



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

# **Det goda medarbetarskapet**

**- Arbetsledares och medarbetares arbete med och syn på  
ansvarstagande i hotellverksamheter**

Grupp 33

Henny Hasselknippe Dahl-Hansen

Sara Borg

Handledare:  
Ulrika Westrup

Kandidatuppsats  
VT2013

## **Sammanfattning**

I dagens serviceverksamheter spelar personalen ofta en vital roll för organisationens framgång. En typ av serviceverksamhet är hotell där de anställda skapar servicemöten och där kundnöjdheten ofta beror på personalens handlingar. I hotellverksamheter är det därför viktigt att ge de anställda möjligheter och resurser för att kunna agera och ta ansvar. Om medarbetarna får detta samt om de vill ta ansvar kan det leda till ett medarbetarskap. Ett problem i många av dagens hotellverksamheter är att ett medarbetarskap ofta motverkas och inte kan utvecklas på grund av administrativa kontrollrutiner och centrala beslut, som gör att medarbetarnas vilja att ta ansvar och engagemang minskar. Denna studie syftar till att undersöka hur arbetsledare och medarbetare i hotellverksamheter arbetar med och förhåller sig till ansvar och ansvarstagande. För att upprätthålla syftet har vi valt att använda oss av två frågeställningar. Med dessa frågeställningar svarar vi på hur arbetsledare och medarbetare ser på och främjar ansvarstagande. Vi har undersökt ansvar och ansvarstagandets roll i medarbetarskapet och hur arbetsledare och medarbetare kan arbeta med ansvar för att utveckla ett gott medarbetarskap. Som metod har vi använt oss av kvalitativa forskningsintervjuer och intervjuat 10 personer i olika positioner på tre olika hotellverksamheter i Lund och Malmö. Det empiriska material som vi under intervjuerna samlat in har vi analyserat med hjälp av teorier om HRM, medarbetarskap och ansvarstagande. Vi har kommit fram till att ansvar spelar stor roll för de flesta anställda, oavsett position, i dessa verksamheter. Alla känner att de utvecklas med ansvar och känner sig mer delaktiga i verksamheten då de får mer ansvar. Mycket av arbetet för att främja ansvarstagande går ut på delegering, personlig utveckling, skapandet av goda relationer och arbete för förtroende de anställda emellan. Arbetsledarens roll är även av stor vikt i arbetet för att främja medarbetarskapet då det är dennes uppgift att driva och leda medarbetarna.

## Innehållsförteckning

Kapitel 1 .....	1
1. Inledning .....	1
1.1 Medarbetarskap i hotellverksamheter .....	1
1.2 Syfte och frågeställningar .....	3
1.3 Disposition .....	4
Kapitel 2 .....	5
2. Metod .....	5
2.1 Val av studieobjekt .....	5
2.2 Tillvägagångsätt .....	6
2.3 Insamling av empiriskt material .....	6
2.3.1 Kvalitativ metod .....	6
2.3.3.1 Figur 1: Sammanställning över intervjuer genomförda i undersökningen .....	8
2.3.4 Bearbetning av material .....	9
2.3.5 Litteratur och tillämpning .....	10
2.3.6 Studiens hållbarhet .....	11
Kapitel 3 .....	12
3. Teoretisk referensram .....	12
3.1 Human Resource Management .....	12
3.2 Empowerment .....	13
3.3 Medarbetarskap .....	14
3.4 Ansvar och ansvarstagande .....	15
3.5 Ansvar och delegering .....	17
3.6 Ansvar och utveckling .....	18
3.7 Summering av den teoretiska referensramen .....	19
Kapitel 4 .....	20
4. Presentation av det empiriska materialet .....	20
4.1 Scandic Triangeln .....	20
4.1.1. Hotellchef på Scandic Triangeln .....	21
4.1.2. Receptionschef på Scandic Triangeln .....	21
4.1.3. Receptionist på Scandic Triangeln .....	22
4.2 Elite Hotel Ideon .....	22
4.2.1 Husfru på Elite Hotel Ideon .....	23
4.2.2 Städerska och assistent åt husfrun på Elite Hotel Ideon .....	23
4.2.3 Receptions- och bokningschef på Elite Hotel Ideon .....	24
4.2.4 Extraanställd receptionist på Elite Hotel Ideon .....	25
4.3 Hotel Lundia .....	25
4.3.1. Operativ chef på Hotel Lundia .....	26
4.3.2 Receptionistchef på Hotel Lundia .....	26
4.3.3 Receptionist och skyddsombud på Hotel Lundia .....	27
Kapitel 5 .....	28
5. Analys .....	28
5.1 Ansvar och ansvarstagande .....	28
5.2 Ansvar och delegering .....	31
5.3 Ansvar och förtroende .....	34
5.4 Ansvar och utveckling .....	37
5.5 Medarbetarskap och ansvar .....	41

