



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Ledarskap

– En studie om ledarskap inom hotellbranschen

Britta Malmqvist

Amela Mujcin

Åsa Pedersén

Handledare:
Mats Heide
Pavla Kruzela

Kandidatuppsats
VT 2007

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Ledarskap – En studie om ledarskap inom hotellbranschen

Universitet/institution: Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management/Retail, Turism, Hälsa och Hotell & Restaurang

Kurs: Kandidatuppsats, VT 2007, SMT 302, 10 poäng

Författare: Malmqvist, Britta; Mujcin, Amela; Pedersén, Åsa

Handledare: Heide, Mats; Kruzela, Pavla

Nyckelbegrepp: Ledarskap, Roller, Ledarskapsstil, Kontext, Kommunikation

Problem: Forskningen kring ledarskap är omfattande och många forskare har kommit med förslag på definitioner och teorier men ingen har lyckats fullt ut. De få som existerar är generella och tillämpas oavsett kontext. Detta sker även inom hotellbranschen vilket vi inte anser ger en rättvisande bild av ledarskapet då det är en bransch som till stor del bygger på relationer, är dynamisk samt består av komplexa system.

Syfte: Vårt syfte med denna uppsats är att beskriva hur ledarskap uppfattas och kommuniceras av ledare i en serviceverksamhet. Vi vill belysa ämnet för att öka intresset för fortsatt forskning inom området.

Metod: För att genomföra vårt syfte och våra frågeställningar har vi använt oss av en kvalitativ metod. Vårt empiriska material har samlats in genom intervjuer och observationer på tre hotell. Det empiriska materialet har sedan strukturerats, redovisats och analyserats genom befintlig ledarskapsteori om roller och ledarskapsstilar samt kontext.

Slutsatser: Vi har i denna uppsats kommit fram till att ledare inom hotellbranschen använder sig av olika roller och ledarskapsstilar för att kommunicera sitt ledarskap. Samspelet mellan dessa är komplext och beror på den kontext ledarna befinner sig i. Vi har funnit att ledarskapet som kommuniceras är personbundet, kontextbundet och inte statiskt.

Abstract

Title: Leadership – A study about leadership in the hotel business

University/institution: University of Lund, Campus Helsingborg, the Institution of Service Management/Retail, Tourism, Health and Hotel & Restaurant.

Course: Bachelor Paper, spring 2007, SMT 302, 10 Swedish credits.

Authors: Malmqvist, Britta; Mujcin, Amela; Pedersén, Åsa

Advisors: Heide, Mats; Kruzela, Pavla

Key words: Leadership, Roles, Styles of leadership, Context and Communication.

Problem: The research of leadership is extensive; many researchers have made attempts to define the term, without complete success. The few that exist are general and are used with no consideration of the context. This is also the case in the hotel business, which, according to us, does not give a fair picture of leadership, since this business in large is dependent upon the relations that it includes, is dynamic and built upon complex systems.

Purpose: Our purpose with this paper is to describe how leadership is understood and communicated by leaders in a service organisation. We wish to highlight this subject in order to increase the interest for further research.

Methodology: To carry our purpose through and to answer our questions we have used a qualitative method. We have gathered our empirical material through interviews and observations at three different hotels. We have structured, accounted for and analysed this material through existing theories of leadership.

Conclusions: In this paper we have come to the conclusion that leaders within the hotel business use different roles and styles of leadership in order to communicate their leadership. The interaction between these is complex and dependent on the context the leaders are in. We have found that the leadership communicated is bound to a person, a context and that it is not static.

Förord

Ledarskap ligger oss varmt om hjärtat och därför har denna uppsats varit ett sant nöje att genomföra. Den hade inte varit möjlig att realisera utan den hjälp och stöd vi har fått under arbetets gång. Vi vill därför rikta ett stort tack till alla tre Choice-hotellen i Malmö, för deras trevliga bemötande och för att vi har fått genomföra intervjuer samt deltaga vid ett personalmöte.

Tack till:

Per Jonsson, Quality Hotel Konserthuset

Therese Johansson, Clarion Collection Hotel Temperance

Cecilia Linnér, Comfort Hotel Malmö

Margaretha Korgol, Quality Hotel Konserthuset

Maja Jörding, Clarion Collection Hotel Temperance

Gunilla Ljungdell, Comfort Hotel Malmö

Camilla Persson, Comfort Hotel Malmö

Mats Heide, handledare på Lunds Universitet Campus Helsingborg

Pavla Kruzela, handledare på Lunds Universitet Campus Helsingborg

Jörgen Eksell

Veronica Åberg

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Ledarskapets utveckling	1
1.2 Hotellbranschens komplexitet.....	2
1.3 Problemdiskussion	3
1.4 Syfte	4
1.5 Forskningsfrågor.....	4
1.6 Avgränsning.....	4
1.7 Disposition.....	5
2. Metod.....	6
2.1 Val av metod.....	6
2.2 Val av förklaringsmodell.....	7
2.3 Empiriskt material.....	7
2.3.1 Intervjumetod.....	9
2.3.2 Observation	12
2.4 Källkritik	14
3. Teori.....	15
3.1 Ledarens roller	15
3.1.1 Vilka roller intar en ledare?.....	15
3.2 Ledarskapsstilar	19
3.2.1 Ledarskapsstil grundat på emotionell intelligens.....	19
3.2.2 RONS-modellen	20
3.3 Kontext	21
3.4 Sammanfattning av teori.....	22
4. Redovisning och analys	24
4.1 Roller och ledarskapsstilar	24
4.1.1 Roller.....	24
4.1.2 Information	26
4.1.3 Ansvarsområden och arbetsuppgifter.....	27
4.1.4 Relationer.....	30
4.1.5 Ledarskapsdefinition	32
4.1.6 Ledarskapsstilar	33
4.1.7 Personlighet	36
4.1.8 Sammanfattning av roller och ledarskapsstilar.....	38
4.2 Kontextens betydelse.....	39
4.2.1 Individuell kunskap och skicklighet.....	39
4.2.2 Individuella inspirationskällor.....	40
4.2.3 Extern kontext och intern kontext	41
4.2.4 Sammanfattning av kontextens betydelse.....	43

5. Diskussion och slutsatser	44
6. Reflektioner	47
7. Källförteckning	49

Bilagor

Bilaga 1: Företagspresentation

Bilaga 2: Mintzbergs modell om ledarens roller

Bilaga 3: RONS-modellen

Bilaga 4: Hotelldirektörernas bakgrund

Bilaga 5: Våra modeller

Bilaga 6: Intervjuguide till Per Jonsson

Bilaga 7: Intervjuguide till Therese Johansson & Cecilia Linnér

Bilaga 8: Intervjuguide till avdelningschefer

1. Inledning

Vi vill i den här inledande delen av uppsatsen ge dig som läsare en inblick i ledarskap inom hotellbranschen. Först presenterar vi utvecklingen av ledarskapsbegreppet, går igenom problembeskrivningen, beskriver vårt syfte och de frågeställningar som skall besvaras samt vilka avgränsningar vi har valt att göra. Vi avslutar detta kapitel med en disposition av arbetet, där vi ger en överblick i hur vi har valt att lägga upp uppsatsen.

”Leadership may be considered as the process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement”

Stogdill i Parry & Bryman 2006: 447

Vad innebär egentligen ledarskap? Det är en fråga som många forskare har ställt sig under lång tid och trots många försök att finna en gemensam definition och teori på vad det innebär, synes det som att ingen har lyckats fullt ut. Avsaknaden av en klar och tydlig definition speglar sig i en förvirring hos människors användning av begreppet¹. Komplexiteten i att definiera ledarskap, samt att det ses som en stor del i vårt vardagsliv och yrkesliv, har gjort det till ett intressant ämne bland forskare.²

1.1 Ledarskapets utveckling

Synen på vad ledarskap innebär har genomgått många olika faser. Ken W. Parry och Alan Bryman menar att utvecklingen kan delas in i fem olika tidsperioder. Den första perioden sträcker sig fram till 1940-talet och kallas *The Trait Approach*. Forskare ansåg att det som skilde en ledarperson från en icke ledarperson var personens personliga kvaliteter och egenskaper, som var medfödda och inte kunde läras upp.³ Både Sigvard Rubenowitz och Birgitta Ahltorp diskuterar att det fanns en svårighet i att hitta särskilda egenskaper som karaktäriserar en framgångsrik ledare, vilket ledde till att forskare ändrade fokus från att titta på egenskaper och personlighetsdrag, som Parry och Bryman belyser, till fokus på ledarens beteende.⁴ Detta leder in på den andra perioden *The Style Approach*⁵. Denna period sträckte sig till 1960-talet och till skillnad från den första perioden ansågs ledarskapet inte vara medfött utan något som kunde läras och tränas upp, då forskarna insåg att beteenden var föränderliga. Genom studerandet av beteenden

¹ Alvesson & Deetz 2000: 63

² Bryman 1996: 276 jfr Parry & Bryman 2006: 447

³ Parry & Bryman 2006: 448

⁴ Ahltorp 2003: 19 jfr Rubenowitz 2004: 129

⁵ Parry & Bryman 2006: 448

kunde forskare nu urskilja att vissa ledarstilar skapas.⁶ De upptäckte snart att en ledarskapsstil är beroende av kontext och det leder in på nästa period som kallas *The Contingency Approach*. Denna period var en del av det sena 60-talet och här insåg forskarna att ledarskapet tog form beroende på olika situationella faktorer⁷ såsom olika förutsättningar och tidpunkter⁸.

Den fjärde perioden växte fram under 1980-talet och den kallades för *The New Leadership Approach*⁹. Ledarna som ingår i det Nya Ledarskapet är drivna av ledarskapets mening snarare än de processer som ledarskapet består av¹⁰. Forskare ansåg att denna syn på ledarskap gav för stort fokus på ledaren och att det bland annat skapade narcissism och storhetsvansinne. Därför utvecklades det under sent 1990-tal en femte period *Post-Charismatic and Post-Transformational Leadership*. Här ansågs det att ledaren besitter tyst kunskap som används när ledarskap utövas i team.¹¹ Ahlthorp menar att ledarskapet i dagens forskning kopplar samman ledarskap med teamarbete och bland många fler delar hon in ledarskapet i chefskap och ledarskap.¹² Vi hoppas att denna historiska beskrivning av ledarskap skapar en förståelse för hur komplext och flertydigt det är¹³ och att den skapar en grund för din förståelse för vår studie om ledarskap.

1.2 Hotellbranschens komplexitet

Serviceorganisationer består av komplexa system, vilket även på många sätt karakteriserar hotellverksamheter.¹⁴ Fiona Wilson skriver ”Att vara chef för ett hotell är inte detsamma som att vara chef för någon annan organisation.”¹⁵ För att en person ska kunna bli ledare inom ett hotell krävs oftast att han har arbetslivserfarenhet från de olika delarna inom ett hotell. Det operationella arbete som utförs inom de olika delarna kommer vi härnäst att referera till som driften. Det räcker inte med enbart utbildning inom ledarskap, utan även erfarenhet krävs. Trots erfarenhet får de flesta börja längst ner på den hierarkiska stegen och arbeta sig upp. Den hierarkiska organisationsstrukturen är ett av hotellverksamhetens kännetecken vilket kan ses som ålderdomligt i en tid då organisationers uppbyggnad alltmer utgörs av platta organisationer.¹⁶ Ett annat kännetecken för hotellverksamheternas komplexitet är att de erbjuder gästen både hårda och mjuka värden. Hårda värden är hotellrummet, sängen på rummet med mera, medan mjuka

⁶ Parry & Bryman 2006: 448 jfr Ahlthorp 2003: 19 jfr Worsfold 1989: 146

⁷ Parry & Bryman 2006: 449

⁸ Rubenowitz 2004: 131

⁹ Parry & Bryman 2006: 450

¹⁰ ibid. 2006: 447

¹¹ ibid. 2006: 455

¹² Ahlthorp 2003: 21

¹³ Alvesson & Deetz 2000: 63

¹⁴ Lashley och Morrisson 2000: 162

¹⁵ Wilson 2003: 83

värden är personalen och den service som gästen får.¹⁷ Dessa två aspekter förutsätter stor kunskap hos ledaren och de skapar många olika sorters arbetsuppgifter. De mjuka värdena såsom personalen sätter krav på att ledaren måste ha en genuin social kompetens. Den sociala kompetensen är av stor vikt för att han på bästa sätt ska kunna leda personalen och motivera dem att sträva efter att uppnå organisationens mål och vision.¹⁸ Inom hotellverksamheter fordras att ledaren har tillit till personalens kompetens att utföra gott arbete, och vågar ge de anställda utrymme att själva fatta beslut i olika situationer. Tilliten behövs dels på grund av den hierarkiska strukturen som medför stort avstånd mellan hotelldirektören och golvpersonalen, vilket gör att golvpersonalen istället får kommunicera med mellanchefer, dels då branschen präglas av kontinuerliga oförutsedda händelser vilket gör det svårt att utarbeta system för rutinmässigt arbete för ledaren och personalen.¹⁹ Tilliten kan vara svår att skapa eftersom hotellbranschen karaktäriseras av en hög personalomsättning och därmed kan det vara svårt att skapa djupa relationer till sina anställda.²⁰ Utifrån Henry Mintzbergs ögon tycker hotelldirektörer inte om kontorsarbetet och är av uppfattningen att det mest betydelsefulla arbetet sker på andra regioner inom hotellet²¹.

1.3 Problemdiskussion

Som vi konstaterade i avsnittet Ledarskapets utveckling är en ledarskapskaraktär tyst kunskap, vilken är svårt att verbalisera. Trots ledarskapets långa existens finns det som tidigare nämnts ingen klar och tydlig definition på vad ledarskap egentligen innebär.²² De definitioner som hitintills har skapats är av mer allmän karaktär som ska passa in i olika kontexter. Enligt Gary Yukl är begreppet ledarskap ett samlingsbegrepp som inbegriper ledarskapsstilar, beteenden och personligheter som karaktäriserar flera olika grupper. Denna stora avgränsning gör det svårt att förstå djupet och den komplexitet som finns inom en viss grupp.²³ Av den publicerade forskningen som finns ute i samhället är det endast en liten del som lägger fokus på ledarskap inom serviceorienterade organisationer och ännu mindre inom hotellverksamheter²⁴. I en artikel som Philip Worsfold har skrivit nämner han inledningsvis att forskare utgår från generella ledarskapsteorier vid forskning av ledarskap inom hotell²⁵. Vi anser att ledarskap inom

¹⁶ Wilson 2003: 83

¹⁷ Persson 2003 : 20 jfr Lashley och Morrisson 2000: 160

¹⁸ Wilson 2003: 83-84

¹⁹ ibid. 2003: 83-84

²⁰ Lashley och Morrisson 2000: 261-262

²¹ Wilson 2003: 84

²² Ahltop 2003: 19

²³ Alvesson & Deetz 2000: 62

²⁴ Wilson 2003: 83

²⁵ Worsfold 1989: 145

hotellbranschen är ett outforskat område och är, som Yukl benämner det, en avgränsad grupp²⁶. Vi ser en problematik i att det råder brist på forskning om ledarskap inom hotellverksamheter samt att den komplexitet som karaktäriserar dessa verksamheter kan göra det svårt för utomstående att skapa sig en förståelse för ledarskap inom just hotell. Den ledarskapsforskning som finns publicerad i dag är inte tillräckligt specifik för hotellbranschen och därför anser vi att den inte ger en rättvisande bild. Vårt bidrag till disciplinen Service Management är att ge större insikt i hur ledarskap uppfattas, utförs och kommuniceras inom hotellbranschen samt skapa förståelse för den kontext ledarskapet befinner sig i.

1.4 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att beskriva hur ledarskap uppfattas och kommuniceras av ledare i en serviceverksamhet. Vi vill belysa ämnet för att öka intresset för fortsatt forskning inom området.

1.5 Forskningsfrågor

- Hur utför och kommunicerar ledare inom hotellbranschen sitt ledarskap genom roller och ledarskapsstilar?
- Vilken inverkan har kontext på ledarskap inom hotellbranschen?
 - Vad karaktäriserar begreppet kontext inom hotellbranschen?

1.6 Avgränsning

Vårt undersökningsområde är ledarskap och vi vill avgränsa det till servicebranschen och därefter ytterligare till hotell. För att få en mer djupgående undersökning av ledarskap har vi valt att begränsa studien till hotell som ingår i kedjan Choice. Vi har gjort ett geografiskt urval av hotellen då alla är belägna i Malmö och representerar tre av Choicekedjans fem varumärken. Vi vill dock i denna undersökning inte gå på djupet i hur kedjan påverkar ledarskapet utan vill försöka frigöra begreppet ledarskap så mycket som möjligt. Detta då varumärkena representerar olika saker, till exempel olika storlek på hotell, olika koncept och riktar sig mot olika målgrupper. Vi har genomgående i uppsatsen valt att referera till ledaren som han istället för att skriva hon/han för enkelhetens skull.

Teoretiskt har vi valt att fokusera på begreppen roller, ledarskapsstilar och kontext då vi anser dem vara relevanta till vårt syfte och våra frågeställningar. Vi kommer inte att ta med de psykologiska aspekterna av ledarskap, som de i *The Trait Approach*, då vi anser att detta i sig är

²⁶ Alvesson & Deetz 2000: 62

ett tillräckligt stort område för att fylla en hel uppsats. Ytterligare en avgränsning vi har gjort i denna uppsats är att inte belysa ledarskap ur ett genus-, demografiskt- och kulturellt perspektiv.

En metodologisk avgränsning är att vi i den här uppsatsen inte kommer att gå in på huruvida ledarskap är socialt konstruerat eller inte då vi anser att detta inte är relevant för vår forskning. Vi finner managementperspektivet intressant och har därför valt att skriva utifrån detta.

Som en empirisk avgränsning kommer vi i vår uppsats att lägga fokus på hotelldirektörernas ledarskap och har därför valt att intervjua hotelldirektörer och avdelningschefer. Vi kommer därmed inte att ta den övriga personalens åsikter i beaktning. Vi anser att avdelningscheferna har bättre insikt i hotelldirektörernas arbete än vad övriga anställda har då de ofta stannar längre i företaget och har en närmare arbetsrelation med hotelldirektörerna.

1.7 Disposition

Vår uppsats består av sex kapitel. Som en inledning till denna uppsats presenterade vi, i detta första kapitel, begreppet ledarskap och bakgrunden till varför vi finner detta område intressant att utforska. I det andra kapitlet kommer vi att gå igenom vilka metoder vi har valt för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Vi förklarar även hur vi har gått till väga för att samla in material. Därefter, i det tredje kapitlet, kommer en genomgång av de teoretiska modeller och begrepp som vi kommer att tillämpa vid analys av vårt empiriska material. Dessa redovisas under rubrikerna Ledarens roll, Ledarskapsstilar och Kontext. I kapitel fyra redovisar och analyserar vi det empiriska materialet. Detta kapitel består av huvudrubriker nämnda efter olika teorier; Roller och Ledarskapsstilar samt Kontext. Under dessa huvudrubriker finns underrubriker uppkallade efter kategorier av vårt empiriska material. Det vi i analysen har kommit fram till kommer vi sedan att ta upp i kapitel fem och koppla det till våra frågeställningar och syfte för att sedan föra det till en vidare diskussion. Slutligen, i kapitel sex, kommer vi att reflektera över våra slutsatser och processen med att skriva uppsatsen samt avslutningsvis ge förslag till fortsatt forskning. Vi kommer att lägga in bilagor med företagspresentation, med mer utförlig beskrivning av hotelldirektörernas bakgrunder, olika modeller och intervjuguider.

2. Metod

I metodavsnittet förklarar vi hur vi har gått till väga för att skriva denna uppsats. Vi beskriver de olika metoder som vi har använt oss av samt hur insamlandet av material har skett.

