

UTVECKLING AV ANSTÄLLDAS SPRÅKKUNSKAPER INOM HOTELLBRANSCHEN

Hilla Ärväs

Pro gradu-avhandling i svenska

Jyväskylä universitet

Institutionen för språk

Våren 2015

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

| | |
|--|---------------------------------|
| Tiedekunta: Humanistinen | Laitos: Kielten laitos |
| Tekijä: Hilla Ärväs | |
| Työn nimi: Utveckling av anställdas språkkunskaper inom hotellbranschen | |
| Oppiaine: Ruotsin kieli | Työn laji: Pro gradu -tutkielma |
| Aika: Kevät 2015 | Sivumäärä: 87 + 4 |
| <p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämän kvalitatiivisen tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia puutteita alaisten kielitaidossa on hotellialalla ja miten kielitaitoa voidaan parantaa esimiestyön avulla. Lisäksi tutkimus pyrki selvittämään, onko alalla tapahtunut muutoksia kielitaidon tarpeen suhteen viime vuosien aikana ja onko tähän reagoitu henkilöstöjohtamisen osalta. Tutkimusaineisto koostui kuuden esimiesasemassa toimivan henkilön suomenkielisestä teemahaastattelusta. Mukana oli sekä ketjuhotelleja että yksityisiä hotelleja Jyväskylästä, Helsingistä ja Tampereelta. Haastattelut nauhoitettiin marraskuussa 2014 sekä tammi-helmikuussa 2015. Litteroidut haastatteluvastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että suomi ja englanti ovat tärkeimmät kielet, jotka tulee hallita vastaanoton työstä selviytyäkseen. Ruotsin taito on lähinnä etu, joka voidaan kompensoida muilla kielillä. Kielitaidon tarpeessa ei ole tapahtunut suuria muutoksia viime vuosina. Englannin vahva asema ja asiakkaiden parempi kielitaito ovat kuitenkin vähentäneet muiden kielten tarvetta. Yksi suurimmista kielitaidon puutteista nähtiin olevan työntekijöiden uskalluksen puute käyttää vieraita kieliä ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa. Yleisesti esimiehet eivät nähneet suuria kehittämistarpeita alaisten kielitaidossa. Nykyisen kielitaidon syventämisen koettiin olevan tärkeämpää kuin uusien kielten oppimisen. Osassa hotelleista organisaation kielipolitiikka rajoitti esimiesten mahdollisuuksia kehittää henkilöstön kielitaitoa. Lisäksi alaiset eivät itse ole olleet innokkaita kehittämään kielitaitoaan.</p> <p>Yleisin kehittämiskeino oli ulkopuolisten kielikurssien, esimerkiksi kansalaisopiston, kustannuksiin osallistuminen. Lisäksi esimiehet pitivät yllä kannustavaa ja oppimista tukevaa ilmapiiriä. Esimiehen roolina nähtiin olevan alaisten kannustaminen kielitaidon kokeiluun ja käyttämiseen käytännön työtehtävissä, sekä rohkaiseminen olla välittämättä liikaa virheistä. Esimiehet antoivat alaisilleen positiivista ja kannustavaa palautetta kielitaidosta, jotta alaiset saisivat lisää itsevarmuutta vierailta kielillä työskentelyyn. Tulokset osoittavat myös, että matkailualalla työnantajat olettavat työntekijöillä olevan tarpeeksi hyvä kielitaito jo valmiina. Alan koulutuksen kielenopetusta kuitenkin kritisoitiin riittämättömäksi ja koettiin, että erityisesti harjoittelijoiden suullisessa kielitaidossa on suuria puutteita.</p> | |
| Asiasanat: språkkunskap, hotellbransch, förmansarbete, personalutveckling, kunskapsledning | |
| Säilytyspaikka: JYX-arkisto | |
| Muita tietoja: | |

INNEHÅLL

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INLEDNING..... | 8 |
| 2 | PERSONALLUTVECKLING..... | 10 |
| 2.1 | Kunskapsledning som verktyg i personalutveckling..... | 10 |
| 2.2 | Personalutveckling i förmansarbete..... | 12 |
| 2.3 | Utvecklingsteorier..... | 15 |
| 2.4 | Planering av personalutveckling..... | 17 |
| 2.5 | Utvecklingsmedel..... | 18 |
| 2.5.1 | Utveckling utanför arbete..... | 18 |
| 2.5.2 | Utveckling i arbete på individnivå..... | 19 |
| 2.5.3 | Utveckling i arbete på gruppnivå..... | 21 |
| 3 | SPRÅKKUNSKAPER I ARBETSLIVET..... | 22 |
| 3.1 | Språkkunskaper i arbetet..... | 22 |
| 3.2 | Användning av svenska i arbetslivet..... | 24 |
| 3.3 | Svenska jämfört med andra språk..... | 26 |
| 3.4 | Att utveckla och uppehålla språkkunskaper..... | 28 |
| 4 | RESEBRANSCHEN I FINLAND..... | 31 |
| 4.1 | Utvecklingstrender inom hotellbranschen..... | 31 |
| 4.2 | Språkkunskaper inom resebranschen..... | 34 |
| 4.3 | Språkkunskaper i turismutbildning..... | 36 |
| 4.3.1 | Språkstudier på grundnivå..... | 36 |
| 4.3.2 | Språkstudier på högre nivå..... | 38 |
| 5 | MÅL, MATERIAL OCH METOD..... | 40 |
| 5.1 | Studiens syfte och forskningsfrågor..... | 40 |
| 5.2 | Intervju som undersökningsmetod..... | 41 |
| 5.3 | Materialinsamling..... | 42 |
| 5.4 | Informanter..... | 42 |
| 5.5 | Innehållsanalys..... | 44 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6 | RESULTAT..... | 46 |
| 6.1 | Språkkunskaper som uppskattas hos personalen..... | 46 |
| 6.1.1 | Språkanvändning med nordiska kunder..... | 50 |
| 6.1.2 | Språkliga delområden i kundbetjäning | 52 |
| 6.2 | Brister i anställdas språkkunskaper | 53 |
| 6.3 | Utveckling av språkkunskaper | 57 |
| 6.4 | Utvecklingsmedel..... | 59 |
| 6.4.1 | Utvecklingssamtal..... | 59 |
| 6.4.2 | Utveckling utanför arbete | 60 |
| 6.4.3 | Utveckling i arbete på individnivå..... | 62 |
| 6.4.4 | Utveckling i arbete på gruppnivå..... | 64 |
| 6.5 | Orsaker till att inte utveckla språkkunskaper | 66 |
| 6.6 | Förmans roll | 69 |
| 6.7 | Förändringar i behovet av språkkunskaper | 73 |
| 6.7.1 | Förbättringsförslag..... | 75 |
| 7 | DISKUSSION | 76 |
| 7.1 | Behovet av språkkunskaper inom resebranschen..... | 76 |
| 7.2 | Brister i anställdas språkkunskaper | 78 |
| 7.3 | Möjligheter att utveckla anställdas språkkunskaper | 79 |
| 7.4 | Kritiska kommentarer..... | 81 |
| | LITTERATUR..... | 83 |
| | BILAGOR..... | 88 |
| | Bilaga 1: Intervjustommen på finska (ursprunglig)..... | 88 |
| | Bilaga 2: Intervjustommen på svenska (översättning) | 90 |

1 INLEDNING

Syftet med denna studie är att redogöra för hur anställdas språkkunskaper kan utvecklas i förmansarbete inom hotellbranschen. Därtill kartläggs om behovet av språkkunskaper har förändrats inom branschen under de senaste åren och om detta har beaktats i förmansarbete och personalutveckling. Huvudvikten vid studien ligger på svenskkunskaper, men även andra språk kartläggs för att få en omfattande bild av anställdas språkkunskaper. Tidigare forskning (se t.ex. Annala & Lång 2001; Mäkipää 2006) visar att svenska behövs i arbetslivet, men att anställda dock har bristfälliga svenskkunskaper i de delområden som de behöver mest i sitt arbete. Jag fick liknande resultat i min kandidatavhandling (Ärväs 2013) om svenskkunskaper hos finska reseguider. En intressant fråga är om det har reagerats på dessa brister i förmansarbete och kunskapsledning.

Enligt EK (2014: 16) behövs språkkunskaper alltmer i arbetslivet på grund av globalisering och kulturell mångfald: det är inte bara chefer och experter som använder främmande språk i sitt arbete utan detta gäller alla anställda. I internationella företag är koncernspråk ofta engelska och det finns fler utländska anställda i personalen än tidigare vilket å sin sida kräver kunskaper i olika främmande språk och kulturer (EK 2014: 16). Yrkeskunnig personal är en av de viktigaste delfaktorerna för att förstärka företagets marknadsställning oberoende av branschen (Viitala 2014: 138). Inom servicebranschen och speciellt inom resebranschen är språkkunskaper en viktig konkurrensfördel: företag måste leva upp till kunders förväntningar och betjäna kunder på deras eget språk (Tucci & Wagner 2004).

Verksamhetsmiljön förändrar sig dock kontinuerligt vilket kräver snabbt reagerande på organisationens personalledning och personalutveckling: anställda bör ha sådana kunskaper som motsvarar kunders förväntningar även i framtiden (EK 2009: 9 f.). I Finlands turiststrategi 2020 (2010) nämns språkkunskaper, kulturella kunskaper och personalledning som delområden på vilken man ska satsa på inom resebranschen. Enligt EK (2014: 16) finns det behov särskilt för kunskaper i ryska: antalet ryska kunder ökar kontinuerligt och de uppskattar service på sitt eget språk. Behov av svenska i arbetslivet har

däremot legat i centrum av den inhemska språkdebatten redan länge. Fast svenskkunskaper uppskattas mest vid rekrytering just inom servicebranschen har svenskas betydelse inom resebranschen minskat under de senaste åren: å ena sidan har engelskans status som lingua franca blivit starkare, å andra sidan har behovet av kunskaper i ryska ökat (EK 2014: 7–16; EK 2010: 5 ff.). Svenskar är ändå en viktig del av Finlands turism: de är den andra största turistgruppen efter ryssar (Statistikcentralen 2015).

Denna studie är en kvalitativ intervjuundersökning som kombinerar svenska språket, personalledning och turism. Informanterna består av sex förmän från tre olika städer i Finland – Jyväskylä, Helsingfors och Tammerfors – och representerar olika företag inom hotellbranschen. Intervjuteman handlar om hurdana språkkunskaper som uppskattas på hotell och hurdana brister det finns i personalens språkkunskaper, hur förmän kan utveckla språkkunskaper hos sina anställda samt om svenska har en olik ställning jämfört med andra språk inom branschen. Därtill tas organisationsperspektiv med i undersökningen genom att kartlägga hur företagets språkpolitik påverkar förmansarbete och språkutveckling. Slutligen redogörs för hur förmän anser att behovet av språkkunskaper inom resebranschen har förändrats.

Studiens teoretiska bakgrund består av tre huvudkapitel: i kapitel två behandlas personalutveckling samt förmansarbete och i kapitel tre kartläggs svenskkunskaper och språkkunskaper i allmänhet i arbetslivet. I det fjärde kapitlet beskrivs hur resebranschen, särskilt hotellbranschen, ser ut i Finland. Materialinsamling och innehållsanalys som metod behandlas i det femte kapitlet och därefter presenteras studiens resultat i kapitel sex. Sammanfattande diskussion ligger i slutet av studien i kapitel sju. Både den ursprungliga intervjustommen på finska och den översatta versionen på svenska finns som bilagor.

2 PERSONALLUTVECKLING

I detta kapitel behandlas personalutveckling samt kunskapsledning som ett av dess delområden (avsnitt 2.1). Därtill beskrivs hur personalutveckling syns i förmansarbete (2.2). I slutet av kapitlet presenteras fyra för avhandlingen viktiga utvecklingsteorier (2.3), hur personalutveckling kan planeras (2.4) samt olika utvecklingsmetoder (2.5).

2.1 Kunskapsledning som verktyg i personalutveckling

Kunskapsledning (knowledge management) är en viktig del av personalledning för företagets konkurrensförmåga bygger på en kompetent personal (Viitala 2014: 138). Pesonen m.fl. (2000: 71) konstaterar att ett framgångsrikt turistföretag behöver yrkeskunnig personal: en okunnig anställd med dålig serviceattityd misskrediterar företaget. Enligt Viitala (2014: 139) består kunnande av tre olika kompetenser: hon använder termen *humankapital* för att beskriva sådan egendom i företaget som består av personalen och dess kompetens, kunskaper och erfarenheter. Med *socialkapital* hänvisar hon till förhållanden, förtroende och företagets vanor medan *strukturellt kapital* innehåller sådan egendom som hör till själva organisationen, inte dess personal. Patent och politik är exempel på strukturellt kapital. Viitala (2014: 140) påpekar vidare att kunnande och sociala förhållanden är svåra att kopiera vilket gör dem till bra konkurrensfaktorer: varje företag måste själv skaffa och utveckla sin kompetenta personal och sitt sociala nätverk.

Kunskapsledning har traditionellt använts inom teknologi- och andra expertbranscher, men nuförtiden har dess betydelse beaktats även inom servicebranschen (Eräsalo 2008: 146). I kunskapsledning hänvisar *strategiska kunskaper* till sådana färdigheter som har en nyckelposition för företagets konkurrenskraft och som behövs för att nå företagets mål (Viitala 2014: 139). *Kärnkompetens* (core competens) betyder däremot sådana kunskaper som bildar företagets egen konkurrensfördel på marknader. Genom kärnkompetens är det möjligt att ge kunder sådant mervärde som andra företag inte kan erbjuda. (Viitala 2014: 139 ff.) Enligt Kupias m.fl. (2014: 55) syns kärnkompetens i organisationskultur, strukturer och personalens tillvägagångssätt. För att organisationen kan ut-

veckla sin kärnkompetens måste den fundera på hur kompetensen kan användas i nya produkter och tjänster och redogöra för hurdant kunnande det finns hos personalen (Kupias m.fl. 2014: 55 f.).

Kupias m.fl. (2014: 78) påpekar dock att det inte räcker med de kunskaper som redan finns i företaget utan personalen och dess kompetens måste utvecklas kontinuerligt. Enligt Viitala (2014: 152) är syftet med personalutveckling (human resource development) att skaffa sådana kunskaper till företaget som behövs för att genomföra konkurrensstrategi samt att möjliggöra förändringar. Viitala (ibid.) konstaterar att anställdas motivation och kompetens kan förbättras genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter vilket å sin sida leder till kreativitet, innovativitet samt ökad effektivitet och bättre kvalitet. Viitala (2014: 140) argumenterar vidare att fungerande ledning, motiverande arbetsmiljö och välmående personal ligger som grund till lyckad personalutveckling. Detta betyder att organisationen måste satsa både på humankapital och socialkapital för att utveckla sin konkurrenskraft. Trots att personalutveckling kan ses som en investering i företagets humankapital förhåller sig organisationer försiktigt till personalutveckling. Eräsalo (2008: 147) påpekar att det är en långsiktig process och resultaten syns inte direkt vilket gör den i viss mån till en riskabel investering. Fast personalen måste utvecklas kontinuerligt tillägger Järvinen (2001: 126 ff.) att det måste finnas ett behov för utvecklingen: det måste definieras vad som vill uppnås med utvecklingen och vad som är dess mål. Det är viktigt att anställda vet varför personalen utvecklas och vad som förväntas från dem vilket å sin sida uppehåller arbetsmotivation (Järvinen 2001: 29 f.).

Viitala (2014: 152 f.) påstår att termen personalutveckling är något vilseledande. Tidigare har ansvar för personalutveckling vilat på företaget, men nuförtiden har personalutveckling börjat understryka individens eget ansvar: å ena sidan måste var och en själv aktivt utveckla och uppehålla sina kunskaper, å andra sidan måste företaget stöda sina anställda i denna process genom att erbjuda möjligheter att utveckla sig (Viitala ibid.). Detta har lett vidare till att uppmärksamhet har riktats till vad som kallas *lärande organisation* (learning organization). Enligt Viitala (2014: 138 f.) kan den definieras som en organisation vilken kan känna igen sina utvecklingsbehov och förbättra sina brister. Garvin och Edmondson (15.12.2008) konstaterar i sin intervju att en organisation är

före sina konkurrenter när den lär sig snabbare än andra. Lärande organisation möjliggör snabb inläring och förvandlingsförmåga vilken är en viktig faktor på marknaden.

En annan term, *organisatorisk inläring* (organizational learning), syftar till företagets inlärningsprocess (Viitala 2014: 138 f.). Eräsalo (2008: 149) konstaterar att på organisationsnivå är lärande organisation samtidigt en inlärningsmiljö och ett inlärningsresultat. Enligt Viitala (2014: 139) betyder detta att i en uppmuntrande arbetsmiljö kan anställda utveckla sina kunskaper både på individ- och gruppnivå. Nytt kunnande blir sedan en del av organisationens minne vilket omfattar organisationskultur, dess vanor och kunskaper.

Viitala (2014: 138 f.) har listat gemensamma mål, jämlikhet i ledning och belöning, öppen kommunikation och uppmuntrande organisationskultur som faktorer vilka kännetecknar en lärande organisation. Enligt Österberg (2014: 147) bör det finnas balans mellan kollektivitet och individualism: individer är ansvariga för sin egen utveckling, men målet är detsamma för alla. Pesonen m.fl. (2000: 114) påpekar att den största utmaningen i kunskapsledning är att få personalen att omfatta företagets mål som sina egna och bli motiverade att sträva efter dem. För att detta kan förverkligas behövs det enligt Österberg (2014: 147) rättvis personalledning och belöning. Hon konstaterar vidare att förtroende och öppen kommunikation mellan organisationens avdelningar spelar en stor roll för att skapa en enhetlig och inspirerande arbetsmiljö (se även Pesonen m.fl. 2000: 114 f.). En uppmuntrande organisationskultur ger rum för innovationer och idéer, ifrågasätter nuvarande tillvägagångssätt och tillåter misstag. På så sätt är det lättare att hitta brister och missförhållanden i tillvägagångssätt samt att prova nya praxis tillsammans och vidareutveckla dem. (Österberg 2014: 147; Pesonen m.fl. 2000: 114)

2.2 Personalutveckling i förmansarbete

Enligt Viitala (2014: 212 f.) delas ledning av personalresurser (human resources) oftast i olika kategorier. Den högsta ledningen bestämmer mål och ramar för mänskliga resurser vilka organiseras av personale experter. Förmännen har operativ personalledning som ansvarsområde, dvs. de genomför planerna i praktiken. (Viitala *ibid.*) Viitala (2007: 271)

konstaterar att förmansarbete inte kan kategoriseras under en enda titel utan förmän har olika yrkesbeteckningar: det finns t.ex. ledare, chefer på olika ansvarsområden, teamledare och arbetsledare. Gemensamt för alla förmän är att de stöder och uppmuntrar sina anställda, utvecklar personalens kunskaper och ger dem möjligheter att nå företagets och sina egna mål (Viitala 2014: 212 f.).

Pesonen m.fl. (2000: 109) konstaterar att effektivitet i förmansarbete kan mätas genom att analysera hurdan arbetsmiljö förmannen skapar. Med detta menar de att förmannen genom sitt eget beteende kan främja öppen kommunikation och förtroende inom arbetsgemenskapen, dvs. uppehålla den lärande organisationens förutsättningar. Ett exempel på detta är hur stämningen på arbetsplatsen påverkar inläring: enligt Kupias m.fl. (2014: 117) är det största hindret för inläring att personen inte upplever utvecklingsbehov i sitt arbete. Då är det förmannens roll att skapa avspänd atmosfär där inga dumma frågor existerar och där anställda vågar ödmjuka sig till nya situationer och erkänna sina egna brister.

Organisationsstrukturen har förändrats med tiden vilket har påverkat också förmansarbetet. Eräsalo (2008: 116) konstaterar att organisationer har blivit plattare och genomskinligare, dvs. det finns inte så många olika organisationsnivåer. Hon argumenterar vidare att detta i sin tur har lett till ett stort socialt nätverk vilket gör organisationer mer komplicerade. Enligt Viitala (2007: 272) har organisationers verksamhet även blivit effektivare och i viss mån automatiserats, informationssystem har utvecklats och personalen är högre utbildad än tidigare. Förmannens roll har blivit att fungera som coach eller teamledare och arbetstagare anses vara gruppmedlemmar eller partner i stället för anställda (Viitala *ibid.*). Järvinen (2005: 13) framhåller dock att trots dessa förändringar i affärlivet och organisationskulturen behövs förmän lika mycket som tidigare. Förmansarbete är att leda människor vilket organisationer behöver för att kontinuerligt utveckla kunnandet och för att skapa nya innovationer.

Joutsenkunnas (1990: 28 ff.) delar förmannens arbetsuppgifter i två olika funktioner: till saker och till människor. Med detta menar Joutsenkunnas att förmannen måste balansera mellan företagets ekonomiska mål och personalens välbefinnande. Joutsenkunnas (*ibid.*) konstaterar vidare att på individnivå är förmannens roller att utveckla, utbilda och

uppmuntra sina anställda. På gruppnivå är det viktigt att utveckla hela gruppen som ett team, skapa gemenskapskänsla och öppen kommunikation, alltså se till att information förmedlas mellan gruppmedlemmar. Därtill är förmannens arbetsuppgifter på organisationsnivå att rekrytera och utbilda yrkesskickliga arbetstagare samt att ansvara för effektiv arbetsfördelning. (Joutsenkunnas 1990: 28 ff.) Enligt Eräsalo (2008: 118) förväntas av förmannen ansvarig resursanvändning, samarbete mellan kollegor och sina egna förmän, aktivt deltagande och egna åsikter samt upphållning av ett positivt arbetsklimat. Därtill påpekar Järvinen (2005: 23) att det hör till bra förmansarbete att hjälpa anställda värdera sitt arbete från kundbetjäningens synpunkt.

Enligt Joutsenkunnas (1990: 36 ff.) bör förmannen börja utvecklingsprocessen med att förklara vad som förväntas av anställda: vilka är deras arbetsuppgifter och organisationens värden och mål. Därefter bör förmannen hjälpa sina anställda att lyckas i sitt arbete genom att kartlägga tillsammans med anställda vad som ska utvecklas och hur det kommer att genomföras. Enligt Kupias m.fl. (2014: 112 f.) är detta viktigt för de anställdas motivation: anställda bör själva uppleva utvecklingsbehovet och anse att det är möjligt att uppnå sina mål. Joutsenkunnas (1990: 146 f.) anser att förmannen ligger nära till sina anställda och på så sätt vet hurdana styrkor och svagheter de har och därtill kan observera anställdas arbete och evaluera utvecklingsbehov. Joutsenkunnas (1990: 148) påpekar vidare att anställda kan själva lyfta fram hur de skulle vilja förbättra sina egna kunskaper eller kommentera kollegors kunnsighet.

Liksom Joutsenkunnas (1990: 148) understryker Pesonen m.fl. (2000: 109 ff.) betydelsen av feedback i personalutveckling: förmannen och anställda måste lära sig att ge och ta emot både positiv och negativ feedback. Pesonen m.fl. (ibid.) anser att syftet med konstruktiv kritik är att gå igenom de situationer där personen har misslyckats och ge förbättringsförslag. Fungerande kritik bygger på förtroende och öppenhet: kritik får inte kännas som en hot till ens självkänsla. Pesonen m.fl. (2000: 110 f.) påstår att man ofta i finska kulturen nedvärderar sitt kunnande när man får beröm från kollegor eller förmän: det kan upplevas som självupptagenhet. Ärlighet, justhet och konsekvens är värden som behövs vid positiv och negativ feedback: på så sätt stöder feedbackprocessen lärande organisation och dess principer (Pesonen m.fl. ibid.). Kupias m.fl. (2014: 151 f.) kritise-

rar att det betonas för mycket målen i feedbacken: förmannen borde syfta till att stöda anställdas inläring när de ger feedback. Enligt Pesonen m.fl. (2000: 109 ff.) bör feedback ges regelbundet, tillräckligt ofta och genast när det finns anledning till det för att feedbacken stöder utvecklingen.

2.3 Utvecklingsteorier

I arbetslivet sker inläring på många olika sätt och i många olika situationer. Viitala (2014: 155) använder Dohmens (1996) fyrdelade kategorisering av inläringssituationer. För det första sker formell inläring utanför företaget på olika utbildningsorganisationer och leder oftast till examen eller diplom. För det andra kan inläringen ske på mer informell nivå t.ex. på språkkurser. De kan vara antingen företagets egna kurser eller ordnas av en utomstående konsultant. Dessa kurser och utbildningar leder inte till examen. För det tredje kan inläringen enligt Dohmen (ibid.) vara även ostrukturerad och ske vid sidan av arbetet. Organisationskulturen påverkar mycket den här inläringstypen: genom öppen dialog kan t.ex. möten fungera som inläringssituationer. Den fjärde typen är slumpmässig inläring vilket sker omedvetet: personer lär sig från misstag och olika utmaningar som de möter i sitt arbete. (Dohmen ibid.)

Torrington m.fl. (2005: 385) presenterar fyra skolor inom utvecklingsteorier. Den första är *behavioristiskt perspektiv* som ser på inläring som en mekanisk process där anställda kan förbättra sina kunskaper genom att efterfölja exakta instruktioner. Enligt denna teori är förmannens roll att kontrollera att regler och rutiner förverkligas. Torrington m.fl. (ibid.) påpekar att teorin har kritiserats för att vara för ensidig och begränsad. Viitala (2014: 153) anser att behavioristiskt perspektiv fortfarande styr personalutveckling i organisationer fast individens aktiv deltagande har dock fått starkare roll. I praktiken syns behavioristiskt perspektiv i personalledning genom att huvudvikten ligger på kurser och utbildningar (Viitala ibid.).