Kapitel 6.....	44
6. Diskussion, slutsatser och förslag till vidare forskning .....	44
6.1 Hur arbetar arbetsledare och medarbetare med att främja ansvarstagande i hotellverksamheter? .....	44
6.2 Vilken syn har arbetsledare och medarbetare i hotellverksamheter på ansvarstagande? .....	45
6.3 Avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning .....	46
Kapitel 7.....	48
7. Litteraturlista.....	48
7.1 Tryckta källor.....	48
7.2 Elektroniska källor .....	50
7.3 Muntliga källor.....	50
Kapitel 8.....	51
8 Bilagor.....	51
8.1 Intervjuguide till arbetsledare .....	51
8.2 Intervjuguide till medarbetare.....	52

# Kapitel 1

## 1. Inledning

### 1.1 Medarbetarskap i hotellverksamheter

För många serviceverksamheter är personalen den viktigaste resursen för att skapa konkurrensfördelar. Det är personalen som har den ytliga kontakten med kunderna. Utan dem hade det inte varit något servicemöte och verksamheterna hade upphört att existera. Ett sätt att arbeta med personalen är genom *“human resource management”* (HRM) som professorerna inom ämnet John Bratton och Jeff Gold (2003, p. 3) beskriver som: *“Den del av organisationen som specialiserar sig på de anställdas roll i organisationen. HRM framhäver att de anställda är nyckeln till ett stadigvarande konkurrenskraftigt försprång”*. HRM är alltså en personalstrategi som syftar till den enskilda individen och de olika arbetsgrupperna ute på arbetsplatsen. Den ser till så att de mänskliga resurserna är välmående och kan växa och utvecklas i sin yrkesroll. HRM bör finnas i verksamheten på en strategisk nivå. På det sättet kan man se till både organisationens och medarbetarnas bästa samt integrera verksamhetsidén och personalidén på ett naturligt sätt (Lindmark & Önnevik, 2012, s. 22).

HRM innefattar olika verktyg som kan hjälpa personalen att må bättre och bli mer kompetenta och säkra på sina arbetsuppgifter. Ett av dessa strategiska verktyg är *empowerment*. Med empowerment menas bemyndigande och spridning och delegering av makt, i syfte att öka medarbetarnas känsla av delaktighet. I verkligheten har empowerment utvecklats till att bli en ledningsstrategi som syftar till att förbättra organisationers verksamhet genom att nyttja medarbetarnas kompetens (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 18). Personalen får ett bemyndigande till att lösa och hantera olika situationer på plats och på det sättet förbättra servicen och kundens upplevelse. Genom empowerment kan personalen känna sig viktiga samt vara en större resurs för verksamheten, något som kan styrka deras arbetsmotivation (Boella & Goss-Turner, 2005, p. 44).

Det finns en tydlig koppling mellan forskningen om HRM och Service Management. Ett HRM-arbete gör medarbetarna mer kompetenta samt ger dem bättre motivation

och engagemang till att leverera bra service till kunderna. En viktig del av Service Management är att skapa goda kundrelationer både på kort och lång sikt, något personalen skapar genom personlig kontakt i servicemötet (Lindmark & Önnevik, 2012, s. 337-338). En typ av verksamhet där detta servicemöte är särskilt påtagligt är hotellverksamheter. Här har medarbetarna all den ytliga kontakten med kunderna. Kvaliteten på den personliga interaktionen i servicemötet utgör en stor del av kundens uppfattning av verksamheten och om kunden är nöjd eller inte (Bitner, Booms & Tetreault, 1990, p. 72). Om personalen inte trivs, är omotiverad och inte nöjd med sitt arbete är det liten chans för att de ger god service till kunden, något som ger kunden ett val att välja andra hotellverksamheter vid ett senare tillfälle. För att hotellverksamheterna ska bli framgångsrika gäller det därför att inte ge kunderna denna möjlighet. Genom att satsa på personalen kan de veta att personalen presterar och att deras kunder får den bästa service som är möjlig. På det sättet får de både goda kundrelationer och en bättre lönsamhet, något som kan leda till en större satsning på personalen och en bättre personalpolitik som även förbättrar lönsamheten och kundrelationerna (Lindmark & Önnevik, 2012, s. 337-338).

Att medarbetaren kan agera ansvarstagande är ofta en viktig aspekt som spelar stor roll för servicemötet och hotellverksamhetens framgång. Ett intressant begrepp som innefattar detta är medarbetarskap. Det är ett relativt nytt begrepp som har vuxit fram ur managementforskningen i Skandinavien. Medarbetarskapsforskarna Freddy Hällstén och Stefan Tengblad (2010, s. 10) beskriver medarbetarskap på följande sätt: *“Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet”*. De två forskarna tar upp hur relationen till “det egna arbetet”, i form av medarbetarnas grad av ansvarstagande, ledning av sig själv samt hur medarbetaren förhåller sig till sin arbetsledare och kollegor, är essentiellt för ett medarbetarskap. Utan dessa aspekter existerar det inget medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 11).

