



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

4M

- en förutsättning för framgångsrika förändringsprocesser?

Charlotte Eliason

Malin Nyström

Fanny Sjölin

Handledare:

Su Mi Dahlgaard-Park

Lars Nordgren

Magisteruppsats, SMT 402

VT 2007

Sammanfattning

- Titel** 4M - en förutsättning för framgångsrika förändringsprocesser?
- Författare** Charlotte Eliason, Malin Nyström och Fanny Sjölin
- Handledare** Su Mi Dahlgaard-Park och Lars Nordgren
- Syfte och frågeställning** Vårt syfte med uppsatsen är att utreda vilka faktorer som är av vikt för en framgångsrik förändringsprocess samt vilken påverkan ledarskap har på faktorerna. Vi kommer att utgå från följande frågeställningar:
- Vilka faktorer är av vikt för framgångsrika förändringsprocesser?
 - Hur kan faktorerna påverkas av ledarskap?
- Metod** Vi genomförde en kvalitativ undersökning där vi intervjuade tio personer som är yrkesverksamma på två hotell i Sverige. Vi intervjuade respondenterna om den förändringsprocess som ett hotellkedjebyte innebär, och om den ledarstil hotellens general managers anser sig ha och ha haft under bytet. Våra sekundära källor utgörs av teorier inom framför allt *service management*, *change management* samt *ledarskap/management*. Vi har använt en blandning av induktivt och deduktivt arbetssätt.
- Slutsatser** Modellen 4M består av faktorerna *medvetenhet*, *mål och vision*, *motivera* och *möjliggöra*, vilka vi anser förutsätter en framgångsrik förändringsprocess. Faktorerna påverkas av ledarskapet, vilket har stor betydelse för utgången av förändringsprocesserna. Det krävs en medvetenhet i organisationen om behovet av att förändras och även en medveten från chefers sida om sin roll som förebilder. Mål och vision med förändringen bör vara tydliga och kommuniceras till medarbetarna för att skapa mening i det dagliga arbetet och ge en plan för framtiden. Mål och vision påverkas av ledarskapet. Motivation kan uppnås genom relationsfärdigheter, god kommunikation och handlingsfrihet. Stödande system och strukturer, som exempelvis informationssystem, möjliggör förändringsprocessen.
- Nyckelord** Service management, change management, management, chefskap, ledarskap, ledarstil, medvetenhet, mål och vision, motivera, möjliggöra

Abstract

Purpose Our purpose with this essay is to examine which factors that are of importance for a successful change and the impact of leadership on these factors.

Methodology Through a qualitative study, where we interviewed ten individuals working at two hotels in Sweden, we examined how the respondents experienced the process of changing from one hotel chain to another. We also interviewed the General Managers about their leadership style. Our secondary sources consists of theories within Service Management, Change Management and Leadership/Management. We have used a mixture of an inductive and a deductive working procedure.

Findings The model "4M" consists of the factors consciousness (medvetenhet), goals and vision (mål och vision), motivate (motivera) and enable (möjliggöra). The leaderships within organisations affects the factors, which is of importance of successful change processes.

Keywords Service Management, Change Management, Leadership, Management, consciousness, goals and vision, motivate, enable, leadership style

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	1
1.2 Definitioner	1
1.3 Disposition	2
2. Metod	3
2.1 Metodvalsdiskussion och arbetsätt	3
2.2 Litteraturstudier.....	4
2.2.1 Problematik kring litteraturstudier.....	4
2.2.2 Genomförande av litteraturstudier	5
2.3 Empirisk undersökning	6
2.3.1 Urval av respondenter	6
2.3.2 Intervjuförfarande	7
2.3.3 Bearbetning av det insamlade materialet	8
2.3.4 Validitet och reliabilitet	9
2.4 Författarnas referensram	9
3. Framgångsrika förändringsprocesser	10
3.1 Vårt perspektiv på förändringsprocesser	10
3.1.1 Varför uppstår förändringsprocesser?.....	10
3.1.2 Vilka förändringar talar vi om och varför?	10
3.1.3 Vad är en framgångsrik förändringsprocess?	12
3.2 Faktorer för framgångsrika förändringsprocesser.....	13
3.2.1 Modellens första M: Medvetenhet	13
3.2.2 Modellens andra M: Mål och visioner	13
3.2.3 Modellens tredje M: Motivera	14
3.2.4 Modellens fjärde M: Möjliggöra.....	15
3.2.5 Fyra grundläggande faktorer – 4M	16
3.3 Vårt perspektiv på chefskap och ledarskap.....	16
3.3.1 Chefskap och ledarskap – en introduktion.....	16
3.3.2 Synen på människan – en resa i tiden	18
3.3.3 Chefer som kommunikatörer och symboler under förändringsprocesser	19
3.4 Ledarskapets påverkan på 4M	20
3.4.1 Ledarskap och medvetenhet.....	20
3.4.2 Ledarskap och mål och visioner	21
3.4.3 Ledarskap och att motivera.....	22
3.4.4 Ledarskap och att möjliggöra.....	23
3.5 Finns det en ultimata ledarstil under en förändringsprocess?.....	24
3.6 Sammanfattning ledarskap och förändringsprocesser	26
4. Empiriskt material	27
4.1 Hotell A.....	27
4.1.1 Hur har bytet gått till på Hotell A?	27
4.1.2 4M på Hotell A	29
4.1.2.1 Medvetenhet på Hotell A	29
4.1.2.2 Mål och vision på Hotell A.....	30
4.1.2.3 Motivera på Hotell A	31
4.1.2.4 Möjliggörande på Hotell A	33
4.1.3 Ledarstilen på Hotell A.....	34
4.1.3.1 Ledarstil och medvetenhet på Hotell A	34
4.1.3.2 Ledarstil och mål och vision på Hotell A	35

4.1.3.3 Ledarstil och att motivera på Hotell A.....	35
4.1.3.4 Ledarstil och att möjliggöra på Hotell A	36
4.2 Hotell B.....	37
4.2.1 Hur har bytet gått till på Hotell B?.....	37
4.2.2 4M på Hotell B.....	39
4.2.2.1 Medvetenhet på Hotell B	39
4.2.2.2 Mål och vision på Hotell B	41
4.2.2.3 Motivera på Hotell B	41
4.2.2.4 Möjliggörandet på Hotell B	42
4.2.3 Ledarstilen på Hotell B	43
4.2.3.1 Ledarstil och medvetenhet på Hotell B.....	43
4.2.3.2 Ledarstil och mål och vision på Hotell B.....	44
4.2.3.3 Ledarstil och att motivera på Hotell B.....	45
4.2.3.4 Ledarstil och att möjliggöra på Hotell B.....	46
5. Analys.....	47
5.1 Förändringsprocessernas karaktär.....	47
5.2 Medvetenhet.....	48
5.3 Mål och vision.....	50
5.4 Att motivera	51
5.5 Att möjliggöra.....	53
6. Slutsatser.....	54
6.1 Resultat	54
6.2 Förslag till vidare forskning.....	56
6.3 Avslutande diskussion	57
7. Källor	58
7.1 Skriftliga källor	58
7.2 Muntliga källor.....	60
7.3 Modell- och figurförteckning.....	60
Bilagor	61

1. Inledning

Varför är det så angeläget att närmare utreda vilka faktorer som är viktiga för framgångsrika förändringsprocesser och vilken inverkan ledarskapet har på dem? Det finns en enkel förklaring. Samhället är en dynamisk plats, där förändringar ständigt sker i både ett makro- och ett mikroperspektiv. När exempelvis efterfrågan förändras hos kunderna gäller det för verksamheter att anpassa sig och då spelar chefer och ledare en viktig roll. Det är nämligen till stor del de som avgör vilka förändringar som ska göras eller åtgärder som ska vidtas. Ledarskapet påverkar således hur kundmötet ser ut, och lyckade kundmöten är det som till syvende och sist skapar lönsamhet i en verksamhet. Vi har funnit en mängd spännande litteratur inom området men anser att det finns ett svart hål, nämligen en applicering av teorierna på den ständigt föränderliga hotellbranschen. Genom vår uppsats bidrar vi med nya insikter för hotellbranschens fortsatta utveckling och ger ett bidrag till servicemanagementdisciplinen och forskningen inom change management.

1.1 Syfte och frågeställning

Vårt syfte med denna uppsats är att utreda vilka faktorer som är av vikt för en framgångsrik förändringsprocess samt vilken påverkan ledarskap har på faktorerna. Vi kommer att utgå ifrån följande frågeställningar:

- Vilka faktorer är av vikt för framgångsrika förändringsprocesser?
- Hur kan faktorerna påverkas av ledarskap?

Vi kommer att genomföra en empirisk undersökning på två hotell som har genomgått en omfattande organisatorisk förändring för att testa våra teoretiska slutsatser mot två verkliga fall.

1.2 Definitioner

För att förtydliga för läsaren vad vi menar när vi använder vissa ord och begrepp har vi valt att skriva detta definitionsavsnitt. Vissa av begreppen för vi en diskussion om i kapitel tre, där vi argumenterar oss fram till våra val av definitioner.

Chefskap kan ses som en formell position som utses uppifrån, och själva ordet säger inget om personliga egenskaper. Det är en formell titel helt enkelt (se 3.3.1 Chefskap och ledarskap – en introduktion). Engelskans management är samma sak som chefskap. Chefen kan även vara ledare.

Ledarskap kan ses som en informell position som förtjänas genom personliga egenskaper. Individer väljer själva att följa en ledare och det är ingen formell titel (se 3.3.1 Chefskap och ledarskap – en introduktion). Engelskans *leadership* är samma sak som ledarskap.

Change management handlar om att leda under förändringar och vi använder begreppet i betydelsen av det formella chefskapet under förändringsprocesser.

Ledarstil kan ses som personliga egenskaper, både positiva och negativa, som påverkar relationen till andra människor samt positionen som ledare. Ledarstil kan innefatta utstrålning och kommunikativa förmågor et cetera. När vi skriver ledarstil kan det både avse formella chefer och informella ledare.

General manager är inom hotellbranschen den person som har ett övergripande ansvar i verksamheten. Under general manager verkar bland andra hotellchefen och restaurangchefen.

1.3 Disposition

Efter detta inledande kapitel med syfte och frågeställning, definitioner och disposition kommer vi in på kapitel 2. *Metod*, där vi presenterar de metoder vi använt oss av vid informations-samlandet. Både litteraturstudier och en empirisk undersökning utförd på två olika hotell kommer att redovisas.

I det efterföljande teoretiska kapitlet, 3. *Framgångsrika förändringsprocesser*, kommer en djuplodande diskussion att föras där olika teoretikers och praktikers resonemang om förändringsprocesser och ledarstilar ställs mot varandra. Vi kommer att arbeta utifrån en egenhändigt sammansatt modell som vi gradvis kommer att bygga på. Avslutningsvis ger vi en fullständig bild och en sammanfattning av modellen.

Vårt empiriska resultat redovisar vi i kapitel 4. *Empiriskt material*. Där kommer vi att redogöra för de två hotellens förändringsprocess separat från varandra och ge en bild av hur ledarstilen ser ut och hur den kan ha påverkat processen. Dispositionen i kapitlet följer modellen vi tagit fram i kapitel tre.

I kapitel 5. *Analys* kommer vi att ställa teori mot empiri. Här gör vi en djupdykning och vänder och vrider på våra resultat i en omfattande analys.

Som sig bör avslutas uppsatsen med kapitel 6. *Slutsatser* där vi svarar på våra frågeställningar och för en diskussion med förslag till vidare forskning.

2. Metod

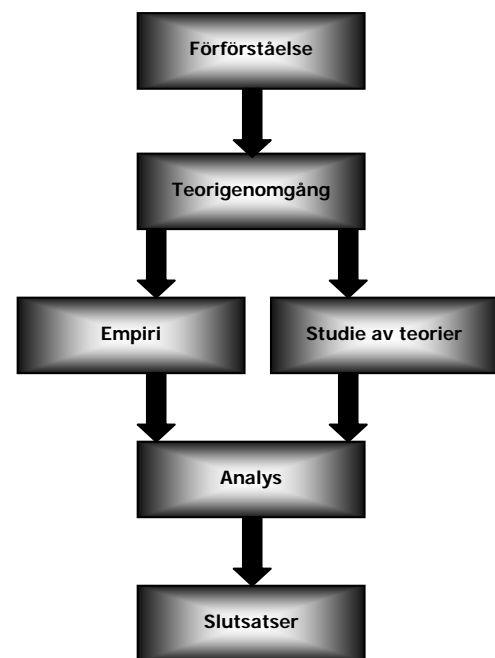
I detta kapitel presenterar vi hur vi resonerat kring våra val av metoder. Vi redovisar hur vi har genomfört våra litteraturstudier och vår empiriska undersökning samt ger en grundlig redogörelse för hur vi har arbetat med svaren vi fick i undersökningen.

2.1 Metodvalsdiskussion och arbetssätt

Enligt Halvorsen (1992) finns det olika typer av data att arbeta med vid insamlande av material till ett forskningsarbete. Huvudgrupperna är primära och sekundära data. Primära källor är sådana forskarna samlar in själva, vilket vi har gjort genom intervjuer. Det finns en mängd typer av sekundära källor, och den vi huvudsakligen har använt oss av benämns forskningsdata (Halvorsen, 1992). Våra sekundära källor utgörs till stor del av teorier inhämtade från litteratur framför allt inom områdena *service management*, *change management* samt *ledarskap/management*.

Vi genomförde en kvalitativ undersökning eftersom vi ville komma närmare in på individers personliga upplevelse av en förändringsprocess och ett ledarskap. En skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ metod som Halvorsen (1992) betonar, är den skilda typen av information metoderna ger. För att få svar på vår frågeställning ansåg vi att det inte var relevant att få en förklaring och ett resultat genom objektiva data. Snarare sökte vi en förståelse för det unika och eventuellt avvikande i ett kontextuellt sammanhang, vilket gjorde att vi valde bort den kvantitativa metoden. Vi hämtade inspiration från Kvaales (1997) sju intervjustadier i vårt arbete med den empiriska undersökningen. Vi anser dock, till skillnad från Kvale som har satt analysen på femte plats, att analysen av respondenternas svar måste finnas i åtanke från den stund syftet med uppsatsen och således den empiriska undersökningen fastställs även om det kommer som ett separat steg under själva intervjuprocessen. Genom att kontinuerligt ha analysen i tankarna kunde vi strukturera intervjufrågorna och välja ut respondenter utifrån möjliga analysmetoder.

Vid ett deduktivt arbetssätt utgår forskare från en färdig teoretisk ram vid genomförande av intervjuer medan forskare som arbetar induktivt låter intervjusvaren avgöra den teoretiska



Figur 2:1. "Arbetsprocess"
Eliason, Nyström & Sjölin, 2007

ramen (Jacobsen, 2002). Vi har använt oss av en blandning av de två metoderna. Eftersom vi hade en klar frågeställning och ett syfte med uppsatsen valde vi att låta teorierna inspirera oss till intervjufrågor utan att vi för den sakens skull uteslöt andra teorier. Vår teoretiska grund gav oss en förståelse för ledarskapets betydelse för förändringsprocesser men efter intervjuerna insåg vi att vi borde nyansera bilden ytterligare för att få ett mer giltigt resultat.

2.2 Litteraturstudier

2.2.1 Problematik kring litteraturstudier

Som vi tidigare nämnt utgörs våra sekundära källor främst av teorier inom områdena service management, change management samt ledarskap/management. Det var enkelt för oss att finna en mängd litteratur inom områdena och problematiken var främst att sälla bort det vi inte ansåg relevant för uppsatsens syfte. Våra avgränsningar vållade många diskussioner inom gruppen, vilket drev arbetet framåt och hjälpte oss att nå en koncentrerad kärna inom forskningsområdet.

Litteratur inom våra tre huvudsakliga områden finns skriven både av forskare och av praktiker, vilket gav oss en nyanserad bild av ämnena. Vi kunde tack vare det jämföra vad teorierna säger med praktikernas upplevelse av exempelvis en förändringsprocess. Trots att hotellbranschen karaktäriseras av förändringar är den relativt outforskad, vilket ledde till att vi till stor del använde oss av teorier skrivna om andra branscher. De problem vi kunde ha stött på genom att branscher ser olika ut har dock avhjälpits genom vårt val av att använda oss av en blandning av deduktiv och induktiv metod. Vi fick en uppfattning om hur det kan gå till och kompletterade med mer litteratur efter intervjuerna när vi såg hur hotellbranschen kan fungera under en förändringsprocess.

Vi valde att fokusera på kommunikation, symbolism och förändring i våra teoretiska resonemang om ledarskap. Vi diskuterade i ett initialt skede vilket perspektiv vi skulle ha genom att skriva ner olika alternativ och koppla samman dem med förändringsprocesser. Genom det kunde vi avgöra vilka perspektiv vi ansåg vara mest relevant för vårt syfte med uppsatsen. Trots att vi tidigt diskuterade våra val av perspektiv uppstod under själva arbetet med uppsatsen dock återigen diskussioner. Exempelvis var chefskap som maktmedel ett alternativ som vi valde bort eftersom vi menar att maktutövande sällan leder till motivation, en faktor som vi anser spelar stor roll i en framgångsrik förändringsprocess.

På samma sätt arbetade vi fram vilka typer av förändringsprocesser vi skulle fokusera på. Eftersom vi avser att bidra till servicemanagementdisciplinen och samtidigt vill bidra till att öka hotellbranschens kunskap inom vårt ämnesområde, valde vi att ta reda på vilka faktorer som är

nödvändiga för en framgångsrik förändringsprocess och hur ledarskapet påverkar dem genom att undersöka kedjebyten på två hotell. Ett kedjebyte är vanligtvis en relativt planerad aktivitet som har en tidsbegränsning genom att ett datum oftast är satt för när själva bytet ska ske och därför har vi valt den typen av aktivitet i våra resonemang om förändringsprocesser. Ett kedjebyte inkluderar både individerna i organisationen, arbetssätt och rutiner samt fysiska ting och kan ses som en relativt snabb process. Vi definierar en snabb process som en förändring som genomförs inom tre år. Vi kan inte säga att vi fokuserar på linjära eller kaosartade förändringsprocesser eftersom en förändringsprocess oftast uppfattas som linjär trots att det har funnits kaotiska inslag. Om detta kommer vi att föra en diskussion i teorikapitlet under förändringsprocesser.

2.2.2 Genomförande av litteraturstudier

Vi inledde litteraturstudierna med att läsa andra magisteruppsatser skrivna både vid Institutionen för Service Management och vid andra institutioner. Vi valde ut de arbeten vi ansåg ha tydligast disposition och inspirerades av dem när vi skapade vår egen.

Ur den mängd material vi kom över i det initiala skedet av sökandet efter teorier valde vi ut ett par teorier till att utgöra grunden i uppsatsen i det första skedet. Vid arbetet med förändringsprocesser lät vi professorerna Su Mi Dahlgaard-Parks och Jens J. Dahlgaards undersökningar och artiklar utgöra grunden. Dahlgaard-Park och Dahlgaard är båda forskare med stor erfarenhet från change management. Manfred Kets de Vries och Katharina Balazs har stort inflytande inom diskursen förändringsteorier och ger en psykologisk synvinkel, varför vi finner deras verk intressanta. Ikujiro Nonaka, i sin tur, har ett lärandeperspektiv på förändringsprocesserna och hjälper oss att komplettera våra utvalda teorier. Sist men inte minst har Thomas J. Peters och Robert H. Waterman Jr:s organisatoriska synvinkel, där de var de första att göra skillnad på mjuka och hårda kriterier i en organisation, inspirerat oss. (se 3.1.2 Vilka förändringar talar vi om och varför?).

Inom ämnesområdet ledarskap och chefskap har vi huvudsakligen använt Colin A. Carnalls och Gary Yukls verk. Carnall är professor i managementstudier och är framstående inom change management. Yukl är professor inom ledarskap och management och har författat en mängd verk inom områdena. Utöver dessa har vi låtit oss inspireras av en mängd litteratur skriven av andra forskare och teoretiker som exempelvis Peter M. Senge och Christian Grönroos. Den förstnämnde är professor inom management och den sistnämnde är professor med inriktning mot tjänste- och relationsmarknadsföring. Vi lät resonemangen kretsa kring

detta urval av teorier och fortsatte sökandet efter litteratur. Vi lät oss inspireras av ett antal praktiker inom området management och har valt att till stor del nyansera våra resonemang med praktikern, psykologen och författaren Birgitta Ahltorps verk. Genom sina praktiska kunskaper anser vi att hon kompletterar de teorier vi behandlar och bidrar med en djupare insikt i ämnet praktiserande chefskap under förändringsprocesser.

I arbetet med vår modell skapade vi först ett stort antal modeller om ledarskap och förändringsprocesser innan vi efter många diskussioner till slut enades om den vi presenterar i uppsatsen. I takt med att våra kunskaper inom ämnet ökade utvecklade och reviderade vi modellen.

Vi har sökt litteratur i artikeldatabaser som ELIN vid Lunds universitet samt vid biblioteken som tillhör Lunds universitet och Malmö högskola. Ytterligare sökningar har vi gjort på stadsbiblioteken i Malmö och Helsingborg och vi har även kompletterat med tips från forskare och studiekamrater. Vi har fördjupat oss i andra forskares resonemang genom att ta hjälp av deras källförteckningar för att finna originallitteraturen bakom resonemangen. Tack vare det har vi även kunnat vidga våra sökområden. De vanligaste sökorden vi har använt oss av är *change management*, *hotel change*, *leadership style*, *managing change* och *organizational change*.

