



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Leda i världsklass!

- **En kvalitativ studie om operativa mellancheferers syn på ledarskap och motivation på nöjesfält**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Peter Nilsson
Handledare: Lars Göran Wallgren
Juni, 2013



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp
År: 2013
Handledare: Lars Göran Wallgren
Examinator: Anneli Goulding

Nöjesfält har ofta uttalade servicekoncept vars syfte är att dess gäster ska få en service av hög kvalitet för att nöjesfältet som helhet ska vara underhållande, och inte enbart de åkattraktioner och andra nöjen som erbjuds. Syftet med denna studie var att genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer undersöka hur ledarskapet ser ut som används av operativa mellanchefer på nöjesfält för att motivera de underställda medarbetarna att förmedla en hög nivå av service till gästerna de möter i sitt dagliga arbete. De respondenter som valdes ut för undersökningen arbetade samtliga på Skara Sommarland under säsongen 2012 och hade positioner som operativa mellanchefer vilka benämndes teamledare eller biträdande restaurangchef. Skara Sommarland använder sig av koncernen Parks and Resorts servicerelaterade vision *leverera en helhetsupplevelse i världsklass – Varje gång!* Det är denna vision de operativa mellancheferna som deltagit i undersökningen har arbetat med för att deras medarbetare ska förmedla till parkens gäster. Undersökningen var av typen tvärsnittstudie och representerar synen på ledarskap som innehas av operativa mellanchefer som varit verksamma under sommarsäsongen 2012 på Skara Sommarland. Som bakgrund till undersökningen ligger tidigare forskning i form av ledarskaps- och motivationsteorier som sedan kopplas till undersökningens resultatdel i diskussionen. Det resultat som studien visar är hur ledare genuint behöver dela den servicerelaterade vision som ska förmedlas till nöjesfältets medarbetare och i nästa led till dess gäster. Den viktigaste aspekten i ledarskapet är delegering av ansvar vilket leder till ökad autonomi och självständighet hos medarbetarna, liksom förmåga att ta egna initiativ. En autonom medarbetare som till fullo tror på, och delar företagets värderingar, och har en tilltro till dess servicekoncept är också den som bäst kommer kunna ge god service till nöjesfältets gäster. I uppsatsens diskussionsdel presenteras de verktyg en operativ mellanchefer på nöjesfält kan använda sig av för att motivera sina medarbetare till att ge den service som är önskvärd enligt ett uttalat servicekoncept.

Nyckelord: Ledarskap, Motivation, Service, Nöjesfält, Skara Sommarland

Säsongsarbete på nöjesfält är ett minst sagt annorlunda arbete. De flesta anställda är unga som ofta studerar och endast jobbar under den tiden på året då parken har öppet. Eftersom en säsong endast pågår under en avgränsad tidsperiod, exempelvis sommarmånaderna, behöver säsongsarbetarna sysselsätta sig med något annat mellan säsongerna. Detta medför en hög personalomsättning från säsong till säsong och en stor del av personalen arbetar endast några få säsonger. Branschen som helhet har en personalomsättning på ca 50% från år till år (Hickman & Mayer, 2003). De chefer som finns under säsong har kort tid på sig att lära upp den personal som ska arbeta, och upplärning sker antingen under eller strax före de intensiva perioder som kommer sig av säsongsarbetets karaktär. Det är viktigt att chefer har insikt i det arbete som utförs liksom hur de effektivt coachar medarbetarna så att de kommer in i arbetet samt introducerar dem i företagskulturen i den aktuella parken.

För medarbetare är arbetet annorlunda i jämförelse med traditionella tillsvidareanställningar då arbetet är tillfälligt och avgränsat, och för chefer är arbetet annorlunda då de från säsong till säsong behöver lära upp ett flertal nyanställda och samtidigt bibehålla en insikt i hur yngre medarbetares livsvärld ser ut samt vad som motiverar dessa (Hickman & Mayer, 2003). Författarna beskriver hur personalavdelningens arbete med en nöjesparks servicekoncept är något som har stark inverkan på företagskulturen och på hur medarbetarna bemöter gästerna. Det är vanligt förekommande med interna serviceutbildningar, liksom utbildning avseende parkens historia och kultur. Författarna menar även att det är viktigt att medarbetare ges möjlighet till att ta egna initiativ liksom själva delvis bestämma över sitt arbete eftersom effekten av detta blir att de kan bemöta gästers problem och önskemål direkt och på plats. Detta innebär bättre service för gästerna liksom ökad arbetsglädje för medarbetarna (Hickman & Mayer, 2003).

Som personalvetare är det relevant att förstå de särskilda omständigheter som råder vid just säsongsarbete på nöjespark då det skiljer sig från andra anställningsförhållanden. Det är personalvetenskapligt relevant att ta fram riktlinjer och verktyg för hur dessa chefer kan arbeta för att uppnå företagets mål och krav på god service, och det behövs klara strategier för hur de operativa mellancheferna ska arbeta för att leda och motivera sina medarbetare.

Motivation

Enligt Wallgren och Johansson Hanse (2011) är motivation olika för olika individer men det finns ändå två kategorier inom vilka alla hamnar, samt en tredje som avser samspelet mellan individen och företaget inom vilket denna verkar. Motivationstyperna är inre och yttre motivation, samt interaktiv motivation.

Inre motivation

Inre motivation på arbetsplatsen menas med att en medarbetare motiveras av den handling som utförs för att denna i sig är motiverande (Wallgren & Johansson Hanse, 2011). För att verklig inre motivation ska uppstå behöver medarbetaren känna autonomi i sitt arbete samt frihet från yttre press där krav ställs på medarbetaren från företaget där positiva såväl som negativa konsekvenser kan uppstå beroende på hur väl medarbetaren uppfyller de krav som ställs. Det är även viktigt att medarbetaren inte känner sig kontrollerad av sina överordnade samt att denna inte upplever sig jämförd med sina kollegor avseende

arbetsprestation. Villkoret för inre motivation är, med bakgrund av ovanstående, att motivation kommer inifrån medarbetaren själv och alltså inte påverkas av utomstående uppfattningar om medarbetarens arbetsprestation.

Yttre motivation

Yttre motivation är när medarbetaren, i motsats till inre motivation, motiveras av yttre påverkan i form av exempelvis beröm eller direkta materiella fördelar (Wallgren & Johansson Hanse, 2011). En medarbetare som drivs av yttre motivation presterar på sitt arbete i förhållande till vilken förväntad belöning som denna har efter genomfört arbete. I de fall där en individ arbetar på en arbetsplats som denna inte trivs på är yttre motivation ofta det som motiverar till en högre arbetsprestation.

Ovan beskrivna uppfattning om inre och yttre motivation stöds av Higgins och Kruglanski (2000), men dessa menar att kontroll ofta felaktigt associeras enbart med inre motivation och inte med yttre då de menar att kontroll hänger ihop med självbestämmande, och även yttre motivation kan vara självbestämd genom att medarbetaren exempelvis själv fått vara delaktig i beslutsfattande kring belöningar som ges för avsett arbete. Författarna beskriver även hur yttre motivation inte är kopplad till det arbete som utförs utan istället är något som har sin grund i de belöningar, alternativt undvikande av straff, som kommer sig av arbetet.

Interaktiv kommunikation

Alvesson och Kärreman (2007) beskriver de interaktiva motivationsfaktorerna normer, ömsesidighet och identitet där normer menas med ett företags regler kring beteende samt önskan om hur medarbetarna ska följa dessa. Ömsesidighet är avseende förmåner som ges till medarbetarna vilket i sin tur påverkar hur väl de presterar och på så sätt påverkar företaget i positiv riktning. Det är viktigt att använda sig av förståelsen kring ömsesidighet på ett korrekt sätt så att fördelar kan dras utav detta. Om medarbetarna är medvetna om de fördelar som ges av goda arbetsprestationer uppmuntras dessa till att komma med innovativa idéer och på så sätt utveckla sitt eget arbete, bli mer motiverade och bidra till företagets framgång.

Maslows behovshierarki

Maslow (1943) beskrev en hierarki över människans behov. Dessa behov är vad människan behöver för att vara motiverad och inleds på grundläggande nivå med att beskriva hur fysiologiska behov är startpunkten för motivation då de representerar de mest grundläggande behov som behövs för människan att leva och fungera fysiskt. Maslow (1943) beskriver hur ett normalt blodflöde samt aptit är de två avgörande faktorerna för fysiologiska behov. Detta eftersom blodflödet är avhängigt av exempelvis vatten, salt, protein och övriga byggstenar i blodet, och eftersom aptiten bland annat avgörs av att människan hungrar efter det som kroppen har brist på. Om inte det fysiologiska behovet är uppfyllt kommer de övriga behoven att vara icke existerande.

Nästa steg i Maslows behovshierarki är säkerhet. När de fysiologiska behoven är uppfyllda infaller nästa behov som uppfylls genom exempelvis ekonomisk trygghet, stabila

familjeförhållanden, och säkerhet från våld och krig. Maslow beskriver hur behovet av säkerhet är större hos barn och därför är mer troligt att hitta hos dessa (Maslow, 1943).

Efter säkerhetsbehovet kommer behovet av kärlek, tillgivenhet och tillhörande. Människan vill ha tillhörighet och har ett starkt behov av kärlek. Detta behov är så starkt att när människan känner det glömmes den bort tidigare behov av exempelvis mat och säkerhet. Kärlek behöver vara både något som ges och som fås och är inte att ses som synonymt med sex som i grunden är ett fysiologiskt behov (Maslow, 1943).

Efter att behovet av kärlek är uppfyllt kommer behovet av självkänsla och uppskattning. Människor har ett behov av bekräftelse och vill få detta för att känna uppskattning av sig själv och av andra. Uppskattning skapar styrka, självkänsla, självständighet, frihet och känslan av att vara tillräcklig. Utöver detta uppfylls även begäret efter ett gott rykte, prestige och erkännande (Maslow, 1943).

När de tidigare fyra behoven är uppfylla kommer det slutliga steget i Maslows (1943) behovshierarki vilket är självförverkligande. Detta handlar om att individen behöver göra vad denna är lämpad för. Om exempelvis en musiker ska vara lycklig måste denna komponera musik och om en konstnär ska vara lycklig måste denna måla tavlor. Att nå självförverkligande handlar om att en person ska vara det som denna kan vara.

Vrooms förväntansteori

Det finns en klar distinktion mellan en persons tillfredsställelse med sitt arbete och dennas motivation att prestera effektivt (Vroom, 1964). En person kommer att motiveras olika mycket av att utföra en uppgift beroende på hur önskvärd personen ser att uppgiften blir genomförd. Detta innebär ur ett organisatoriskt perspektiv att belöningar för genomfört arbete bör skraddarsys för olika medarbetare för att dessa ska känna sig motiverade i så hög utsträckning som möjligt. Motivation enligt denna teori handlar inte bara om vilket resultat en person får av att genomföra sitt arbete, utan även den rent kognitiva processen där personen bestämmer sig för hur denna ska välja att bete sig. Vroom (1964) beskriver tre processer som förklarar varför en person bestämmer sig för att använda ett beteende framför ett annat. Dessa är förväntan, instrumentalitet och värderingsgrund.

Förväntan är tron att en persons ansträngning kommer leda till ett visst utfall och att personen genom detta når ett visst mål. Vad som får en person att förvänta sig att klara av vad denna tar för sig baseras på tidigare erfarenheter, svårigheten på den uppgift som personen tar för sig liksom den kontroll som personen har över att lyckas genomföra uppgiften (Vroom, 1964).

Instrumentalitet är den förväntan som finns på belöning ifall en uppgift uppfylls. Vid denna process är tillit viktigt eftersom medarbetaren måste lita på att dennas överordnade faktiskt kommer att ge den utlovade belöningen. För att stärka de instrumentella förväntningarna är det en fördel om medarbetaren har kontroll över belöningen. Detta kan komma av att belöningen blir större desto bättre uppgiften utförs. Även formellt nedskrivna riktlinjer kring belöningen kan stärka medarbetaren ytterligare då det blir mer troligt att belöningen faktiskt kommer att ges samtidigt som det blir tydligare vad som behöver uppnås för att få belöningen (Vroom, 1964).

Värderingsgrund är det värde som medarbetaren sätter på eventuella belöningar. Detta innebär att motivationen blir hög om medarbetaren värdesätter resultatet och ser det som något positivt. Ifall belöningen inte har någon större betydelse kommer medarbetaren inte

känna sig mer motiverad, och om belöningen har en direkt negativ påverkan kommer medarbetaren att undvika denna (Vroom, 1964).

McGregors teori X & teori Y

Enligt Haslam (2004) utarbetade Douglas McGregor en teori om att människans motivationstyp kan vara av antingen X- eller Y-karaktär. Författaren beskriver hur en person som definieras av teori X ogillar arbete och undviker det hellre än att ta det till sig. Detta gör i sin tur att medarbetare behöver pressas till att arbeta och gör detta enbart om de blir tvingade eller är nödgade till detta. Medarbetare som faller under kategorin som definieras av teori X ogillar ansvar och önskar sig enbart ett enkelt liv fritt från krav.