Till skillnad från Service Management och HRM med empowerment finns det begränsat med forskning om hur hotellverksamheter kan arbeta för ett gott medarbetarskap. Många företag arbetar heller inte med det, eller i alla fall inte medvetet. Vi tyckte det var ett intressant begrepp då det dels har inspirerats av begreppet empowerment men samtidigt skiljer sig, då empowerment handlar om hur

verksamheter ska hantera medarbetarna, medan medarbetarskap handlar om hur medarbetarna hanterar relationen till sitt arbete, sin arbetsgivare och sina arbetskamrater. Medarbetarskap fokuserar alltså på relationen (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 18). Det vi fann så intressant med medarbetarskap är att denna teori menar att ledarskap och medarbetarskap ska förstås i förhållande till varandra, och är något av varandras förutsättningar. En ledare kan inte nå goda resultat ifall de anställdas medarbetarskap inte är gott. Å andra sidan ges medarbetare dåliga möjligheter att utvecklas i sitt medarbetarskap ifall chefen inte klarar av sin ledaruppgift (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 19). Varken forskningen inom HRM eller Service Management går in på djupet av ansvar och medarbetarens relation till ansvarstagande. Detta anser vi bör forskas mer kring, något som även väckt vårt intresse för ämnet.

Centralt i medarbetarskap är hur organisationen arbetar med medarbetaren för att den ska vilja, kunna och få lov att ta ansvar. Ett problem med att utveckla ett medarbetarskap är att de flesta av dagens verksamheter ofta motverkar att ett sånt här medarbetarskap ska kunna utvecklas fullt ut. Några av dessa motverkningar kan vara administrativa kontrollrutiner och centrala beslut, som gör att medarbetarens vilja att agera ansvarstagande och vara engagerad i verksamhetens framväxt, minskar eller helt försvinner. Även arbetsledarens roll i medarbetarskapet, att främja medarbetarens utveckling och växt, kan lätt försvinna då det är få som klarar av att balansera sitt administrativa arbete med att vara närvarande och stödja sina medarbetare i deras ansvarstagande (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 9-10).

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Vi ser att kunskapen behöver ökas då det inte finns mycket forskning kring medarbetarskap och hur arbetet med detta påverkar hotellverksamheter, vilket har lett oss fram till vårt syfte. *Syftet med vår uppsats är att bidra med kunskap om hur hotellverksamheter arbetar med och förhåller sig till ansvarstagande i medarbetarskap utifrån ett lednings- och personalperspektiv.* För att kunna uppfylla vårt syfte har vi valt att använda oss av följande frågeställningar:

- Hur arbetar arbetsledare och medarbetare med att främja ansvarstagande i hotellverksamheter?
- Vilken syn har arbetsledare och medarbetare i hotellverksamheter på ansvarstagande?

Vi kommer att studera tre olika hotellkedjor för att kunna jämföra och skilja på hur de arbetar med att främja ansvarstagande och på vilket sätt det kan styrka medarbetarskapet i verksamheten. Vi har valt att studera tre hotell belägna i Malmö-Lund regionen, *Scandic Triangeln*, *Elite Hotel Ideon* och *Hotel Lundia*. Dessa tre för att de ligger i samma klass men ingår i verksamheter av väldigt olika storlek. Scandic Triangeln är en internationell verksamhet, Elite Hotel Ideon är en nationell och Hotel Lundia är en lokal.

### **1.3 Disposition**

Här följer en disposition över uppsatsen för att underlätta för läsaren och förbereda den för vad som väntar. Kapitel 2, Metod, redogör för hur vi har gått till väga för att kunna besvara våra frågor. Detta omfattar val av studieområde och studieobjekt, hur vi insamlat vårt teoretiska och empiriska material samt hur vi analyserat detta. Kapitel 3 tar upp teorier inom ämnena medarbetarskap, ansvarstagande och HRM som hjälper oss att analysera vårt insamlade empiriska material. I kapitel 4 presenteras verksamheterna och intervjuobjekten för att göra det lättare för läsaren att följa med i kapitel 5, Analys. Analysen redogör och analyserar resultatet av det insamlade materialet med hjälp av teorierna från kapitel 3. I kapitel 6 sammanställer och diskuterar vi de dragna slutsatserna. Kapitel 6 består även av en avslutande reflektionsdel som innehåller förslag på vidare forskning. Uppsatsen avslutas med en förteckning av litteraturen vi använt samt bilagor i form av intervjuguider.



## Kapitel 2

### 2. Metod

Nedan följer en beskrivning av våra metodologiska val, hur vi har gått till väga från studiens början till dess slut. Vi vill börja med att ge motiv till vårt val av studieobjekt, därefter en överblick av tillvägagångssättet för att sedan gå djupare in på insamling av empiriskt material, litteratur användning och studiens hållbarhet.