2.3 Empirisk undersökning

2.3.1 Urval av respondenter

Vi har intervjuat tio personer som är yrkesverksamma på två olika hotell i Sverige. Hotellen, som tidigare tillhörde samma internationella kedja, genomförde vid årsskiftet 2006-2007 ett kedjebyte och tillhör nu istället samma skandinaviska kedja. Urvalet av hotell är ett så kallat strategiurval (Halvorsen, 1992), vilket innebär att vi valde ut två hotell som är intressanta att studera gällande förändringsprocesser, eftersom de bytte kedjetillhörighet samma dag.

På Hotell A intervjuade vi general manager, hotellchef, assisterande restaurangchef samt en städerska och en receptionist. På Hotell B intervjuade vi general manager, receptionschef, restaurangchef samt två receptionister. Vi har således valt att inte intervju ägare, vd eller andra styrelsemedlemmar utan fokuserar på människor på positioner i operativa verksamheten. Denna avgränsning gör vi även i teorierna och för ett resonemang om i vår avslutande diskussion i kapitel 6. Detta systematiska urval av individer är medvetet gjort efter förbestämda kriterier, vilket Holme och Solvang (1997) förespråkar när syftet är att öka informationsvärdet och skapa en djupare förståelse för ett fenomen. Vi ställde kraven att respondenterna skulle ha arbetat på

hotellet under minst ett år, de anställda skulle arbeta på olika avdelningar och avdelningscheferna skulle ha personalansvar. Genom våra kriterier anser vi att vi skulle kunna täcka in både hur general managers, mellanchefer och anställda har uppfattat förändringsprocessen och har kunnat få en förståelse för den. Eftersom hotellbranschen är en personalintensiv bransch som hela tiden arbetar med att matcha behovet av anställda med efterfrågan gav vi general manager friheten att utifrån våra kriterier välja ut respondenter som kunde avvaras under den tiden intervjuerna genomfördes. Dessvärre ledde detta till att kriterierna inte fullt ut uppfylldes men vi anser dock att resultatet inte påverkats nämnvärt. Eftersom vi i förväg inte gav fullständig information om vad som skulle behandlas under intervjuerna anser vi ändå att resultatet är pålitligt. Vi valde att genomföra intervjuerna på de respektive hotellen, vilket gör att respondenterna har intervjuats i en för dem van miljö och att risken för att de skulle känna sig osäkra därmed har minimerats (Holme & Solvang, 1997).

2.3.2 Intervjuförfarande

I skapandet av en intervjuguide lät vi teorierna kring förändringsprocesser inspirera oss (se 3.2.1-3.2.4 för en introduktion till modellen för förändringsprocesser). Vi skrev ner alla frågor vi kunde komma på och placerade sedan in dem under respektive *medvetenhet*, *mål och vision*, *motivera* och *möjliggöra* för att se till att vi täckt in alla de områden vi ansåg viktiga för att uppfylla uppsatsens syfte. Vissa frågor rensades bort och vi ändrade ordningen på frågorna så att de fick en mer logisk följd och kronologisk ordning för att göra det enklare för respondenterna att följa.

Vi intervjuade samtliga respondenter på hotellen om den förändringsprocess som kedjebytet innebar, och general managers en extra gång om den ledarstil de anser sig ha. Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor, vilket ger möjlighet till utförliga, personliga svar utan att vi riskerar att styra samtalet för mycket (Halvorsen, 1992). Vi genomförde alla intervjuerna under samma dag på respektive hotell med tre dagars mellanrum, vilket gjorde att vi kunde hålla fokus på det vi ville få svar på. Eftersom vi hade alla intervjuer färskt i minnet kunde vi med lätthet ringa in det vi fann unikt för respektive respondent.

Tillit är viktigt för att intervjuerna ska kunna fungera som redskap inom forskningen. Platsen för intervjun har vi tidigare nämnt betydelsen av, men även förberedelsen spelar roll. Det är av vikt att respondenten vet vad han/hon medverkar i (Holme & Solvang, 1997). Vi förberedde respondenterna genom att skicka grundläggande information med syftet med intervjuerna samt ett par exempel på frågor vi skulle komma att ställa.

Vi spelade in intervjuerna med respondenternas medgivande samtidigt som en av intervjuerna tog anteckningar. Detta för att vi inte skulle riskera att missa information som kommer genom kroppsspråk och täcka upp om tekniken inte skulle fungera. Innan intervjuerna genomfördes testade vi frågorna på andra yrkesverksamma för att försäkra oss om att den akademiska nivån inte var alltför genomsyrande och att våra formuleringar var tillräckligt öppna för att respondenterna inte skulle styras av vårt ordval. Vi förberedde oss väl inför intervjuerna och precis innan vi skulle träffa en respondent gick vi igenom frågorna för att kunna hålla fokus på det som var relevant för vårt syfte. Eftersom vi eftersträvade öppna frågor riskerade vi att respondenterna skulle komma bort från ämnet varför vi nog hade tänkt igenom hur vi skulle kunna formulera om respektive fråga utan att bli alltför ledande. Ledande frågor förkastas av många kvalitativa teoretiker men förespråkas dock av vissa som menar att de kan användas som ett bra instrument under intervjuer (se exempelvis Jacobsen, 2002). Vi använde det endast när vi kände att situationen krävde det. Vi hade en och en halv timme till vårt förfogande och ville inte riskera att göra respondenterna stressade genom att dra över den utsatta tiden. I genomsnitt varade intervjuerna en timme.

2.3.3 Bearbetning av det insamlade materialet

För att bearbeta materialet om förändringsprocessen använde vi oss av Carneys analysstege som består av fem steg i tre nivåer (Miles & Huberman, 1994). Summeringen och paketeringen gjorde vi genom att först transkribera alla intervjuer med hjälp av inspelningarna och våra anteckningar. Det resulterade i cirka 70 sidor text som vi började arbeta med genom att försöka finna kategorier och koder. Vi arbetade enskilt och sammanstrålade sedan för att diskutera vad vi kommit fram till och valde de huvudsakliga kategorierna vi skulle arbeta med. Förändringsprocessens kategorier var relativt enkelt att fatta beslut om och vi enades snabbt om *medvetenhet*, *mål och vision*, *motivera* samt *möjliggöra*, vilka vi hade sedan tidigare. Ledarskapet blev dock svårare eftersom det innefattar så många känslor som uttrycks på olika sätt. Slutligen enades vi om kategorierna *kommunikation*, *engagemang*, *delegering*, *befogenhet*, *behörighet*, *teamkänsla* och *tävlingar*. Genom att försöka finna dessa trender och teman i våra transkriptioner kunde vi sortera in materialet under våra kategorier. Automatiskt sorterades således information vi inte hade användning för bort och det slutgiltiga provet återstod: att testa om det vi kommit fram till hade sanningsvärde eller om vi rensat bort väsentligt material som hade betydelse för resultatet. Det gjorde vi genom att än en gång grundligt gå igenom transkriptionerna. Vi fann då att vår första sortering var giltig.

2.3.4 Validitet och reliabilitet

I en empirisk undersökning är det av vikt att forskarna har två frågor i åtanke genom intervjuprocesserna. Den första frågan är om datan är reliabel för undersökningen, det vill säga om det som ska granskas mäts på ett tillförlitligt sätt (Halvorsen, 1992; Kvale, 1997). Vi anser att vår undersökning har hög reliabilitet eftersom hotellen har genomgått kedjebytet under samma tid och vi har använt oss av förutbestämda intervjuguider. Samtidigt kan reliabiliteten alltid ifrågasättas i en kvalitativ undersökning eftersom hög reliabilitet säger att två separata undersökningar ska ge exakt samma resultat (Halvorsen, 1992), vilket är svårt när man arbetar med subjektiva uppgifter. Detta leder oss in på den andra frågan som är om datan är valid i sammanhanget, det vill säga om rätt saker har mätts (Halvorsen, 1992; Kvale, 1997). Här uppstår en problematik med att forskaren ska kunna arbeta parallellt på ett teoretiskt plan med formulering av frågeställning och på ett empiriskt plan med insamling av data (Halvorsen, 1992). Överensstämmelsen mellan begreppen som används på de två planen ska idealt vara korresponderande, så kallad definitionsmässig validitet (Halvorsen, 1992). Den definitionsmässiga validiteten kompliceras av att vi arbetar på en hög akademisk nivå teoretiskt men empiriskt arbetar med respondenter med varierande utbildningsbakgrund. Eftersom vi samlat in subjektiva data vill vi reservera oss för att vi kan uppfattas dra slutsatser som inte är allmängiltiga, vilket vi är medvetna om. Avslutningsvis anser vi, trots att både reliabiliteten och validiteten kan diskuteras, att vår undersökning understödjer uppsatsens syfte som är ett viktigt bidrag till servicemanagementforskningen.

2.4 Författarnas referensram

Vi har erfarenheter från turism-, hotell- och restaurangbranschen, som tillsammans med våra studier vid Magisterprogrammet i Service Management har gett oss en förförståelse. Vi kan inte utesluta att våra egna erfarenheter och åsikter har påverkat uppsatsens resultat och tolkningen av respondenternas svar. Självklart har vi eftersträvat ett objektiva förhållningssätt men kan inte garantera en hundra procentig objektivitet av naturliga skäl. Om vi enbart hade arbetat induktivt kunde möjligtvis en högre objektivitet ha uppnåtts eftersom vi då inte hade haft någon teoretisk bakgrund som på förhand skulle kunna ge oss en uppfattning om vad respondenterna kunde förväntas svara. Vi anser dock ändå att våra tidigare erfarenheter och förvärvade kunskaper hade påverkat utfallet och att ett delvis deduktivt arbetssätt var oundvikligt. Vi vill genom detta påtalande göra läsaren uppmärksam på att vi är medvetna om problematiken och genom detta reservera oss.

3. Framgångsrika förändringsprocesser

I detta kapitel kommer vi att börja med att ge en introduktion till förändringsprocesser och arbeta fram grunden till en modell som förklarar vilka faktorer som krävs för en framgångsrik förändringsprocess. Vi kommer sedan att komplettera modellen stegvis genom att bygga ut den med ledarskap. Avslutningsvis presenterar vi vårt förslag på modell och sammanfattar vårt resonemang.

3.1 Vårt perspektiv på förändringsprocesser

3.1.1 Varför uppstår förändringsprocesser?

Obehaget av det kända måste vara större än rädslan för det okända för att förändring ska uppstå.
(Kets de Vries & Balazs, 1998:3)

Kets de Vries och Balazs (1998) ger oss ett synsätt på varför förändringsprocesser uppstår. Obehag och rädsla anses vara grundläggande känslor i processen och de liknar den vid att försöka flytta en kyrkogård. Samtidigt menar de att det är viktigt att alla företag har förmågan att förändras. En något mindre dramatisk förklaring till förändringars uppståndelse ger Dahlgaard-Park och Dahlgaard (2006) i sitt resonemang om organisationers sökande efter excellens där det handlar om en strävan att bli bättre. Nonaka (1991) gör skillnad mellan västvärldens och Japans syn på förändringar och anser att förändringar tillhör det vardagliga arbetet i Japan och sitter i folksjälen till skillnad från i väst där förändringar oftast sker vid en kris. Västlänningarna Geyer och London menar dock att förändringar är något naturligt även i vårt samhälle men att det sällan har känts så drastiskt som i den tid vi lever i idag (Jaafari, 2003). Vidare menar de att förändringar innefattar alla typer av mänsklig aktivitet som organisationer, ideologier och procedurer et cetera (Jaafari, 2003). Förändringstakten beräknas enligt dem öka ännu mer då gränserna mellan nationella och globala ekonomier suddas ut i ekonomiska samhällen som exempelvis Europeiska Unionen (Jaafari, 2003). Vi kan av våra utvalda teoretikers resonemang konstatera att förändringar uppstår och att de kan ses som en naturlig del i samhället.

3.1.2 Vilka förändringar talar vi om och varför?

Förändringar kan delas in i spontana eller planerade. En spontan förändring kan vara att organisationen plötsligt följer en trend eller en strömning i samhället medan en planerad har ett

mål och syfte. Dock kan indelningen av dessa två ses som en förenkling då de ofta sker i kombination (Flaa et al., 1998). Detta resonemang kan förklaras med att exempelvis beslutsprocesser sällan är rationella eftersom oförutsedda händelser påverkar under förändringens gång, vilket leder till att den på förhand utstakade vägen sällan följs. En vanlig uppfattning av en förändringsprocess från beslut till genomförande är att den är rationell och linjär trots att den kan ha innefattat en mängd kaosartade inslag. Vi kommer här att ge en kort introduktion till det som kallas *politiska beslutsmodeller*. Politiska modeller liknar de processer som sker i det politiska livet och vi väljer att presentera *målkompromissmodellen*, *medelkompromissmodellen* och *garbage can-modellen*. I den förstnämnda har deltagarna i processen olika mål, i den andra olika medel för hur man ska gå tillväga och i den tredje ses beslutsalternativ, problem och lösningar som strömningar (Flaa et al., 1998).

Förändringar och processer kan således se ut på olika sätt och att beskriva processerna blir därför komplicerat och kräver ett ställningstagande från vår sida. Peters och Waterman (1982) har utvecklat ett ramverk med sju ord som alla börjar på bokstaven s för att beskriva vilka kriterier som är nödvändiga vid strävan efter excellens i en organisation. De hårda kriterierna är *structure* och *strategy* och de mjuka är *systems*, *shared values*, *skills*, *staff* och *style*. Peters och Waterman (1982) gjorde en studie av processer som eftersträvade excellens och kom fram till att chefer som fokuserade på alla sju kriterierna fick mer gjort än de som endast fokuserade på de två hårda kriterierna. Även Kets de Vries och Balazs (1998) betonar vikten av mjuka kriterier och hänvisar till de organisationspsykologer som ser en organisations förändringsprocess som en del i en individs förändringsprocess. Psykologerna menar nämligen att eftersom organisationer består av en mängd individer så måste en process innefatta en förståelse för människors reaktioner vid förändringar för att de ska kunna genomföras (Kets de Vries & Balazs, 1998). Här drar vi även en parallell till Dahlgaard-Parks (2006) resonemang om lärandet i organisationer. Hon beskriver hur *scientific management* (se 3.3.2) har utvecklats från att från början haft fokus på tillverkning, kapacitet och finansiella aspekter till att i våra dagar ha fokus på kunskap, lärande, miljö, information, kunder och anställda. Dahlgaard-Park (2006) menar att lärande och utbildning är en livslång process där människan hela tiden skapar nya erfarenheter som förändrar synen på världen. Även Nonaka (1991) tar upp lärandet i en diskussion om kvalitetssäkring och menar att det bästa förhållandet för lärande uppstår när det finns en medvetenhet om den egna underlägsenheten, en känsla av angelägenhet, motivation, ett behov av att lära samt framtidshopp. Han menar vidare att fokus på lärandeprocessen och ständiga små förbättringar, *Kaizen*, (se även Carnall, 2003; Dahlgaard-Park, 2006; Dahlgaard-

Park, Bergman & Hellgren, 2001) har gjort att Japan är överlägset ett stort antal länder gällande kvalitet på många produkter (Nonaka, 1991).

Kets de Vries och Balazs (1998) har ett liknande perspektiv på förändringsprocesser och talar om fyra stadier hos en individ som genomgås inför en förändring: negativ känsla, avgörande händelse som ger en positiv känsla, berätta för omgivningen och slutligen förberedelse för förändring. Dessa synsätt påminner om Nonakas (1991) bild av västvärldens förändringskaraktäristik. Nonaka (1991) menar dock att en organisation inte är en maskin utan en levande organism och grundar sitt resonemang om Japan som föregångarland på detta.

Vi håller med Nonaka om att en organisation bör ses som en levande organism men har valt att fokusera på en tydlig omfattande organisatorisk förändring istället för exempelvis Kaizen och kommer då att ha både de mjuka och hårda kriterierna i blickfånget. Vi fördjupar oss i det Flaa med flera (1998) benämner planerade förändringar med en tidsbegränsning.

3.1.3 Vad är en framgångsrik förändringsprocess?

Både Nonaka (1991) och Peters och Waterman (1982) för resonemang kring vad som kännetecknar en excellent organisation. Det gemensamma för dessa teoretikers resonemang är, enligt oss, att förmågan att anpassa sig – förmågan att förändras – är grundläggande för framgång. Vi kommer i detta avsnitt ringa in faktorer vi anser vara av vikt för att en förändringsprocess ska bli framgångsrik men först ska vi försöka svara på vad en framgångsrik process egentligen är.

Om vi utgår från våra tidigare resonemang kring förändringar och deras processer kan vi utläsa att det är av vikt att inkludera både mjuka och hårda kriterier samt ta hänsyn till individers uppfattning av förändringar. Vi anser det vara avgörande att genomföra en organisatorisk förändring på utsatt tid om en sådan finns, samt att uppfattningen av förändringen när den är genomförd antingen möter förväntan eller överträffar den. Vi kommer dock inte att fördjupa oss mer i förväntningar på och upplevelsen av en process eftersom det kräver att processen granskas efter det att förändringen är genomförd. Vi kommer istället att fokusera på själva processen. I de följande fyra avsnitten presenterar vi de fyra M som utgör grunden i vår modell för förändring, vilken introduceras sist i avsnittet om förändringsprocesser.

3.2 Faktorer för framgångsrika förändringsprocesser

3.2.1 Modellens första M: Medvetenhet

Nonaka (1991) menar att det krävs en medvetenhet om att det finns ett behov av förändring. Medvetenheten om behovet tyder på att det finns en kunskap om hur organisationen ser ut i nuläget och att något bör förändras, vilket Nonaka (1991) även betonar vikten av. Genom att, som Peters och Waterman (1982) förespråkar, vara medveten om de hårda och mjuka kriteriernas betydelse i processen kan den påskyndas så att deadline kan hållas. Medvetenheten om individers uppfattning av en förändring kan göra att processen går smidigare, vilket även kan bidra till att tidplanen hålls (Kets de Vries & Balazs, 1998).

Medvetenheten handlar även om att känna till omvärldens förändringar (se Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006) där en medvetenhet om hur andra organisationer arbetar kan vara avgörande för en lyckad förändring. Omvärlden kan bevakas genom *benchmarking*, vilket förespråkas av ett antal författare inom *change managementteorin* (se exempelvis Dahlgaard-Park, Bergman & Hellgren, 2001; Nonaka, 1991).

Sammanfattningsvis menar teoretikerna att det krävs en medvetenhet om den egna organisationens behov av och möjligheter att förändras samt omvärldsförändringar, men även en medvetenhet om hur individer uppfattar förändringar och om vilka kriterier som kan påskynda en förändringsprocess.

3.2.2 Modellens andra M: Mål och visioner

Innan en förändring kan träda i kraft är det av vikt att trovärdighet för förändringen uppnås, vilket kan göras genom att tydliggöra de bakomliggande motiven (Normann, 2000).

För chefer idag är det betydelsefullt att kunna blicka långt in i framtiden och planera målen så att man klarar av förändringar utan för många oförberedda riktningssändringar. Även Carnall (2003) menar att det behövs tydliga strategiska mål för att genomföra förändringar. Mätbara mål är av vikt för att organisationen ska kunna se om målen uppnåtts, och för att därmed kunna använda exempelvis belöningsystem som motivation (ibid.). Nygaard med flera lyfter fram problematiken med oklara och internt motstridiga mål och menar således att det är av vikt att målen är tydliga, konkreta och anpassade till verksamheten som bedrivs (Nygaard et al. i Nygaard & Bengtsson, 2002).

Visionen är ett viktigt styrredskap och ett strategiskt verktyg som blir allt viktigare i en föränderlig tid. Ahltorp (1998) menar att:

Starka visioner minskar risken för att man blir parerande istället för planerande i en föränderlig omvärld.

(Ahltorp 1998:168)

Genom att förmedla visionen och vara tydlig med målen kan medarbetarna inspireras till goda prestationer (Ahltorp 1998). Dalgaard-Park, Bergman och Hellgren (2001) argumenterar för vikten av en delad vision och Nonaka (1991) pläderar för symbolikens och det figurativa språkets roll, vilket hänger samman med den delade visionen där målen är ett steg på vägen för att uppnå visionen. Nonaka (ibid.) menar även att skapandet av metaforer som omvandlas till analogier och sedan görs till modeller för hur arbetet ska gå till kan användas som ett verktyg i förändringsprocesser.

Tydliga och konkreta mål som leder mot en eftersträvansvärd vision är alltså av vikt för en framgångsrik förändringsprocess. Mål och vision har således en verkan på individers inställning till förändringar vilket vi kommer att komma in på i nästa avsnitt.

3.2.3 Modellens tredje M: Motivera

Att göra en förändring i ett företag innebär inte alltid att människorna är villiga till att följa efter (Flaa et al., 1998). Enligt Geyer (Jaafari, 2003) kan människor delas in i fyra olika typer beroende på hur de agerar på förändringar; de som blommar upp och utvecklas av förändring, de som försöker undvika förändring i så stor utsträckning som möjligt, de som helt motsätter sig förändring samt de som accepterar eller inte blir påverkade av förändring (Jaafari, 2003).