Den andra teorin, *kognitivt perspektiv*, placerar inläraren i centrum: aktivt deltagande, motivation och feedback är viktiga delfaktorer i inlärningsprocessen (Torrington m.fl. 2005: 385 f.). Som motsats till behavioristiskt perspektiv ses inläraren som en aktiv person som själv kan evaluera vad som är viktigt att lära sig. Den kognitiva teorin har fått

kritik för att den fokuserar för mycket på den formella delen av inläring: den ser inläringen som en helt rationell process och beaktar inte t.ex. inverkan av känslor och svårigheter med motivation. (Torrington m.fl. *ibid.*)

Enligt Torrington m.fl. (2005: 386) understryker den tredje teorin, *konstruktivistiskt perspektiv*, inläraren och hans personlighet i inläringen. Personens tidigare erfarenheter påverkar inläring av ny information eftersom individen tolkar världen enligt sin bakgrund. I stället för att förbättra vissa specifika kunskaper koncentrerar sig konstruktivistiskt perspektiv på att utveckla personens förmåga att utveckla sig själv. Huvudvikten ligger på omedvetna betydelsestrukturer (meaning structures): människan accepterar sådan information som passar till hennes redan existerande betydelsestrukturer och förbigår olämplig information. (Torrington m.fl. *ibid.*) Detta orsakar att olika individer upplever samma information och situationer på olika sätt. Torrington m.fl. (*ibid.*) konstaterar att för att individen skulle kunna bli medveten om sina egna betydelsestrukturer behöver hen nya perspektiv för att reflektera sin inläring och sina erfarenheter; t.ex. externa kurser och utvecklingssamtal anses vara fungerande utvecklingsmedel.

Reflektering har stor roll också i den fjärde teorin, *social inläring*, vilket behandlar människans behov av att höra till ett kollektiv (Torrington m.fl. 2005: 386). Arbetstagare lär sig hurdana vanor och värden som finns inom företaget genom socialisering. En mentor, coach eller handledare kan hjälpa arbetstagaren med denna process. Teorins största brist har kritiserats vara att den inte beaktar individens egen roll och vilja. (Torrington m.fl. *ibid.*)

Till skillnad från Torrington m.fl. (2005) separerar Viitala (2014: 153) endast två olika skolor: behavioristiskt och konstruktivistiskt perspektiv. Hon anser att i praktiken sker personalutveckling mellan dessa två perspektiv och att det alltid finns drag från olika skolor. Tankesätt kan förändras genom reflektering och feedback (jfr konstruktivistiskt och kognitivt perspektiv), men det behövs även samarbete inom team och organisation, alltså social inläring. (Viitala *ibid.*) Arbetsgemenskap kan utveckla sig genom att kritiskt analysera tillsammans hur de agerar och varför just på det sättet.

2.4 Planering av personalutveckling

Kunskapsledningen stöder sig på heltäckande planering av utvecklingsmöjligheter. Utvecklingssamtal är ett medel att regelbundet kartlägga utvecklingsbehov och -mål hos personalen (Viitala 2014: 151 f.). Enligt Meretniemi (2012: 36 f.) är syftet med dem att kartlägga nuvarande kunskaper och skicklighet hos anställda samt jämföra detta med dagens behov och det evaluerade behovet i framtiden. I utvecklingssamtal kan det redogöras för hur anställda själva skulle vilja utveckla sig och planeras hur utvecklingen skulle genomföras (Meretniemi *ibid.*). Genom utvecklingssamtal kan förmannen kartlägga om det finns t.ex. brister på något visst område eller om anställda har skaffat kunskaper utanför arbetsmiljön som de kunde utnyttja i arbetet (Meretniemi 2012: 36 f., 83).

I EK (2009) kartlades kunskapsledning och utvecklingsmedel i affärlivet. Olika feedbackprocesser, utvecklingssamtal som en del av dem, användes i 65 % av EKs medlemföretag (EK 2009: 21). Ju större företag, desto mer feedbackprocesser används vilket beror på att i små företag ges feedback på arbetet dagligen medan i större företag är formella feedbackmönster vanligare (EK *ibid.*). Kupias m.fl. (2014: 87) kritiserar dock detta tillvägagångssätt: enligt dem kan snabba och inofficiella möten mellan förman och anställd inte ersätta utvecklingssamtal. Kupias m.fl. (2014: 90 ff.) påstår att det behövs i förväg planerade samtal på tu man hand för att skapa förtroende mellan förman och anställd eftersom då kan det framkomma synpunkter som anställda inte annars vågade berätta till förmannen. Därtill är det viktigt att förmannen verkligen lyssnar på sina anställda, deras upplevelser och åsikter och inte hemfaller åt monolog (Kupias m.fl. *ibid.*).

Ett annat hjälpmedel som kan användas vid kunskapsledning är rekrytering (Eräsalo 2008: 28). Brister eller nya behov som har märkts t.ex. vid kompetenskartläggningar eller utvecklingssamtal kan uppfyllas genom personalutveckling eller nya kunskaper kan skaffas till företaget vid rekrytering. Vaahtio (2005: 11 f.) framhåller att rekrytering endast inte är förbättring av brister utan rekrytering möjliggör förändringar i organisationskultur. Med detta menar Vaahtio att den nya personen har det exakta kunnandet som man ville få via rekrytering, men hen för med sig även andra kunskaper och nya sociala kontakter. Lyckad rekrytering kan leda till förändringar i hela arbetsmiljön när det kommer nya idéer och tankesätt till organisationen.

2.5 Utvecklingsmedel

Torrington m.fl. (2005) delar personalutvecklingsmedel i aktiviteter som genomförs utanför arbetsplatsen och till dem som genomförs på arbetsplatsen. Det konstateras i EK (2009: 11) att det nuförtiden är typiskt för personalutveckling att olika utvecklingsmetoder är tätt kopplade med själva arbetet: t.ex. kan det genomföras olika projekt som gagnar företaget eller exemplar från den egna organisationen kan användas på olika kurser. Viitala (2014: 155) påpekar att sådan utveckling är kostnadseffektivt. Enligt Viitala (ibid.) kan utvecklingsmetoder kategoriseras på grund av formalitet, såsom Torrington m.fl. (2005), eller undersökas ur det perspektivet om de sker på individnivå, gruppnivå eller kollektivnivå. I denna undersökning används Viitalas (2014) tredelade kategorisering eftersom den beaktar olika nivåer i organisationen och hur utveckling av anställda både som individer och som gruppmedlemmar överlappar med varandra.

2.5.1 Utveckling utanför arbete

Ett typiskt utvecklingsmedel som genomförs utanför arbetet är olika slags kurser. Anställda kan delta i externa kurser där teman är generella, t.ex. projektstyrning eller intervjukunskaper (Torrington m.fl. 2005: 392). Externa kurser möjliggör diskussion med expertis från olika företag vilket erbjuder nya perspektiv och idéer medan interna kurser är inriktade till företagets egna arbetstagare. Syftet med interna kurser kan vara t.ex. att stärka teamarbete. Enligt Torrington m.fl. (2005: 392 f.) kan interna kurser stöda strategiska utvecklingsmål och hjälpa organisationen skapa en systematisk praxis inom personalutveckling. En lite ovanligare metod är informella kurser som placerar sig utanför den vanliga arbetsmiljön. Genom informella kurser är det möjligt att omarbeta tankesätt och stärka ens självförtroende: på dessa kurser kan personalen t.ex. vara ute i naturen. (Torrington m.fl. ibid.)

Eräsalo (2008: 150) påpekar att en nackdel hos kurser är att de är dyra och därför kan inte hela personalen delta i dem. Detta å sin sida leder till att anställda behandlas ojämnt. Eräsalo (ibid.) kritiserar vidare att eftersom förmän själva oftast inte delta i dessa kurser kan de inte veta hurdana innehåll kurserna faktiskt har, hur bra kurserna har lyckats och hur ny information bäst kan tillämpas i arbetet. Både Joutsenkunnas (1990:

153) och Torrington m.fl. (2005: 392) understryker att det är viktigt att vara närvarande i anställdas utvecklingsprocess. T.ex. bör förmannen vara intresserad av vad arbetstagararen har lärt sig under kursen. Enligt Kupias m.fl. (2014: 104 f.) bör förmannen se till att anställda kan praktisera sina nya kunskaper och tillämpa dem i sitt arbete.

Kurser är ett relativt snabbt sätt att skaffa ny information och de fokuserar på att förbättra något enskilt delområde. Att avlägga examen är ett mer långsiktigt sätt att utveckla yrkesskicklighet på en djupare nivå. Enligt Viitala (2014: 162) har livslångt lärande en aktiv roll i finska arbetslivet: vuxenstudier kan leda till ett nytt yrke eller komplettera ens kunnande. Flexibel arbetstid, alterneringsledighet eller studieledighet är medel för att stöda vuxenstudier (Viitala *ibid.*). Viitala (2014: 161 f.) påpekar att självstyrd inläring (self-managed learning) är en mycket viktig del av karriärutvecklingen: anställda måste följa de nyaste trenderna inom sitt område och utveckla sig kontinuerligt t.ex. med hjälp av litteratur. Resultaten i EK (2009: 12 f.) visade att kurser var den mest använda utvecklingsmetoden (84 % av EKs medlemsföretag). Examen (28 %) och självstyrd inläring (39 %) var sällsyntare.

2.5.2 Utveckling i arbete på individnivå

Enligt Torrington m.fl. (2005: 394) har begreppet *coach* blivit mångsidigare: konsulter utanför företaget, den närmaste förmannen eller någon annan förman i företaget kan fungera som coach. Torrington m.fl. (*ibid.*) påpekar dock att den närmaste förmannen fungerar känner sina anställda väl och vet hurdana kunskaper, erfarenheter och brister de har. Joutsenkunnas (1990: 146 f.) anser att då är det lättare för förmannen att ge feedback till sina anställda och möjligheter att prova nya arbetsuppgifter.

En annan metod som liknar coaching är mentorskap: enligt Torrington m.fl. (2005: 394 ff.) kan mentorn dock ses som en förebild medan coachen är en pådrivare som utmanar arbetstagararen att göra sitt bästa. I mentorskap formas ett förhållande mellan en mentor och en protegé (Torrington m.fl. *ibid.*). Enligt Viitala (2014: 158 f.) är syftet med mentorering å ena sidan att uppmuntra och stöda anställda och å andra sidan att hjälpa anställda utveckla sig i sitt arbete. Torrington m.fl. (2005: 395) påpekar att i mentorskap kan protegé lita för mycket på sin mentor och glömma bort sin egen roll i utvecklingen. Ibland kan även en kollega fungera som coach eller mentor: då är det frågan om en

handledare som hjälper särskilt i början av karriären (Torrington m.fl. 2005: 396). Därtill har en handledare kunskaper om ett visst delområde medan en mentor och en coach har ett bredare ansvarsområde (Viitala 2014: 159).

E-inläring, dvs. inläring med hjälp av informations- och kommunikationsteknologi, är ett relativt nytt sätt att utveckla personalen. Viitala (2014: 159 f.) konstaterar att t.ex. intranät kan fungera som ett inlärningsforum där det finns information om nya produkter och tjänster samt olika slags interna kurser. Därtill kan e-inläring användas vid distansstudier (Viitala *ibid.*).

Arbetsintroduktion och inskolning är medel för att utveckla arbetstagarens kunskaper i början av karriären. En effektiv arbetsintroduktion hjälper arbetstagaren att omfatta företagets tillvägagångssätt och värderingar vid sidan av speciella faktakunskaper om själva arbetsuppgifterna (Joutsenkunnas 1990: 148 ff.). I arbetsrotation provar arbetstagare på andra arbetsuppgifter under en viss tid. Enligt Joutsenkunnas (1990: 150 ff.) är det ett bra sätt att utvidga kunnande eftersom genom vertikal arbetsutvidgning lär personalen sig känna till sina kollegor och deras arbetsuppgifter. På så sätt blir samarbetet mellan olika avdelningar inom organisationen starkare (Joutsenkunnas *ibid.*). Öppen dialog inom organisation är å sin sida en av de förutsättningarna till lärande organisation (se Österberg 2014 och Pesonen m.fl. 2000 i avsnitt 2.1).

Andra medel för att prova på nya arbetsuppgifter är vikariering och multikompetens. Multikompetens betyder att arbetstagare har kunskap om olika arbetsuppgifter inom organisationen och kan lättare klara sig i problemsituationen utan förmännens hjälp (Viitala 2014: 158). Därtill kan anställda genom olika utmanande projekt och speciella arbetsuppgifter utveckla sina personliga kunskaper. Viitala (*ibid.*) påpekar vidare att arbetskommendering utomlands är ett effektivt sätt att utveckla kulturella och språkliga kunskaper hos arbetstagare.

Enligt EK (2009: 18 ff.) används coaching med hjälp av en utomstående coach i 18 % av företagen medan en coach inifrån företaget används i 47 % av företagen. Mentoring och sociala nätverk används i 24 % av företagen för att utveckla personalen. Med

sociala nätverk menas olika grupper antingen inifrån eller utanför företaget som samlas regelbundet (EK 2009: 23). Arbetsrotation är populärare än mentorering: arbetsrotation används i var tredje (34 %) företag. I EK (2009) behandlas E-inläring inte separat utan det hör ihop med kurser och utbildning.

2.5.3 Utveckling i arbete på gruppnivå

Kupias m.fl. (2014: 22) konstaterar att när personalutveckling händer på gruppnivå bör förmannen känna sina anställda: hur de förhåller sig till personalutveckling och förmansarbete samt hurdan organisationskultur det råder inom arbetsgemenskap. Därtill påpekar Kupias m.fl. (2014: 54) att kunnandet av ett team består av å ena sidan individer och deras personliga förmågor och å andra sidan hur individer samarbetar och utnyttjar sitt kunnande. Därför är det viktigt att uppehålla öppen dialog: i samarbete behövs det mångsidig diskussion om styrkor och svagheter, nya innovationer och åsikter. I en sådan arbetsmiljö kan utveckling hända vid sidan av arbete och t.ex. möten fungerar som forum där problem lyftas fram och lösning och förbättringsförslag kan diskuteras (Viitala 2014: 143). Eräsalo (2008: 152) påpekar att för att ett möte skulle fungera som utvecklingsmedel borde det planeras väl iförhand så att målet med mötet är klart till alla.

Enligt Viitala (2014: 155) kan utvecklingsprocessen omfatta hela arbetsgemenskapen eller bara en viss del av den. Viitala (2014: 162 ff.) nämner utvecklingsprojekt, problemlösningssituationer och lagarbete som medel som kan användas för att förbättra kunskaper på gruppnivå. Därtill kan lärande av den bästa praxis (bench marking) användas för att utveckla kunskaper på gruppnivå utanför arbetet. Bench marking betyder att en organisation analyserar sådan praxis som någon annan organisation har använt framgångsrikt (Viitala 2014: 164 ff.). Viitala (ibid.) påpekar att meningen inte är att kopiera varandra utan att använda en praxis som ett jämförelseobjekt; organisationer är olika så det är möjligt att få ett helt nytt perspektiv till eget tillvägagångssätt. Enligt Torrington m.fl. (2005: 386) erbjuder företagsbesök, mässor och andra medel som tar arbetstagare utanför sin vanliga arbetsmiljö möjligheter att reflektera sitt eget arbete. Resultaten i EK (2009: 17, 19) visade att företagsbesök och mässor användas i 44 % av företagen och olika projekt i 32 % av företagen vid personalutveckling.

3 SPRÅKKUNSKAPER I ARBETSLIVET

I detta kapitel definieras vad goda och fungerande språkkunskaper betyder i arbetslivet och hur bristfälliga språkkunskaper påverkar ens arbete (avsnitt 3.1). I avsnitt 3.2. kartläggs användning av svenska i arbetslivet, dvs. hurdana svenskkunskaper anställda har i olika språkliga delområden. Därtill jämförs behovet av svenska till andra språk (3.3) och till sist behandlas utveckling och upphållning av språkkunskaper (3.4).

3.1 Språkkunskaper i arbetet

Kosonen och Roininen (1975: 2) har definierat begreppet *språkkunskap* som ”en förmåga att använda ett främmande språk i kommunikation”. I arbetslivet är språket ofta mycket formellt vilket ställer vissa krav på anställdas språkkunskaper för att undvika kommunikationsproblem (Sjöberg 2004: 139). Karjalainen och Lehtonen (2005) intervjuade arbetsgivare för att kartlägga deras uppfattningar om språkkunskaper. Det föreföll att begreppet *goda språkkunskaper* associerades till kommunicerande på ett främmande språk på så sätt att man kan klara av sina arbetsuppgifter, inte till kunskaper i många olika språk (Karjalainen & Lehtonen 2005: 142 ff.). Det är med andra ord viktigare att våga använda språket och att känna kulturen och dess vanor än att tala eller skriva på grammatiskt rätt sätt. Därtill angav informanterna i Karjalainen och Lehtonen (2005: 142) att det behövs både sakkunskaper och språkkunskaper i arbetslivet: språkkunskaper är ett verktyg för att använda sitt substanskunnande i främmandespråkiga situationer.

Sjöberg (2002) har studerat hur funktionella språkkunskaper arbetstagare har i yrkesmässig användning av engelska. Informanterna representerade olika företag i Uleåborg. Sjöberg (2002: 77 f.) upptäckte samma fenomen som Karjalainen och Lehtonen (2005): språkanvändare värderar sina språkkunskaper utifrån hur personen har uppnått sina kommunikativa mål, alltså hur de har lyckats påverka mottagaren och blivit förstådda. Däremot anses språkriktighet inte vara så viktigt värderingskriterium: informanterna

använde andra kommunikativa strategier för att stöda sina bristfälliga språkkunskaper (Sjöberg 2002: 74).

Sjöberg (2004: 137 f.) använder begreppet *funktionella språkkunskaper* vilket betyder att kommunikationens funktionalitet beror på situationen och andra samtalspartner. T.ex. med en nativ talare kan egna språkkunskaper kännas otillräckliga däremot i samma språkliga situation med en annan andraspråkstalare kan egna språkkunskaper kännas tillräckliga eller även för bra (Sjöberg 2004: 138). Med detta menar Sjöberg (ibid.) att ens språkkunskaper kan vara för bra om den andra samtalspartner inte är på samma språkliga nivå: då kan personen prata för snabbt och använda fraser och grammatiska strukturer som den andra personen inte kan. Då blir den med goda språkkunskaper inte förstådd eftersom hens språkkunskaper inte är funktionella i denna exakta situation.

Enligt Sjöberg (2002: 47) kan anställda få respekt i arbetsmiljön och bevisa sin kompetens genom flytande språk vilket å sin sida hjälper att skaffa ömsesidig förståelse och förtroende i affärskommunikation. Barner-Rasmussen (2011) gjorde en liknande iakttagelse i sin undersökning om svenskkunskaper och svenskans betydelse vid rekrytering och befordran. Informanterna bestod av nyckelpersoner i svenskägda dotterbolag i Finland och i finska företag som samarbetar med Sverige till exempel genom export (Barner-Rasmussen 2011: 13 f.). Det framkom att man kan genom ett gemensamt språk kommunicera lättare och effektivare med sina kollegor, skaffa nya kontakter och förbättra sin synlighet i företaget. Därtill stått goda språkkunskaper i samband med bättre möjligheter till framgång i karriären.

Sjöberg (2002: 37) påpekar vidare att bristfälliga språkkunskaper kan leda till osäkerhet, känslan av inkompetens och tillbakahållen personlighet hos anställda. Resultaten i Barner-Rasmussen (2011: 73 ff.) stöder Sjöbergs iakttagelse: bristfälliga svenskkunskaper visade sig påverka arbetstagarens självkänsla. Informanterna angav att om kollegor pratar flytande svenska kan det vara genant för anställda att be alla andra byta språk till engelska. Därtill är det svårt att delta i diskussioner och uttrycka sin åsikt. (Barner-Rasmussen ibid.) Bristfälliga språkkunskaper påverkar även den andra delparten: Sjöberg (2004: 143) konstaterar att ett otydligt uttryckssätt kräver mycket från mottagaren

eftersom svårbegriplig text eller tal är ansträngande att tolkas och kan leda till missförstånd.

Språkkunskaper utgör en av arbetstagarens kompetenser. Enligt Vaahtio (2005: 23) kan kompetenser delas in i fyra kategorier: professionell skicklighet, instrumental skicklighet, skicklighet i verksamhetsmiljö och personlig skicklighet. I denna indelning hör språkkunskaper till kategorin instrumental skicklighet och sociala färdigheter till personlig skicklighet. Professionell skicklighet betyder att arbetstagaren kan tillämpa sin yrkesskicklighet i praktiken medan skicklighet i verksamhetsmiljö betyder t.ex. att personen kan identifiera kundernas behov. Joutsenkunnas (1990: 144 ff.) kategoriserar å sin sida kompetenser till tekniska, sociala och konceptuella färdigheter. Språkkunskaper hör till tekniska färdigheter: de är ett medel som arbetstagare behöver för att klara av sina arbetsuppgifter, en slags bakgrundsinformation. Sociala färdigheter är t.ex. kommunikationskunskaper medan konceptuella färdigheter behövs i beslutsfattande. Fast Vaahtio (2005) och Joutsenkunnas (1990) använder olika termer när de kategoriserar språkkunskaper är syftet detsamma: både instrumental skicklighet och tekniska färdigheter hänvisar till att språkkunskaper är ett medel till att använda sina sakkunskaper i främmandespråkiga situationer.

3.2 Användning av svenska i arbetslivet

Annala och Lång (2001) redogjorde för svenskans ställning inom hotellbranschen. Syftet med enkätundersökningen var att kartlägga hur bra hotellpersonalen kan svenska och hur mycket de behöver svenska i sitt arbete. Resultaten visade att svenska används dagligen eller varje vecka i arbetet (Annala & Lång 2001: 35). Annala och Lång (2001: 36 ff.) fann att talförståelse och muntlig kommunikation är de viktigaste delområden som behövs för att klara av arbetsuppgifter, men det framkom dock att muntlig framställning, talförståelse, förhandlingskunnande och att tala i telefon är de delområden som mest borde förbättras. Informanterna evaluerade att skriftlig framställning och textförståelse är deras starkaste delområden (Annala & Lång 2001: 32). På allmän nivå har hotellpersonal relativt bra svensk kunskaper: merparten av informanterna angav att de klarar av sina arbetsuppgifter på svenska tillfredställande eller bra (Annala & Lång 2001: 37).

Mäkipää (2006) undersökte svenskans användning och inställningar till svenska språket samt svenskar i affärslivet. Informanterna kom från olika delar av Finland och representerade olika arbetsområden. Mäkipää (2006) kom fram till samma resultat som Annala och Lång (2001). Cirka 40 % av informanterna i Mäkipää (2006: 33 ff.) kommunicerade med svenskar varje vecka. Resultaten visade att geografiskt område påverkar valet av språk: i tvåspråkiga städer används svenska mer än i helt finskspråkiga städer (Mäkipää 2006: 35). Informanterna i Mäkipää (2006: 44) värderade sina svensk-kunskaper vara tillfredställande eller goda. Läs-förståelse och talförståelse värderades som de starkaste delområdena, förhandlingskunnande och skriftlig färdighet lite svagare och muntlig färdighet som svagast (Mäkipää 2006: 44 f.).

Mäkipää (2006) kartlade även vilka kommunikationskanaler anställda använder. Resultaten visade att e-post är den mest populära kanalen, telefon används näst mest och öga mot öga situationer ligger på tredje plats (Mäkipää 2006: 40 ff.). Liknande resultat kom fram även i Karjalainen och Lehtonen (2005: 32, 140): informanterna angav att svensk-kunskaper behövs särskilt för att läsa e-post och rapporter samt för att kommunicera med svenskspråkiga kollegor och kunder. I Mäkipää (2006: 42 f.) motiverades användning av e-post genom att det är ett snabbt och flytande sätt att kommunicera och att det ger tid till skrivaren att planera informationen och uttryckssättet i förväg. Valet av telefon som kommunikationskanal motiverades också med flytet och därtill tycks telefon liksom kommunikation öga mot öga vara personliga sätten att kommunicera (Mäkipää *ibid.*). I öga-mot-öga-kommunikation är risken för missförstånd mindre eftersom det är möjligt att ställa preciserade frågor vid behov (Mäkipää *ibid.*).

Omgivningen påverkar språkanvändning genom att bestämma vilka språkliga delområden och kommunikationskanaler som kan användas (Mäkipää 2006: 40). Sjöberg (2004: 140 f.) konstaterar att vanligtvis har arbetstagare ansett att kommunikation i telefon är det svåraste eftersom då är talförståelse, ordförråd och intonation de ända medel som kan användas i kommunikation. Däremot när det gäller ansikte mot ansikte situationer kan deltagare använda kroppsspråk och peka olika saker i sin omgivning (Sjöberg *ibid.*). Sjöberg påpekar vidare att roller i arbetslivet hjälper språkanvändare: t.ex. har hotellreceptionisten och kunden var och en sina egna repliker. Då är språkanvändaren beredd för vad den andra personen troligen kommer att säga och vad som förväntas för svar.

Enligt Korpela (2004: 110) är roller viktiga särskilt i sådana situationer där personen vill uttrycka sig på sådant språk som hen har bristfälliga språkkunskaper i.

Tidigare forskning visar att arbetstagare värderar sina skriftliga språkkunskaper som bäst (se t.ex. Mäkipää 2006; Annala & Lång 2001). Sjöberg (2004: 142) förhåller sig kritiskt till detta och argumenterar att det ofta finns omedvetna brister i skriftlig kommunikation: t.ex. kan det ta mycket tid att skriva texter eller skribenten kan vara osäker om språkriktighet. Sjöberg (ibid.) påpekar att skriven text representerar företaget och därför måste skribenten hålla sig kritiskt till sitt uttryckssätt och satsa på stilen och autenticitet, såsom fraser ord ordval, samt på grammatik. Skriftlig kommunikation används mycket i arbetslivet eftersom e-post har blivit ett snabbt sätt att kommunicera. Sjöberg (2002: 46, 186) understryker att det är viktigt att satsa på skriftliga kunskaper och inte underskatta deras betydelse i affärskommunikation. Enligt Sjöberg (2004: 142) finns det likadana omedvetna brister även i hörförståelse: talaren koncentrerar sig för mycket på att själv producera språket än att verkligen lyssna på vad den andra delparten säger. Därtill påpekar Sjöberg (2002: 47) att uttal och interkulturellt medvetande är andra områden som ofta får för lite uppmärksamhet i arbetslivet.