2.1 Val av metod

I ett tidigt skede av vår arbetsprocess började vi fundera över vilken metod vi skulle använda i vår uppsats. Vi beslöt att intervjuer var den bäst lämpade metoden för att få svar på våra frågor. Vi vägde mellan att stötta intervjuerna med hjälp av antingen observationer eller enkätundersökningar. Vi valde observationer och därmed grundas vår undersökning i en kvalitativ metod²⁷. Anledningen till dessa två val beror på att vi vill undersöka hur roller och ledarskapsstilar uppfattas och kommuniceras av ledare inom ett hotell och se vilken inverkan kontexten har på ledarskapet. Forskaren Jan Trost menar att den kvalitativa metoden passar bäst när undersökningen handlar om att hitta mönster eller skapa förståelse för en situation²⁸. Professorerna Mats Alvesson och Stanley Deetz anser att den kvalitativa forskningen ger möjlighet till bredare och rikare beskrivningar²⁹. Detta är av stor vikt för att vi ska kunna få fram bra slutsatser till vårt syfte då ledarskap är svårdefinierat och komplext vilket vi nämnt i första kapitlet. Mats Alvesson och Kaj Sköldberg menar att kvalitativ metod ger möjligheter, de påpekar att ”/.../ kvalitativ forskning /.../ tillåter mångtydigheten i fråga om tolkningsmöjligheter och forskarens konstruerande av vad som beforskas att bättre framträda/.../”³⁰. För att kunna urskilja vilka roller och ledarskapsstilar ledare använder har vi tagit hjälp av våra tolkningar och därmed intagit ett hermeneutisk tolkningsperspektiv³¹. Vi har framförallt använt detta perspektiv då vi under vår insamling av empiriskt material ville försöka hitta underliggande personliga mönster hos hotelldirektörerna för att få reda på hur de uppfattar och kommunicerar sitt ledarskap. Dessa tolkningsmöjligheter tillsammans med de övriga ovan nämnda aspekterna hade inte kunnat skapas om vi hade valt enkäter och en kvantitativ forskningsmetod. Trost menar att den kvantitativa metoden fungerar bäst när forskaren vill ha svar på frågor som rör hur ofta, hur vanligt eller hur många någonting är³² och därmed är den enligt oss inte lämpad för vår studie. Mats Alvesson och Stefan Svenningsson menar att enkäter är en vanlig metodform i forskning

²⁷ Bryman 2002: 33-34, 251

²⁸ Trost 2005: 14

²⁹ Alvesson & Deetz 2000: 71

³⁰ Alvesson & Sköldberg 1994: 11

³¹ Bryman 2002: 26

³² Trost 2005: 14

om ledarskap vilket inte ger ett djup i materialet och utvecklar forskningen³³. Även detta är en anledning till att vi väljer den kvalitativa ansatsen.

Viktiga begrepp inom kvalitativ forskning är reliabilitet, validitet, tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet. Bryman påvisar att det dock inte finns en definition av dessa, utan att olika forskare använder dem på olika sätt³⁴. Under rubrikerna Intervjumetod och Observation kommer vi att gå igenom dessa närmre.

2.2 Val av förklaringsmodell

Alan Bryman lägger fram grundläggande skillnader mellan kvalitativ och kvantitativ metod. Den huvudsakliga inriktningen i den kvalitativa metoden är induktiv medan den kvantitativa inriktningen är deduktiv.³⁵ Vi utgick från början ifrån ett induktivt förståelsesätt då vi hade förhoppningar om att komma fram till en ny teori med empirin som utgångspunkt. Vi var dock medvetna om att sanningen som fastslås kan vara grundad på ett antal avkontextualiserade iakttagelser av situationer. Vi insåg tidigt att den deduktiva ansatsen inte skulle passa för vårt ämne, då de teorier som finns inom ledarskap har en alltför generell karaktär och därmed inte skulle kunna förklaras med en statisk modell såsom den deduktiva. Då modellen är statisk förklarar den inte situationer utan endast fastslår fakta, vilket gör den platt, utan att skapa nya möjligheter till en ökad förståelse för ledarskap.³⁶ När vi arbetade oss igenom vår empiri konstaterade vi att begreppet kontext är centralt. I vår ursprungliga teoretiska ram ingick inte detta begrepp, vi har därför lagt till detta efter att ha letat efter kontext i samband med ledarskap i våra befintliga teoretiska källor, men även i andra. Då vi har justerat både det empiriska området och teorin i efterhand så att kontexten skulle få en del i vår uppsats har det lett till att vi har använt oss av abduktiv ansats³⁷. Under processen att skriva denna uppsats har vi belyst empiri utifrån teori och då kommit fram till att det saknades teori. Vi kompletterade då den teoretiska ramen med ny teori. Kontexten genomsyrar våra teorier i kapitel tre men betonas främst under rubriken kontext.

2.3 Empiriskt material

Det empiriska material som ligger till grund för vår uppsats består av intervjuer och observationer. Dag-Ingvar Jacobsen kallar dessa för primärdata³⁸. Intervjuerna och observationerna har genomförts på tre hotell; Quality Hotel Konserthuset, Clarion Collection

³³ Alvesson & Svenningsson 2003: 378

³⁴ Bryman 2002: 45-46

³⁵ ibid. 2002: 34

³⁶ Alvesson & Sköldberg 1994: 41-42

³⁷ ibid. 1994: 42

Hotel Temperance och Comfort Hotel Malmö (Se Bilaga 1). Vid användandet av en kvalitativ metod är det empiriska materialet av stor vikt för uppsatsen som ska skrivas. Mats Alvesson och Kaj Sköldbberg menar att när forskarna till uppsatsen själva samlar ihop empirin är arbetsprocessen och materialet av mindre betydelse. De påpekar istället att tolkningar och reflektioner av materialet tillsammans med observationer är mer väsentligt.³⁹ I vår uppsats är just tolkningar, reflektioner och observationer en stor del i materialet, dessutom är det en viktig del i vår arbetsprocess för att finna hur ledarskap kommuniceras i våra valda tre hotell. Vi måste i vårt intervjumaterial gå på djupet och läsa mellan raderna för att finna ledarens personlighet och roller, vilka vi bedömer har en inverkan på hur han leder organisationen. Alvesson och Sköldbberg menar även att man som forskare bör hålla sig kritisk till det empiriska materialet då respondenterna kan vilja framhålla en nyanserad bild av verkligheten.⁴⁰ Vi är medvetna om att detta kan ske i våra intervjuer vilket gör att vi ställer oss kritiska till materialet. Alvesson och Deetz menar att en persons förförståelse för ett visst ämnesområde påverkar hur han tolkar och läser mellan raderna i det empiriska materialet⁴¹. Vi tror att vår utbildning och erfarenhet inom hotellbranschen hjälper oss och ger en grundförståelse för hur ett hotell och alla dess olika delar fungerar. Utbildningen har gett oss en inblick i vilka teoretiska delar som är användbara och som kan kopplas till ledarskap och hotell. Gällande vår erfarenhet har några av gruppens medlemmar varit i en ledares roll och några har agerat som personal inom hotell vilket ger oss erfarenheter om ledarskap inom hotell. Vi är medvetna om att utbildningen och erfarenheterna leder in oss på ett särskilt tankesätt men vi tror att det är till vår fördel då vi kan förstå verkligheten bättre och på ett mer rättvisande sätt⁴².

Ett av de vanligaste sätten att analysera kvalitativa data är genom att tillämpa Grounded Theory, ett begrepp som Glaser och Strauss myntade 1967, men som sedan dess har omdefinierats och vars innebörd har debatterats.⁴³ Även Steinar Kvale och Alvesson och Sköldbberg nämner begreppet Grounded Theory och förklarar att det innebär att forskare analyserar insamlad data som exempelvis intervjuer och observationer för att sedan utveckla en teoretisk ansats grundad på dessa.⁴⁴ Bryman påpekar att induktiv forskning härstammar från denna teori⁴⁵. Inspirerade av Grounded Theory har vi kodat vårt insamlade material genom att kategorisera det utifrån de mest centrala begrepp vi funnit, samt kopplat dem till vårt teoretiska

³⁸ Jacobsen 2002: 57, 152

³⁹ Alvesson & Sköldbberg 1994: 208

⁴⁰ ibid. 1994: 208-209

⁴¹ Alvesson & Deetz 2000: 65

⁴² ibid. 2000: 65

⁴³ Bryman & Bell 2005: 447-461

⁴⁴ Kvale 1997: 187, Alvesson & Sköldbberg 1994: 63-64

⁴⁵ Bryman 2002: 23, 375

ramverk⁴⁶. För att kunna redovisa och analysera vårt empiriska material på ett överskådligt sätt, samt kunna koppla det till vår teori, har vi tagit fram ett antal olika kategorier. Enligt Jacobsen är kategorisering en förutsättning för att kunna jämföra olika intervjuer och observationer och på så sätt skapa olika synvinklar på samma ämnesområden⁴⁷.

2.3.1 Intervjumetod

Vi kommer här att gå igenom sju metodologiska steg som Kvale har tagit upp i kronologisk ordning, för att utföra och tolka en intervju.⁴⁸

Det första steget är *tematisering* vilket innebär att det är viktigt att fastställa *vad* och *varför* innan vi tar itu med *hur* vi ska gå till väga. Vi har tagit reda på vad vi vill undersöka genom att skaffa oss förkunskap om ledarskap. För att beskriva ämnet har vi tagit fram tidigare forskning och sammanfattat dessa i kapitel tre Teori. I vårt fall är syftet med uppsatsen att beskriva hur ledarskap uppfattas och kommuniceras av ledare i en serviceverksamhet. Efter att ha bestämt vad vi vill skriva om och varför vi anser att detta är intressant har vi tagit reda på vilka olika intervjumetoder som finns och sedan har vi valt den metod vi anser passar bäst.

Kvales andra steg, *planering*, handlar om att planera för de sju stadierna med hänseende till de kunskaper som forskaren vill få ut av undersökningen.⁴⁹ Vi tog kontakt med hotelldirektörerna på de tre hotellen och frågade om möjligheter om att få genomföra intervjuer med dem och avdelningsansvariga, samt utföra en eller flera observationer på möten. Vi ville hålla oss till enskilda intervjuer då vi inte ville att de olika respondenterna skulle påverka eller hämma varandras uttalanden vilket kunde ha skett i en fokusgrupp eller en gruppintervju⁵⁰. Vi ville att alla tre gruppmedlemmar skulle delta vid samtliga sju intervjuer. På Quality Hotel Konserthuset intervjuade vi hotelldirektören *Per Jonsson* och husfrun *Margaretha Korgol*, på Clarion Collection Hotel Temperance intervjuade vi hotelldirektören *Therese Johansson* och receptionschefen *Maja Jörding* och på Comfort Hotel Malmö intervjuade vi hotelldirektören *Cecilia Linnér*, frukostvärdinnan och husfrun *Gunilla Ljungdell* samt receptionschefen *Camilla Persson*. I vår planering var vi tvungna att ta hänsyn till att vissa av våra respondenter är hotelldirektörer vilka ofta har ont om tid och vi har anpassat oss efter deras tider. Intervjuerna beräknades ta cirka en timme för hotelldirektörerna och omkring en halvtimme för avdelningscheferna. Vi valde att genomföra intervjuerna i ett relativt tidigt stadium i vår uppsatsprocess för att ha gott om tid att skriva ut och analysera.

⁴⁶ Bryman & Bell 2005: 450

⁴⁷ Jacobsen 2002: 230

⁴⁸ Kvale 1997: 11, 19, 81-84

⁴⁹ ibid. 1997: 85, 89, 95-103

⁵⁰ Bryman, 2006: 325, 338-339

Intervjun är det tredje steget och här använder vi oss av en halvstrukturerad⁵¹ intervjuform, där vi har gjort intervjuguide med olika teman innan intervjuerna. Bryman kallar denna form för semi-strukturerad intervju och anser att den ger utrymme för följdfrågor vid ett intressant svar⁵². Frågorna hade vi i förhand skickat till respondenterna så att de skulle veta ungefär vilken sorts upplysningar vi var ute efter. Intervjuguiderna består av fullt formulerade frågor, men vid intervjutillfällena förhöll vi oss flexibla till dessa och ibland fick vi svar på frågorna utan att ställa dem. Vi hade sammansatt frågorna med intentionen att skapa så vida frågor som möjligt för att undvika enkla ja och nej frågor och för att leda fram till ett mer resonerande svar. Under intervjuerna använde vi oss även av tystnad vid de tillfällen vi upplevde att respondenten inte gav ett tillräckligt utförligt svar⁵³. Till de första två intervjupersonerna hade vi skickat ut alla frågor vi ville ha svar på, men då vi märkte att detta var alltför mycket för intervjupersonerna att sätta sig in i, och eventuellt alltför ledande, ändrade vi i intervjuguiderna inför kommande intervjuer så att de enbart fick frågorna i grova drag. Jacobsen menar att den som intervjuas påverkas av intervjuaren⁵⁴ och eftersom vi alla tre närvarade vid alla intervjuer delade vi upp våra roller för att inte göra intervjupersonen förvirrad eller känna sig i underläge utan istället tala fritt⁵⁵. Vi är medvetna om att samtliga medlemmars närvaro kan ha haft en inverkan på respondentens svar. Rollerna fördelades genom att en av oss ställde frågorna och därmed hade en aktiv roll, en annan var passiv och satt och antecknade det som intervjupersonen sa och den tredje observerade miljön, intervjupersonens klädsel, gester med mera⁵⁶. Vi hjälptes alla åt att ställa följdfrågor vid behov. Vi turades om att inta de olika rollerna vilket kan ha haft en inverkan på de svar vi fått, men då vi har hållit oss till en semi-strukturerad intervjuguide tror vi inte att variationerna har varit påtagliga. Innan intervjuerna frågade vi personerna om det gick bra att vi spelade in intervjun med hjälp av en MD-spelare, vilket ingen av respondenterna hade något emot. Vi är dock medvetna om att detta kan ha påverkat svaren vi fick eftersom många tänker efter innan de uttalar sig när det spelas in och inte är lika frispråkiga som de hade varit utan den sortens dokumentation.

Det fjärde steget, *utskrift*, innebär att översätta talspråk till text och det går ut på att i ett första stadium tolka intervjumaterialet. Den form av intervjuregistrering som vi valt, att spela in på en MD-spelare, ger enligt Kvale dock en avkontextualiserad framställning av intervjun, och för att undvika detta har vi dessutom fört fältdagbok vid intervjuerna.⁵⁷ Katrine Fangen menar att

⁵¹ Kvale 1997: 121

⁵² Bryman 2002: 127

⁵³ Kvale 1997: 125

⁵⁴ Jacobsen 2002: 270

⁵⁵ Kvale 1997: 120 jfr Trost 2005: 46

⁵⁶ Jacobsen 2002: 177

⁵⁷ Kvale 1997: 147, 152

genom att föra anteckningar och sätta dem till den kontext en forskare befinner sig i bryter han ner den vardagliga förståelsen, för att sedan skapa en analytisk förståelse. På detta sätt finns möjligheter att hitta nya betydelser och mönster i en situation som forskaren inte finner annars.⁵⁸ Vår avsikt är att denna fältdagbok kan styrka eller motbevisa det som framkommer under intervjun. I denna fältdagbok har vi beskrivit våra besök på de olika hotellen, från start till slut. Vi beskriver miljön, hur personalen är klädd och hur de anställda interagerar med varandra samt intervjupersonens klädsel och kroppsspråk. Dessa fältdagböcker har vi sett till att nedteckna direkt efter intervjuerna för att inte gå miste om de små detaljerna. Samtliga av oss har varit deltagande i nedskrivningen av vad som skett under intervjuerna för att fältdagboken ska vara så trovärdig som möjligt. Vid utskriften är det viktigt att ta hänsyn till dess reliabilitet och validitet, det vill säga att det som står i utskriften verkligen är tillförlitligt och om vi verkligen har undersökt vad vi hade för avsikt att undersöka⁵⁹. När vi påbörjade våra intervjuutskrifter skrevs de ut efter exakt vad som hade sagts under hela intervjun, men då vi konstaterade att detta skulle vara alltför tidskrävande övergick vi till att skriva utskrifterna lite mer övergripande och främst ta upp det relevanta ifrån dem. Inspelningarna ger oss möjlighet att citera de personer som vi intervjuat.

Vid *analysen*, som är det femte av Kvaless steg, utgår forskaren från ämnet bakom och syftet med undersökningen för att tolka det som har tagits fram under intervjuerna. Han menar att ”Att analysera [kursivt i original] betyder att *skilja något i delar eller element*.”⁶⁰, alltså att försöka få fram intervjupersonens berättelse ur fragmenten som tas upp i utskriften. Vi har analyserat utifrån de kategorier vi skapade av vårt empiriska material genom att koppla samman dem med väsentliga teorier.

Verifiering är det sjätte steget, vari vi har som uppgift att bedöma intervjuresultatens generaliserbarhet, reliabilitet och validitet.⁶¹ Bryman tar upp kritik mot generaliserbarheten till en population hos ett kvalitativt forskningsresultat på grund av att kvalitativa forskare genomför intervjuer med och observationer på ett litet antal individer i en population. Han menar däremot att kvalitativ forskning kan generaliseras till teori istället.⁶² Vi är medvetna om att vår studie inte kan generaliseras till hela hotellbranschen då vi har för få intervjupersoner och observationer, utan vi ger en inblick i en del av hotellbranschen, i vårt fall hotellkedjan Choice. Vi hoppas att vår forskning även kan ligga till grund för befintlig och ny forskning. Vi hoppas att vår studie kan vara tillämpbar på andra företag, men är medvetna om att den inte är fullständigt tillförlitlig då vi

⁵⁸ Fangen 2005: 92-93

⁵⁹ Bryman 2002: 257-261, Kvale 1997: 85, 149-158

⁶⁰ Kvale 1997: 167-168

⁶¹ ibid. 1997: 85, 207-209

⁶² Bryman 2002: 270-271

har upptäckt att kontexten har inverkan på ledarskap. Reliabiliteten och validiteten bör kontrolleras konstant under intervjuprocessen⁶³. Vi har försökt uppnå reliabilitet och validitet genom att alla gruppens medlemmar har fått komma med sina tankar och tolkningar under processens gång samt att vi i största möjliga utsträckning förhållit oss objektiva i vårt iakttagande.

Det sista steget är *rapportering* och i vårt fall handlar det om hur vi framställer materialet i denna uppsats.⁶⁴ Vi har kopplat samman vårt empiriska material, såväl intervjuresultaten som våra observationer och fältdagböcker, med det teoretiska material vi har tagit fram för denna uppsats. Utifrån detta har vi genomfört en analys i vårt fjärde kapitel för att svara på vårt syfte och våra frågeställningar. I kapitel fyra, Redovisning och analys, utgår vi ifrån de enskilda hotelldirektörerna medan vi i kapitlet fem, Diskussion och slutsatser, drar generella slutsatser om deras ledarskap inom hotellverksamheten.

2.3.2 Observation

Som ett komplement till våra intervjuer har vi valt att använda oss av observationer för att få en förståelse för roller och ledarskapstilar och skapa ett djup i vårt arbete. Fangen påvisar att forskare genom observationer kan få en större förståelse för fältet som studeras samtidigt som det underlättar tolkningen, vilket bottnar i att forskarna får tillgång till information som kanske inte redovisas under intervjun⁶⁵. Observationerna har genomförts för att ge oss större insikt i interaktionerna som sker mellan ledare och personal, samtidigt som vi fått bättre förståelse för hur hotellmiljön påverkar relationerna mellan de olika parterna. Vi anser att vi till viss del utgått från ett improviserat urval⁶⁶ då vi observerat allt och alla som kunde tänkas vara av betydelse för vår uppsats. Observationerna skedde under intervju, personalmöte och rundvandringar.

Att hotelldirektörerna gav oss chansen att observera gör att de blir det som Bryman kallar för nyckelinformanter, vilka ser till att vi får kontakt med människor, situationer och annat som kan bidra till att forskningen går framåt.⁶⁷ Bryman skriver att när forskare får tillåtelse att gå in i en organisation så utför de en öppen observation eftersom de observerade är medvetna om observatörens närvaro. Han framhåller också att även om forskaren får tillträde till organisationen behöver det inte vara en fullständigt öppen observation då alla möjligtvis inte är medvetna om observatören.⁶⁸ I vårt fall anser vi att observationerna vid de olika intervjuerna och på personalmötet var någorlunda öppna. Under intervjun var observationen öppen i den mån att

⁶³ Kvale 1997: 213

⁶⁴ ibid. 1997: 85, 229

⁶⁵ Fangen 2005: 32-33

⁶⁶ Bryman 2002: 182

⁶⁷ ibid. 2002: 285

intervjupersonen var medveten om vårt syfte med vistelsen. Dock anser vi att observationen inte var uttalad då personen i fråga inte visste vad vi tittade efter. Under personalmötet var observationen öppen för vissa medan den bara var delvis öppen för andra då de kom sent till mötet och inte fick information om vårt syfte med vår närvaro. Den ansvariga ledaren på mötet, Johansson, ville att vi skulle få en så rättvisande bild av situationen som möjligt och bad därför alla på mötet att agera som vanligt, då vi inte var där för att peka ut enskilda individer eller något liknande. Det faktum att Johansson sa till personalen att de skulle uppträda som vanligt tydliggör att hon var vår nyckelinformant. Fangen menar att observation kan liknas vid deltagande observation som har sin utgångspunkt i två typer av handlingar, dels det en forskare utför som observatör och dels det han utför som deltagare. Vi ser oss inte som deltagande observatörer⁶⁹ i alla bemärkelser som metoden innefattar, utan mer som observatörer med en viss grad av deltagande och då framförallt under de olika intervjutillfällena men även under de ostrukturerade rundvandringarna. Observationerna som ägde rum under personalmötet karaktäriseras av att vi var observatörer då vi endast iakttog vad de gjorde, sa, hade på sig etcetera och att vi inte hade någon delaktighet i mötet förutom en hälsning och en kort presentation.