Enligt Carnall (2003) är det viktigt att ägandet av förändringsprocessen ligger hos de anställda och även hos övriga intressenter och här spelar mål och vision roll. För att förstå nödvändigheten av en förändring och detta *maktskifte* krävs tydliga mål och en vision som kan förstås av individerna i organisationen. Förståelsen kan leda till personlig hängivelse, menar Nonaka (1991) och betonar samtidigt vikten av hängivelse för en organisations utveckling. Hängivelse är av betydelse för motivationen som är av betydelse för att individer ska vilja vara med i processen och bidra till den, vilket kan jämföras med Kets de Vries och Balazs (1998) andra stadium som vi tidigare nämnt. Den omvälvande händelsen kan till exempel utgöras av det Grönroos kallar intern marknadsföring (Grönroos, 2002). Detta kan leda till att alla individer i en organisation blir motiverade till att vara med i förändringen och beredda på att

agera kundinriktat (Grönroos, 2002). Till exempel är mål och vision, som har satts upp för att motivera en förändring, inte värda någonting om de inte kommuniceras ut i organisationen (Flaa et al., 1998). Deery och Jago (2001) jämför tre olika undersökningar gjorda om ledarstilar inom hotellbranschen och konstaterar att förmågan att kommunicera var nästintill obefintlig under 1970-talet, bristande under 1990-talet och fick allt större betydelse på 2000-talet. Deras studie visar att anställda på de undersökta hotellen i den sista studien inte hade något emot att chefer fattade beslut men att det var viktigt att de förklarade varför besluten hade fattats (Deery & Jago, 2001).

Motivation är viktigt för att alla i en organisation ska delta i förändringsprocessen och uppstår genom all sorts kommunikation som skapar en förståelse och ett engagemang i processen. Mål och vision kan ses som viktiga verktyg i motivationsarbetet och bör kommuniceras ut i organisationen genom interna marknadsföringssatsningar. Tillsammans bidrar engagemanget och motivationen till en framgångsrik förändringsprocess.

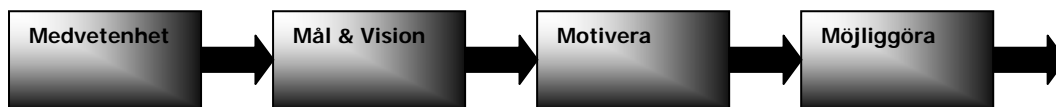
3.2.4 Modellens fjärde M: Möjliggöra

Okumus och Hemmington (1998) gjorde en studie på hotellbranschen under 1990-talet där de fann ett stadium som genomgås under en förändring som kan jämföras med det vi kallar motivera och möjliggöra. Okumus och Hemmington (1998) menar att det är det svåraste stadiet och tar vanligtvis mest tid. Vi har valt att göra åtskillnad på att motivera, som handlar mer om mjuka aspekter som kommunikation och behov, och att möjliggöra, som handlar om strukturer och stöd, och kommer att fokusera på det sistnämnda i detta avsnitt. Handlingsfrihet (se 3.4.3 Ledarskap och att motivera) är ett verktyg för att motivera personalen, men som Grönroos (2002) påpekar är handlingsfriheten inget värt utan handlingsmöjlighet. Det krävs alltså strukturer och system som möjliggör friheten. Han nämner tre sorters stöd som är nödvändiga för att handlingsfriheten ska möjliggöras: ledningens stöd, kunskapsstöd och tekniskt stöd. Den tredje sortens stöd innefattar system, teknik och databaser som ger tillgång till information och andra tjänster som behövs för olika situationer (Grönroos, 2002). Senge (2006) menar att strukturer och system styr individers beteende och hävdar att det är omöjligt att förändra det sätt en människa tänker på men att det går att ge en person verktyg som förändrar tankesättet. Senges påstående understödjer Carnalls (2003) resonemang om lärande genom förändring i organisationer och dess beroende av strukturer och system. Medan Senge talar om strukturer som exempelvis relationer mellan individer så talar Carnall om exempelvis rapporteringssystem och informationssystem.

Gemensamt för Grönroos, Senges och Carnalls resonemang är att alla tre menar att stödjande strukturer och system är nödvändiga för lärande, förändring och motivation av individer. Därför har vi valt att ta med detta i vår modell och kallar det möjliggörande. Nu har vi kommit till det stadium där det är dags att presentera modellens hela grund, vilket vi gör i nästa avsnitt.

3.2.5 Fyra grundläggande faktorer – 4M

Som en avslutning och sammanfattning på detta avsnitt som handlar om förändringar presenterar vi modellens grund i sin helhet. Det är ingen slump att vi har valt att redogöra för faktorerna i den ordning vi har gjort. Vi anser nämligen att medvetenhet om att en förändring behöver genomföras samt vad organisationen kan göra ligger till grund för de mål och den vision som utgör en viktig del av grundvalen i förändringsprocessen. De två första faktorerna i modellen handlar om planering och förberedelse medan de två efterföljande fokuserar på att agera. Medvetenheten och mål och visioner spelar stor roll för att lyckas motivera individer till förändring. Men inget går att möjliggöra utan stödjande strukturer, teknik och system.



Modell 3:1. "Faktorer för framgångsrika förändringsprocesser"
Eliason, Nyström & Sjölin, 2007

4M utgör alltså, enligt oss, grunden i en framgångsrik förändringsprocess och vi kommer i nästa avsnitt förklara ytterligare ett avgörande element som utövar stor påverkan på samtliga ovannämnda faktorer – nämligen ledarskap. Först kommer vi dock att ge en introduktion till chefskap och ledarskap samt beskriva hur synen på människans effektivitet har förändrats under det senaste seklet. Innan vi kopplar samman faktorerna med ledarskap och chefskap kommer vi även att ge en förklaring till vilka perspektiv på ledarskap vi har inspirerats av.

3.3 Vårt perspektiv på chefskap och ledarskap

3.3.1 Chefskap och ledarskap – en introduktion

Rubenowitz (Sandberg & Fogelberg-Eriksson, 2000) anser att chefskap är den formella befogenhetsrollen medan ledarskap är hur man bäst tar tillvara på materiella och mänskliga resurser. Chef är en formell position och funktion i organisationen, men för att nå resultat krävs dessutom ett gott ledarskap, som bygger på förtroende och acceptans, enligt Skärvad och

Nilsson (Sandberg & Fogelberg-Eriksson, 2000). Ledarskap är det sätt på vilket chefer väljer att utöva sitt chefskap. Med andra ord: chef utses man till, ledare blir man genom att vinna gruppens förtroende. Det kan vara svårt att bli chef, men det är ännu svårare att bli en lämplig ledare. Yukl (2006) uttrycker det som att en person kan vara chef utan att vara en ledare. En skicklig chef har, enligt Bryman, förmåga att hantera spänningsfältet mellan krav och förväntningar från både ledning och medarbetare och även förmån att motivera personalen så att målen uppfylls (Sandberg & Fogelberg-Eriksson, 2000).

Ekwall (Sandberg & Fogelberg-Eriksson, 2000) kopplar perspektivet *transaktionell* till begreppet chef och perspektivet *transformativ* till ledare. Transaktionella chefer försöker använda de resurser som finns till hands på bästa sätt och är engagerade i driften av verksamheten. Skillnaden mellan transaktionella chefer och transformativa ledare är att transaktionella chefer vägleder personalen genom att exempelvis sätta regler, medan transformativa ledare står för framåtriktning och förändring. De motiverar individerna i företaget genom att vara karismatiska och nytänkande, det vill säga att de går steget längre. Vidare motiverar transformativa ledare personalen till att prestera mer än de måste (Bass & Steidlmaier, 1999; Yukl, 1999, 2006). Yukl (2006) definierar chefskap som något som står för stabilitet medan ledarskap står för innovation, vilket vi även anser kan kopplas till begreppen ovan.

Den indelning av ett *uppgiftsinriktat* eller ett *relationsinriktat ledarskapsperspektiv*, som bland annat Blake och Mouton (Sandberg & Fogelberg-Eriksson, 2000) har forskat kring, är något som vi har haft i åtanke under uppsatsprocessen. De anser att ledarskap bör ses som en kombination mellan de båda där ett uppgiftsorienterat ledarskap ser till produktionen eller måluppfyllelsen och ett relationsinriktat ledarskap ser till personalen. I vårt fall har vi tillämpat dessa perspektiv under två av våra 4M-begrepp: att motivera och att möjliggöra.

Vi hämtar även inspiration från Bolman och Deal (1997) som bland annat har forskat kring det *strukturella* perspektivet, *human resource*-perspektivet och det *symboliska* perspektivet. Det strukturella perspektivet kan liknas vid det uppgiftsinriktade ledarskapsperspektivet då det innefattar hur organisationer fördelar ansvar och skapar regler, procedurer och hierarkier för att samordna. Human resource-perspektivet kan kopplas samman med ett relationsinriktat ledarskapsperspektiv och är grundat i psykologiska aspekter som ser till de individer som organisationen omfattar, det vill säga personalen och relationerna dem emellan och detta belyser vi i kapitlet om motivation. Det symboliska perspektivet innefattar organisationens kultur, värderingar, ritualer och myter och är inspirerat av socialantropologin. Det symboliska perspektivet går vi in mer på i avsnitt 3.3.3.

Sammanfattningsvis är de ledarskapsperspektiv vi har inspirerats av både det transaktionella chefskapet och det transformativa ledarskapet, vilka vi kopplar samman med perspektiven uppgifts- och relationsinriktat ledarskap samt det symboliska perspektivet. Anledningen till att vi väljer att fokusera på dessa är för att vi anser att de verkar vara bäst lämpade att studera gällande förändringsprocesser. De är relevanta för uppsatsen därför att de belyser komplexiteten som kan uppstå i ledarskapet under en förändringsprocess. Perspektiven har vuxit fram under många år och har bidragit till hur ledarskapet ser ut idag, något som vi redogör kortfattat för i kommande stycke.

3.3.2 Synen på människan – en resa i tiden

Här gör vi ett hopp tillbaka i tiden för att förklara hur synen på chefskap har utvecklats under de senaste decennierna. Taylor systematiserade i början av 1900-talet det som hade varit en mer eller mindre outtalad syn på chefskap och kallade det *scientific management* (Taylor, 1911). Människan sågs som en maskin som kunde effektiviseras genom exempelvis specialiserad arbetsdelning, toppstyrning och isolering från medarbetarna (Flaa et al., 1998). Detta synsätt kritiserades eftersom det bland annat ansågs innebära en ovärdig människosyn och istället utvecklades *administrative management* (Fayol, 1950) där Fayol är den mest kände förespråkaren (Flaa et al., 1998). Han ringade in sex problem han ansåg att alla företag har, bland annat tekniska produktionsfrågor och ledarskapsproblem, och utvecklade därefter en rad principer för effektivt ledarskap. Synen på individen förändrades exempelvis genom förespråkande av decentralisering och delegering (Flaa et al., 1998). Genombrottet för nästa steg i utvecklingen var *human relations Hawthorneundersökning*, där Mayo grundade synsättet för vilken roll den informella organisationsstrukturen spelar. Mayo fann att känslor och attityder skilde sig åt mellan över- och underordnade organisationsmedlemmar vilket ledde till konflikter som krävde förståelse för varandra för att lösas (Flaa et al., 1998). Även human relations kan kritiseras eftersom det ansågs att konflikterna byggde på bristande information och att alla individer i en organisation inte kan känna totalt engagemang (Flaa et al., 1998). Senare har den *sociotekniska* teorin, där det formella systemet måste uppfylla kraven från både det teknologiska och det sociala systemet, tillsammans med nyinstitutionaliseringen, där rationalitet anses komma från formella institutioner som ger ramar till individers beteende, uppstått (Flaa et al., 1998).

Det vi kan konstatera av den historiska utvecklingen är att synen på individen har mjukats upp. Från att ha uppfattats som en varelse som arbetar bäst isolerad och toppstyrd har människan gått till att uppfattas som mest effektiv när hon är fri inom vissa ramar. I takt med att synen på individen har förändrats har rollen som chef och ledare förändrats. Frihet inom ramar kräver att individer vet var gränserna går, vilket gör att chefs roll som kommunikatör och förebild får större tyngd. Vi ämnar i följande avsnitt att återkomma både till kommunikatörens och till förebildens betydelse. Vi låter ett citat avsluta vår resa i tiden och leda oss in i nästa avsnitt.

Det är inte längre vanligt att betrakta människan som enbart en nytto-maximerande individ. Man måste också ta hänsyn till den betydelse som symboler, traditioner, värderingar och attityder har för mänskligt beteende.

(Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus & Rønning, 1998:54)

3.3.3 Chefer som kommunikatörer och symboler under förändringsprocesser

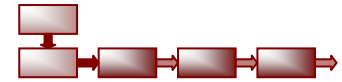
I citatet ovan av Flaa med flera (1998) nämns symbolers betydelse för individers beteende. Även Nonaka (1991) tar upp symboler och ser ett symboliskt språk och metaforer som ett sätt för chefer att kommunicera det svåruttryckliga till sina medarbetare. Symboler har alltså betydelse för kommunikationen vars roll är viktig i organisationer (se exempelvis Grönroos, 2002; Flaa et al., 1998; Carnall, 2003). Carnall (2003) menar bland annat att ett ständigt informationsflöde kännetecknar nutida organisationer och även att information är ett maktverktyg för chefer. Mintzberg ansåg redan år 1973 att chefer har tre informationsroller: de ska vara talesmän, informationsspridare och ordningsmän (Carnall, 2003), och Grönroos (2002) betonar vikten av väl fungerande intern kommunikation, vilket vi har nämnt tidigare. Att kommunikation är extra viktig under förändringsprocesser har vi redan konstaterat och chefs betydelse för att kommunikationen fungerar är stor.

Det är inte bara i informationssyfte symboler är viktiga utan även individer kan ha ett symboliskt värde. Mintzberg menar i tidigare nämnda verk att chefer har tre interpersonella roller: de ska vara galjonsfigurer, ledare och de kan även liknas vid sambandsofficerare (Carnall, 2003). Uttrycket galjonsfigur tyder på det symboliska värdet, vilket Carnall återkommer till då han menar att att föregå med gott exempel influerar övriga individer i organisationen (2003).

Carnall (2003) menar att när organisationer rubbas under förändringsprocesser är det cheferna som ska stå för stabilitet och vara konsekventa med syfte, vilket ställer stora krav på kommunikationen och kräver en medvetenhet om rollen som symbol, vilket diskussionen ovan visar. Avslutningsvis kan vi konstatera att de kommunikativa förmågorna är viktiga för chefer

om de vill förtjäna ett ledarskap och att rollen som chef har ett symboliskt värde, och därför har vi valt att fokusera på ledarskap och chefskap ur ett kommunikativt och symboliskt perspektiv.

3.4 Ledarskapets påverkan på 4M

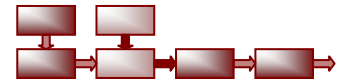


3.4.1 Ledarskap och medvetenhet

För att genomföra en framgångsrik förändring måste chefer, enligt Lewin (Yukl, 2006) först skapa en medvetenhet om de problem som finns, hur man kan åtgärda dem samt ha en medvetenhet om sin egen roll. Chefer blir oavsett om de önskar det eller inte ett föredöme och en symbol för medarbetarna. Chefers agerande bör, enligt Ahltorp (1998), vara genomtänkt och medvetet eftersom medarbetarna tenderar att göra som cheferna gör istället för att göra som de säger. Enligt Normann (2002) är bra chefer medvetna om sina egna handlingar och prioriteringar, och förstår vikten av att själva föregå med gott exempel. Att vara medveten om sina goda och dåliga sidor skapar enligt Ahltorp (1998) ett *autentiskt ledarskap*, något som Olsson (2007) instämmer med är betydelsefullt för att kunna samarbeta. Carnall (2003) beskriver hur chefer genom både ord och handling kan använda sig av det faktum att medarbetare härmar sina chefer till att implementera nya strategier. Att som chef förstå vikten av att statuera förebild, och att förändra sitt beteende för att uppnå ett visst agerande hos medarbetarna, är ett stort steg på vägen mot framgång. Genom att främja förebilder bland de anställda kan chefer, enligt Normann (2000), förmedla företagets normer och stärka det önskade beteendet hos dem. Ett sätt att uppmärksamma förebilderna är genom att inför övriga medarbetare analysera och exponera deras uppförande (Normann, 2002).

Innan chefer kan implementera en förändring är det väsentligt att förstå vilka behov och önskemål personalen har, vilket de kan undersöka detta genom att lyssna och ställa frågor. Genom att göra det höjs medvetenheten och det kan leda till att processen blir mer framgångsrik (Yukl, 2006).

När chefer har skapat en medvetenhet om de förändringar som bör genomföras i organisationen och hur den kan förändras, krävs en medvetenhet hos dem om sina roller under förändringen. Nästa steg i processen är att implementera de mål och visioner som ligger till grund för en förändring.

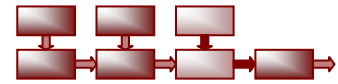


3.4.2 Ledarskap och mål och visioner

Smircich och Morgan (Sandberg & Fogelberg-Eriksson, 2000) menar att chefskapets viktigaste roll är att skapa mening för personalen, vilket kan leda till att företagets mål blir uppfyllda. Detta är något som Ahltop (1998) instämmer med och hon menar vidare att framgångsrika chefer bör ha förmågan att kunna kommunicera företagets övergripande mål till sina medarbetare, att visa vägen dit samt hur det ska se ut när målen är nådda. Chefer bör kunna formulera och förmedla långsiktiga övergripande mål, för att därefter bryta ner dem till avdelningsmål och slutligen individuella mål (Ahltop, 1998). Ahltop (1998) menar att att leda i en förändringsprocess kan vara svårt då chefer ibland måste agera som att de vet vart man är på väg utan att egentligen göra det.

Företagets vision är något som oftast utformas på ledningsnivå vilket leder till att det är chefers uppgift att se till att visionen implementeras bland personalen. Det svåra är att gå från vision till verklighet och göra personalen aktivt medverkande till att visionen uppfylls (Yukl, 2006). Det viktiga är att chefer tydligt kan förmedla företagets vision i ord och handling och göra den lättförståelig för alla medarbetare, något som Westley och Mintzberg kallar *visionärt ledarskap* (Sandberg & Fogelberg-Eriksson, 2000). Meningen med visioner är att få medarbetarna att se vilka möjliga resultat framtiden kan bära med sig utan att gå in på detaljer om hur man exakt gör för att komma dit. Visioner förmedlar mening och färdriktning samt gör medarbetarna motiverade och engagerade. De ska vara uppriktigt och genuint förankrade hos förmedlaren, som kan få medarbetarna att lyssna och sympatisera med idéerna genom god kommunikation (Ahltop, 1998). Intern marknadsföring (Grönroos, 2002) är ett viktigt verktyg i förmedlandet av mål och visioner.

Meningen med mål är att alla känner delaktighet och vill anta utmaningen att förverkliga visionen. Chefers uppgift är, enligt Ahltop (1998), att få medarbetarna att känna stolthet för det de gör även om uppgifterna är rutinmässiga eller tråkiga. Om detta lyckas har de, enligt Ahltop (1998), uppnått ett visionärt ledarskap. Chefer bör se till att medarbetarna förstår sin uppgift, vilket bäst görs genom att förklara resultatet som förväntas (Weiss, 2007) och det är detta som kan ha stor betydelse för om företaget lyckas uppnå de mål och visioner som är uppsatta. Ett transformativt ledarskap anser vi bäst leder till att personalen kan ta till sig företagets vision. För att personalen ska vilja göra detta krävs motiverande chefer, något som vi går in mer på i följande stycke.



3.4.3 Ledarskap och att motivera

Många har studerat vad som ligger bakom människans agerande och mest känd är *Maslows behovspyramid* (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2003). Maslows teori går även att placera in i ett ledarskapsperspektiv då chefer kan stimulera och motivera sina anställda genom att tillgodose deras personliga behov. För att förbättra arbets kvaliteten krävs en förståelse hos chefer för mänskliga behov och Maslows kritiska motivationsfaktorer, samt hur dessa är kopplade till organisationens mål och vision. (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2003) Det är betydelsefullt att chefer har förmåga att ta människor på rätt sätt, att de har goda relationsfärdigheter, vilket ger goda förutsättningar för att kunna motivera andra. (Wilson, 2003; Ahltop, 1998) Det har att göra med förståelse för hur personalens behov hänger samman och hur man bäst tillfredställer dessa. Med en balans mellan förmågan att å ena sidan lyssna, känna empati, självmedvetenhet och å andra sidan förmågan att analysera och bedöma situationer logiskt och rationellt, finns möjligheter att tillfredställa mentala behov (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2003).

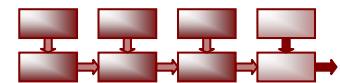
Enligt Dahlgaard-Park och Dahlgaard (2003) har synen skiftat från ett ekonomiskt sätt att studera motivation till en självförverkligande syn på människor sedan mitten av 1950-talet. En trend under de senaste åren är att teoretiker från skilda områden belyser etiska aspekter och kärnvärden. Med kärnvärden identifieras begrepp som tillit, respekt, integritet, lojalitet, rättvisa, och ärlighet. Människor är mer hengivna organisationer där relationerna är goda och det sociala utbytet i stort bygger på tillit (se Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2003).