De människor som faller under kategorin som kännetecknas av teori Y ser arbete som något belönande i sig där ett väl utfört arbete skänker inre tillfredsställelse. Enligt denna syn vill människan ha ansvar och utmana sig själv, är naturligt kreativ och behöver stimuleras i form av eget ansvarstagande för att till fullo utnyttja den kapacitet som finns inombords (Haslam, 2004).

Herzbergs tvåfaktorteori

Enligt denna teori har människan två typer av behov vilka är motivationsfaktorer och hygienfaktorer (Herzberg, 1966).

Hygienfaktorer är de faktorer som tas för givna och är mer fokuserad på otillfredsställelse i arbetet. Anledningen till detta är för att närvarandet av hygienfaktorer inte garanterar arbetstillfredsställelse medan avsaknaden skapar otillfredsställelse. Exempel på hygienfaktorer är företagspolicy, övervakning, lön och arbetsförhållanden. Dessa faktorer måste ständigt förstärkas och upprätthållas för att otillfredsställelse inte ska uppstå (Herzberg, 1966).

Motivationsfaktorer är de faktorer som motiverar medarbetare att prestera extra väl. Dessa faktorer motiverar medarbetare till överlägsen prestation och effekt av deras arbete. Exempel på motivationsfaktorer är erkännande, bedrifter, ansvar, avancemang och arbetet i sig. Om dessa motivationsfaktorer skulle försvinna betyder det inte att medarbetaren skulle bli omotiverad, däremot skulle medarbetaren bli mer motiverad om dessa faktorer fanns (Herzberg, 1966).

Ledarskap

Transformativt ledarskap

Transformativt ledarskap är en process som ändrar och transformerar medarbetare (Northouse, 2013). Transformation i det här sammanhanget avser såväl åsikter som värderingar och känslor. För att lyckas med detta behöver ledaren ha starkt individfokus där denna tillmötesgår medarbetarnas motiv, tillfredsställer deras behov och behandlar dem på ett mänskligt sätt. Ledarskapsstilen syftar till förmå medarbetare att prestera mer än vad som förväntas.

Avolio och Bass (2002) lyfter fram vikten av det coachande ledarskapet där ledaren ser varje individ och uppfattar hur olika individer behöver olika styrning samtidigt som nytt lärande parallellt med stöttning arbetas med aktivt i det vardagliga arbetet. För att uppnå starkt individfokus behöver ledaren vara duktig på att lyssna, leda genom att gå runt och övervaka verksamheten, samt vara personlig i sin kommunikation med varje individ och då komma ihåg vad de pratat om under deras senaste konversation.

Vanligtvis har ledare som utövar denna ledarskapsstil karaktärsdrag som utmärker dem som karismatiska och visionära. Karismatiskt ledarskap definieras av medarbetarnas upphöjelse av ledaren vilket innebär att ledaren ses som en person med särskild begåvning och särskilt inflytande vilket gör att medarbetarna lyssnar och följer ledaren, och de som styrs ser de styrande som berättigade att ge order och fatta beslut som väntas efterföljas. Dock finns det baksidor med karismatiskt ledarskap. Då en karismatisk ledare är den som uppfattas som detta måste denna ständigt bevisa sina särskilda personlighetsdrag som gör denna karismatisk (Levay, 2009),

En transformativ ledare motiverar sina medarbetare genom att göra dem mer medvetna om de uppgifter som ställs inför dem, inkludera dem i arbetet och se till deras personliga behov (Yukl, 2013). Vidare beskriver Avolio och Bass (2002) hur en transformativ ledare genom sitt beteende blir en förebild för medarbetarna och på så sätt beundrad, respekterad och en person som har personalens fulla förtroende. För att medarbetarna ska få denna syn på ledaren behöver denna sätta sin personals behov före sina egna, dela risker med dem och vara konsekvent i sitt agerande. En transformativ ledare inspirerar och motiverar sina anställda genom att ge dem mening och utmaning i arbetet. Det är därför viktigt med en tydlig kommunikation för att tydliggöra förväntningar, samt demonstrera ett engagemang för mål och delad vision. Ledaren uppmuntrar egna initiativ från medarbetarna liksom ifrågasättande för att kunna arbeta på nya sätt. Vid misstag från medarbetarnas sida tas kritik mot dessa inte upp offentligt av ledaren utan framförs avskilt till individen.

Transaktivt ledarskap

Enligt Northouse (2013) innebär transaktivt ledarskap ett utbyte mellan ledare och följare. Ett exempel på transaktivt ledarskap är när en chef erbjuder befordran för ett över förväntan genomfört arbete varpå medarbetaren anstränger sig extra mycket för att uppnå just detta. Denna ledarskapsstil har lägre individfokus än transformativt ledarskap och fokus ligger på att medarbetare ska utföra vad ledaren säger åt dem att göra eftersom det ligger i medarbetarnas intresse att följa givna direktiv på grund av den belöning som följer. För att en ledare ska kunna lyckas med detta finns det framgångsfaktorer som behöver uppfyllas. Eftersom utbytet är kärnan inom transaktivt ledarskap behöver ledaren kontinuerligt belöna medarbetarna för goda insatser eftersom det är dessa yttre belöningar som utgör grunden för arbetsprestationen. För att lyckas väl behöver belöningarna vara framtagna före själva prestationen genom att ledaren för en dialog med medarbetarna om vad dessa kommer ges som belöning. En transaktiv ledare styr även med vad som kallas *ledarskap genom undantag* vilket menas med ledarskap som involverar korrigerande kritik, negativ feedback och negativ förstärkning. Om ledaren använder detta aktivt kommer denna att noggrant övervaka sina medarbetare och korrigera dessa om de begår misstag.

Bass (1999) beskriver hur en transaktiv ledare använder såväl lovord och belöningar som tillrättavisande beroende på hur medarbetarna har agerat i sitt arbete. Ledarskapet blir alltså ett resultat av medarbetarnas agerande där goda handlingar utbyts mot positiv

förstärkning av beteendet genom konkreta belöningar samtidigt som mindre väl utfört arbete ger motsatt reaktion från ledaren.

Trots de tydliga skillnaderna mellan transformativt och transaktivt ledarskap utesluter de inte varandra (Yukl, 2013). Det transformativa ledarskapet ökar förvisso motivation och prestationsförmåga men ledare kan använda sig av båda typerna. Detta är eftersom kombinationen av att transformera de anställda med att ha ett tydligt utbyte mellan ledare och medarbetare är något som tillfredsställer såväl medarbetarens som företagets behov.

Kommunikativt ledarskap

Hamrefors (2010) beskriver hur den kommunikativa ledaren behöver förstå och kunna sätta sig in i andra människors tankevärld. Syftet med att sätta sig in i medarbetarnas uppfattningar av omvärlden är att kunna ge dessa en balans mellan krav på prestation hos medarbetarna och den upplevda färdighet som dessa känner för arbetet vilket de utför för att på så sätt kunna motivera medarbetarna i sitt arbete. Det verktyg den kommunikativa ledaren kan använda sig av i detta sammanhang är medvetenhet kring att människor rent kognitivt söker information som bekräftar redan existerande kunskap och tankemönster hos individen, samt att människor även söker ny information utav nyfikenhet.

Kunskap behövs inom fyra olika områden för att en person som arbetar i enlighet med kommunikativt ledarskap ska kunna motivera dennas personal i så hög utsträckning som möjligt (Hamrefors, 2010). Den första är att ge medarbetarna en förståelse avseende logiken inom organisationen genom att ge dessa insyn i hur arbetsprocesserna fungerar, samt visa hur, och att, dessa fungerar väl i praktiken. Det andra är att ge medarbetarna inblick i organisationen som helhet för att dessa på så sätt ska kunna förstå hur deras arbetsprestation påverkar företaget som helhet. Det tredje området är social interaktion som behöver förstås i den enskilda organisationen. Den kommunikativa ledaren behöver inblick i de potentiella kommunikativa hinder som kan finnas inom organisationen för att på så sätt kunna arbeta med dessa och tillse att avsedd kommunikation når ut till medarbetarna. Syftet med välfungerande kommunikationsvägar är att bidra till kunskapsdelning till medarbetarna och på så sätt blir förståelsen kring företagets kommunikationshinder viktigt. Det fjärde området är organisatoriska relationer vilket avses med förståelse kring hur företagets kommunikativa förmåga påverkas av förståelse och inflytande gentemot andra aktörer i dess omgivning.

För att kunna säkerställa relevant kunskapsstillgång samt fostra initiativ och improvisation hos personalen behöver den kommunikativa ledaren färdighet i att kunna integrera ovan nämnda organisatoriska relationer till medarbetarna vilket görs genom den kommunikativa ledarens delaktighet i organisatoriska processer och strukturer (Hamrefors, 2010). För att medarbetarna ska kunna förstå det budskap som företaget vill förmedla behöver den kommunikativa ledaren redan från början förstå hur medarbetarna kommer ta emot det meddelande som ges och därigenom veta hur det ska framföras för att medarbetarna ska få en korrekt förståelse av det som förmedlas. En kommunikativ ledare behöver även kunna coacha sina medarbetare så att dessa ska kunna utveckla sin egen kommunikativa förmåga och på så sätt fostra kunskapsdelning ytterligare. Ett sista led i den kommunikativa ledarens handlingsätt är att påverka medarbetarna så att deras uppfattning av verkligheten liknar företagets i större utsträckning vilket bidrar till medarbetarnas handlande i en riktning som är önskvärd hos det företag inom vilket de verkar.

Autentiskt ledarskap

Autentiskt ledarskap beskrivs av Gardner et. al (2011) som genuint och värderingsbaserat ledarskap. Detta innebär i praktiken att ledaren är självkritisk och uppmärksammar sina brister för att på så sätt kunna arbeta med att förbättra dessa. En autentisk ledarskapsstil utmärks även av principfasthet där ledaren är säker i sig själv avseende sina styrkor och därför kan stå för dessa i alla situationer. Denna starka övertygelse är det som i nästa led får medarbetare att följa dem eftersom ett kontinuerligt beteende skapar trygghet och långvariga relationer mellan medarbetare och ledare.

Gardner et. al (2011) menar vidare att en autentisk ledare behöver ta ansvar för sina egna handlingar och inte skylla ifrån sig vid mindre lyckade beslut. Här är ärlighet viktigt och återigen kan ett mönster ses avseende hur en autentisk ledare kan arbeta med sina brister genom att erkänna att de finns.

Wong och Laschinger (2012) beskriver hur det är viktigt för en person med autentisk ledarskapsstil att fråga och lyssna på sin personal avseende feedback på hur ledaren bör fatta sina beslut. Syftet med detta är att skapa en balans avseende hanteringen av personalen och hela tiden medvetandegöra ledaren hur personalen tänker för att på så sätt kunna förutse framtida tankemönster och önskemål hos dem. Det verktyg som finns för detta är att ledaren skapar ett klimat med öppenhet där personalen uppmuntras till att uttrycka sina önskemål. Det är i det här sammanhanget viktigt att ledaren har den höga nivå av moral som krävs för att kunna lyssna och tillgodose medarbetarnas behov så att denna inte utnyttjar mottagen feedback för egen vinning utan istället förstår den påverkan som ledarens slutliga beslut har på personalen. För att uppnå denna ledarskapsstil behöver ledaren ge medarbetarna autonomi och medbestämmande samt involvera dem i beslutsfattande.

Situationsanpassat ledarskap

Norris och Vecchio (1992) beskriver hur situationsanpassat ledarskap innebär att den optimala stilen för ledarskap, styrning och övervakning ändras i samband med att medarbetarnas mognad ökar. Den optimala ledarskapstilen enligt situationsanpassat ledarskap är sådan att medarbetare med låg grad av arbetsrelaterad mognad behöver en hög grad av uppgiftsorienterad styrning i kombination med låg relationsorienterad styrning, medan medarbetare med en hög grad av arbetsrelaterad mognad behöver en låg nivå av både uppgifts- och relationsrelaterad styrning. De medarbetare som ligger mitt emellan dessa nivåer behöver en medelnivå på styrning av uppgifter och en jämförelsevis hög nivå av relationsorienterad styrning.

Northouse (2013) beskriver hur situationsanpassat ledarskap innehåller både en direkt och en stödjande funktion som behöver appliceras korrekt av ledaren i varje given situation. Ledaren behöver vara duktig på att bedöma sina medarbetare för att veta på vilken nivå ledarskapet ska ligga. Eftersom medarbetares färdigheter förändras över tid behöver även ledaren anpassa sitt ledarskap och stöd i takt med förändringen. Ledarens uppgift är här att matcha ledarskapsstil efter medarbetarens kompetens.

Tidigare forskning

Hickman och Mayer (2003) har studerat en väl fungerande nöjespark i Florida och kommit fram till en rad applicerbara strategier för lyckad service och önskat personalbeteende.