3.3 Svenska jämfört med andra språk

Annala och Lång (2001: 39) fann att arbetstagare använder svenska med svensksspråkiga kunder, men med norrmän och danskar används oftast engelska. Nästan 98 % av informanterna använde engelska mest i sitt arbete, svenska kom på andra plats och tyska efter detta (Annala & Lång 2001: 40 f.). Andra språk, såsom franska, ryska och spanska, används mycket marginellt: behovet av dem är dock lite större än det finns personer som har kunskaper i dessa språk (Annala & Lång 2001: 39 ff.). Även Mäkipää (2006: 35 ff.) fann att arbetstagare oftast använder svenska när de kommunicerar med svenskar. Informanterna argumenterade att det är naturligt att kommunicera med svenskar på sitt eget språk (Mäkipää 2006: 37 ff.). Engelska används om det är ett koncernspråk, om arbetstagaren inte har tillräckligt bra kunskaper i svenska eller för att skapa en jämlikare situation där båda deltagare använder ett främmande språk (Mäkipää 2006: 39, 52). De

informanter som berättade att de använder både svenska och engelska försökte använda svenska så mycket som de kan och byta till engelska bara vid behov (Mäkipää 2006: 39). Barner-Rasmussen (2011: 97) presenterar två olika diskurser som beskriver svenskans och engelskans ställning i arbetslivet. Den ena understryker engelskans roll som lingua franca och alltmer viktigare språk inom affärsekonomi medan enligt den andra diskursen är svenska ett verktyg för att skaffa starka relationer till Sverige och svenskar särskilt vid informella situationer (Barner-Rasmussen *ibid.*). Detta överensstämmer med Mäkipää (2006: 57): även om engelska vore ett fackspråk använder finska anställda svenska gärna vid informella situationer, men byter språket till engelska vid affärskommunikation (se också Höglén 2002: 35 f.).

Barner-Rasmussen (2011: 86 f.) pekar vidare ut att engelskans starka status syns också vid rekrytering: nästan alla måste kunna kommunicera på engelska, men svenskkunskaper är ett slags merit som krävs bara vid vissa högre arbetsuppgifter. Detta stämmer med EKs (2010: 9 f.) rapport om språkkunskapsbehov i arbetslivet: 36 % av företagen betonade engelska och 18 % betonade svenska vid rekrytering av arbetstagare. Vid rekrytering av experter och tjänstemän var motsvarande andel 83 % i engelska och 43 % i svenska (EK 2010: 11 f.). I Mäkipää (2006: 50) tyckte informanterna att det inte är nödvändigt att kunna svenska i sitt arbete utan man klarar sig på engelska. Däremot upplevde informanterna i Annala och Lång (2001: 42, 45) att svenska språket är viktigt inom nordiska kontakter och att svenska behövs på finska arbetsmarknaden.

Betydelsen av språkkunskaper vid rekrytering kom fram även i Karjalainen och Lehtonen (2005). I den andra delen av undersökningen skickades en enkät till utexaminerade informanter för att självvärdera behovet av språkkunskaper vid arbetsuppgifter. Karjalainen och Lehtonen (2005: 23 f.) fann att en tredjedel av alla utexaminerade informanter upplevde att deras språkkunskaper hade hjälpt dem att få arbetsplats, på den privata sektorn var antal lite större, 47 %. Trots detta hade språkkunskaper testats vid rekrytering endast av 12 % av informanterna (Karjalainen och Lehtonen 2005: 24). Den andra informantgruppen i Karjalainen och Lehtonen (2005: 135), dvs. arbetsgivare, berättade i intervjuer att språkkunskaper är en bra konkurrensfördel för en sakkunnig arbetssökande. Särskilt kunskaper i något annat språk än engelska eller svenska uppskattades vid rekrytering (Karjalainen & Lehtonen 2005: 137). Språkkunskaper testades

relativt sällan med en faktisk språktest, men ibland kan språktesten vara en del av ett större lämplighetstest. Ett vanligare sätt att testa språkkunskaper hos arbetssökande var att byta språket i mitten av intervjun. (Karjalainen & Lehtonen 2005: 133 f.) Därtill användes bakgrundsinformation ofta vid rekrytering: hur personen har själv beskrivit sina språkkunskaper i cv:n, finns det arbetserfarenhet eller studier utomlands samt betyg om språkkunskaper t.ex. från universitet (Karjalainen & Lehtonen 2005: 132 ff.).

3.4 Att utveckla och uppehålla språkkunskaper

Lax (2007) kartlade utvecklingsbehov av svenskkunskaper i arbetslivet i Karleby genom att intervjua både ansvariga för utbildning och personalrepresentanter i olika företag. Resultaten visade att det finns behov för skräddarsydd språkutbildning, dvs. sådan språkutbildning som är planerad just för deras arbetsgemenskap och tar hänsyn till de kunskaper som anställda behöver i sitt arbete (Lax 2007: 102 f.). Informanterna ansåg att autenticitet i språkutbildning är viktig: de skulle vilja förbättra förhandlingskunskaper och fackterminologi inom branschen. Särskilt muntliga språkkunskaper såsom flytande i tal, muntlig presentation och konversationsförmåga samt talförståelse borde utvecklas medan läsande, skrivande och grammatik spelar en mindre roll. (Lax 2007: 102 ff.)

Lax (2007) resultat stämmer med Mäkipää (2006: 44) samt Annala och Lång (2001: 32, 36): informanterna upplevde att särskilt muntlig kommunikation, talförståelse och förhandlingskunskaper var de svagaste delområden vilka borde förbättras fast de behöver mest just denna typ av språkkunskaper i sitt arbete. Karjalainen och Lehtonen (2005: 48) fann att anställda vill förbättra även flyt i tal och skrift. Enligt Sjöberg (2002: 45 f.) delar grammatik och ordförråd språkinlärare i två olika grupper: den ena vill lära sig just dessa områden och stärka grundkunskaper i språk medan den andra vill koncentrera sig på kommunikativa delområden såsom talförståelse och skrivande. Sjöberg (2002: 47) påpekar vidare att inlärare på olika språkkurser vanligtvis vill lära sig fraser och praxis i telefonsamtal, presentationer, socialisering, möte och förhandling.

Enligt Korpela (2004: 106 f.) kan begreppet *kommunikationsutbildning* användas i stället för språkutbildning eftersom språkfärdighet är mycket större helhet än grammatik och ordförråd: kommunikation består av språkliga och kommunikativa kunskaper samt kultursensitivitet. Betydelsen av kommunikationskunskaper i affärslivet har ökat genom globalisering och multinationella företag (Korpela 2004 *ibid*; se även EK 2014). Korpela påpekar vidare att språkutbildningen bör ge medel till att kommunicera i olika situationer och inom främmande kulturer. Även om man hade bristfälliga språkkunskaper kan hen med bra kommunikationskunskaper uttrycka sig i viss mån och bli förstådd (Korpela 2004: 110). Sjöberg (2004: 141) påpekar att i utmanande situationer kan personen utnyttja sin omgivning t.ex. genom att peka saker, rita eller använda numeriskt material som hjälpmedel.

Korpela (2004: 109) konstaterar att språkutbildning är samarbete mellan företag och personalen: mål kommer från företaget, men motivation bör anställda ha själv (se även Österberg 2014). Korpela (*ibid.*) påpekar att anställda representerar sin arbetsgivare och förmedlar en image om företaget: genom goda kommunikationskunskaper kan den anställda å ena sidan visa sitt eget kunnande och å andra sidan bevisa hur kompetent personal organisationen har. Korpela anser vidare att språkutbildning ska gå hand i hand med andra utbildningsområden: språkkunskaper är ett medel för anställda att bevisa sina sakkunskaper. Enligt Sjöberg (2002: 130) fungerar detta även tvärtom: sakkunskaper hjälper personen i sådana situationer där språkkunskaper är bristfälliga. Om diskussionen handlar om ett tema som båda delparterna känner till är det lättare att kommunicera: fast språket är främmande är innehållet bekant.

Lax (2007: 100 f.) fann att inga företag i hennes studie har tagit upp svenskkunskaper i utvecklingssamtal och endast en informant av personalrepresentanter angav att det har behandlats språkkunskapsbehov i utvecklingssamtal. Det framkom i intervjuer att informanterna gärna skulle vilja ha språkutbildning som en del av arbetstiden eftersom arbetsdagarna upplevdes vara tillräckligt långa redan nu. Ett annat förslag var att utbildningen skulle ordnas direkt efter arbetsdagen. (Lax 2007: 106 f.) Sjöberg (2004: 145 f.) konstaterar att genom skraddarsydd utbildning är det möjligt att koncentrera på vissa specifika delområden som behövs i arbetet. Därtill är den typ av utbildning effektiv när det gäller tidresurser och finansiella resurser (Sjöberg 2004: 146). Sajavaara och Salo

(2007: 241 f.) påpekar att ”man inte behöver undervisa alla i allting” utan det är nyttigare att fokusera på var och ens personliga utvecklingsbehov.

Sjöberg (2002: 203) samt Sajavaara och Salo (2007: 243) argumenterar att språkutbildning uppskattas relativt lite i arbetslivet: den syns som en extra på vilken det inte satsas tillräckligt med resurser. Sajavaara och Salo (2007: 241) påpekar att det inte är enkelt att bestämma vem som är ansvarig för utveckling av språkkunskaper: de konstaterar vidare att läroanstalter ger grunder till allmänna och branschriktade språkkunskaper medan vissa specifika yrkesinriktade språkkunskaper kan utvecklas endast i praktiken i arbetslivet. Det behövs samarbete mellan arbetsgivare och dem som ordnar språkutbildning för att bättre motsvara behovet av språkkunskaper i arbetslivet (Sajavaara & Salo 2007: 246 f.). Språkundervisning i turismläroanstalter behandlas närmare i avsnitt 4.3.

I Karjalainen och Lehtonen (2005: 150 f.) angav alla arbetsgivare att de ordnar språkutbildning, oftast i engelska och svenska, om språkkunskaper behövs vid arbetsuppgifter. Att stöda anställdas språkhobbyer på fritiden, t.ex. genom att delta i kostnader, är sällsyntare (Karjalainen & Lehtonen 2005: 152). Däremot var endast cirka 40 % av de utexaminerade informanterna medvetna om att arbetsgivare ordnar språkutbildning (Karjalainen & Lehtonen 2005: 24). Både i Mäkipää (2006: 47) och Annala och Lång (2001: 34) angav cirka 70 % av informanterna att det inte finns möjligheter att förbättra svenskkunskaper på arbetsplatsen.

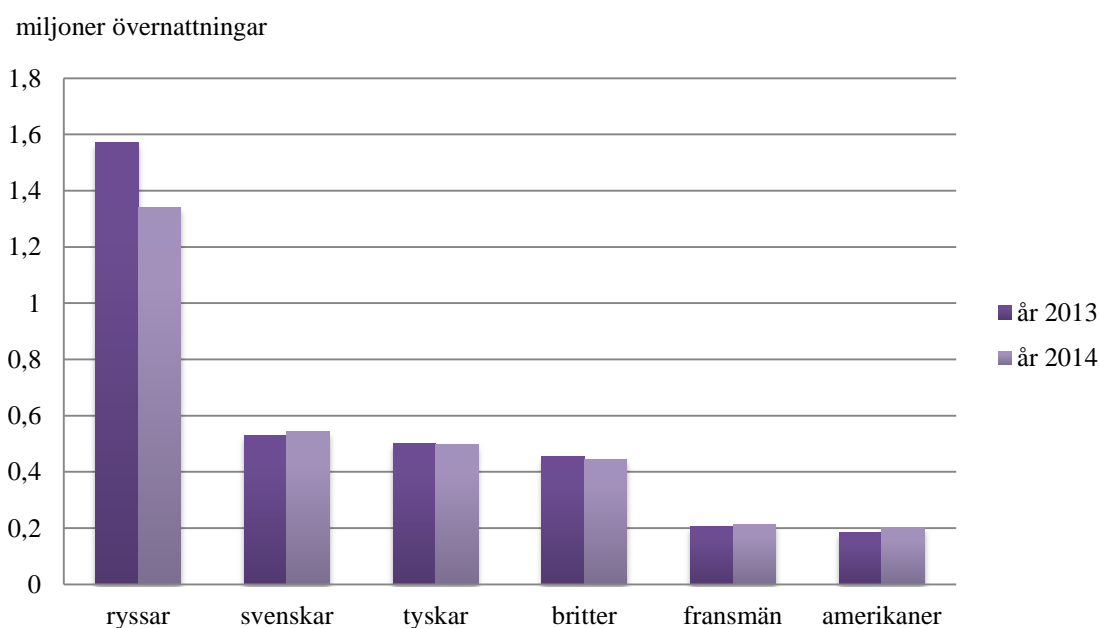
Enligt Sjöberg (2004: 141 f.) är ett av problemen med språkutveckling att arbetstagare inte använder sina språkkunskaper tillräckligt ofta. Särskilt muntliga språkkunskaper används alltför sällan vilket orsakar att utvecklingsbehov är störst i tal och hörförståelse (Sjöberg *ibid.*). Även Korpela (2004: 109) konstaterar att språkkunskaper måste utvecklas kontinuerligt för att uppehålla dem: eftersom anställda inte kan använda sina språkkunskaper tillräckligt på arbetsplatsen bör de uppehållas på fritiden. Mäkipää (2006: 47) fann att arbetstagare upprätthåller sina svenskkunskaper på fritiden genom att se på svensksspråkiga tv-program, lyssna på musik och radio samt genom att läsa. Några informanter studerade svenska och en del talade svenska med sina bekanta. En stor del av informanterna uppehöll inte sina svenskkunskaper aktivt. (Mäkipää *ibid.*)

4 RESEBRANSCHEN I FINLAND

I detta kapitel presenteras utvecklingstrender och -behov inom finska hotellbranschen (avsnitt 4.1). Språkkunskaper inom resebranschen behandlas närmare i avsnitt 4.2 och i det sista avsnittet (4.3) kartläggs mål för språkutbildning både i svenska och främmande språk inom turismutbildningen.

4.1 Utvecklingstrender inom hotellbranschen

Enligt Statistikcentralen (2015) bokfördes år 2014 nästan 19,8 miljoner övernattningsdygn i Finland vilket var 2,3 % mindre än år 2013. Utländska turister hade 5,7 miljoner övernattningsdygn och finländare 14,1 miljoner dygn. Antalet övernattningar hos utländska turister minskade 2,8 % från år 2013 medan hos finländare var andelen 2,1 % mindre än året innan. (Statistikcentralen 2015) Förändringar i antalet övernattningar i de största utländska turistgrupperna från år 2013 till år 2014 presenteras i figur 1 nedan. Information är hämtad från Statistikcentralens (2015) inkvarteringsstatistik januari-december 2014, men presentationssättet är mitt eget.



Figur 1 Förändringar i de största utländska turistgrupperna i Finland år 2013–2014

Ryssar är den största utländska turistgruppen i Finland även om deras antal övernattningar minskade mycket under år 2014: de hade cirka 1,3 miljoner övernattningar år 2014 vilket var 17,3 % mindre än året innan (Statistikcentralen 2015). Enligt Statistikcentralen (2015) är svenskar den andra största turistgruppen med 534 000 övernattningsdygn och tyskar ligger på den tredje platsen med 498 000 dygn. Det finns inte stora förändringar i övernattningar av svenskar och tyskar: svenskar ökade antalet övernattningar 0,5 % medan tyskar hade 0,6 % mindre övernattningar (Statistikcentralen 2015). Andra stora avsändningsländer är Britannien, Frankrike och Förenta Staterna: amerikaner ökade mest sitt antal övernattningar, dvs. 8,6 % till 203 000 övernattningsdygn, medan det inte hände stora förändringar i antalet briter och fransmän (Statistikcentralen 2015).

För att bättre leva upp till kunders förbättringar har utvecklingstrender inom Finlands hotell- och logiverksamhet kartlagts i Arbets- och näringsministeriets Branschrappport (2012). Ämnet har undersökts även i Finlands turiststrategi 2020 (2010) och Utbildningsstyrelsens VOSE-projekt (Utbildningsstyrelsen 2012). Syftet med projektet var att förutse framtidens kunskapsbehov inom hotellbranschen och på så sätt skaffa information hur turismutbildningen ska förbättras. Materialet består av företagsintervjuer och fyra olika framtidsscenarier skapat av experter. (Utbildningsstyrelsen 2012: 7)

På grundval av Branschrappport (2012) och Finlands turiststrategi 2020 (2010) kan det konstateras att huvudpunkten inom resebranschens framtid ligger på utvecklingen av kundbetjäning: hur hotell kan erbjuda bättre erfarenheter till gäster så att de rekommenderar hotellet till andra kunder och ger positiva recensioner i social media. Enligt Finlands turiststrategi 2020 (2010: 15) har kundsegmenten splittrats vilket betyder att det finns olika typer av kunder från unga till pensionärer. Var och en av dessa grupper har olika förväntningar på service vilket kräver mycket från kundbetjäning. Inom branschen syns dess påverka genom att å ena sidan har hotellkedjor förstärkt sin status och å andra sidan har det kommit boutique-hotell till marknader (Branschrappport 2012: 42). Styrkor med hotellkedjor är att de kan bättre betjäna stamkunder: kunder vet hurdan service de kan få på hotellet och är vana vid dess vanor om de har övernattat i ett av hotellkedjans hotell (Branschrappport 2012: 21). Däremot svarar boutique-hotell på efterfrågan på

gästvänlighet. Eftersom de syftar till att skapa en hemtrevlig atmosfär och att erbjuda personlig service har de mindre inkvarteringskapacitet: antalet rum varierar från 10 till 100 (About.com 2015).

När det gäller arbetsgemenskap kommer det enligt Utbildningsstyrelsen (2012: 24, 30) kunskaper i personalledning, kunskapsledning och förmansarbete betonas i framtiden: det är viktigt att identifiera hurdana kunskaper det finns hos personalen och ta hand om personalbefinnande t.ex. genom att motivera och uppmuntra anställda. I Branschrapport (2012: 46) kompletteras listan med utbildning, sociala nätverk och samarbete: de är del-faktorer som organisationer inom resebranschen bör beaktas i sin verksamhet. Individens eget ansvar framkommer i Utbildningsstyrelsen (2012: 24): attityder, självstyrande, förmåga att lära sig nya saker, flexibilitet samt sociala och kommunikativa kunskaper anses vara viktiga egenskaper i arbetslivet. Detta överensstämmer med Österberg (2014) och Viitala (2014): arbetsgivare måste ta hand om personalutveckling och kunskapsledning medan anställda är ansvariga för att aktivt uppehålla och utveckla sitt kunnande (se avsnitt 2.1).

Experter i VOSE-projektet anser att innehållet i nuvarande yrkesutbildning inom resebranschen besvarar relativt bra till framtidens behov (Utbildningsstyrelsen 2012: 31). De har dock utformat förbättringsförslag till utbildningen inom hotellbranschen. Ett av målen är att främja och utveckla samarbete mellan arbetslivet och utbildningen, alltså förbättra kommunikationen mellan företag och yrkeskolor samt yrkeshögskolor (Utbildningsstyrelsen 2012: 31). Detsamma framkommer även i Branschrapport (2012: 51): samarbetet mellan turismutbildningen och arbetslivet ska intensifieras och universitet och forskningsinstitutioner ska koncentrera sig på att göra sådan forskning som verkligen främjar branschen. Ett annat mål är att förbättra språkundervisningen inom branschen (Utbildningsstyrelsen 2012: 32). Språkkunskaper behandlas närmare i nästa avsnitt 4.2.

Enligt Finlands turiststrategi 2020 (2010: 15) och Branschrapport (2012: 47) måste resebranschen reagera på ökad användning av teknologi och social media: de spelar en viktig roll i försäljning och marknadsföring inom inkvarteringsbranschen. Kunder använder olika bokningsportaler, sökmaskiner och social media när de väljer på vilket

hotell de ska övernatta: t.ex. TripAdvisor, Trivago, Google och Twitter används för att ta reda på hurdana erfarenheter andra kunder har haft (Branschrapport 2012: 47 f.). Det understryks i Branschrapport (2012: 48) att det är viktigt att samla in kundfeedback och reagera på dem för att förbättra kvalitet av hotell och service. Fast teknologi syns alltmer i hotellverksamheten kan det inte helt och hållet ersätta människan: kunder, särskilt stamkunder, vill få personlig service (Branschrapport *ibid.*).

4.2 Språkkunskaper inom resebranschen

Nuförtiden är språkkunskaper ett nödvändigt delområde av ens yrkesskicklighet (EK 2010: 6). Inom hotellbranschen behövs kunskaper i främmande språk mer än inom andra branscher för att betjäna kunder på sitt eget språk (EK 2010: 9). Resultaten i EK (2010: 9 f.) visar att inom hotell- och restaurangbransch betonade 70 % av företagen betydelsen av engelska vid rekrytering och 50 % betydelsen av svenska. Även ryska hade en stark status: 50 % av företagen inom hotellbranschen uppskattade ryska vid rekrytering (EK 2010: 10). Andra språk som behövs inom hela servicebranschen är tyska, franska, spanska, estniska och kinesiska. I allmänhet har betydelsen av svenska minskats: år 2005 betonade 65 % av företagen betydelsen av svenska medan år 2009 var andel 50 %. (EK 2010: 6)

I Utbildningsstyrelsens projekt *Yrke 2020* delades olika yrken in i fyra grupper utgående från behovet av språkkunskaper. Hotellbranschen hör till den grupp som består av serviceyrken samt ledar- och expertyrken. I denna grupp är det inte grundlagen eller språklagstiftningen som förutsätter kunskaper i båda nationalspråken utan krav från arbetslivet (Utbildningsstyrelsen 2011: 14). I dessa yrken behövs svenska för att kommunicera med svenskspråkiga i Finland och med kontaktpersoner från Skandinavien; språket är ett instrument för själva arbetet, inte ett egenvärde (Utbildningsstyrelsen 2011: 15; se även Vaahtio 2005 och Joutsenkunnas 1990 i avsnitt 3.1).

Det framkom i Branschrapport (2012: 46) att företag inom resebranschen inte lägger vikt vid internationalisering i hög grad. Enligt Branschrapport (*ibid.*) bör finska företag bättre redogöra för hurdana förväntningar utländska kunder har, förbättra sina kulturella

kunskaper och språkkunskaper för att bättre betjäna kunder på sitt eget språk. Det konstateras i Finlands turiststrategi 2020 (2010: 21) att det behövs anställda som har mångsidiga kunskaper i kundbetjäning, både sakkunskaper och språkkunskaper. Liknande resultat framkom i Utbildningsstyrelsen (2012: 17): i framtiden kommer kulturella kunskaper, kunskaper om kundrelationer, godkännande av mångfald och språkkunskaper betonas inom hotellbranschen. Å ena sidan är det viktigt att kunna kommunicera i mångkulturell arbetsmiljö och å andra sidan är lokalkännedom en del av kulturella kunskaper (Utbildningsstyrelsen 2012: 23).

Enligt Utbildningsstyrelsen (2012: 24) betyder goda kunskaper om kundrelationer att personalen i reception har bra kundbetjäningkunskaper och att kunder får personlig service. När det gäller språkkunskaper är det frågan om tillräckliga språkkunskaper, dvs. färdighet att klara sig i arbetslivet (Utbildningsstyrelsen 2012: 25). I praktiken betyder detta språkkunskaper åtminstone i finska samt allmänna språkkunskaper i engelska och svenska. Därtill är det viktigt att ha mångsidiga språkkunskaper t.ex. i spanska, tyska och franska. (Utbildningsstyrelsen 2012: 23, 25) I Finlands turiststrategi 2020 (2010: 21) konstateras att särskilt kunskaper i ryska anses vara viktiga inom resebranschen och detta bör understrykas redan på turismläroanstalter. Enligt Utbildningsstyrelsen (2012: 32) bör det dock erbjudas möjligheter till mångsidiga studier i engelska och svenska, men även i ryska, franska, tyska och spanska på alla utbildningsnivåer inom hotellbranschen.

Enligt Vuoristo (2003: 18 f.) är multinationella hotellkedjor ett bra exempel på den globala sidan av turism: de sprider sig från land till land efter efterfrågan. Genom internationaliserad affärsekonomi har tjänsteresor utvidgat sitt område från hemlandet till utomlands. Semesterresor har följt efter: efterfrågan av långfärder har ökat under senaste åren. (Vuoristo *ibid.*) Det kommer nya avsändningsländer på marknaden, dvs. kunder reser till Finland från nya länder. Det evalueras i Branschrapport (2012: 50) att i framtiden kommer turister resa även från exotiska länder och att Asien, särskilt Kina, kommer att öka sin volym medan Europa håller sin status relativt stabil. Nuförtiden är dock Ryssland en av de viktigaste avsändningsländerna till Finland (Branschrapport 2012: 50; Statistikcentralen 2015). Malankin (2012: 47 ff.) konstaterar att ryska turister uppskattar ryskspråkig service: de köper mera tjänster och produkter om de får service på sitt eget

språk och gärna kommer tillbaka efter vänlig service. För att bättre betjäna ryska kunder och för att visa gästvänlighet kan hotell ha t.ex. skyltar, broschyrer och instruktioner på ryska (Malankin 2012: 46, 48).

4.3 Språkkunskaper i turismutbildning

I följande avsnitt beskrivs språkutbildning inom resebranschen först på grundnivå och sedan på högre nivå. Utbildningens synpunkt har tagits med i studien för att kartlägga hurdana språkfärdigheter experter inom resebranschen har när de efter sina studier kommer till arbetslivet.

4.3.1 Språkstudier på grundnivå

I Utbildningsstyrelsens föreskrift (2014: 139) står det att målet med svenskundervisningen, svenska som det andra inhemska språket, i grundexamen inom hotell-, restaurang- och cateringbranschen är att den studerande:

- kan använda det andra inhemska språket i sina arbetsuppgifter och i arbetsrelaterade interaktionssituationer
- förstår de båda nationalspråkens och kulturernas betydelse i det mångkulturella Finland.