#### 2.1 Val av studieobjekt

Då vår utbildning inom Service Management är tvärvetenskaplig har vi under tre år sett ur många olika synsätt hur viktiga medarbetarna är för personalstarka service verksamheter. "*Sanningens ögonblick*" spelar så pass stor roll för kunder och därmed för hur serviceverksamheter lyckas och kan skapa konkurrensfördelar genom sina medarbetare (Grönroos, 2008, s. 90). Ett intressant begrepp som vi kommit i kontakt med endast det senaste året under vår utbildning är medarbetarskapsbegreppet. Detta då det är ett relativt nytt begrepp och det finns inte mycket forskat om det. Medarbetarskap innefattar mycket ansvar och ansvarstagande från medarbetaren, både i arbetsrollen, för verksamheten, för gruppen och för sin egen utveckling, att vi såg ansvar som något av det viktigaste under själva medarbetarskapsbegreppet. Därför kom vi att undersöka just ansvarstagande under medarbetarskap. De verksamheter vi har använt som studieobjekt är hotellverksamheter och det för att hotellverksamheter är vår expertis då vår inriktning inom Service Management är Hotell och Restaurang. Just hotellverksamheter intresserar oss väldigt och vi såg att kunskap inom medarbetarskap och ansvarstagande kan gynna dessa verksamheter.

Det finns som sagt begränsad med litteratur om medarbetarskap och vi blev förvånade att det var en väldigt liten del av litteraturen som använde sig av just denna typ av serviceverksamheter där människor är så pass viktiga. Med intresset vi innehar för service, och det ganska nyfunna intresset för medarbetarskap, letade vi i litteraturen som finns och då kom vi ganska snabbt fram till att det finns en problematisering med ansvarstagande i medarbetarskap som vi ville undersöka. Detta ledde fram till vad vi ville undersöka och syftet med uppsatsen. Detta var det nödvändigt att fastställa innan vi kunde bestämma oss för undersökningens metod (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 120-121).

## **2.2 Tillvägagångsätt**

Här vill vi förklara för läsaren vad vi i stora drag har gjort i vår forskning. Sedan följer mer beskrivande, ingående avsnitt om tillvägagångssätt av uppsatsen. Efter att ha beslutat om studiens syfte har vi samlat in kunskap om medarbetarskap, ansvar, HRM, empowerment, management och service management. Allt för att hitta en grund att stå på för vår vidare forskning. Vi har intervjuat 10 arbetsledare och medarbetare på tre olika hotell i Malmö och Lund. Detta har lagt grunden till vårt empiriska material. Under insamlingen av empiriskt material fick vi många gånger gå tillbaka till vårt teoretiska material och samla mer, byta ut och lägga till. Sedan analyserade vi vårt empiriska material med hjälp av våra teorier och kom fram till slutsatser som besvarade våra frågeställningar.

## **2.3 Insamling av empiriskt material**

### **2.3.1 Kvalitativ metod**

Metod betydde ursprungligen *vägen till målet* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 207). Vi kom att inse väldigt fort att för att uppnå vårt syfte skulle vi använda den kvalitativa metoden och kvalitativa intervjuer. Den kvalitativa metoden kan till skillnad från den kvantitativa gå in på djupet på vad människor i hotellverksamheterna känner och anser som ett bra ansvarstagande. Då vi ville se hur anställda i olika positioner förhåller sig till ansvar och ansvarstagande kände vi att vi kunde få mer tillförlitlig information genom personliga intervjuer än vid någon annan kvalitativ metod. Detta då vi genom intervjuer kunde få god inblick i intervjuobjektens åsikter, attityder, erfarenheter och känslor (May, 2001, s. 148). Personliga intervjuer i stort går ut på att fråga människor om hur de tänker och tycker eller hur och varför de gör saker och ting (Ahrne & Svensson, 2011, s. 10). Innan vi påbörjade själva intervjuerna förberedde vi oss mycket, både för att underlätta senare stadier i analys och slutsats men även för att skapa så hög validitet som möjligt. Vi samlade in teoretiskt material, förberedde oss med frågeschema och gick igenom intervjutekniker, samtidigt som vi hade vårt mål i sikte (Kvale, 1997, s. 95-96).

### **2.3.2 Fallstudie**

Vi ställde oss frågan var det vi letade efter kunde finnas och därigenom fann vi våra studieobjekt, de tre hotellen (Ahrne & Svensson, 2011, s. 23). Vi såg våra

studieobjekt, Scandic Triangeln, Elite Hotel Ideon och Hotel Lundia, som väldigt intressanta då de skiljer sig åt. Det var alltså inte viktigt exakt vilket hotell vi undersökte. Det intressanta var att de är olika i struktur, storlek och organisation och därför kunde studien få högre validitet. Vi hade även en tanke om att medarbetarnas förhållningssätt och arbete med ansvar varierade. Det var också just därför vi ville använda oss av tre olika sorters verksamheter och inte endast en lokal eller en nationell eller en internationell, eller två av dem. De gav helt enkelt en så bred och sanningsenlig bild som möjligt av hur olika sorters hotellverksamheter arbetar med och ser på ansvarstagande.

### **2.3.3 Personliga intervjuer**

Vi kom i kontakt med intervjuobjekten genom att kontakta hotellens direktörer och bad om att få intervjua tre personer, både frontpersonal och arbetsledare. Vi genomförde, på alla hotellen, tre intervjuer, utom på Elite Hotel Ideon, där vi genomförde fyra. Vi valde alltså att genomföra tio intervjuer och bestämde oss att satsa på kvalitet i de intervjuer vi genomförde. Just att intervjua kvalitativt gav den största insikten i hur människorna, både arbetsledare och medarbetare faktiskt såg på ansvar och hur de därmed jobbade med det.