Det kan vara svårt att hitta personal som matchar den servicenivå som är önskvärd på nöjesfält. För att underlätta rekrytering och nå önskat resultat är det klokt att söka sig utanför närområdet kring parken. En betydande del av medarbetare på nöjesfält är studenter, och att locka dessa är nödvändigt för att få ett stort urval bland de sökande. Detta kan göras genom besök på gymnasier och högskolor i marknadsföringssyfte. Vid själva intervjun ligger fokus på servicekompetenser (Hickman & Mayer, 2003).

Medarbetare på nöjesfält behöver också utvecklas samt känna ansvar och medarbetarskap för att tillgodose gästernas behov, detta är för att de dels ska kunna identifiera problem och dels kunna lösa dem på plats utan att behöva tillfråga närmsta chef. För att få denna autonomi hos medarbetarna är det viktigt att de blir sedda och att det upprättas individuella planer för hur medarbetarna ska kunna utvecklas, bli mer självständiga och ta egna initiativ vilket i slutändan är till gagn för gästen (Hickman & Mayer, 2003).

Den största byggstenen i gott gästbemötande är motivation. Om en medarbetare på nöjesfält är verkligt och uppriktigt motiverad i sitt arbete kommer denna att kunna presentera bästa tänkbara servicenivå utifrån dennas förutsättningar vilket i sin tur skapar lojalitet från gästerna som väljer att komma tillbaka för fler besök (Hickman & Mayer, 2003).

Personal som besitter de färdigheter som efterfrågas och som är rutinerade på sina positioner är av stor nytta för nöjesparker vilket ger klara incitament för behålla dem från säsong till säsong, detta görs lämpligen genom belöningar, utbildningar eller dylikt (Hickman & Mayer, 2003).

Härenstam, Johansson och Lago (2009) beskriver hur det är positivt att chefer på nöjesfält syns bland medarbetarna liksom hur de kan vara motiverande genom exempelvis tävlingar. Genom att cheferna överhuvudtaget visar sig känner medarbetarna att cheferna är närvarande och stöttar när det behövs.

Hennevelt och Holm (2012) har vid sin undersökning av Liseberg och Gröna Lund sett hur företagskultur är en viktig motivator för unga medarbetare på nöjesfält. De såg även hur det är viktigt att ledarskapet anpassas efter medarbetarnas mognad då många medarbetare är unga och oerfarna. Författarna bekräftar även vikten av att ledarna syns bland medarbetarna och att detta motiverar.

Bakgrund

Parken. Skara Sommarland är en nöjespark som ligger i Axvall ca 8 km utanför Skara. Parken öppnades 1984 och är grundad av entreprenören och skaraborgsprofilen Bert Karlsson. Som ett av Skaraborgs största turistmål lockar parken ca 350 000 besökare varje sommarsäsong. Antal anställda på Skara Sommarland uppgår under sommarsäsongen till ca 450 personer varav drygt 400 är anställda enbart under säsongen som vanligtvis pågår från början av juni till slutet av augusti. Sedan 2001 ingår Skara Sommarland i nöjeskoncernen Parks and Resorts Scandinavia AB som har sitt huvudkontor i Stockholm (Skara Sommarland, 2013).

Servicekonceptet. Parks and Resorts har samma övergripande upplevelsevision i samtliga parker med syftet att erbjuda *en helhetsupplevelse i världsklass – Varje gång!* För att uppnå denna vision arbetar Parks and Resorts enligt principen att de säsongsanställda i parkerna inte bara är medarbetare inom respektive område. Säsongsmedarbetarna må ha skilda befattningar såsom attraktionsvärd, restaurangbiträde, lotterivärd, badvärd med mera. men gemensamt för alla medarbetare i alla koncernens parker är att de benämns *artister* vars syfte är att genom god service erbjuda en helhetsupplevelse i världsklass – *Varje gång!* Samtliga av Skara Sommarlands säsongsarbetare benämns artister och präglas av just detta synsätt. För att påminnas om detta bär samtliga medarbetare inom Parks and Resorts en bricka på sina arbetskläder med texten *Varje gång!* (Parks and Resorts Scandinavia, 2013).

Teamledare. De som arbetar närmast Skara Sommarlands artister är säsongsarbetande mellanchefer. Dessa chefer benämns teamledare och har ansvar över en grupp artister av varierande storlek. Utöver personalansvaret tillkommer i de flesta fall ansvar över en eller flera enheter, alternativt ett område inom parken. Det är teamledarna som är i fokus för undersökningen och det är deras syn på ledarskap och motivation som studien behandlar. En majoritet av Skara Sommarlands teamledare har arbetat som artister i parken en eller flera säsonger före befordran. Dessa individer har då utmärkt sig extra som artister och visat sina ledaregenskaper. Utöver att ha visat sin lämplighet genom tidigare säsonger i parken måste även samtliga som vill bli teamledare genomgå en särskild *teamledaraudition* vilket är en gruppintervju där deras lämplighet som teamledare ställs på prov under utfrågning av företagsledningen. Teamledarna får även genomgå en chefsutbildning före varje säsong vilken benämns *Aktivt ledarskap*. Denna hålls av Parks and Resorts Academy som är den egna utbildningsavdelningen inom Parks and Resorts Scandinavia AB. Teamledarna är de som jag har fokuserat på i den här studien eftersom de har störst påverkan på artisterna genom det direkta operativa chefskapet. Även två biträdande restaurangchefer har intervjuats för undersökningen som även de har stort operativt personalansvar, varav den ena sedan tidigare har arbetat ett antal säsonger som teamledare. De olika avdelningarna på Skara Sommarland skiljer sig åt men servicekonceptet är detsamma inom hela parken och därför är det intressant att se på hur teamledare inom olika avdelningar arbetar för att uppnå den servicenivå som är önskvärd (Parks and Resorts Scandinavia, 2013).

Problem

På nöjesfält är olika former av servicekoncept vanligt förekommande (Hickman & Mayer, 2003). Under korta säsonger ska medarbetare motiveras och inspireras av sina närmsta chefer för att dels utföra sitt arbete och dels uppnå en hög grad av service. Den önskvärda servicenivån ser olika ut på olika nöjesfält och det är inte alla medarbetare som uppnår önskvärd servicenivå. Detta kan bero på olika typer av ledarskap och motivationsmetoder och en fråga som dyker upp ur detta blir följaktligen avseende vad som är gott ledarskap på nöjesfält i syfte att motivera medarbetare till att uppnå önskvärd servicenivå.

Syfte

Undersökningen syftade till att svara på hur operativa mellanchefer på nöjesfält ser sin roll som ledare och motivatorer. Vidare ville jag svara på hur cheferna arbetar för att påverka

den underställda personalen för att dessa ska uppnå den höga nivå av service som är normen på nöjesfält, liksom hur cheferna förmår den underställda personalen att bli autonom och självständig under den korta period som säsongen pågår.

Undersökningsfrågor

- Vad är det som skapar god service på nöjesfält?
- Hur ser ledarskapet ut för att utveckla denna servicenivå?
- Hur ska en ledare agera för att motivera sin personal att utveckla denna förmåga till servicemedvetenhet?

Metod

Undersökningen är baserad på kvalitativ metod med intervjuer som instrument. Då den målgrupp som undersöktes var de som arbetat närmast i tiden till uppsatsens skrivande baserades urvalet på de personer som var teamledare eller biträdande restaurangchefer under säsongen 2012. Det som har studerats är respondenternas syn på ledarskap och motivation, och det har varit deras syn som utgjort grunden för analysen. För att få synen hos de operativa mellancheferna har kvalitativa intervjuer använts som metod. Undersökningen som genomförts är av typen tvärsnittsstudie vilket menas med att den ger en bild av en viss population under en viss tidpunkt vilket i förekommande fall är synen på operativt ledarskap på Skara Sommarland under sommarsäsongen 2012.

Reliabilitet & Validitet

Reliabilitet. För att säkra reliabilitet i undersökningen har nio respondenter med mellanchefsbefattningar valts ut för intervju. Mellanchefspositionen kan undersökas även på andra nöjesfält och för den delen återigen på Skara Sommarland. Utformningen av intervjuguiden samt själva intervjuförloppet genomfördes med beaktning till reliabilitet då ledande frågor har undvikits (Kvale & Brinkmann, 2009).

Validitet. Vid framtagning av forskningsfrågor har extern validitet beaktats (Bryman, 2011). Detta innebär att resultatet från undersökningen på Skara Sommarlands operativa mellanchefer ska kunna gälla även inom andra nöjesparker. Intervjufrågorna har utformats på så sätt att de svar som intervjupersonerna ger kan användas för att svara på forskningsfrågorna.

Eftersom Skara Sommarland är en arbetsplats jag själv har arbetat på under fyra säsonger, varav två som teamledare, har jag min egen förförståelse om vad arbetet innebär liksom de metoder för ledarskap och motivation som jag själv upplevt som effektiva och framgångsrika. Jag är väl medveten om att arbetet på Skara Sommarland skiljer sig mellan avdelningarna och eftersom jag själv enbart har erfarenhet från kiosk/restaurangavdelningen är jag medveten om att min upplevelse från Skara Sommarland skiljer sig från de som inte har arbetat inom samma område.

Respondenter

Jag har i stor omfattning använt mig av bekvämlighetsurval (Bryman, 2011). Då teamledare på Skara Sommarland inte arbetar i parken annat än under säsong sprids dessa runt om i Sverige under den del av året som de inte är anställda. En majoritet av de respondenter som valdes ut för intervju är bosatta i Göteborg eftersom dessa har varit lättast att kontakta. Samtliga respondenter har jag själv haft kontakt med under sommarsäsongen 2012 då jag själv arbetade som teamledare på Skara Sommarland vilket har underlättat kontakten med dessa. Det ska tilläggas att inte samtliga respondenter är bosatta i Göteborgsområdet utan jag har även behövt resa till Skaraborg där jag bland annat har besökt Skara Sommarland i syfte att intervjua personer med stor erfarenhet av chefspositioner inom parken. Respondenterna som är bosatta i Göteborg valdes ut efter erfarenhet och inflytande i parken. Av en slump är några av Skara Sommarlands mer erfarna teamledare och biträdande restaurangchefer bosatta i Göteborg, vilket har varit positivt då en blandning avseende kön, ålder, avdelningstillhörighet och antal arbetade säsonger på Skara Sommarland har bidragit till att få en nyanserad bild av teamledarrollen. Av de nio respondenterna var fem kvinnor och fyra män. Flera av respondenterna har under åren haft olika titlar på Skara Sommarland. Deras senaste eller nuvarande titel har varit: Teamledare, biträdande restaurangchef, HR-ansvarig. Åtta av respondenterna har varit teamledare och representerat följande avdelningar i parken: kiosk/restaurang, lotteri/butik, camping, attraktion, bad och rörlig styrka. En av respondenterna har endast arbetat som biträdande restaurangchef.

Instrument

Semistrukturerade intervjuer. Vid datainsamlingen har semistrukturerade intervjuer använts (Bryman, 2011). Inledningsvis togs en lista fram på teman vilka använts som utgångspunkt för intervjuerna. Under respektive tema ställdes ett antal frågor upp som berörde dessa. Semistrukturerade intervjuer passar särskilt bra för undersökningen då intervjupersonerna med stor frihet får utforma svaren på sina egna sätt utifrån de teman som frågorna baserades på. En frihet har även givits genom denna metod då frågor kunnat ställas som inte ingår i intervjumallen förutsatt att dessa frågor knyter an till något som intervjupersonen har sagt. Frågorna har dock i regel ställts i enighet med intervjuguidens uppbyggnad. Semistrukturerade intervjuer är väldigt flexibla, anledningen till detta är att intervjuerna är kvalitativa djupintervjuer, och fokuserar på det som kallas för livsberättelser. Detta menas med att personen ska blicka tillbaka på sitt tidigare liv för att på så sätt kunna dokumentera sina inre upplevelser liksom hur de uppfattar, tolkar och definierar den värld som omger dem. Anledningen till varför semistrukturerade intervjuer valdes som metod var för att synen hos de operativa mellancheferna på Skara Sommarland skulle undersökas utförligt. För att få den totala uppfattningen hos de personer som intervjuats var teman en lämplig indelning eftersom intervjuerna var av undersökande karaktär där syftet var att ta reda på hur respondenterna ser på de olika teman som ställts upp i form av ledarskap, motivation och service.

Intervjufrågor. Vid sammansättning av intervjufrågorna var utgångspunkten undersökningens undersökningsfrågor, samt genomgång av litteratur, i syfte att formulera frågorna på ett sätt så att svaren kan jämföras med tidigare forskning på området. I huvudsak har frågor av typen inledande frågor använts i intervjuguiden (Kvale & Brinkmann, 2009).

Exempel på frågor är *"Hur gör du för att motivera dina artister? Vilka konkreta exempel har du på detta?"* Beroende på de svar som gavs har följdfrågor ställts vilket kom sig av den semistrukturerade intervjuformens karaktär. Under intervjun ställdes även undersökande frågor i syfte att gå djupare in på de exempel som gavs av respondenterna. Även tystnad har varit en aspekt som tagits i beaktning under de genomförda intervjuerna. Stundtals har respondenterna funderat över lämpliga svar eller beskrivande exempel och då har tystnad från intervjuaren behövts för att ge denna betänketid (Kvale & Brinkmann, 2009).