För att cheferna ska lyckas med motivationen är det viktigt att skapa en vi-känsla genom att ha en god sammanhållning och som chef ge ”det där lilla extra”, som Ahltop (1998) uttrycker det. Detta kan kopplas till ett transformativt ledarskap. Chefer kan göra detta genom att skapa en miljö där medarbetarna motiveras av egen kraft. Det okända skapar rädsla, vilket gör det betydelsefullt att arbeta aktivt för en vi-känsla där alla känner varandra (Kets de Vries & Balazs, 1998; Paton & McCalman, 2000).

Personalen måste få ett lämpligt stöd som gör att förändringsprocessen flyter på. Detta stöd kan vara att aktivt uppmuntra, att göra medarbetarna aktiva i planering och beslut samt att skapa ett öppet internt klimat (Grönroos, 2002). Hur medarbetarna ser på sin chef är betydelsefullt, eftersom känslorna återspeglas i samarbetsvilja och produktivitet. Ett motiverande ledarskap kräver energi där ledare utstrålar optimism och beslutsamhet, idéer, framgång som ger auktoritet, deltagande och förmågan att ta befäl och reagera snabbt vid utmaningar och förändringar. Förtroende från medarbetarna är viktigt och delegering är ett sätt för ledare att bygga förtroliga relationer. Genom att delegera får medarbetarna erfarenhet och självförtroende, vilket i sin tur gör dem mer motiverade (Weiss, 2007). Chefer bör ge

personalen handlingsfrihet, vilket innebär att ge befogenhet att fatta beslut och kunna vidta olika åtgärder samt att få möjligheten att kunna agera (Weiss, 2007; Grönroos, 2002). Alla i organisationen måste få ta plats och komma till tals och vara delaktiga. Humor, glädje och ett öppet sinne är saker som höjer arbetsmoralen och sporrar till ett effektivt arbete (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005).

Att förändra är svårt då människor tenderar att hålla fast vid sitt beteende och det kräver stora insatser från chefer att motverka detta. Chefer bör förstå de reaktioner som kan uppstå då beskedet når de anställda att det kommer att ske en förändring. Det kan skapas oro bland personalen och de kan ibland föredra något dåligt och känt framför det okända. Deltagarna ser heller inte alltid att förändringen kan gynna dem. Det viktiga för chefer i den här situationen är att kommunicera med de anställda och därmed göra förändringen lockande. Att belysa framtida synbara resultat kan vara motivationshöjande, och resultaten måste involvera de anställda så att de ser sin betydelse i processen. Chefers agerande gentemot personalen har alltså stor betydelse för om förändringsprocessen blir framgångsrik eller inte, vilket leder oss till nästa stycke som handlar om möjliggörande.



3.4.4 Ledarskap och att möjliggöra

Chefer har stor påverkan på de anställda och för att möjliggöra förändringsprocesser krävs att det finns stöd i organisationen: från ledningens sida, ett kunskapsstöd samt ett tekniskt stöd. Stödet måste vara uppbyggt och implementerat hos förändringsansvariga chefer innan processens start, vilket betyder att de bör agera med inspiration från ett uppgiftsinriktat ledarskapsperspektiv. Det innebär att chefer fokuserar på vad som ska genomföras och ser till att det finns en välfungerande struktur i företaget som stödjer detta, vilket Grönroos kan anses mena att tillgång till databaser eller ett tekniskt system för kommunikation gör (2002).

Chefer bör vara medvetna om vikten av bra och funktionella kommunikationskanaler och -system inom företaget. För att motverka missförstånd eller att meddelanden försvinner på vägen till mottagaren kan de sända meddelandet flera gånger genom samma kanal eller en eller flera gånger genom olika kanaler. De kan även införa ett feedbacksystem där mottagaren upplyser sändaren om hur mottagaren har uppfattat meddelandet och ger sändaren möjlighet att avgöra om resultatet är tillfredsställande eller inte. Chefer bör basera val av kommunikationskanal och -system på situationsfaktorer såsom tid, informationsmängd och typ av information (Kavanaugh, Ninemeier, 2001; Flaa et al., 1998). Detta kan kopplas till det

Grönroos (2002) beskriver som intern kommunikation och att chefernas roll är att se till att personalen inte blir lämnad utan information.

Carnall (2003) anser, liksom Grönroos, att ledningen måste stödja processen genom att ge ansvariga chefer support när det gäller exempelvis delegering av uppgifter och handlingsfrihet. För att personalen ska kunna agera korrekt gentemot kunder under en förändring bör chefer ge kunskapsstöd och support genom utbildning (Grönroos, 2002).

Styckena ovan visar på att ledarskapet är a och o för att möjliggöra en framgångsrik förändringsprocess och om inte chefer kan tillhandahålla de stödjande verktygen för personalen kan förarbetet fallera och processen misslyckas. Chefers perspektiv bör inte enbart vara uppgiftsinriktat i detta fall för att det ska fungera, utan måste samverka med det relationsinriktade perspektivet för att de ska få med sig personalen in i förändringen (Bolman & Deal, 1997).

3.5 Finns det en ultimata ledarstil under en förändringsprocess?

Ledare måste, enligt Althorp (1998), vara medvetna om situationens påverkan på deras val av ledningsstil; de måste anpassa sitt chefskap utifrån den rådande situationen på företaget såväl som i omvärlden. Enligt Hersey och Blanchard (Carnall, 2003) handlar ledarskap om att förstå en situation och vad man kan förvänta sig av framtiden. Då omvärlden är föränderlig och likaså människan menar forskare som exempelvis Hersey, Blanchard, Fiedler och Adizes (Wolvén, 2000) att situationen och omgivningen kan ligga till grund för hur ledaren agerar. Detta kallas även inom forskningen för ett *situationsanpassat ledarskap* och baseras på idéerna kring behovet av chefer som på grund av ett flexibelt chefskap kan manövrera förändringar bättre (Wolvén, 2000). För att skapa en god ledarstrategi är det viktigt att inte bara belysa de personliga egenskaperna, utan även se på hur organisationen är uppbyggd och miljön som den är verksam i (Wolvén, 2000). En situation kan påverka både vad chefer måste göra och vad de kan göra, och enligt Gardner och Simmel (Bolman & Deal, 1997) är chefer inte några oberoende aktörer utan de både formar och formas av personer i omgivningen.

Vi gör här en tillbakablick för att sammanfatta vad vi har kommit fram till hittills i kapitel tre. Vi har konstaterat att det är viktigt under omfattande organisatoriska förändringar att chefer är medvetna om organisationens möjlighet och behov att förändras och att de spelar rollen som förebild (se 3.3.1). Chefer ska formulera och förmedla konkreta mål med förändringsprocesser så att alla inom organisationerna känner sig delaktiga och förstår vad som förväntas av dem (se 3.3.2). Chefer har en viktig roll i motivationen av individer inom organisationer och det kräver

goda relationsfärdigheter, förmåga att lyssna och känna empati men samtidigt logik i bedömning av situationer. Vi-känslan är en viktig faktor för motivation och chefers roll har stor betydelse i skapandet av gruppkänslan (se 3.3.3). Förutom ovanstående ska chefer även se till att kommunikationen fungerar inom organisationen, att tekniska stödsystem finns för medarbetarna och att alla har tillgång till den information som är nödvändig för att klara sina arbetsuppgifter (se 3.3.4). Vi har valt ut två teoretiker och en praktiker som grupperar ledarstilar. Detta för att undersöka om någon av teoretikerna eller praktikern har listat någon eller några ledarstilar som fungerar bättre under förändringsprocesser än andra. Vi går inte djupare in på ledarstilarna och plockar endast ut de vi anser har drag av de egenskaper vi har listat ovan (se sammanställning i figur 3:1). Om en ledarstil utmärker sig framför en annan kommer vi att beskriva den närmare i avsnittets avslutande stycke.

Jameson (Carnall, 2003) har listat sex ledarstilar vid förändringar. Dahlgaard med flera (2004) gör åtskillnad på åtta olika ledarstilar och slutligen delar Ahltop (1998) in ledarstilarna i fyra kategorier. Med medvetenheten om vad som pågår i omvärlden och att en förändring är nödvändig kommer det strategiska tänkandet. I Dahlgaard med fleras (2004) uppdelning återfinns vi detta drag i *Strategen*, i Jamesons (Carnall, 2003) uppdelning i *Politikern* och i Ahltop (1998) kategorier återfinns egenskapen i *Nytänkaren* samt *Organisatören*. Egenskapen att lyssna på medarbetarna återfinns vi i Dahlgaard med fleras (2004) *Kapten* och *Involverad* och i Jamesons *Social* (Carnall, 2003). Även praktikern Ahltop (1998) kan anses tillskriva sin *Samordnare* egenskapen. Det kommunikativa och informationsspridandet återkommer i Ahltop (1998) *Organisatör*, Dahlgaard med fleras (2004) *Kapten* samt i Jamesons *Verkställande koordinator* (Carnall, 2003). Jameson (Carnall, 2003) kan även anses tillskriva sin *Verkställande koordinator* egenskapen målsättare medan samma egenskap kan placeras in på Dahlgaard med fleras (2004) *Strateg* och *Uppgiftsorienterad*. I Ahltop (1998) uppdelning återfinns vi egenskapen i både *Organisatör* och *Resultatjägare*. Kunskapen om medarbetarnas behov och betydelsen av självförverkligande anar vi i Dahlgaard med fleras (2004) *Involverad* och *Kapten* samt i Jamesons (Carnall, 2003) *Social* och *Humanist* men också i Ahltop (1998) *Samordnare*. Slutligen kommer vi in på skapandet av vi-känslan som återfinns i Dahlgaard med fleras (2004) *Kapten*, *Involverad* och *Teambyggare*; i Jamesons (Carnall, 2003) *Social* och *Humanist* samt i Ahltop (1998) *Samordnare*.

Slutligen kan vi konstatera att det inte verkar finnas en ledarstil som dominerar över de andra när det gäller att leda vid framgångsrika förändringar. Det bästa ledarskapet för en förändring tycks vara situationsanpassat ledarskap eftersom en förändring kräver flexibilitet och en förståelse för medarbetarnas behov. Vi menar att det krävs en anpassningsbarhet och en

kombination av olika ledarstilar, vilket kännetecknar det situationsanpassade ledarskapet. Trots att vi anser att det inte finns *en* ledarstil som är ultimat vid *alla* förändringsprocesser kan vi utläsa två dominerande ledarskapsperspektiv; det uppgiftsinriktade och det relationsinriktade.

I nästa avsnitt presenterar vi modellen i sin helhet och det ledarskap vi lägger till i rutorna ovan faktorerna grundar sig i ovanstående resonemang om situationsanpassning.

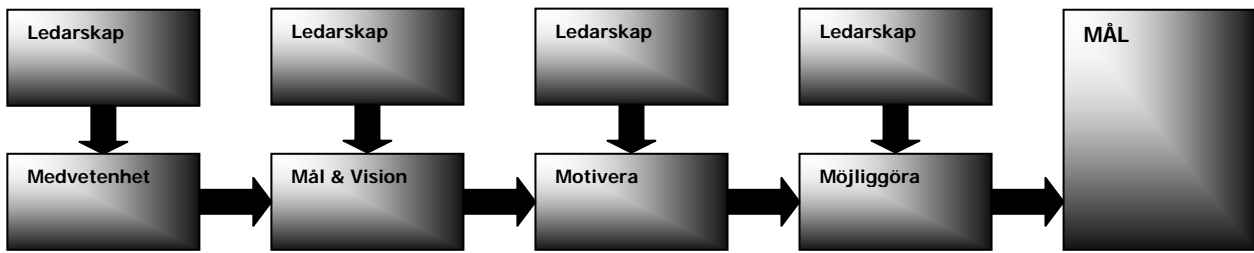
Figur 3:1. "Ledarstilar"
Eliason, Nyström & Sjölin, 2007

	Dahlgaard et al. (8st)	Jameson (6st)	Ahltopp (4st)
Medvetenhet om förändring, strateg	Strateg	Politiker	Nytänkare och Organisatör
Är lyssnande	Kaptan och Involverad	Social	Samordnare
Kommunicerar information	Kaptan	Verkställande koordinator	Organisatör
Formulerar mål	Strateg och Uppgiftsorienterad	Verkställande koordinator	Resultatjägare och Organisatör
Ser behov och självförverkligande	Involverad och Kaptan	Social och Humanist	Samordnare
Skapar vi-känsla	Kaptan, involverad och teambyggare	Social och Humanist	Samordnare

3.6 Sammanfattning ledarskap och förändringsprocesser

Som avslutning i detta kapitel presenterar vi vår modell i sin helhet. Våra 4M utgör grunden och ledarskapet har lagts till ovanför faktorerna med pilar som visar att ledarskap påverkar faktorerna, som i sin tur påverkar varandra. Som vi tidigare förklarat ligger inte faktorerna i denna ordning av en slump och detsamma gäller för ledarskapets placering, vilket ligger överordnat eftersom det påverkar hur medvetenhet, mål och vision, att motivera och att möjliggöra hanteras. I vårt fall studerar vi planerade förändringar som enligt oss initieras av organisationers medvetenhet om att en förändring är nödvändig, där ledarskapet har stor inverkan. Det kan mycket väl vara så att förändringen är nödvändig som ett steg mot att uppnå organisationers mål och vision, men det är inte de slags mål och vision som avses i ruta två utan mål och vision med själva förändringen. Alltså; processen initieras av en medvetenhet om att en förändring är nödvändig, och för chefer krävs det att de även har en medvetenhet om sina roller som symboler och förebilder. När organisationer är medvetna om förändringens nödvändighet bör mål och vision skapas och spridas genom organisationerna. Nästa steg är att motivera till att vilja förändra. När organisationerna är medvetna om behovet av förändring, känner till mål och vision och är motiverade till att arbeta mot dem, är fjärde steget att möjliggöra arbetet genom

tekniska strukturer och system. Om 4M följs menar vi att organisationen har alla förutsättningar för att genomgå en framgångsrik förändringsprocess – att nå målet.



Modell 3:2. "4M – vägen mot målet"
Eliason, Nyström & Sjölin, 2007

4. Empiriskt material

I det här kapitlet kommer vi att behandla det empiriska material som vi har samlat in genom intervjuer med chefer och personal från två hotell som genomgått en förändringsprocess och bytt kedjetillhörighet. Kapitlet inleds med en beskrivning av hur bytet praktiskt har genomförts på Hotell A, vilket illustreras i Figur 4:1. Därefter följer avsnittets struktur modellen 4M. Efter detta följer en likadant strukturerad genomgång av Hotell B där vi förtydligar kedjebytet i Figur 4:2.

4.1 Hotell A

4.1.1 Hur har bytet gått till på Hotell A?

Under år 2005 tog general manager upp en diskussion om ett kedjebyte med VD för företaget. General manager hade från början varit övertygad om fördelarna med kedjebytet till den valda kedjan och lyckades övertygade VD. I januari 2006 togs således diskussionen upp i ledningsgruppen för första gången. Diskussionerna fortsatte under våren och en dialog med den nya hotellkedjan inleddes. Alla i ledningsgruppen var dock inte övertygade, vilket general manager menar att de blev efter det att de varit på en föreläsning med den nya kedjans frontfigur.

I juni fattades beslutet om att kedjebytet skulle träda i kraft och i augusti när avtalet var klart med den nya kedjan informerades personalen under en kick-off. Redan tidigare hade rykten spridits så de flesta tros ha anat att något var på gång. Inget av det praktiska genomgicks på kick-offen utan det skedde först på ett stormöte i september. Det uppfattades som att 85-95 % av personalen var på mötet och att stämningen var positiv. En mängd frågor kom upp och respondenterna förstår det som att de fick svar på alla de frågor de hade då. Direkt efter mötet

lade hotellchefen en lista i receptionen där all personal skulle skriva ner alla produkter de fann med den dåvarande kedjans logotyp på.

Under oktober månad fortskred arbetet främst för ledningsgruppen och i november hölls ett andra stormöte, då tillsammans med individer från den nya kedjan. Ungefär samma andel av personalen anses ha deltagit i detta möte och även nu uppfattades stämningen som positiv.

Under december månad började främst de intervjuade i frontlinjen och avdelningschefer känna sig frustrerade över att saker och ting verkade dra ut på tiden. Exempelvis menade den nya kedjan att Hotell A inte kunde få tillgång till deras intranät innan de gick live med kedjebytet, för att företagshemligheter då skulle kunna spridas till den förra kedjan och därmed skada den nya. Frontlinjepersonalen fick dock delta i en utbildning i det nya lojalitetsprogrammet och informationsmaterial i skriftlig form fanns tillgänglig för all personal i huset. Hotellens avdelningschefer och general manager hade nästan daglig kontakt med den nya kedjan för att få svar på frågor och lösa praktiska problem. Samtidigt började en konferenslokal användas som samlingsplats för produkter med den förra och den nya kedjans logotyp på.

Gäster och kunder informerades löpande under hösten och under december månad gjordes en satsning där stamgäster ringdes upp och informerades om kedjebytet. Den andra januari var det dags att gå live med den nya kedjan. Under några timmars tid byttes alla skyltar och produkter på rummen och frontlinjepersonalen beskriver förvandlingen som magisk. Nu fick personalen tillgång till intranätet och det stora testet kom med de första gästerna. Genom att hotellet ändrade tillhörighet till en kedja med ytterligare en enhet på samma ort ökade antalet kollegor. Detta framhövs som mycket positivt av några respondenter då det gav möjlighet att ringa systerhotellet när frågor dök upp. Trots att hotellet anser sig ha ringt upp och informerat gäster och kunder om kedjebytet kom det som en överraskning för många. Blandade reaktioner mötte personalen i receptionen men de flesta uppfattades som positiva.

Trots ett relativt grundligt förarbete under hösten med det rent praktiska som logotyper, uppmärksammade en gäst personalen på att välkomsttexten på tv-apparaterna på rummen fortfarande i april var till den förra kedjan. I restaurangen pågick arbetet med utfasning ända fram till april månad eftersom sortimentet i vinkällare skulle bytas ut.

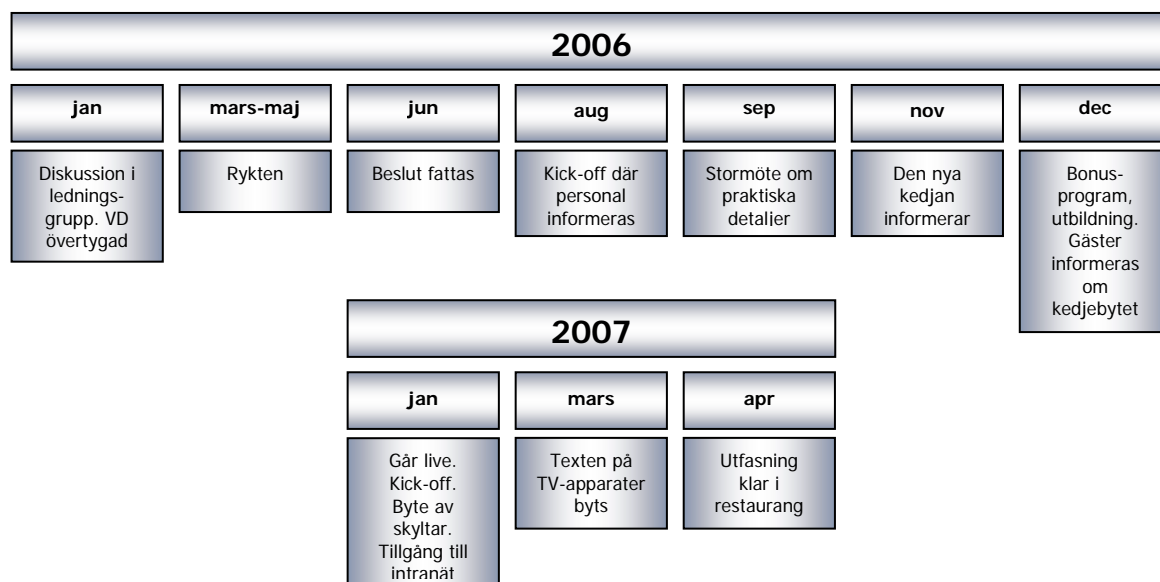
Respondenterna verkar uppfatta kedjebytet som relativt enkelt gällande värderingar och menar att den nya kedjans kärnvärden inte skilde sig nämnvärt från hur de arbetade redan innan bytet, men vi anar ändå att det rent praktiska inte har skötts till full belåtenhet. Det är främst den nya kedjan som har hållit tillbaka verktyg och hjälpmedel vilka general manager med flera menar skulle ha kunnat påskynda och förenkla bytet. I Figur 4:1 nedan illustreras Hotell A:s kedjebyte.

2005

jan - dec

Diskussion påbörjas av general manager

Figur 4:1. "Tidsaxel, Hotell A"
Eliason, Nyström & Sjölin, 2007



4.1.2 4M på Hotell A

4.1.2.1 Medvetenhet på Hotell A

Som vi nämnde i föregående avsnitt anser inte någon av respondenterna att bytet innebar en stor omställning gällande värderingar eller servicekultur.

Det var, som jag sa tidigare, jag har pratat med många efteråt och frågat hur de kände och jag kände att det här har vi redan gjort, det är redan det vi håller på med, lite som att 'vadå det där gör vi redan... vi har ju jobbat så där hur länge som helst...' det var lite så och det var väldigt, väldigt skönt...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

Samma respondent som är citerad ovan antyder även att det kanske är den nya kedjan som har efterapat hotellet hon arbetar på och inte att det skulle kunna vara en stegvis anpassning från ledningen och VD: s sida som en annan respondent menar.