Vi valde att göra intervjuerna som enskilda intervjuer, då vi sökte faktisk information, åsikter och attityder (Kvale, 1997, s. 97). Intervjuobjekten gav i alla intervjuerna informationen vi behövde. Även om några av intervjuerna endast var på lite över 30 minuter anser vi att det fortfarande är en form av djupintervjuer då vi kom in på djupet av deras meningar och förhållningssätt och inte behövde mer tid för att få den informationen vi sökte. När vi valde intervjuobjekt var det inte viktigt exakt vilken position personerna hade. För syftets skull valde vi att använda oss av både medarbetare och även medarbetare som var arbetsledare, då det är ett ansvarstagande på en annan nivå än man har om man inte är arbetsledare. Med arbetsledarna var inte det viktiga just vilken arbetsledare de var, utan just den faktorn att de var ansvariga för andra medarbetare i sin position. Intervjuerna varade mellan 30-80 minuter. I figur 2.3.3.1 har vi gjort en sammanställning av uppgifter om våra intervjuer.

Hotell	Intervjuobjekt	Typ av intervju	Intervjuns längd	Vart den var	Dokumentation
<b>Scandic Triangeln, Malmö</b>	Hotellchef	Personlig intervju	55 min	Scandic Triangeln	Ljudinspelad och transkriberad
	Receptionschef	Personlig intervju	40 min	Scandic Triangeln	Ljudinspelad och transkriberad
	Receptionist	Personlig intervju	30 min	Scandic Triangeln	Ljudinspelad och transkriberad
<b>Elite Hotel Ideon, Lund</b>	Husfru	Personlig intervju	80 min	Elite Ideon	Ljudinspelad och transkriberad
	Assistent till husfrun	Personlig intervju	30 min	Elite Ideon	Ljudinspelad och transkriberad
	Receptionschef	Personlig intervju	40 min	Elite Ideon	Ljudinspelad och transkriberad
<b>Hotel Lundia, Lund</b>	Receptionist	Personlig intervju	35 min	Espresso House	Ljudinspelad och transkriberad
	Operativ chef	Personlig intervju	50 min	Lundia	Ljudinspelad och transkriberad
	Receptionschef	Personlig intervju	40 min	Lundia	Ljudinspelad och transkriberad
	Receptionist	Personlig intervju	30 min	Lundia	Ljudinspelad och transkriberad

### 2.3.3.1 Figur 1: Sammanställning över intervjuer genomförda i undersökningen

Innan vi påbörjade själva intervjuerna bestämde vi oss för att de skulle vara semistrukturerade. Vi satte upp en intervjuguide, först med teman som vi ville beröra för att nå syftet (May, 2001, s. 150-151). Under dessa teman satte vi upp ungefärliga frågor vi ville få svar på, både för att kunna strukturera upp intervjun samt för att vara säkra på att vi skulle gå igenom den information vi ville ha reda på. Genom att intervjuerna inte utfördes helt strukturerat hade vi möjlighet att genomföra dem mer som ett vanligt samtal, där det fanns rum för ändringar i intervjuguiden och till exempel följdfrågor kunde ställas (May, 2001, s. 151). Vi utförde alla intervjuer utom en på hotellet där respektive intervjuobjekt arbetade. Detta för att det var deras ”hemmaplan” och de förmodligen kände sig relativt bekväma där (Kvale, 1997, s. 118). En av intervjuerna utfördes på *Espresso House* i Lund, då det passade intervjuobjektet bättre. Det kändes även etiskt rätt att innan intervjun be om lov att

spela in intervjuerna och informera om vad informationen skulle användas för (Kvale, 1997, s. 120). Intervjuobjekten fick ta del av de ungefärliga frågorna innan intervjun. För att underlätta för läsaren, har vi vidare valt att inte nämna intervjuobjekten vid namn, utan istället vid deras arbetsposition och vilken verksamhet de är anställda i. Detta för att läsaren hela tiden ska förstå vem vi skriver om och förvirra så lite som möjligt. Vi har valt att skilja på de som är arbetsledare och de som är medarbetare och analyserar dessa var för sig genom hela uppsatsen.

#### **2.3.4 Bearbetning av material**

För att få ett lättare analysarbete och för att inte missa eller glömma viktig information började vi med att transkribera intervjuerna. Vi spelade in alla intervjuer vilket gjorde att vi inte behövde koncentrera oss på att anteckna (May, 2001, s. 168). Det positiva med inspelningarna är att man får med alla ord, som man ibland inte tänker på där och då. Dock får man inte med kroppsspråk, ansiktsuttryck och känslor på samma sätt, men vi såg inte detta som ett problem, då vi endast ville analysera intervjuobjektens ord (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 195 & 197).