Som Fangen påpekar är det svårt att utföra längre fältarbete när det handlar om material som behövs till en uppsats på grund av tidsbristen⁷⁰. Då både vår och hotelldirektörernas tid var begränsad fanns det ingen möjlighet att genomföra fler observationer än vi gjort. Vi är medvetna om att fler observationer eventuellt hade skapat en större tillförlit till de roller och ledarskapsstilar vi har hittat hos hotelldirektörerna men vi anser att det empiriska materialet vi har är tillräckligt för att utföra en bra analys och komma med bra slutsatser.

Vi utförde observationsanteckningar⁷¹ då vi valde att observera allt och alla som kunde tänkas bidra med viktig information till vårt arbete. Mats Öhlander menar att alla detaljer är av betydelse i fältanteckningar,⁷² så vi förde detaljerade anteckningar av olika händelser och hade då inte möjlighet i observationstillfället att tolka dem direkt. Vi strukturerade händelserna enligt klockslag. Tolkningarna gjorde vi i efterhand.

2.4 Källkritik

Vid insamlandet av teoretiskt material har vi försökt att förhålla oss kritiska och försökt hitta forskare som tar upp ämnet ur andra perspektiv. Det är dock en svår uppgift och på grund av att området ledarskap är så stort har vi inte haft möjlighet att gå igenom alla vetenskapliga artiklar

⁶⁸ Bryman 2002: 278- 279

⁶⁹ Fangen 2005: 30

⁷⁰ ibid. 2005: 116

⁷¹ ibid. 2005: 99

och böcker; ny fakta ur olika perspektiv framkommer kontinuerligt. Vi har letat ibland de författare som har omnämnts i olika artiklar och böcker för att läsa in oss på ämnet. Vi är även medvetna om våra begränsningar då vi inte har fullständig kunskap om den litteratur som finns inom ämnet då det är så omfattande. I denna uppsats hade vi kunnat använda oss mer av Grounded Theory, men på grund av tidsbrist, samt eftersom vi har en förförståelse för teorierna⁷³, har vi valt att endast tillämpa vissa delar av denna teori. Vi inser att vår förkunskap inom ämnet påverkar hur vi skapar förståelse för materialet. Vi har dock försökt redovisa det empiriska materialet på ett objektiva och rättvisande sätt.

⁷² Öhlander 1999: 82, 84

⁷³ Bryman 2002: 254

3. Teori

Efter föregående kapitelns genomgång av de metoder som vi kommer att tillämpa redogör vi här för de teoretiska begrepp och modeller som vi använder oss av. Vi börjar med att gå igenom olika roller för att efter detta beskriva olika ledarskapsstilar. I sista delen av kapitlet går vi igenom kontextens betydelse för ledarskap.

3.1 Ledarens roller

Begreppet roll innebär den ställning och uppgift människor har i ett visst sammanhang och många associerar begreppet roll med sociala roller.⁷⁴ Oavsett vilken social situation en person befinner sig i, går personen ifråga in i en roll. Denna roll kan förändras beroende på vilken situation personen befinner sig i, hur personen uppfattar andra människor och sin egen ställning och uppgift i just det sammanhanget.⁷⁵ Ahlertorp menar att en person exempelvis har en roll som yrkesperson och en som privatperson. Hon gör ytterligare en fördelning inom *yrkesroller* där hon skiljer mellan en *funktionell yrkesroll* och *informell yrkesroll*. Den funktionella yrkesrollen innebär en mer formell roll som visar vilken befattning och ansvarsområden en person har medan den informella rollen innebär de roller som skapas i relationer till andra människor.⁷⁶ Erwin Goffman menar att det är viktigt att personen går in i rollen för att förmedla en genuin känsla och på så sätt skapa trovärdighet.⁷⁷ Om denna roll inte spelas på rätt sätt kan det skapas en rollförvirring hos personen i fråga och hos människor i hans omgivning. Förvirringen kan orsaka störningar i relationen mellan personer, exempelvis genom bristande tillit.⁷⁸

3.1.1 Vilka roller intar en ledare?

Som vi tidigare nämnt finns det omfattande forskning kring ledarskap men inte så mycket om vad en ledare faktiskt gör och vilka roller han tillämpar i sitt vardagliga arbete⁷⁹. Colin Carnall menar att ledarens arbete kan ses som en kombination av hans kunskap och erfarenheter som är grundade i praktiken. Han menar att ledarens arbetsuppgifter är omgivna av faktorer som gör dem svårhanterliga. Exempel på sådana faktorer är ofullständig information och förändringar i omgivningen.⁸⁰ John P. Kotter menar att en ledares huvudsakliga uppgift är att föra

⁷⁴ Ahlertorp 2002: 36

⁷⁵ Ahlertorp 2003: 25

⁷⁶ Ahlertorp 2002: 36

⁷⁷ Goffman 1959: 25

⁷⁸ Ahlertorp 2003: 24

⁷⁹ Wilson 2003: 73

⁸⁰ Carnall 2003: 76

organisationen framåt och skapa förändring till skillnad från stabilitet⁸¹. *Planera, organisera, koordinera* och *kontrollera* är begrepp som, enligt Mintzberg, en ledare ofta använder när han ska beskriva vilka arbetsuppgifter som utförs. Begreppen ger en viss bild av vad en ledare gör men Mintzberg menar att de oftast inte stämmer in i praktiken då en organisation är dynamisk och oförutsedda händelser ständigt sker.⁸² Begreppen ovan är enligt Mintzberg även ålderdomliga, de har levt kvar sedan tidiga 1900-tal och de motsvarar inte tillräckligt ledarens roll i en organisation präglad av dagens samhälle.⁸³ Charlotte Simonsson menar att ledaren bör delegera ansvar och beslutsbefogenheter till personalen för att underlätta deras sätt att genomföra ett bra arbete och inte, i likhet med Mintzbergs tes, vara kontrollant och övervakare.⁸⁴ Även Christian Grönroos betonar vikten av att delegera ansvar i en serviceverksamhet då han säger att ”/.../ *operationella beslut behöver decentraliseras.*”⁸⁵ Han menar även att driftspersonalen motiveras om de får större handlingsfrihet.⁸⁶

Mintzberg menar att ledaren har en formell position i en organisation vilket förutsätter att han representerar organisationen både internt och externt och att det därför är av stor vikt att ledaren skapar relationer inom dessa två delar. Ledaren bör skapa djupa och trovärdiga relationer för att på så sätt få tillgång till rätt information som kan vara av stor vikt för framtida beslut som ledaren måste fatta. Utifrån detta resonemang har Mintzberg fastställt tre roller en ledare ska fylla i sitt arbete med att leda. Under dessa roller finns tio delroller; *Relationsrollen*: galjonsfigur, ledare och kontaktman, *Informationsrollen*: övervakare, informationsspridare och språkrör samt *Beslutsrollen*: entreprenör, problemlösare, resursfördelare och förhandlare. Mintzberg menar att dessa roller inte kan avlägsnas från varandra eftersom de ses som en integrerad helhet; om en av dem försvinner förändras hela ledarens arbete.⁸⁷ (Se Bilaga 2) Carnall förklarar i samband med roller att om en ledare ska bli effektiv i sitt arbete krävs att han har självinsikt⁸⁸.

Relationsrollen innebär att ledaren bör agera som en slags galjonsfigur då han är företagets ansikte utåt. Ledaren måste skapa en grund för nya relationer samtidigt som han måste tillvarata de relationer som redan är etablerade. Ibland behövs inte mycket kommunikation eller beslutstagande för att det ska ge resultat i relationerna. Relationer utåt är inte den enda aspekten som är viktig för ledaren, utan även relationer inom organisationen har stor betydelse. Som ledare

⁸¹ Kotter 1990: 4, 35

⁸² Wilson 2003: 73

⁸³ Mintzberg 1989: 9

⁸⁴ Simonsson 2005: 101

⁸⁵ Grönroos 2002: 221

⁸⁶ Grönroos 2002: 220-221

⁸⁷ Mintzberg 1989: 15-16

⁸⁸ Carnall 2003: 78

måste personen ta ansvar för den personal som finns och se till att de gör sitt arbete på ett tillfredställande sätt, till exempel genom motivation och uppmuntran. Ledaren bör även agera som kontaktman vilket innebär att han ska vara en förbindelselänk mellan olika människor.⁸⁹

En ledare kan inte leda om han inte har tillräckligt med information.⁹⁰ C.K.

Prahalad och Venkat Ramaswamy menar att för att ledaren ska kunna agera måste informationen vara i sin rätta kontext för att den ska ha betydelse. De menar även att olika ledare skiljer sig från varandra i sitt sätt att samla in information, i sitt sätt att skapa en inblick av materialet och hur de använder det i sina handlingar.⁹¹ Det kan vara svårt att få tag på den information som behövs för att kunna fatta ett beslut, men om informationsflödet fungerar på rätt sätt skapas ett starkt vapen, vilket genererar makt. Ledaren för ett hotell är ofta den som besitter mest kunskap om hotellets helhet; oftast mer än vad många tror och mer än vad avdelningscheferna har. För att ledaren ska kunna få tag på informationen måste han agera *övervakare* där han scannar av organisationens alla delar. Det kan till exempel innebära att ledaren får ta del av skvaller, rykten och spekulationer. Ledaren får sedan sortera och sälla ut den informationen som är av stor vikt och sedan vara *informationsspridare* till sina medarbetare. Ledaren ska även agera som *språkrör* för personer utanför organisationen.⁹² Simonsson menar att ”Att leda handlar i mångt och mycket om att kommunicera”⁹³. Hon menar, i likhet med Mintzberg, att ledarens kommunikativa uppdrag innefattar att sälla och sortera information samt förädla och förklara den för personalen. Simonsson menar utöver detta, och till skillnad från Mintzberg, att ledarens kommunikationsroll även omfattar dialogskapande med anställda. Det är viktigt att det sker en tvåvägskommunikation, där båda parter får vara en del av samtalet, där de lyssnar på vad den andre har att säga.⁹⁴ Ahltoorp påpekar i sin bok att det är många chefer som prioriterar andra saker, till exempel externa aktiviteter, än att just frambringa samtal och dialoger med sina medarbetare.⁹⁵ Alvesson och Svenningsson menar att handlingar, känslor, tankar, relationer och sociala processer inkluderas i ledarskapet⁹⁶. Lars Åke Larsson menar att kommunikation består av *verbal och icke-verbal kommunikation*, det som sägs och skrivs och det som uttrycks utan användning av ord. Den icke-verbala kommunikationen är beroende av den kontext den uttrycks i och kan liknas vid fysisk bild såsom tids- och rumsbeteende och

⁸⁹ Wilson 2003: 74-75 jfr Mintzberg 1989: 15-17

⁹⁰ Wilson 2003: 74-75 jfr Mintzberg 1989: 17-19

⁹¹ Prahalad & Ramaswamy 2004: 163

⁹² Wilson 2003: 74-75 jfr Mintzberg 1989: 17-19

⁹³ Simonsson 2005: 97

⁹⁴ ibid 2005: 102-111

⁹⁵ Ahltoorp 2003: 75

⁹⁶ Alvesson & Svenningsson 2003: 364

klädsel. Exempel på tids- och rumsbeteende är hur människor ser på tiden och hur avståndet är dem emellan.⁹⁷

Ledarens position i företaget och hans formella auktoritet innebär att han har makten att fatta beslut och genomföra vissa handlingar som andra inte kan. Därför har ledare en beslutsfattande roll i företaget. Ledare ska agera som *entreprenörer*, det vill säga de ska ständigt sträva efter att förbättra organisationens lönsamhet och detta gör de genom att följa förändringar och anpassa sig till omgivningen som organisationen verkar i. Ledare bör även agera som *problemlösare*. De måste vara noga med att se efter var problemen finns i företaget och vara snabba med att lösa dem på ett smidigt sätt. För att hålla problemen i schack ska resurserna fördelas på ett rättvist sätt mellan alla delar i en organisation. *Resursfördelning* är en svår uppgift då resurserna inte alltid är tillräckliga, exempelvis en ledares tillgängliga tid. En av underrollerna till beslutsrollen är *förhandlare*.⁹⁸ Som tidigare nämnts ligger en ledares kunskap och erfarenheter till grund för ledarens arbete. Mats Heide framhåller att kunskap inte kan ses som allmängiltig utan ofta är kopplad till en specifik situation samt att kunskap skiljer sig från person till person beroende på deras perspektiv och tidigare erfarenheter. En sorts kunskap är tyst kunskap⁹⁹. Ikujiro Nonaka menar att tyst kunskap är bundet till en person och tas oftast för givet vilket gör det svårt att kopiera samt föra kunskapen vidare till andra. Denna slags kunskap är även djupt rotad i en persons handlingar och i en persons engagemang till en viss kontext. Kontexten kan vara ett yrke eller aktiviteter utförda av ett team. Den tysta kunskapen ligger till grund för hur vi uppfattar världen runt omkring oss. Nonaka säger att ny kunskap skapas genom att titta på skillnaden mellan den tysta och uttalade kunskapen. Detta grundar olika mönster av kunskap, exempelvis från tyst till tyst kunskap och från tyst till uttalad kunskap.¹⁰⁰

Alvesson och Svenningsson sätter ledarskapsbegreppet i sin helhet under debatt, de menar att ledarskapetiketten ofta förväxlas med en förväntad empirisk verklighet, alltså att ett fåtal ledare verkligen agerar som de säger att de gör och att de inte heller kan beskriva vad det egentligen är för sysslor de utför.¹⁰¹ Det har, enligt Alvesson och Svenningsson, genomförts för lite forskning för att verkligen kunna fastsätta ledarskapets reella existens. De menar att ledarskap har skapats genom att ledare har tvingats svara på standardiserade frågeformulär som är framtagna av forskare, utan möjlighet att väga in andra omständigheter. Alvesson och Svenningsson vill i sin artikel med hjälp av empirisk forskning visa att ledarskapsidén är ogrundad. De tittar kritiskt på ledarskapets diskurser; påvisar hur ledare misslyckas med att

⁹⁷ Larsson 2001: 68-69

⁹⁸ Wilson 2003: 74-75 jfr Mintzberg 1989: 19-21

⁹⁹ Heide 2005: 138- 139

¹⁰⁰ Nonaka 1996: 21-22

¹⁰¹ Alvesson & Svenningsson 2003: 359-381

förklara hur de utför ledarskapsuppgifterna och tycker att det är otillräckligt för en person att kalla sig ledare om det han utför är att placera rätt man på rätt plats och vara inspirerande. De likställer personalens medbestämmande och delegering från ledaren med att ledaren abdikerar från beslutsfattandet.¹⁰²

3.2 Ledarskapsstilar

3.2.1 Ledarskap grundat på emotionell intelligens

Psykologen Daniel Goleman tar upp det inflytande som den emotionella intelligensen, EQ, har på ledarskapsstilen och på företagsklimatet. Han menar att EQ består av fyra förmågor; *självmедvetenhet*, *självkontroll*, *social medvetenhet* och *social förmåga*. Självmедvetenheten består av emotionell självmedvetenhet, förmåga att utvärdera sig själv och självförtroende. Självkontroll består av pålitlighet, medvetenhet, förmåga att förändra sig, driftsorientering och initiativ. Den sociala medvetenheten består av empati, noggrannhet inom organisationen och dess kontext samt tjänsteorientering. Den fjärde, den sociala förmågan, består av visionärt ledarskap, förmåga att påverka och utveckla andra, kommunicera, att vara förändringskatalysator, ha förmåga att hantera konflikter, att skapa band samt teamarbete och samarbete.¹⁰³ De fyra EQ-förmågorna ligger till grund för de sex ledarskapsstilarna som Goleman har identifierat, *coercive*, *authoritative*, *affiliative*, *democratic*, *pace-setting*, och *coaching*. För att uppnå bästa resultat kan ledare behöva använda sig av flera av dessa stilar samtidigt och växla flytande mellan dem utifrån den situation de befinner sig i för tillfället. Goleman anser att det är optimalt att behärska åtminstone fyra av EQ-förmågorna och kunna använda dem om vartannat.¹⁰⁴

Den första ledarskapsstilen kallar Goleman för *coercive*, alltså tvingande, och den har en negativ inverkan på arbetsklimatet i de flesta fall. Det finns dock situationer när denna ledarskapsstil kan användas med gott resultat, nämligen när företaget befinner sig i en kris och behöver en omvändning. Ledaren som följer denna stil har mottot ”gör som jag säger” och kräver åttlydnad av sina anställda. Den andra stilen Goleman nämner, *authoritative*, auktoritativ, är den stil som har mest positivt inflytande på klimatet. Den här stilen lämpar sig bäst när det finns ett behov av en ny vision eller en tydlig riktning, Den här ledaren är entusiastisk, vill få personalen att följa honom och har en förmåga att motivera människor genom att visa att deras arbetsinsats är viktig för helheten i företaget. *Affiliative*, samarbetande och inneslutande, är den tredje stilen, vilken påverkar klimatet på ett bra sätt genom att skapa harmoni och måna om de

¹⁰² Alvesson & Svenningsson 2003: 359-381

¹⁰³ Goleman 2000: 80

¹⁰⁴ *ibid.* 2000: 78-90

känslomässiga aspekterna i relationerna och på så sätt skapa lojalitet gentemot företaget. Ledaren ser till medarbetarna först och anser att det viktigaste för att kunna utföra ett bra arbete är att personalen trivs och mår bra. Den här stilen fungerar särskilt bra för att bygga en laganda och höja moralen hos medarbetarna, men den bör enligt Goleman användas tillsammans med en annan av ledarskapsstilarna. Ytterligare en stil med positiv effekt på arbetsklimatet är den demokratiska stilen, *democratic*, där ledaren lyssnar på de anställda och försöker att få dem insatta i varför och hur besluten fattas för att skapa förståelse och förtroende hos dem. Detta är dock en tidskrävande stil som fungerar bäst när ledaren själv är osäker på vilket val som är det rätta och medarbetarna innehar kompetensen för att kunna hjälpa till för att besvara den frågan. En ledarskapsstil som har övergripande negativ verkan på klimatet är den taktsättande stilen, *pace-setting*, där ledaren själv har stora driftskunskaper men lite förtroende för sin personals kompetens. Detta är en detaljstyrande ledarskapsstil som kan fungera om personalen är självmotiverade och behöver lite styrning. Den sista stilen är handledande, *coaching*, där ledarens motto är ”försök så här”, vilket har en positiv effekt på arbetsklimatet. Ledaren hjälper personalen att bli bättre på sitt jobb genom att utveckla dem på lång sikt och ta reda på sina egna styrkor och svagheter. Det kräver att ledaren besitter stora kunskaper inom yrkesområdet för att själv kunna handleda andra. Goleman anser att detta är en stil som är framtidsinriktad.¹⁰⁵

3.2.2 RONS-modellen

Företag och branscher är komplexa system, där den ena inte är den andra lik, vilket bland annat gör att en generell ledarskapsstil inte går att tillämpa.¹⁰⁶ Ahltorp har utifrån denna aspekt tagit fram olika ledarskapsstilar och genom dessa utvecklat en modell, som hon kallar för RONS-modellen, som består av fyra grundbeteenden; Resultatjägare (R), Organisatör (O), Nytänkare (N) och Samordnare (S). (Se Bilaga 3) De två första beteenden kategoriseras som uppgiftsorienterade och de två sistnämnda som relationsorienterade. Enligt Ahltorp innebär uppgiftsorienterade beteenden hos en person ett externt nätverkande där fokus ligger på verksamheten och uppgiften. Relationsorienterade beteenden innebär däremot att ledaren skapar ett mer internt teambyggande, det vill säga fokus ligger på medarbetarna och deras välbefinnande.¹⁰⁷ För att en ledare skall kunna praktisera ett konstruktivt ledarskap menar Ahltorp att han måste vara i besittning av alla de fyra grundbeteendena. Hon menar dock att en ledare inte kan använda alla dessa i sitt utövande av ledarskap då de är alldeles för omfattande. Det är av stor vikt att ledaren

¹⁰⁵ Goleman 2000: 78-90

¹⁰⁶ Ahltorp 2003: 141

¹⁰⁷ Ahltorp 2003: 138- 139 jfr Ahltorp 2002: 133-134

delegerar vissa av beteendena till sina medarbetare för att ledarskapet ska bli effektivt och tillfredställande.¹⁰⁸