Därtill kan studeranden välja olika valbara mål för kunnandet så att den studerande:

- övar upp förmågan att använda det andra inhemska språket i interaktionssituationer som anknyter till arbetet och i arbetsuppgifter
- klarar sig i vardagliga situationer på det andra inhemska språket
- kan skriva korta texter som anknyter till det egna arbetet (t.ex. anteckningar, instruktioner, beställningar och mejl)
- kan dra nytta av olika informationskällor (hjälpmedel) i språkanvändningen
- kan identifiera sina strategier att lära sig språket. (Utbildningsstyrelsen 2014: 140)

Enligt föreskriften bör experter inom hotell-, restaurang- och cateringbranschen behärska svenska språket så bra att de kan kommunicera och betjäna kunder med det, alltså klara av enkla arbetsuppgifter på svenska. När det gäller främmande språk har målet för kunnande definierats enligt indelning till A-språk och B-språk. Med A-språk menas det främmande språk i vilket studier inletts i årskurserna 1–6 medan B-språk betyder främmande språk i vilket studier inletts i årskurserna 7–9. Därtill kan studeranden börja ett helt nytt språk då det kategoriseras till B-språk. (Utbildningsstyrelsen 2014: 144) I B-språk är målet att den studerande:

- kan kommunicera och agera i olika interaktionssituationer så väl att han eller hon kan utöva sitt yrke
- kan använda det främmande språk som behövs i arbetsuppgifterna inom den egna branschen
- kan söka information i olika källor på det främmande språket. (Utbildningsstyrelsen 2014: 147)

I A-språk är målen desamma med ett tillägg: den studerande ”kan agera i en flerspråkig och mångkulturell miljö” (Utbildningsstyrelsen 2014: 144). Även de valbara målen liknar varandra i A-språk och B-språk. I B-språk är de valbara målen för kunnandet att den studerande:

- kan kommunicera på ett främmande språk i situationer i arbetslivet
- kan agera i olika interaktionssituationer på ett främmande språk
- kan skriva en branschrelaterad text på ett främmande språk
- vet språkets och kulturens betydelse
- kan utveckla sina strategier för och sätt att lära sig språket. (Utbildningsstyrelsen 2014: 149)

I A-språk är de två första och det sista målet detsamma, men studeranden ska också förstå språkets och kulturens betydelse samt att ”vara aktiv som medborgare i sammanhang där ett främmande språk används” (Utbildningsstyrelsen 2014: 146.) Även om formuleringar av mål i svenska och främmande språk är olika understryker båda användning av språk i arbetet. Studeranden ska ha sina språkkunskaper på sådan nivå att hen kan producera språket i arbetsrelaterade situationer, förstår kulturen och kan själv utveckla sina språkkunskaper.

Kantelinen (2011) undersökte yrkesstuderandes och deras lärares uppfattningar om svenskkunskaper. Materialet i Kantelinens (2011) enkätundersökning bestod av informanternas egna uppfattningar och evalueringar. Resultaten visade att yrkesstuderande har svagare språkkunskaper i produktiva än i receptiva färdigheter (Kantelinen 2011: 48). Cirka 75 % av lärarna evaluerade att utexaminerade studerande hade otillräckliga svenskkunskaper när det gäller behovet i arbetslivet, dvs. studerande inte klarar av arbetsuppgifter på svenska. Hos studerande själva var motsvarande andel cirka 40 %. (Kantelinen 2011: 49) Turismstuderande var dock ett av de utbildningsområden som evaluerade sina svenskkunskaper vara bättre än i genomsnitt (Kantelinen 2011: 51).

4.3.2 Språkstudier på högre nivå

Enligt Statsrådets förordning om yrkeshögskolor (2014) ska studeranden i de studier som ingår i yrkeshögskoleexamen eller på annat sätt visa att hen har förvärvat:

- 1) sådana kunskaper i finska och svenska som enligt lagen om de språkkunskaper som krävs av offentligt anställda (424/2003) krävs för en sådan tjänst inom ett tvåspråkigt ämbetsdistrikt för vilken högskoleexamen är ett krav, och som behövs med tanke på studerandens yrkesutövning och utveckling i yrkesmässigt avseende, samt
- 2) sådana skriftliga och muntliga kunskaper i ett eller två främmande språk som behövs med tanke på studerandens yrkesutövning och utveckling i yrkesmässigt avseende. (Statsrådets förordning om yrkeshögskolor 1129/2014)

Detta gäller inte de studerande som har fått sin skolbildning på något annat språk än finska eller svenska och inte heller studerande som har fått sin skolbildning utomlands. Då kan yrkeshögskolor själva bestämma hurdana språkkunskaper krävs av sådana studerande. (Statsrådets förordning om yrkeshögskolor 1129/2014)

Ett av målen med studierna är att förvärva ”goda kommunikativa färdigheter och språkkunskaper för det egna området samt för internationell verksamhet och internationellt samarbete” (Statsrådets förordning om yrkeshögskolor 1129/2014). Med andra ord är målet både på grundnivå och högre nivå att skaffa sådana språkkunskaper att studeranden kan kommunicera på olika språk och ta hänsyn till kulturella olikheter. På

högre nivå betyder detta i praktiken att det finns obligatoriska studier på fyra olika språk. T.ex. vid Haaga-Helia yrkeshögskola är det obligatoriskt att välja kurser i finska, svenska, engelska och ett annat främmande språk (Haaga-Helia 2014) och i Saimaa yrkeshögskola är obligatoriska språken engelska, ryska, svenska och något annat främmande språk (Saimaan ammattikorkeakoulu 2015). I Savonia yrkeshögskola uppmuntras studerande till att lära sig vid sidan av finska och svenska mist två främmande språk (Savonia ammattikorkeakoulu 2015). Sådana språkstudier följer efter Europeiska Unionens språkpolitik enligt vilken det är rekommenderat att ha kunskaper i tre olika språk, alltså i modersmål och i två främmande språk, för att förbättra sina möjligheter att få arbete och studieplats (Euroopan parlamentti 2014).

Juurakko-Paavola (2011) samarbetade med Kantelinen (2011), men informanterna i Juurakko-Paavolas enkätundersökning var från yrkeshögskolor. Liksom i Kantelinen (2011) evaluerade studerande inom företagsekonomi och turism sina svenskkunskaper vara bättre än i genomsnitt (Juurakko-Paavola 2011: 68). De studerande som hade en studentexamen eller både yrkesinriktad grundexamen och studentexamen evaluerade sina svenskkunskaper vara bättre än de som inte hade gått i gymnasium (Juurakko-Paavola 2011: 68 f.). Lärare ansåg att svenskundervisningen kan förbättras t.ex. genom att öka antalet obligatoriska eller valfria fördjupande yrkesinriktade språkkurser och genom att ha mer kontaktundervisning på kurser. Därtill kriterade lärare svenskundervisning på lägre skolstadier (Juurakko-Paavola 2011: 75).

Davies (2000: 67) kartlade både studerandes och arbetsgivares åsikter om språkstudier i turismutbildning i Storbritannien. Enligt Davies (2000: 70) bör fokuset i språkundervisningen ligga på talande och talförståelse. Detta stämmer med finska undersökningar (se t.ex. Lax 2007). Det framkom i Davies (2000:70) att språkkunskaper inte behöver vara felfria utan det räcker om man kan klara av situationen på främmande språk. Det största hinder för att lära sig främmande språk ansågs vara svagt självförstörande hos studerande vilket borde beaktas i språkundervisning. Arbetsgivare underströk särskilt betydelsen av tyska eftersom språket används i olika delar av Europa. (Davies *ibid.*)

5 MÅL, MATERIAL OCH METOD

I detta kapitel preciseras syftet med studien och forskningsfrågor (avsnitt 5.1). Därefter beskrivs temaintervju som undersökningsmetod (5.2), materialinsamling i studien (5.3) samt innehållsanalys som metod (5.4). I det sista avsnittet (5.5) presenteras informanterna.

5.1 Studiens syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att redogöra för hur anställdas språkkunskaper kan utvecklas i förmansarbete inom hotellbranschen. Därtill kartläggs om behovet av språkkunskaper har förändrats inom branschen under de senaste åren och om detta har beaktats i förmansarbete och personalutveckling. Studien syftar till att besvara följande frågor:

- Hurdana språkkunskaper behövs inom hotellbranschen? Har behovet av språkkunskaper förändrats?
- Hurdana brister har anställda i sina språkkunskaper?
- Vilka möjligheter har förmän att förbättra språkkunskaper hos sina anställda?
- Har svenska en olik ställning jämfört med andra språk inom hotellbranschen?

EK (2014) och Tucci och Wagner (2004) anser att betydelsen av språkkunskaper i arbetslivet har ökat genom globalisering och internationalisering. Baserat på detta kan det antas att behovet av språkkunskaper har ökat även inom resebranschen när det kommer nya länder på marknaden. Språkkunnig personal kan erbjuda kunder positiva erfarenheter och på så sätt befästa sin ställning på marknader. Tidigare studier (Lax 2007; Annala & Lång 2001; Mäkipää 2006) visar dock att anställda har brister i sina svenskunskaper särskilt i de delområden som de mest behöver i sitt arbete, dvs. i muntlig kommunikation och talförståelse. Sjöberg (2002) och Barner-Rasmussen (2011) fann att bristfälliga språkkunskaper påverkar anställdas arbete både psykologiskt och i praktiken. Å ena sidan leder bristfälliga språkkunskaper till osäkerhet och en känsla av inkompe-

tens hos anställda (Sjöberg 2002: 37) och å andra sidan är det svårt att delta i diskussioner och uttrycka sin åsikt (Barner-Rasmussen 2011: 73 f.).

Jag är intresserad av om förmän har märkt liknande brister i sina anställdas språkkunskaper och vilka utvecklingsmedel det används för att bättre betjäna kunder på deras eget språk. Om språkkunskaper inte utvecklas i företaget kartlägger jag hur detta motiveras: är det t.ex. frågan om företagets språkpolitik. Därtill redogör jag för hur förmän genomför sin roll i personalutveckling: hur de stöder och uppmuntrar sina anställda samt hur de ger feedback på anställdas språkbruk. Huvudvikten ligger på svenskkunskaper, men även andra språk kartläggs för att få en omfattande bild av anställdas språkkunskaper. På så sätt är det möjligt att jämföra svenska med andra språk: har svenska en olik ställning vid rekrytering, finns det mer brister i svenska än i andra språk och är det svårare att motivera anställda att utveckla sina svenskkunskaper.

5.2 Intervju som undersökningsmetod

Intervju är en flexibel undersökningsmetod: det är möjligt att ställa preciserade frågor vid behov t.ex. för att få djupare information eller att kontrollera att frågan är rätt uppfattad (Hirsjärvi & Hurme 2000: 36). Därtill är svaren inte bundna till svarsalternativ liksom i enkätundersökningar och det är möjligt att få exemplar om företeelsen (Hirsjärvi & Hurme *ibid.*). Inom språkvetenskap har intervjun traditionellt använts för att kartlägga hur människor använder språket och att redogöra för attityder och uppfattningar om språket (Dufva 2011: 132). Det är typiskt för intervjun att urval är relativt litet: syftet är att undersöka och förstå företeelsen ur intervjuades synvinkel, inte att göra stora generaliseringar (Dufva 2011: 134; se även Kalaja m.fl. 2011: 19).

I denna undersökning användes halvstrukturerad temaintervju. För den är det typiskt att olika teman styr diskussionen och att det inte finns en exakt form eller ordning av frågor (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48). Hirsjärvi och Hurme (2000: 102 ff.) använder begreppet *flexibilitetsprincip* för att beskriva naturen av temaintervju. Med detta menar de att alla intervjuer är individuella vilket kräver mycket från intervjuare: informanter kan förstå intervjufrågor på lite olika sätt och därför kan svar variera. Intervjuaren måste reagera enligt situationen, alltså ställa rätta frågor och byta ordning av frågor eller teman vid behov. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 104) Fast formulering av frågor kan bytas från inter-

vju till intervju måste innehållet, dvs. teman, vara desamma till alla intervjuade (Hirsjärvi & Hurme 2000: 103). I en flexibel intervju hjälper teman att kontrollera att intervjun handlar om det som vill undersökas och att alla frågor blir besvarade (Hirsjärvi & Hurme ibid.).

5.3 Materialinsamling

Jag valde företag slumpmässigt från olika städer i Finland. Företaget begränsades till hotell och hostell för att få en tillräckligt enhetlig informantgrupp. Det enda kriteriet var att det finns personal på platsen, alltså självbetjäningshotell och -hostell var uteslutna. När det gäller informanter var kriteriet att de arbetar på förmansposition, men antalet anställda var inte begränsat. Sammanlagt kontaktade jag 17 företag per telefon och e-post och fick sex jakande svar till att delta i studien. Jag syftade till att få informanter från olika typ av hotell, alltså hotellkedjor och självständiga hotell och hostell.

Forskningsplan och forskningsfrågor fungerade som en grund till intervjustommen. Den första intervjun i november 2014 fungerade som pilot och den har använts i material. Andra intervjuer genomfördes i januari och februari 2015. Efter piloten bearbetades intervjufrågor för att bättre få svar på forskningsfrågorna. Den slutliga intervjustommen finns som bilaga både på finska och svenska. Alla intervjuerna var individintervjuer ansikte mot ansikte på finska: intervjutider varierade från 30 minuter till 80 minuter och de bandades in för att transkriberas senare. Varje intervju var unik: intervjufrågor var inte exakt samma till varje informant eftersom nya frågor kom upp under intervjuer. Intervjuteman var dock samma till alla informanterna fast deras ordning varierade.

5.4 Informanter

I denna undersökning finn sammanlagt sex informanter från tre olika städer i Finland. Alla informanterna arbetar på hotell, alltså det finns ingen informant från hostell. Könsfördelning är jämn – tre kvinnor och tre män – fast det inte var ett avsiktligt val. Infor-

manternas namn har förändrats till pseudonymer för att bevara anonymiteten. Bakgrundsinformation om informanterna presenteras i tabell 1 nedan.

Tabell 1 Bakgrundsinformation om informanterna

| Informant | Arbets- beskrivning | Erfarenhet i förmansarbete | Antalet anställda | Företagstyp | Stad |
|-----------|------------------------|-------------------------------|----------------------|---|-------------|
| Merja | chef för reception | 16 år | 9 | hotellkedja | Jyväskylä |
| Jaakko | hotelldirektör | 16 år | 20 | självständigt hotell i en koncern | Helsingfors |
| Pasi | hotelldirektör | 7 år | 11 | självständigt hotell | Helsingfors |
| Leena | restaurangchef | 10 år | c:a 10 | självständigt hotell | Jyväskylä |
| Heli | hotelldirektör | 15 år | 20–30 | självständigt hotell | Jyväskylä |
| Tuomas | chef för reception | 3 år | 7 | hotellkedja | Tammerfors |

Tre av informanterna (Jaakko, Pasi och Heli) är hotelldirektör, två chefer för reception (Merja och Tuomas) och en är restaurangchef som är ansvarig även för reception (Leena). Merja och Tuomas arbetar på kedjehotellen: Merja i en skandinavisk kedja och Tuomas i en inhemsk kedja. Pasi, Leena och Heli arbetar i självständiga hotellen medan Jaakko arbetar i ett hotell vilket kategoriseras som självständigt fast det hör till en större koncern. Informanterna arbetar i olika städer i Finland: Merja, Leena och Heli i Jyväskylä, Jaakko och Pasi i Helsingfors och Tuomas i Tammerfors. Förmanserfarenhet varierar bland informanterna från tre till 16 år. Antalet anställda är från sju till 30, hos Heli påverkar säsongen antalet anställda.

Alla förmännen berättade att de har starkaste språkkunskaper i engelska: det är det arbetsspråk som används dagligen för att kommunicera med kunder och andra delar av

organisationen. Tuomas beskrev att engelska är ”det så kallade andra inhemska språket”. Två av informanterna (Jaakko och Pasi) har svenska som sitt modersmål, men är tvåspråkiga: båda har lärt sig svenska och finska hemma. Andra informanternas svensk-kunskaper är svagare än kunskaper i engelska, men svenska ligger dock på tredje platsen efter finska och engelska. Förmännen klarar sig i arbetet på svenska särskilt när det gäller enklare arbetsuppgifter såsom vanlig kundservice.

Alla informanterna kan tyska i viss mån: Tuomas förstår det men talar inte, Merja, Pasi, Leena och Heli kan tillfredställande diskutera med kunder eller kan använda vanliga fraser och Jaakko klarar sig i hotellmiljö. Leena och Heli har lärt sig franska och ryska, men kommunikation på dessa språk är inte flytande. Därtill har Leena lärt sig grundkunskaper i italienska och spanska. Jaakko har mångsidigaste språkkunskaper: vid sidan av finska, engelska och svenska kan han danska, franska, tyska, norska, spanska och lär sig nuförtiden ryska. Informanterna har skaffat sina språkkunskaper under sina studier och fördjupat kunskaperna i praktiken i arbetslivet. Därtill har språkkunskaper förstärkats genom arbete eller studier utomlands och på kurser i medborgarinstitutet vid sidan av arbete.

5.5 Innehållsanalys

Enligt Tuomi och Sarajärvi (2009: 112) baserar innehållsanalysen sig på tolkningar och slutsatser: det är typiskt för innehållsanalysen att forskaren börjar från empiriskt material och går framåt till en begreppsmässigare uppfattning om undersökt fenomen (se även Krippendorff 2013: 24). Tuomi och Sarajärvi (2009: 99) indelar innehållsanalysen i tre olika typer: materialbaserad, teoribaserad och teoriledad innehållsanalys. I denna studie använde jag den första typen, materialbaserad innehållsanalys. Som metod passar innehållsanalysen bra till att analysera ostrukturerat material, såsom temaintervjuer (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103). Syftet med innehållsanalysen är att beskriva innehållet i material i verbal form (Tuomi och Sarajärvi 2009: 108).

Enligt Tuomi och Sarajärvi (2009: 109 ff.) består analysprocessen av sex olika delar. Den första fasen är att bestämma vad som ska undersökas med hjälp av material och den

andra fasen betyder transkribering av materialet. I praktiken betydde detta i denna undersökning att intervjustommen planerades på grundval av forskningsplanen och forskningsfrågorna. Syftet med intervjuer var att redogöra för själva företeelsen, dvs. utveckling av anställdas språkkunskaper. Därför är transkribering av intervjusvar inte ordagrann: t.ex. olika tonfall och tvekan spelar ingen roll i analysen.

I Tuomi och Sarajärvis modell (2009: 109 ff.) börjar själva analysen på den tredje fasen då materialet reduceras, dvs. intressanta information sorteras av transkriberat material. Därefter i den fjärde fasen klusteras materialet vilket betyder att det valda materialet indelas i underkategorier. Den femte fasen, abstrahering, betyder att olika underkategorier indelas vidare i huvudkategorier. (Tuomi och Sarajärvi *ibid.*) Hirsjärvi och Hurme (2001: 173) använder begreppet *tematisering* vilket konkretiserar klusteringen och abstraheringen relativt bra: forskaren granskar de drag som kommer upp eller upprepas i materialet och därefter indelar dem i olika teman med hjälp av temaintervjustommen. I denna undersökning har kapitel sex Resultat indelats i sju olika avsnitt vilka fungerar som huvudkategorier. Dessa avsnitt har indelats vidare i underkategorier vilka har markerats med temarubriker.

Liksom Tuomi och Sarajärvi (2009) indelar Krippendorff (2013) analysprocessen till sex faser. Namnen på faser avviker i viss mån från Tuomi och Sarajärvi men innehållet är detsamma i båda modellerna: forskaren lyfter fram det väsentliga från materialet, drar slutsatser om dem och till sist presenterar resultaten (Krippendorff 2013: 84 ff.). Den sista fasen är dock likadan i båda modellerna: då uppnår analysprocessen sitt mål, alltså slutsatser och teman utformas till en verbal form. Slutsatser om resultaten diskuteras både vid sidan av presentation av resultaten och i kapitel sju Diskussion.

6 RESULTAT

Studiens resultatdel består av sju avsnitt. De två första avsnitten behandlar anställdas nuvarande språkkunskaper: hurdana språkkunskaper som uppskattas hos personalen (avsnitt 6.1) och hurdana brister det finns i språkkunskaper (6.2). Förmännens uppfattningar om utveckling av språkkunskaper kartläggs i avsnitt 6.3, olika utvecklingsmedel som används på hotellen behandlas i avsnitt 6.4. och därefter (6.5) redogörs för orsaker till varför det inte utvecklas språkkunskaper. Förmäns roll i utveckling av språkkunskaper analyseras i avsnitt 6.6. Till sist (6.7) kartläggs hur behovet av språkkunskaper har förändrats inom branschen under de senaste åren. Avsnitten har strukturerats med hjälp av temarubriker för att underlätta läsandet. Citat som förekommer i kapitlet är mina egna översättningar från finska till svenska.

6.1 Språkkunskaper som uppskattas hos personalen

Förmännen kräver kunskaper i finska och engelska

Alla informanter tog inte upp finskkunskaper separat i intervjuer utan behandlade endast kunskaper i svenska och främmande språk. Finska är dock ett av servicespråken i alla hotellen. Förmäns erfarenheter hade uppvisat att personalen måste kunna finska åtminstone tillfredställande för att klara av arbetet; annars blir det kommunikationsproblem inom personalen och med samarbetspartner, såsom fastighetservice. Därtill var säkerhet en motivering: personalen måste kunna ringa t.ex. till nödcentralen. Pasi påpekade att det inte kan förutsättas att alla andra kan engelska. Jaakko argumenterade att utländska anställda inte behöver perfekta kunskaper i finska eftersom finländska kollegor kan ta ansvaret för skriftliga arbetsuppgifter.

[1] Ja, man måste dock ligga på en tillfredställande nivå. Det räcker eftersom du aldrig är ensam (...) vi har inte heller två utlänningar samtidigt. Det är en viktig sak faktiskt på grund av att när en kund skickar en mejl till oss, så har jag sagt att det är max 30 minuter och den har blivit besvarad. Och när du svarar till en finländare måste det vara på bra finska. Det är sant att det kan vara en liten påfrestning på (...) finländare för de måste ta ansvaret eftersom en utlänning inte kan ha lika fullständiga finskkunskaper som vi som har det som modersmål. Men de [utlänningar] bringar så mycket allt annat (...) att jag inte ser det som ett problem. (Jaakko)

Ett annat språk som krävs vid rekrytering är engelska: enligt alla informanterna är det ett måste. Det finns dock variation hur goda kunskaper i engelska som krävs. Enligt Merja är det minimikravet att anställda kan klara av sina arbetsuppgifter på engelska. Däremot betonade Leena och Jaakko flytande språkkunskaper. Jaakko motiverade sitt krav med kunders förväntningar på service: de är ett femstjärnigt hotell där 99 % av kunder använder engelska och servicen måste vara särklassig. Därför testas arbetssökandes kunskaper i engelska redan vid rekrytering.

Behovet av engelska motiverades även med nyttighet: engelska som lingua franca talas världen runt och största delen av kunder kan betjänas på det. Pasi lyfte fram att utländska kunder förväntar engelskspråkig service när de besöker Finland medan t.ex. i Sydeuropa kan det förutsättas att kunden kan spanska eller italienska. Tuomas berättade att betydelsen av språkkunskaper, särskilt i engelska, kommer att ökas hos dem för hotellet ska flyttas till en internationell hotellkedja. Nuförtiden är hotellet inhemskt.

[2] Om du behärskar de [finska och engelska] så kan du klara dig i det där arbetet. Det räcker. Och särskilt nu, eftersom vi blir en internationell kedja, så naturligtvis betonas betydelsen av språkkunskaper. Ju mer du har de [språkkunskaper], desto bättre eftersom vår internationaliseringsgrad kommer att öka kraftigt jämfört med den nuvarande. [---] Men så är det, att engelska är ett multispråk. Det talas runtom i världen. Om du kan det så kommer du långt. (Tuomas)

Svenskkunskaper anses vara en fördel, inte ett krav

Svenska har svagare position än engelska vid rekrytering. Engelska är ett obetingat krav medan bristfälliga eller saknande kunskaper i svenska inte är ett hinder för rekrytering. T.ex. har Jaakko, Pasi och Tuomas utländska anställda inom personalen som inte kan svenska, men har kunskaper i andra språk. Enligt Leena skulle svenskkunskaper bringa mervärde till arbetet, men det är dock viktigare att ha bra sakkunskaper och kunskaper i engelska. Tuomas, Heli, Pasi och Jaakko har några anställda som har starka kunskaper i svenska medan Leena är det enda i personalen som gärna använder svenska med kunder. Merja är den enda informanten vars receptionister har alla svenskkunskaper, men konstaterade dock att anställda inte alltid vågar använda dem i praktiken.

[3] Svenskkunskaper är en sådan sak att alla anställda i receptionen nog har dem. Men att använda det [svenska] är oftast ganska spännande, alltså man vågar nödvändigtvis inte att använda det även om man kunde. [---] Ska vi säga att jag inte kräver kunskaper i svenska, men jag anser dem vara ett speciellt plus. (Merja)

Informanterna ansåg dock att nästan alla anställda kan läsa arbetsrelaterade svenskspråkiga texter även om de inte hade goda kunskaper i svenska. Enligt Heli är innehållet t.ex. i e-post så enkelt att man måste klara sig med de svenskkunskaper som man har fått i gymnasiet och turismutbildningen. Därtill berättade Jaakko att de anställda som har lärt sig svenska i skolan kan klara sig i enkla muntliga kundbetjäningssituationer, t.ex. av check in, även med bristfälliga svenskkunskaper.

[4] Nästan alla kan läsa, det är så intressant. 'Jag kan inte svenska', men när man ger en text till dem så förstår de det. Att det är ganska roligt att någonting har blivit lärd i skolan även om man säger att man inte kan. (Jaakko)

Ingen informant kräver svenskkunskaper vid rekrytering, men de är en fördel som uppskattas. Detta motiverades genom att det inte finns tillräckligt svenskkunniga arbetssökande. Därtill ansåg informanterna att svenska inte behövs så mycket i arbetet eftersom svenskar gärna talar engelska även om anställda hade svenskkunskaper. Detta behandlas närmare i underavsnitt 6.1.1.

[5] I början hade jag ett sådant krav att finska, svenska och engelska måste man kunna. Jag insåg ganska snabbt att jag inte kan kräva det från alla. Det finns inte tillräckligt kunskaper. I början var det tre av oss finlandssvenskar, då var det väldigt viktigt för mig att svenska måste man kunna. Vi hade mycket svenska kunder men så småningom minskas det. [...] Svenska är inte ett krav, var inte riktigt från första början. Jag hade liksom i mitt undermedvetande eller i bakgrunden, jag talade det inte högt, att jag skulle ha önskat att alla kunde svenska, men sen märkte jag att jag inte kan kräva så mycket. (Jaakko)

Heli och Tuomas konstaterade att de har relativt lite svenskspråkiga kunder på grund av hotellens geografiska områden: Heli arbetar i Mellersta Finland och Tuomas i Birkaland. Tuomas konstaterade vidare att inom hotellbranschen är kunskaper i tyska viktigare än i svenska eftersom tyska, liksom engelska, fungerar som lingua franca (se Davies 2000 i underavsnitt 4.3.2).