Under själva transkriberingen skrev vi ut exakta ord och skrev ut hela intervjuerna, utan att förkorta eller försöka tolka (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 200). När vi hade alla transkriberingar klara såg vi på våra teman vad vi specifikt ville få fram från alla de olika intervjuerna och påbörjade vår sortering av det empiriska materialet (Ahrne & Svensson, 2011, s. 194). Vi började med att tilldela varje intervjuobjekt en färg för att göra dem mer hanterbara. Sen gick vi igenom varje intervju, fråga för fråga och kategoriserade intervjuobjektens svar efter våra förutbestämda teman (May, 2001, s. 170). Metodforskarna Steinar Kvale och Svend Brinkmann (2009, s. 207) tar upp i sin bok *Den kvalitativa forskningsintervjun* att det är viktigt att analysarbetet börjar redan innan själva intervjuerna, med att sätta upp teman så att man har det i bakhuvudet redan under intervjun. Genom våra första kategorier blev inte all information uppdelad på det sätt vi ville, så vi gjorde om kategorierna. Allt för att underlätta själva analysen och då var det igen viktigt att tänka tillbaka på vårt problem, syfte och frågeställningar. När vi sedan blivit klar med vilka kategorier vi skulle ha kunde materialet reduceras och det blev enklare att analysera (Ahrne & Svensson, 2011, s. 202). Vi valde tillsammans det transkriberade materialet som var mest relevant, men vi såg även till vårt teoretiska material för att avgränsa oss (Ahrne & Svensson, 2011,

s. 195). Vi ville få fram det vi såg var viktigast för syftet och samtidigt inte ge en missvisande bild av det empiriska materialet (Ahrne & Svensson, 2011, s. 202).

När materialet reducerats påbörjades den sista delen av analysen, där vi ville presentera och argumentera för vad vi kommit fram till med hjälp av våra teorier. Ambitionen med denna argumentation var att bidra med ny information och kunskap inom ämnet medarbetarskap och ansvarstagande (Ahrne & Svensson, 2011, s. 206). Vi presenterade först verksamheterna och intervjuobjekten vi använt oss av. I denna presenterande del påbörjade vi även vår analys då vi tolkade och presenterade de viktigaste aspekterna kring frågeställningarna. Efter presentationskapitlet följde analyskapitlet där vi analyserade utifrån den tidigare litteraturen, men även förde egna argument för att bidra till forskningen.

### **2.3.5 Litteratur och tillämpning**

När vi började själva forskningen var det självklart viktigt att se på vad som fanns forskat om ämnet. Vi visste redan att det inte fanns så mycket och letade därför upp de forskare som bidragit mest till begreppet. Den teoretiska referensramen utgörs till stor del av Stefan Tengblads forskning då han är en av de främsta forskare kring medarbetarskap. Vi har även använt oss av Tengblads medforskare, bland annat Freddy Hällstén och Claus Möller, och andra som har tillfört ny kunskap inom ämnet. Då vi genomför vår studie i Sverige såg vi också att denna litteratur, både skriven av de författare som varit med och myntat begreppet, och skriven i vår del av världen som även ligger i framkanten med denna sorts forskning, var den bästa för vår forskning. Det finns även mycket intressant forskning i artiklar, som vi fann genom att använda oss av relevanta sökord på universitetsbaserade sökmotorer. Sökorden varierade, bland annat använde vi oss av begreppen empowerment, ansvarstagande och medarbetarskap. För att få insikter från andra håll än just dessa skandinaviska forskare sökte vi även annan litteratur, både svensk och engelsk, av andra forskare som skrivit om medarbetarskap, ansvar och även management och HRM.

De teorier som följer i vårt teorikapitel är de vi valde som kändes relevanta för att nå fram till vårt syfte. Teorierna vägledde oss under hela i forskningen. Mest i analysen, för att hjälpa oss att analysera och hjälpa oss att skapa avgränsningar (Ahrne & Svensson, 2011, s. 194). Teorin har även hjälpt oss att argumentera vidare, för viktiga

aspekter vi såg i vår empiri som inte helt och hållet tagits upp innan i forskningen kring medarbetarskap och ansvarstagande. För att tydliggöra valde vi att se och analysera hur arbetsledare och medarbetare arbetar och förhåller sig till ansvar och ansvarstagande i förhållande till den litteratur och de teorier vi har tagit upp i vår teoretiska referensram. Litteraturen har därför ett mer förklarande syfte då vi använder den för att se och förstå hur arbetsledare och medarbetare arbetar med ansvar och ansvarstagande i praktiken.

