vardagliga språk som råder idag och som berör ansvar och förtroende. Detta för att undvika en distansering mellan ledning och anställda.

Utifrån ovanstående vore det också intressant med vidare forskning rörande i vilken mån och hur en ledning bör presentera sina bakomliggande strategier inom verksamheten. Vi skulle även finna det spännande att se en studie om vilka fördelar det kan finnas med omedvetna, respektive medvetna strategier ifrån ledningspersonalens sida.

4. Utifrån storytelling menar Hannabus (2000:402ff) att det som berättas inte alltid behöver vara sant då meningsskapande precis som organisatoriskt beteende i övrigt uppstår i sociala forum där aktörerna såväl skapar som återger något som har hänt. I dessa sociala forum är det ofta också viktigare att vara socialt accepterad än att ha rätt. Även Lundberg (2008:36) menar att skälet till att använda storytelling kan vara att få sociala fördelar. Dessa resonemang tangerar det som Sole och Wilson (1999:3) skriver om att berättelser som syftar till att bygga förtroende mellan de anställda i vissa fall kan bidra till att underminera tilltron gentemot ledningen. Det faktum att relationerna inom en grupp kan fördjupas genom att skapa en vi-och-dem-känsla mot de utanför den egna gruppen är någonting som vi tror att många kan känna igen sig i.

Sole och Wilson (1999:5) menar också att den som berättar en historia kan skapa en så levande berättelse att lyssnaren får svårt att sortera ut den information som är relevant för dennes arbetssituation. Utifrån detta finns det en risk för att lyssnaren är för upptagen med att bara lyssna när den också hade behövt relatera innehållet i berättelsen till sina egna erfarenheter. Utifrån detta funderar vi på vem det egentligen lyssnas på, den som har relevant information att dela med sig av eller den som är en god berättare. Möjligen kan också social status inverka här. I resultatdelen framkommer hur mer erfarna reseledare blir någon form av "gurus" för de som är nya inom organisationen. Huruvida denna beundran bygger på det faktum att de erfarna guiderna har ett stort kunnande eller om det finns andra faktorer för deras popularitet känns intressant att fundera över. Vi vill också här göra en koppling till vår tidigare fundering kring vilket resultat vi hade fått om vi hade intervjuat personer som har lämnat organisationen. Möjligen hade vi utifrån dessa respondenter fått ett annat perspektiv på den socialt intensiva gemenskap som reseledaryrket innebär.

Utifrån ovanstående tycker vi att det vore intressant med vidare forskning om hur själva lärandet skapas i det historieberättande som vi har valt att förstå som storytelling. Möjligen fyller detta historieberättande framför allt en funktion som en skapare av gemenskap och trivsel bland de anställda, vilket indirekt har en positiv inverkan på de anställdas drivkraft att dela erfarenheter och lärdomar mellan sig.

## 7. Referensförteckning

### 7.1 Litteratur

Alvesson, Mats (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.

Allvin, Michael, Aronsson, Gunnar, Hagström, Tom, Johansson, Gunn och Lundberg, Ulf (2006). *Det gränslösa arbetet – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Bandura, Albert (1986). *Social foundations of thought and action*. London: Prentice-Hall International, Inc.

Ejvegård, Rolf (1996). *Vetenskaplig metod*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Lindelöw, Malin (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Första utgåvan andra tryckningen. Stockholm: Natur och kultur.

Svenning, Conny (2003). *Metodboken samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Femte upplagen. Eslöv: Lorentz Förlag

### 7.2 Vetenskapliga artiklar

Argote, Linda, Ingram, Paul, Levine, John M. & Moreland, Richard L. (2000). *Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others*. Volym 82. Nummer 1, May, sidor 1–8. Academic Press.

Bollinger, Audrey S. & Smith, Robert D. (2001). *Managing organizational knowledge as a strategic asset* *Journal of Knowledge Management*. Volym 5. Nummer 1. sidor 8-18 5. MCB University Press.

Bowen, David E. & Lawler III, Edward E. (1992). *The empowerment of service workers: what, why, how and when*. Volym 33, sidor 31-39. Sloan Management review

Budeanu, Adriana (2005). *Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective*. *Journal of Cleaner Production*, nummer 13, sidor 89–97.

Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988). *The empowerment process: integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*. Volym 13, nummer 3, sidor 471-482.

Ellström, Per-Erik (2005). *Arbetsplatslärandets janusansikte*. *Pedagogisk forskning i Sverige*. Årgång 10, nummer ¾, sidor 182-194.

Hannabuss, Stuart (2000). *Narrative knowledge: eliciting organisational knowledge from storytelling*. Volym 52, nummer 10. *Aslib Proceedings*, sidor 402-413.