Samtliga respondenter verkar vara medvetna om att en förändring var nödvändig och problem med den förra kedjan lyftes fram som anledning av ett flertal. General manager

använder ordet ”mossigt” för att förklara hur han uppfattar dem innan kedjebytet och menar vidare:

... det är inte alltid som gräset är grönare på andra sidan, men i det här läget så kände vi att gräset på vår sida var väldigt, väldigt brunt... Därför var ett kedjebyte ganska enkelt, vi behövde inte hitta en massa olika motiveringar till att byta. Sen kände vi att det kan inte bli så mycket sämre.

(General manager, Hotell A)

Olika anledningar till kedjebytet nämns under intervjuerna och på frågan om varför kedjebytet ägde rum svarar en respondent följande:

sen kostade det ju jättemycket pengar att vara med där och vi kände inte att vi fick så mycket tillbaka på slutet så det var väl... ekonomin som styrde som alltid... /---/ Det är många hotell som väljer att hoppa av den kedjan... de satsar inte längre i Europa och norden utan det är ute i världen... mycket Kina är stort nu och så där... vi kände oss lite bortglömda så uppfattade jag det i alla fall... och så är det ju så att [den nya kedjan] ligger närmare geografiskt sett...

(Städerska, Hotell A)

Höga kostnader för varumärket och att de ansåg sig få för lite i retur uppfattades av några som ett problem, någon nämner stel struktur och hierarki med lite möjlighet att påverka och ytterligare någon nämner förlegad syn på försäljningsarbetet som ett problem med en förra kedjan. Samtidigt ses den nya kedjan på följande sätt:

som jag har uppfattat det så är det så att [den nya kedjan] är väldigt mycket gladare, väldigt mycket positivare, väldigt mycket mer... en ungdomlig kedja... [den förra] är ju också en jättebra kedja men de är lite så där gråa ... De är jättebra, vi har inget att klaga på, på deras... sätt att arbeta men däremot så har ju [den nya] en mycket mer, en mycket, mycket mer modern och yngre... helt enkelt... De vill höras och synas och så...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

De flesta av våra respondenter beskriver den nya kedjan med liknande resonemang och verkar uppfatta den som en positiv kedja.

4.1.2.2 Mål och vision på Hotell A

Ingen av respondenterna kan ange ett specifikt mål med kedjebytet. På vår fråga om det finns några mål med kedjebytet svarar en respondent följande:

Absolut har vi det, det är ju mycket värdskap... och vi har ju... vi sätter ju upp mål, vi har ju övergripande mål för hela hotellet och så sätter vi ju upp avdelningsmål också så det är ju avdelningsmål som vi ska försöka klara av och det är ju... men med kedjebytet har vi inte satt några mål... det är väl ganska självklara mål egentligen...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

Samma respondent menar vidare att det säkert finns, och att hon vagt minns att hon har sett något om målen men kan inte närmare beskriva hur de lyder.

... jag har säkert sett den i förbifarten men... inget som jag kan komma ihåg så just nu tyvärr, det som jag kan tänka mig är just det här med värdsbiter är att vi ska vara mer personliga... lite mer för att folk ska välja oss inte för att vi är billiga och snygga utan för att vi är personliga... det är väl en av grundstommarna...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

En respondent menar att det övergripande målet är att öka beläggningen och att allt arbete egentligen handlar om det medan någon nämner att kunna erbjuda mer till gästerna och då avser antal hotell på hemmamarknaden och erbjudanden i lojalitetsprogrammet. Samtidigt nämns fördelar med att den nya kedjan är en skandinavisk kedja, vilket leder till ett marknadsnära arbete, som ett möjligt mål med kedjebytet.

... att kunna jobba närmare på hemmamarknaden med ett varumärke som ökar hela tiden... så tror jag att det är en fördel, jag tror att folk kommer att känna igen sig bättre och innan var det så anonymt... många gånger för gästerna och väldigt amerikaniserat...

(Städerska, Hotell A)

General manager är å andra sidan säker på sin sak och svarar snabbt följande när vi frågar om mål och vision med kedjebytet:

Vår vision är att bli ett av Sveriges fem mest ledande hotell inom olika kategorier då och det är ju klart att vägen dit är ju en massa olika småvägar att komma till den stora vägen, och det här var en av dem så det är ju klart att det ingår.

(General manager, Hotell A)

Respondenterna uppfattar alltså målet och visionen med kedjebytet på olika sätt, men gemensamt för de flesta respondenterna är att de menar att det finns mål och vision även om de inte riktigt kan sätta fingret på hur de lyder.

4.1.2.3 Motivera på Hotell A

Den städerska vi intervjuade på Hotell A menar att hon inte blir berörd alls av kedjebytet utan att det för hennes del i stort sett handlar om att det är andra logotyper på produkterna på gästrummen. Receptionisten däremot betonade flera gånger under intervjun hur roligt och spännande hon tycker att det är med kedjebytet medan assisterande restaurangchef avslöjade sin tveksamhet inför bytet. General manager kommenterade reaktionerna från när nyheten släpptes så här:

... några sa 'Jaha', några frågade varför och några tyckte bara att allt sånt här är kul med förändring. Tyckte det var lite tråkigt med [den förra kedjan], det hände ju liksom aldrig någonting, så att det var väl ganska mycket olika reaktioner egentligen från början. Men det var nog aldrig någon direkt oro, det var ingen som var orolig, det fick man aldrig känslan av.

(General manager, Hotell A)

Trots att det förekom skepsis och tveksamhet hos vissa i ett initialt skede verkar det dock ha försvunnit när kedjebytet offentliggjordes och informationsmötet hölls under september och ännu mer när individer från huvudkontoret besökte hotellet under oktober.

De var ju flera stycken som var här och informera, två från [ursprungslandet] och två från Sverige ... vad de hette kommer jag inte ihåg... de var mycket informativa och öppna och lätta att prata med och... glada framförallt liksom... det har varit jättebra... /---/ Det var positivt... det var riktigt kul och man fick en liten kick... så är det ju alltid när man ska göra något annorlunda än det vanliga man gör varje dag... och ja... det var jätteroligt och det är jätteroligt fortfarande tycker jag...

(Städerska, Hotell A)

Ytterligare en vändpunkt i inställningen till kedjebytet kom med en vinterkonferens som hölls precis efter årsskiftet.

Sen har man den här årliga vinterkonferensen också där [VD för kedjan] bjuder in all personal i år var vi 1 500 personer... Jätteroligt... /---/ ... vi hade en Bondfest det var väldigt roligt, alla klädde ut sig till Bond och det är roligt att man får träffa alla på de andra hotellen också och att man har en Oscarsgala kan man säga där man utser Årets hotell, Årets nykomling, Årets anställd så det är ju väldigt roligt...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

Inför nästa års "Oscarsgala" menar respondenten att hon skulle bli förvånad om Hotell A inte blir nominerat till årets nykomling och menar att årets hotell kanske inte är en omöjlighet trots att konkurrensen med hotellen i Stockholm är hög.

Informationsspridningen och den interna kommunikationen har enligt flera respondenter fungerat.

Vi har fått en sån [broschyr om] branding och den har jag läst... /---/ ... det är den vi har fått och den har varit ganska tydlig också... så har frukosten fått om vad som ska finnas där och i minibarer och överallt... /---/ det har gått väldigt smidigt och har man frågor så går man till dem och de svarar... man får ganska ärliga svar utan att krångla... sen har vi en kontaktperson inom [den nya kedjan] som vi kan ringa till om man tycker att det verkar konstigt... Vi har ju andra food and beverage managers runt om som man kan ringa till...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

Respondenterna reagerade på olika sätt inför kedjebytet men de flesta av de vi intervjuat är positivt inställda till processen. Information har funnits tillgänglig och aktiviteter har anordnats som uppskattats av respondenterna.

4.1.2.4 Möjliggörande på Hotell A

General manager betonar vikten av att ha tillgång till intranätet och kontaktpersoner innan ett kedjebyte äger rum.

men de (den nya kedjan, förf. anm.) låg hela tiden mil efter och svårt att förstå 'ja, men ni går ju inte med förrän den första januari'... ja, men processen är redan nu. Avtalen vi gör till nästa år görs i oktober, november december, de görs inte i januari, februari, mars då är det för sent. Så att få tillgång till själva deras self servicesystem, intranät och så vidare det tog lång tid och var lite krångligt.

(General manager, Hotell A)

Även receptionisten betonar att hon tyckte det var konstigt att de inte fick tillgång till systemen:

[Deras] inställning var 'ni får inte tillgång till det förrän ni är ett /.../ hotell (tilhörandes den nya kedjan, förf. anm.), vilket jag kan tycka är lite dumt i sådana fall om nu alla papper och så är påskrivna och kontraktet så kan man kanske tycka att vi kunde fått tillgång till det

(Receptionist, Hotell A)

I svaret på frågan om vad som skulle göras annorlunda till nästa gång betonas än en gång vikten av att ha tillgång till data- och informationssystem och general managers svar lyder följaktligen:

jag hade nog varit ännu mer på med att ställa krav på att få all den information jag behövde, haft med det i avtalet att tre månader före ska vi ha tillgång till intranät et cetera, kontaktpersoner och att de ska informera och vara mer behjälpliga så att de inte bara säger 'men ni ska inte gå med förrän den första januari'.

(General manager, Hotell A)

General manager berättar att det inte fanns någon manual för hur bytet skulle gå till utan snarare en telefonlista med kontaktuppgifter. Situationer uppstod som fick lösas efterhand genom telefonsamtal till huvudkontoret.

Ett annat problem med kedjebytet var att hotellet föll ur bokningssystem och resebyråernas bokningslistor, vilket gjorde att beläggningen påverkades negativt i ett initialt skede.

Den nya kedjetillhörigheten innefattar en rad nya datasystem där ett omtalas på följande sätt:

Vi har fått ett förbättringssystem /---/ där vi skriver in beröm, klagomål, reservationer, gästidéer, personalidéer, man skriver in dem och sen skickar man dem till någon utav avdelningscheferna och så tar de ställning och genom det har det kommit jättemycket, det är skitkul, /---/ det är så många som jobbar här och alla har idéer tankar om allting och samlar dem på ett ställe och kommer på bra grejer och allt från att gäster klagat till att 'varför har vi inte en personalfest'...

(Receptionist, Hotell A)

Den nya kedjan har tillhandahållit en del tekniska system som respondenterna verkar positiva till. Också de interna strukturerna måste anpassas vid ett kedjebyte och assisterande restaurangchefs kommentar avslöjar en miss i dessa:

... i helgen (påskan 2007, förf. anm.) insåg vi att det står fortfarande [den gamla kedjans namn] på alla våra TV-apparater på rummen... och då blev det ju lite så 'Ååhh hjälp hur gör man det?' ... det är väldigt, väldigt mycket...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

Ledningsgruppen tillsammans med avdelningscheferna åkte under januari månad på en kick-off med den nya kedjan. Detta uppfattades som positivt av de respondenter som deltog, som menar att det alltid är roligt att träffa personal från andra hotell inom samma kedja, vilket inte skedde ofta med den förra kedjan. Annan informations spridning skedde genom de stormöten och utbildningar vi tidigare nämnt.

4.1.3 Ledarstilen på Hotell A

4.1.3.1 Ledarstil och medvetenhet på Hotell A

När vi frågade respondenterna hur chefer har agerat under själva processen svarar de så här:

[General manager] som är vår chef är jättebra på detta och det smittar ju av sig på oss också såklart och stämningen i huset idag är mycket mer positiv mot var den var innan... på grund av detta... helt klart... jag känner absolut öppenhet med alla chefer utan undantag... /---/ De bryr sig om oss och att vi mår bra... och tar en på allvar...

(Städerska, Hotell A)

... jag och [restaurangchefen] kände väl lite så där när vi skulle ha ett kedjebyte så 'Åh nej!'... men det gick smidigt..... det är mitt första kedjebyte och när [han] sa att vi skulle byta kedja sa han att det skulle bli ett helvete... och det kommer aldrig att gå...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

Medan general manager uppfattas som en engagerad inspiratör verkar vissa avdelningschefer på mellannivåer ha haft en mer skeptisk inställning, något som uppenbarligen påverkade assisterande restaurangchef. Vidare menar samme respondent:

[ägarna] har redan implementerat det som [den nya] kedjan håller på med hos oss sedan i alla fall ett och ett halvt år tillbaka när jag började hos personalen de är måna och fixar grejer, vill att det ska vara personligt att det ska vara en mötesplats... det är därför som de går rundor överallt i [våra restauranger]... det är en del av deras affärsidé, att det är så de jobbar ...

(Assisterande restaurangchef, Hotell A)

General manager menar att hans viktigaste roll under kedjebytet var att vara lobbyist. Han anser att hans roll att gå runt och prata och höra sig för om någon undrar *varför* har varit av stor betydelse.

Överlag anser general manager på Hotell A att en av de viktigaste egenskaperna hos en chef är att vara närvarande, vandra omkring, bry sig, försöka se vilka behov som finns och tala med anställda. Han menar att han inte ser sig själv som en ledare utan snarare som en coach och använder ordet förebild för att beskriva sin roll.

4.1.3.2 Ledarstil och mål och vision på Hotell A

General manager menar att han har lagt mycket tid på att informera personalen inför kedjebytet och att det har varit en av de svåraste uppgifterna.

Det var mycket det här att informera personalen, det är otroligt jobbigt. Mycket var ju att informera personalen och få med sig personalen och ha stormöten. /---/ Man får lobba, gå runt och prata lite med folk och lyssna lite grann vad det är de behöver veta och sen har vi haft stormöten där vi alltid haft en stående punkt om [den nya kedjan], ibland har det varit om [vårt hotell] och ibland har det varit kedjan och ibland har det varit mer fokus på detaljer, så vi har haft lite granna som vi har gått igenom.

(General manager, Hotell A)

Samtidigt menar han att en av hans huvudsakliga uppgifter som chef är att dra upp strategiska mål och sätta visioner samt skapa en affärsidé tillsammans med ledningsgruppen. General manager betonar vikten av mjuka mål och syftar då främst på mål som rör personalstyrkan. Han anser att de mjuka målen går före de hårda och menar att individer stannar kvar på hotellet för att de trivs och inte för lönen eftersom lönenivåerna generellt sett inom hotellbranschen är relativt låga i jämförelse med andra branscher.

4.1.3.3 Ledarstil och att motivera på Hotell A

På frågan om vem som har spelat den viktigaste rollen menar assisterande restaurangchef att general manager har spelat den viktigaste rollen i och med sitt ansvar medan städerskan svarar att det måste vara ägaren. Hennes argument är att ägaren är en stor entusiast som har lyckats få alla med sig samt att han har det yttersta ansvaret. Ytterligare en respondent anser att olika personer inom hotellet har spelat den viktigaste rollen beroende på vilken fas de var i.

Det beror på... det där är nog olika personer för olika faser. Självklart var ägaren en jätteviktig person när han kom och presenterade det för personalen, för honom var det klockrent, det var inga frågetecken för honom att det här är det bästa för oss. På så sätt var han den viktigaste. Sen har väl general manager tagit över den rollen mer... sen är det väl att ju närmare själva årsskiftet vi kom då fanns en period när jag var viktigast för att få ihop det här med alla utbildningar som skulle komma till all personal och se till att allt material var beställt. /---/ Sen är det ju alla i organisationen som har tagit in och tagit till sig det här. Alla är väldigt positiva till det här i receptionen och har jobbat enormt och tycker det är jätteroligt, de gillar att ge information.

(Hotellchef, Hotell A)

General manager själv anser att ägaren har spelat den viktigaste rollen under kedjebytet eftersom det var ägaren som hade makten att säga ja eller nej till kedjebytet.

General manager betonar, när vi undrar vilken som är hans viktigaste arbetsuppgift och hur han prioriterar mellan alla arbetsuppgifter, att de absolut viktigaste i huset är personalen. Han menar själv att han använder sig av management by walking around och alltid har dörren till kontoret öppen.

En stor del i att motivera individer ligger i kommunikation, vilket vi tidigare berört, men även i att skapa en vi-känsla. Flera av respondenterna talar om de kick-offer företaget anordnar för de anställda men även om en vi-känsla utanför hotellets väggar. Receptionisten berättar följande om kontakten med andra hotell:

... och sen har vi ju fått ett systerhotell i stan också, det är väldigt annorlunda liksom men det är ju skitbra. Vi skickar gäster emellan oss och så kan vi fråga dem 'hur gör ni det här?' så det är jättebra... nu känns det inte längre som att vi är ett fristående hotell, utan att vi har fått bra kontakt hotellen emellan. När man ringer till de andra hotellen så är det 'tjena, tjena'...

(Receptionist, Hotell A)

General manager anser att de anställda känner tillit och förtroende för honom och att de känner sig trygga på sin arbetsplats, vilket han menar är av vikt för att personal ska stanna inom branschen.

Den interna vi-känslan och stoltheten menar general manager genomsyrar hela organisationen och uttrycker sig på följande sätt om medarbetarnas engagemang:

De är extremt engagerade, det liksom genomsyrar hela vägen ner. De tycker det är roligt, det ser man också när man kommer till de andra hotellen, alla har roligt på jobbet. Har man nöjda medarbetare då har man nöjda gäster och då tjänar man pengar, det går runt!

(General manager, Hotell A)

Ledningsgruppen på Hotell A fattade beslutet om kedjebytet utan att involvera de anställda i diskussionerna. Dock visas inget större intresse från respondenternas sida och på frågan om de hade velat vara med svarar städerskan och receptionisten rakt ut nej, medan den assisterande restaurangchefen menar att det alltid är intressant att höra diskussionerna men att hon inte hade haft något att invända mot kedjebytet.

4.1.3.4 Ledarstil och att möjliggöra på Hotell A

General manager säger om sin ledarstil att han inte ser sig som en ledare utan att det finns flera sådana i huset, och att beslut fattas på många håll dagligen utan att han blir inblandad såvida det inte gäller större frågor.

Vi har tidigare nämnt general managers frustration över att hotellet fick tillgång till säljstödsystem och intranät et cetera så sent, vilket tyder på att han fick arbeta hårt för att se till att hans medarbetare fick de verktyg de behövde för att klara sina arbetsuppgifter. Hotellchefen uttrycker sig på följande sätt om det stöd den nya kedjan erbjöd i form av struktur och system:

Det känns som att [den nya kedjan] hade inte hela den här strukturen för hur man gör ett övertagande av ett hotell. Det fanns ju inte klara riktlinjer att den här informationen ska vi gå igenom, den här informationen ska finnas utan vi fick uppfinna hjulet och efterfråga mer information och då fick vi det, men det kom inte från rätt håll i rätt tid, utan vi fick någon information först och sen någonting annat som: 'åh, det här skulle vi haft från början då hade vi gjort det här annorlunda'... så det var väldigt struligt med att få någon struktur i det hela. Sen från [den nya kedjans] håll, de menade på att från [kedjans] sida att vi skulle vara med och påverka, det är jättebra att vi kan göra det, absolut, men det måste finnas någon struktur i det hela också

(Hotellchef, Hotell A)

Ett annat tecken på att cheferna arbetade mycket med att ge personalen den kunskap de behöver för att klara sina arbetsuppgifter är de utbildningar general manager tillsammans med hotellchefen fick till stånd under hösten.

Vi ska inte ha den här perioden på tre veckor eller en månad när vi står i ett vakuum och inte vet något och skyller på att vi har gått över och inte kan någonting, utan de ville veta allting från dag ett. /---/ vi ville ha en /.../ utbildning så att vi visste vad det var för någonting och den fick jag tjata för att få ihop. Den fick vi i början av december, för att de hade planerat att komma hit den 2-3 januari och informera oss, och det ville inte jag för jag kände att ska det stå [den nya kedjans namn] på taket så ska vi veta vad det innebär. Vi ska inte vara fullfjädrade men vi ska i alla fall ha... vi ska veta vad det är och vad [kedjan] står för

(Hotellchef, Hotell A)

Ovanstående resonemang tyder på att de chefer vi intervjuat ansträngde sig för att underlätta kedjebytet för sina anställda genom att se till att de fick den utbildning och tillgång till de tekniska system och de informationssystem de behövde, samtidigt som den nya kedjan var motsträvig.

4.2 Hotell B

4.2.1 Hur har bytet gått till på Hotell B?

Efter ett kedjebyte år 2004 diskuterades om önskad beläggning uppnåtts. År 2006 konstaterade ledningsgruppen att så inte var fallet och en enig ledning fattade i juni beslutet att byta kedja ännu en gång.