### **2.3.6 Studiens hållbarhet**

Som med all forskning är det för oss viktigt att läsaren tror på det vi har skrivit. Därför har ett av våra mål varit att hålla en hög trovärdighet, bland annat genom att beskriva vår forskningsprocess så ingående som möjligt (Ahrne & Svensson, 2011, s. 27). Vi har försökt hålla en god kvalitet och hålla en stark genomskinlighet genom att beskriva på ett sätt så att läsaren förstår precis vad det är vi har gjort. Dock är det omöjligt att säga att uppsatsen inte blivit färgad av våra bakgrunder, vår utbildning i Service Management och våra egna tolkningar av materialet. Syftet med studien, som är att bidra med kunskap om hur medarbetare och arbetsledare arbetar med och förhåller sig till ansvarstagande i medarbetarskap, har vi försökt nå genom att utföra ett så gott hantverk som möjligt. Vi har intervjuat både medarbetare och arbetsledare i olika positioner och från olika verksamheter. Vi har ställt frågor kring och om ansvarstagande och analyserat på det sätt vi sett varit bäst, utifrån de teorier vi valt. Dock har vi sett att under intervjuerna har samtliga intervjuobjekt framställt sina verksamheter på ett väldigt positivt sätt, något som vi kan ana har att göra med att de vet om att vi använder deras ord i vår uppsats, samt att samtliga intervjuer skedde på arbetsplatsen. Deras tankar och ord kan därför ha påverkats och förskönats av detta, vilket vi är medvetna om påverkar uppsatsens validitet. Att vi är två personer påverkar också, då vi diskuterat vad innehåll i både teorier och intervjuer betyder, så våra tolkningar är en blandning av bådars synsätt. Vi har hela tiden arbetat tillsammans och stämt av med varandra för att få en gemensam tolkning. När man talar om en studies hållbarhet brukar man tala om validitet och reliabilitet. Det är svårt att hålla hög reliabilitet i en kvalitativ studie då resultaten inte är generaliserbara. Innehållet beror bland annat på vem som utför undersökningen och i vilken miljö (Kvale, 1997, s. 209).

## **Kapitel 3**

### **3. Teoretisk referensram**

Nedan följer vår teoretiska referensram. Här redogör vi för teorier om HRM, medarbetarskap och ansvarstagande. I analysen kommer dessa användas i ett förklarande syfte där vi analyserar hur arbetsledarna och medarbetarna arbetar med och förhåller sig till ansvar och ansvarstagande med hjälp av de befintliga teorierna vi tar upp i detta kapitel. Vår avsikt med den teoretiska referensramen är att ge läsaren en förståelse av de aspekter kring medarbetarskap och ansvarstagande som vi anser är av vikt för att uppnå uppsatsens syfte.

#### **3.1 Human Resource Management**

Human Resource Management, HRM, är ett begrepp som började användas på 1980-talet. Det innefattar hur man skall leda och ta hand om personalen för att uppnå framgång och ligga steget före sina konkurrenter. Begreppet växte fram då man insåg att personalens beteende och agerande påverkades av hur ledarskapet utfördes, av vad personalen fick för belöningar, de sociala relationerna på arbetsplatsen, med mera (Lindmark & Önnevik, 2012, s. 21). Verksamheter började uppmärksamma vikten av god personal och hur det leder till större konkurrenskraftighet. Enligt managementprofessorn Akiko Ueno (2012, p. 1227) beskriver mycket av litteraturen om HRM att ett arbete med HRM gör att det utvecklas en starkare servicekultur, något som förbättrar service kvalitén. HRM handlar i huvudsak om att utveckla varje enskild medarbetares förmågor, göra medarbetarna motiverade och engagerade samt ge alla de kompetenser och resurser de behöver för att göra sitt jobb på bästa möjliga sätt. Att utveckla belöningsystem och utvecklingsmöjligheter är även två centrala delar i HRM som påverkar medarbetarnas beteende och välmående på arbetsplatsen (Lindmark & Önnevik 2012, s. 22). Arbetet med HRM och en verksamhets HRM policyer bör vara en del av verksamhetens övergripande policyer och säger då något om hur den värdesätter sina mänskliga tillgångar i form av medarbetarna (Boella & Goss-Turner, 2005, p. 22).

Det strategiska HRM-arbetet ska utgöra grunden för att förbättra processer kring rekrytering, utbildning och karriärutveckling av medarbetare. Genom det strategiska



HRM-arbetet ska verksamheten skapa så bra förutsättningar som möjligt för medarbetarna så att de blir motiverade och engagerade. De bör även ha en verksamhetsstruktur som ger medarbetarna möjligheten att göra det de är bra på, för att de sedan ska kunna främja företaget för gästerna. Medarbetarna bör därför få de resurser, den motivation samt de kompetenser som behövs för att göra sitt arbete på bästa möjliga sätt (Lindmark & Önnevik, 2012, s. 325-326). Med ett tydligt HRM-arbete kan medarbetarna bli bättre på att hantera nya organisatoriska förändringar då de ständigt får nya kunskaper och utvecklade färdigheter. Verksamhetens förändringsförmåga kan då förbättras och de kan enklare genomföra de förändringar som behövs för att den ska bli framgångsrik (Lindmark & Önnevik, 2012, s. 326).

### **3.2 Empowerment**

Empowerment är ett begrepp som har växt fram i managementforskningen. Ordet empowerment kan enligt HRM-forskarna Michael J. Boella och Steven Goss-Turner (2005, p. 44) översättas till "att göra ansvarig för". Att ge empowerment innefattar att man ger ansvar till medarbetare lägre i verksamheten. Dessa medarbetare får då mer ansvar och makt samt större handlingsfrihet i deras utförande av uppgifterna (Melhem, 2003, p. 73). Begreppet kan ofta vara en del av en HRM-strategi då syftet är att uppnå en mer effektiv verksamhet och mer delaktiga medarbetare. Genom empowerment kan man öka medarbetarnas motivation genom att uppmuntra och utbilda dem att fatta snabba beslut och ta ansvar. Detta är positivt för hotellverksamheter då det ofta är relevant att lösa problem och saker som uppstår på plats för så hög gästnöjdhet som möjligt (Grönroos, 2008, s. 219). Att ge sina medarbetare empowerment i hotellverksamheter kan därför vara ett bra sätt att hålla sig konkurrenskraftiga på.