Inledning. Här introducerades respondenterna i intervjun med första punkten: *"Berätta om syftet med intervjun och undersökningen"*. Vidare togs de fyra forskningsetiska aspekterna upp och respondenterna blev tillfrågade på dessa punkter före den fortsatta intervjun skulle påbörjas. Exempelvis ställdes frågan: *"Går det bra att spela in intervjun?"* (Kvale & Brinkmann, 2009).

Inledande frågor. Vid utformning av intervjufrågor (se bilaga 1) har beaktning tagits till att respondenterna har jobbat på Skara Sommarland men att de för närvarande har andra sysselsättningar. Undersökningen genomfördes under en period då nöjesparken var stängd. För att föra tillbaka respondenternas tankeverksamhet inleddes respektive intervju med frågor rörande respondenternas tid i parken, liksom deras tid som teamledare eller annan chefsbefattning vilket gjordes genom uppmaningarna: *Berätta om din tid på Skara Sommarland*" och *"Berätta om din tid som teamledare (eller annan chefsbefattning)"*. Vidare ställdes frågor om parkens företagskultur, även detta med avsikten att respondenterna skulle tänka tillbaka till sina roller (Kvale & Brinkmann, 2009).

Frågor på specifika teman. Mer specifika frågor ställdes om ledarskap, motivation och service, med syfte att svara på undersökningens problemformulering och frågeställningar. Exempel på frågor här var: *"Vad är din syn på dig själv som ledare?"*, och *"Hur gör du för att motivera dina artister? Vilka konkreta exempel har du på detta?"* (Kvale & Brinkmann, 2009).

Frågorna kring ledarskap och motivation gavs störst utrymme och diskuterades mest då det är dessa faktorer som teamledarna själva har störst möjlighet att påverka. Frågorna rörande service lades medvetet sist i intervjuguiden då servicen utförs av artisterna själva och påverkas av teamledarnas ledarskap och motivation. Syftet med frågorna rörande service syftade till att ta reda på hur väl artisterna utvecklar sin serviceförmåga genom teamledarnas agerande (Kvale & Brinkmann, 2009).

Övriga frågor. En extrafråga arbetades in i intervjuguiden på begäran av Skara Sommarland i form av *"Hur arbetar du för att dina artister ska bli självgående och ta egna initiativ?"* (se bilaga 1). Denna fråga visade sig passa in väldigt väl då detta var något som teamledarna tänkte på aktivt i sitt arbete och som knöt väl an till de teman som undersökningen behandlar (Kvale & Brinkmann, 2009).

Tillvägagångssätt

Den första kontakten med Skara Sommarland skedde över mail och telefon med företagets VD. Jag frågade om lov och blev godkänd att använda Skara Sommarland och dess

chefer som undersökningsobjekt. I det här skedet klargjordes att det var önskvärt att omnämna parken vid namn i uppsatsen.

Samtliga respondenter informerades och tillfrågades via e-post om de var villiga att delta i undersökningen. Efter att ha fått respondenternas medgivande bokades intervjuer in, främst att hållas i lokaler inom Göteborgs universitet. Lokalerna var av typen grupprum med syfte att skapa en behaglig atmosfär genom en lugn och ostörd miljö. Intervjuer hölls även i Skara och på Skara Sommarland i Axvall. Två av respondenterna valdes ut och intervjuades i Skaraborg och övriga sju respondenter intervjuades i Göteborg. Närvarande vid respektive intervju var jag själv samt intervjupersonen. Inspelningsinstrument i form av en diktafon användes vid samtliga intervjuer vilka senare transkriberades och sammanfattades.

Forskningsetiska aspekter. Det finns fyra etiska principer som gäller för svensk forskning, och som har tagits med i inledningen av de intervjuer som genomförts (se bilaga 1). Det första är Informationskravet som innebär att forskaren ska informera om undersökningens syfte samt underrätta om att deltagandet i intervjun är frivilligt och kan avbrytas när intervjupersonen än önskar detta. Vid intervjuernas inledning klargjordes undersökningens syfte för respondenterna där det informerades om att det är deras syn på ledarskap som är vad undersökningen kommer behandla. Det andra är samtyckeskravet vilket menas med att respondenterna själva har rätt att bestämma om de vill vara med på intervjun eller ej. Samtliga respondenter blev tillfrågade i förväg om de ville ställa upp och om valda lokaler var tillfredställande att hålla intervjuerna i (Bryman, 2011). Det tredje är konfidentialitetskravet som bekymrar hur De personuppgifter som lämnas i samband med undersökningen har behandlats med största möjliga konfidentialitet och förvaras så att de inte blir åtkomliga för obehöriga (Bryman, 2011). Det fjärde och sista är nyttjandekravet vilket menas med att de uppgifter som samlas in om individer används endast i forskningssyfte (Bryman, 2011).

I uppsatsens resultatdel kan det eventuellt gå att gissa vilka respondenter som sagt vad avseende förekommande citat. I enlighet med forskningsetiska aspekter har berörda respondenter fått se och godkänna att dessa citat används i sina sammanhang.

Dataanalys

Tematisk analys. Vid kodning och bearbetning av materialet har abduktiv tematisk analys använts (Bryman, 2011). Huvudkategorierna utformades efter teorin och det var även utifrån teorin som intervjufrågorna kom ifrån vilket i sin tur genererade det empiriska materialet. Underkategorierna kom i sin tur fram ur svaren som framkom vid datainsamlingen.

Den data som samlades in transkriberades och sammanfattades för att därefter kunna analyseras. Vid framtagning av teman söktes det empiriska materialet igenom efter återkommande teman, likheter och skillnader samt teori-relaterat material (Bryman, 2011). Efter att de övergripande temana motivation och ledarskap identifierats användes de delar av det empiriska materialet som stämde överrens med respektive tema för att sorteras in under detta. I nästa steg analyserades det empiriska materialet för att ta fram underkategorier i form av motivatorer för artisterna samt ledarskapstekniker och verktyg för ledarna. De underkategorier som togs fram till huvudkategorin *motivation* var *Sommarlandsanda och gemenskap, gästerna, avdelningsmöten, tävlingar, introduktionsutbildning* och *service i världsklass på Skara Sommarland*. De underkategorier som togs fram till huvudkategorin

ledarskap var observation, föregå med gott exempel och ge konkreta tips, beröm, individanpassat ledarskap, ansvar, säkerhet och servicerelaterat ledarskap.

Hermeneutik. Vid tolkning och bearbetning av data har hermeneutisk vetenskapsteori använts vilket innebär kunskap om människors livsvärld (Hartman, 2004). Inom hermeneutiken sammanvävs också den intervjuade personens världsbild med intervjuarens världsbild.

Hermeneutiken blev ett logiskt val av metod eftersom jag var medveten om min egen förförståelse då jag själv har arbetat som teamledare på Skara Sommarland vilket är den grupp som var föremål för undersökningen. Dessutom var det teamledarnas världsbild i form av deras upplevelse på Skara Sommarland som intervjuerna syftade till att fånga.

Resultat

Resultatet ges överskådligt genom indelning av teman i tabell 1 för att därefter beskrivas utförligt. Vid teoriinsamlingen till undersökningen togs två huvudkategorier fram i form av ledarskap och motivation, till dessa följer ett antal underkategorier (se tabell 1).

Tabell 1.

Teman som framkommit av intervjuerna

Huvudkategori	Underkategori
1. Motivation	1.1 Sommarlandsanda och gemenskap 1.2 Gästerna 1.3 Avdelningsmöten 1.4 Tävlingar 1.5 Introduktionsutbildning 1.6 Service i världsklass på Skara Sommarland
2. Ledarskap	2.1 Observation 2.2 Föregå med gott exempel och ge konkreta tips 2.3 Beröm 2.4 Individanpassat ledarskap 2.5 Ansvar 2.6 Säkerhet 2.7 Servicerelaterat ledarskap

1. Motivation

1.1 Sommarlandsanda och gemenskap. Flertalet av respondenterna beskrev hur det finns något särskilt med just Skara Sommarland som arbetsplats. De beskrev hur de flesta artisterna är i samma ålder och har ett arbete som de tycker är roligt vilket bidrar till att en

stark arbetsgemenskap bildas inom i stort sett samtliga arbetsgrupper inom parken. Några av respondenterna beskrev hur arbetsgruppen blir som en familj.

Enligt en majoritet av respondenterna är de som brinner för arbetet allra mest i regel de som känner en passion för Skara Sommarland och som genom det besitter vad en majoritet av respondenterna kallar för sommarlandsanda, vilket de beskriver genom att använda uttryck som *sommarlandsanda*, *sommarlandsfrälsta*, *brinner för sommarland* och *känner en passion eller kärlek för Skara Sommarland*. Att få denna sommarlandsanda enligt respondenterna innebär att artisen till fullo har tagit till sig av koncernens värdeord (säkerhet, omtanke, upplevelse och effektivitet) samt dess vision i form av att erbjuda en helhetsupplevelse i världsklass varje gång. Utöver detta beskriver respondenterna hur denna typ av artister brinner för Skara Sommarland, älskar att gå till sitt arbete och känner saknad under de dagar som de är lediga under säsongen. En av teamledarna beskrev hur denna gick tillväga för att motivera sina artister och hur denna själv känner väldigt starkt för sitt arbete.

”Oftast så pratar jag och kanske delger minnen och /.../ konstiga och roliga saker som kan hända och framförallt hur det känns /.../ jag tycker /.../ att en av de bästa känslorna som finns är och gå in på Saloonen en dag då det är fint väder då jag vet att det kommer bli mycket att göra och jag har världens bästa gäng i ryggen för jag vet att det kommer bli bra och att en sån där skön trötthet infinner sig efter dagen, och sen så får jag väl hoppas på ett sätt att de någonstans på vägen känner av den magin som jag känner för sommarland, det är nog det sättet jag försöker motivera dem på.” [Teamledare # 1]

En av respondenterna hävdade i motsats till övriga respondenter att inte alla artister tar till sig av servicekonceptet. Respondenten menade att det för vissa artister kunde kännas påklistrat med hela servicekonceptet vilket delvis kunde bero på att inte alla artister har lika mycket gästkontakt. Respondenten uppgav att om en artist exempelvis arbetar i ett kök och inte har service som främsta arbetsuppgift finns det möjlighet att denna inte känner av sommarlandsandan lika starkt.

1.2 Gästerna. Hälften av respondenterna uppgav hur gästerna är en stor motivationskälla genom att beröm från gästerna motiverar, och det är synen artisterna har på gästerna som avgör hur motiverande detta är. Respondenterna beskrev hur artisterna motiveras av att själva vara glada, trevliga och bemöta gästerna väl. Just att ha roligt tillsammans med gästerna och se dem som individer är viktigt för motivationen och det bidrar dessutom till den sommarlandsanda som beskrivs i ovanstående stycke. Artisterna blir uppmuntrade av sina teamledare att aktivt prata med gästerna. Respondenterna beskrev vidare hur detta kan uppfattas som ansträngt till en början men eftersom det är så oväntat och trevligt blir gästerna ofta positivt överraskade och berömmar för trevligt bemötande.

En respondent beskrev hur motivation kommer ur detta för att arbetet i sig blir något annat än bara artisternas operativa arbetsuppgifter. Artisten kommer fram och medarbetarna blir inte enbart sina befattningar. En teamledare på attraktionsavdelningen beskrev det på följande sätt:

”En duktig artist, där kommer körandet av attraktionen sekundärt, då är det gästen som räknas, då måste man liksom brinna för det och det är det som motiverar dig i slutändan.” [Teamledare # 2]

Samma respondent berättade att eftersom de arbeten som finns på Skara Sommarland är serviceinriktade blir gästbemötandet en stor del av arbetet. När artisterna kan detta väl och faktiskt lyckas leverera det som koncernen benämner som helhetupplevelser i världsklass blir motivationen för arbetet större.

1.3 *Avdelningsmöten.* Hälften av respondenterna beskrev hur deras avdelningar inleder varje arbetsdag med ett gemensamt avdelningsmöte där artisterna på avdelningen samlas för information samt motivationshöjande aktiviteter. De respondenter som intervjuades som hade varit teamledare för avdelningar med avdelningsmöten hade haft detta inom avdelningarna lotteri/butik, bad, attraktion eller rörlig styrka. De beskrev hur de motivationshöjande aktiviteterna oftast inte tar mer tid än fem minuter att genomföra och är då oftast i form av lekar där teamledarna skojar med artisterna så att de går iväg till jobbet med ett leende på läpparna. De beskrev även att mötena bidrar till gemenskapen då artisterna på dessa avdelningar ofta arbetar med endast ett fåtal andra artister under dagen, liksom aktiviteterna även kan ha pedagogiskt värde i att artisterna lär känna varandra i början av säsongen och att de blir bekväma med varandra. De beskrev även hur lekarna ger känslan av att ha ett roligt arbete som det i sin tur är meningen ska spridas ut till gästerna som märker av den glada stämningen som finns hos artisterna.