General manager, som redan tidigare arbetat för den nya kedjan, höll i hotellets informationsmöte med personalen. Fokus låg på att brett presentera kedjan och vilka hotell som ingick. Personalens reaktioner var blandade, men övervägande positiva då många redan tidigare hade genomgått ett kedjebyte och visste vad det innebar samt att många redan tidigare arbetat

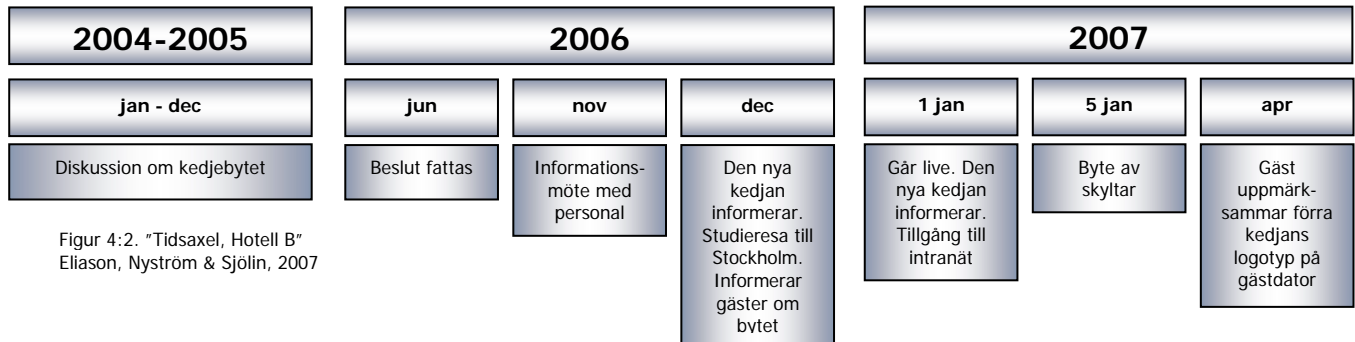
för den nya kedjan. Restaurang- och kökspersonalens respons löd ”Var är de nya namnbrickorna någonstans?”, då deras arbetssituation inte skulle förändras nämnvärt. Senare höll general manager även separata möten med receptionen eftersom de har direktkontakt med gästerna och det därför är viktigt att de hade en djupare kunskap om och förståelse för den nya kedjan och bytet i sig.

Det fanns redan två hotell inom den nya kedjan i staden, och Hotell B valde enligt general manager därför att, som första steg efter att beslutet hade tagits, diskutera bytet med dessa. Vidare berättar general manager att Hotell B undvek att värva gäster till det nya lojalitetsprogrammet eftersom de fortfarande tillhörde en annan kedja, dock började försäljningschefen redan under 2006 att knyta viktiga avtal med olika kunder inför 2007. General managers uppfattning om vad som var första steget efter att beslutet fattats skiljer sig en aning från receptionschefens. Enligt den senare började man med att fördela uppgifter bland avdelningar och personal inom hotellet. Beslut togs om hur hotellet skulle informera gästerna, vad personalen skulle säga till externa intressenter, vilka produkter hotellrummen skulle innehålla, med andra ord: vilka förändringar som måste genomföras för att anpassa hotellet till den nya kedjans krav.

I slutet av december och i januari kom den nya kedjan för att informera personalen om bytet och de förändringar det skulle innebära, med personalfrågor i fokus. Innan dess hade tre avdelningschefer åkt till huvudkontoret för att träffa marknadschefen, och i december hölls direktörs- och försäljningsmöte inom den nya kedjan där Hotell B:s chefer fick närvara.

Receptionschefen, som har genomgått kedjebyten tidigare, pekar på några problem i och med bytet. Eftersom Hotell B har bytt kedja många gånger inom loppet av några få år kan det ge fel signaler och upplevas som lite rörigt av gästerna. Receptionschefen kände sig frustrerad över att inte kunna påbörja bytet före den första januari. Hon menar att den föregående kedjan hade blivit ”vansinnig” om så hade skett. Samtidigt ställde Hotell B inga större krav på hur förändringsprocessen skulle gå till, och lät den nya kedjan bestämma takten. Mycket gick fel i processen, såsom felstavade namn på brevpapper och dylikt. Men trots det kände receptionschefen ett lugn eftersom det inte skulle stå kontrollanter på hotellet den första januari för att se om bytet gick som det skulle. Vidare erkänner receptionschefen att skyltarna inte byttes ut förrän den femte januari. Att hitta alla gömmor på hotellet med den gamla kedjans namn har varit en klurig process eftersom man blir hemmablind efter ett tag. Processen är inte helt över ännu, menar receptionschefen.

General manager anser att Hotell B inte har förändrats särdeles mycket i och med bytet men måste öka standarden för att nå upp till den nya kedjans nivå. General manager säger dock att kedjan själv inte har satt standardnivån ännu, och när det görs måste Hotell B ges en rimlig tidsfrist för att kunna förändra. Hotellet kan omöjligen göra alla förändringar samtidigt menar general manager. I Figur 4:2 nedan illustreras kedjebytet på Hotell B.



Figur 4:2. "Tidsaxel, Hotell B" Eliason, Nyström & Sjölin, 2007

4.2.2 4M på Hotell B

4.2.2.1 Medvetenhet på Hotell B

Respondenterna på alla nivåer inom Hotell B var medvetna om att det fanns ett behov av att byta kedja, även om de lyfter fram olika anledningar. De nämner sjunkande beläggning, den förra kedjans fokus på den utländska marknaden samt missnöje med säljarorganisationen som de stora orsakerna. Trots att general manager uppmärksammade den förra kedjan på problemet valde de att ignorera det. General manager och restaurangchefen säger så här:

Däremot hade diskussionen om vilken kedja man skulle tillhöra, eftersom man tappat så mycket beläggning, påbörjats sedan ett år tidigare. Här finns ett problem och vi måste förändra säljarorganisationen. Och de hade inte åtgärdat något av det. Samtliga franchisehotell inom [den tidigare kedjan] samlades och diskuterade för ca 2 år sedan. De tog det inte på allvar och gjorde inga förändringar.

(General manager, Hotell B)

[Den tidigare kedjan] har inte gett hotellet så mycket som de lovat gällande antalet gästnätter et cetera. Plus att de flyttade mer och mer av sin huvudkontorsverksamhet utomlands. Då började nog diskussionen om: 'ska vi gå vidare, hur?'

(Restaurangchef, Hotell B)

Då diskussionen gick från att ha haft fokus på om man skulle byta, till vilken kedja man skulle välja, så anser receptionschefen inte att det fanns speciellt många alternativ att välja bland. Den nya kedjan kändes som det mest logiska och naturliga valet. Receptionschefen förklarar det närmare:

... [den nya kedjan] är en mycket stark känsla med skandinavisk förankring. Vi har mycket kattmatssäljare som aldrig flyger. För dem är [den nya kedjan] en bättre kedja på grund av dess lojalitetsprogram. Det finns bättre harmoni mellan stora och små hotell inom [den nya kedjan]. Det är lättare att få igenom förslag som passar bättre för landsortshotell.

(Receptionschef, Hotell B)

Receptionist 1 menar att anledningarna till bytet var att ledningen för Hotell B ville knyta ännu fler gäster till hotellet genom att få tillgång till den nya kedjans fördelaktiga avtal med framförallt skandinaviska företag. Hon summerar fördelarna med att tillhöra den nya kedjan:

/---/ [den nya kedjan] är mycket starkare i Skandinavien, det finns mycket fler hotell, det är lättare att knyta gäster till kedjan /---/ [den nya kedjan har] väldigt bra system för att hämta avtalen och kan ju se vad företag har för pris här på hotellet /---/. Det är lite lättare och det är otroligt bra. /---/. Det är lättare att få information eftersom det är Skandinaviskt. Det styrs ju mycket från [huvudkontoret] och kontoret i Stockholm. Det är lättare att få tag på rätt person som är ansvarig att ta reda på information, eller om det är frågor man vill ha svar på direkt så är det lättare att få tag på en person.

(Receptionist 1, Hotell B)

General manager säger att själva förändringen, enligt den nya kedjans ledning, var en av de smidigaste någonsin. Hon tror själv att det beror på det faktum att så många redan tidigare arbetat inom den nya kedjan och att många var med förra gången som Hotell B bytte kedja.

/.../ det berodde ju på att jag, [receptionist 1], husmor, ekonomiansvarig med flera har jobbat med [den nya kedjan] tidigare. Och vi vet precis vem vi ska ringa om vi har frågor. Samtidigt kanske vi är mer kravlösa, man kanske ställer mer krav om man inte har jobbat åt dem innan. Vi säger bara 'Jaja, det där fungerade inte när vi jobbade åt dem sist heller...' /---/ Nej, vi var inte speciellt stressade, och alla var så positiva till bytet. Vi visste vad det innebar att byta kedja eftersom många har gjort det sedan tidigare.

(General manager, Hotell B)

Respondenterna är överens om att kraven på dem inte har förändrats i och med kedjebytet. Restaurangchefen menar dock att det finns en möjlighet att de anställdas egen syn och därmed egna krav kan ha förändrats:

Kedjorna har inte krävt olika nivå. En del personal har nog själva känt att 'jag jobbar på [den tidigare kedjan]' (snobbigt uttal, förf. anm.). Men å andra sidan så är [den nya kedjan] en så jäkla rik kedja så att de inte vet vad de ska göra av alla pengar.

(Restaurangchef, Hotell B)

Respondenterna verkar överlag vara medvetna om orsakerna till kedjebytet. Det faktum att många arbetade för den nya kedjan tidigare och därför hade kunskap och var positivt inställda, samt att kraven kedjorna emellan var likvärdiga, anses vara bidragande orsaker till att bytet underlättades.

4.2.2.2 Mål och vision på Hotell B

Målet med kedjebytet var enligt general manager i första hand att öka beläggningen. På frågan om målen med bytet svarar restaurangchefen: ”kanske ganska stora ekonomiska mål. Det hade vi innan också. För restaurangen har det inte ändrats så mycket i och med kedjebytet.” Han anser alltså att de två hotellkedjorna i stort sett har samma övergripande mål, vilket receptionschefen håller med om, även om hon anser att de är olika utformade. Respondenterna har svårt att ange några särskilda mål med kedjebytet. Inte heller receptionist 2 kan uppge ett mål med kedjebytet och svarar följande på frågan om mål och vision:

Vi har pratat väldigt, väldigt mycket om pengar nu. Väldigt, väldigt mycket, och att vi måste verkligen gå runt och så där...varje samtal [med gäster] så att man verkligen suger in dem [till matsalen] och det har vi pratat jättejättemycket om.

(Receptionist 2, Hotell B)

Receptionist 1 svarar på samma fråga:

Ja... vi hade ett möte... ja, fast det är ingenting direkt jag kan säga men det är klart att det finns mål med det att uppnå... bättre beläggning och bättre försäljning... men jag kan inte säga något så där...

(Receptionist 1, Hotell B)

Och senare i intervjun, på frågan om vad hon tror att hotellet vill uppnå med bytet, svarar hon:

Kunna knyta ännu fler trogna gäster. Vi får alla avtal som är centrala. Det tror jag är viktigt. /---/ vi kan ta del av alla avtal som görs, och det är ju väldigt bra.

(Receptionist 1, Hotell B)

De flesta respondenter verkar osäkra på vad målen och visionen är med kedjebytet, men flera av dem nämner ekonomiska mål och Hotell B:s beläggning.

4.2.2.3 Motivera på Hotell B

Några månader efter att beslut hade tagits om att Hotell B skulle byta kedja informerades personalen. På frågan om de hade önskat att få vara delaktiga i beslutet svarade båda receptionisterna nej, den ena med motiveringen att hon ansåg att alltför många beslutsfattare skulle ”bli en soppa”. Det viktiga för dem var istället att bli informerade om beslutet. Efter att Hotell B:s ledning informerade om kedjebytet påbörjade general manager arbetet med att försöka få de anställda att se det positiva i förändringen:

[Den nya kedjan] kom hit och körde info för driftledarna och all personal. /---/ Då tryckte de på alla personalförmåner. Det är ungefär samma förmåner som med [den tidigare kedjan]

(General manager, Hotell B)

General manager berättar att representanter från den nya kedjan talade positivt om sin organisation och ansåg att det var viktigt att även Hotell B:s chefer talade gott om den nya kedjan för att motivera personalen vid kedjebytet. Detta för att personalen skulle förstå varför ledningen valde att byta. Ytterligare en aktivitet för att motivera var en studieresa för receptionspersonalen:

/---/ vi hade varit lite taktiska och åkt på studieresa till Stockholm för att besöka några riktigt bra hotell [inom den nya kedjan] och riktigt dåliga hotell [inom den förra kedjan]. Anledningen till resan var att personalen hade gjort ett fantastiskt bra jobb under sommaren och de fick detta som en belöning. Då passade vi på att visa på skillnaderna.

(General manager, Hotell B)

På frågan om vad cheferna gjorde för att motivera sin personal till att genomgå ytterligare ett kedjebyte, svarar receptionschefen att ”vi hade personalmöten och var mycket närvarande rent fysiskt”. Hotellet hade aldrig en kick-off och anledningen var, enligt receptionschefen, att det inte fanns tid till det, men så här i efterhand tycker hon att man borde ha haft en.

Då många på Hotell B tidigare har arbetat inom den nya kedjan, och på grund av motivationsarbetet som hotellet gjorde, anser alla våra respondenter att de flesta välkomnade bytet. Receptionschefen kommenterar:

De tog det väl bra. Vi hade ju precis bytt kedja. Men en förändring är alltid jobbig oavsett. Det är samma personal som innan även om vi har bytt tillhörighet. Jag tror att de upplever det som kul...

(Receptionschef, Hotell B)

De respondenter som inte innehar chefsposition kände inget behov av att vara delaktiga i beslutsfattningen, men däremot av att få ta del av besluten. General manager och den nya kedjan insåg betydelsen av att motivera personalen till att vilja genomgå ytterligare ett kedjebyte, och la därför stor vikt vid att vara tillgängliga och att informera om vad bytet skulle innebära för dem.

4.2.2.4 Möjliggörandet på Hotell B

Ett tekniskt problem som uppstod vid bytet uppdagades när kedjebytet närmade sig, och det var att hotellet inte fick tillgång till den nya kedjans bokningssystem och inte heller fanns med på resebyråernas bokningslistor. Ytterligare ett tekniskt problem uppstod i och med att Hotell B är ett franchisehotell. Restaurangchefen förklarar:

Innan låg vi emot en server i Danmark. Det var det första [receptionschefen] var tvungen att sätta sig in i. Eftersom vi inte är ägda av [den nya kedjan] så kan vi inte ligga på deras. Vi var tvungna att skapa vår egen.

(Restaurangchef, Hotell B)

Som tidigare nämnts så inväntar Hotell B att den nya kedjan ska ta ett beslut om vilken nivå kedjans standard ska ligga på. När det väl är gjort börjar arbetet med att förbättra de områden som behöver förbättras. Och enligt general manager är det i första hand hårdvaran såsom inredning och teknik som kommer att vara i fokus. Den enda förändring som har skett på rummen utöver nya broschyrer och namnbyten, är att den nya kedjans produktsignum har adderats till inredningen. Det största arbetet för hotellet var att byta ut alla smådetaljer med förra hotellkedjans namn på, men än idag kan den som letar riktigt noga finna spår av den gamla kedjan, vilket receptionschefen förklarar med att:

Man blir blind och ser inte att det fortfarande står [den tidigare kedjan] på olika ställen. Man måste vara medveten om att det fortfarande är en rörelse som pågår dygnet runt.

(Receptionschef, Hotell B)

För personalen inom restaurang- och köksavdelningen innebar kedjebytet inga större förändringar. ”Ja, för mig och min personal innebär det ungefär att byta namnbricka och pennor, medan receptionen och städ har mycket mer att göra”, säger restaurangchefen. För receptionschefen, med erfarenhet från tidigare kedjebyten, var situationen omvänd:

Restaurangen berörs inte alls, medan jag inte visste vilken ände jag skulle börja i. Jag kunde inte börja förändra förrän den 1 januari för då hade [den förra kedjan] blivit vansinniga.

(Receptionschef, Hotell B)

Att den nya kedjan, enligt respondenterna, är sämre på IT än den förra, samt att Hotell B inte fick tillgång till den nya kedjans bokningskanaler förrän den första januari, är något som flera respondenter menar hindrade Hotell B i sin verksamhet. Vidare påverkade det faktum att Hotell B är ett franchisehotell arbetsbördan under bytet då receptionschefen var tvungen att skapa en egen server eftersom att hotellet inte ägs av den nya kedjan och därför inte fick ta del av deras server. Förändringsprocessen är inte helt över ännu eftersom den nya kedjan ska besluta om standardnivå, vilket kan komma att leda till att Hotell B måste genomgå en del fysiska förändringar i framtiden.

4.2.3 Ledarstilen på Hotell B

4.2.3.1 Ledarstil och medvetenhet på Hotell B

General managers beskrivning på vad som karaktäriserar en bra ledare är:

[Att kunna] skapa förtroende, tillit. /---/ Man får förtroende för de som står för något bra. /---/ Du måste känna dig själv. Som otrygg person kan du aldrig bli en bra ledare. /---/ De som är trygga i sig själv, och vet hur de fungerar, de kan stå upp som ledare och inge förtroende.

(General manager, Hotell B)

Under själva kedjebytet uppfattades cheferna som ödmjukare av receptionist 2. Men hon tar tillbaka påståendet kort därefter och undrar om det kanske är för att hon själv hade så mycket att göra under bytet så att hon inte konfronterades med dem lika mycket som i vanliga fall. Receptionist 1 uppmärksammade att cheferna kommunicerade bra under processen, och anser att det faktum att alla hjälptes åt kändes bra. Restaurangchefen redogör för sina iakttagelser av general managers chefskap under förändringsprocessen:

/---/ [General Manager] har nog ändrats genom att hon så jättegärna har velat att det ska bli [den nya kedjan]. Istället för att vi har pratat om oss, vårt hus, så har hon sen diskussionen för två månader sedan /---/ nog blivit väldigt mycket mer [den nya kedjan] än vid övergången. Hon har pratat väldigt mycket. Och påverkat. Annars har hon väl egentligen bara ändrat sig genom att vara lite mer stressad, ett inre stress. Inte mot oss.

(Restaurangchef, Hotell B)

General manager anser att hennes egen ledarstil är ödmjuk:

[jag är] lyssnande men ändå styrande utan att vara för dominerande. Jag tror att jag är bra på att delegera. Jag har nästan för stor tillit, till människan. Jag försöker hjälpa mina driftchefer att utvecklas i sitt ledarskap. Jag försöker se vad de behöver utveckla, och hjälpa dem att se vilka deras svagheter är.

(General manager, Hotell B)

Vidare tror general manager att medarbetarna uppfattar henne som:

En positiv person som de känner förtroende för och gillar. /---/ Det handlar om min ärlighet och att jag respekterar dem. Det jag säger måste stämma. Att jag erkänner mina fel. Alla mina beslut kan ju inte vara rätt.

(General manager, Hotell B)

En bra ledare skapar, enligt general manager, förtroende och tillit. Själv anser hon att hon är bra på att lyssna, utveckla sina avdelningschefer och delegera samtidigt som hon styr. Hon har stor tillit till medarbetarna, och tror att de anställda uppfattar henne som positiv och att de har förtroende för henne eftersom hon är nog med att vara ärlig.

4.2.3.2 Ledarstil och mål och vision på Hotell B

På frågan om vilka som är general managers tre viktigaste uppgifter, svarar hon att det viktigaste är att se helheten. För att kunna se helheten måste hon ”tänka på målsättningen”. General manager anser att Hotell B:s mission ”det goda mötet” passar mycket bättre med den nya kedjans vision än med den förra kedjans. General manager menar att ”det goda mötet” fungerar som Hotell B:s mål och drivkraft, och genom att få varje individ till att fundera ut vad mottot innebär just för dem, kan hon påverka vardagliga arbetssituationer till det bättre. Vidare

berättar hon att "Energi, mod och begeistring är [den nya kedjans] tre ord som de står för, så vi måste få personalen att känna för dessa".

General manager anser att arbetet med att föra ut mål och vision till de anställda har lägre prioritet än det praktiska arbetet vid ett kedjebyte. Generellt tycker hon dock att det är viktigt att förmedla mål och vision till de anställda så att de kan implementera dem i sitt dagliga arbete, och säger att det är något som hon ska ta tag i när saker och ting börjar lugna ner sig igen. Utifrån receptionist 2:s kommentarer kan vi utläsa att hon anser att det är viktigt att en chef kommunicerar mål och vision:

Rättvis, tydlig, så att man vet vad som gäller. Schysst mot alla så att alla är med i matchen så att man vet vad som gäller.

(Receptionist 2, Hotell B)

De flesta av våra respondenter verkar tycka att det är viktigt att se helheten och känna till målet, men de uttrycker behoven annorlunda. General manager använder sig av teoretiska begrepp såsom "mål" och "vision", medan de anställda endast ger uttryck för att det skulle vara bra att "veta vad som gäller".

4.2.3.3 Ledarstil och att motivera på Hotell B

Respondenterna har haft lite olika funderingar kring vem som har spelat den viktigaste rollen under själva förändringsprocessen, och varför. General manager går längre tillbaka i förändringsprocessen än de övriga respondenterna för att hitta sin inspiratör:

/---/ Eftersom [ägaren] var väldigt positiv så lyssnade man mycket på honom. /---/ Det var bidragande. [NN] som är /.../ ansvarig i Skandinavien är en otroligt positiv kvinna som lyser av energi, och [ägaren] sa att 'jag är såld på *henne*'. Hon var så energisk på alla möten.

(General manager, Hotell B)

Restaurangchefen är av en annan uppfattning:

[Receptionschefen] har ju haft en jättestor del eftersom hon sitter där hon sitter. Så hon har ju spelat en väldigt stor roll i vad vi ska, hur vi ska göra et cetera. Hon spelar en jättestor roll gentemot andra företag, hotellet tvärs över gatan.