[6] En anställd inom denna bransch, om jag kunde bestämma, skulle jag säga att tyska är viktigare än svenska när det gäller detta arbete. Eftersom det är också ett sådant multispråk att om du kan det så kommer du långt. (Tuomas)

Förmännen uppskattar mångsidiga språkkunskaper vid rekrytering

Fast finska och engelska är de enda språk som krävs vid rekrytering uppskattar informanterna mångsidiga språkkunskaper. Förmännen ansåg att en språkkunnig personal kan erbjuda positiva erfarenheter på kunder genom att betjäna dem på sitt eget språk.

Kunder upplever servicen vara vänlig om personalen försöker använda några fraser på deras eget språk. Som exempel berättade Pasi att ryska kunder hade varit mycket nöjda med ryskspråkig service och därför kommit igen till hotellet. Dessa kunder hade även frågat efter de anställda som hade pratat ryska med dem.

[7] Som utgångspunkt talar de [anställda] eller klarar sig på finska och engelska och sen på svenska som tredje. Vi väljer personer på grundval av vilka språk de talar. Och det har vi ju märkt att ganska stor del av våra kunder har traditionellt varit ryssar så har det varit ett mervärde om det har varit personer i receptionen som talar ryska så att man få service på sitt modersmål. (Pasi)

Engelska är det viktigaste främmande språket som behövs i arbetet. Det finns dock turistgrupper som kan ingenting annat än sitt modersmål, t.ex. har ryssar vanligtvis svaga kunskaper i engelska. Därtill nämndes kineser, äldre svenskar och tyskar. Fast kunskaper i dessa språk skulle vara nyttiga behövs dem mycket sällan i arbetet. Merja påpekade att betydelsen av ryskkunskaper betonas endast vid årsskiftet, annars har de mycket få ryska resenärer.

På grund av sina egna mångsidiga språkkunskaper uppskattar Jaakko språkkunnighet i hög grad även hos sina anställda. Han påpekade att eftersom personalen representerar hotellet till kunder måste anställda kunna kommunicera flytande även med utländska resenärer (se Korpela 2004 i avsnitt 3.4). Informanterna ansåg att fast språkkunskaper är viktiga vid rekrytering spelar sakkunskaper och personlighet stor roll i kundbetjäningens arbete. En person kan inte behärska alla dessa delområden perfekt: t.ex. kan den med mycket starka och mångsidiga språkkunskaper ha brister i sociala färdigheter. Pasi påpekade att arbetsgivaren kan lära anställda hur arbetsuppgifter genomförs i praktiken, men kan inte förändra arbetstagarens attityd.

[8] Jag kräver i hög grad tre språk. Att tre språk måste man kunna, att om du inte talar svenska, så måste du kunna något tredje [språk]. (...) Man måste helt klart kompensera det på något annat språk eller något mycket speciellt färdighet som vi ännu inte har mött. (...) Vi är ett internationellt hotell, vi är ett femstjärnigt hotell. (...) Du är en spegel, du representerar hotellet och vad kunden ser i dig, så är det vårt hotell i helheten. Allt annat är att plus. Jag vill inte kräva för mycket för om du kräver för mycket så finns det dessa bokmål. (Jaakko)

[9] Med en positiv och ivrig attityd kan man ersätta många språk. Idealistiskt är en kombination av dem. (Pasi)

Jaakko räknade att det talas sammanlagt tretton olika språk på hotellet: finska, svenska, engelska, danska, norska, estniska, ryska, turkiska, franska, tyska, arabiska, flamländska

och indonesiska. På andra hotellen varierade språkkunskaper mellan tyska, franska, spanska, ryska och estniska. Pasi, Tuomas och Heli berättade att anställda arbetar i reception oftast ensam medan hos Merja, Leena och Jaakko finns det ofta en kollega som arbetspartner. Detta orsakar att fast det finns många olika språk hos personalen kan dem inte användas i alla kundbetjäningssituationer. T.ex. vid e-post används inte ovanligare språk för att alla anställda kan betjäna alla kunder.

[10] Vi har bara en person i reception [åt gången]. Det förekommer finska, svenska, engelska, tyska, franska, ryska och estniska. Men korrespondens är oftast på finska, svenska eller engelska, på dessa språk arbetar vi. Det förutsätts att man [anställda] åtminstone förstår dessa språk och de som inte kan svenska, men förstår det kan svara på engelska. Men sen om någon talar franska eller tyska måste hen dock svara på engelska för att alla kan förstå vad är det frågan om och vad som har lovats eftersom arbetsskift omväxlar. (Pasi)

Barner-Rasmussen (2011) fann att man genom ett gemensamt språk kan lättare delta i diskussioner, skaffa nya kontakter och förbättra sin synlighet i företaget vilket leder vidare till bättre möjligheter till framgång i karriären (se avsnitt 3.1). Pasi hade gjort en liknande iakttagelse inom resebranschen: språkkunskaper är ett bakgrundliggande medel för karriärutveckling.

[11] Det händer lätt inom resebranschen att de som är flerspråkiga verkar ha bättre karriärutveckling än de som talar bara finska eller engelska. Vad jag har diskuterat med Helsingfors turism eller personer som har varit länge inom hotellbranschen är de nästan utan undantag trespråkiga eller på så sätt att de talar genomgående finska, svenska och engelska, det är utgångspunkten. Och sen om man talar ett språk till så först sen kan man språk. (...) Språket har sina fördelar, även om dolda. De [språk] öppnar liksom karriären om man kan utnyttja sina färdigheter. (Pasi)

6.1.1 Språkanvändning med nordiska kunder

Antalet kunder från Norden varierar bland hotellen. Merja berättade att svenskar är varje månad en av de tre största turistgrupperna och hos Jaakko har svenskar gått förbi ryssar och är nuförtiden den största utländska turistgruppen. Leena konstaterade att det kommer utländska resenärer mest från Sverige och Tyskland. Däremot ansåg Pasi att de har färre svenska turister än andra hotell i Helsingfors fast de har relativt mycket utländska turister i allmänhet: antalet utlänningar varierar beroende på säsongen från 60 % till 75 % av kunder. Tuomas och Heli konstaterade att svenskar är en liten turistgrupp hos dem. Norrmän och danskar hade mindre representation än svenskar på alla hotellen.

Kunder har förväntningar hurdan service och på vilka språk de kan få i en viss hotellkedja. Tuomas påpekade att hotellbranschen är mycket branddriven nuförtiden: om hotellkedjan är känd utomlands finns det mer utländska kunder. Detsamma gäller Norden: om varumärket är känt i de nordiska länderna finns det mer nordiska resenär på hotellet vilket å sin sida ökar betydelsen av svenskkunskaper. Merja konstaterade dock att svenskar inte förväntar nuförtiden att de kan få service på sitt modersmål.

[12] Vi är ju ett nordiskt varumärke och det är säkert så att vi har flest nordiska resenärer jämfört med till exempel andra hotell i staden. Eftersom vi är ett välkänt varumärke i de nordiska länderna betonas det särskilt därför att det borde vara mer kunskaper i svenska. Visst känns det nuförtiden att svenskar inte ens förväntar att vi skulle tala svenska utan de börjar själva tala engelska mer och mer. (Merja)

Med danskar och norrmän används det alltid engelska. Merja berättade att ibland försöker de använda svenska, men kommunikation är svårt eftersom språken är så olika. Informanterna angav att det används engelska för det mesta även med svenskar. En orsak till detta är att svenskar inte förväntar att få service på sitt eget språk och därför använder de engelska i kundbetjäningssituationer. Jaakko berättade att det används engelska med 80 % av svenskar eftersom en stor del av svenska kunderna hos dem är unga affärsmän som använder engelska i sitt arbete; för dem är det ingen uppmaning att kommunicera på ett främmande språk. Jaakko konstaterade dock att det finns äldre kunder från Sverige som fortfarande vill ha service på svenska.

[13] Norrmän och danskar så är det helt automatiskt engelska, de inte ens försöker med svenska. Och med svenskar så är det 80 % på engelska. Sen finns det dessa äldre par, de kommer på sommaren på Silja Line och de börjar på svenska. (Jaakko)

En annan orsak till att det inte används svenska med svenskar är att kunder själva byter språket till engelska även om personalen talar svenska med dem. Citat [14] nedan illustrerar detta: svenskar kan hälsa på svenska men använder engelska för att utträtta ärenden. Jaakko hade liknande erfarenheter fast han talar svenska som sitt modersmål. Enligt Pasi beror detta på att när svenskar reser till Finland anser de att de är utomlands och antar att servicesspråket är engelska. Pasi påpekade vidare att svenskar känner finska kulturen mycket dåligt: kunder har varit förvånade när en finländare har pratat svenska med dem. Leena Lyfte fram att om det finns någon i sällskapet som inte kan svenska används det engelska som ett gemensamt språk.

[14] De [svenska kunder] talar själva hellre engelska än svenska. Det är helt uppenbart att de inte ens försöker. Någon kan kanske börja [på svenska], men man behöver säga bara några meningar så byter de det själva automatiskt på engelska. Det är liksom bara att 'Tjänare, jag har kommit till huset.' That's it. (Tuomas.)

Enligt Pasi är det finlandssvenskar som blir indignerade om de inte får svenskspråkig service på ett hotell i Helsingfors. Pasi och Tuomas påpekade att kunder bestämmer på grundval av service på vilket hotell de ska övernatta. Tuomas argumenterade att hotell är mycket likadana när det gäller fysiska produkter, t.ex. hotellbyggnader och inredning, och därför är den enda möjligheten att satsa på servicen för att skilja sig från konkurrenter. Pasi funderade på att en språkkunnig personal kan påverka hurdana kunder som kommer till hotellet.

[15] Finlandssvenska kunder å sin sida förväntar att när vi dock är ett hotell i Helsingfors, talar vi svenska här. Så kan de bli indignerade om det inte talas svenska. På dessa områden finns det många svenskspråkiga kretsar (...) så kommer de till oss kanske eftersom det pratas svenska hos oss. De väljer också på grundval av detta, inte endast om man har det gröna kortet i plånboken eller inte. De är vid gott mod om någon pratar svenska eftersom man inte kan få det annanstans. Som det kan konstateras fångar vi de fiskar som vi fiskar. Om vi talade tyska hade vi troligen mer tyskar än på andra hotell. Och om svenska så mer svenskar och kanske även finlandssvenskar. (Pasi)

6.1.2 Språkliga delområden i kundbetjäning

Alla informanterna underströk betydelsen av tal och hörförståelse i reception eftersom kunder betjänas mestadels ansikte mot ansikte eller per telefon. Enligt Tuomas är hörförståelse det viktigaste delområdet (se citat [16] nedan). Han motiverade sitt svar genom att även om man inte själv kan producera ett språk så bra, men har förstått vad kunden menar, kan man dock kommunicera med kunden om man är ”inne i situationen”. Enligt Korpela (2004) och Sjöberg (2004) beror detta på roller: anställd som receptionist och resenär som kund har var och en sina roller och repliker i kundbetjäningssituationen (se avsnitt 3.2). Pasi påpekade att särskilt i ovanligare språk, dvs. andra språk som finska, engelska och svenska, är verbala kunskaper viktiga: e-post skrivs på engelska för att alla kollegor kan förstå innehållet, men i ansikte mot ansikte situationer är det möjligt att utnyttja sina språkkunskaper bredare och kreativare. Man kan t.ex. berätta om närbelägna sevärdheter på kundens eget språk.

[16] I det dagliga arbetet i reception är förståelse ändå det viktigaste. Naturligtvis måste man vara också kundorienterad: fast du inte nödvändigtvis talar språket, men om du förstår det, så

kan du tillämpa [dina språkkunskaper] om du är så att säga in i situationen med kunden. (Tuomas)

Skrivande och läsförståelse används för det mesta när det kommuniceras per e-post. Informanterna angav att fast skriftliga kunskaper behövs i arbetet är användningssituationer inte utmanande. Detta motiverades genom att texter som skrivs och läses i hotellmiljö handlar om vissa teman, mestadels bokningar, och texter är mycket likadana. Anställda kan utnyttja ett mönster enligt vilken de kan skriva sitt svar. Fast skriftliga arbetsuppgifter ansågs vara relativt enkla påpekade Leena att risken för missförstånd är stor när det kommuniceras på skrivet språk.

[17] Man frågar mitt eller [hovmästares] hjälp med dem att 'hej, skulle du kunna svara till hen artig'. [Kunden] kan fråga någonting eller ha förstått någonting fel. (...) Det är samma sak när man skriver på finska, om du skickar erbjudanden eller e-post. Och i allmänhet när du kommunicerar med kunden på skrivet språk så förstår kunden mycket enkelt någonting fel. I sådana situationer måste man vara mycket noggrant, också på engelska. (Leena)

Sjöberg (2004) kritiserar att betydelsen av skriftlig kommunikation underskattas ofta i affärlivet. Med detta menar hon att när kommunikationen sker t.ex. per e-post representerar den skrivna texten hela hotellet. Kunden bedömer hotellet på grundval av hur artig och tydligt personalen svarar på e-posten (se avsnitt 3.2). I allmänhet ansåg informanterna att det räcker med enkla skriftliga språkkunskaper, men två av informanterna (Leena och Jaakko) lyfte fram betydelsen av skriftliga kunskaper. Därtill framkom det även i andra intervjuer att det ordnas utbildning till hur man bör behandla skriftliga reklamationer eller hur man kan uttrycka sig artig (se avsnitt 6.4).

6.2 Brister i anställdas språkkunskaper

Alla informanterna angav att det finns något slags brister i personalens språkkunskaper, men trots detta klarar alla anställda av sina arbetsuppgifter. Heli berättade att nivån på språkkunskaperna varierar bland personalen från svaga och genomsnittliga till starka kunskaper. Pasi konstaterade att även finskkunskaper borde förbättras. Enligt honom beror brister på att det är länge sedan anställda har utbildat sig och att språkkunskaper inte har utvecklats anmärkningsvärt efter utbildningen.

[18] Ja, det finns behov för förbättringar även i modersmål, för min del också. I alla språk finns det utrymme för förbättring. (...) I reception finns det fem personer och fyra av dem har

varit över 20 år i huset så genomsnittsålder för receptionist är, ska vi säga, över 50. Språkkunskaper är från stenålder, sedan 30 år tillbaka, så skulle de behövas förbättra lite. (Pasi)

Yngre anställda har bättre kunskaper i engelska, men sämre i svenska

I allmänhet har anställda goda kunskaper i engelska medan svenskkunskaper skulle kunna vara bättre. Heli påpekade att behovet för svenskkunskaper inte är så stort i Mellersta Finland och därför anses bristfälliga kunskaper i svenska inte vara så allvarligt.

[19] På allmän nivå kan man inte [svenska tillräcklig bra], men sen finns det ett eller två personer som har sådan bakgrund, att de har bott på ett svenskspråkigt område. De ska göra till exempel meddelanden och annat på svenska. Men i allmänhet finns det inte [tillräckligt goda svenskkunskaper], men å andra sidan upplever man det inte som en stor brist här ”på landet”. (Heli)

Det framkom att yngre anställda har bättre kunskaper i engelska än äldre anställda. Informanterna ansåg att detta beror på att å ena sidan betonas kunskaper i engelska i utbildningen och att å andra sidan har ungdomar vuxit upp med den engelskspråkiga media omkring sig. Pasi kritiserade att goda kunskaper i engelska inte räcker utan ungdomar bör satsa på mångsidiga språkkunskaper.

[20] Dagens ungdomar talar inte till exempel svenska, men de kompenserar det inte genom att de skulle kunna portugisiska, japanska, kinesiska, ryska, tyska, franska eller någonting annat. Dagens ungdomar talar engelska bättre än vår över 50-åriga [anställda], men det räcker inte. De [äldre anställda] klarar sig på det [engelska], men andra klarar sig inte alls på svenska. (Pasi)

Däremot pratar äldre anställda i genomsnitt bättre svenska och är modigare att använda sina svenskkunskaper. Enligt informanterna beror detta på att med åldern blir man mer självsäker och vågar prova sin yrkesskicklighet även på andra språk. Därtill framkom det i intervjuerna att personens bakgrund påverkar modighet att använda svenska: t.ex. berättade Jaakko att för hans finskspråkiga anställd som har vuxit upp i en tvåspråkig miljö är det inget problem att tala svenska. Pasi konstaterade att svenska inte behövs vara felfritt för att glädja kunder och påpekade vidare att när det gäller finlandssvenskar förväntar de inte att finskspråkiga har goda kunskaper i svenska.

[21] Äldre anställda vågar [tala] mer än de unga, det finns en tydlig skillnad där. Jag har ett par över trettioåringar och de vågar använda [svenska] mycket bättre än under 25-åriga. Det beror också på självförtroende till arbetet. När du har gjort samma arbete i tio år så kan du det, det är helt naturligt för dig. Och då vågar man kanske prova någonting annat också. [---] Över hälften av finskspråkiga vågar dock använda svenska, det är redan en ganska stor andel enligt min åsikt. (Jaakko)

Unga praktikanter har inte tillräckligt bra språkkunskaper

Alla hotellen samarbetar aktivt med turismläroanstalter och har praktikanter både från grundnivå och högre nivå. Språkkunskaper hos turismstuderande fick både positiva och negativa kommentarer från informanter. Jaakko ansåg att språkstudier förbereder studerande till arbetslivet tillräckligt bra medan Heli tyckte att kriterierna för språkkunskaper är för låga i turismläroanstalter särskilt på grundnivå.

[22] Vi har mycket praktikanter från sekundär nivå [på yrkesskolor] och oftast är det språkkunskaper som är en utmaning. (...) Enligt min mening har de ganska låga kriterier där [i yrkesstudier] att vad som man måste kunna, men de [kriterier] räcker nödvändigtvis inte i kundservice. Om man inte är modig på så sätt att man vågar använda dem [språkkunskaper]. (Heli)

Det framkom i alla intervjuerna att personalen har bättre språkkunskaper än praktikanter. Detta är intressant eftersom det är praktikanter som har studerat språk nyligen medan när det gäller anställda kan det vara länge sen de har uppdaterat sina språkkunskaper (se citat [18] ovan). Informanterna ansåg att bristfälliga språkkunskaper är kopplad till ålder och erfarenhet: unga praktikanter möter olika utmaningar i själva arbetet och kundbetjäningssituationer är spännande även på modersmål. Då är det svårt att försöka arbeta på ett främmande språk. Därtill hade informanterna märkt att gymnasium och yrkeshögskola har en positiv inverkan på språkkunskaper medan studerande i yrkesskolor har mer brister i sina språkkunskaper (se Juurakko-Paavola 2011 i underavsnitt 4.3.2). Leena ansåg att studerande själva har märkt detsamma och vill förbättra sina språkkunskaper i gymnasium. Jaakko och Heli berättade att de prefererar högskoleutbildning när de rekryterar praktikanter och anställda eftersom då har man haft förmansutbildning och är mognare. Informanterna lyfte dock fram att studerande inte kan koncentrera sig helt och hållet på språkstudier eftersom även yrkesämnen spelar en stor roll i utbildningen.

[23] Det kommer mycket människor till oss som har gått på sekundär utbildning, de kommer till exempel genom arbetspraktik och har inte gått i gymnasium. De har inte haft så mycket grammatik och talande [i språkstudier] eftersom man måste studera också yrkesämnen. Men nuförtiden är största delen av dem sådana som gör dubbelexamen just för språkkunskaper. Jag har märkt att även engelska är en mycket stor utmaning för många. (Leena)

Anställda vågar inte använda sina språkkunskaper mångsidigt

Praktikanter är dock inte de ända som upplever kundbetjäningssituationer på främmande språk utmanande: även anställda är nervösa när det kommunicerar t.ex. med svenskspråkiga kunder. Enligt informanterna behöver anställda inte oroa sig för kollegors åsik-

ter eftersom arbetsmiljö tillåter också misstag. Det största ”hotet” som anställda upplever är att kunden kan fråga någonting som de inte förstår eller inte kan svara på eftersom deras språkkunskaper inte är på tillräckligt hög nivå. Detta gäller svenska men även andra språk såsom tyska och ryska. Därför väljer anställda att använda engelska i stället för kunders eget språk även om man hade kunskaper i språket i fråga.

[24] Många säger att de spänner sig att tala även om de klarar sig bra i vardagliga situationer, men de är rädda för att kunden börjar prata om någonting annat och mer på svenska. Att ’vad om jag kan säga ingenting annat’. Detta förhindrar också användningen av svenska. (Merja)

[25] I väldigt många situationer som jag själv har kommit till, var [kunden] en tysk eller en ryss, har det varit att ’nå, jag iddes inte, det har varit så länge sen jag har använt det’. (Leena)

Merja och Jaakko ansåg att finländare talar svenska bättre än de tror: en del av bristerna orsakas av svagt självförtroende. Merja upplevde att alla anställda har åtminstone grundkunskaper i svenska: hon önskade att kunskaper skulle vara starkare för att anställda vågade använda dem mer i arbetet. Det framkom i intervjuer att förmännen uppmuntrar sina anställda använda svenskkunskaper för att de skulle få mer självförtroende. Förmans roll behandlas mer i avsnitt 6.6.

[26] På något sätt tror jag att finländare alltid har en sådan ’jag kan inte’ [attityd] även om de hade hanterat hela check in och svarat på alla frågor. ’Det gick så dåligt igen, jag kan inte svenska’ fast för mig har det låtit mycket bra jämfört med hens nivå. Det största problemet är ett visst självförtroende: alla kan svenska för de har lärt sig [det] i skolan, men de tror bara att de inte kan. (Jaakko)

Brister baserar sig på förmännens egna iakttagelser

Brister i anställdas språkkunskaper har märkts för det mesta genom förmännens egna iakttagelser. Heli konstaterade att fast hon inte har perfekta språkkunskaper märker hon vilka anställda har starka språkkunskaper och vem har mer utmaningar i sitt språkbruk. Brister handlar om ordförråd och artighet: t.ex. hade Leena märkt att anställda borde kunna beskriva viner bättre. Därtill berättade Leena att det behövs mer kunskaper i ryska: de har haft sådana kunder som inte kan främmande språk och det har varit utmanande att betjäna dem utan ett gemensamt språk.

Alla informanterna berättade att det har fått nästan inte alls negativ kundfeedback på personalens språkkunskaper. Merja konstaterade dock att kunder har önskat att persona-

len i receptionen skulle prata svenska och Heli hade fått feedback att det hade funnits kommunikationsproblem i en kundservicesituation. I allmänhet har kundfeedback på språkkunskaper varit positiv: Pasi konstaterade att kunder upplever servicen vara angenäm och personalen vänlig om anställda säger några fraser på kundens eget språk. Detta å sin sida påverkar hotellets popularitet eftersom kunder läser t.ex. TripAdvisor för att ta reda på hurdana erfarenheter andra kunder har haft om hotellet.

[27] Det har kommit ingen feedback på det [att nordiska kunder skulle vilja ha svenskspråkig service]. Och sen när dessa personer som har mycket flytande svenska är i jobbet så får man positiv feedback på dem. Men om de inte hade varit [i jobbet] så har det inte kommit rekommationer. Det är ett mervärde och kanske är det överraskande för kunder eftersom de kommer ihåg att skriva om det. (Heli)

6.3 Utveckling av språkkunskaper

Utveckling av anställdas språkkunskaper varierar bland hotellen. Pasi konstaterade att utveckling har försummats på hotellet, men att anställda kan träna upp sina språkkunskaper med kunder och på så sätt uppehålla sitt kunnande. Merja berättade å sin sida att de diskuterar språkkunskaper mycket med personalen, men utveckling av dem är inte så aktivt. Leena angav att de utvecklar personalens språkkunskaper om det finns behov för det medan koncernens språkpolitik begränsar Jaakos och Tuomas möjligheter att utveckla anställdas språkkunskaper (se avsnitt 6.5). Heli hade tänkt satsa på utveckling av språkkunskaper mer i framtiden för nu har hon lärt sig att känna sina anställda tillräckligt bra. Heli är en relativt ny medlem i personalen: hon har arbetat i tre år på det nuvarande hotellet. Informanterna ansåg att utveckling av sakkunskaper är primärt, men att språkkunskaper är kontinuerligt med i arbete och på så sätt en del av yrkesskicklighet.

Fördjupande av nuvarande språkkunskaper i stället för ett nytt språk

Jaakko, Pasi och Tuomas har tvåspråkiga anställda medan Merja, Leena och Heli har det inte. När informanterna frågades om mångspråkighet betonade alla förmännen att det är nyttigare att fördjupa sina nuvarande språkkunskaper än att lära sig ett helt nytt språk. Fördjupande kan enligt informanterna vara t.ex. utvidgande av ordförråd eller användning av språket i olika utmanande situationer. Jaakko konstaterade att i turismstudier lär personen sig finska, svenska, engelska och något annat språk, alltså alla har en bra grund att fördjupa sina nuvarande språkkunskaper. Fast anställda har goda språk-

kunskaper i engelska skulle informanterna slipa kunskaper ännu mer så att alla kunde kommunicera flytande på engelska. Heli och Tuomas påpekade att anställdas nivå påverkar hurdan utveckling av språkkunskaper bäst utnyttjar dem: de som har svagare språkkunskaper kan stärka sitt kunnande t.ex. i engelska medan de med goda språkkunskaper kan koncentrera sig på andra språk såsom svenska.

[28] Nå, det beror i princip på vilken nivå du ligger på. När det gäller engelska skulle några behöva träna lite medan i svenska är det många [som behöver duvning]. Sen om man jämför nya [språk] med [nuvarande språkkunskaper] så är det, som jag redan sade, engelska och finska på vilka man klarar sig, att man måste kunna dem bra. Dem anser jag som de viktigaste. (...) Kanske skulle nuvarande [språk] gärna förstärkas till sådan nivå att man kan dem som ett rinnande vatten förrän man börjar ett nytt [språk]. (Tuomas)

Pasi konstaterade att anställdas egen motivation påverkar inläring: om man inte är intresserad av att lära sig ett nytt språk är det nyttigare att koncentrera sig på fördjupande av sina nuvarande kunskaper. Om en anställd dock själv uttrycker sitt intresse att lära sig ett nytt språk är informanterna redo för att stöda anställda särskilt om språket behövs i arbete. Leena lyfte fram att det skulle vara nyttigt om anställda lärde sig ryska eftersom det finns behov för språket.