En respondent har varit teamledare både inom kiosk/restaurangavdelningen och avdelningen rörlig styrka. Respondenten beskrev hur denna upplevde hur artisternas motivationsnivå sjönk när säsongen började gå mot sitt slut och artisterna började bli trötta på servicearbete varje dag. Denna motivationssänkning fanns inte på avdelningen rörlig styrka vilket teamledaren trodde till stor del berodde på avdelningsmötena.

”Vi hade gymnastik och så här jättelöjliga saker vi lekte sparris och bollar och så här men det bygger sammanhållning och de tycker att det är roligt och jag tycker också att det är kul och det är inget som egentligen tar speciellt mycket tid men det ger så mycket, de fick en grupp känsla och den gruppkänslan är jätteviktig för att orka med jobbet hela vägen.” [Biträdande restaurangchef # 1]

1.4 *Tävlingar.* Respondenterna inom kiosk/restaurangavdelningen berättade att de inte har morgonmöten vilket kommer sig av att artisterna på denna avdelning börjar arbetsdagen på olika tider eftersom personalbehovet är olika under olika tider på dagen. Respondenterna berättade att det inom denna avdelning finns en annan motivator i form av säljtävlingar. Respondenterna uppgav att dessa är bra för att parken ska få så stor omsättning som möjligt och att de även gör mycket för personalens arbetsmotivation. Några av respondenterna nämnde hur tävlingar triggat igång tävlingsinstinkten hos de artister som besitter denna egenskap. Exempel på tävling är merförsäljning som går ut på att sälja mer till gästen än vad denna ursprungligen frågat efter. Hälften av respondenterna berättade hur dessa tävlingar bidrog starkast till motivationen hos personalen på Saloonen och Sagopoolsgrillen som är de enheter i parken som säljer hamburgare, har liknande utbud och framförallt samma typ av merförsäljning i form av plusmenyer och dippsåser. Vidare uppgavs att dessa restauranger tävlar under säsong mot varandra för att se vilken enhet som har störst merförsäljning. Respondenterna menade att säljtävlingarna stärker teamkänslan på respektive enhet och det tävlas både under säsongen i stort, liksom från dag till dag, vilket gör att bägge enheterna får chans att vinna. En annan försäljningscifra som motiverar på samma avdelning är omsättningsrekord, under säsong eller för den delen under Skara Sommarlands historia.

1.5 *Introduktionsutbildning*. Respondenterna berättade att Skara Sommarland varje år håller en gemensam introduktionsutbildning några veckor före säsongens början. Här får alla artisterna lära sig sitt arbete och träffa sina arbetskamrater för första gången. Introduktionsutbildningen är också ett viktigt tillfälle för teamledarna att skapa förväntan hos artisterna samt höja deras motivation inför jobbstarten.

En majoritet av respondenterna diskuterade värdet av introduktionsutbildningen och några av respondenterna beskrev ingående hur de använder sig av introduktionsutbildningen för att motivera sina artister. Eftersom denna sker före säsong sätter den ribban för vad som kommer att hända under säsongen samt vilka förväntningar som finns på artisterna. I motivationssyfte är det viktigt att artisterna går ifrån utbildningen glada, förväntansfulla, och verkligen ser fram emot att börja arbeta.

”Det sätts mycket under /.../ utbildningsdagarna hur teamledarna är, om de redan från början visar att vi kommer stå tillsammans genom det här och försöker någon form av relation mellan artisterna så att de blir ett gäng så blir det lättare.”
[Teamledare # 1]

1.6 *Service i världsklass på Skara Sommarland*. Flertalet av respondenterna menade att gästerna på Skara Sommarland ska få uppleva mer än de hade väntat sig från artisterna som ska göra ett avtryck på gästerna. Syftet med detta är att sprida något unikt som gör att gästerna kommer tillbaka samt berättar om parkens service för sina bekanta. För att verkligen ge ett gott gästbemötande behöver detta vara äkta och ärligt vilket betyder att artisterna genuint måste vilja ge god service till gästerna.

Genomgående hos samtliga respondenter är att de verkligen tror på Parks och Resorts Scandinavias vision att erbjuda en helhetsupplevelse i världsklass – varje gång. Dessa ord yttrades av samtliga respondenter åtminstone någon gång under respektive intervju. Genomgående under intervjuerna var att det är mer än bara ord, det är något som teamledarna verkligen tror på och som de vill att artisterna ska förmedla ut till gästerna vilket respondenterna beskrev fungerar väldigt väl.

”Det är ju verkligen det där att helhetsupplevelse i världsklass lever ju verkligen igenom överallt och det är nåt som jag inte upplevt på något annat ställe där jag har jobbat, eh jag vet inte anledningen att man kommer tillbaka är väl för att det är /.../ ett så positivt ställe och så enormt trevlig personal, så nånstans har nån gjort någonting rätt.” [Biträdande restaurangchef # 1]

Respondenterna beskrev att anledningen till varför servicekonceptet är så väl implementerat på Skara Sommarland till stor del beror på parkens kultur och att det också är denna som gör Skara Sommarland unik i förhållande till övriga parker inom koncernen. Respondenterna menade att servicekonceptet inte enbart är något som finns utåt mot gästerna utan att det även finns bland artisterna själva vilket yttrar sig genom en stor öppenhet inom parken där alla ses som likvärdiga oavsett avdelningstillhörighet. Om en artist skulle gå genom parken och möta tjugo andra artister kommer denna också att vinka och hälsa på dessa tjugo.

Respondenterna beskrev hur en artist på Skara Sommarland som till fullo har tagit till sig av parkens värderingar inte behöver lägga till något påklustrat utan på den verkliga personligheten. De beskrev hur ett gästbemötande av världsklass i sommarlandsanda kommer inifrån artisten själv på ett sätt som är ärligt och äkta. Alltifrån arbetet i sig, gästerna och

arbetskamraterna bidrar till den inre känsla som finns hos de artister som respondenterna beskriver har stark sommarlandsanda.

Samtliga respondenter tryckte på hur Skara Sommarland har en service där varje gäst är unik och ska ges ett unikt bemötande. Några av respondenterna nämnde specifikt hur gästbemötandet inte ska vara i stil med McDonald's eller andra serviceyrken där det lätt kan bli ett robotaktigt beteende där varje gäst får höra samma saker. Ofta finns det enkla knep att ta till och dessa lärs också ut till artisterna. Exempel är att lägga märke till gästernas kläder eller dialekter för att därefter exempelvis fråga var de kommer ifrån och hur resan har varit. Respondenterna beskrev även hur gäster är olika och att god service är olika för olika personer. Det är då artistens uppgift att uppmärksamma gästens personlighet och beteende för att veta hur gästbemötandet ska gå till på bästa sätt.

2. Ledarskap

2.1 *Observation.* Enligt en majoritet av respondenterna är en vanligt förekommande metod för ledarskap att observera artisternas beteende. De uppgav att observationer ger en bra överblick över allt från servicenivå till effektivitet i arbetet där feedback ges antingen i anknytning till observationen eller efteråt. Dessa respondenter uppgav att observationer sker mer frekvent än vad som uppfattas av artisterna samt att det är en effektiv metod då det går både lätt och snabbt att observera vad som görs bra och vad som skulle kunna rättas till. Exempel på vad som observeras är gästbemötande, kroppspråk och aktivitet på arbetsplatsen. Respondenterna uppgav att då negativa tendenser upptäcktes vid observationer korrigeras detta genom samtal med artisterna i grupp, alternativt individuell feedback där förklaring ges på vad som kan göras bättre. När artisterna fungerar och arbetar riktigt bra menade respondenterna att det är viktigt att utmana dessa så att de utvecklas ytterligare. Synen på artisternas service och beteende liksom hur detta observeras illustreras tydligt av en teamledare på attraktionsavdelningen:

”Man ser om det är liv i attraktionen eller om det är ett slussaktigt beteende, jobbar man aktivt så gör man det. Det är inte bra om man bara gör sitt jobb, man ska ge det här som är gratis, det som inte kostar företaget någonting liksom att bara bjuda på sig själv, säga hej till varje gäst och mena det liksom.”

[Teamledare # 2]

De respondenter som är teamledare på restaurangavdelningen uppgav att observationer är något som arbetas med ständigt genom att lyssna och observera aktivt under arbetsdagarna. På denna avdelning finns även de biträdande restaurangcheferna som båda uppgav hur de både observerade beteende inne på restaurangen och vid vissa tillfällen låtsades vara gäster för att se hur gästbemötandet fungerar i praktiken.

2.2 *Föregå med exempel och ge konkreta tips.* Samtliga respondenter uppgav att ett av de bästa sätten att lära artisterna hur de ska bete sig i sina roller är genom att teamledarna själva föregår med gott exempel och konkret visar hur arbetet ska gå till, alternativt berättar hur artisterna ska arbeta för att sedan observera att de faktiskt tar till sig av vad som lärts ut. På kiosk/restaurangavdelningen uppgav samtliga respondenter att de antingen själva föregick med gott exempel eller att de lät duktiga och erfarna artister arbeta med de oerfarna så att de kunde visa hur arbetet ska skötas. På övriga avdelningar där teamledarna inte arbetade tillsammans med artisterna gavs istället handfasta tips avseende hur arbetet ska skötas på

bästa sätt och vad som är bra service. På avdelningen lotteri/butik gav en av teamledarna följande tips för lotterivärdarna:

”Jag brukar dra den här att /---/ välkomnar gästen sen kramar man åt och så håller man kvar dem /.../ så länge som möjligt för att vara trevlig /---/ och ju mer man pratar med gäster också så tror jag det blir roligare att arbeta.”

[Teamledare # 3]

De två biträdande restaurangcheferna beskrev hur beteendet att föregå med gott exempel är särskilt viktigt i slutet av säsongen då det är vanligt att motivationen sjunker och det för ett stort antal artister har blivit rutin med det bemötande som symboliseras av en helhetsupplevelse i världsklass. De beskrev hur det tar på krafterna att ha ett individfokuserat gästbemötande under hela sommarsäsongen och hur artisterna ofta inte är medvetna om motivationssänkningen själva. Det är då viktigt att visa återigen hur ett gästbemötande i världsklass ska gå till så att artisterna inspireras och håller servicenivån hög hela säsongen ut.

2.3 Beröm. Samtliga respondenter uppgav att feedback är viktigt och då i synnerhet positiv feedback i form av beröm. I den interna ledarskapsutbildning som samtliga teamledare får före säsongens början tas beröm upp särskilt och betonas enligt respondenterna tydligt. Detta menar de gör att medvetenheten kring effekten av beröm är hög hos teamledarna och därför används av samtliga. Teamledarna uppgav att beröm ska vara personligt för största effekt och helst ges nära i tiden efter händelsen som berömmet avser. Framförallt gästbemötandet är det som uppgavs vara den främsta källan till beröm. En teamledare uppgav specifikt att denna även bad sina artister reflektera över sina gästbemötanden för att de skulle bli ännu bättre:

”Där gjorde du ett bra gästbemötande, vad tror du att du gjorde bra? Få dem att reflektera över det också. Man får vara med och följa upp och låta det ta tid så folk blir bättre. Sen måste man ju berömma de som har det svårt. Se de små sakerna och berömma för det som det här med hållning, kanske ett bemötande som är bra. Man ser alltid minst en liten grej hos varje person som är positivt och när man hittar den grejen så berömmar man för det. Det här tyckte jag att du gjorde bra, fortsätt göra så, skitbra!” [Teamledare # 2]

Samtliga respondenter uppgav även att det är viktigt att artisterna känner sig sedda för vad de gör särskilt bra eftersom det höjer självkänslan, samt får dem att upprepa det positiva beteendet.

2.4 Individanpassat ledarskap. En majoritet av respondenterna nämnde hur det är viktigt att individanpassa ledarskapet eftersom människor är olika och därför svarar olika beroende på vilken ledarstil som används, inte alla artister klarar av en auktoritär ledarstil medan andra vill ha en tydlig ledare.

”Det handlar ju om att /.../ man kan ju inte bara gå in och bara /.../ köra på utan man måste ju känna av personligheter /---/ man känner av vilka man kan hantera på ett visst sätt och vilka som inte klarar av det.” [Teamledare # 4]

För att verkligen få till denna individanpassning menade en majoritet av respondenterna att tillräcklig tid behöver läggas på varje artist. De uppgav att syftet med detta är att varje individ ska motiveras och tycka att det är roligt att komma till sitt arbete vilket i

sin tur leder till att artisterna gör ett bra arbete för att de tycker att det är roligt. En majoritet av respondenterna beskrev hur att ha roligt är något som är viktigt för artisterna på Skara Sommarland och att anledningen till detta är för att det i sin tur genomsyrar respektive avdelning och sedan sprider sig till gästerna i form av god service.