En chef som är *Resultatjägare* karaktäriseras som en energisk, ambitiös, målmedveten och effektiv person. Han lägger ner åtskilliga timmar på sitt arbete. Resultatjägaren vill generera bra resultat och uppnå de uppsatta målen, ibland blir det för mycket tävling vilket kan ha negativ inverkan på företaget och dess personal. Resultaten ska genereras snabbt och därför är det viktigt med snabba beslutsfattanden¹⁰⁹ från hans sida och att personalens arbetsrutiner effektiviserar deras arbete.¹¹⁰ En chef som *organisatör* är välplanerad, saklig och konsekvent i sitt arbete.¹¹¹ Organisatören kommer i tid, är förberedd till avtalade möten, har ordning på sina papper och är en person som många litar på. Rutiner och vanor är en stor del i utförandet av arbetet och gör saker och ting systematiskt och kvalitetsmässigt.¹¹² *Nytänkaren* är en chef som är spontan, idérik¹¹³ och har alltid nya projekt på gång samt visioner som ska genomföras snabbt.¹¹⁴ *Samordnaren* är en rofylld person som lägger fokus på personalens välbefinnande och vill skapa relationer. Samtal och dialoger ligger till grund i det vardagliga arbetet där målet är att alla ska få komma till tals och skapa ömsesidig förståelse. Han vill skapa ett team. Samordnaren är oftast en chef som är populär bland medarbetarna på grund av hans sätt att agera samt att han är närvarande och tillgänglig för personlig kontakt.¹¹⁵

Enligt Ahlthorp är det inte vanligt att en person har en så utpräglad ledarskapsstil som de fyra grundbeteendena påvisar utan man finner oftast en kombination av dessa. Kombinationer av dessa skapar ytterligare sex varianter av ledarskapstilar i modellen RONS; Genomföraren (ROns), Den lagspelande coachen (RonS), Kompetensutvecklaren (rOnS), Entreprenören (RoNs), Mentorn (roNS), och Strategen (rONs).¹¹⁶

3.3 Kontext

Som vi nämnde inledningsvis kan ledarskap ses som en process, där ledaren påverkar gruppmedlemmarnas sätt att agera för att uppnå mål och vision. Bryman menar att man måste ta i beaktning att denna process påverkas av den kontext där den äger rum.¹¹⁷ Alvesson och Svenningsson håller med Bryman om att kontexten har en inverkan på ledarskapet. De menar

¹⁰⁸ Ahlthorp 2002: 133-134

¹⁰⁹ Ahlthorp 2003: 143

¹¹⁰ Ahlthorp 2002: 134

¹¹¹ Ahlthorp 2003: 51

¹¹² Ahlthorp 2002: 136

¹¹³ Ahlthorp 2003: 51

¹¹⁴ Ahlthorp 2002: 138

¹¹⁵ ibid. 2002: 140

¹¹⁶ Ahlthorp 2003: 51-54 jfr Ahlthorp 2002: 143-145

¹¹⁷ Bryman 1996: 276

även att ledarskapsdiskursen ser olika ut beroende på vilken sammanhang det utspelar sig i.¹¹⁸ Det finns forskning kring begreppet kontext och Edward Hall är en av de forskare som har gjort omfattande forskning om kontext, men trots det har han inte kommit fram till en klar definition på vad begreppet innebär. Däremot har han definierat vissa komponenter han finner självklara inom kontext. Några sådana komponenter är *plats*, *individer* och *konversation*.¹¹⁹ Ett liknande resonemang för Nigel Thrift, men han betonar att kontexten påverkar människor och deras beteenden¹²⁰. Även Prahalad och Ramaswamy diskuterar kontextens betydelse. De menar att den kan ses i tid och rum, det vill säga vid en händelse så är kontexten när händelsen sker och var den sker. De menar även att utifrån en kontext skapas en mening som tillskrivs *erfarenhet*, vilket förändras när kontexten förändras.¹²¹ En forskare som har försökt hitta kopplingen mellan kontext och ledarskap är Brian Leavy, som menar att hans forskning lett honom till insikten att effektivt och bra ledarskap i stor utsträckning påverkas av kontexten. Det Leavy menar är att ledarskapets påverkan på den grundläggande nivån i företaget alltid formas av kontexten och att ledarskap dessutom formas av företagets historia.¹²² Även John F Monoky framhåller det faktum att kontexten har en inverkan på ledare och deras ledarskap och säger att de framgångsrika ledarna oftast är de som kan anpassa sitt beteende för att kunna bemöta en viss situation.¹²³ Leavys resonemang kan kopplas till det som Paul Flaa et al tar upp i situationsbestämd teori, som har utgångspunkt i att olika *situationer* ställer olika krav på ledarens egenskaper och beteende. Flaa et al menar att ledare i olika företag och miljöer inte nödvändigtvis bör ha samma beteende och egenskaper eller använda sig av samma verktyg för att fungera i ledarrollen. Ett bra ledarskap beror på vilka förhållanden som finns i omgivningen.¹²⁴ Lars Svedberg menar att vilket ledarskap som utövas påverkas av den omgivning företaget befinner sig i.¹²⁵ Laurie Mullins diskuterar att serviceorganisationer påverkas av den *externa omgivning* de befinner sig i. Hon menar att organisationen måste följa utvecklingar för att bli effektiva och utvecklas.¹²⁶

3.4 Sammanfattning av teorin

Som vi teoretiskt funnit är det främst *roller* och *ledarskapsstilar* som ligger till grund för ledarskapet. Ledare verkar dock inte i ett tomt luftrum, de påverkas i högsta grad av den *kontext* de befinner sig i. Det är dessa tre begrepp som vi kommer att ta upp till vidare diskussioner och

¹¹⁸ Alvesson & Svenningsson 2003: 361, 375-376

¹¹⁹ Usunier 2005: 375

¹²⁰ Thrift 1996: 43

¹²¹ Prahalad & Ramaswamy 2004: 79-80

¹²² Leavy 2003: 56-57

¹²³ Monoky 1998: 142

¹²⁴ Flaa et al 1998: 124

¹²⁵ Svedberg 2003: 233

använda för att analysera svaren vi har fått från våra respondenter. Vi anser att kontexten ligger till grund för ledarskapsstilarna och rollerna. I redovisningen av vår teori har vi sett att vissa begrepp är mer centrala än andra. Här följer en kort presentation av dem. Under rubriken Ledarens roll nämner vi begreppet roll, där det finns en skillnad mellan privatroll och yrkesroll, och att yrkesrollen delas in i funktionell och informell roll. Om rollerna inte utförs på rätt sätt kan rollförvirring uppstå. I stycket om Chefsroller är de viktigaste delarna att planera, organisera, koordinera och kontrollera. Mintzberg framhåller tre roller; relationsrollen, informationsrollen och beslutsrollen och andra forskare belyser även kommunikationsrollen. Under Ledarskapsstilar är de viktigaste begreppen Golemans emotionella intelligens, EQ, som ligger till grund för sex stilar; coercive, authoritative, affiliative, democratic, pace-setting och coaching. Ahltorp har tagit fram en modell, RONS, som består av fyra grundbeteenden; resultatjägare, organisatör, nytänkare och samordnare. I stycket kontext är de viktiga begreppen extern, intern, verbal och icke-verbal kontext.

¹²⁶ Mullins 2001: 32

4. Redovisning och analys

Då vi i föregående kapitel framhöll teori redovisar och analyserar vi, i detta kapitel, vårt empiriska material för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Vi kommer att besvara den första frågan i den första delen av kapitlet och den andra frågan i den sista delen. Vi har valt att dela in svaren i olika underrubriker utifrån vad vi fick fram av våra respondenter. I dessa har vi jämfört det som har sagts vid de olika intervjuerna med det som framkommit under observationerna och därefter kopplat resultaten med våra teoretiska utgångspunkter. Presentationen av hotelldirektörerna sker oftast i följden Jonsson, Johansson och Linnér. Avdelningschefernas synpunkter presenterar vi kontinuerligt.

4.1 Roller och Ledarskapsstilar

4.1.1 Roller

Oavsett vilken situation och kontext en ledare befinner sig i träder han in i en roll. Ahltorp delar in rollerna i en *privat roll* och en *yrkesroll*¹²⁷. Yrkesrollen delas in i ytterligare två delar; en *funktionell* och en *informell yrkesroll*¹²⁸. När ledaren går in i en roll är det enligt Goffman av stor vikt att han gör det på ett övertygande och trovärdigt sätt¹²⁹. Om rollen spelas på fel sätt, utan en genuin känsla, kan *rollförvirring* uppstå både hos ledaren och hos medarbetarna¹³⁰. Som vi nämnde ovan diskuterar Larsson *verbal* och *icke-verbal kommunikation*¹³¹.

Hotelldirektören Jonsson sitter i en mörk, välsittande kostym och en grå slips¹³² och berättar att när han golftar så är det för att knyta kontakter och prata om arbetet, och att han dessutom ofta arbetar hemifrån och att han ibland även sover på hotellet. Detta gör han eftersom han är engagerad och hellre arbetar över en helg än att behöva komma tillbaka till sitt kontor på måndag morgon med en stor pappershög väntandes. Jonsson förklarar att han ser sin uppgift som hotelldirektör som att vara ute och synas på marknaden, att sälja hotellet.¹³³ Hotelldirektören Johansson är klädd i kavaj och mörka byxor¹³⁴. Johansson ser sin privata roll som viktig då hon värderar familjelivet. Detta kan vi även uttyda då receptionschefen Jörding säger att hon inte

¹²⁷ Ahltorp 2003: 25

¹²⁸ Ahltorp 2002: 36

¹²⁹ Goffman 1959: 25

¹³⁰ Ahltorp 2003: 24

¹³¹ Larsson 2001: 68-69

¹³² Fältdagbok Quality Hotel Konserthuset 2007-04-13

¹³³ Jonsson, 2007-04-13

¹³⁴ Fältdagbok Clarion Collection Hotel Temperance, 2007-04-26

umgås med Johansson utanför arbetet.¹³⁵ Jörding berättar även att Johansson kan lämna arbetet tidigare någon dag för att det är vackert väder, och sedan arbeta längre en annan dag¹³⁶. Hotelldirektören Linnér var under intervjun klädd i kritstrecksrändiga byxor och svart topp¹³⁷. Innan hon tillträdde som hotelldirektör gick hon vid sidan av förre hotelldirektören för Comfort Hotel Malmö, vilket ledde till att personalen fick en bredare bild av och acceptans för henne, och hon förklarar att personalen ”/.../ har alltid sett mig som Cecilia, och Cecilia hon är min chef.”¹³⁸. Från Linnérs avdelningschefer har vi fått reda på att hon umgås med personalen utanför arbetet, och alla tre på Comfort Hotel Malmö beskriver personalen på hotellet som en familj.¹³⁹

Jonsson, Johansson och Linnér träder alla in i en yrkesroll, en *funktionell roll* i och med att de har befattningen hotelldirektör. Med denna roll skapar de en position gentemot de anställda och därmed utövar de makt, vilket vi även anser synliggörs genom de kläder de bär. Kläderna visar dessutom att de har gått in i en *yrkesroll* och detta kan därmed ses som *icke-verbal kommunikation*. Vi anser att Jonsson till viss del blandar yrkesrollen med *privatrollen* i hans interagerande med kunderna. Detta kan vi uttyda bland annat ur att han golfar med sina affärsbekanta och pratar om arbete under tiden, samt att han tar med sig arbetet hem. Han är medveten om detta då han menar att han vill arbeta undan och att golfandet inkluderar jobbprat, vilket gör att han inte skapar någon *rollförvirring*. Till skillnad från Jonsson tycker vi att Johansson gör en tydlig skillnad mellan *yrkesrollen* och den *privata rollen*, vilket yttrar sig i att hon värderar sitt privatliv högt. Vi anser att den åtskillnad hon gör kan bidra med en distans till arbetet och personalen vilket gör att hon kanske kan få ett annat perspektiv på hur hon ska hantera olika situationer. Distansen till personalen tror vi har en positiv inverkan på Johanssons ledarskap då hon kan hålla en neutral relation till de anställda och på så sätt inte blanda in för mycket känslor. Hennes relativt tydliga åtskillnad mellan yrkesroll och privatroll skulle kunna leda till att det inte uppstår en *rollförvirring* i hennes relation till personalen. Vi anser dock att hennes timida attityd, vilken vi tar upp under rubriken Relation, kan skapa just detta bland personalen, vilket gör att hennes ledarroll och därigenom hennes funktionella roll inte helt kommer till sin rätt. Vi anser att Linnér, i likhet med Jonsson, blandar *yrkesroll* och *privatroll* men gör det till skillnad från Jonsson tillsammans med sin personal. Detta bevisas genom att hon har tjugofyra timmars jour och att hon träffar sina anställda privat. Kombinationen av rollerna anser vi kan vara farligt eftersom hon kan skapa en alltför nära relation till de anställda vilket kan påverka hennes arbete som ledare. Dock får vi genom hennes citat en känsla av att hon har satt en tydlig gräns för när hon är en

¹³⁵ Johansson, 2007-04-26 & Jörding, 2007-04-26

¹³⁶ Fältdagbok Clarion Collection Hotel Temperance 2007-04-26

¹³⁷ Fältdagbok Comfort Hotel Malmö 2007-04-26

¹³⁸ Linnér, 2007-04-23

¹³⁹ Ljungdell, 2007-04-26, Linnér, 2007-04-26 & Persson, 2007-04-26

ledare respektive en vän, det vill säga vi fann det tydligt att personalen har en klar uppfattning om vilken roll Linnér besitter och därmed sker ingen *rollförvirring*. Den rollen som Linnér intar när hon är privat med personalen representerar den *informella rollen*.

4.1.2 Information

En roll som en ledare enligt Mintzberg bör inta är *informationsrollen*¹⁴⁰. Simonsson belyser att dialogskapandet med anställda bör ingå i *kommunikationsrollen*¹⁴¹. Ahltorp anser att denna aspekt ofta glöms bort av ledaren¹⁴². Carnall framhåller att faktorer såsom ofullständig information och omvärldsförändringar har inverkan på ledares arbetsuppgifter¹⁴³. Prahalad och Ramaswamy tillägger att informationen måste ses ur sin rätta kontext för att ledaren ska kunna agera utifrån den. De menar att ledare har olika sätt att införskaffa information.¹⁴⁴

Informationsflödet på hotellen ser praktiskt taget likadant ut. Informationen från kedjan kommer via e-mail på deras intranät och sällas genom hotelldirektörerna innan den når ut till övrig personal via möten, informationstavlor, lappar i personalens fack och en loggbok. Samtliga poängterar att personalen själva är ansvariga att söka informationen och titta efter nyheter på de olika informationskanalerna. Jonsson redovisar nyckeltal och resultat varje vecka, gästkommentarer och allmän information om till exempel möten. Jonsson har även en ”hemlig låda” där personalen kan lämna sina åsikter och tankar anonymt, men denna är enligt husfrun Korgol inte speciellt välanvänd. Johansson har anslagstavlan inne på sitt rum, och hon anser att de har många möten, vilket kan bli negativt eftersom ”/.../man ska inte ha möten för mötens skull/.../”¹⁴⁵ då dessa är tidskrävande. Linnér menar att de i samband med frukosten dagligen har ett morgonmöte där personalen sätter sig ner och går igenom saker. Receptionsansvariga Persson nämner att hon har mailkontakt med Linnér, men att större delen av deras kontakt består av personlig sådan. Husfrun och frukostvärdinnan Ljungdell instämmer om att den mesta delen av kontakten sker genom att träffas ansikte mot ansikte. På de tre hotellen går personalen i första hand till sina avdelningschefer vid problem, förutom om problemet gäller avdelningschefen själv, eller om denne inte är närvarande, då de istället går till hotelldirektörerna.¹⁴⁶

Vi har funnit att informationsflödet på de olika hotellen fungerar som en *tvåvägskommunikation* och att alla hotelldirektörer intar *informationsrollen*. Detta synliggörs genom att de anställda informeras via många olika kanaler från ledningens håll, till exempel genom att ha

¹⁴⁰Mintzberg 1989: 15-16

¹⁴¹ Simonsson 2005: 102-111

¹⁴² Ahltorp 2003: 75

¹⁴³ Carnall 2003:76

¹⁴⁴ Prahalad & Ramaswamy 2004: 163

¹⁴⁵ Johansson, 2007-04-26

morgonmöten, mailkontakt, personlig kontakt, loggbok och en hemlig låda. På Johanssons och Linnérs hotell skapar morgonmötena en dialog, vilket kan leda till en större möjlighet att skapa personliga relationer med de anställda. De personliga relationerna kan dock bero på hotellets ringa storlek. Detta kan vi se då samtliga intervjupersoner på Comfort Hotel Malmö ser medarbetarna som familjemedlemmar. Vi spekulerar i att dessa informella personalmöten möjliggör för hotelldirektören att skapa sig en förståelse för hur personalen mottar den information som ges samt en möjlighet att få ta del av deras information för att skapa sig en helhetsbild. Jonssons redovisning av nyckeltal, resultat och gästkommentarer är enligt oss ett sätt att informera personalen så att de känner sig delaktiga i verksamhetens framgång. Detta anser vi leder till att de motiveras att prestera bättre. De teoretiska uppfattningarna om att ansvaret för att informationen når ut till alla delar av hotellet är att det ligger på hotelldirektörernas bord. Vi har märkt att hotelldirektörerna däremot poängterar att det är de anställdas ansvar att själva ta till sig informationen från de kanaler som tillgodoses dem. Att hotelldirektörerna anser att det är personalens ansvar att tillgodogöra sig informationen kan tänkas leda till att vissa delar av informationen inte når ut till alla, eller att den misstolkas. Detta anser vi kan stärka Carnalls teori om att ofullständig information komplicerar ledares arbete. Genom att informationen kan misstolkas finns det risk att den information som når ut till personalen inte är fullständig. Detta kan i sin tur leda till att personalen fattar felaktiga beslut, vilket kan försvåra ledarens arbete. Vi har sett att hotelldirektörerna och kedjan i stort inte nöjer sig med att det finns information till de anställda utlagt på intranätet, eftersom inte alla i personalen har tillgång till detta. De ger istället möjlighet till de anställda att själva ta reda på informationen genom att göra den tillgänglig för alla på hotellen. Detta kan vi tolka som ett sätt att, som Prahalad och Ramaswamy nämner, sätta informationen i sin rätta kontext. Vi kan även instämma i att ledares sätt att insamla och förmedla informationen skiljer sig från varandra. Ett exempel på detta är att Johansson och Linnér i större utsträckning än Jonsson använder sig av personlig kontakt med de anställda då de sitter med på så många personalmöten som möjligt samt att de skaffar sig information genom att delta i driften.

4.1.3 Ansvarsområden och arbetsuppgifter

Mintzberg belyser begreppen *planera*, *organisera*, *koordinera* och *kontrollera* och menar att ledare ofta beskriver sina uppgifter med dessa begrepp¹⁴⁷. Detta kritiseras även av Alvesson och Svenningsson¹⁴⁸. Mintzberg nämner *relationsroll* och *beslutsroll* som två roller en ledare använder i

¹⁴⁶ Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13, Korgol, 2007-04-26, Linnér, 2007-04-26, Ljungdell, 2007-04-26 & Persson, 2007-04-26

¹⁴⁷ Wilson 2003: 73

¹⁴⁸ Alvesson & Svenningsson 2003: 359-381

utförandet av sitt dagliga arbete¹⁴⁹. Kotter tillägger att en annan roll är att skapa förändring¹⁵⁰. Simonsson och Grönroos framhåller vikten av att delegera ansvar för att underlätta vid beslutsfattande och motivera personalen¹⁵¹.