[29] Att lära sig nya språk, det kan vara lite överdrivet på denna punkt: om man är redan 57-årig och har inga egna intressen eller det inte kommer från eget initiativ så lär man sig inte då. Om man har eget intresse så kan man lära sig och uppnå en viss nivå. Jag tror att det är alldeles tillräckligt om man sätter sig in i de språk som man på något vis kan och utvecklar dem; det skulle vara viktigare. (Pasi)

Det är svårt att motivera anställda uppehålla svensk kunskaper

Det framkom i intervjuer att det är svårare att motivera anställda utveckla sina kunskaper i svenska jämfört med engelska. Detta beror på att anställda redan har starka kunskaper i engelska och de anser att goda kunskaper i engelska är en självklarhet inom resebranschen. När det gäller svenska berättade Merja att de anställda som kommer direkt från skolan har inte hittat motivationen att lära sig svenska. Därför diskuterar de särskilt svensk kunskaper aktivt och regelbundet i utvecklingssamtal och hon själv uppmuntrar anställda att använda svenska i arbetet. Tuomas funderade på att debatten om tvångssvenskan har påverkat motivationen särskilt hos yngre studerande.

[30] Många börjar arbeta hos oss direkt från skolan: från yrkeshögskolor eller man utbildar sig till receptionist [dvs. från yrkesskolor]. Motivationen för att tala svenska kommer inte från skolan, det finns mycket litet av dess ursprung. Det borde uppmuntras väldigt mycket hos oss

[att tala svenska]. Det finns nog lite problem med att hur man kan få anställda bli motiverade att verkligen tala [svenska]. [Engelska] är vårt andra arbetspråk, det är mycket automatiskt. Svenska är mycket olik jämfört med engelska. (Merja)

Heli påpekade att det är svårt att motivera personalen lära sig svenska eftersom språket behövs så litet i Mellersta Finland: det finns inte tillräckligt med situationer att uppehålla sina svenskkunskaper i arbetet. Tuomas ansåg å sin sida att fast tyska är nyttigare språk inom resebranschen än svenska skulle det dock vara lättare att lära sig svenska: alla har eller har haft någon slags svenskkunskaper, dvs. man behöver inte starta från scratch med svenska.

6.4 Utvecklingsmedel

Utvecklingsmedel som framkom i intervjuer har kategoriserats enligt Viitalas (2014) tredelade modell, dvs. utveckling utanför arbete, utveckling i arbete på individnivå och på gruppnivå (se avsnitt 2.5). För det första kartläggs hur utveckling av språkkunskaper behandlas i utvecklingssamtal.

6.4.1 Utvecklingssamtal

Fem av sex informanter hade utvecklingssamtal med sina anställda. Två informanter (Jaakko och Merja) behandlade språkkunskaper mer i samtalen än andra. Jaakko berättade att anställda nämner särskilt svenska i utvecklingssamtal. Merja konstaterade att både hon själv och hennes anställda tar upp förbättring av språkkunskaper i utvecklingssamtal. Om en anställd har lärt sig ett nytt språk kartläggs det tillsammans hur detta syns i arbetet, t.ex. har det funnits möjligheter att prova kunskaper i praktiken och hur nyttigt det har varit att lära sig språk. Enligt Kupias m.fl. (2014: 104 f.) är sådant förmanarbete viktigt: förmannen bör hjälpa sina anställda att tillämpa nya kunskaper i praktiken.

[31] [Utveckling av språkkunskaper] kommer fram ganska ofta. Vi pratar om liksom praktiska saker: om man har lärt sig ett nytt språk, har man använt det och hur samt har det varit till nytta. Vi pratar mycket [om det]. Några är mer ivriga att lära sig nya språk, andra är inte så intresserade av det och det är ju OK. Det är väldigt aktivt med i våra utvecklingsföremål, att vi alltid uppehåller dem och var och en diskuterar det. (Merja)

Både Jaakko och Leena påpekade att det inte finns så mycket tid att utveckla språkkunskaper eftersom arbetet består av många olika faktorer och språkkunskaper är bara en

del av helheten. Leena ansåg att fast sakkunskaper har större roll i utvecklingssamtal är språkkunskaper en av kompetenserna: t.ex. kan viner beskrivas bättre till utländska kunder tack vare goda kunskaper i engelska. Leena berättade dock att när de hade behövt ryskkunniga anställda hade två frivilliga börjat studera språket.

[32] I tidigare år har ryska kommit fram och därför har en frivillig från salen och en från receptionen börjat studera det. Kanske är det så att andra yrkesskicklighetskrav framkommer mer i dem [utvecklingssamtal], men å andra sidan även språkkunskaper. Man borde liksom kunna beskriva viner, men också kunna beskriva dem på engelska. (Leena)

Tuomas konstaterade att språkkunskaper inte hade kommit fram i utvecklingssamtal som brist och ingen hade tagit upp sitt intresse att förbättra sina språkkunskaper. Heli hade tänkt ta språkkunskaper upp i nästa utvecklingssamtal eftersom hon nu känner sina anställda bättre och vet hurdana språkkunskaper var och en har. Pasi var den enda förmanen som inte hade utvecklingssamtal med sina anställda. Han motiverade detta genom att de känner varandra mycket bra och eftersom de är ett litet hotell kan de kommunicera med varandra dagligen.

[33] De skulle förmodligen behövas, men vi inte har haft dem. Det där är en sak som vi har försummat, men å andra sidan har vi på ett litet hotell interaktion hela tiden. (Pasi)

Pasis kommentar [33] ovan överensstämmer med EK (2009: 21): i små företag litar förmanen på daglig kommunikation och anser att utvecklingssamtal inte är så viktiga inom en liten arbetsgemenskap. Kupias m.fl. (2014: 87 ff.) påpekar dock att för att skapa en konfidentiell kommunikation mellan förman och anställd behövs det privata och strukturerade diskussioner (se avsnitt 2.4).

6.4.2 Utveckling utanför arbete

Hotellen har inte egna språkkurser

De hotell som var med i studien hade inga egna språkkurser. Merja konstaterade att det finns andra kurser och utbildningar inom organisationen, men när det gäller språk har de använt medborgarinstitutets språkkurser. Tuomas berättade att det inte aktivt utvecklas språkkunskaper på hotellet, men det finns andra utvecklingsmöjligheter, t.ex. förmansutbildningar, där språkkunskaper kommer vid sidan om. På dessa kurser handlas språkkunskaper från den synpunkten hur man kan uttrycka sig bättre i arbetet, t.ex. när man

behandlar reklamationer, i stället för att man skulle studera grammatik. Pasi konstaterade att de hade haft länge sen kundbetjäningutbildning om hur man kan uttrycka sig mer diplomatiskt. Leena berättade att de prefererar engelskspråkiga vinkurser där anställda kan förbättra både sina sakkunskaper och språkkunskaper.

Jaakko hade försökt ordna språkutbildning i ryska på arbetsplatsen så att kostnader skulle ha delats mellan deltagare, men tillräckligt många anställda hade inte blivit intresserade av idén. Enligt organisationens språkpolitik kan arbetsgivare inte betala anställdas språkkurser. Heli berättade att det ännu inte har ordnats språkkurser, men hon hade funderat på olika möjligheter, t.ex. en intensivkurs för att återkalla svenskkunskaper. Hon ansåg att den skulle vara ett fungerande medel eftersom resultaten syns snabbt vilket hjälper till att uppehålla motivationen.

[34] Jag skulle själva vara redo för att betala språkkurser, men jag har inte fått lov till det. Jag tänkte på en fas att jag skulle själva ordna en rysklärare hit. På söndagkvällarna, när våra mötesrum är tomma, skulle det ha ordnats en ryskkurs där och vi skulle ha delat betalningen. Jag skulle själv ha varit med i den. (...) Men vi fick inte tillräckligt många intresserade med. (Jaakko)

[35] Nå, jag tycker att åtminstone i början skulle det vara någon intensivkurs för att intressen består och för att man skulle märka någon påverka av det. Om det inte kommer från sig själv att man till exempel går någonstans varje vecka blir det lätt oavslutad om det är av någon annans handledning och det inte intresserar man själv. (Heli)

Självstyrd inläring stöds genom att delta i kostnader

Självstyrd inläring stöds hos Merja, Jaakko, Pasi och Leena genom att betala språkkurser t.ex. i medborgarinstitutet. Leena berättade att det måste reflekteras över om dessa kurser kan göras under arbetstid, men i alla fall betalar arbetsgivaren kostnader. Informanterna konstaterade att man inte aktivt uppmuntrar anställda att använda denna möjlighet utan det kommer alltid från anställdas eget initial.

[36] När det önskas mer språkkunskaper och fördjupande av dem så har vi till exempel betalat deltagaravgifter, böcker och sånt till exempel på medborgarinstitutets kurser – om de har från sin egen vilja gått till dem. Arbetsplatsen har stött sådan språkinläring. (Merja)

Heli ansåg att det skulle vara möjligt att betala kostnader, men anställda har inte ännu deltagit i språkkurser. Tuomas berättade att ingen av anställda hade frågat efter denna möjlighet och att han själv inte kan bestämma deltagande i kostnader utan koncernledningen måste fatta beslutet. Jaakko skulle själv betala språkkurser till sina anställda,

men hade inte fått lov till det från koncern. Han berättade dock att det har betalats finska kurser till utländska anställda vilket han motiverade genom att finskkunskaper är ett måste i arbetet. I Jaakkos kommentar [37] nedan syns bra vad Eräsalo (2008: 150) kritiserar om kurser: om alla anställda inte kan delta i kurser, t.ex. på grund av dyra kostnader, är anställda i en ojämlig position.

[37] Till dessa utlänningar har jag betalat kurser i finska, så pass mycket har jag gjort, det är så viktig sak. Ganska få har använt det, många har gått på egna kurser men de har inte bringat kvittot till mig även om det vet att de kan göra det. Kanske ligger det på bakgrunden att de anser att de är orättvist mot andra. Någon skulle kunna säga varför får hen gå på finska kurser men jag får inte gå till exempel på en kurs i spanska. Då borde jag diskutera med personalchefen. Jag försöker uppmuntra personalledningen (...) att skulle det kunna ordnas till exempel en kurs i ryska, men ingen har blivit intresserad av idén. (Jaakko)

Studieledighet och flexibel arbetstid

Pasi berättade att det har varit en person på studieledighet för att studera spanska vid universitetet. Studieledighet har använts även hos Leena. Merja, Tuomas och Heli berättade att anställda inte hade frågat efter studieledighet, men Merja ser inget hinder för det. Däremot konstaterade Tuomas att han inte vet hur sannolikt det är att få ledighet eftersom koncernledningen fattar beslutet; vanligtvis säger anställda upp sig när de vill studera. När det gäller flexibel arbetstid kan det enligt Merja beaktas studier när arbetsskift delas medan Heli ser skiftarbete utmanande.

[38] Det är ganska lätt att få till exempel studieledighet, jag ser inget hinder för det. Vi har inte fått sådana situationer, men man kan få studieledighet. Och sen om det finns någonting kan det förhandlas om arbetstider. Arbetet i reception är huvudsakligen treskiftsarbete alltså man gör alla dessa skift och alltid finns det utrymme för flexibilitet på det hur man placerar skift. (Merja)

[39] Man kan ha även andra hobbyer som är förknippade till branschen och sen måste man tänka på vad som sammanhänger med arbetstid. Det är alltid lite utmanande när det är frågan om skiftarbete, att vilket [skift] borde ges till vem. Så skulle det kunna vara till exempel ekonomisk stöd att det betalas till exempel utbildningsavgifter eller annat. Det kan kanske vara den enklaste lösningen. (Heli)

6.4.3 Utveckling i arbete på individnivå

De utvecklingsmedel som kräver förändring av arbetsuppgifter – arbetsrotation och vikariering – behandlades inte i intervjuer utan det koncentreras på arbetet i reception. När det gäller Leena behandlades även restaurangsarbete. Arbetsintroduktion och inskolning kom upp inte heller i intervjuer.

Kollegor och förmän fungerar som coach och handledare

Fast det finns inte en egentlig coach eller handledare som kan stöda med språkkunskaper på hotellen, hjälper anställda varandra. Även förmän själva fungerar som coach vilket Torrington m.fl. (2005: 394) anser nyttigt: förmannen känner sina anställda och vet hurdan hjälp de behöver. Informanterna konstaterade att de känner sina anställda och deras språkkunskaper bra. Leena berättade att anställda frågar henne eller hovmästaren om de behöver hjälp: hovmästaren har starka kunskaper i engelska och Leena själv har kunskaper i många olika språk. Därtill skriver Leena till vininformation hur namnen på viner ska uttalas.

Hos Jaakko och Pasi läser tvåspråkiga anställda igenom e-post som enspråkiga kollegor har skrivit: de korrigerar fel och ger feedback på de saker som är rätt i texten. Hjälpen är ömsesidig: man får hjälp både till svenska och finska. Hos Heli, där det inte finns tvåspråkiga anställda, får de som har starka kunskaper i svenska mer svenskspråkiga arbetsuppgifter. Tuomas ansåg att det skulle vara ett bra sätt att utveckla språkkunskaper om det fanns en anställd med potential och egen motivation till att breda sitt kunnande till kollegor. Fast anställda hjälper och tipsar varandra har de inte sådan coaching-verksamhet aktivt just nu.

[40] Förstås om det finns någon inom personalen som redan har potential och vill ta det fram. Det skulle ju ske inom firman utan större utbildningar. Vi har en anställd som talar flera språk att om det finns tid och lust, men det krävs dock att man arbetar med henne. Det är dock på så sätt att man arbetar ensam mycket och i detta avseende är det lite utmanande. Men en möjlighet. (Tuomas)

Informanterna ansåg att alla anställda har så bra språkkunskaper att de klarar sig av arbetsuppgifter. Hos Heli, Tuomas och Pasi arbetas det oftast ensam i reception så det finns inte alltid någon som kan hjälpa till medan Merja berättade att det arbetas oftast parvis i receptionen och då lär man sig mycket genom att höra hur andra uttrycker sig.

[41] Det kan man inte bestrida att några har bättre språkkunskaper än andra även om alla har goda baskunskaper. Jag tror att hos oss där i receptionen när man oftast arbetar med någon, alltså det finns två i arbete, så lär man hemskt mycket genom att lyssna på den andra. Liksom genom att höra, man behöver inte ens aktivt lyssna på. Att man hör hur någon annan säger någonting, alltså man lär sig ganska mycket genom exempel hos oss. [---] Å andra sidan kan man mycket lätt fråga hjälp från där bredvid om man nu till exempel glömmer bort ett ord. (...) Och sen kan man ropa till det ordet, att vi har på så sätt bra, öppen arbetsgemenskap att vi kan arbete uttryckligen tillsammans. (Merja)

E-inläring: det finns inte språkmaterial på intranät

När det gäller E-inläring konstaterade Merja och Jaakko att det finns ingenting om språkutveckling på intranät. Tuomas berättade att i deras intranät finns en del av information även på svenska, men för det mesta är språket finska.

[42] Vi har hemskt mycket olika slags utbildningar på intranätet, men det finns inga språkutbildningar. (Merja)

Andra medel: språkbud och utvidgning av temaordförråd

Jaakko tog upp att anställda har använt språkbud som ett medel att utveckla sina språkkunskaper: en tvåspråkig anställd hade pratat endast svenska till sin kollega. Fast Jaakko önskar att utlänningar skulle använda finska med sina kollegor för att stärka sina finskkunskaper använder de oftast engelska för kommunikationen är lättare med ett sådant språk som båda parter har goda språkkunskaper i. Han konstaterade vidare att detta gäller även honom själv: med utländska anställda är det gemensamma språket oftast något annat än finska.

[43] Språkbud skulle vara ganska bra, det har vi förresten sysslat med. [En tvåspråkig kollega] talade endast svenska för hen och hen svarade på finska. (...) Ibland har jag sett att de har på eget initiativ bett hjälp från kollegor. (Jaakko)

Merja berättade att de är öppna för olika förbättringsförslag som anställda har, men personalen har inte så aktivt varit med i utvecklingen av språkkunskaper. Enligt Leena är det bästa sättet att utveckla språkkunskaper på deras hotell att hela tiden aktivt öka ordförråd, särskilt gastronomiskt ordförråd. Personalen lär sig alltid ny menyn och råvaror på engelska för att kunna presentera maträtter på främmande språk.

6.4.4 Utveckling i arbete på gruppnivå

Självgjort material: fraslistor och en ordbok

Jaakko berättade att en tvåspråkig anställd har gjort fraslistor till sina kollegor för att de kan förbättra sina svenskkunskaper medan Merja har gjort tillsammans med sina anställda fras- och ordlistor på ryska som hjälpmedel vid årsskiftet.

[44] Vi har gjort så att skiftchefen som är finlandssvensk har gjort fyra A4-sidor av meningar till alla så att de kan träna på egen hand. Vi har dem på väggen i bakre kontoret, även i toaletten finns det en på väggen. På så sätt försöker vi hjälpa kollegor. (Jaakko)

Hos Heli används det inte fraslistor, men hon hade tänkt att de skulle hjälpa särskilt de anställda som har svagare språkkunskaper. Därtill konstaterade hon att de fungerar som en bra påminnelse för att man kommer ihåg t.ex. att använda vissa komplimanger. Tuomas berättade att de har ett underlag till bekräftelse och reklamationer, men det saknas stödmaterial om ansikte mot ansikte situationer. Liksom Heli ansåg Tuomas att fraslistor skulle vara nyttiga.

Leena berättade att de har gjort en egen gastronomisk ordbok. Hon konstaterade dock att ordboken inte används så ofta nuförtiden eftersom man kan översätta menyn med hjälp av teknologi och visa bilder av råvaror t.ex. på tabletten.

[45] När det kommer en ny meny studerar personalen den alltid också på engelska eftersom vi alltid presenterar maträtter på engelska om det behövs. Du måste kunna alla råvaror (...) alltså blir gastronomisk ordförråd bekant. Sen har vi de vanligaste råvarorna på svenska, tyska, franska, spanska och italienska. Men användningen av en sådan husets egen ordbok har minskat eftersom vi har en iPad och vi kan visa kunden direkt en bild att 'Okej, så här ser en kålrot ut'. (Leena)

Stöttande arbetsmiljö och dialog

Stöttande arbetsmiljö är en delfaktor som är kopplad till alla andra utvecklingsmedel både på individnivå och gruppnivå (se t.ex. Kupias m.fl. 2014 i avsnitt 2.5.3). Alla informanterna ansåg att arbetsmiljön på hotellet stöder inläring: anställda uppmuntrar varandra och vågar göra misstag. Tuomas och Leena berättade att alla schismer handlas direkt för att uppehålla bra arbetsmiljö. Tuomas konstaterade att bra arbetsmiljö påverkar kundbetjäning och på så sätt syns också till kunder.

[46] Vi har mycket öppen [arbetsmiljö] att vi genast pratar om goda och dåliga saker. Om vi har en bra anda så syns det i kundbetjäningssituationer. Jag vet att vi har en bra anda och en mycket bra grupp eftersom det syns i konceptens undersökningar om kundtillfredsställelse. Vi ligger på top fem i hela koncepten, vi talar om 26 hotell. Då är det frågan om service, inte endast fysiska ramar, och på så sätt kan man skilja sig. (Tuomas)

Hos Jaakko stöder arbetsmiljö inläring av språk å ena sidan så på så sätt att kollegor stöder varandra och å andra sidan på så sätt anställda hör sig kontinuerligt främmande språk. Det finns många utländska anställda som använder t.ex. franska, spanska och engelska vid sidan av finska på arbetsplatsen. Merja berättade att personalen delar nya saker som de har lärt sig med sina kollegor och på så sätt lär personalen sig som ett team. Pasi konstaterade å sin sida att personalen har arbetat mycket länge tillsammans

vilket förespråkar bra arbetsmiljö, annars hade anställda inte trivts så länge på ett och samma arbetsplats.

[47] Det är mycket flexibelt annars skulle människor inte ha varit så länge. (...) Vi hjälper varandra när vi gör någonting, att någon läser det igenom och texten blir bearbetad. Ingen anser det ärekränkande. De frågar mig hur man skriver detta på svenska och sen skriver jag någonting på finska och de läser det och 'Där saknas ett komma igen'. (Pasi)

6.5 Orsaker till att inte utveckla språkkunskaper

Språkkunskaper utvecklas relativt sällan på hotellen som var med i studien. Detta motiverades genom språkpolitik, behov, anställdas motivation och att ansvaret ligger på turistläroanstalter. Argument som framkom i intervjuerna presenteras nedan.

Språkpolitik dikterar utvecklingsmöjligheter

En faktor som begränsar förmåns möjligheter att utveckla språkkunskaper var språkpolitik. Jaakko berättade att koncernen bestämmer alla utbildningar och att han som hotelldirektör kan inte fatta beslut om personalutveckling och utbildningar. Det enda området som koncernen inte påverkar är rekrytering. Han hade funderat på varför det inte ordnas språkutbildning fast en stor del av koncernens kunder är utlänningar, men han konstaterade vidare att ett hotell har relativt liten betydelse i helheten.

[48] Jag har själv också funderat på att vi är en så stor koncern, vi är liksom 35 restauranger och två hotell, och en stor del av kunderna är utlänningar. Varför ordnas det inte kurser och på så sätt uppmuntras [till att lära sig språket]? Men de är alla saker som händer ovanför mig. Jag har ändå fört saker vidare. (Jaakko)

Koncernens språkpolitik begränsar också Tuomas möjligheter att utveckla personalens språkkunskaper. Han kan inte bestämma om anställda kan t.ex. delta i språkkurser utan beslutet måste alltid fattas på högre nivåer i hierarkin. Tuomas berättade att koncernen som han jobbar för har olika typ av hotell och att inställning till kunder varierar i dem: den ena är mer tillbakadragen medan den andra är mer jovial. Det hotell som Tuomas nuförtiden arbetar på kommer att flyttas från den ena kedjan till den andra inom koncernen vilket orsakar att personalen måste lära sig att vara mer diskret med kunder. Tuomas evaluerade dock att detta inte kommer orsaka problem eftersom alla i receptionen är erfarna i sitt arbete.

[49] Vad koncepten ger till oss, att hur vi borde förhålla oss till kunder, alltså är vi mer ”descrete” eller är vi liksom joviala och att vi diskuterar med kunden om vardagliga saker enligt amerikansk stil ’Hur är läget?’ och så vidare. Så detta påverkar förstås [hurdant språk används med kunder]. Hotellet A är på en sådan kedja att man borde vara öppen med kunder och när det gäller hotellet B så är man där lite mer ”descrete”, man är tjänstvillig och taktfull. (Tuomas)

Förmännen anser att personalen ha tillräckligt bra språkkunskaper

En annan orsak till att det inte utvecklas anställdas språkkunskaper är att förmännen inte ser behov för det: de anser att det räcker med anställdas nuvarande språkkunskaper. Tuomas påpekade att de inte hade haft problem med bristfälliga språkkunskaper, men konstaterade att om sådana skulle framkomma ska språkkunskaper utvecklas. Enligt Leena har personalen relativt bra språkkunskaper just nu: när de har haft problem med språkkunskaper har personalen utbildats. Jaakko påpekade att var och en anställd redan talar tre olika språk. Han funderade på att han har mycket mångspråkig personal eftersom han själv uppskattar språkkunskaper i hög grad.

[50] Nästan alla talar tre språk så är detta redan en styrka. (...) Nästan alla har finska, engelska och sen något tredje språk; det är en som har svenska som det tredje och det är svagt. Alltså vi har [språkkunskaper], men det beror troligen på att jag själv har så starka språkkunskaper; jag uppskattar dem på ett annat sätt jämfört med andra, att på så sätt är jag kanske en annorlunda hotelldirektör. (Jaakko)

Anställdas egen motivation saknas

Personalens attityder och aktivitet påverkar utveckling: i allmänhet är anställda nöjda med sina nuvarande språkkunskaper och är inte motiverade att utveckla dem. Förmännen konstaterade att å ena sidan har anställda själv inte tagit upp sitt intresse att utveckla språkkunskaper och å andra sidan har de som förman inte uppmuntrat sina anställda att utveckla språkkunskaper t.ex. på språkkurser. Tuomas konstaterade att enligt honom måste personen har eget intresse att utveckla sitt kunnande. Han påpekade vidare att situationen i det personliga livet, t.ex. små barn, påverkar för det mesta om personen har motivation att studera något språk eller inte.

[51] Initialet kommer från personen själv om man vill studera det [svenska] på fritiden på så sätt att man klarar sig i arbetet. (...) Trots allt är de allra viktigaste språken för oss engelska och finska. (...) Det är rikedom om man kan mer. (Tuomas)

Fast merparten av anställda inte är aktiva i sin språkutveckling, finns det dock vissa enstaka personer som är motiverade att lära sig språk. T.ex. skulle en vinmästare hos Leena vilja lära sig franska och en receptionist hos Tuomas vill förbättra sina kunskaper

i finska ännu mer. Heli påpekade att de anställda som är intresserade av språk redan har bra språkkunskaper medan de med mer bristfälliga kunskaper saknar eget intresse.

Enligt Pasi förhåller arbetsgivare och arbetstagare sig olika till behovet av att utveckla språkkunskaper: arbetsgivaren upplever att språkkunskaper bör förbättras medan anställda är nöjda med den nuvarande situationen. Pasi funderade på vidare att anställda, särskilt äldre personer som har varit studerande länge sen, borde förändra sina inställningar till inläring, dvs. vara öppnare till nya saker och nya situationer.