2.5 *Ansvar*. Ansvar är det som flertalet av respondenterna benämnde som den allra största motivationshöjaren och det som är viktigast att vara uppmärksam på vid ledarskapsutövandet. Dessa menar att ansvar är det som skapar självgående artister som vågar ta egna initiativ. För att känna arbetsglädje och motivation är det av största vikt att artisterna får ansvar vilket i sin tur leder till att de kan ge bättre service till gästerna. Några av respondenterna beskrev hur de använder sig av ramverk där fritt utrymme ges till artisterna att själva utföra sina arbetsuppgifter så länge de håller sig inom ramverket.

”Säg att du kan fixa det här på bästa sätt /.../ istället för att jag står där och dikterar att så här ska det vara /.../ man låter dem alltså /.../ om det är nåt du vill tänka på så /.../ pröva det och förändra det själv utan att säga till så kan vi prata om det sen och se om det blev bra eller inte, /.../ då ger det ändå förtroende till artisten.” [Teamledare # 3]

Flertalet av respondenterna nämnde hur idéer som kommer upp under säsongen ofta implementeras omgående för att se ifall det fungerar eller inte. Exempel som kom fram under intervjuerna är omorganisation av köksutrustning och utvecklande av nya prissystem på lotterierna. Nya idéer prövas ständigt inom samtliga avdelningar för att se hur verksamheten kan utvecklas liksom för att ge ansvar till artisterna som själva får vara med och påverka sin arbetsplats och sina uppgifter.

Flertalet av respondenterna nämnde hur de är medvetna om att artisterna kan saker som teamledarna inte kan. En teamledare inom restaurang nämnde hur denne inte har i närheten så mycket gästkontakt som artisterna och hur det är artisterna som är bäst på service vilket betyder att det går att lära från dem. Vissa artister kan även få ansvar över större attraktioner där det är attraktionsvärdarna som kan dessa bäst. Respondenterna betonade framförallt vikten av att stimulera de som är duktiga liksom hur personalen blir understimulerad om de inte får utvecklas.

”De är tänkande individer och man kan inte toppstyra människor hur länge som helst, människor måste få utvecklas och utvecklas är en naturlig motivationskälla /.../.” [Teamledare # 4]

En av respondenterna beskrev att även inom kiosk/restaurangavdelningen ges stort ansvar till utvalda artister där de exempelvis får lov att hantera och justera dyrare utrustning, och där de äldre artisterna får utbilda och fungera som mentorer för de nyanställda. En respondent berättade att inom kioskavdelningen är teamledarna inte på samma kiosk under dagen utan de roterar runt på samtliga kiosker inom sin avdelning vilket gör att artisterna under stora perioder under dagen får klara sig på egen hand. Det ses då som positivt om kioskbiträdena klarar av att själva lösa uppkomna situationer och problem då teamledarna oftast har många uppgifter att hålla koll på samtidigt. Vidare beskrev respondenten att det som krävs av teamledarna för kioskerna är att släppa ifrån sig ansvar till artisterna så att de blir mer självständiga och själva kan sköta sina kiosker.

Enligt en majoritet av respondenterna är ett lämpligt verktyg för ansvarstagande att stimulera artisternas självständighet i sina uppgifter. Dessa uppgav att ett första steg är att

artisterna ska lära sig sina uppgifter ordentligt för att på så sätt känna sig säkra vid utförandet. När artisterna därefter frågar teamledaren om hur en specifik uppgift ska utföras ställer då teamledaren en motfråga angående hur artisten tror att uppgiften ska lösas. Artisten får då tänka själv och ta ansvar över hur situationen ska lösas. Om artisten har gjort ett bra arbete får denna beröm av teamledaren för att beteendet ska upprepas vilket artisten fortsätter göra utan att först fråga teamledaren.

2.6 Säkerhet. Två av respondenterna beskrev hur en begränsning finns avseende ansvar vilken är i form av säkerhet. Detta är starkast uttalat inom attraktionsavdelningen och badavdelningen där en stor medvetenhet finns avseende vilka faror som skulle kunna uppstå vid handhavande av en stor åkattraktion liksom de risker som finns med många badande i poolerna.

En teamledare på badavdelningen beskrev att på avdelningen finns säkerheten alltid med i arbetet oavsett vad badvärdarna arbetar med. Ansvar ges till artisterna inom avdelningen, men att hålla sig inom ramarna för att kunna uppfylla krav på säkerhet är alltid det som prioriteras. Med det här citatet belyser teamledaren för badavdelningen hur badvärdarna har en funktion som både artister och badvärdar där badvärdarollen fullständigt tar över artistrollen vid en skarp situation som exempelvis druckningstillbud.

”När det väl händer då måste folk snäppa till och /.../ då är det fokus på en grej och då vet alla vad de ska göra, och just det känner jag /.../ är ganska utpekande för badet att /.../ man vet när det händer saker och /.../ då går alla in i liksom en helt annan funktion egentligen.” [Teamledare # 4]

En teamledare för attraktionsavdelningen beskrev att även attraktionsavdelningen har ett starkt uttalat fokus på säkerhet där större ansvar endast ges till ett fåtal attraktionsvärdar som teamledarna känner förtroende för eftersom felaktigt handhavande av en åkattraktion kan leda till säkerhetsrisker för gästerna samt att attraktionen i sig kan skadas.

2.7 Servicerelaterat ledarskap. Flertalet av respondenterna beskrev hur det är en konst att skapa dessa Sommarlandare som ser varje gäst och ger helhetsupplevelser i världsklass varje gång. Det finns framgångsfaktorer för hur ett sådant ledarskap fungerar i praktiken. En majoritet av respondenterna beskrev hur servicekonceptet uppmuntras att bli normen på arbetsplatsen och hur individer vill passa in i gemenskapen och om gemenskapen präglas av en stark kultur där artisterna stimuleras att agera på ett visst sätt kommer de också att göra det.

Några av respondenterna berättade om hur de kollar särskilt efter artisternas servicebeteende för att veta hur de ska ge feedback på detta. Gott gästbemötande beröms och handfasta tips ges till de som behöver detta. En av respondenterna beskrev sin egen passion för Skara Sommarland och hur denna arbetar för att motivera artisterna på det sättet.

”Jag tror jag försöker beskriva hur jag känner för sommarland, varför jag kommer tillbaka år efter år efter år och /.../ hur det relaterar till hur jag känner, att jag tycker att det är så roligt för att man får gästerna nöjda och att det är så bra sammanhållning för att man har de här gemensamma reglerna som leder till ett bra resultat.” [Teamledare # 1]

Respondenterna beskrev hur de avseende service ser till att påminna artisterna under säsongens gång om värdeord, varför de arbetar på det sätt som de gör och att medarbetarna är artister med ett tydligt servicerelaterat syfte. Ett verktyg som används av teamledarna är att

uppmuntra sina medarbetare genom att själva vara glada och positiva varje dag under säsongen. Som tidigare nämnts använder flera avdelningar sig av avdelningsmöten för att uppmuntra artisterna, men teamledarnas roll för servicen inom en grupp under dagen märks tydligt inom restaurangerna. De biträdande restaurangcheferna beskrev hur samma restaurang kunde upplevas olika beroende på vem som var teamledare under dagen. En av teamledarna beskrev hur det var dennes uppgift att föregå med gott exempel varje dag och hålla en god stämning på enheten.

Diskussion

Syftet med undersökningen var att undersöka hur operativa mellanchefer på nöjesfält ser sin roll som ledare och motivatorer och hur de leder sina medarbetare för att motivera dem att uppnå den servicenivå som är önskvärd på nöjesfält. En del i detta syfte var att undersöka hur de operativa mellancheferna förmår sina medarbetare att bli mer autonoma, självständiga och ta egna initiativ. Diskussion förs nedan med de kategorier som kom fram i resultatdelen som grund.

Motivation

Sommarlandsanda och gemenskap. Sommarlandsandan och känslan av gemenskap är i linje med Alvesson & Kärremans (2007) identitetsaspekt av interaktiv motivation. Skara Sommarland präglas av en stark yrkesidentitet där medarbetarna benämns som artister med syfte att leverera helhetsupplevelser i världsklass (Parks and resorts Scandinavia, 2013). Av vad som framkommit vid undersökningen är denna yrkesidentitet stark hos ett stort antal säsongsanställda på Skara Sommarland som på grund av denna starka identitet lever igenom det servicekoncept som finns i parken. En källa till denna identitet är gemenskapen som finns inom avdelningarna och enheterna i parken.

Respondenterna uppgav att den inre motivationen är vad som förmår säsongsmedarbetarna att känna stark yrkesidentitet vilket är i linje med tidigare forskning kring inre motivation (Wallgren & Johansson Hanse, 2011). Denna kommer sig av att arbetet i sig upplevs som engagerande och roligt där artisterna som känner sommarlandsanda älskar sitt arbete och verkligen tror på den vision som finns inom Parks and Resorts. Ledarskapet som används för att sprida denna sommarlandsanda är att teamledarna själva visar sin arbetsglädje varje dag för att föregå med gott exempel och sprida känslan av arbetsglädje till medarbetarna.

Respondenterna i undersökningen bekräftar hur inre motivationsfaktorer i form av arbetsglädje och gemenskap genom tillhörighet, liksom känslan av identitet, är vad som skapar artister som verkligen lever igenom servicekonceptet och brinner för sitt arbete. Gemenskapen skapas redan före säsongens början genom introduktionsutbildningen för att sedan stärkas under säsongen.

Jag kan med bakgrund av detta dra slutsatsen att det som behövs för att ledare inom nöjesfält ska kunna förmedla företagets vision av service till medarbetarna är det lämpligt att deras ledarskapsstil har drag från kommunikativt ledarskap där de uppvisar färdigheter i att förmedla företagets vision till de anställda, samt förmår dem att tänka i samma banor (Hamrefors, 2010).

Gästerna. Vid den empiriska undersökningen framkom hur gästerna kan vara en motivationskälla. Artisterna på Skara Sommarland behöver känna sig säkra på att det beteende som uppvisas mot gästerna kommer att belönas genom att de blir glada av artisternas beteende samt berömmar artisterna för gott gästbemötande. Detta är i enlighet med Vrooms förväntansteori där artisten agerar enligt servicekonceptet för att denna förväntar sig belöningar från gästerna i form av beröm (Vroom, 1964).

Av vad som framkommit i den empiriska undersökningen är det ledarskap som leder och motiverar artisterna till detta beteende tydliga instruktioner, samt beröm för väl genomfört gästbemötande. Vidare har det framkommit att det finns handfasta tips att ge kring gästbemötandet som hjälper artisterna i sitt servicearbete. Det har även framkommit att i slutändan är det den inre motivationen som avgör i vilken utsträckning gästerna är motiverande för artisten. Artisterna behöver känna att de verkligen vill ha gästernas lovord och att de verkligen vill leverera en helhetsupplevelse i världsklass, och för att få gästernas beröm behövs ett aktivt arbete med service. Den syn på de artister som lyckas bäst med detta ses av ledare som medarbetare vilka är i linje med McGregors teori Y (Haslam, 2004). Så väl artister som ledare behöver känna arbetsglädje och inre motivation att leverera service till gästerna för att dessa i sig ska bli motiverande för artisten.

Med bakgrund till resultat och tidigare forskning har jag kommit fram till att det är relevant att de operativa mellancheferna på nöjesfält leder sina medarbetare med synen att de drivs av inre motivation och av arbetet i sig då en hög servicenivå kommer sig av ett genuint intresse, vilja och tillfredsställelse i att förmedla service till gästerna vilket i sin tur belönas genom beröm från dessa.

Avdelningsmöten. Avdelningsmöten på nöjesfält kan delvis användas av de operativa mellancheferna i motivationssyfte vilket framkom i den empiriska undersökningen. Det framkom även att de motivationshöjande aktiviteter som genomförs under mötena inte har koppling till de faktiska arbetsuppgifterna utan är något som enbart används som motivationsfaktorer i enlighet med Herzbergs tvåfaktorteori (Herzberg, 1966). Respondenterna bekräftar hur avdelningsmötenas motivationshöjande aktiviteter ökar medarbetarnas motivation samt stärker gemenskapen i arbetsgruppen. Avdelningsmöten är att rekommendera i de arbetsgrupper där personalen inleder arbetsdagen vid samma tidpunkt för att sedan spridas i parken och därmed inte ha kontakt. För att känna tillhörighet och samhörighet i ett större sammanhang blir denna typ av möten att rekommendera för att stärka detta, vilket är i linje med Maslows (1943) behovshierarki där samhörighet är viktigt för att känna motivation.

En respondent i undersökningen uppgav hur avdelningsmöten är en bidragande faktor till att motverka motivationssänkning mot säsongens slut. Säsongarbetare på nöjesfält behöver känna motivation för att kunna leverera en hög servicenivå och för att kunna hålla uppe denna nivå under hela säsongen är avdelningsmöten något som starkt visat sig bidra till detta.

I enlighet med vikten av öppenhet vid social interaktion bidrar även avdelningsmötenas informationsdel till en ökad kommunikativ del hos personalen (Hamrefors, 2010). Eftersom personalen får den information de behöver säkras detta att de i nästa led kan informera gästerna om aktuella händelser och på så sätt tillgodose denna serviceaspekt.