Ett gemensamt ansvarsområde som de tre hotelldirektörerna tar upp är att det är de som har det yttersta ansvaret för verksamheten vilket kräver både helhetssyn och framtidsfokus. Jonsson menar dock att det är svårt att skapa en balans mellan de olika delarna i hotellet; för hans del logi, restaurang/catering och konferens, men att balansgången är hans viktigaste arbetsuppgift. En annan arbetsuppgift är att fatta beslut om inköp, förutom dagligvaror. Han påpekar att det är viktigt att inte glömma bort driften som ledare för ett hotell och att de som arbetar inom denna bransch måste vara flexibla och inte alltför låsta vid sina arbetsuppgifter utan att alla ska känna att hela hotellet är deras ansvar. Även ekonomin är betydelsefull, men Jonsson lägger inte fokus på den utan anser att en annan central faktor är de externa relationerna. Johanssons viktigaste arbetsuppgifter är att lämna in rapporter till huvudkontoret i tid och att klara ekonomin. Att ha kompetenta arbetsledare under sig är en förutsättning för att hon ska kunna genomföra ett bra arbete. Hon menar att det även ingår i hennes arbete att sätta upp en budget, skriva avtal med olika parter och att senare implementera budgeten. Hon betonar vikten av att närvara vid kvällsaktiviteter med kunder och hon poängterar att den mest stimulerande uppgiften är försäljning. Johansson påpekar att hon måste tänka ett steg fram, att hotellbranschen är utsatt vid en lågkonjunktur och att det därför gäller att skaffa lojala kunder. Det svåraste ansvarsområdet inom ledarskapet är den höga personalomsättningen. Linnér menar också att denna aspekt är svår. Hon menar i likhet med Johansson att det viktigaste är att klara budgeten, *”/.../det är dollartecknet som är det viktigaste/.../”*¹⁵² och att hon har mycket rapporter som ska lämnas in. Hon har hand om marknadsföring och annonseringar och hjälper även till vid gruppbokningar. Hon säger att det mest stimulerande är att få personalen med på noterna, att de är på hugget. Alla tre hotelldirektörer är eniga om att deras anställda har stor handlingsfrihet i utövandet av sitt arbete. Korgol känner att hon har frihet att göra saker och ting, exempelvis vid beställningar och utformning av rum, men att hon har ramar som hon ska följa. Johansson betonar hur viktigt det är med handlingsfrihet för att de anställda ska känna sig ansvarsfulla och delaktiga. Jörding håller med Johansson och säger att hon får lägga upp sina arbetsuppgifter och styra helt själv. Linnér säger att hennes anställda har fria händer men att de ändå kommer och resonerar om saker och ting med henne.¹⁵³ I slutändan blir det ofta hon som beslutar vad som

¹⁴⁹ Mintzberg 1989: 15-16

¹⁵⁰ Kotter 1990: 4, 35

¹⁵¹ Simonsson 2005: 101 & Grönroos 2002: 220-221

¹⁵² Linnér, 2007-04-26

¹⁵³ Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13, Jörding, 2007-04-26, Korgol, 2007-04-13 & Linnér, 2007-04-26

ska köpas in. Hon säger ”/.../ *det mesta går via mig och vi stämmer av och kollar. Jag vill nog ha ett finger med i spelet /.../*”¹⁵⁴.

När vi har granskat vad hotelldirektörerna beskriver som sina sysslor kan vi dra slutsatsen att vi inte håller med om Mintzbergs tankar kring begreppen fullt ut. Då hotellbranschen karaktäriseras av en dynamisk kontext som är i ständig förändring förutsätter det att ledaren *planerar* för framtiden, vilket åskådliggörs genom Johanssons uttalande om att tänka ett steg till. Vi har konstaterat att hotelldirektörerna genomför en planering då de sätter budget samt att de *organiserar* verksamheten så att de klarar budgeten. Detta kräver att de *koordinerar* de olika resurserna inom hotellet, så väl monetära som humana. Vi anser att de har en *kontrollerande* roll då större beslut måste godkännas av dem eftersom de är ytterst ansvariga för verksamheten. Genom detta kan vi uttyda att Mintzbergs åsikter om planerandet, organiserandet, koordinerandet och kontrollerandet som förlegade och inte överensstämmande med verkligheten kan kritiseras. Han menar att ledare ofta beskriver att det är detta de sysslar med, men att det inte är så i verkligheten. Vi anser dock att hotelldirektörerna har dessa moment som en viktig del av sin vardag trots att de inte sätter dessa ord på det. De fyra begreppen beskriver det grundläggande arbetet som hotelldirektörerna utför. Dock är inte dessa fyra tillräckliga för att ledaren ska kunna utöva det ledarskap som krävs. Då forskare menar att ledarskap innebär skapandet av relationer kan vi även koppla de fyra begreppen till relationsskapandet genom att ledare använder dem som ett ramverk för att skapa relationer. Ett exempel på detta är hur Linnér lägger tyngd på vikten att hälsa på medarbetarna det första hon gör på morgonen. Detta har en effekt på hur personalen sedan interagerar sinsemellan och med henne. Vi kan utifrån vad Mintzbergs menar med *beslutsroll* urskilja att hotelldirektörerna sitter på det slutgiltiga beslutsfattandet. Det är bara de som besitter den övergripande kunskapen om ekonomin för hotellet som helhet. Detta ser vi genom att det är de som fördelar hotellets resurser till exempel genom att godkänna större inköp. Jonsson anser att hans svåraste uppgift är just att fördela resurserna jämnt. Hotelldirektörernas beskrivning om att de har en helhetssyn medför även att de kan uppmärksamma problem som uppstår på en avdelning. Vi anser att det övergripande ansvaret för hotellet är en formell position som kan leda till status. Eftersom alla tre hotelldirektörer betonar ekonomin som det viktigaste ansvarsområdet anser vi att det är denna roll de ska prioritera. *Relationsrollen* hjälper till att uppnå ett bra resultat. Vi instämmer med Mintzberg då han menar att en ledare måste använda sig av alla de tre rollerna, relationsrollen, informationsrollen och beslutsrollen, i sitt vardagliga arbete. Dock anser vi utifrån vår empiri att beslutsfattanderollen är överordnad de övriga. De övriga två är trots detta

¹⁵⁴ Linnér, 2007-04-26

nödvändiga för att besluten ska kunna fattas men det är ändå besluten som ligger till grund för hotellets existens.

Som vi ovan konstaterat är en av ledares uppgifter att koordinera arbetet, vilket vi anser att de gör genom att delegera det ansvar som krävs i själva driften av hotellet. Vi ser tydligt att hotelldirektörerna delegerar ansvar till sina avdelningschefer genom att det är de som är ansvariga för driften på hotellet. Jonsson visar att han lägger ett stort ansvar på avdelningscheferna eftersom han ser sin uppgift som att sälja hotellet och hans sätt att släppa taget om vissa ansvarsområden underlättar för hans uppgifter som ledare vid beslutsfattande. Detta tror vi leder till en större delaktighet och intresse för hotellet hos de ansvariga. De märker tydligare att de är en viktig del av hotellets utveckling. Här ser vi en tydlig skillnad mellan Jonsson och Linnér då hon vill ha större kontroll över vad de anställda gör, vilket kan hämma deras utveckling. Detta kan vi uttyda genom att såväl Persson som Ljungdell känner sig nöjda och tillfreds med det arbete de har idag, att de inte har ambitioner att klättra på karriärstegen. Trots denna kontroll ter det sig som att Linnér väger upp denna del i ledarskapet genom sin peppande personlighet och på så sätt motiverar personalen att utföra ett bra arbete vilket vi kommer att nämna senare.

4.1.4 Relationer

En av Mintzbergs roller är *relationsrollen*. Denna inkluderar *galjonsfigur*, *ledare* och *kontaktman*¹⁵⁵.

Eftersom Jonsson påpekar att han är säljare och marknadsförare satsar han mycket på de externa relationerna, han behöver inte alltid vara på hotellet för att utföra sitt jobb. Dock medför detta att han inte alltid är närvarande på hotellet. Han tycker att det är svårt men viktigt att ge lite av sig själv till alla och ge bekräftelse, ibland känner han sig dock inte tillräcklig. På grund av sin tillit till ”/.../ driftsfolket/.../”¹⁵⁶ som Jonsson anser ska vara på hotellet ”/.../ sina fem dagar i veckan och /.../ sköta det/.../”¹⁵⁷ är han dock inte oroad över hotellet när han inte är där. Jonsson menar att det är viktigt att kunna prata med alla på deras språk och han vill genom sitt eget uppförande visa för andra hur han tycker att de ska bete sig. Han säger att om en anställd gör fel flera gånger så måste han ”/.../ köra med hela handen /.../”¹⁵⁸. Behöver de anställda något går de i första hand till avdelningschefen och han i sin tur går till Jonsson. Även Johansson har externt fokus, vilket hon förklarar genom att hon anser att en av anledningarna till att hon fick sitt arbete är hennes stora kännedom om Malmö-marknaden och hennes vetskap om vem hon ska umgås med och inte. När Johansson började som hotelldirektör ansåg hon att det var av vikt

¹⁵⁵ Mintzberg 1989: 15-16

¹⁵⁶ Jonsson, 2007-04-13

¹⁵⁷ ibid., 2007-04-13

att få en insyn i alla delar av hotellet, hon gick därför med på de olika avdelningarna i ett par timmar. Hon anser att lojalitet från medarbetarna har stor betydelse i en relation, och hon anser att ledare inte bör ha en alltför nära relation med anställda, då det är viktigt att behålla sin integritet och inte särbehandla någon.¹⁵⁹ Utifrån fältdagboken på Clarion Collection Hotel Temperance fick vi insyn i Johanssons relation till sina medarbetare, då en receptionist hade en glipa i skjortan och Johansson påpekade det på ett mjukt och humoristiskt sätt¹⁶⁰. Bland hennes arbetsuppgifter ligger såväl kundmöten och middagar som fakturor och receptionsarbete. Något som Linnér värderar högt i relationer är rak kommunikation, och hon vill få feedback från personalen. I relationer vill hon ha engagemang och positivt tänkande och som vi tidigare nämnt ser hon relationerna på arbetet som i en familj. Hon ser sig själv som en i gänget. Ljungdell menar att Linnér alltid är tillgänglig för personalen och de kommer ibland till henne för att diskutera saker och ting.¹⁶¹

Som vi kan utläsa ur ovanstående empiri lägger Jonsson mer fokus på de externa relationerna än de interna. Detta ser vi då han ser sig själv som en marknadsförare och säljare av hotellet samt att han menar att det är avdelningschefernas uppgift att ta hand om personalen eftersom han inte alltid är närvarande på hotellet. Hans betoning på att han är marknadsförare samt säljare visar på att han är en *galjonsfigur* för företaget och han ses som ett vandrande varumärke för hotellet. Han visar att han inte helt lämnat det interna perspektivet i och med att han försöker vara tillgänglig för personalen och betonar vikten att kunna ”deras” språk för att relationen mellan dem ska bli så bra som möjligt. Detta i sin tur skapar trovärdighet, lojalitet och respekt. Han agerar även som en slags *kontaktman* då hans dörr är öppen till de anställda men han tar inte denna roll fullt ut då han vill att avdelningscheferna först och främst ska ta den delen.

Engagemanget hos Johansson att vilja vara en del i driften medför att hon sätter sig i respekt hos personalen vilket leder till tillfredställande relationer. Genom att hon vill skapa sig en inblick i personalens driftsarbete ökar hon sin förståelse för just sitt hotell, vilket är den kontext hon utövar sitt ledarskap inom. Detta hjälper henne att välja vilken ledarskapsstil hon ska tillämpa vid olika situationer. Vi anser Johansson verkar försöka använda kamratlighet för att skapa relationer, till exempel när hon påpekar för en anställd att hennes skjorta glipar så gör hon det på ett sätt som både ses som vänskapligt men ändå ett sätt som uttrycker att hon menar allvar. Vi anser att Johansson till skillnad från Jonsson utövar ett mer internt än externt perspektiv men att hon ändå måste vara företagets ansikte utåt och agera *galjonsfigur*. Vilket hon gör när hon är med på exempelvis kundträffar och sin koppling till Malmö-marknaden. Genom

¹⁵⁸ Jonsson 2007-04-13

¹⁵⁹ Johansson, 2007-04-26 & Jonsson, 2007-04-13

¹⁶⁰ Fältdagbok Clarion Collection Hotel Temperance, 2007-04-26

Johanssons deltagande i driften och hennes ständiga personliga kommunikation med de anställda kan vi se att även hon tillämpar rollen *kontaktman*.

Alla intervjupersoner inom Comfort Hotel Malmö har berättat att de är som en familj och även Linnér betonar detta och menar att hon är en i gänget. Detta tyder på att de har djupa relationer till varandra vilket gör att de skapar en teamkänsla och en samhörighet. Vi får en känsla av att de håller ihop och det är ”alla för en” tema som råder. I och med att de ses dagligen och att hon nästan alltid befinner sig på hotellet kommunicerar Linnér med de anställda på en personlig nivå. Därmed fungerar hon som en *kontaktperson*. Då vi har fått känslan av att hon innehar ett internt perspektiv har hon inte en tydlig *galjonsfigursroll*. I likhet med Johansson finns rollen som galjonsfigur där då även hon måste närvara vid kundmöten.

4.1.5 Ledarskapsdefinition

Som vi tidigare nämnt finns inte en entydig definition av ledarskap¹⁶². De definitioner som har framställts har belyst olika aspekter av ledarskapet, exempelvis beteende eller personlighet¹⁶³. Alvesson och Svenningsson hävdar att ledarskapet innehåller handlingar, känslor, tankar, relationer och sociala processer¹⁶⁴.

Vi bad samtliga intervjupersoner att förklara vad ledarskap betyder för dem. Två gemensamma nämnare finns bland hotelldirektörernas svar, kommunikation och tydlighet. Utöver detta trycker Jonsson på öppenhet som en viktig faktor av ledarskap. Johansson definierar ledarskap som att föregå med gott exempel, se till varje individ, peppa, coacha och lyssna. Linnér tar upp vikten av att informera. Detta gör även Jörding, hon påpekar att det är viktigt att ledaren delar med sig av den information han sitter inne med, samt att det är viktigt att ta ansvar och kunna delegera ansvaret. Enligt Korgol symboliserar ledarskap ansvarstagande och ärlighet samt rak kommunikation. Ljungdell anser att ledarskapet innebär att vara sig själv och vara som en vän istället för en person som trycker ner någon och utnyttjar sin maktposition. Persson påpekar även betydelsen av att ha en personlig kontakt.¹⁶⁵

Utifrån den komplexitet som har framkommit i de svar vi har fått från våra respondenter angående ledarskap som ett begrepp, finner vi att definitionen av ledarskap är högst individuell, samtidigt som det finns gemensamma nämnare. De gemensamma nämnarna är kommunikation och tydlighet vilket vi kan koppla till Mintzbergs *informationsroll*. De andra aspekterna som de olika intervjupersonerna nämner är bland annat peppa, coacha, lyssna, ärlighet

¹⁶¹ Linnér, 2007-04-26 & Ljungdell, 2007-04-26

¹⁶² Alvesson & Deetz 2000: 63

¹⁶³ Parry & Bryman 2006: 447-448

¹⁶⁴ Alvesson & Svenningsson 2003: 364

att ledaren ska vara snäll och vara en vän uttrycker mer åt att ledaren ska ses utifrån *relationsrollen* samt att Alvesson och Svenningssons definition av ledarskap överensstämmer med våra respondenters svar.

4.1.6 Ledarskapsstilar

Goleman menar att de fyra EQ-förmågorna *självmedvetenhet, självkontroll, social medvetenhet* och *social förmåga* ligger till grund för de sex ledarskapsstilar som han har identifierat. Dessa är *coercive, authoritative, affiliative, democratic, pace-setting*, och *coaching*.¹⁶⁶ Även Carnall understryker vikten av *självinsikt* hos ledare för att kunna effektivisera arbetet¹⁶⁷. Vi har i teoridelen ovan tagit upp Ahltorps RONS-modell som inkluderar de fyra grundbeteendena *resultatjägare, organisator, nytänkare* och *samordnare*¹⁶⁸.

Jonsson har arbetat på många olika hotell och har på många hotell hjälpt till att vända hotellets negativa siffror till positiva. Jonsson förklarar för oss att hans uppdrag på detta hotell är att utveckla det för att tjäna mer pengar, skapa investeringar. För att kunna genomföra detta krävs marknadsföring av hotellet, han menar att ”/.../ där får man ju lägga dem timmarna på, va.”¹⁶⁹. Jonsson medger att han är dålig på att ge sina medarbetare bekräftelse men anser att vissa av de anställda klarar sig utan den ”/.../ dagliga klappen på axeln /.../.”¹⁷⁰.¹⁷¹

Johansson anser att vilken ledarstil som ska utövas beror på vilken miljö man befinner sig i, hon berättar att den föregående ledarens stil inte passade just Clarion Collection Hotel Temperance. Hon försöker att använda en mer informell stil och inte strikt exempelvis gällande klädsel. Hon vill gärna ha en arbetsplats där det finns ”[...] mer hjärta än hjärna [...]”¹⁷². När hon började som hotelldirektör ville hon först bli accepterad av de anställda innan hon började ”styra och ställa”. Hon förklarar att hon hjälper till i driften på morgonen men även vid behov. Som ledare anser hon sig vara peppande och coachande och försöker se till varje individ. Innan vårt deltagande vid mötet bär Johansson in smörgåsar och kaffe till alla som var med på mötet medan personalen sitter kvar och pratar informellt sinsemellan. Delar av mötesdeltagarna kommer sent till mötet, vilket Johansson inte kommenterar. Hon rör sig ledigt runt i rummet och har ett informellt och kamratligt språk. Vid flera tillfällen blir hon avbruten av personer ur personalen och många pratar i mun på varandra. Jonsson nämns ofta under mötets gång, då han

¹⁶⁵ Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13, Jörding, 2007-04-26, Korgol, 2007-04-13, Ljungdell, 2007-04-26, Linnér, 2007-04-26 & Persson, 2007-04-26

¹⁶⁶ Goleman 2000: 78-90

¹⁶⁷ Carnall 2003: 78

¹⁶⁸ Ahltorp 2002: 133-134

¹⁶⁹ Jonsson, 2007-04-13

¹⁷⁰ *ibid.*, 2007-04-13

¹⁷¹ *ibid.*, 2007-04-13

¹⁷² Johansson, 2007-04-26

var förre direktören på hotellet. Vid diskussioner låter Johansson personalen vara delaktig och tar till sig och efterfrågar deras åsikter. Vid ett tillfälle under mötet gav en barkunnig receptionist en drinkskola för personalen och vid slutet av denna uppmanar Johansson till en applåd som tack.¹⁷³

Den första intervjun på Comfort Hotel Malmö var med Ljungdell och under tiden gick Linnér tillbaka till receptionen där hon arbetade för tillfället.¹⁷⁴ Hon anser att hennes arbete är en del av den hon är, hon kallar hotellet för sin bebis och är på jour tjugofyra timmar om dygnet. Linnér berättar att hennes anställda är lätta att motivera och hon belönar sina anställda genom att samla in en pott som de kan göra något tillsammans för. Det första hon gör när hon anländer till hotellet på mornarna är att hälsa på personalen för att sedan se hur beläggningen har varit under föregående natt. Hon menar att ekonomin är den viktigaste uppgiften. Ljungdell påpekar att trots att hon vet att Linnér har press på sig uppifrån kedjan så syns det inte mot personalen. Hon säger att hon under Linnérs ledarskap är glad och ler hela tiden och känner en lust till att komma till arbetet. Både Persson och Ljungdell beskriver att de trivs i sin arbetssituation och inte har några tankar om att ”klättra på karriärsstegen”.¹⁷⁵

Vi anser att Jonsson besitter den förmågan *självmedvetenhet* som Goleman beskriver, vilken kan likställas med Carnalls begrepp självinsikt. Detta då Jonsson påvisar att han har förmåga att se sina styrkor och svagheter. Han förklarar tydligt att hans syfte med hans anställning på Quality Hotel Konserthuset är att utveckla hotellet genom att inta ett externt perspektiv. Vi får ett intryck av att han har en genuin känsla och ett stort engagemang för att skapa externa relationer då han menar att det är en viktig arbetsuppgift som han ägnar mycket tid åt och att detta är en av hans styrkor. Han poängterar även många gånger under intervjun att han har arbetat inom alla delar på hotellet och att han vet hur de sköts, detta anser vi tyder på självförtroende. Den svaghet han erkänner är att han ibland har fel samt att han inte ger tillräckligt med bekräftelse till sina anställda. Jonssons drifterfarenhet tyder även på att han innehar förmågan *självkontroll*. Han visar även på detta i och med att han har arbetat på många olika hotell och att han har lyckats vända dem från ett negativt resultat till positivt. Eftersom Jonsson sätter värde på relationer och har en vilja att tillfredställa kundernas behov ser vi även att han innehar den tredje förmågan, *den sociala medvetenheten*. Dock anser vi att han väljer att lägga fokus på de externa relationerna och låter avdelningscheferna ta hand om de interna, vilket leder till att han glömmer bort att skapa en teamanda i företaget. Detta är en del i den fjärde förmågan, *social förmåga*. Även om Jonsson tyngdpunkt inte läggs på de interna relationerna så lyckas han ändå påverka andra i utvecklandet av deras ledarskap. Både Linnér och Jörding framhåller att

¹⁷³ Observation Clarion Collection Hotel Temperance 2007-04-23

¹⁷⁴ Fältdagbok Comfort Hotel Malmö 2007-04-26

¹⁷⁵ Johansson, 2007-04-26, Korgol, 2007-04-26, Linnér, 2007-04-26, Ljungdell, 2007-04-26 & Persson, 2007-04-26

Jonsson har haft en effekt på hur de väljer att utöva sitt ledarskap. Utifrån de förmågor som Jonsson påvisat kan vi uttolka vilka ledarskapsstilar han tillämpar, dessa är *pace-setting*, *coaching* och *authoritative*. Jonssons breda driftkunskaper samt hans orädsla för att kavla upp armarna och ta tag i saker och ting tolkar vi som ett bevis på att han tillämpar ledarskapsstilen *pace-setting*. Detta kan ses som tyst kunskap vilket vi tror att han uttrycker genom sitt handlande. Det sistnämnda visar han exempel på när han plockar undan en felplacerad kaffekopp och när han kommer med kaffebrickan själv. Dock anser vi att han inte fyller upp denna stil fullt ut då denna ledarskapsstil inkluderar detaljstyrning och avsaknad av förtroende. Som vi tidigare nämnt under rubriken Ansvarsområden ger han stor handlingsfrihet till sina anställda genom att ge dem driftsansvaret vilket visar på en tillit till dem. En annan ledarstil Jonsson använder är *coaching*, detta kan vi koppla till hans inverkan på Linnérs och Jördings ledarskap. Denna ledarskapsstil förutsätter att ledaren, i detta fall Jonsson, har stora kunskaper inom yrkesområdet samt självinsikt, vilket han visat på genom att inneha de ovan nämnda förmågorna. Vi anser även att Jonsson till viss del kan ses som en *authoritative* ledare genom hans entusiasm för att driva företaget framåt. Hans breda kunskaper inom branschen i samband med hans oerhörda entusiasm och drivkraft för att vända företag tyder på att han faller in under Ahltorps ledarstil *nyttänkaren*. Vi får en känsla av att han inte stannar på ett ställe längre än vad det behövs utan när han uppnått sina mål och visioner för att utveckla hotellet så går han vidare med nya projekt.