[52] Om det erbjuds en möjlighet, men man har inte alls eget intresse, så är utbildningen resultatlös, att 'Måste man vara med också här'. (...) Öppnare inställning till studier. Kanske måste man liksom förödmjuka sig till inläring. Det kan vara svårare till äldre personer att underkasta sig till studier: acceptera att jag inte kan och vara receptiv att jag kan lära mig någonting nytt här. (Pasi)

Ansvarvaret ligger på läroanstalter

Det framkom i intervjuer att företag förväntar att arbetssökande redan har tillräckligt bra språkkunskaper vid rekrytering, dvs. studerande bör skaffa tillräckligt bra språkkunskaper i turismutbildningen. Pasi sammanfattade att arbetsplatsen i sig inte är en språkskola utan anställda måste bringa något mervärde med sig när de kommer till företaget.

[53] Det finns ju inte så mycket resurser till det [att utveckla språkkunskaper]. Inom denna bransch förväntas på sätt och vis att det redan finns vissa språkkunskaper och då utvecklas de inte så mycket, särskilt av arbetsplats, av arbetsgivares sida. Det kommer ju från anställdas initiativ om det finns intresse till det. [---] Man förutsätter att språkkunskaper redan finns när arbetstagen börjar hos oss. (Merja)

Trots dessa förväntningar kritiserade merparten av informanterna språkkunskaper hos turismstuderande vara otillräckliga. Jaakko var den enda informanten vem ansåg att språkundervisningen i turismläroanstalter preparerar studerande tillräckligt bra till arbetslivet. Pasi ansåg att kunskaper i finska och engelska inte räcker utan de personer som har mångsidiga språkkunskaper t.ex. på grund av sina mångkulturella anor har bättre möjligheter att få arbete.

Eftersom språkkunskaper hos turismstuderande fick så mycket kritik från informanterna frågades förmännen hurdan språkundervisning de önskar i turismläroanstalter. Enligt Utbildningsstyrelsen (2014) är målet med språkundervisning inom resebranschen både i

svenska och främmande språk att studerande klarar av sina arbetsuppgifter, har kulturella kunskaper och kan själv utveckla sina språkkunskaper (se avsnitt 4.3). För att uppnå dessa mål underströk informanterna sådan utbildning som gagnar arbetsgivaren, dvs. språkkunskaper som behövs i arbetsuppgifter. Informanterna föreslog att det borde praktiseras olika kommunikativa situationer mer i skolor för att studerande blir vana vid att använda främmande språk. Fast huvudvikten ligger på muntlig kommunikation konstaterade informanterna dock att även ordförråd och grammatik har sin roll i språkutveckling.

[54] Jag skulle betona mer det, att fast grammatik är viktig, att den skulle alltid komma vid kundbetjäningssituationer, att man skulle praktisera de situationer som man möter vid kundbetjäning och hur man beter sig i dessa situationer, att de skulle vara liksom bundna. Förstås kommer det fackterminologi och allt sånt. (Tuomas)

Enligt Sjöberg (2004) är interkulturell kommunikation ett av de delområden som inte får tillräcklig uppmärksamhet i affärslivet. Pasi lyfte fram att kulturella kunskaper bör ha sin roll i språkutbildning eftersom språk och kultur hör tätt ihop: genom språk lär man sig olika tankesätt och historia. Pasi ansåg att intressanta texter motiverar studerande ta reda på språket, alltså sakinhåll i inlärningsmaterial är viktigt. Han konstaterade vidare att undervisningsmetoder inte stöder studerande att prova sina kunskaper utan det koncentreras för mycket på fel. Feedback som studerande får handlar alltid om brister och därför vågar studerande inte använda främmande språk när de upplever att det krävs felfri språkanvändning från dem. Liknande fenomen framkommer i arbetslivet: anställda är rädda för att de gör fel när de talar främmande språk (se avsnitt 6.2).

[55] Dem, undervisningsmetoder, skulle jag kritisera mer. De är så studentexamensorienterade (...) det finns ingen positiv feedback där. (...) Tröskeln till att tala och använda språket, det görs så svårt att man kan säga ingenting fel, detta tar bort grunder för intresse. (Pasi)

6.6 Förmans roll

Alla informanterna angav att arbetsmiljö på deras arbetsplats stöder inläring: kollegor hjälper varandra och anställda kan rådfråga förmannen. Det framkom dock att anställda är nöjda med sina nuvarande språkkunskaper och är inte motiverade att utvidga sitt kunnande. Kupias m.fl. (2014: 117) påstår att det största hindret för inläring är att anställda inte upplever utvecklingsbehov i sitt arbete. Enligt Kupias m.fl. (2014) och Pe-

sonen m.fl. (2000) är förmannens roll i en sådan situation att skapa avspänd stämning och öppen kommunikation för att anställda vågar erkänna brister i sina kunskaper (se avsnitt 2.2). Förmännen frågades hur de uppmuntrar sina anställda att utveckla och uppehålla språkkunskaper och hurdan feedback de ger på språkkunskaper och språkbruk.

Förmännen uppmuntrar anställda att försöka göra sitt bästa

Det är viktigt att förmännen uppmuntrar sina anställda och uppehåller stöttande arbetsmiljö särskilt i sådana företag där koncernens språkpolitik begränsar förmäns andra möjligheter att utveckla personalens språkkunskaper. Informanterna uppmuntrade sina anställda att använda språkkunskaper och betonade att det är acceptabelt att göra misstag: kunder uppskattar om personalen försöker betjäna kunder enligt sin bästa förmåga. Jaakko berättade som exempel att en av hans anställda inte alls hade svenskkunskaper i början, men nyförtiden klarar han sig i enkla arbetssituationer på svenska.

[56] Jag uppmuntrar anställda till svenska att våga tala det, det finns ingenting annat än att våga, våga. Bryr er inte om ni gör fel. Ingen kommer att döma er: de [svenskar] blir bara glada, även om de kunde engelska, om du försöker betjäna dem på sitt eget språk. Därför har det [svenska] varit viktigt för mig själv. (Jaakko)

Merja berättade att ibland har hon som förman blivit överraskad hur bra anställda kan svenska. Detta beror på att anställda är mycket osäkra om sitt eget kunnande och underskatta sina språkkunskaper. Merja tyckte att det är ett givande pris både till anställd och förman när man lyckas kommunicera på svenska om man bara försöker göra sitt bästa. Hon ställer inga mätbara mål om svenskkunskaper till sina anställda, men uppmuntrar dem att använda språket i olika situationer.

[57] Svenska är naturligtvis det uppenbara språket: vi uppmuntrar [anställda] använda det i vardagliga situationer. Jag ställer inga mätbara mål att nu måste du tala så här mycket utan det är mer frågan om att det skulle vara en sådan positiv stämning att tala och träna språket. Och ofta märker jag att jag blir överraskad när jag hör vid sidan av arbete att 'Wow, den där personen pratar ju så bra svenska'. Även om hen har spämt sig hemskt mycket om hen vågar prata. Och sen är det ett trevligt pris för sig själv också när man märker att 'Ja, det går ju bra om man bara vågar öppna munnen'. (Merja)

Fast Jaakkos arbetsuppgifter som hotelldirektör kräver mycket självständigt arbete tillbringar han dagligen tid i receptionen, träffar stamkunder och anställda. Jaakko konstaterade att fast deras fysiska arbetsplatser ligger i olika delar av hotellbyggnaden är han socialt nära sina anställda och kan därför uppehålla en stöttande arbetsmiljö. Han upp-

muntrar sina anställda att utveckla språkkunskaper för att de skulle ha nytta av dem i sin karriär. Tuomas ansåg att om förmannen själv uppehåller och utvecklar sina språkkunskaper är det en bra förebild till anställda.

[58] Jag skulle personligt, om det kom en sådan möjlighet nu, att jag gärna skulle ta svenska lite tillbaka och upprepa saker eftersom som jag redan sade har vi så få svenskar att jag skulle inte alls se det som en dålig sak. Och på sätt och vis om förmannen själv [utvecklar sig], om det fanns en möjlighet, så skulle det kanske ge en positiv bild och en liten påstötning också till andra. (Tuomas)

Pasi berättade att personalen inte är aktivt med i utveckling av språkkunskaper. Han ansåg att det kanske borde finnas mer uppmuntrande från honom som förman, men konstaterade dock att anställda inte har varit intresserade av utveckla sig även då när det har erbjudits möjligheter till det, t.ex. när det har ordnats en kurs i första hjälpen.

[59] Till en del, ja [det borde finnas mer stöd] och man kan också titta på spegeln, men det finns inte intresse ens då när det ordnas utbildning, man går inte ens då och det finns inte företagsamhet. Så blir det så att vi utbildar då om det kommer ett nytt program vilket inte har hänt på lång tid. Om de är nöjda med det så ”fine”. Det är lite liksom ett tåg att vi bara är så här och så gör vi. (Pasi)

Förmännen ger hellre positiv feedback än konstruktiva förslag

Hur mycket förmännen ger feedback på språkkunskaper varierar bland informanter. Merja och Jaakko underströk att de alltid försöker märka de situationer där anställda har vågat använda främmande språk med kunder. Informanterna tyckte att positiv feedback från förman uppmuntrar anställda använda språk modigare i arbetet. Detta ansågs vara mer fungerande metod än att kräva kunskaper.

[60] Och på språkkunskaper, om jag hör någon tala svenska eller bara försöka, så ska jag genast gå och säga att ’Wow, du gjorde det riktigt bra’. (...) Det är uppmuntrande som jag åtminstone själv gör väldigt mycket – och att ge feedback. Och även om någon sade hemskt fel så skulle jag ge inte alls ens konstruktiv feedback på det, utan mer om att ’Det där var en rolig sak’. (Jaakko)

När förmännen ger feedback undviker de att klandra sina anställda om de gör fel. Informanterna ansåg att om man befattar sig med brister minskar det anställdas modighet att använda svenska eller främmande språk i arbete. Enligt Heli är det bättre att ge allmänna råd än att peka ut enstaka anställda och deras brister. Merja konstaterade att det viktigaste är att man blir förstådd. Detsamma kom fram i Karjalainen och Lehtonen (2005; se även Sjöberg 2002 i avsnitt 3.1): det är viktigare är klara sig av arbetsuppgifter än att koncentrera sig på grammatik och språkriktighet.

[61] Enligt min mening är det viktigaste i vårt arbete att saken blir klar. Olika människor uttalar på olika sätt och jag ska inte korrigera det. Visst kan vi ibland fundera på tillsammans hur det uttalar på riktigt. Vi diskuterar sådana saker. [...] Om de vågar att tala svenska så skulle jag inte hemska mycket korrigera det, det skulle ta bort det sista modighet av talande. Och jag säger inte att jag själva har så bra språkkunskaper att jag alltid skulle kunna korrigera vilket är det rätta sättet på svenska. Självt försöker jag betona att det inte spelar så stor roll om grammatiken inte går som det borde. Det är viktigare att du blir förstådd och att det blir kommunikation med kunden än att tala på riktigt sätt. (Merja)

Till skillnad från andra informanter ger Leena feedback på uttal genom att korrigerar t.ex. hur namnet på viner bör uttalar. Hon argumenterade att de har krävande, utbildade kunder som reser mycket och därför är det viktigt att kunna uttala viner rätt. Därtill korrigerar hon grammatik: meningen är att ge tips hur man kunde uttrycka sig bättre. Jaakko ger feedback genast när han märker t.ex. duande i kundbetjäningssituationer. Enligt honom måste råd upprepas tillräckligt många gånger för att man lär sig.

[62] Om jag går förbi receptionen och hör att någon duar så anmärker jag direkt om det. Det är inte på något negativt sätt utan var och en av oss vet att det bara är 'Hej, du just duade, kom ihåg att vi niar alltid'. Artigt förstås, men strikt för att det går till bakhuvudet. När du få höra om det på tillräcklig många gånger så börjar du att lära dig, du orkar inte längre gnatande om det. (...) Jag skulle säga att den populäraste och mest fungerande [ledningsstil] är management by gnatande. Att ge feedback på så sätt. (Jaakko)

Det är utmanande för förmännen att ge feedback till sina anställda om de har sitt arbetsrum i en annan del av byggnaden. Särskilt Pasi och Heli upplevde att de inte kan så bra se efter anställdas arbete och märka om de har lyckats mycket bra att använda språk. Alla informanterna upplevde dock att de kan ge tillräckligt mycket feedback och vet hurdana språkkunskaper anställda har. Pasi konstaterade att han inte har sett så stor behov för att kommentera personalens språkkunskaper eftersom alla ändå gör sitt bästa. Han påpekade vidare att kunder själva ger feedback på språkkunnig personal t.ex. på olika bokningsportaler och där kan anställda känna igen de kunder som de har betjänat.

[63] Om någon har fått service till exempel på svenska kan man väl säga, om man har sett situationen, att 'Du tog hand om det bra, kunden var nöjd när du talade hans språk'. Och feedback kommer från kunder ganska direkt. De tackar om någon har pratat svenska. (Pasi)

Tuomas ansåg att om det finns öppen kommunikation på arbetsplatsen är det lättare att ge feedback. Han konstaterade vidare att förmännen måste veta hur feedback ska ges till olika människor: han känner sina anställda och deras sätt att arbete och vet hurdan feedback de uppskattar. Situationen är dock olik med praktikanter: man kan inte vara så rättfram även om det är just praktikanter som behöver mest feedback på sitt arbete. Tuomas

använder en hamburgare modell när han ger feedback: för det första ges det positiv feedback, sedan någonting negativt eller konstruktivt och till slutet tas det upp positiva saker. Tuomas anställda är även vana vid att hantera kundfeedback som kommer t.ex. genom bokningsportaler: han ser det som ett bra sätt att öva sina kunskaper också med negativa feedback och reklamationer.

[64] Det beror lite på situationen och till [vem] du ger feedback: till några kan man säga mycket direkt och de tycker om det även om man borde gå med lock och pock. Jag kan säga rakt ut att nu gick det mycket bra eller åt pepparn. Några vill ha sådan feedback och det är just ”fine”. Vi känner varandra så bra. Jag har använt ganska mycket en hamburgare modell, det fungerar mycket bra. Kanske för det mesta, när man måste ge feedback, så är det till våra praktikanter. Att med dem måste man uttrycka sig annorlunda (...) till dem kan man inte säga rakt ut om något har gått åt skogen. Positiv feedback också på samma sätt, på konstruktiv anda. (Tuomas)

6.7 Förändringar i behovet av språkkunskaper

Informanterna evaluerade hur behovet av språkkunskaper har förändrats inom resebranschen. Merja, Heli och Tuomas ansåg att när det gäller engelska har det inte hänt stora förändringar eftersom engelska alltid har haft en stark status. Däremot upplevde Jaakko och Leena att engelska behövs mer än tidigare för engelska dominerar språkanvändning och ersätter användningen av andra språk. Jaakko evaluerade att i framtiden kommer det att behövas även andra stora internationella språk än engelska, t.ex. kinesiska, spanska och portugisiska. Enligt Heli har det ännu inte hänt stora förändringar i behovet av sällsyntare språk såsom spanska, men hon konstaterade att i Södra Finland är behovet av dessa språk större än i ett litet hotell i Mellersta Finland.

[65] Det [engelska] går egentligen på så sätt som det har gått hittills, andra kommer efter. (Tuomas)

[66] Enligt min åsikt har det [behovet av språkkunskaper] minskats just på grund av att kunskaper i engelska ökar världen runt hela tiden. Särskilt kommer kunskaper i kinesiska att öka i hemska snabbt takt; att det är sådant att när man kan det så kommer det att gagna dig. Men engelska ger sig till att vara så [starkt] även i de där Spanien och Frankrike där man inte kan ett ord engelska. Den yngre delen av folket kan engelska också där. (Jaakko)

Informanterna upplevde att kunder har bättre kunskaper i engelska än tidigare och därför har t.ex. behovet av tyska och franska minskat. Därtill finns det färre tyskspråkiga och franskspråkiga resenärer: förr i tiden åkte pensionerade resenärer från Mellaneuropa bus genom Finland till Nordkapp, men nyförtiden har resor av denna typ minskat kraf-

tigt. Leena berättade att i början av 2000-talet hade tyskan varit viktigt inom branschen, men om det nuförtiden kommer tysksspråkiga kunder kan de betjänas på engelska.

[67] [---] De var äldre människor så de hade inte så mycket kunskaper i engelska och då betonas åtminstone någonslag kunskaper i tyska och franska. Däremot är dessa grupper nuförtiden borta – eller inte helt och hållet borta – men minskat kraftigt från det tidigare. Så har också kunnandet i tyska och franska och även behovet av dem minskat betydligt hos oss. (Merja)

Heli och Leena ansåg att behovet av svenska har varit relativt stabilt medan enligt Jaakko och Tuomas har behovet av svenska minskat. Jaakko argumenterade att Sverige har blivit internationellt och att svenskar har bättre kunskaper i engelska än tidigare. Därtill har inställning till svenska språket förändrats i Finland: å ena sidan har finlandssvenskar neutralare förhållande till sitt modersmål och å andra sidan finns det debatten om tvångssvenskan.

[68] Behovet av svenska har förändrats inom resebranschen kanske för det mesta därför att svenskar kan mer och mer engelska. [---] Finlandssvenskar är också mer och mer toleranta för finska, jag skulle säga så. Att de inte är så stolta över svenska språk och kräver inte det, detta minskar också. Och Sverige blir internationaliserat: 14 % av befolkningen har en annan kulturell bakgrund. (Jaakko)

Merparten av informanterna ansåg att anställdas nuvarande språkkunskaper och behovet av språkkunskaper inom resebranschen möter relativt bra eller är nära varandra. Detta motiverades genom att fast anställda har sämre kunskaper i tyska och franska har behovet av dessa språk minskat inom branschen. Fast kunskaper i tyska och ryska kunde vara bättre ansåg informanterna detta är ingen stor brist eftersom största delen av kunder är nöjda med engelskspråkig service. När det gäller behovet av ryska är det är frågan om en relativt granskad period i åren, dvs. årsskiftet.

[69] Nå det är ju tyska och ryska som skulle behövas mer. Men ingen kund har gett sig av på grund av att det inte har talats sitt modersmål. Men det bringar ju en plus. (Leena)

Enligt Jaakko kan teknikutveckling anses vara en orsak till att behovet av språkkunskaper minskar. Människor kan kommunicera med varandra utan ett gemensamt språk t.ex. med hjälp av översättningsprogram. Därtill finns det olika kurser på nätet vilket förändrar sättet att lära sig språk. Trots hans fundering på alla de innovationer som teknikutveckling möjliggör konstaterade han att i servicearbete kan teknik dock inte ersätta människan helt och hållet.

[70] Plus sen finns det Google Translate och alla andra program, ordböcker i mobiltelefonen och allt, så det [behovet av språkkunskaper] och sådana traditionella språkkunskaper har minskat på grund av detta. [---] Det traditionellt, att man lär sig språk i skolan, minskar hela tiden, webbkurser och allt sånt. Vänta bara när det kommer Google glasögon så då är det enkelt. Behöver man inte alls studera språk då, teknologi gör allt för dig. Att på så sätt skulle jag se framtiden. Det [kundbetjäning] kommer dock alltid vara med i det. (Jaakko)

6.7.1 Förbättringsförslag

Informanterna frågades vilka förbättringsförslag de har till att bättre betjäna kunder på sitt eget språk och att skaffa bättre balans till tillgång och efterfrågan av språkkunnig arbetskraft inom resebranschen. Informanterna ansåg att turismläroanstalter och arbetsgivare borde samarbeta mer med varandra så att studerande skulle lära sig tillräckligt bra språkkunskaper för att klara sig i arbetslivet. Enligt informanterna bör det koncentreras särskilt på modighet att använda olika språk i arbetet. Ett av informanternas förslag var att studerande skulle praktisera konkreta kundbetjäningssituationer redan vid turismstudier. Merja berättade att hon har tagit upp detta till bedömningsdiskussioner med praktikanter och att läroanstalt har mottagit feedback väl. Ett annat förslag var att det skulle kunna vara mer frivillighet i språkstudier i turismläroanstalter och att det borde betonas betydelsen av mångsidiga språkkunskaper.

[71] De borde ha det i skolor att man praktiserar [arbetsuppgifter] på andra språk så att det skulle vara lättare för dig att komma till arbetsplatsen när du hade det i bakhuvudet att 'Hej, det där har vi gått igenom'. Då skulle studerande vara på sätt och viss mer redo för att komma på arbetsmiljön, kom de genom praktik eller direkt till arbetslivet. Det skulle säkert vara en sak som jag skulle ge till skolor som ett råd. Gå igenom dessa saker och tala främmande språk, det är inte till skada om någon säger ett ord i en fel form utan [det är viktigare] att ha situationen under kontroll. Och sen när man är där med kunden på riktigt har man inte fingret i munnen. (Tuomas)

Enligt Jaakko kan teknologi, t.ex. applikationer i intelligenta apparater (smart devices), användas som hjälpmedel till att bättre erbjuda service på kunders eget språk. Han ansåg att detta kommer att vara nyttigt när det kommer turister från nya länder där kunskaper i främmande språk inte är så starka. När det gäller personalutveckling konstaterade Heli att t.ex. olika språkkurser och utbildning är ett bra sätt för personalen att återkalla sina nedsatta språkkunskaper. Tuomas ansåg å sin sida att handledning eller coaching skulle vara ett bra medel för att utveckla språkkunskaper om det finns någon frivillig och inom personalen.

7 DISKUSSION

I detta kapitel sammanfattas resultaten från forskningsfrågornas synpunkt. I slutet av kapitlet i avsnitt 7.4 analyseras studien kritiskt.

7.1 Behovet av språkkunskaper inom resebranschen

Syftet med den första forskningsfrågan var att kartlägga hurdana språkkunskaper som behövs inom hotellbranschen och om det har hänt förändringar i språkbehov under de senaste åren. Hypotesen var att behov av språkkunskaper har ökat inom hotellbranschen på grund av globalisering och internationalisering. Detta visade sig dock att vara vilseledande. Informanterna var inte helt eniga om det behövs språkkunskaper mer än tidigare inom branschen. Å ena sidan upplevde informanterna att engelska som lingua franca behövs mer än tidigare och samtidigt har detta minskat behov av andra språk. Å andra sidan konstaterade förmännen att detta egentligen inte är en förändring eftersom engelska redan länge har haft en stark status.

Enligt informanterna möter kunders förväntningar och de språkkunskaper som anställda inom resebranschen har relativt bra eller är nära varandra trots att anställda har brister i sina nuvarande språkkunskaper och att de inte kan många olika språk. Informanterna argumenterade att resenärer har bättre kunskaper i engelska än tidigare och de förväntar inte att få service på sitt modersmål. Detta å sin sida har ledat till att det är viktigare att koncentrera sig på att betjäna kunder på flytande engelska än att lära sig nya språk. Om det finns resurser och intresse för att studera andra språk bringar det alltid mervärde om anställda kan säga några fraser på kundens eget språk, t.ex. hälsa på eller önska smaklig måltid. Enligt informanterna skulle kunskaper i ryska och tyska dock vara nyttiga inom branschen: särskilt ryssar har vanligtvis relativt svaga språkkunskaper och de uppskattar service på sitt modersmål i hög grad. Bara på ett av hotellen var ryssar den största utländska turistgruppen. En orsak till detta är att inget av hotellen var från östra Finland där ryska resenärer har en stor representation.

Det konstateras i Branschrapport (2012) och Finlands turiststrategi 2020 (2010) att utveckling av kundservice är det viktigaste delområdet genom vilket ett hotell kan skilja sig från sina konkurrenter. Informanterna har beaktat detta genom att rekrytera de personer som har en tjänstvillig personlighet, den rätta attityden, sakkunskaper och tillräckligt bra språkkunskaper. Fast Pesonen m.fl. (2000) och Tucci och Wagner (2003) betonar kundservice på kunders eget språk inom resebranschen ansåg informanterna att anställda måste ha en balanserad kombination av olika kompetenser. Informanterna är av samma åsikt som Vahtio (2005) och Joutsenkunnas (1990) att språkkunskaper är ett verktyg för att använda sina sakkunskaper i främmandespråkiga situationer. Det räcker inte att man talar olika språk med kunder utan man måste känna till kunders behov och förväntningar och reagera på dem. Om man kan göra det på kundens eget språk är det ett plus.

Fast behovet av språkkunskaper inte har ökat under de senaste åren evaluerade en informant att stora språk, såsom kinesiska, spanska och portugiska, kommer att öka sin status i framtiden. Detta beror på att det kommer resenärer från nya exotiska länder där människor inte ännu har så starka språkkunskaper. Då kan det utnyttjas tekniken: personalen behöver inte tala språket för att erbjuda olika tjänster till kunder för information kan översättas genom teknik från finska till t.ex. kinesiska. Trots att teknikutveckling sker snabbt kan den inte helt och hållet ersätta människan: teknik kan översätta informationen, men det behövs människan för att betjäna kunder.

Den fjärde forskningsfrågan syftade till att jämföra svenskans ställning med andra språk som används inom hotellbranschen. Resultaten visade att svenska har svagare position än t.ex. engelska. Detta beror på att svenska behövs relativt sällan: å ena sidan finns det inte så mycket svenskspråkiga resenärer och å andra sidan byter svenskar själva service-språket till engelska. Eftersom det inte finns så stort behov för svenska är det svårt att motivera anställda förbättra sina svensk-kunskaper: det finns inte tillräckligt många tillfällen att uppehålla svensk-kunskaper särskilt i mellersta Finland och Birkaland. När hotellet hör till ett skandinaviskt varumärke betonas behovet av svensk-kunskaper mer. I Helsingfors behövs svenska mer, men svensk-kunskaper är inte heller ett måste där. En informant ansåg att tyska är nyttigare språk än svenska inom branschen eftersom tyska är ett multispråk som talas i olika delar av Europa. Informanterna evaluerade att svens-

kans status har blivit svagare inom branschen eller högst har den hållit sig stabil. Ingen informant ansåg att det behövs svenska mer inom branschen än tidigare.

7.2 Brister i anställdas språkkunskaper

Med den andra forskningsfrågan redogjordes för hurdana brister det finns i anställdas språkkunskaper. Resultaten i tidigare undersökningar (t.ex. Mäkipää 2006; Annala & Lång 2001; Lax 2007) visar att anställda har brister i sina svenskkunskaper särskilt i muntlig kommunikation. Liknande fynd framkom i denna undersökning: största delen av anställda kan läsa svenskspråkiga texter, men kan inte tala svenska med kunder. Informanterna ansåg att anställdas svaga självförtroende orsakar problem i språkbruk: fast anställda hade kunskaper t.ex. i svenska vågar de inte använda språket med kunder. Därför betjänar de kunder hellre på engelska – på det språk som de själva har starkaste kunskaper i.