Tävlingar. Den motiverande effekten av tävlingar kan liknas vid instrumentalitet som är den förväntan på belöning som finns ifall en uppgift uppfylls (Vroom, 1964). Den

förväntade belöningen för tävlingar är att vinna tävlingen och genom det känna inre tillfredsställelse över ett väl utfört arbete och stark teamprestation vilket stämmer överrens med teorin om interaktiv motivation (Wallgren & Johansson hanse, 2011).

De tävlingar som nämndes vid undersökningen var specifikt säljtävlingar. För att lyckas med merförsäljning behöver medarbetarna ge god service till gästerna genom trevligt bemötande för att förmå dem att köpa för mer än vad de ursprungligen tänkt. Detta kan även liknas vid transaktivt ledarskap där medarbetarna gör det som bes om på grund av det utbyte de förväntar sig av ledaren ifall de uppfyller arbetet (Northouse, 2013).

Den slutsats jag kan dra är att tävlingar blir en motivator till service eftersom god service krävs för att sälja mer vilket i sin tur leder till framgång i tävlingen.

Introduktionsutbildning. I enlighet med agerandet hos en transformativ ledare arbetar operativa mellanchefer på Skara Sommarland för att inkludera medarbetarna i arbetet och motivera genom att göra dem medvetna om vilka uppgifter som ställs på dem (Yukl, 2013). Genom en väl genomarbetad och genomförd introduktionsutbildning inkluderas medarbetarna tidigt och får en klar bild om vilka förväntningar som finns. Samtidigt inleds motivationen till hög servicenivå redan här genom att ledarna arbetar för att arbetsgrupperna ska känna gemenskap samt börja identifiera sig med parkens upplevelsevision.

Service i världsklass på Skara Sommarland. I undersökningen framkom hur gästbemötandet behöver vara ärligt och komma inifrån medarbetarna själva för att fullt ut kunna förmedla ett servicekoncept till gästerna där dessa blir sedda som individer. I enlighet med kommunikativ ledarskapsteori är det nödvändigt att transparens finns inom organisationen för att medarbetarna till fullo ska kunna ta till sig av företagets vision (Hamrefors, 2010). Detta stämmer överrens med uppfattningen avseende aspekten om normer som ingår i interaktiv motivation där medarbetare förväntas följas arbetsplatsstandarder för organisatoriska beteenden (Alvesson & Kärreman, 2007).

Det som skapar motivation till att leverera det specifika servicebeteende som efterfrågas på Skara Sommarland kommer sig rent organisatoriskt utifrån två aspekter. Den första aspekten är att eftersom Parks and Resorts vision av att leverera en helhetsupplevelse i världsklass genomsyrar organisationen, samt kommuniceras dagligen till artisterna, gör detta att den ständigt lever igenom verksamheten och kommuniceras till gästerna per automatik eftersom den är så tydligt förankrad. Den andra aspekten kommer sig ur den första genom att leverans av helhetsupplevelser i världsklass blir normen på arbetsplatsen. Denna norm yttrar sig hos medarbetarna genom en vilja att följa arbetsplatsstandarder för organisatoriska beteenden. Med andra ord uppnår personalen det önskvärda servicebeteendet därför att uppvisande av detta beteende gör att de passar in i organisationen samtidigt som de känner en vilja att förmedla god service.

I undersökningen framkom att det ledarskap som stimulerar till detta är att ständigt påminna artisterna om servicekonceptet genom att föregå med gott exempel, berömma för gott gästbemötande samt ge konkreta tips avseende hur ett gott gästbemötande ska gå till. Ledarens roll för att stimulera att servicekonceptet levts igenom även bland medarbetarna kommer sig av att uppmuntra artisterna genom avdelningsmöten som skapar god gemenskap där även servicekonceptet blandas in. Även Introduktionsutbildningen är viktig för att sätta tonen från början så att inre motivation till positivt beteende föds redan då under denna.

Jag har genom undersökningen kommit fram till att god service inte bara ska förmedlas utåt mot gästerna utan även inåt mot personalen. Om personalen på nöjesfält genuint kan känna för parkens vision och servicekoncept så kommer detta förmedlas så väl

ute bland gästerna som mot personalen. Detta för att konceptet inte blir något påklistrat som enbart används professionellt utan istället blir en identitet som genomlevs av medarbetaren.

Ledarskap

Observation. Vid undersökningen framkom att en majoritet av respondenterna anser att observation är en bra metod för att se hur medarbetarna arbetar i praktiken för att med detta som underlag vidta korrigerande åtgärder alternativt berömma för bra beteende. Detta stämmer överrens med den aspekt av transformativt ledarskap där det beskrivs hur en bra ledare behöver vara duktig på att lyssna samt leda genom att gå runt och övervaka verksamheten (Avolio & Bass, 2002).

Jag kan genom det empiriska materialet se hur observationer används i flera syften. Det bidrar till ett individfokuserat ledarskap där ledaren ser varje medarbetare och därefter kan styra denna i önskvärd riktning alternativt uppmuntra vid väl utfört arbete. Teamledarna kan, genom sin erfarenhet och kunskap av visionen att erbjuda en helhetsupplevelse i världsklass, se genom observationer ifall deras artister uppnår detta beteende eller inte. Då observationer är något som sker aktivt och kontinuerligt under varje arbetsdag upptäcks både brister och styrkor löpande vilket också förmedlas till berörda medarbetare omgående. I enlighet med teori om transformativt ledarskap ges även kritik enskilt till individen vilket görs i syfte att inte peka ut denna framför övriga gruppen (Avolio & Bass, 2002)

Föregå med gott exempel och ge konkreta tips. De teamledare som beskrivit hur det är viktigt att föregå med gott exempel menar att det finns ett pedagogiskt värde i att artisterna faktiskt får se hur arbetet ska utföras samt hur ett gott gästbemötande ska gå till. Detta är i enlighet med transformativt ledarskap där ledaren genom sitt eget beteende demonstrerar ett engagemang för företagets vision (Avolio & Bass, 2002). Det är även i enlighet med autentiskt ledarskap där ledaren drivs av ett genuint intresse för det arbete som utförs liksom de värderingar företaget representerar (Gardner et. al., 2011).

Den slutsats jag kan dra utifrån det empiriska materialet i kombination med teorin är att en ledare som leder genom att föregå med gott exempel verkligen måste tro på företagets idé. Avseende ledarskap på nöjesfält blir det således ett måste att ledaren genuint behöver ta till sig av, och tro på, företagets vision för att kunna förmedla denna genom sitt eget beteende. Just autenticiteten är oerhört viktig för detta. För att genuint kunna föregå med gott exempel behöver ledaren tro på företagets vision kring service fullt ut och genom det kunna sprida detta till medarbetarna, vilket även gäller för de ledare som vill ge konkreta tips till medarbetarna kring hur de ska utföra sitt arbete. Ledarna behöver tro på de tips och idéer som förmedlas till medarbetarna för att på så sätt kunna observera hur framgångsrikt dessa sedan blir utförda. De konkreta tipsen kring service och gästbemötande har sitt ursprung i koncernens upplevelsevision och behöver vara genuint förankrade i ledarna för önskvärd effekt.

Beröm. Samtliga respondenter som intervjuades för undersökningen uppgav att positiv feedback i form av beröm är ett verktyg som används frekvent av teamledarna på Skara Sommarland. Detta är i linje med autentiskt ledarskap där ledaren uppmuntrar till autonomi hos medarbetarna genom coachande och konstruktiv feedback (Wong & Laschinger, 2012).

Synsättet på beröm i syfte att uppmuntra till upprepning av önskat beteende är även i linje med OBM (Organizational Behavior Management). Denna teori betonar tydligt hur

beröm av önskvärt beteende är det som motiverar och stimulerar till upprepning av beteendet. Enligt denna teori ska beröm ske individuellt, nära i tiden till det önskvärda beteendet och dessutom frekvent för att medarbetare ska känna sig sedda och uppmuntrade kontinuerligt (Andersson & Klintrot, 2009).

Enligt OBM ska beröm vara konkret där medarbetaren efter given feedback vet exakt vad som gjordes bra. Det är också därför som negativ feedback enligt denna teori inte ska ges lika frekvent som positiv. Om ledaren säger åt en medarbetare att inte göra en viss sak förstår medarbetaren det men får inte veta hur denna ska agera istället. Berömmets syfte är att medvetandegöra medarbetaren vilket beteende som är önskvärt vilket därför blir väldigt konkret och lätt att följa (Andersson & Klintrot, 2009).

Vid beröm är observationer ett bra komplement. Teamledare # 2 uppgav att denna i sitt arbete letar hos positivt beteende hos varje medarbetare för att varje medarbetare ska kunna berömmas för sitt beteende. Vidare beskrev respondenten hur denna för att veta vad som ska berömmas först behöver ha observerat medarbetaren. En slutsats som kan dras här är att beröm av observerbart positivt gästbemötande motiverar medarbetaren till att upprepa det beteende som gjorde gästbemötandet positivt.

Vad jag har kunnat se i undersökningen är beröm ett starkt verktyg för ledare i syfte att motivera till god service hos medarbetare på nöjesfält. Då service är ett observerbart beteende där ledare kan se både ifall det utförs väl eller inte blir beröm ett verktyg som är lätt och effektivt att använda. Allt ifrån medarbetarnas hållning, gästernas reaktioner, till hur medarbetarna bemöter gästerna går att observera. Allt observerbart beteende kan tolkas av ledaren som positivt eller negativt och det är då effektivt att berömma för det positiva beteendet i syfte att uppmuntra detta.

Individanpassat ledarskap. Enligt respondenterna är det viktigt att individanpassa ledarskapet eftersom människor är olika, lär sig olika fort och behöver olika typer av styrning. Detta är i linje med transformativt ledarskap där starkt individfokus betonas med hänvisning till individers olikheter (Northouse, 2013). Individfokus stämmer även överrens med situationsanpassat ledarskap där ledaren anpassar sin ledarstil efter individernas förmågor.

Den betoning respondenterna lägger på individanpassning stämmer överrens med den vikt som läggs på positiv feedback i form av beröm. För att tillse att samtliga medarbetare som ledaren har under sig har en hög servicenivå behöver ledaren se varje medarbetares individuella agerande, gästbemötande och servicebeteende. Efter dessa observationer behöver ledaren även ta reda på den individuella medarbetarens personlighet för att veta på vilken nivå ledarskapet ska läggas. Det är genom individuellt fokus som ledaren vet hur mycket styrning som behövs samt på vilket sätt denna styrning ska förmedlas till medarbetaren så att denna tar till sig och agerar efter givna direktiv.

Ansvar. Vid autentiskt ledarskap förordas en öppenhet där medarbetare stimuleras att komma med egna idéer och där ledaren involverar medarbetarna vid beslutsfattande (Wong & Laschinger, 2012). Detta stämmer väl överrens med den syn som flertalet av respondenterna som intervjuades för undersökningen framställer.

Som framkommit vid den empiriska undersökningen är anledningen till varför det är viktigt att ge ansvar till medarbetarna för att det stimulerar till att medarbetarna blir självgående och tar egna initiativ antingen i det dagliga arbetet, eller vid uppkomna problem och situationer. Detta stimulerar i sin tur kreativiteten hos medarbetarna vilket får dem att själva agera utan att först fråga sin närmsta chef. Vidare gör detta att medarbetarna i nästa steg kan ge bättre service till gästerna då de på egen hand kan svara på frågor samt lösa

problem som gästerna kan ha. Respondenternas syn på ansvar stämmer även överrens med den bild som ges av Hickman och Mayer (2003) som även de observerade vikten av självständiga nöjesfältarbetare som kan ge god service på eget initiativ.

Med underlag av det teoretiska och empiriska materialet kan jag dra slutsatsen att ledare behöver vara medvetna om medarbetarnas förmåga och möjligheter till ansvarstagande. Ledaren behöver även våga släppa ifrån sig ansvar till medarbetarna så att dessa kan bli mer självständiga. När medarbetarna kan ta ansvar för sitt arbete och sitt gästbemötande samt självständigt agera vid uppkomna problem uppstår ett flertal positiva effekter:

- Medarbetarna kan ge god service till gästerna utan att behöva tillfråga överordnad.
- Medarbetarna blir kreativa och kommer på nya idéer till att förbättra verksamheten.
- Medarbetarna känner sig motiverade i sitt arbete.

I enlighet med Maslows (1943) Behovshierarki har det i det empiriska materialet framkommit att det är viktigt att medarbetarna är säkra på sina uppgifter för att kunna fokusera på arbetet bättre. Vid en överblick av Maslows behovshierarki syns att behovet av uppskattning kommer högre upp på hierarkin än säkerhet och att däremellan kommer behovet av tillhörighet. Utifrån detta kan slutsatsen dras att om en medarbetare är säker på sina uppgifter kommer denna i nästa led motiveras av samhörighet med sina kollegor för att sedan söka uppskattning för sitt arbete från gäster och från ledare. Det är då viktigt att ledaren visar uppskattning för medarbetarnas beteende och då inte minst när medarbetaren på egen hand utför något som uppfattas som positivt.