Johansson besitter enligt oss tre av Golemans fyra EQ-förmågor. Vi tolkar Johansson som att hon har aspekter av *självkontrollsförmågan* då hon äger egenskapen driftsorientering. Detta visar hon genom att själv ta initiativet till att hoppa in i driftsarbetet. Hon vill skapa en arbetsplats som har mer hjärta än hjärna samt att hon tar till sig de anställdas åsikter och tar hänsyn till individerna, vilket tyder på att hon även innehar förmågan *social medvetenhet*. Genom att hon vill skapa en arbetsplats där empati och mjuka värden står i centrum kan vi utläsa att hon genom detta försöker skapa ett team där medarbetarna har anknytning till varandra. Detta visar på att hon även innehar egenskaper som faller under den *sociala förmågan*. Vår tolkning av att hon vill skapa laganda kan kopplas till ledarskapsstilen *affiliative*. Johanssons vilja att ta del av personalens åsikter tyder på en *democratic* ledarskapsstil som vi även kan uttyda ur observationer. Detta kan vi tolka som en osäkerhet från Johanssons sida, samt att denna osäkerhet kan stärkas då personalen kontinuerligt avbröt henne och på så sätt inte verkar respektera hennes position. Vi kan även se tendenser till ledarskapsstilen *coaching*, i och med att hon försöker peppa och coacha sin personal till att sträva efter att göra sitt bästa samt när Johansson uppmanade till en applåd på mötet. Vi anser att coachningen är ett sätt att skapa goda relationer till sina anställda och därför kan denna ledarskapsstil tillsammans med de andra två appliceras på Ahltorps ledarskapsstil,

samordnaren. Vad som tyder på detta, utöver vårt tidigare resonemang om team och dialogskapande, är det faktum att hon ofta är närvarande på hotellet och tillgänglig för samtal med medarbetarna.

Linnér, liksom Johansson, har tre av de fyra förmågorna som Goleman tar upp. Vi kan se att även hon lägger stort fokus på driftsorienteringen då hon exempelvis hoppar in i receptionen. Känslan vi får är att hon har ett brinnande intresse för alla delar av hotellet och tar eget initiativ till att hjälpa till där det behövs eftersom hon ser hotellet som sin bebis. Detta bevisar att hon har förmågan *självkontroll*. Som vi kan utläsa är den ekonomiska biten central i Linnérs arbete i att driva företaget framåt dock glömmer hon inte bort den mänskliga aspekten i sitt arbete. Detta tydliggörs då alla intervjupersoner som ligger under Linnérs ledning säger att de är som en familj, där de kan samtala om alla möjliga ting. Detta tyder på att hon besitter förmågorna *social medvetenhet och social förmåga*. Vi kan se att Linnér innefattar många olika ledarskapsstilar. Hennes sätt att leda kan beskrivas framförallt som *affiliative* då hon vill skapa nära och goda relationer som kan leda till lojalitet gentemot företaget. Denna ledarskapsstil synliggörs även av faktumet att det första hon gör på morgonen är att säga god morgon till personalen. Stilarna *democratic* och *authoritative* visas genom att hon tar hänsyn till personalens åsikter och vill på så sätt få dem involverade i hotellet och motiverade till att sträva efter hotellets bästa. Detta visar även på att hon är Ahltorps ledarskapsstil *samordnare*. Hon vill påvisa att de är en viktig resurs för att hotell ska vara framgångsrikt. Vi ser istället att hon utstrålar självsäkerhet och vill ha personalens åsikter för att just involvera personalen och inte för att hon är osäker på sitt beslutsfattande. Linnérs betoning på ekonomin och då hon varje morgon ser på beläggningen anser vi visar på att hon är detaljinriktad och därmed använder hon ledarstilen *pace-setting*. Då Linnér liksom Jonsson och Johansson besitter stora kunskaper inom branschen samt att hon hela tiden motiverar sin personal genom involvering och sin glada framtoning kopplar vi det till ledarskapsstilen *coaching*. Hennes syn på ekonomin samt att hon ägnar många timmar på hotellet visar på att hon är en *resultatjägare*.

4.1.7 Personlighet

I de olika teorierna om ledarskapsstilar betonar Ahltorps *RONS-modell* olika personlighetsdrag hos ledaren.¹⁷⁶

Vi bad våra tre hotelldirektörer att beskriva sig själva som personer, och vi har även bett deras avdelningschefer att beskriva dem. Jonsson framställer sig själv som öppen, social, engagerad och som har stor drivkraft och bred kunskap. Han menar att han ibland fattar felaktiga

¹⁷⁶ Ahltorp 2002: 134- 140 jfr Ahltorp 2003: 51 & 143

beslut. Korgol beskriver Jonsson som lugn, bestämd och motiverande, och hon nämner att han lyssnar och tar till sig åsikter. Han kan ta ett steg bakåt om han blir överbevisad om någon idé han har. Jörding tycker att Jonsson är tålmodig, och hon poängterar att hon har lärt sig mycket av honom, eftersom han hade tillit till henne och stöttade henne. Johansson anser att hon är lojal, envis, tillåtande och ibland för snäll. Vi uppmärksammade under observationen vi på personalmötet att Johansson var lyhörd och upprepade gånger frågade personalen om deras åsikter i olika frågor. Jörding nämner att Johansson har mjuka sidor och att det förekommer mer kramar på arbetet än när Jörding hade Jonsson som hotelldirektör. Linnér beskriver sig själv som rak, lyhörd, humoristisk, bra på kommunikation, omtänksam, ordningsam, resultatnriktad och en tävlingsmänniska. Hon beskriver att hon engagerar sin personal till att arbeta hårt och säger att alla är taggade till att göra sitt bästa för att uppnå bästa resultat. Ljungdell menar att Linnér är snäll, hjälpsam, att hon inte ser ner på sina anställda, men att hon även är bestämd i sina åsikter. Persson håller med Ljungdell om att Linnér inte anser sig själv vara förmer än de andra på hotellet. Hon beskriver även Linnér som positiv, hon menar att om vi inte uppnår ett resultat en månad, så uppmuntrar hon personalen att kämpa mer nästa månad. Hon bekräftar även att Linnér är lyhörd genom att de får komma med förslag.¹⁷⁷ Under intervjuerna bad vi samtliga intervjupersoner beskriva sig som ett djur. Jonsson beskrev sig som sin hund, en blandning mellan schäfer och bordercollie, på grund av att hans hund alltid finns i närheten och kommer när Jonsson kallar. Hunden är även driven och på sin vakt samt håller flocken samlad och samtidigt är ute och jagar. Johansson beskriver sig själv som en elefant eftersom elefanten är vis, social, vill vara i flock men samtidigt gå sin egen väg. Linnér framställer sig som en giraff då de är omtänksamma och tar hand om sina små barn.¹⁷⁸

Jonssons beskrivning av att han är engagerad och har en stor drivkraft till att föra hotellet framåt anser vi tyder på att han hör hemma under ledarskapsstilen *resultatjägaren*. Vi anser att hans drivkraft till att skapa externa relationer och att han är öppen och social visar på att han även hör hemma under ledarskapsstilen *samordnare*. Utgår vi från Korgols beskrivning av Jonsson, som motiverande och lugn, så passar även här hans ledarskapsstil in på samordnare. Dock så ser vi att han tillämpar ledarskapsstilen samordnaren mer externt än internt. Utifrån detta resonemang anser vi att beroende på kontexten, internt eller externt, så tillämpas de två olika stilarna i olika stor utsträckning. Hans beskrivning av sig själv utifrån ett djur visar på att han tillämpar både resultatjägarstilen och samordnarstilen. Han fokuserar dock på det externa mer än att hålla ihop flocken och därmed anser vi att han lutar mer åt den förra stilen. Utifrån de

¹⁷⁷ Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13, Jörding, 2007-04-26, Korgol, 2007-04-13, Ljungdell, 2007-04-26, Linnér, 2007-04-26, Observation Clarion Collection Hotel 2007-04-23 & Persson, 2007-04-26

¹⁷⁸ Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13 & Linnér, 2007-04-26

beskrivningar vi har fått angående hur Johansson är som person uppfattar vi det som att hon tillhör ledarskapsstilen *samordnaren*. Johanssons lyhördhet och att hon besitter många mjuka värden visar att hon tillhör denna stil. Även på det sätt hon beskriver sig som ett djur överensstämmer med denna stil. Hennes snälla framtoning kan vara till hennes nackdel i hennes ledarskap då hon inte får den respekten hon förtjänar. Vi placerar Linnér under ledarskapsstilen *resultatjägare* då hon själv tycker att hon är resultatinkriktad och en tävlingsmänniska. Hennes tävlingsinstinkt anser vi smittar av sig på personalen vilket leder till motivation för att de ska prestera sitt bästa. Motivationen tillsammans med hennes beskrivning som omtänksam, lyhörd och hjälpsam gör henne även till en *samordnare*. Hennes beskrivning av sig själv som ett djur bekräftar vårt resonemang om att hon är en samordnare då hon menar att ser till och bryr sig om sin personal.

4.1.8 Sammanfattning av roller och ledarskapsstilar

Sammanfattningsvis ser vi att Jonsson, Johansson och Linnér använder sig av en funktionell yrkesroll, bland annat genom deras befattning och kläder, vilket kan ses som icke-verbal kommunikation. Jonsson och Linnér blandar yrkesrollen med den privata rollen vilket i längden kan leda till rollförvirring. Vi har uppfattat att de lägger den största vikten på beslutsrollen och sedan relations- och informationsroll genom att belysa att hotelldirektörerna ser ekonomin som den viktigaste arbetsuppgiften. I Mintzbergs teori om informationsrollen ingår den verbala kommunikationen medan den icke-verbala kommunikationen lyser med sin frånvaro. Denna synliggörs under analysen och har en inverkan på hotelldirektörernas ledarskap. I teorin om den icke-verbala kommunikationen finner vi den tysta kunskapen som hotelldirektörerna besitter och som kan ligga till grund för deras val av ledarskapsstil. Analysen visar att de ledarskapsstilar hotelldirektörerna har gemensamt är samordnaren och coaching. Jonsson besitter även pace-setting, authoritative, resultatjägaren och nytänkaren. Johansson använder affiliative och democratic medan Linnér innehar ledarskapsstilarna affiliative, democratic, authoritative, pace-setting och resultatjägaren. Jonsson har ett tydligt externt perspektiv medan Johansson till viss del har det, men hon försöker även skapa relationer internt. Linnérs fokus ligger mer internt vilket synliggörs i hennes vilja att skapa en familjekänsla.

4.2 Kontextens betydelse

4.2.1 Individuell kunskap och skicklighet

Carnall anser att en kombination av ledarens *kunskap* och *erfarenheter* utgör grunden i arbetet¹⁷⁹. Heide framhåller att kunskap ofta är kopplad till en specifik *situation* och att individer innehar olika sorts kunskap på grund av deras perspektiv och tidigare erfarenheter¹⁸⁰. Wilson menar att en förståelse för helheten på ett hotell är en kunskap som ledaren besitter¹⁸¹.

Alla tre hotelldirektörer berättar att de har ett genuint intresse för att ta hand om gästen, att de har en servicekänsla. Jonsson har gått en turismutbildning och under den tiden skaffade han sig erfarenheter inom branschen, till exempel inom städavdelning och kök. Johansson har efter en tids arbete som receptionist genomgått en traineeutbildning inom Rica Hotels där hon fick en introduktion till de olika delarna inom hotell. Linnér har utbildat sig inom hotellbranschen innan hon liksom Johansson gick en traineeutbildning.¹⁸² För en mer utförlig beskrivning av hotelldirektörernas bakgrund refererar vi till Bilaga 4.

Som vi kan se har alla tre hotelldirektörer en relativ lång *erfarenhet* inom branschen bakom sig. De har alla varit i driften och arbetat sig uppåt. Vi ser att de alla har en kombination av kunskap från sina respektive utbildningar samt erfarenhet som de har samlat på sig på sina tidigare arbetsplatser. Därmed menar vi att Carnells tankegångar kring ledares arbete stämmer väl överens med det vi funnit efter att ha iakttagit våra respondenter. Vi tror att de *kunskaper* och erfarenheter hotelldirektörerna har samlat på sig om driften kan ses som en tyst kunskap och kan vara ett starkt verktyg för att föra företaget framåt och få med sig personal. Vi hävdar att driften på hotell överlag ser ut på samma sätt. Den kan dock skilja sig från hotell till hotell i små avseenden. Vi anser att våra respondenter innehar en generell driftskunskap vilken de kan applicera på vilket hotell som helst, men att den tysta kunskap som de äger för sitt hotell inte kan flyttas ur den kontext den befinner sig i, eftersom alla *situationer* och kontexter är olika. Ett exempel på detta är att Jonssons kunskap om driften på hans hotellet är bundet till honom, vilket kan ses som en tyst kunskap som inte kan överföras till en annan individ, exempelvis Johansson eller Linnér. Vi anser att driftskunskapen gör att de kan skapa sig en förståelse för hotellet som helhet och på så sätt fatta mer rättvisande beslut. Vi anser att den driftserfarenhet de har i bagaget är en nödvändighet för att de ska få ett helhetsperspektiv och att de ska bli accepterade som ledare. Vi tror dessutom att personalen kräver att deras ledare är insatt i alla delar innan de ger sin

¹⁷⁹ Carnall 2003:76

¹⁸⁰ Heide 2005: 138-139

¹⁸¹ Wilson 2003: 74-75

¹⁸² Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13 & Linnér, 2007-04-26

respekt, eftersom det arbete som utförs på hotell oftast ses som oglamoröst. Som tidigare nämnt karaktäriseras hotellbranschen av komplexitet, vilket vi ser kan underlättas då ledarna utifrån sin kunskap om hotell kan välja en ledarskapsstil som passar.

4.2.2 Individuella inspirationskällor

Kontext är enligt Hall *plats, individer* och *konversation*¹⁸³. Enligt Ahltopp kan den roll som ledaren intagit bero på situationen som den befinner sig i, hur ledaren uppfattar andra människor samt sin egen ställning och uppgift i sammanhanget¹⁸⁴. Nonaka menar att grunden för hur vi uppfattar omvärlden ligger i den tysta kunskapen¹⁸⁵.

Jonsson antyder att föregångaren på den tjänst han besitter hade mer internt fokus och vid Jonssons tillträde var verksamheten i huset i ordning. Jonsson uppger att den förre hotelldirektören inte var utåtriktad och att detta är den stora skillnaden dem emellan. En ledare som har påverkat Johansson är Petter Stordalen, som är ägare för Choice i Skandinavien. Hon förklarar att han är en excentrisk person som har fått henne att bli mer informell i sitt ledarskap. Under en del av sin karriär arbetade Linnér med Jonsson och han har influerat henne att inte vara rädd för att hugga i. En dålig ledare som hon har upplevt är en person som personalen inte visste var de hade. Innan Linnér tillträdde som hotelldirektör har såväl Persson som Ljungdell fått uppleva flera ledare. Den första var en kvinna som de ansåg hade en dåligt fungerande ledarskapsstil eftersom hon ofta stängde in sig på sitt kontor och var ofta på dåligt humör och hade strikta och orubbliga regler. Hon lät inte personalen komma till tals.¹⁸⁶

Vi har funnit att alla tre hotelldirektörer har blivit påverkade av andra *individer*/ledare i valet av sin ledarskapsstil. I Jonssons fall ser vi att han har valt en extern ledarskapsstil i motsats till vad hans föregångare har gjort. Eftersom Jonsson säger att det var ordning i huset när han kom, då den föregående ledaren hade ett internt fokus, så kan vi se att detta gav Jonsson möjligheten att lägga sitt fokus på den *externa kontexten*. Vi kan tycka att även om det fanns en bra struktur internt så borde Jonsson inte ha valt ett så pass externt förhållningssätt som han gjort, då han tappar mycket av relationerna och interaktionerna som finns på hotellet. Det var ju ändå den förra ledaren som byggde upp relationerna vilket kan göra det svårt för Jonsson att ta över dessa helt och hållet, därför anser vi att Jonsson borde ha valt en kombination av externt och internt ledarskap. Johansson beskriver själv att hon har blivit påverkad av ägaren till Choice, Petter Stordalen, vilket har lett till att hon tillämpar en mer informell ledarskapsstil. Ur detta kan vi spekulera i att Johansson ledarskapsstil och angreppssätt på

¹⁸³ Usunier 2005: 375

¹⁸⁴ Ahltopp 2003: 25

¹⁸⁵ Nonaka 1996: 21-22

olika situationer kanske hade varit annorlunda om hon inte hade träffat Stordalen, dessutom ser vi det som Flaa et al talar om att man tillämpar ledarskap utifrån situationer. Då Johansson säger att Stordalen har påverkat henne ser vi att hon kanske hade valt en annan ledarskapsstil om hon hade haft precis samma position inom en annan kedja. Vi kan uttolka att även Linnér har påverkats i sitt sätt att leda av Jonsson och föregående ledare genom att hon arbetar i driften samt att hon är närvarande för personalen. Vi spekulerar i att Linnérs engagemang och handlingar härstammar från tyst kunskap som hon skaffat sig genom sin erfarenhet av andra ledare. Vi tror även att hur personalens reaktion på hur den tidigare ledaren hade varit har legat till grund för Linnérs nära relation till de anställda. Linnér försöker förebygga ett sådant beteende som den ledaren uppvisade genom att vara närvarande och skapa en familjekänsla.

4.2.3 Extern och intern kontext

Ahltopp menar att det är svårt att tillämpa en ledarstil och roller då en organisation ofta är dynamisk och oförutseende händelser ständigt sker¹⁸⁷. Leavy samtycker när han skriver att företagets kontext alltid påverkar det ledarskap som utövas¹⁸⁸. Flaa et al menar att krav ställs på ledaren utifrån *situationen*¹⁸⁹. Hall menar att plats är en grundkomponent i begreppet kontext som har en inverkan på hur ledarskapet ser ut¹⁹⁰. Mullins menar att då serviceorganisationer är under stor påverkan från omgivningen är det viktigt att hänga med i förändringar¹⁹¹.