Enligt Viitala (2014) och Österberg (2014) bör ansvaret av personalutveckling ses som tudelad: för det första måste organisationen erbjuda möjligheter till personalen att utveckla sitt kunnande och för det andra är anställda ansvariga för att utnyttja dessa möjligheter. Enligt resultaten är ansvaret inte balanserat. Informanterna kritiserade anställdas attityd: merparten av anställda visar inget intresse för utveckling av språkkunskaper. Det är dock viktigt att komma ihåg att i alla hotellen fanns det enstaka personer som har varit motiverade att förbättra och utvidga sina språkkunskaper. Arbetsgivare hade stöd dem genom att t.ex. betala språkkurser. Som Pesonen m.fl. (2000) konstaterar är en av de största utmaningar i personalledning att få anställda sträva efter företagets mål. Alla förmännen underströk att de har en bra och stöttande arbetsmiljö och upplevde att de arbetar som ett team.

Annala och Lång (2001) funderade på att arbetsgivare fotar på finsk turismutbildning och därför upplever de inte att det finns behov för att utveckla anställdas språkkunskaper. Deras fundering visade sig att vara rätt. Det framkom i denna studie att arbetssökande inom resebranschen förutsätts ha starka språkkunskaper redan vid rekrytering. Ansvaret av språkutbildning ansågs ligga till största delen på turismläroanstalter. Vad

som är intressant är att även om arbetsgivare litar på utbildning inom branschen kritiserade merparten av förmännen språkundervisningen vara otillräcklig. Informanterna ansåg att det inte finns tillräckligt praktiska övningar i undervisningen, t.ex. muntlig kommunikation i kundbetjäningssituationer. Detta stämmer med Kantelinen (2011, se avsnitt 4.3): svensklärare upplevde att utexaminerade yrkesstuderande inte har tillräckligt bra nivå i svenska för att klara sig i arbetslivet.

Det framkom i intervjuer att särskilt unga praktikanter har svårigheter att klara sig i arbetslivet på främmande språk. Informanterna hade märkt att gymnasium eller yrkeshögskola har en positiv inverkan på ens språkkunskaper jämfört med yrkeskola. I Juurakko-Paavola (2011, se avsnitt 4.3) kritiserade högskolelärare svenskundervisningen på lägre skolstadier. Ett liknande fenomen syns i intervjusvar: informanter ansåg att för att förbättra språkkunnighet inom resebranschen bör turismläroanstalter utveckla sin språkundervisning. Tre av informanterna betonade i sina svar att detta är större problem än brister i personalutveckling och kunskapsledning i arbetslivet.

Det konstateras i Branschrapport (2012) och Finlands turiststrategi 2020 (2010) att kundfeedback påverkar kunders val av hotellet. Informanterna var av samma åsikt: genom social media får kunders åsikter och erfarenheter synlighet. Eftersom informanter inte hade fått negativ kundfeedback på språkkunskaper, utomstående några enstaka anmärkningar, kan det antas att de inte har upplevt behov för förbättring av språkkunskaper vara så stort. Kunder ger feedback på språkkunskaper relativt sällan och för det mesta är den positiv.

7.3 Möjligheter att utveckla anställdas språkkunskaper

Den tredje forskningsfrågan behandlade förmäns möjligheter att förbättra sina anställdas språkkunskaper. Enligt Joutsenkunnas (1990) måste förmannen på individnivå utveckla, utbilda och uppmuntra sina anställda. På gruppnivå är syftet att utveckla anställda som ett team genom att skapa en gemenskapskänsla och öppen dialog. På organisationsnivå måste förmannen rekrytera och utbilda sådan personal att organisationen kan uppnå sina mål. När det gäller utveckling av individer skedde inläringen för det mesta på informell nivå, alltså det används strukturerade medel som inte leder till examen. Språkkur-

ser, som hör till denna kategori, användes relativt mycket på hotellen. I stället för företagets egna kurser eller kurser som har beställts från ett konsultantföretag stöddes anställda i självstyrd inläring genom att arbetsgivare betalar alla eller en del av kostnader. När det gäller formell inläring, dvs. studier som leder till examen eller diplom, används dem mera sällan: det var dock möjligt att få studieledighet i merparten av hotellen.

Ostrukturerad inläring som sker vid sidan av arbete visade sig vara det populäraste medlet hos informanterna. Denna typ av inläring kräver stöttande arbetsmiljö, men den utvecklar personalen både på individnivå och gruppnivå. Alla informanterna berättade att arbetsgemenskapen på hotellet är öppen, man känner varandra och får hjälp av kollegor och förmän. Tvåspråkiga förmän och kollegor kan korrekturläsa t.ex. e-poster förrän man skickar dem till kunder eller anställda kan be hjälp om de är osäkra hur man kan artigt svara till en kund. Inläring sker även omedvetet: anställda lär sig mycket genom att höra hur sina kollegor använder språk och olika uttryck även om man inte aktivt lyssnade på varandra. Liksom Viitala (2014) konstaterar finns det drag från många olika personalutvecklingsteorier. Arbetsgemenskapen utvecklas genom att uppehålla stöttande arbetsmiljö och samarbete. Därtill funderas på, dvs. reflekteras, lösningar till utmanande situationer tillsammans med kollegor och förmän.

Koncernens språkpolitik begränsade förmännens möjligheter att utveckla anställdas språkkunskaper i två av hotellen. Dessa förmän kunde inte själva bestämma om anställda kan t.ex. få studieledighet eller om det kan betalas språkkurser för dem. Särskilt i dessa företag har förmäns egen attityd stor påverka: de kan stöda sina anställda genom att kämpa fast de egentligen inte kan erbjuda konkreta utvecklingsmöjligheter. Här kan ses förmäns plats i organisationen: de ligger mellan personalens välbefinnande och företagets ekonomiska mål (se avsnitt 2.2). Som Eräsalo (2008) påpekar förhåller sig organisationer försiktigt till personalutveckling eftersom det tar ekonomiska resurser och tid förrän resultaten syns i arbete. När det gäller språkkunskaper är det en long process att lära sig ett helt nytt språk medan fördjupande av nuvarande språkkunskaper är lättare och snabbare sätt att utveckla sitt kunnande. På organisationsnivå syns utveckling av språkkunskaper vid rekrytering: informanterna anställer sådana arbetssökande som har tillräckligt bra språkkunskaper och därtill är lämpliga för arbetsgemenskapen.

Resultaten visade att anställda vågar inte utnyttja sina språkkunskaper med utländska kunder. Informanterna uppmuntrade anställda att prova språkkunskaper och betonade att det inte är farligt att göra fel. Kunder blir glada när personalen försöker göra sitt bästa. Det framkom dock i intervjuer att förmännen är mer kritiska när det gäller kunskaper i engelska: utgångsnivå är högre och förmännen förväntade flytande kunskaper i engelska. I svenska och t.ex. i tyska är fel mer acceptabla: kunskaper i dessa språk är extra och därför behöver kommunikationen inte vara felfri. I allmänhet förhöll sig förmännen öppen till fel: alla gör misstag, det viktigaste är att lära sig och blir förstådd.

Förmännen ger för det mesta positiv feedback på språkkunskaper till sina anställda eftersom om man påpekar fel förlorar anställda sin sista motivation att försöka tala främmande språk. När det gäller konstruktivistisk feedback är det frågan om allmänna råder: det kan tillsammans med kollegor och förmännen fundera på hur man kan uttrycka sig bättre på främmande språk. Några förmän gav dock relativt rak feedback, men de påpekade att när förmännen känner sina anställda tillräckligt bra kan hen å ena sidan ge sådan feedback som verkligen gagnar anställda å andra sidan ge feedback på så sätt att anställda tar inte illa upp.

7.4 Kritiska kommentarer

Det var inte meningen med denna studie att kritisera hur bra informanterna är i sitt förmansarbete utan syftet var att kartlägga hur förmännen förhåller sig till utveckling av språkkunskaper och hur de beaktar detta i sitt eget arbete. Några informanter angav att intervjun hade väckt dem till att fundera på språkkunskaper och utveckling av dem samt hur de skulle beakta detta mer i sitt förmansarbete.

Studies resultat kan inte generaliseras eftersom antal informanter vara relativt litet. Hotellen som var med i studien representerar bara en del av Finland. Hotellen ligger i Mellersta Finland, Birkaland och Helsingfors. Det finns t.ex. inget hotell från östra Finland, västkusten eller Lappland. Trots detta erbjuder studien en översikt av behov och utveckling av språkkunskaper inom hotellbranschen. Resultaten vederlade min hypotes att behovet av språkkunskaper har ökat inom resebranschen, men resultaten är dock sam-

manfallande med tidigare studier, såsom Annalas & Långs (2001) undersökning om svenskans ställning inom hotellbranschen.

Halvstrukturerad temaintervju hade sina fördelar och nackdelar. Intervjustommen fungerade som en grund till intervjuer: det var ett mycket flexibelt medel att samla in material. Detta var viktigt eftersom hotellen var olika: det fanns stora hotellkedjor och små självständiga hotell med i studien. Därför var alla frågor inte viktiga i alla intervjuer: utgångspunkten för intervjuer var att förmännen som experter inom resebranschen skulle kunna berätta sina egna erfarenheter och åsikter om temat. Jämfört med en enkätundersökning fick jag med intervjun mycket mångsidiga och utförliga svar på frågorna. I pilotintervjun lyfte informanten fram turismläroanstalters roll vilket jag inte hade tänkt kartlägga så omfattande. Jag tog dock temat med i intervjuer och detta ledde till många intressanta resultat. Det måste dock konstateras att en mer strukturerad intervju skulle ha underlättat analysen av intervjusvar.

Denna studie behandlar temat ur förmännens synvinkel. I vidare forskning skulle det vara intressant att kartlägga hur anställda upplever utveckling av språkkunskaper: får de tillräckligt stöd och feedback från sin förman och hur de anser sitt eget ansvar i utveckling av språkkunskaper. Därtill skulle det kunna kartläggas om anställda har märkt negativt påverka av bristfälliga språkkunskaper och hurdana utvecklingsmedel borde det användas enligt dem. Eftersom merparten av informanterna kritiserade språkstudier inom resebranschen skulle det vara intressant att redogöra för hur utexaminerade studerande själva upplever sina möjligheter att klara sig i arbetslivet med sina språkkunskaper.

LITTERATUR

- About.com. 2015. *What Are Boutique Hotells?*
<http://luxurytravel.about.com/od/hotelandresorts/tp/What-Are-Boutique-Hotels.htm> (Hämtad 23.3.2015)
- Annala, A. & Lång, M. 2001. *En enkätundersökning om svenska språkets ställning inom hotellbranschen i Finland*. Opublicerad pro gradu -avhandling. Jyväskylä: Institutionen för språk, svenska språket vid Jyväskylä universitet.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2001861403>
- Barner-Rasmussen, W. 2011. Affärer eller business? En studie av språkanvändningen i det ekonomiska samarbetet mellan Finland och Sverige. *Magma-studie 5/2011*. Finlands svenska tankesmedja Magma.
http://magma.fi/images/stories/reports/ms1105_biz.pdf (Hämtad 3.10.2014)
- Branschrapport = Toimialaraportti. 2012. Majoitustoiminta. *Toimialaraportti 8/2013*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1976/Majoitustoiminta_2013.pdf (Hämtad 8.1.2015)
- Davies, J. 2000. A study of language skills in the leisure and tourism industry. *The Language Learning Journal*, 21:1, 66–71.
- Dohmen, G. 1996. *Lifelong Learning – Guidelines for a Modern Education Policy*. Bonn: Federal Ministry of Education, Science, Research and Technology.
- Dufva, H. 2011. Ei kysyvä tieltä eksy: kuinka tutkia kielen oppimista ja opettamista haastattelun avulla. I Kalaja, P., Alanen, R. & Dufva, H. (red.) 2011. *Kieltä tutkimassa: Tutkielman laatijan opas*. Helsinki: Finn Lectura. 131–145.
- EK = Elinkeinoelämän keskusliitto. Finlands Näringsliv EK. 2009. *Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008*.
http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf
 (Hämtad 5.3.2015)
- EK = Elinkeinoelämän keskusliitto. Finlands Näringsliv EK. 2010. *Työelämässä tarvitaan yhä useampia kieliä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2009*.
http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko2009_Tyoelamassa_tarvitaan_yha_useampia_kielia.pdf
 (Hämtad 15.10.2014)
- EK = Elinkeinoelämän keskusliitto. Finlands Näringsliv EK. 2014. *Kielitaito on kilpailuetu. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu*. <http://ek.fi/wp-content/uploads/Henko-2014.pdf> (Hämtad 15.10.2014)
- Eräsalo, U. 2008. *Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla*. Helsinki: Restamark.

- Euroopan parlamentti. 2014. *Faktatietoja Euroopan unionista: Kielipolitiikka*.
http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/fi/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.13.6.html (Hämtad 17.2.2015)
- Finlands turiststrategi 2020. 2010. *Finlands turiststrategi 2020: 4 goda skäl att främja turistbranschernas utveckling*.
https://www.tem.fi/files/28017/Finlands_turiststrategi_2020.pdf (Hämtad 9.5.2015)
- Garvin, D. & Edmondson, A. 2008. The Importance of Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. 15.12.2008. YouTube.
<http://www.youtube.com/watch?v=IUP4WcfNyAA> (Hämtad 10.5.2015)
- Haaga-Helia. 2014. *Matkailun koulutus, restonomi (AMK)*. <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus/ammattikorkeakoulututkinnot/matkailun-koulutus-restonomi-amk> (Hämtad 17.2.2015)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Höglin, R. 2002. *Engelska språket som hot och tillgång i Norden*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Joutsenkunnas, T. 1990. *Esimiestyö palveluyrityksessä*. 8. upplagan. Espoo: Weilin+Göös.
- Juurakko-Paavola, T. 2011. Yrkeshögskolestudenters kunskaper i och motivation för att studera svenska. I: Juurakko-Paavola, T. & Palviainen, Å. (red.) 2011. *Svenskan i den finska skolan och högre utbildningen: om kunskaper och motivation genom olika utbildningsstadier*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. 61–80.
- Järvinen, P. 2001. *Onnistu esimiehenä*. 8. upplagan. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2005. *Ammattina esimies*. 3. upplagan. Helsinki: WSOYpro.
- Kalaja, P., Alanen, R. & Dufva, H. 2011. Minustako tutkija? Johdattelua tutkimuksen tekoon. I: Kalaja, P., Alanen, R. & Dufva, H. (red.) 2011. *Kieltä tutkimassa: Tutkielman laatijan opas*. Helsinki: Finn Lectura. 8–32.
- Kantelinen, R. 2011. Kan yrkesstuderande svenska och vill de alls lära sig det? I: Juurakko-Paavola, T. & Palviainen, Å. (red.) 2011. *Svenskan i den finska skolan och högre utbildningen: om kunskaper och motivation genom olika utbildningsstadier*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. 41–60.
- Karjalainen, S. & Lehtonen, T. 2005. *Että osaa ja uskaltaa kommunikoida: Akateemisissa ammateissa tarvittava kielitaito työntekijöiden ja työnantajien kuvaamana*. Helsinki: Helsingin yliopisto, kielikeskus.

- Korpela, T. 2004. Kielikoulutus yritys- ja liike-elämän näkökulmasta. I: Sajavaara, K & Takala, S. (red.) 2004. *Kielikoulutus tienhaarassa*. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus, Jyväskylän yliopisto. 105–113.
- Kosonen, P. & Roininen, V. 1975. *Vieraiden kielten tarve eräillä palvelualoilla: toimialojen johtohenkilöiden arviointiin perustuva tutkimus hotelli- ja ravintola-, matkailu- ja pankki- ja vakuutusalan vieraiden kielten tarpeesta*. Turku: Turun yliopiston sosiologian laitos.
- Krippendorff, K. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 2. upplagan. Thousand Oaks: Sage.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lax, U. 2007. ”*Jag vill men kan inte alltid*”: kartoitus eri toimialoilla työtehtävissä tarvittavasta ruotsin kielen taidosta ja sen kehittämistarpeesta Kokkolassa. Kokkola: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Tutkimusraportteja.
- Malankin, M. 2012. *Venäläiset matkailun asiakkaina*. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia ja raportteja.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53492/URNISBN9789515883469.pdf?sequence=1> (Hämtad 7.4.2015)
- Meretniemi, I. 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Talentum.
- Mäkipää, M. 2006. *Svenska i några finska företag: Språkval, användning av svenska och inställningar till svenska och svenskar*. Opublicerad pro gradu -avhandling. Jyväskylä: Institutionen för språk, svenska språket vid Jyväskylä universitet.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2006131>
- Pesonen, I., Mönkkönen, T. & Hokkanen, T. 2000. *Menestyvä matkailuyritys*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saimaan ammattikorkeakoulu. 2015. *Usein kysyttyä opiskelusta Saimaan AMK:ssa*.
<http://www.saimia.fi/haku/fi/usein-kysytyt/22-kieliopinnot> (Hämtad 17.2.2015)
- Sajavaara, A. & Salo, M. 2007. Työelämän kielitaitotarpeet ja kielikoulutus. I: Pöyhönen, S. & Luukka, M-R. (red.) 2007: *Kohti tulevaisuuden kielikoulutusta: kielikoulutuspoliittisen projektin loppuraportti*. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus, Jyväskylän yliopisto. 233–249.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3304-3>
- Savonia ammattikorkeakoulu. 2015. *Kielten opiskelu matkailu- ja ravitsemusalalla*.
https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwebd.savonia.fi%2Fprojektit%2Fmoodlepublic%2Fmarata%2F02_opintojenohjaus%2FKielten%2520opiskelu%2520matkailu-%2520ja%2520ravitsemissalalla.docx&ei=pT7jVKewDYniywOHrIC4BQ&usg=AFQjCNHayq0a7XpaCJff36rFTujB94C_Zw (Hämtad 17.2.2015)

- Sjöberg, A. 2002. *Functionality of language skills in occupational English: the point of view of language users, language training and language testing*. Oulu: Oulun kaupungin painatuskeskus.
- Sjöberg, A. 2004. Toimiva kielitaito työelämässä. I: Sajavaara, K & Takala, S. (red.) 2004: *Kielikoulutus tienhaarassa*. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus, Jyväskylän yliopisto. 137–147.
- Statistikcentralen. 2015. Finlands officiella statistik (FOS): *Inkvarteringsstatistik* [e-publikation]. ISSN=1799-6317. December 2014, Tabellbilaga 5.2. Anlända gäster och övernattningar av bosättningsland, januari-december 2014 . Helsinki: Statistikcentralen [hänvisat: 6.4.2015]. Åtkomstsätt: http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2014/12/matk_2014_12_2015-02-19_tau_010_sv.html
- Statsrådets förordning om yrkeshögskolor (1129/2014)
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. *Human resource management*. 6. upplagan. Harlow: FT Prentice Hall.
- Tucci, I. & Wagner, G. 2004. Foreign Language Skills – An Important Additional Qualification in the Services Sector. *Economic Bulletin*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Institut für Konjunkturforschung, 41, 1. 43–46.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Utbildningsstyrelsen. 2011. *Nationalspråkutredning*. http://www.oph.fi/download/131546_Nationalsprakutredningen.pdf (Hämtad 10.3.2015)
- Utbildningsstyrelsen = Opetushallitus. 2012. *Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti*. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2012:13. http://www.oph.fi/download/141260_Matkailu-ja_ravitsemisalan_osaamistarveraportti.pdf (Hämtad 16.2.2015)
- Utbildningsstyrelsen. 2014. Grunder för yrkesinriktad grundexamen. *Grundexamen inom hotell-, restaurang- och cateringbranschen*. Föreskrift 44/011/2014. http://www.oph.fi/download/162284_ge_inom_hotell_restaurang_och_cateringbranschen_01082015.pdf (Hämtad 16.2.2015)
- Vaahio, E-L. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edista <https://jyu.finna.fi/> Ellibs Library (Hämtad 7.4.2015)
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita <https://jyu.finna.fi/> Ellibs Library (Hämtad 7.4.2015)

Vuoristo, K-V. 2003. *Matkailun maailma. Kansainvälisen matkailun maantiede*. Helsinki: WSOY.

Ärväs, H. 2013. *Svenskkunskaper hos finska guider utomlands*. Opublicerad kandidatavhandling. Jyväskylä: Institutionen för språk, svenska språket vid Jyväskylä universitet. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201305221753>

Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. upplagan. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

BILAGOR

Bilaga 1: Intervjustommen på finska (ursprunglig)

Haastattelurunko

Taustatiedot:

- Äidinkieli
- Oma kielitaito: mitä kieliä osaat ja kuinka hyvin? Selviätkö työtilanteista kyseisillä kielillä?
- Miten olet oppinut kyseisiä kieliä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä yrityksessä?
- Nykyiset työtehtävät ja vastualueet
- Esimieskokemus, koulutus, alaisten lukumäärä

Alaisten kielitaito:

- Onko kaksikielisiä työntekijöitä?
- Minkälaista kielitaitoa yrityksessä arvostetaan?
 - Mitä kieliä ja kielen osa-alueita, mitkä ovat palvelukielet?
- Onko henkilöstön kielitaidossa puutteita/ kehittämistarpeita?
- Jos kyllä, miten tämä ilmenee, mihin tieto perustuu?
 - Omat havainnot, asiakaspalaute, jne.

Kielitaidon kehittäminen:

- Tarjotaanko henkilöstölle keinoja kielitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen?
- Kannustetaanko uusien kielten opiskeluun vai ennemmin osaamisen syventämiseen?
- A) Mitä kehittämiskeinoja käytetään?
 - Kehityskeskustelut
 - Kielikoulutus, kielikurssit
 - Projektit
 - Tutkinto: joustava työaika, opintovapaa
 - Itseohjautuva oppiminen

- Coaching ja tuutorointi
- Onko oppilaitosyhteistyötä?
- Saneleeko organisaation kielikoulutuspolitiikka kielitaidon kehittämistä?
- **B) Mikäli kielitaitoa ei kehitetä, miksi?**
 - Kielipolitiikka, resurssit?
 - Henkilöstön vastahakoisuus?
 - Pitäisikö kielitaitoa kehittää?

Esimiehen rooli kielitaidon kehittämisessä:

- Miten esimies voi kannustaa alaisiaan kielitaidon kehittämisessä ja ylläpitämisessä?
 - Annatko alaisille palautetta kielitaidosta?
- Eroaako ruotsi muista kielistä kehittämisen suhteen?
 - Onko esim. motivoiminen hankalampaa?
 - Onko erilaisessa asemassa rekrytoinnissa?
- Ovatko alaiset kommentoineet kielitaidon kehittämistä?
- Annetaanko mielestäsi tarpeeksi mahdollisuuksia henkilöstön kielitaidon kehittämiseen?
- Kuuluuko kielitaidon kehittäminen osaksi esimiestyötä? (esim. suhteessa ammattiosaamisen kehittämiseen)

Kielitaito matkailualalla:

- Ruotsalaiset/ pohjoismaalaiset matkailijat:
 - Millainen edustus näillä ryhmillä on?
 - Mitä kieliä heidän kanssaan käytetään? Olettaako asiakas saavansa palvelua ruotsiksi?
- Onko kielitaidon tarve on muuttunut matkailualalla?
- Ovatko henkilökunnan kielitaito ja asiakkaiden odotukset tasapainossa?
 - Jos ei, mitä voitaisiin mielestäsi tehdä tilanteen parantamiseksi?

Bilaga 2: Intervjustommen på svenska (översättning)

Intervjustommen

Bakgrundsinformation:

- Modersmål
- Egna språkkunskaper: vilka språk kan du och hur bra? Klarar du dig av arbetsuppgifter på dessa språk?
- Hur har du lärt dig dessa språk?
- Hur länge har du arbetat på det nuvarande företaget?
- Nuvarande arbetsuppgifter och ansvarsområden
- Förmanserfarenhet, utbildning, antalet anställda

Språkkunskaper hos anställda:

- Finns det tvåspråkiga anställda?
- Hurdana språkkunskaper uppskattas i företaget?
 - Vilka språk och språkliga delområden, vilka är servicespråk?
- Finns det brister/ utvecklingsbehov i personalens språkkunskaper?
- Om ja, hur detta förekommer/ hur har de märkts?
 - Egna iakttagelser, kundfeedback, osv.

Utveckling av språkkunskaper:

- Erbjuds det medel till anställda att utveckla och uppehålla språkkunskaper?
- Uppmuntras det till att lära sig nya språk eller är det viktigare att fördjupa sina nuvarande språkkunskaper?
- **A)** Vilka utvecklingsmedel används?
 - Utvecklingssamtal
 - Språkutbildning, språkkurser
 - Projekt
 - Examen: flexibel arbetstid, studieledighet
 - Självstyrd inläring
 - Coaching och handledning
- Finns det samarbete med läroanstalter?
- Dikterar organisationens språkpolitik hur språkkunskaper ska utvecklas?

- **B) Om språkkunskaper inte utvecklas, varför?**
 - Språkpolitik, resurser?
 - Motstånd hos personal?
 - Borde språkkunskaper utvecklas?

Förmans roll i språkutveckling:

- Hur förman kan uppmuntra sina anställda att utveckla och uppehålla språkkunskaper?
 - Ger du feedback på språkkunskaper till anställda?
- Avviker svenska från andra språk när det gäller utveckling?
 - Är det t.ex. svårare att motivera?
 - Har svenska en olik roll vid rekrytering?
- Har anställda kommenterat utveckling av språkkunskaper?
- Finns det tillräckligt möjligheter att utveckla anställdas språkkunskaper?
- Är utveckling av språkkunskaper en del av förmansarbete? (t.ex. i förhållande till utveckling av sakkunskaper)

Språkkunskaper inom resebranschen:

- Svenska/ nordiska resenärer:
 - Hurdan representation har dessa grupper?
 - Vilka språk används med dem? Antar kunder att de kan få service på svenska?
- Har behovet av språkkunskaper förändrats inom resebranschen?
- Finns det balans mellan anställdas språkkunskaper och kunders förväntningar?
 - Om inte, hur skulle situationen förbättras?