- Hjalager, Anne-Mette & Andersen, Steen (2001). *Tourism employment: contingent work or professional career?*. Volym 23, nummer 2, sidor 115-129. MCB University Press
- Helldahl, Per (2008). *Hopp-Jerkas återkomst? Synen på arbetskraftens rörlighet från 1940-talet fram till idag*. Studies in Social Sciences Mälardalens Högskola. Forskningsrapport.
- Hislop, Donald (2003). *Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda*. Employee Relations. Volym 25, Nummer 2, sidor 182-202. MCB University Press Limited.
- Joliffe, Lee & Farnsworth, Regena (2003). *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Sidor 312-316. MCB UP Limited.
- Larsson, Staffan (2009). *A pluralist view of generalization in qualitative research*. International Journal of Research & Method in Education. Volym 32, nummer 1, sidor 25–38. Taylor & Francis
- Lashley, Conrad & McGoldrick Jim (1994) *The Limits of Empowerment A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations*. Empowerment in Organizations, Volym 2, nummer 3, sidor 25-38. MCB University Press
- Lazarova, Mila & Taylor, Sully (2009) *Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance*. Journal of Organizational 30. sidor 119–139.
- Lundberg, Christine M (2008) *A word-of-mouth approach to informal information sharing among part-time and short - term employed front-line workers in tourism*. Journal of Vacation Marketing. Volym 14, nummer 1, sidor 23–39. SAGE Publications
- Shaw, Gareth & Williams, Allan (2009). *Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda*. Tourism Management 30. Sidor 325–335.
- Sole, Deborah & Gray Wilson, Daniel (1999). *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Training and Development. Sidor 1-12. LILA Harvard University
- Swap, Walter, Leonard, Dorothy, Shields, Mimi & Abrams, Lisa (2001). *Using mentoring and storytelling to transfer knowledge*. Journal of Management Information Systems. Volym 18, nummer 1, sidor 95-114. M.E. Sharpe, Inc.
- Thite, Mohan (2004) *Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations The Learning Organization*. Volym 11, nummer 1, sidor 28-44. Emerald Group Publishing Limited.
- Sheldon, Pauline J. (1986). *The Tour operator industry analysis*. Annals of tourism research. Volym 13, sidor 349-365.

### 7.3 Elektroniska källor

Andersson, Håkan (2011). *Sex av tio företag missar kunskap*. Göteborgsposten. Nedladdat 2011-04-15: <http://www.gp.se/ekonomi/1.528591-sex-av-tio-foretag-missar-kunskap>

Fallorganisationens hemsida, vänligen kontakta författarna för mer information.

## 8. Bilagor

### 8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide

| <u>Intervjufrågor</u>  | <u>Stickord</u>   |
|--|---|
| <p><b>Etiska aspekter (Platspersonal och ledning)</b></p> <p>Ok med bandning?<br/>Anonymitet.<br/>Vetenskapligt syfte.</p>   |   |
| <p><b>Allmänt (Platspersonal och ledning)</b></p> <p>Hur gammal är du?</p> <p>Hur länge har du arbetat inom organisationen?</p> <p>Vad har du/har du haft för befattning(ar) inom organisationen?</p> <p>Vad innebär befattningen? Vad jobbar du med?</p>  |   |
| <p><b>Relation till arbetet (Platspersonal)</b></p> <p>Varför blev du reseledare?</p> <p>Hur ser du på din framtid inom organisationen/arbetslivet i stort?</p> <p>Varför/Varför inte vill du stanna inom organisationen som reseledare? Vad skulle göra att du skulle fortsätta (förutsatt att personen funderar på att sluta)?</p> <p>Hur uppfattar du att dina reseledarkollegor ser på sin framtid inom organisationen/arbetslivet i stort (<i>Även ledning</i>)?</p> <p>Hur många säsonger gör platspersonalen hos er i genomsnitt (<i>Även ledning</i>)?</p> <p>Vilka för- och nackdelar kan du se med denna grad av personalomsättning (<i>Även ledning</i>)?</p> | <p>Karriär/Självförverkligande</p> <p>Nyttig erfarenhet, språngbrända, nöje?</p> <p>Pengar, band till organisationen, självförverkligande?</p> <p>Förtroende för organisationen? Tillit?<br/>Psykologiskt kontrakt?</p> <p>Pengar, band till organisationen, självförverkligande?</p> |



| <u>Intervjufrågor</u>   | <u>Stickord</u>  |
|---|--|
| En bra reseledare/kunskap<br>(Platspersonal och ledning)  |  |
| Vad tycker du gör en bra reseledare?  | Viktig kunskap? Varför?  |
| Hur skiljer sig reseledarens roll ifrån kontorspersonalen?  | Face-to-face, kundkontakt, unik kunskap och insyn?   |
| På vilket sätt stöttar organisationen platspersonalen till att dela med sig av kunskap/erfarenheter/lärdomar till organisationen? | Psykologi, motivation, kultur, belöning. Tycker organisationen det är viktigt att reseledare delar med sig av sin kunskap? Utopi ( <i>Bara ledning</i> )?            |
| När sker detta? Varför just då?   |  |
| Hur går organisationen till väga för att ta del av erfarenheter/lärdomar/kunskaper som platspersonalen tillgodogör sig?           | Strategi/Verktyg   |
| När sker detta? Varför just då?   | Inskolning, under säsong, efter säsongens slut?  |
| Vilken kunskap prioriteras? ( <i>Bara platspersonal</i> )   |  |
| Hur ser du på din roll att sprida kunskap/erfarenheter inom organisationen? ( <i>Bara platspersonal</i> )                         | Till organisationens andra delar? Stannar kunskapen på orten eller inom reseledargruppen? Risk att kunskapen lämnar företaget innan ledningen hinner ta del av den!? |
| Hur ser du på din roll att ta emot kunskap/erfarenheter inom organisationen? ( <i>Bara platspersonal</i> )                        | Måste vara öppet åt båda håll?!  |

### Frågor om vi kör fast

Vad?

Vem?

Varför?

Var?

När?

Hur?

Med hjälp av vad?