Majoriteten av intervjupersonerna talar om branschen på ett sätt som indikerar att de finner den ombytlig och dynamisk, Jonsson menar att den är det i jämförelse med andra branscher som ter sig mer statiska. Han fortsätter med att poängtera att hotell innefattar mjuka värden, som till exempel trygghet, i stället för hårda värden. Johansson tydliggör den dynamiska aspekten i branschen genom att ta upp att det är hög personalomsättning och att detta är ett resultat av att branschen främst består av utbildad personal. Hon menar även att hotellbranschen är sårbar för oförutsedda händelser som sker i världen. För att möta förändringarna menar hon att man måste vidta vissa åtgärder som till exempel locka till sig lojala kunder. Även Linnér nämner den höga personalomsättningen. Korgol nämner vikten av att inspirera sina anställda till att göra ett bra jobb utifrån hur gästen upplever det, på grund av att branschen inte är välbetald. Jörding menar att den sociala aspekten är viktig inom hotellbranschen.¹⁹² Jonsson, Johansson och Linnér menar att storleken på hotellet har stor

¹⁸⁶ Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13, Linnér, 2007-04-26, Ljungdell, 2007-04-26 & Persson 2007-04-26

¹⁸⁷ Ahltopp 2003: 141

¹⁸⁸ Leavy 2003: 56-57

¹⁸⁹ Flaa et al 1998: 124

¹⁹⁰ Usunier 2005: 375

¹⁹¹ Mullins 2001: 32

¹⁹² Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13, Jörding, 2007-04-26, Korgol, 2007-04-13 & Linnér, 2007-04-26

betydelse för vilket ledarskap som är bäst lämpat att utöva. Linnér säger att Quality Hotel Konserthusets storlek gör det svårt att skapa en familjekänsla där. Johansson anser att ju större hotellet är desto längre ifrån driften kommer ledaren. Både Linnér och Johansson är delaktiga i den dagliga driften av hotellen eftersom de hoppar in på de olika avdelningarna vid behov. I och med att de är delaktiga i driften samt att Persson inte ser Linnér som högre uppsatt menar hon att Comfort Hotel Malmö är en platt organisation.¹⁹³ Jörding, som har arbetat med både Jonsson och Johansson, uttalar att det fanns en nivåskillnad mellan olika arbetsuppgifter på hotellet under Jonssons ledning men att den är mer utsuddad under Johanssons.¹⁹⁴

Vi delar in kontext i en extern och en intern del. Extern ser vi som dynamiken i hotellbranschen, att hotelldirektörerna måste vara flexibla i sitt val av ledarskapsstil. Intern kontext inom hotell kan enligt oss ta sig uttryck i att driften är en faktor som gör att ledarna måste besitta stor kunskap om hela hotellet samt att hotellets storlek ligger till grund för vilken ledarskapsstil som bör användas vilket vi kan koppla till hotellbranschens komplexitet i första kapitlet. Vi kan tolka det som att hotellbranschen har en påverkan på ledarskapet som utövas då samtliga tre hotelldirektörer påpekade svårigheterna med att leda ett hotell i vad vi ser som en dynamisk kontext. De anser att hotellbranschen karaktäriseras av bland annat hög personalomsättning vilket vi anser gör det svårt att skapa djupa och trovärdiga relationer med anställda samtidigt som det uppstår svårigheter i lojalitetsskapandet. En anledning vi kan se till varför det är hög personalomsättning är den låga lönen då den kan ha en inverkan på varför personalen förflyttar sig om bättre erbjudanden dyker upp. Den föränderliga kontexten gör det svårt för ledaren att motivera personal till att stanna kvar på hotellet och då personalen ständigt byts ut krävs det resurser till att lära upp personen. Vi håller med då Jonsson säger att en anledning till att branschen är dynamisk är att den till skillnad från andra företag innehåller mjuka värden istället för hårda. Vi anser att de mjuka värdena har en stor del inom hotellbranschen, då det är viktigt att både skapa relationer till de anställda och till kunden för att dessa ska trivas. Dock ser vi att hotell även innefattar hårda värden vilket fungerar som ett komplement till de mjuka värdena, därför bör ledarna ta dessa i beaktning i sitt ledarskap. Då hotellbranschen innehar mycket av de mjuka värdena så är det viktigt att ledarna innehar en social kompetens som Jörding påpekar. De ska bilda ett team som ska arbeta mot samma mål och vision och därför är det viktigt att de kan hantera personalen på rätt sätt. Utifrån vårt empiriska material finner vi att Quality Hotel Konserthuset har en mer hierarkisk ordning än de två andra hotellen. Att Jonsson inte går in i driften och har lite interaktioner med personalen tyder på hierarki mellan honom och personalen vilket även gör det svårt att skapa en familjekänsla. Vi kan däremot tyda en plattare

¹⁹³ Johansson, 2007-04-26, Jonsson, 2007-04-13, Linnér, 2007-04-26 & Persson, 2007-04-26

organisation hos både Johansson och Linnér, då de ser sig själva som en i gänget och ofta går in i driften för att hjälpa till. Det som tydliggör den platta strukturen under Johanssons ledning är då Jörding säger att nivåskillnaderna är mer utsuddade i Johanssons ledarskapsstil än hos Jonsson. Att det ena hotellet har en mer hierarkisk struktur än de andra två anser vi kan bero på dess storlek, det vill säga *platsen* som kontext, och eftersom de har fler anställda är det svårt att skapa nära kontakter. Jonsson är därför tvungen att använda sig av en annan slags ledarskapsstil än Johansson och Linnér. Då Johansson nämner att hotellbranschen är känslig för förändringar i omgivningen vilket vi ser har en inverkan på ledare inom hotellbranschen och deras sätt att leda. Vi ser att Johansson lägger vikt i att sälja hotellet och skaffa sig kunder för att på bästa sätt kunna möta framtidens förändringar i omgivningen och inta en framtidssyn.

4.2.4 Sammanfattning av kontextens betydelse

Sammanfattningsvis har vi under analysen av kontext funnit att hotelldirektörernas val av roller och ledarskapsstilar beror på den kontext de befinner sig i. Den kontext vi anser påverkar dem är deras individuella kunskaper och erfarenheter, vilket innefattar den tysta kunskapen, samt individuella inspirationskällor såsom andra ledare. Den dynamiska branschen anser vi utgör den externa kontexten medan den interna kontexten är det hotellet de utför sitt ledarskap på.

5. Diskussion och slutsatser

Efter föregående kapitelns redovisning och analys framlägger vi i det här kapitlet våra slutsatser och diskuterar i ett vidare perspektiv det vi har kommit fram till i analysen. Detta resulterar i svar på frågorna och syftet vi nämnde i inledningen.

Den första frågan vi vill besvara är hur en ledare inom hotellbranschen utför och kommunicerar sitt ledarskap genom roller och ledarskapsstilar. Utifrån vår analys och dess sammanfattning kan vi konstatera att hotelldirektörerna Jonsson, Johansson och Linnér utför sitt ledarskap genom ett antal roller. Ett exempel på detta är att de genom att insamla, processa och vidarebefordra information vilket tyder på att de utför ledarskap inom informationsrollen som informationsspridare. Vi finner det problematiskt för hotelldirektörerna att inom en så dynamisk verksamhet som hotell inta endast en roll och vi har därför konstaterat att de intar flera roller beroende på den situation de befinner sig i. Ett exempel på hur ledare kommunicerar en roll är genom att visa för personer i sin omgivning att de intar en funktionell roll, exempelvis genom att klargöra att det är till ledaren de ska vända sig om de söker eller vill dela med sig av information, bland annat genom sin befattning och klädsel. Vi har även uppmärksammat att ledare utför sitt ledarskap genom att tillämpa olika ledarskapsstilar. Detta kan vi exemplifiera genom att ledare, vilka anser det som sin uppgift att skapa team och dialoger, använder sig av ledarskapsstilen samordnare. Hotelldirektörerna kommunicerar detta genom sitt agerande till exempel i driften och sin personliga framtoning.

Den andra frågan vi vill besvara är vilken inverkan kontexten har på ledarskap samt vad som karakteriserar begreppet kontext i hotellsammanhang. Det har genom vår arbetsprocess framkommit att kontext har stor inverkan på ledarskap. Detta synliggörs genom att såväl rollerna som ledarskapsstilarna i stor utsträckning påverkas av omgivningen och den situation som ledaren tillämpar dem i. Som exempel kan vi belysa att en ledare som befinner sig i en mötessituation tillämpar en auktoritativ ledarskapsstil, medan han senare i ett annat sammanhang använder sig av en coachande ledarskapsstil när han vill motivera sin personal. Vi har funnit att begreppet kontext inom hotell karakteriseras av tyst kunskap, individuella inspirationskällor, extern kontext såsom branschen, intern kontext såsom hotellet samt olika situationer och individerna som befinner sig i dessa. Kort sagt, det sammanhang ledarskapet befinner sig i. Vi har även insett att kontexten både påverkar och påverkas av de roller och ledarskapsstilar hotelldirektörerna tillämpar sig av. Detta kan synliggöras då Linnérs ledarskapsstil påverkar

kontexten, hotellet, genom att Ljungdell menar att hon trivs och är glad på sitt arbete vilket hon inte var innan Linnér tillträdde.

Vi uppfyller vårt syfte om hur ledarskap uppfattas av ledare i en serviceverksamhet genom att med ledarnas ord beskriva hur de ser på sitt ledarskap och vad de har för definitioner för det i allmänhet. Hur ledarskapet kommuniceras beskriver vi genom att besvara våra två frågeställningar. Utifrån att ha svarat på våra frågeställningar har vi funnit att hotelldirektörernas ledarskap består av roller och ledarskapsstilar vilka påverkas av den kontext de verkar i. Vi ser att ledarskap handlar om att en ledare genom sina roller och ledarskapsstilar kommunicerar sitt ledarskap.

Det vi har kommit fram till är att ledarskapet som kommuniceras är personbundet, kontextbundet och inte statiskt. Personbundenheten kan vi uttolka bland annat genom den tysta kunskap som våra respondenter innehar till exempel om branschen och av tidigare erfarenheter exempelvis driftserfarenheter, samt den variationen av roller och ledarskapsstilar de enskilda hotelldirektörerna använder sig av. Det kan även visas genom de olika EQ-stilarna alla ledare besitter. Kontextbundenheten kan beskrivas utifrån intern kontext, alltså även detta kopplat till den tysta kunskapen i och med att den individuella skickligheten skapar grunden för relationerna inom hotellet. Den externa kontexten är också en del av kontextbundenheten. I den externa kontexten ingår bland annat att såväl Jonsson som Johansson nämner att de har fått sina poster som hotelldirektörer genom deras medvetenhet om den yttre kontexten, Jonsson då han främst ser sig själv som säljare för hotellet och Johansson då hon anser att en av anledningarna till att hon fick arbetet är hennes starka koppling till Malmö-marknaden och hennes vetskap om med vem hon ska umgås med och inte. Genom arbetets process har vi upptäckt att våra respondenter till olika grad lägger fokus internt och externt. Vi kan däremot inte påstå att det ena sättet är mer rätt än det andra, utan bara konstatera att det beror på vilken kontext och situation ledaren befinner sig i. Att ledarskapet inte är statiskt kan vi uttyda genom att de olika roller och ledarskapsstilar som hotelldirektörerna använder sig av varierar ständigt. Vi har i analysen upptäckt ett flertal roller och stilar de intar.

Under vår arbetsprocess i att besvara våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte har vi sett ett samband mellan våra nyckelbegrepp roller, ledarskapsstilar och kontext. Vi anser att det finns ett samspel dem emellan i en ledares utövande av sitt ledarskap. Roller och ledarskapsstilar påverkar, och nästan flyter in i varandra, och de båda påverkas av kontexten de befinner sig i. För att visualisera detta har vi skapat en modell där vi visar kopplingarna mellan roller, ledarskapsstilar och kontext (Se Bilaga 5). Som vår modell visar har vi genom

arbetsprocessens gång kommit fram till att kontexten kan sägas ligga till grund för rollbeteendet och ledarskapsstilarna som hotelldirektörerna använder.

Vi har funnit att ledare inte kan praktisera samma roll eller stil hela tiden, utan måste, i enlighet med Ahltorps, Mintzbergs och Golemans teorier, använda sig av olika och ibland flera roller samtidigt bland annat på grund av den dynamiska bransch de befinner sig i då olika oförutsedda situationer som kan uppstå. Vi kan se de roller som ledaren intar som förutsättningar för valet av ledarskapsstil. Ledarskapsstilen kan ses som ett resultat av rollen i och med att den roll ledaren väljer att använda resulterar i en ledarskapsstil exempelvis om ledaren intar relationsrollen kan han gå in i stilen *coaching*. Vi drar dock steget längre då vi anser att ledare använder roller och ledarskapsstilar samtidigt och att det inte egentligen går att separera dem på det sätt som tidigare forskare visat. Vi menar dessutom att det till och med kan vara fel att dela in ledare i olika roller och stilar, då vi anser att det ofta bara är en del av personens egenskaper som tillämpas i en specifik ledarskapsstil. Det kan leda till att det inte blir en rättvis indelning, två ledare kan ingå i samma ledarskapsstil trots att de använder olika delar av ledarskapsstilen. Detta ser vi tydligt i vår analys.

6. Reflektioner

I föregående kapitel framhöll vi våra slutsatser och diskuterade dem i ett vidare sammanhang. Vi reflekterar i detta avslutande avsnitt över vilka lärdomar vi har dragit under processens gång. Vi begrundar förutom detta om vi har beskrivit hur ledarskap uppfattas och kommuniceras av ledare i en serviceverksamhet. Vi ger under denna rubrik även förslag till framtida forskning.

Under arbetets gång har vi insett vikten av att föra en öppen kommunikation med varandra, att det krävs tydlighet för att kunna samarbeta på ett produktivt sätt. Vi har även insett att det inte är säkert att den text som skrivs innan insamlingen av det empiriska materialet kommer att passa med empirin. Vi anser att vi genom processen med arbetet har uppnått vårt syfte att beskriva hur ledarskap uppfattas och kommuniceras av ledare i en serviceverksamhet. Detta upplever vi trots att uppsatsens syfte och frågeställning fördjupades och tog en något annorlunda vändning än vad vi från början utgick ifrån. Våra förhoppningar från början var att komma fram till ny kunskap i större utsträckning än den vi har nu. Vi har insett att våra slutsatser till viss del bara styrker det som andra forskare har kommit fram till. Förutom de roller och ledarskapsstilar som vi har kunnat urskilja hos våra respondenter kan de besitta fler, utan att vi genom vårt empiriska material har uppmärksammat dem. Kanske hade vi behövt en längre deltagande observation för att kunna upptäcka fler av dem.

Som vi nämnde under rubriken Ledarskapets utveckling, i första kapitlet, karaktäriserades ledarskapet under *The Contingency Approach* som kontextbundet. Detta är även en slutsats vi har dragit men vi anser att vi har tagit detta perspektiv ett steg längre då vi har kopplat det till roller och ledarskapsstilar och samspelet dem emellan. Våra slutsatser skiljer sig på ytterligare ett plan då vi har satt detta i samband med hotellbranschen. I inledningen citerar vi Stogdill som menar att ledarskap kan ses som en process i att influera en grupp människors aktiviteter för att hjälpa dem uppnå sina mål och visioner. Vi tolkar detta som att ledarskapet som praktiseras, i motsats till det vi har kommit fram till i denna uppsats, utövar påverkan på omgivningen det befinner sig i. Vi kom även själva fram till att ledarskapet har inverkan på kontexten i framtagandet av den modell vi ovan beskriver. Eftersom vi tycker att detta är intressant ser vi det som ett uppslag för en vidare forskning i en kommande uppsats (Se Bilaga 5). Vi kan då utgå ifrån ett medarbetarperspektiv eller ett kundperspektiv, beroende på vilken bredd och djup vi väljer. Vi har under arbetets gång insett att kontexten påverkar de roller och ledarskapsstilar ledaren intar men har även förstått att kontexten påverkas av roller och ledarskapsstilar. De har alltså en ömsesidig påverkan. Det hade även varit intressant att studera

vilken inverkan kedjan Choice har på det ledarskap hotelldirektörerna kommunicerar, vilka möjligheter och begränsningar kedjetillhörigheten skapar.

Avslutningsvis anser vi att vi genom denna uppsats har bidragit till Service Managementdisciplinen då vi har gett insikt i hur ledarskap uppfattas, utförs och kommuniceras inom hotellbranschen samt har skapat förståelse för den kontext ledarskapet befinner sig i.

7. Källförteckning

Tryckta källor

- Ahltorp, Birgitta. (2002). *Rollmedvetet Ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ahltorp, Birgitta. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: Teambyggare, Innovatörer, Nätverkare och Dirigenter*. Malmö: Shakti AB.
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan. (2003). *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*. The Leadership Quarterly, 14. Sid. 359-381.
- Bryman, Alan. (1996). Leadership in Organizations. I: Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia; Nord, Walter R. *Handbook of Organization studies*. London: SAGE Publications.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Carnall, Colin A. (2003). *Managing Change in Organizations*. Fjärde upplagan. Essex: Pearson Education Limited.
- Fangen, Katrine. (2005). *Deltagande observation*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Flaa, Paul; Hofoss, Dag; Holmer-Hoven, Finn; Medhus, Thorstein & Rønning, Rolf. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Goffman, E (1959) *Jaget och Maskerna- en studie i vardagslivets dramatik*. Fjärde upplagan. Stockholm: Prisma.
- Goleman, Daniel. (2000). *Leadership that gets results*. In Harvard Business Review, March-April 2000. Sid. 78-90.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Heide, Mats. (2005). "IKT, kommunikation och organisationslärande". I Heide, Mats; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation och organisation*. Sid 133-148 Malmö: Liber AB.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och i andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

- Kotter, John, P. (1990). *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Lars Åke. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Lashley, Conrad & Morrison, Alison. (2000). *In search of hospitality*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Leavy, Brian. (2003). *Understanding and triad of great leadership- context, conviction and credibility*. Strategy & Leadership. Vol. 31, nr. 1. Sid. 56-61.
- Mintzberg, Henry. (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press.
- Monoky, John F. (1998). *What's your management style?* Industrial Distribution. Vol. 87, nr. 6. Sid. 142-143.
- Mullins, Laurie J. (2001). *Hospitality Management and Organisational Behaviour*. Fjärde upplagan. Essex: Pearson Education Limited.
- Nonaka, Ikujiro. (1996). "The knowledge-creating company". I Starkey, Ken (red.). *How organizations learn*. Sid 18- 31. London: International Thomson Business Press.
- Parry, Ken W. & Bryman, Alan. (2006). "Leadership in Organizations". I Clegg, Stewart, R.; Hardy, Cynthia; Lawrence, Thomas B.; Nord, Walter R. (red.). *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Andra upplagan. Sid. 447-468. London: Sage Publications Ltd.
- Persson, Kent. (2000). *Internationella hotellkedjor*. Kulturgeografiska Institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat. (2004). *The Future Of Competition. Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rubenowitz, Sigvard. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Simonsson, Charlotte. (2005). "Ledarskap och kommunikation – Chefen som informationsspridare kontra meningsskapare". I Heide, Mats; Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte. *Kommunikation och organisation*. Sid 97-115. Malmö: Liber AB.
- Svedberg, Lars. (2003). *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Thrift, Nigel. (1996). *Spatial Formations*. London: SAGE Publications Ltd.
- Trost, Jan. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Usunier, Jean-Claude & Lee, Julie Anne. (2005). *Marketing across cultures*. Fjärde upplagan. Essex: Pearson Education Limited.

- Wilson, Fiona. (2003). *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Worsfold, Philip. (1989). *Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry*. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 8, nr. 2. Sid. 145-155.
- Öhlander, M. (1999) *Deltagande observation*. In: Kaijser, L.; Öhlander, M. (red). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska källor

Fastighetsvärlden nummer 7/8, 2005

Tillgänglig: <http://www.fastighetsvarlden.se/zino.aspx?articleID=11562> (Hämtad 2007-05-10)

Fakta om Choice

Tillgänglig: <http://www1.choicehotels.no/sv/about-choice-hotels/facts/> (Hämtad 2007-04-3)

Pressmeddelanden 1 från Choice

Tillgänglig: http://cws.huginonline.com/C/189/PR/200702/1104275_2_1.html (Hämtad 2007-05-10)

Pressmeddelande 2 från Choice

Tillgänglig: http://cws.huginonline.com/C/189/PR/200612/1092035_2_1.html (Hämtad 2007-05-10)

Elvanyheterna nummer 1 2007 (Nyheter från Quality Hotel 11 Göteborg, Intern tidning)

Intervjuer

Johansson, Therese. (Hotelldirektör) 2007-04-26, kl 9.30 – 10.17. Clarion Collection Hotel Temperance. Malmö, Sverige.

Jonsson, Per. (Hotelldirektör) 2007-04-13, kl 13.00 – 14.45. Quality Hotel Konserthuset. Malmö, Sverige

Jörding, Maja. (Receptionsansvarig) 2007-04-26, kl 11.00 – 11.37. Clarion Collection Hotel Temperance. Malmö, Sverige.

Korgol, Margaretha. (Husfru) 2007-04-13, kl 14.50 – 15.40. Quality Hotel Konserthuset. Malmö, Sverige.

Linnér, Cecilia. (Hotelldirektör) 2007-04-26, kl 13.46 – 14.30. Comfort Hotel Malmö. Malmö, Sverige.

Ljungdell, Gunilla. (Husfru/frukostvärdinna) 2007-04-26, kl 13.15 – 13.45. Comfort Hotel Malmö. Malmö, Sverige

Persson, Camilla. (Receptionsansvarig) 2007-04-26, kl 14.55 – 15.27. Comfort Hotel Malmö.
Malmö, Sverige.

Observation

Personalmöte på Clarion Collection Hotel Temperance 2007-04-23, kl 11.45 – 14.00. Malmö,
Sverige.