(Restaurangchef, Hotell B)

Hotell B:s general manager anser att hennes viktigaste uppgift som chef är att "leda via driftledarna, samtala med dem varje dag. Pejla läget med dem, leda dem så att de kan leda sina.". Hon använder sig av samma kommunikationssätt för att motivera:

Jag måste motivera driftledarna så att de i sin tur kan motivera sin personal. Jag måste motivera via dem. Man måste skapa en samhörighet. Vi är ett bra team. Vi ska klara av den här uppgiften tillsammans. Man måste skapa en teamkänsla, vi-vill-vinna-situationen. Vi gör ju saker

tillsammans. /---/ Jag fokuserar på [de anställda]. Lyssnar på den jag möter. Att se den personen, det tror jag är väldigt viktigt. /---/ Jag är mycket ute på golvet och har öppen dörr så att de anställda kan komma och prata.

(General manager, Hotell B)

Generellt kan vi se en tendens hos respondenterna att de ser någon med mer ansvar än vad de själva har som den som har haft den viktigaste rollen i förändringsprocessen. General manager leder och motiverar sin personal genom att leda och motivera sina avdelningschefer. Hennes motivationsverktyg är att hon försöker fokusera och lyssna på sin omgivning, och hon ser gärna att hennes anställda kommer till henne på kontoret om de behöver diskutera något.

4.2.3.4 Ledarstil och att möjliggöra på Hotell B

Den nya kedjan arrangerade olika informationsmöten för personal och chefer på Hotell B. General manager, som tidigare har arbetat för den nya kedjan, hade också ett informationsmöte om bytet och vad det skulle innebära för alla medarbetare. Trots dessa informationsmöten önskar receptionist 2 fler möten inom hennes avdelning för att bli stöttad i kundmöten.

Receptionschefen berättar att hon inför det här kedjebytet valde att delegera mer arbete än vid tidigare byten, eftersom hon annars skulle ha haft svårt att hinna med alla aktiviteter som förändringsprocessen krävde. General manager säger om sin egen förmåga att delegera att ”jag tror att jag är bra på att delegera. Jag har nästan för stor tillit till människan”. Hon verkar även vara medveten om avdelningschefernas motsatta problem med att delegera arbetsuppgifter:

Jag tror att avdelningscheferna har mycket mer problem med det [att delegera]. De är närmare i ålder och har större behov av att bli bekräftade på det sättet. /---/ Cheferna gör allt, tar reda på allt, fixar och donar, och personalen flyter bara runt och egentligen tycker de inte att det är roligt för de vill ha en ledare.

(General manager, Hotell B)

General manager anser att Internet, och framförallt e-post, har underlättat och förenklat kommunikationen under förändringsprocessen. Hon kommunicerar med avdelningschefer och reception genom e-post, men då övriga personalen inte använder e-post på arbetet ser hon till att kommunicera med dem på annat sätt.

För att kunna möjliggöra kedjebytet arrangerade den nya kedjan tillsammans med ledningen för Hotell B informationsmöten för hotellets personal. Tanken med mötena var både att motivera personalen och att ge dem kunskap för att kunna arbeta mot rätt mål under bytet. Trots denna insats anser en av receptionisterna att hon känner sig osäker emellanåt, och efterfrågar därför fler möten. För att ytterligare engagera de anställda i arbetet med bytet och för att möjliggöra mer tid för sig själva, har cheferna försökt delegera så långt möjligt.

5. Analys

I detta kapitel integrerar vi det empiriska materialet med de teorier som tidigare forskning har bidragit med, vår modell 4M samt våra egna idéer och tankar. Kapitlet följer i stort sett samma upplägg som i tidigare kapitel. Skillnaden ligger i att vi har valt att skriva samman ledarskapet med faktorerna istället för att skriva om ledarskapets påverkan i separata avsnitt. Vi börjar med att analysera hur förändringsprocesserna har gått till och ställa dem mot teorierna för att sedan göra detsamma med 4M.

5.1 Förändringsprocessernas karaktär

Hotellens förändringsprocesser har karaktären av det Flaa med flera benämner planerade förändringar och påverkar både de mjuka och de hårda kriterierna som Peters och Waterman tar upp. Som Kets de Vries och Balazs menar så är det av vikt för en framgångsrik förändringsprocess att förstå hur individer reagerar under processerna, vilket vi anser att general managers har försökt att göra. Enligt dem själva har de varit närvarande under processen och betonar båda sin öppna dörr-policy.

Förändringsprocessen på Hotell A kan sägas ha karaktär främst av målkompromissmodellen. Det visar sig bland annat genom att general manager på Hotell A menar att målen med kedjebytet är tydliga medan de anställda tvekar när de får frågan, vilket kan ha sin grund i brister i kommunikationen av dem. Vi skönjer även en medelkompromiss under Hotell A:s kedjebyte eftersom den nya kedjan var motsträvig när de ville få tillgång till intranätet cetera. Anledningen till att vi endast applicerar medelkompromissen på Hotell A:s process är att de ställde fler krav på den nya kedjan än Hotell B, vilket gör att vi anser att Hotell B:s process mer har karaktären av garbage can-modellen. Vi fick nämligen intrycket av att de inte ställde några krav på den nya kedjan utan accepterade att den ledde processen och således kan vi skönja att Hotell B tog vad som strömmade förbi. Gemensamt för de båda förändringsprocesserna är dock att de hade samma slutdatum, första januari, när de båda hotellens nya kedjetillhörighet skulle bli verklighet och processen skulle vara över.

Trots att kedjebytet planerades under en relativt lång tidsperiod och det första som gjordes var att skriva en lista på var alla logotyper fanns så missade Hotell A det första gäster ser när de kommer in på rummet – välkomstmeddelandet på TV-apparaterna. Att ingen gäst reagerade på detta förrän mer än tre månader efter kedjebytet finner vi intresseväckande. Kan anledningen till det vara att gäster inte lägger märke till välkomsthälsningen överhuvudtaget? Kanske var gästerna medvetna om kedjebytet och såg mellan fingrarna på misstaget? Om detta

kan vi endast spekulera. Även på Hotell B fortsatte förändringsprocessen efter det utsatta slutdatumet. I april, fyra månader efter byte av hotellkedja, uppmärksammade en gäst att den förra kedjans namn fortfarande fanns på en dator ämnad för gästerna i hotellobbyn. Peters och Watermans hårda kriterier, såsom fysiska produkter, kan tyckas vara enklare att hantera och ändra på i en förändringsprocess än de mjuka som exempelvis handlar om individers värderingar och kunskap. Problematiken med välkomstmeddelandet tyder dock på att det inte är enkelt att komma tillrätta med de hårda kriterierna heller trots relativt noggrann förberedelse.

5.2 Medvetenhet

Det fanns en medvetenhet på Hotell A och B om att en förändring var nödvändig och om företagets egna möjligheter att förändras, vilket Nonaka betonar vikten av. Vi uppfattar att kedjebytet på de båda hotellen gick relativt smidigt trots vissa komplikationer (vilka vi återkommer till senare i analysen). Detta beror till stor del på att det den nya kedjan står för redan var implementerat hos personalen på Hotell A och att många på Hotell B har varit anställda inom den nya kedjan förut. Smidigheten i processen kan även bero på det förtroende och den tillit båda general managers menar att deras medarbetare känner för dem. Det skulle också kunna vara så att chefskapet på de båda hotellen är så auktoritärt att de anställda rättar sig i ledet, vilket dock motsägs av respondenterna. Att det motsägs skulle kunna bero på att respondenterna blev utvalda av general managers inför intervjuerna, och att de är general managers bundsförvanter. Vi menar att vi skulle ha genomskådat respondenterna om de undanhöll information på grund av ett auktoritärt chefskap och tror snarare på förklaringen med den tidigare erfarenheten från kedjan och den tidiga implementeringen av den nya kedjans kärnvärden.

Medvetenheten om omvärlden som Dahlgaard-Park och Dahlgaard skriver om anser vi att vi ser tydligt bland respondenterna på Hotell B. Åsikten om att den förra kedjan hade en föråldrad syn på försäljningsarbete men var bättre på IT tyder nämligen på att det även finns en medvetenhet om hur andra säljorganisationer inom branschen fungerar. Även respondenterna på Hotell A insåg att ett kedjebyte var nödvändigt och där var en av anledningarna att öka beläggningen, vilket tyder på en medvetenhet om efterfrågan. Enligt oss skulle det dock kunna vara en ren chansning från Hotell A eftersom det troligtvis inte fanns några garantier för att den nya kedjan skulle ha större kunskap om efterfrågan än den förra kedjan hade. Det styrks av det faktum att hotellen inte fanns med i den nya kedjans bokningssystem innan kedjebytet trädde i kraft och således fick kedjebytet motsatt verkan på beläggningen i ett initialt skede. Det är

tydligt att ledningens stöd, vilket Grönroos betonar vikten av, fanns på båda hotellen och att det till stor del är ledningsgrupperna som har varit drivande i processerna.

Inställningen till kedjebytet påverkas uppenbarligen av chefernas inställning. Assisterande restaurangchef på Hotell A influerades av hennes chefs inställning att det skulle bli "ett helvete". Även städerskans svar tyder på att stämningen påverkas av hur cheferna är när hon menar att det är på grund av chefs positiva inställning stämningen är mer positiv på hotellet idag än innan kedjebytet. Det faktum att så många på Hotell B sedan tidigare har positiva arbetserfarenheter från den nya kedjan, och att cheferna talade gott om bytet, påverkade troligen våra respondenters inställning till förändringen. Detta bekräftar Carnalls, Normanns och Ahltorps uppfattningar om att chefen fungerar som en symbol och förebild bland medarbetarna. Vi menar att Hotell A och B:s general managers, är medvetna om sina roller som förebilder i och med att de medvetet finns tillgängliga i den dagliga verksamheten för att svara på frågor och visa hur de vill ha det. General manager på Hotell A använder själv ordet förebild när han beskriver sin ledarstil. Det verkar som om general managers på de båda hotellen är medvetna om ett flertal av sina goda sidor. Det kan även vara så att de framhäver dem för att de vet att teorier om chefskap och ledarskap betonar egenskaperna för bra chefskap. Vi anser dock att flera av de svar vi fick från respondenterna bekräftar de positiva egenskaper general managers själva lyfter fram.

General managers närvaro i det dagliga praktiska arbetet tyder på ett transaktionellt chefskap. Det transformativa ledarskapet återfinns vi främst på centrala positioner i den nya kedjan samt hos ägaren, vilket vi baserar på att flera respondenter anser sig ha blivit inspirerade av deras karisma och visade intresse. Vi anser att general managers på de båda hotellen är skickliga transaktionella chefer men vi saknar karisman och ett mer transformativt förhållningssätt, eftersom vi anser att kombinationen är ultimata. Det är enligt oss dock inte möjligt att alla chefer kan ha alla egenskaper teorierna lyfter fram som bra egenskaper och vi ser att chefer på olika positioner kan komplettera varandra med sina personligheter. Vi anser liksom Ahltorp att det som chef kan vara viktigt att vara en autentisk chef eftersom det gör att chefer kan arbeta med sina mindre bra sidor och förändra sitt eget beteende så att de kan bli bättre förebilder för medarbetarna.

Normann nämner att chefer kan utse förebilder bland de anställda för att stärka normer och förändra beteendet hos dem, vilket vi anser att prisutdelningen på "Oscarsgalan" bidrar till. Vi anser att detta tyder på en medvetenhet bland chefer om att de kan stärka normer bland de anställda.

5.3 Mål och vision

Trots att Nygaard med flera, Carnall och Ahltopp menar att det är viktigt att ha tydliga mål och en eftersträvansvärd vision för att motivera personalen till en omfattande förändring, verkar målen och visionen med kedjebytet på Hotell A och B vara vaga för våra respondenter. General manager på Hotell B anser tvärtemot teoretikerna att förmedling av mål och vision är mindre viktigt vid en förändringsprocess. Vi menar att det är tydligt att övriga respondenter på båda hotellen tycker att det bör finnas mål eftersom de hittar på lite efterhand som frågorna dyker upp. Vilka målen sägs vara skiljer sig nämnvärt mellan respondenterna, men gemensamt för de flesta svar är dock större fokus på hemmamarknaden och ökad beläggning. Nonaka, Dahlgaard-Park, Bergman och Hellgren betonar vikten av en delad vision, vilken varken Hotell A eller Hotell B har anammat. Trots att general manager på Hotell A insåg betydelsen av att kommunicera målet med och orsaken till förändringsprocessen och lade mycket tid på att informera och tala med de anställda, vilket Ahltopp menar är av vikt, gick budskapet inte fram. Med andra ord anser vi att general manager på båda hotellen har den teoretiska insikten/kunskapen, men fallerar att praktisera den till trots. Normann hävdar att det är av vikt att uppnå en trovärdighet inför en förändring genom att tydliggöra de bakomliggande motiven, vilket motsägs av vårt empiriska resultat där de flesta respondenter faktiskt hade förtroende för förändringen. Det kan bero på den tillit och det förtroende general managers menar att medarbetarna känner för dem. Vi vill dock påpeka att den interna kommunikationssatsningen med stormöten krävdes för att få respondenterna positiva.

General manager på Hotell B säger att hon så snart tiden finns, ska kommunicera ut orden energi, mod och begeistring, vilka är tre ord som den nya kedjan står för. Dessa tre ord kan liknas vid Nonakas teori om metaforer som leder till personlig hängivelse, men vi kan dock inte uttala oss om huruvida dessa tre ord förstärker visionen för individerna på Hotell B. Målet för general manager på Hotell B är att få personalen att känna för dem, och implementera dem i det vardagliga arbetet. Vi kan förstå att general manager vill ha fokus på det praktiska vid ett byte eftersom tiden är knapp. Men det hon inte verkar ha reflekterat över är att de där tre orden skulle ha kunnat betyda mycket för medarbetarna och ha underlättat förändringsprocessen om hon hade implementerat dem från början och använt dem som verktyg i sitt arbete.

Precis som Yukl, Westley och Mintzberg påpekar är det svårt att göra visionen verklig för medarbetarna, vilket skulle kunna vara anledningen till att visionen inte är tydlig hos respondenterna på de båda hotellen. Det verkar dock troligare att det inte finns någon vision med kedjebytet på Hotell A och B, utan att kedjebytet är ett steg för att uppnå hotellens övergripande vision, vilket dock inte påpekas av respondenterna.

Konsekvensen av att varken Hotell A eller Hotell B har några tydliga mål med kedjebytet blir att det inte är möjligt göra det Ahltopp betonar: bryta ner de övergripande målen till avdelningsmål och personliga mål som gör medarbetarna motiverade och engagerade. Det visionära chefskapet som gör att medarbetarna känner stolthet även när de utför rutinmässigt arbete uteblir. Vi kan konstatera att båda general managers kunde ha använt tydliga mål och eftersträvansvärd vision som verktyg för att motivera personalen än mer och förenkla kedjebytet.

Vi anser oss kunna urskilja sökandet efter excellens i hotellens förändringsprocesser eftersom vi uttolkar en önskan om att bättre kunna möta efterfrågan. Det skulle kunna vara kriser, vilket Nonaka kännetecknar förändringsprocesser i västvärlden, som är bakomliggande orsaker, men vi har inte tillräckligt med information för att kunna uttala oss om det. Oavsett vilken situation de båda hotellen befann sig i innan kedjebytet kan vi konstatera att starka anledningar till bytet var att förbättra organisationen – ett sökande efter excellens.

5.4 Att motivera

Mycket av det som general managers själva anser är deras viktigaste arbetsuppgifter återkommer i teorierna kring ledarskap och chefskap, som exempelvis att skapa mening för medarbetarna, det vill säga motivera, i det dagliga arbetet. Här anser vi, liksom Smircich, Morgan, Weiss och Ahltopp, att chefer kan använda mål och vision som ett verktyg för att skapa mening, och därmed motivera. Vi konstaterade under föregående avsnitt att general managers kunde ha använt sig mer av mål och vision i ett motiverande syfte under förändringsprocessen. Det hade enligt oss kunnat ge medarbetarna en bättre bild av vart företaget är på väg och på så sätt göra dem mer delaktiga i arbetet mot målet.

Gällande motivationen anser vi oss kunna urskilja hur Geyer menar att individer reagerar vid omfattande förändringar eftersom reaktionerna verkar ha varit blandade på hotellen. Det verkar dock som om de interna marknadsföringssatsningarna bidrog till att få med alla på tåget. Vi drar återigen en parallell mellan Nonakas resonemang om metaforer och symboler samt den nya kedjans ”Oscarsgala”. Det verkar ha haft en positiv effekt på individerna på Hotell A att applicera en känd gala för berömda människor på hotellbranschen. Oscarsstatyetter kan, enligt oss, ses som en symbol för världsberömdhet och goda prestationer, vilket verkar ha tilltalat vissa av respondenterna. Själva symboliken med att klä ut sig till James Bond kan beskrivas med orden världsberömdhet, glamour och hjältemod. Vi anser att detta speglar Lennéer-Axelsson och Thylefors åsikter om humor och glädje som motiverande faktorer i chefskapet.

Informationsmötena kan liknas vid Kets de Vries och Balazs andra stadium där de anser att en händelse vänder en individs syn på en förändring till något positivt. Den interna kommunikationen verkar överlag ha fungerat bra, vilket Grönroos, Flaa med flera samt Deery och Jago betonar vikten av. Bristerna vi ser i kommunikationen är främst gällande general managers förmåga att kommunicera mål och vision samt att en av receptionisterna på Hotell B önskar fler möten inom sin avdelning. Det sistnämnda är dock inget övriga respondenter nämner, varför vi inte lägger någon större vikt vid önskemålet. Cheferna på Hotell B var måna om att motivera medarbetarna genom att tala gott om den nya kedjan, och bjöd även in den nya kedjan till ovan nämnda informationsmöten. Vidare fick receptionisterna på Hotell B åka på studieresa till Stockholm för att skapa sig en uppfattning om de båda kedjornas för- och nackdelar. Alla dessa aktiviteter skedde i syftet att påverka de anställdas uppfattning om bytet. Studieresan kan enligt oss också antas ha bidragit till hängivenhet hos deltagarna genom att relationerna mellan medarbetarna och det sociala utbytet utvecklades, vilket Dahlgaard-Park och Dahlgaard betonar vikten av. Vi anser att studieresan såväl som stormötena, Oscarsgalan och Bondfesten kan ha medverkat till att förstärka vi-känslan som Ketz de Vries, Balazs, Paton och McCalman påpekar är av betydelse för motivation av människor inom organisationer.

Åsikterna går isär om vem som var viktigast under själva processen och förmodligen beror det på att våra respondenter har olika positioner med olika stort personalansvar och grad av inblandning i själva kedjebytet. Intressant att notera är att de flesta respondenter nämner någon med högre position än de själva på frågan om vem som varit viktigast under processen. Det verkar som om flera av respondenterna i stort sett ser till de praktiska färdigheterna när de uppger vem de anser hade störst betydelse under förändringsprocessen. Dahlgaard-Park och Dahlgaard omnämner dessa färdigheter men betonar samtidigt vikten av att som chef även tillgodose personliga och mentala behov. Även Wilson och Ahlthorp betonar vikten av relationsfärdigheter och Weiss nämner förtroende för att skapa ett motiverande ledarskap. Den enda respondent som även nämner anställda under sin egen position är hotellchefen på Hotell A. General manager på samma hotell betonar under intervjun om sin ledarstil personalens betydelse i organisationen, men tycks glömma bort dem när vi sedan talar om kedjebytet. Detta kan, enligt oss, tolkas som att han har de teoretiska kunskaper som krävs för att vara en bra ledare under en förändringsprocess men att han verkar glömma detta när vi frågar om vem som var viktigast under kedjebytet. Att övriga respondenter inte heller anser sin egen insats vara viktig i sammanhanget kan vi tolka som att general manager har missat att kommunicera ut den betydelse han anser att medarbetarna på Hotell A har. General manager skulle genom att tydligare förmedla deras betydelse kunna öka motivationsnivån, enligt oss.

General manager på Hotell B berättar att hon försöker att leda och motivera avdelningscheferna för att de i sin tur ska kunna leda och motivera de anställda, vilket enligt Grönroos är ingredienserna för en framgångsrik förändringsprocess. Även allas delaktighet och den vi-känsla som vi uppfattar finns på hotellen är nämnvärda som motiverande faktorer. Vikten av vi-känsla betonas av Kets de Vries, Balazs, Ahltop, Paton och MacCalman.

Trots att Lennéer-Axelsson och Thylefors talar om att delaktighet i processen är viktig för motivation verkar det ha spelat mindre roll för de anställda på Hotell A och B. Här har flertalet av de respondenter som inte sitter med i ledningsgruppen inte heller visat något större intresse för att delta i diskussionerna. Detta skulle, enligt oss, kunna förklaras med den tillit general manager på de båda hotellen menar att de anställda känner för dem samt att de har en öppen dörr-policy.

5.5 Att möjliggöra

Den frustration vi anar hos våra respondenter på Hotell A när vi berör ämnet informationssystem, som exempelvis intranät och säljstödsystem, för att komma in i den nya kedjan, tycker vi bevisar system och stödjande strukturers betydelse för att möjliggöra en framgångsrik förändringsprocess, vilket Grönroos, Carnall och Senge betonar vikten av. Vi anser oss kunna dra en parallell mellan Senges idé om människans tankesätt att det krävs verktyg för att förändra det och det nya förbättringssystem som kommit med den nya kedjetillhörigheten. Flera av respondenterna på Hotell A använder sig av förbättringssystemet och säger sig uppskatta det. På Hotell B verkar man inte ha kommit igång med systemet än och vi anser att det skulle kunna underlätta kedjebytet och medarbetarnas anpassning till den nya kedjan.