Den viktigaste slutsatsen som kan dras gällande ansvar är att delegering av ansvar till medarbetarna är den största och viktigaste faktorn för autonomi, självständighet och motivation hos medarbetarna vilket i sin tur bidrar till bättre service mot gästerna.

Säkerhet. Enligt två av respondenterna som intervjuades för undersökningen finns det en aspekt som inte får kompromissas med och det är den avseende säkerhet. Säkerhet är det första av Parks and Resorts värdeord (Parks and Resorts, 2013) och är som tydligast inom avdelningarna attraktion och bad.

Att tydligt förmedla vikten av säkerhet stämmer överrens med kommunikativt ledarskap där medarbetare motiveras att följa regler för säkerhet om processerna kring detta är väl utformade (Hamrefors, 2010).

Slutsatsen som kan dras blir att det är viktigt med väl utarbetade rutiner kring säkerhet för att motivera medarbetarna att följa dessa. Om arbetet med säkerhet är väl etablerat kommer detta alltid finnas närvarande, vilket i sin tur skapar trygghet hos medarbetarna gällande denna överordnade aspekt av arbetet. Detta leder i sin tur till att medarbetarna kan ge god service och fungera i sin servicefunktion utan att tappa fokus på arbetets säkerhetsaspekt.

Servicerelaterat ledarskap. Det jag syftar på med servicerelaterat ledarskap är att ledaren förmedlar ett ledarskap som är genuint och leder till god service genom fokus på detta. Servicerelaterat ledarskap skiljer sig från övrigt ledarskap genom ett starkt exklusivt fokus på just servicebeteende. Den slutsats jag har kommit till avseende servicerelaterat ledarskap är att det kommer sig av en kombination av autentiskt- (Gardner et. al, 2011), transformativt- (Avolio & Bass, 2002) och kommunikativt ledarskap (Hamrefors, 2010) där ledaren genuint behöver känna för de värderingar och servicekoncept som ska spridas till medarbetarna på nöjesfältet, förmedla detta till medarbetarna på ett sätt så att de tar till sig av det, samt transformera dem så att de beter sig på samma sätt som ledaren.

Kortfattat kan sägas att servicerelaterat ledarskap är en kombination de ovan nämnda verktygen, presenterade genom underrubrikerna för ledarskap, tillsammans med ett genuint intresse och passion för servicekonceptet och arbetsplatsen.

Sammanfattande slutsatser

I undersökningen framkom att det som skapar god service på nöjesfält är de säsongsanställda medarbetarna själva som i slutändan är de som rent operativt utövar service mot de gäster som besöker nöjesfältet. För att medarbetarna ska känna sig motiverade att utöva denna höga servicenivå, som karaktäriseras av individuellt gästbemötande med fokus på service i världsklass, behöver de genuint känna att det är en grad av service de vill förmedla. Det som motiverar medarbetarna att känna denna inre motivation till att leverera förstklassigt gästbemötande är att nöjesfältets servicerelaterade vision lever igenom hela organisationen och är ständigt närvarande. När normen avseende service är världsklass, och denna norm finns tydligt förankrad i organisationen kommer denna också att följas. De verktyg som med framgång används av respondenterna på Skara Sommarland för att få servicemotiverade medarbetare är en nöjesfältsanda som präglas av stark identitet och gemenskap, synen på gästernas positiva svar på god service som motiverande, avdelningsmöten med motivationshöjande aktiviteter, tävlingar för att stärka grupp känslan samt introduktionsutbildning som genomförs av samtliga medarbetare varje år där grunden läggs för respektive säsongs servicearbete.

För att en operativ ledare på nöjesfält ska lyckas motivera sina medarbetare att ge god service behöver denna själv genuint känna för, och dela, de värderingar och den vision som nöjesfältet har avseende service. När ledaren genuint och ärligt tror på vad denna vill förmedla kommer den också i hög grad att lyckas med detta. Ledaren behöver vara observant på varje individs servicerelaterade beteende för att kunna ge styrning och uppmuntran för att förmå medarbetaren att bli så framgångsrik som möjligt i sitt gästbemötande.

Den viktigaste komponenten i att stimulera till service i världsklass är att ha motiverade medarbetare. Utöver att genuint tro på och förmedla god service behöver medarbetarna även trivas med sitt arbete. De verktyg ledaren kan använda för att stimulera medarbetarna är observation, föregå med gott exempel och ge konkreta tips på servicerelaterat beteende, beröm, individanpassat ledarskap, ansvar, och säkerhet. Dessa verktyg bidrar både till ökad stimulans och motivation i arbetet liksom till ett bättre gästbemötande. Det viktigaste verktyget för en operativ ledare på nöjesfält är ansvarsdelegering i större eller mindre utsträckning. Det är ansvar som skapar självgående medarbetare som vågar ta egna initiativ vilket i sin tur genererar kreativitet som i slutändan leder till medarbetare som kan lösa uppkomna problem för gäster, komma på sätt att optimera verksamheten, och komma på egna sätt att skapa service i världsklass.

Kritiska reflektioner

De respondenter som valdes ut för undersökningen är samtliga tidigare kollegor till mig. Jag har själv arbetat totalt fyra säsonger på Skara Sommarland varav två som teamledare och har därför en förståelse kring det ledarskap som bedrivs i parken. Det är även möjligt att min personliga relation till respondenterna kan ha påverkat hur svaren tolkats liksom hur analysen har genomförts även om jag har gjort mitt yttersta för att bibehålla en objektiv syn.

Respondenterna uppvisade överlag en väldigt positiv syn till Parks and Resorts Scandinavias upplevelsevision att leverera en helhetsupplevelse i världsklass – Varje gång! Det kan antas att inte samtliga medarbetare på Skara Sommarland delar denna syn och resultatet hade kunnat bli annorlunda om respondenter med ett mer kritiskt synsätt till Parks and Resorts upplevelsevision valts ut för undersökningen. En ytterligare aspekt som kan ha varit en orsak till den positiva synen hos respondenterna är medvetenheten om att Skara Sommarland nämns vid namn i uppsatsen vilket kan innebära att respondenterna velat framställa parken som så bra som möjligt.

Det ska även nämnas att undersökningen är av typen tvärsnittstudie och det som presenteras är synen på ledarskap som motiverar till god service som innehas av respondenter som var teamledare under sommarsäsongen 2012 på Skara Sommarland. Detta innebär att resultatet skulle kunna bli annorlunda om undersökningen genomförts på något annat nöjesfält eller under något annat år. Undersökningen kan alltså inte generaliseras till att gälla universellt för nöjesfält.

Förslag till vidare forskning

Då undersökningen visat den syn på ledarskap och motivation som innehas av ett nöjesfälts operativa mellanchefer skulle det vara intressant att ta reda på hur synen på gott ledarskap och motivationsfaktorer ser ut hos medarbetarna. Ett komplement till denna undersökning skulle kunna vara en enkätundersökning på Skara Sommarland för att ta reda på vad medarbetarna anser sig motiveras av och vilken ledarskapsstil de föredrar. På så sätt skulle resultaten från en sådan undersökning kunna jämföras med resultaten från denna undersökning för att få perspektiv från både ledare och medarbetare.

Författarens tack

Jag skulle vilja rikta ett stort tack till de som deltagit i undersökningen och som har hjälpt mig att färdigställa uppsatsen. Tack till Skara Sommarlands VD Hans Ericsson som godkände att parken användes som undersökningsobjekt genom intervjuer av teamledare och biträdande restaurangchefer. Jag vill även rikta ett tack till Skara Sommarlands f.d. VD Johan Hedihm som genom en dialog under sommarsäsongen 2012 bidrog till utformningen av undersökningen.

Tack alla respondenter som ställde upp för intervju och svarade öppet och ärligt kring de frågor jag ställde, och genom detta bidrog till en ökad förståelse för det ledarskap som karaktäriserar de operativa mellancheferna på Skara Sommarland.

Jag vill även tacka Frida Eriksson, Malin Nilsson, Sanna Pejic, Charlotta Rosenlöf och Anna Westerlund som mycket engagerat bidrog till granskning av uppsatsen vid de studentledda seminarier som vi tillsammans deltog i vid fyra tillfällen.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min handledare Lars Göran Wallgren som stöttat mig genom uppsatsskrivandet och genomgående varit snabb och tydlig med feedback på de frågor jag har ställt under tidens gång.

Referenser

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Motivation i organisationer: personalkoncept och drivkrafter. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red:er), *Organisationer, ledning och processer* (ss. 357-383). Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, L. E., & Klintrot, M. (2009). *OBM – Ledarskapets psykologi*. Stockholm: Bonniers
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwa, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. M. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2:a upplagan). Malmö: Liber
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22, 1120-1145.
- Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*. 14(2), 141-152.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Haslam, S. A., (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage Publications Ltd.
- Hennevelt, J., & Holm, M. (2012). *Motivation of young temporary employees: an analysis of two amusement parks*. (Kandidatuppsats). Göteborg: Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs universitet. Hämtad 2013-05-15 från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/29603/1/gupea_2077_29603_1.pdf
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: The World Publishing Company.
- Hickman, J., & Mayer, K. J. (2003). Service quality and human resource practices: a theme park case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 116-119. doi: 10.1108/09596110310462968
- Higgins, E. T., & Kruglanski, A. W. (2000). *Motivational Science: Social and Personality Perspectives*. Hove: Psychology press.
- Härenstam, M., Johansson, H., & Lago, M. (2009). *Lojalitet... eller varför återkommer säsongsanställda medarbetare till Liseberg?* (Kandidatuppsats). Göteborg: Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs universitet. Hämtad 2013-05-05 från https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/21031/1/gupea_2077_21031_1.pdf
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2:a upplagan). London: Sage Publications Ltd.
- Levy, C. (2009). Karismatiskt ledarskap. I S. Jönsson, & L. Strannegård (red:er.), *Ledarskapsboken* (ss. 316-331). Malmö: Liber.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. (Uppsats). Brooklyn: Brooklyn College. Hämtad 2013-05-01 från <http://search.proquest.com.ezproxy.ub.gu.se/docview/614249947/fulltextPDF?accountid=11162>
- Norris, W. R., & Vecchio, R. P. (1992). Situational leadership theory. *Group & Organization Management*, 17(3), 331-342.

- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6:e upplagan). London: Sage Publications Ltd.
- Parks and Resorts Scandinavia. (2013). *Parks and resorts Academy*. Hämtad 2013-05-07 från <http://www.parksandresorts.com/sv/Karriar/Utbildningar/>
- Parks and Resorts Scandinavia. (2013). *Vår upplevelsevision*. Hämtad 2013-05-07 från <http://www.parksandresorts.com/sv/Om-Parks-and-Resorts/Upplevelse-i-varldsklass/>
- Skara Sommarland. (2013). *Leverantörer av familjelycka*. Hämtad 2013-05-07 från <http://www.sommarland.se/foretaget>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley
- Wallgren, L. G. & Hanse, J. J. (2011). The motivation of information technology consultants: the struggle with social dimensions and identity. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(6), 555-570. doi: 10.1002/hfm.20259
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8:e upplagan). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledning

- Berätta om syftet med intervjun och undersökningen.
- Går det bra att spela in intervjun?
- Informera om att materialet endast kommer användas i forskningssyfte och kommer endast presenteras för Göteborgs universitet och Skara Sommarland.
- Kan jag använda ditt riktiga namn i uppsatsen eller vill du vara anonym?
- Informera om att intervjun när som helst kan avbrytas om detta önskas.

Inledande frågor

- Berätta om dig själv
- Berätta om din tid på Skara Sommarland
- Berätta om din tid som teamledare (eller annan chefsbefattning)
- Hur skulle du beskriva kulturen på Skara Sommarland?
- Hur skulle du beskriva kulturen på din enhet/avdelning?
- Hur kommer det sig att kulturen ser ut som den gör på din enhet/avdelning?
- Hur påverkas artisterna av företagskulturen?

Ledarskap

- Hur ser du på ledarskap?
- Vad är gott ledarskap enligt dig?
- Vad är din syn på dig själv som ledare?
- Jag vill att du ger konkreta exempel på när du utövat det ledarskap som du anser karaktäriserar dig.
- Hur uppfattas teamledare och övriga chefer av artisterna enligt dig?

Motivation

- Vad motiverar en artist på Skara Sommarland?
- Vad motiverar artisterna på din enhet/avdelning?
- Hur gör du för att motivera dina artister? Vilka konkreta exempel har du på detta?
- Hur arbetar du för att dina artister ska bli självgående och ta egna initiativ?

Service

- Vad är god service på Skara Sommarland?
- Vad är god service på din avdelning?
- Hur gör du som chef för att dina artister ska uppnå den servicenivå som är önskvärd på Skara Sommarland?
- Hur vet du att dina artister har den nivå på service som är önskvärd?
- Vad gör du för att påverka de som inte uppnår önskvärd servicenivå för att de ska bli bättre?
- Vad gör du för att förmå dina artister att uppnå denna servicenivå? Vilka konkreta exempel har du på detta?