Fältdagböcker

Clarion Collection Hotel Temperance 2007-04-26

Comfort Hotel Malmö 2007-04-26

Quality Hotel Konserthuset 2007-04-13

Bilaga 1

Företagspresentation

Ägaren och grundaren av Choice Hotels Scandinavia, Petter A Stordalen, började redan som sjuåring att intressera sig för affärer¹⁹⁵ och nu står han som majoritetsägare till Nordens största hotellkedja. Choice Hotels Scandinavia tillhör Choice Hotels International som har mer än 5000 hotell i 42 olika länder.¹⁹⁶ År 1996 köpte Stordalen sig rätten att använda sig av varumärken Clarion, Quality och Comfort och han började bygga hotellkoncernen Choice.¹⁹⁷ Idag finns det fem olika varumärken på den nordiska marknaden, Comfort, Quality, Quality Resort, Clarion Collection och Clarion, och representerar över 150 hotell. Företaget ville genom franchiseverksamhet och stordriftsfördelar genomföra sin affärsidé, som är att driva integrerad hotellverksamhet.¹⁹⁸ Choice strävar även efter att framstå som det självklara hotellalternativet för affärs- och konferensarrangörer samt semester- och fritidsresenärer.¹⁹⁹ Choice Hotels Scandinavia blev den 1 januari 2007 Skandinaviens första rökfria hotellkedja²⁰⁰, detta med stor entusiasm från Petter A Stordalen som har ett genuint intresse för miljöfrågor och människors välbefinnande.²⁰¹ Av de fem varumärkena så finns tre stycken, Quality, Clarion Collection och Comfort, representerade i Malmö. Alla tre hotellen är centralt belägna. Av de tre är Quality Hotel Konserthuset det största hotellet med 154 rum²⁰² medan Clarion Collection Temperance och Comfort Hotel Malmö har 126 respektive 127 rum.²⁰³



¹⁹⁵ Fastighetsvärlden nr 7/8 2005

¹⁹⁶ Elvanyheterna nr 1 2007

¹⁹⁷ Fastighetsvärlden nr 7/8 2005

¹⁹⁸ Fakta om Choice

¹⁹⁹ Pressmeddelande 1 från Choice

²⁰⁰ Pressmeddelande 2 från Choice

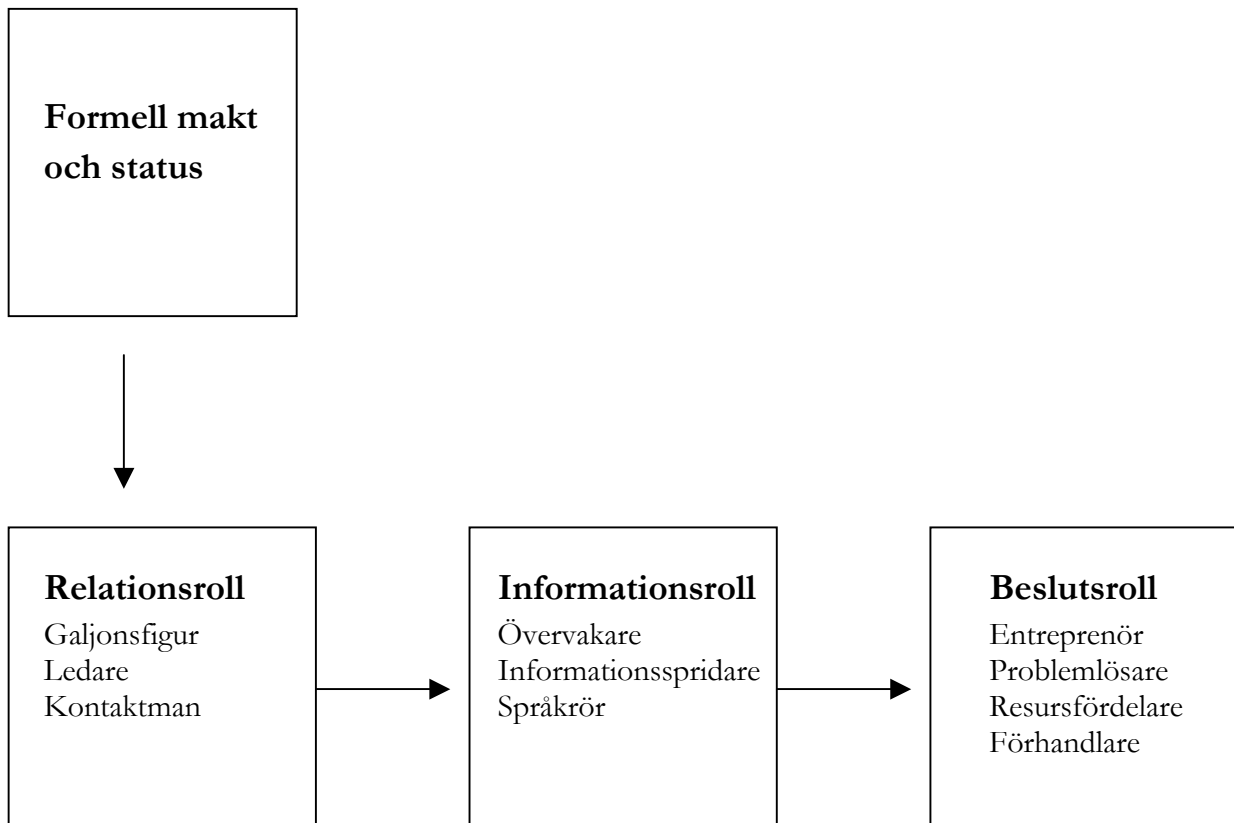
²⁰¹ Elvanyheterna nr 1 2007

²⁰² Jonsson, 2007-04-13

²⁰³ Johansson, 2007-04-26 & Linnér, 2007-04-26

Bilaga 2

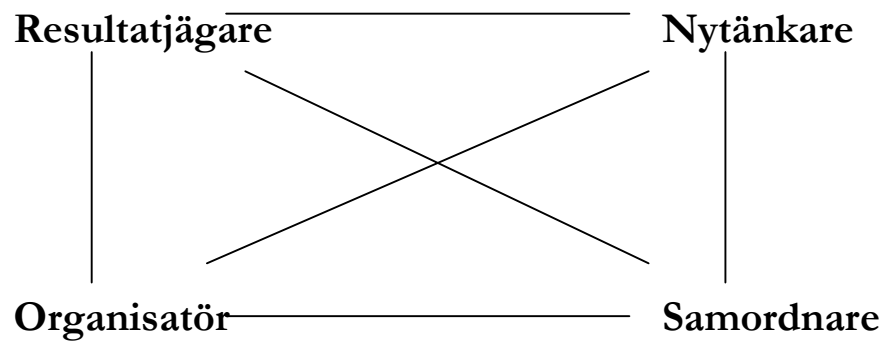
Mintzbergs modell om ledarens roller



Figur 1-1 En Ledares Roller
(Fritt efter Mintzberg 1989, sid 16)

Bilaga 3

RONS-modellen



Figur 4:1 RONS-modellen
(Efter Ahltop 2003, sid 52)

Bilaga 4

Hotelldirektörernas bakgrund

Alla tre hotelldirektörer berättar att de har ett genuint intresse för att ta hand om gästen, att de har en servicekänsla. Den första hotelldirektören som vi träffade för vår uppsats var Per Jonsson som startade sin bana inom hotellbranschen med att gå en turistserviceutbildning i Båstad på komvuxnivå, motsvarande 120 poäng. Under och efter denna utbildning skaffade han sig en gedigen erfarenhet av branschen, då han har praktiserat och arbetat på olika nivåer inom hotell, exempelvis på konferensavdelningen, städat rum, arbetat i kök i flottan, diskat och varit vaktmästare. Senare under hans karriär har han arbetat som försäljningschef under tio år, innan han kände att han hade så många synpunkter på ledningen av hotell, så att han beslutade sig för att bli hotelldirektör. Sedan dess har han arbetat som detta inom olika hotell i åtta år.²⁰⁴ Therese Johansson, som var nästa hotelldirektör som vi intervjuade, åkte efter gymnasiet till Tyskland för att öva upp språket i ett år, och sedan efter en kort tids arbete på hotell som receptionist fortsatte hon sin utbildning i Lund där hon tog en samhällsvetarexamen. Efter ett år i Skottland som utbytesstudent började hon återigen arbeta inom hotell och fick en traineetjänst där hon fick erfarenhet av alla delar av hotellet. Hon avancerade därefter till lokal säljare på hotellet, och sedan Key Account Manager, regionsansvarig för Skåne på en kedja, i omkring tio år. Hon upplevde kedjan som stagnerande och sökte då tjänst som hotelldirektör inom Choice.²⁰⁵ Vår tredje undersökningssperson, Cecilia Linnér, läste i likhet med Jonsson i Båstad, ett år på ett internationellt Hotell- och Managementprogram. Hon fortsatte sin utbildning med en tvåårig KY-utbildning i Göteborg inom samma ämne, vilket innefattade praktik i London. Under praktiken var hon Duty Manager och när hon var klar fortsatte hon ett år på Oxford Brooks University där hon fick en Bachelor of science i hotell och restaurang management. Efter utbildningen kom hon tillbaka till Sverige och började som receptionist och avancerade till assisterande front desk manager. I likhet med Johansson fick hon delta i ett traineeprogram, vilket ledde till att hon fick tjänsten som hotelldirektör.²⁰⁶

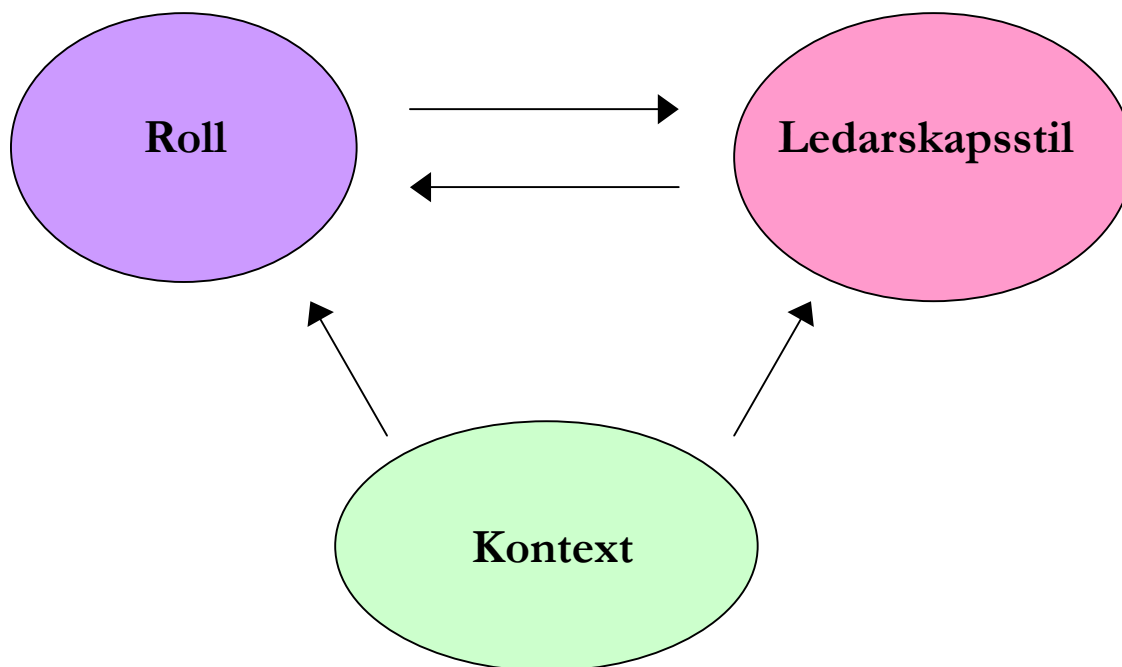
²⁰⁴ Jonsson, 2007-04-13

²⁰⁵ Johansson, 2007-04-26

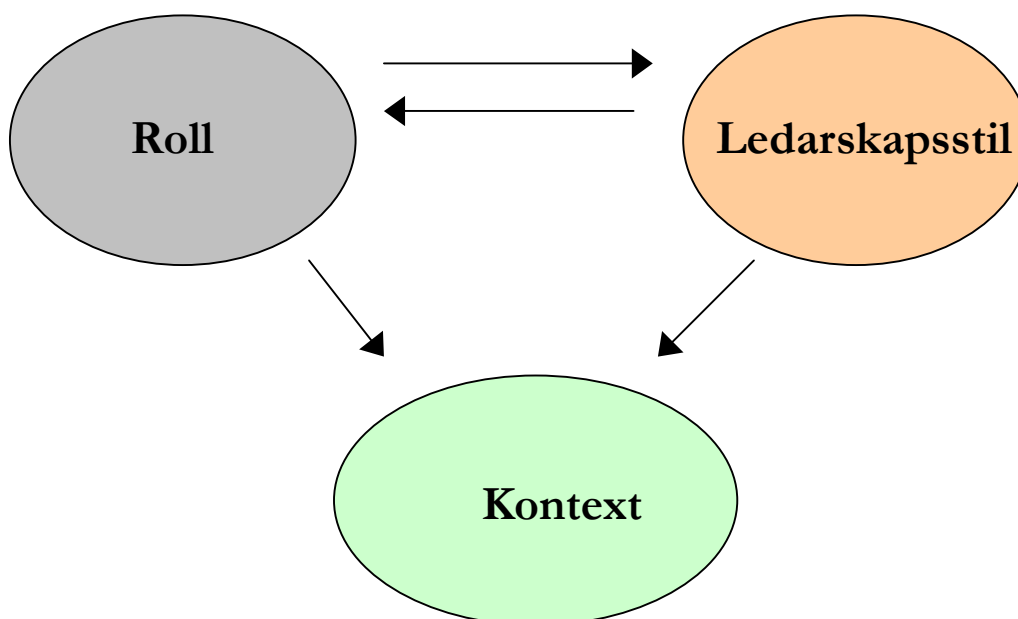
²⁰⁶ Linnér, 2007-04-26

Bilaga 5

Våra modeller



Vår modell för förhållandet mellan våra tre nyckelbegrepp.



En modell skapad av oss för framtida forskning

Bilaga 6

Intervjuguide till Per Jonsson

1. Allmänna uppgifter

- Vad har Du för utbildning?
- Skulle Du kunna berätta lite om din karriär fram tills nu?
 - Hur länge har Du jobbat inom branschen?(Inom Choice och just på detta hotell)
 - Hur länge har Du varit hotellchef här på hotellet?
 - Har Du haft andra chefsbefattningar inom Choice än den Du har idag? I så fall vilka?
- Vilka är dina karriärsmål?
- Hur uppkom ditt intresse för hotellbranschen?
- Hur skulle Du beskriva dig själv som person, positivt och negativt?
- Vilket slags djur skulle du vilja karaktärisera dig som? Varför väljer du just det djuret?
- Varför valde Du att arbeta just på Choice och inte en konkurrerande kedja?
- Känner Du lojalitet gentemot Choice?

2. Choice

- Skulle Du vilja berätta lite om Choicekedjans bakgrund?
- Skulle Du kunna berätta lite mer specifikt om just Quality Hotel Konserthuset?
 - När grundades Quality Hotel Konserthuset?
 - Hur många anställda har ni?
- Vilka slags krav ställer Choice på dig som ledare?
 - Anser du att dem är rimliga?
 - Hur mycket handlingsfrihet har Du?
 - Vilken utbildning har du fått inom Choice för din chefsbefattning?

3. Allmänt ledarskap

- Hur definierar Du ledarskap i allmänhet?
- Vad utmärker en bra ledare?
 - Vilka egenskaper värderar Du högst respektive minst?
- Den senaste tiden har alltmer fokus lagts på service, tycker Du att detta har haft en inverkan på ledarskapet?
- Hur tror Du att anställda påverkas av ledaren?
- Vad har du för syn på hotellbranschen i allmänhet?
- Anser Du att det finns några märkbara skillnader mellan en ledare i andra branscher och en ledare inom hotellbranschen?
- Vad tycker du är den svåraste uppgiften inom hotell?

4. Hotellchefens ledarskap

- Vad gör dig till en bra ledare?
- Någon ledare som har gjort intryck på dig, både positivt och negativt? På vilket sätt?
- I vilken utsträckning påverkar den förra hotellchefens ledarskapstil ditt ledarskap idag?
- Har Du ledarskap i åtanke i ditt vardagliga arbete?
- Vilka arbetsuppgifter har Du, beskriv en vanlig arbetsdag?
 - Vilken av uppgifterna är viktigast respektive mindre viktig?

Bilaga 6 forts.

- Vilken ser Du som mest stimulerande och givande för dig som ledare?
- Vilka uppgifter delegerar Du till dina avdelningschefer?
- Vilka arbetsuppgifter skiljer sig från dina avdelningschefers uppgifter?
- Vilken handlingsfrihet har dina anställda?
- Känner Du att din ledarstil påverkas av kedjetillhörigheten? I så fall på vilket sätt?
- Vilka för- och nackdelar ser Du med kedjetillhörighet i anseende av ledarskap?

5. Relationer

- Vad värdesätter Du i en relation med medarbetare?
- Hur skulle Du beskriva din relation till dina medarbetare idag?
 - Vilken slags kontakt har Du med mellancheferna och personalen?
- Hur arbetar Du för att skapa varaktiga relationer till medarbetare och mellan medarbetare?
 - På vilket sätt visar Du att det är Du som är ledaren?
- Hur använder Du ledarskapet för att motivera dina medarbetare?
 - Hur berömmar du dina medarbetare respektive hur visar du att deras agerande är felaktigt?
 - I vilken utsträckning finner du belöningsystem som ett viktigt verktyg vid ledning?

6. Kommunikation

- På vilket sätt skapar Du en dialog med dina medarbetare?
- Vilka medel använder Du för att kommunicera med dina medarbetare? Mellanchefer, avdelningschefer, front office personal?
- Hur fungerar informationsflödet från ledarens håll ner till medarbetaren och vice versa?
 - Anser Du att din information når alla led i företaget eller finns det några hinder som bromsar informationsflödet?
- Hur får du reda på vad medarbetaren anser om ditt sätt att leda?
 - Använder ni utvärderingsmaterial?
- Finns det något som Du skulle vilja ändra på inom företaget med tanke på kommunikation?

Bilaga 7

Intervjuguide till Therese Johansson och Cecilia Linnér

7. Allmänna uppgifter

- Vad har Du för utbildning?
- Skulle Du kunna berätta lite om din karriär fram tills nu?
- Hur uppkom ditt intresse för hotellbranschen?
- Hur skulle Du beskriva dig själv som person, positivt och negativt?
- Vilket slags djur skulle du vilja karaktärisera dig som? Varför väljer du just det djuret?

8. Choice

- Skulle Du vilja berätta lite om Choicekedjans bakgrund?
- Skulle Du kunna berätta lite mer specifikt om just Clarion Collection Temperance/Comfort Hotel Malmö?

9. Allmänt ledarskap

- Hur definierar Du ledarskap i allmänhet?
- Anser Du att det finns några märkbara skillnader mellan en ledare i andra branscher och en ledare inom hotellbranschen?

10. Hotellchefens ledarskap

- Vad gör dig till en bra ledare?
- Någon ledare som har gjort intryck på dig, både positivt och negativt? På vilket sätt?
- Skulle du vilja beskriva en vanlig arbetsdag?
- Hur ser du på kedjetillhörigheten?

11. Relationer

- Skulle Du vilja beskriva relationen med dina medarbetare?
- Hur använder Du ledarskapet för att motivera dina medarbetare?

12. Kommunikation

- Hur kommunicerar Du med dina medarbetare? Mellanchefer, avdelningschefer, front office personal?
- Hur fungerar informationsflödet från ledarens håll ner till medarbetaren och vice versa?

Bilaga 8

Intervjuguide till avdelningschefer

1. Allmänna uppgifter

- Hur skulle Du beskriva dig själv som person?
- Vilket slags djur skulle Du vilja karaktärisera dig som? Varför väljer Du just det djuret?
- Vad har Du för utbildning?
- Skulle Du kunna berätta lite om din karriär fram tills nu?
- Skulle Du vilja beskriva vilka arbetsuppgifter Du har?

2. Allmänt ledarskap

- Hur definierar Du ledarskap?
- Känner Du att kedjetillhörigheten påverkar ditt sätt att leda dina medarbetare?
- Anser Du att kedjetillhörigheten påverkar din chefs ledarskapsstil?

3. Relationer

- Hur ser du på Din relation med dina medarbetare idag?
- Hur använder Du ledarskapet för att motivera dina medarbetare?
- Hur skulle du beskriva Din chef som person?
- Vad förväntar Du att ledaren ska göra i sin ledarroll?
- När träffar Du din chef? I vilka sammanhang?
- Får Du gehör på dina frågor och åsikter? På vilket sätt?
- Vad anser Du är det som håller samman hotellet?

4. Kommunikation

- Hur kommunicerar Du med dina medarbetare? Din chef och front office personal?
- Hur fungerar informationsflödet från ledarens håll ner till medarbetaren och vice versa?