Blake, Mouton, Bolman och Deals ledarskapsperspektiv har gemensamma nämnare och bör kombineras när det gäller att leda förändringsprocesser. Som chef bör man, enligt oss, ha ett uppgiftsinriktat/strukturellt ledarskapsperspektiv, men utan att det relationsinriktade/human resource perspektivet blir lidande. Som vi tidigare konstaterat är det dock inte möjligt att som chef besitta alla de egenskaper som teorierna lyfter fram för ett bra ledarskap utan vara medveten om sina mindre bra sidor för att kunna förbättra dem.

Det Grönroos kallar intern kommunikation verkade under kedjebytet fungera relativt bra. Vi anser att för att lyckas med kommunikation krävs både informationsstrukturer och kännedom om individers behov av information, det vill säga det Ahltop kallar relationsfärdigheter. Detta uppnåddes relativt bra genom att det arrangerades stormöten för all

personal både före och efter första januari, där det informerades om diverse beslut och vad kedjebytet skulle innebära för de anställda.

Det kunskapsstöd som Grönroos betonar vikten av för ökad handlingsfrihet och därmed ökad motivation, upplevdes av flera av respondenterna. Några anser däremot att de fick tillgång till nödvändig information för ett framgångsrikt kedjebyte alltför sent i processen. Förmodligen beror de olika uppfattningarna av kunskapsstödet på de olika positionerna våra respondenter arbetar på. Inom städavdelning, reception och bokning sker en stor del av gästkontakterna och här är oftast omedelbara svar nödvändiga, vilket visar på arbetets komplexitet och de anställdas kunskapsbehov. Om kunskapsstödet från general manager är lågt, så minskas således personalens handlingsmöjlighet.

Senge och Nonakas betoning av lärandets betydelse i organisationer återfinns vi i general manager och hotellchefen på Hotell A:s inställning och arbete för att medarbetarna skulle få den utbildning de behövde för att möjliggöra kedjebytet.

6. Slutsatser

I detta avslutande kapitel kommer vi att presentera de slutsatser vi kommit fram till, ge förslag till vidare forskning samt avsluta kapitlet med en diskussion.

6.1 Resultat

Vi kommer här att besvara våra frågeställningar. Eftersom frågorna hänger samman har vi valt att skriva om faktorerna och ledarskapet integrerat. Våra frågeställningar är följande:

- Vilka faktorer är av vikt för framgångsrika förändringsprocesser?
- Hur kan faktorerna påverkas av ledarskap?

Fyra faktorer är av vikt för framgångsrika förändringsprocesser: medvetenhet, mål och vision, att motivera och att möjliggöra, vilka vi redovisar nedan.

Medvetenhet handlar både om företagets möjligheter och behov av att förändras och om omvärldens krav på att en organisation förändras. Det krävs även en medvetenhet om att rollen som chef medför en roll som förebild. Både empirin och teorin stödjer denna faktor.

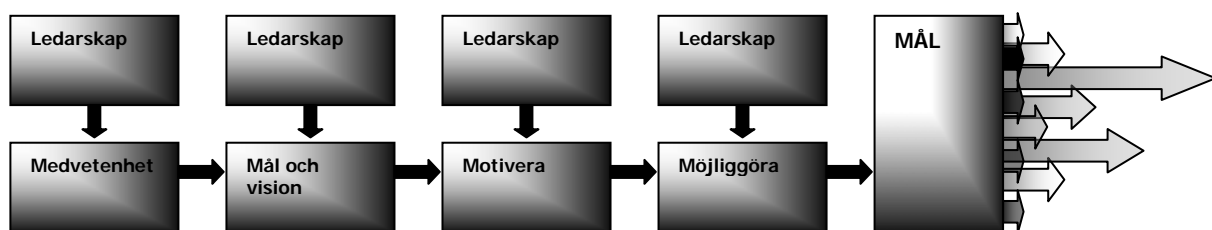
Mål och vision med förändringen bör vara tydliga och kommuniceras till medarbetarna så att de skapar mening i det dagliga arbetet och ger en plan för framtiden. Ledarskapet påverkar hur mål och vision utformas och hur de kommuniceras och implementeras i en organisation.

Det krävs en transaktionell, strukturell karaktär på chefskapet för att skapa mål och visioner. Teorin stödjer denna faktor vilket även vår empiriska undersökning gör.

Motivation kan uppnås genom relationsfärdigheter och förmåga att lyssna till medarbetarna och ta hänsyn till deras behov. Delaktighet i processen kan leda till motivation. Dock tyder vår empiriska undersökning på att delaktighet inte är nödvändig, vilket kan förklaras med att om medarbetarna känner tillit för sina chefer så är de inställda på att besluten som fattas är bra. Ett relationsanpassat, transformativt förhållningssätt på chefskapet kan leda till motivation eftersom ett engagerat chefskap påverkar medarbetarnas inställning till en förändringsprocess. Användandet av metaforer kan stärka motivationen och här spelar ledarskapet roll i skapandet av dem. Kommunikation är nödvändig för att nå ut med mål och vision, vilka kan användas som redskap för att motivera medarbetarna till en förändringsprocess. Teorin stödjer denna faktor fullt ut, medan den empiriska undersökningen endast delvis gör det. Kommunikationen har brutit gällande mål och vision på hotellen och vi kan konstatera att förändringsprocesser troligtvis har större chans att gå smidigt om dessa kommuniceras ut.

Möjliggörande görs med hjälp av stödjande system och strukturer. Det krävs en intern satsning på informationsspridning för att få medarbetarna att förstå varför förändringen är nödvändig. Informationssystem och chefers stöd i form av möten är viktiga både i ett initialt skede men även under själva processens gång så att det ständigt finns ett kunskapsstöd. Datasystem kan användas som verktyg för att få individer att förändra sitt tankesätt och möjliggöra förändringen. Teorin stödjer denna faktors betydelse och empirin visar tydligt att när stödjande strukturer och system inte finns hämmas processen.

Slutligen har vi valt att revidera den modell vi byggde upp genom teorierna i kapitel 3. *Framgångsrika förändringsprocesser*, eftersom vi inser att processerna inte kan sägas ha ett tydligt slut även om det är en planerad förändring med ett förutbestämt slutdatum. Därför har vi även valt att ändra namnet på modellen till enbart *4M* och inte *4M – vägen till målet*. Modellen kommer således att se ut på följande sätt:



Modell 6:3. "4M"
Eliason, Nyström & Sjölin, 2007

Vi anser att vi uppfyller uppsatsens syfte som är att utreda vilka faktorer som är av vikt för en framgångsrik förändringsprocess samt vilken påverkan ledarskap har på faktorerna. Med denna uppsats bidrar vi med nya insikter för hotellbranschens fortsatta utveckling och ger ett bidrag till servicemanagementdisciplinen och forskningen inom change management.

6.2 Förslag till vidare forskning

Den fortsatta forskningen skulle kunna handla om att undersöka hur gäster uppfattar kedjebyten, vad som är av vikt i kommunikationen utåt mot externa intressenter, hur mellanchefer har agerat och uppfattats under förändringsprocessen, eller hur general managers ser på sina egna roller under förändringsarbetet. Det vore även intressant att ha ett könsperspektiv på ledarskap under förändringsprocesser. Finns det egentligen någon skillnad i ledarstilar mellan könen och vilka uttryck får det i så fall under förändringsprocesser? Vidare skulle man om ett år kunna undersöka hur långt processerna har kommit på de två hotellen. Här skulle man exempelvis kunna fortsätta med att undersöka ledarskapet samt, om den nya kedjan sluter nya hotell till sig kontinuerligt, även undersöka hur de förändringsprocesserna har gått till.

Det vore spännande att se närmare på hur kommunikation inom hotell sker eftersom det är en föränderlig personalintensiv bransch. I en framtida uppsats skulle fokus kunna ligga på kommunikationsvägar, hur chefer gör för att få fram sina meddelanden och vilka verktyg som finns för att skapa en tvåvägskommunikation.

Ett annat förslag inför framtida forskning är att se vilka intressen som internt skiljer sig åt och som påverkar förmågan att förändras. Ett klassiskt exempel här kan vara att en styrelse kan ha en önskan om kortsiktig vinst och ledningsgruppen ser till längre sikt.

Vi kan berätta att sedan vi besökte franchisehotellet som vi benämner Hotell B har det blivit uppköpt av den nya kedjan och här ser vi ännu en öppning för vidare forskning. Hur fungerar förändringsprocesser inom olika företagskonstellationer, som exempelvis satellitenheter, och hur ser processerna ut när besluten fattas på central respektive lokal nivå? Skiljer de sig åt? Slutligen berör vi ytterligare ett intressant ämne; företagskultur och värderingar. Här skulle man kunna undersöka hur organisationers förmåga att förändras påverkas av företagskulturen och hur chefskapet påverkas av subkulturer och informella ledares makt.

6.3 Avslutande diskussion

Vi är medvetna om att vårt arbetssätt kan kritiseras eftersom vi blandade induktiv och deduktiv metod och således hade skapat 4M innan vi genomförde vår empiriska undersökning. Vi har ställt oss frågan om vi kan ha rensat bort saker i transkriberingarna som vi ansåg inte passade in under 4M. Kan vi ha riskerat att manipulera verkligheten utifrån våra på förhand utvalda faktorer? Eftersom vår empiriska undersökning syftade till att stärka eller förkasta teorierna anser vi dock inte att vi har påverkat resultatet genom vårt arbetssätt.

Vi har inspirerats av ett perspektiv på förändringsprocesser som i vår modell illustreras som linjär med en början och ett slut. Efterhand fick vi dock revidera modellen så att den fortsätter efter målrutan, men även starten på processer kan diskuteras. Var orsakerna klara vid förändringsprocessens början eller har de skapats i efterhand? Det vill säga; har förändringen lett till något positivt som inte var explicit när processen tog sin början men som nu lyfts fram som en anledning till att förändringsprocessen initierades?

Vi vill belysa att det finns kritik mot det situationsanpassade ledarskapsperspektivet eftersom det inte alltid är chefskapet som ska anpassas utan även kan vara situationen. Vi anser att ett ledarskap där man ständigt vänder kappan efter vinden inte är ett bra chefskap, och särskilt inte under förändringsprocesser där det krävs stabilitet i chefskapet.

Det kan vara en svaghet i vår uppsats att vi har valt att bortse från den påverkan som exempelvis en styrelse kan ha på en förändringsprocess eftersom vi har valt att fokusera på positioner i den operativa verksamheten. Då en styrelse kan sägas befinna sig i gränslandet mellan att vara interna och externa intressenter anser vi att deras påverkan inte har varit av vikt för att vi skulle kunna uppfylla uppsatsens syfte.

Avslutningsvis vill vi göra en koppling till uppsatsens titel: *4M – En förutsättning för framgångsrika förändringsprocesser?*. Alla modeller har svagheter och är ofta en förenkling av verkligheten där exempelvis komplexa relationer och människors oförutsägbarhet inte tas hänsyn till. Vi ser risken i att vi kan anses uppfatta vår modell som ett ideal och att vi anser att inget annat skulle vara möjligt, men vi menar att vår modell kan och bör ses som ett hjälpmedel och ett verktyg för att genomföra små och stora framgångsrika förändringsprocesser snarare än att den är den enda rätta vägen.

7. Källor

7.1 Skriftliga källor

Ahltorp, Birgitta (1998). *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber.

Bass, Bernard M.; Steidlmeier, Paul (1999). *Ethics, character & authentic transformational leadership behaviour*. *Leadership Quarterly*, vol. 10, nr. 2, pp. 181–217.

Bolman, Lee G.; Terrence E. Deal (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Carnall, Colin A. (2003). *Managing change in organizations*. Essex: Prentice Hall.

Dahlgaard-Park, Su Mi; Bergman, Bo; Hellgren, Bo (2001). TQM – managerial fad or a case of social becoming?, i Löwstedt, J.; Hellgren, Bo (red.) *Management in the thoughtful enterprise*. Oslo: Fagbook forlaget.

Dahlgaard-Park, Su Mi; Dahlgaard, Jens J. (2003). *Towards a holistic understanding of human motivation: core values – the entrance to people's commitment?* *AI & Soc.*, vol. 17, pp. 150-180.

Dahlgaard, Jens J.; Dahlgaard-Park, Su Mi; Kammerlind, Peter (2004) *A comparison between European business leaders and top Swedish healthcare managers*. *European Quality*, vol. 11, nr. 1, pp. 58-75.

Dahlgaard-Park, Su Mi (2006). *Learning from east to west and west to east*. *TQM Magazine*, vol. 18, nr. 3, pp. 216-237.

Dahlgard-Park, Su Mi; Dahlgaard, Jens J (2006). In Search of Excellence – Past, Present and Future, i Herbert Schnauber (red) *Kreativ und Konsequent*. München: Carl Hanser Verlag

Deery, Margaret; Jago, Leo K. (2001). *Hotel Management style: a study of employees perceptions and preferences*. *Hospitality Management*, nr.20, pp. 325-338.

Fayol, Henri (1950). *Industriell och allmän administration*. Stockholm: Ljus.

Flaa, Paul; Hofoss, Dag; Holmer-Hoven, Finn; Medhus, Thorstein; Rønning, Rolf (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Kristianstad: Liber Ekonomi.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, Idar Magne; Krohn Solvang, Bernt (1997). *Forskningsmetodik och kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Jaafari, Ali (2003). *Project management in the age of complexity and change*. Project Management Journal, vol. 34, nr. 4. pp. 47-57.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomiska och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kets de Vries, Manfred; Balazs, Katharina (1998). *Beyond the Quick Fix: The Psychodynamics of Organizational Transformation and Change*. European Management Journal, vol. 16, nr. 5, pp. 611-622.
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kavanaugh, Raphael R.; Ninemeier Jack D. (2001). *Supervision in the Hospitality Industry*. Lansing: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Lennéer-Axelsson, Barbro; Thylefors, Ingela. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Miles, Matthew; Huberman, Michael (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. London: Sage Publications.
- Nonaka, Ikujiro (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Magazine: Harvard Business Review, nov-dec.
- Normann, Richard (2000). *Service management* Malmö: Liber.
- Nygaard Claus; Hull Kristensen Peer; Kjaer Peter; Sidsel Vinge; Strategen fattar beslut – beslutsteori, i Nygaard Claus; Bengtsson Lars (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Okumus, Fevsi; Hemmington, Nigel (1998). *Management of the change process in hotel companies: An investigation at unit level*. Hospitality Management, nr. 17, pp. 363-374.
- Paton, Robert A.; McCalman, James (2000). *Change Management – a guide to effective implementation*. London: SAGE Publications.
- Peters, Thomas, J.; Waterman, Robert, H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Sandberg, Sara & Fogelberg Eriksson, Anna (2000). *Ledarskapsforskning - en kunskapsöversikt*. CMTO Research Papers No. 7. Linköping: Linköpings universitet.
- Senge, Peter M. (2006). *The fifth discipline – The Art and Practise of Learning Organizations* Santa Fe: Currency Doubleday.
- Taylor, Frederick W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brother.
- Weiss, W. H. (2007). *Effective leadership. What are the requisites?*. SuperVision, vol. 68, nr 2.

Wilson, Fiona (2003). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö: Liber.

Wolvén, Lars-Erik (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, Gary (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. *Leadership Quarterly*, vol. 10, nr. 2, pp. 285–305.

Yukl, Gary (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

7.2 Muntliga källor

Intervjuer på Hotell A genomfördes 2007-04-10

Intervjuer på Hotell B genomfördes 2007-04-13

7.3 Modell- och figurförteckning

Figur 2:1. Eliason, Nyström & Sjölin (2007). *Arbetsprocess*

Figur 3:1. Eliason, Nyström & Sjölin (2007). *Ledarstilar*

Figur 4:1. Eliason, Nyström & Sjölin (2007). *Tidsaxel, Hotell A*

Figur 4:2. Eliason, Nyström & Sjölin (2007). *Tidsaxel, Hotell B*

Modell 3:1. Eliason, Nyström & Sjölin (2007). *Faktorer för framgångsrika förändringsprocesser*

Modell 3:2. Eliason, Nyström & Sjölin (2007). *4M – vägen mot målet*

Modell 6:3. Eliason, Nyström & Sjölin (2007). *4M*

Bilagor

Intervjuguide Change Management – General manager

Vad har du för befattning?

Hur länge har du jobbat här?

Vad har du för yrkes- och utbildningsbakgrund?

När började ett eventuellt kedjebyte diskuteras?

Vad var anledningen till att det började diskuteras?

Vem tog initiativet till diskussionen?

Var det något som fick organisationen att tveka?

Vilka fördelar såg hotellet med kedjebytet? Nackdelar?

Vilka möjligheter såg hotellet med kedjebytet?

När fattades det slutgiltiga beslutet att byta kedja?

Hur började ni arbeta när beslutet var fattat? Vad var steg 1? Hur gick ni vidare?

Finns det någon vision som stödjer kedjebytet?

Har ni satt upp några mål att nå i samband med kedjebytet?

Vem har spelat den viktigaste rollen i kedjebytet? Förklara hur!

Känner du att du fått tillräcklig uppbackning från ledningen under förändringsprocessen?

När informerades personalen?

På vilket sätt informerades de? (möte, intranät, ryktesvägen, personliga samtal? Muntligen eller skriftligen? Finns i så fall dokument kvar?)

Hur påverkas lojalitetsprogrammet och medlemmarna?

Hur informerades lojala kunder/avtalskunder?

När informerades dem?

Har ni fått några reaktioner på kedjebytet? Före, efter, vilka?

Har bytet påverkat era leverantörer? Hur?

Hur har hotellprodukten förändrats? (Ev byte av leverantörer etc.)

Har servicegraden påverkats?

Skiljer sig den nya kedjans krav på organisationen jämfört med tidigare kedjetillhörighet?

Om du skulle ställas inför samma förändring ännu en gång, skulle du ha agerat annorlunda då?

På vilket sätt?

Vilka råd vill du ge en chef som står inför en förändringsprocess?

Intervjuguide Change Management - Anställda

Vad har du för befattning?

Hur länge har du jobbat här?

Vad har du för yrkes- och utbildningsbakgrund?

När började ett eventuellt kedjebyte diskuteras?

Vad var anledningen till att det började diskuteras?

När fick du reda på att ni skulle byta kedja?

På vilket sätt fick du reda på det? Vem sa det? I vilken situation? Fick du vara med i diskussionen?

Vad hände när beslutet var fattat om byte? Vad var steg 1? Hur gick ni vidare?

Hur ställer du dig personligen till kedjebytet?

Vem har spelat den viktigaste rollen i kedjebytet? Förklara hur!

Kan du se fördelar med kedjebytet? Kan du se nackdelar?

Vad tror du att hotellet vill uppnå med kedjebytet?

Har du sett några mål med kedjebytet?

Har du sett någon vision som ligger till grund för kedjebytet?

Hur har managers agerat? Öppenhet? Diskussion bakom stängda dörrar? (Blev det som ett releaseparty eller en bomb som släpptes?)

Hur påverkas lojalitetsprogrammet och medlemmarna?

Har du fått några reaktioner på kedjebytet? Före, efter, vilka?

Har bytet påverkat era leverantörer? Hur?

Hur har hotellprodukten förändrats? (Ev byte av leverantörer etc.)

Har servicegraden påverkats?

Hur har din arbetssituation förändrats under och efter bytet?

Skiljer sig den nya kedjans krav på organisationen jämfört med tidigare kedjetillhörighet?

Intervjuguide ledarskap – General manager

Vad har du för befattning?

Hur länge har du jobbat här?

Vad har du för yrkes- och utbildningsbakgrund?

Vilka är dina tre vanligaste arbetsuppgifter?

Hur fördelar du din arbetstid på olika arbetsuppgifter under dagen?

Vilka typer av arbetsuppgifter prioriterar du?

Skulle du önska att ditt arbete såg annorlunda ut i något hänseende?

Vilka arbetsuppgifter känns lättare respektive svårare att hantera?

Överensstämmer dina förväntningar på vad en chef ska göra med de arbetsuppgifter du utför?

Har dina arbetsuppgifter fått annorlunda fokus under den tid du arbetat som chef?

Hur kommunicerar du med dina anställda? (Intranät, möten, kick-off)

(Får alla ta del av informationen från ex intranät?)

Vad gör du för att fånga personalen uppmärksamhet? (Uppnådda mål, krislägen)

Hur arbetar du för att motivera personalen? (Mål, uppföljning, resultat, belöningsystem)

Känner du att du har en öppen dialog mellan dig och personalen? Kan man säga vad man känner/tycker?

Hur tillgänglig är du som chef för dina anställda? Dörren öppen till kontoret?

Hur ofta har du utvecklingssamtal med de anställda? Träffar du alla anställda eller enbart avdelningscheferna?

Hur stor möjlighet har de anställda till att vidareutbilda sig?

Är du involverad i introduktionsutbildningen? Hur? Varför inte?

Vilka hjälpmedel tillhandahåller du för att servicen ska bli så bra som möjligt? (Stöd, support, databaser, utbildningar)

Anser du att man föds som ledare eller att det är något man utvecklar?

Vilka egenskaper tycker du är viktiga hos en ledare?

Vilka av dessa egenskaper vill Du tillskriva dig själv?

Har du någon ledarskapsfilosofi eller något motto?

Hur är den perfekte chefen?

Hur tror du att medarbetarna uppfattar dig? Vilka egenskaper skulle de tillskriva dig?