Till skillnad från empowerment fokuserar medarbetarskap på hur medarbetarna hanterar relationen till sitt arbete, sin arbetsgivare och sina arbetskamrater, och därefter kan utveckla sitt ansvarstagande. Empowerment däremot handlar mer om hur verksamheten ska hantera medarbetarna. Empowerment är alltså mer ett verktyg för att förbättra verksamheten medan medarbetarskap bör ses som en organisationsfilosofi som positivt kan utveckla medarbetarna och verksamheten. Empowerment kan även ses med fokus på en process medan medarbetarskap fokuserar på relationen (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 18).

### 3.3 Medarbetarskap

Medarbetarskap som begrepp har delvis uppkommit med inspiration från begreppet empowerment och även ur den Skandinaviska managementforskningen (Tengblad, 2003, s. 131-135). Det handlar om hur man kan öka medarbetarnas vilja att ta ansvar och att utveckla och effektivisera den egna verksamheten. Enligt medarbetarskapsforskningen ska medarbetaren ta ansvar, vara aktiv och motiverad, se till kundernas behov samt ha förmågan att arbeta självständigt (Tengblad, 2003, s. 138). I detta blir arbetsledarens roll att frigöra medarbetarnas potential så att de på egen hand kan ta ansvar för att utveckla det egna och det gemensamma arbetet. Den traditionella arbetsledarrollen har i hög grad blivit delegerad till medarbetarna själva, så som individer och medlemmar av en arbetsgrupp (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 9). Alla utom ägarna, även ledaren, ses som medarbetare. Ledaren kan därmed aldrig fungera endast som en ledare utan måste också förhålla sig till andra som en medarbetare. Det är både upp till ledaren och medarbetaren att utveckla ett gott medarbetarskap. Relevant för att ett gott medarbetarskap ska utvecklas är att arbetsledarens roll som "ledare" tonas ner medan medarbetarens roll framhävs (Tengblad, 2003, s. 160). Arbetsledaren måste få medarbetaren att känna att den har möjlighet att påverka och kan uttrycka sig fritt (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 81). Genom att ta ansvar, göra sitt bästa och visa lojalitet för verksamheten blir medarbetaren även mer produktiv och trivs bättre på arbetsplatsen (Möller & Powell, 2001, p. 341). Hällstén och Tengblad (2010, s. 19) ser även det bästa sättet att stärka både medarbetarskap och ledarskap är att stärka relationen mellan arbetsledare och medarbetare. Även medarbetarskapsforskaren Claus Möller (1994, p. 4) ser att relationen mellan arbetsledare och medarbetare är av stor vikt, så stor vikt att enligt honom är inte bara medarbetarskapet utan verksamheten beroende av goda relationer för att nå framgång.

Medarbetarskapsforskaren Stefan Tengblad har utvecklat en teori om hur man, genom ett antal vägar, utvecklar ett gott medarbetarskap. Dessa vägar kännetecknas av förtroende, ansvarstagande, engagemang och samarbete. En av de viktigaste aspekterna enligt Tengblad (2010, s. 244) är att bygga upp ett ömsesidigt förtroende mellan ledning och medarbetare, då han ser att tillit är en nödvändig faktor. Bristen på detta kan enligt Tengblad verka som ett stort hinder för medarbetarskapets utveckling.

En stor del av medarbetarskap är viljan och möjligheten att kunna ta ansvar i en verksamhet. Om en verksamhet har en kultur som är präglad av ett bra medarbetarskap vill medarbetarna göra vad som behövs för att förbättra, effektivisera och utveckla organisationen så att den blir framgångsrik (Petridou & Sarri, 2006, p. 2). Medarbetarskap ligger därför nära begreppet ledarskap då medarbetarna måste ta ansvar för sin egen arbetssituation samt leda sig själva (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 21). För att medarbetarna ska få verksamheten att gå framåt är det viktigt att de är inblandade i verksamhetens visioner och mål, att de vill utvecklas och kan ansvara för denna utveckling delvis själv. De måste tillförse kunderna och deras behov samt kunna följa med och delta i verksamhetens förändringsarbete (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 24).

### **3.4 Ansvar och ansvarstagande**

En viktig aspekt för att kunna utveckla ett gott medarbetarskap är att medarbetaren bör behandlas som en ansvarsfull och rationell individ. Den bör även bli involverad och delaktig i verksamheten, och känna att den blir respekterad. På detta sätt kan medarbetaren utveckla sin förmåga att vara ansvarstagande (Tengblad, 2003, s. 177). Om den anställde har en klar bild över sitt arbete, uppgifter och ansvarsområde, blir det även mycket lättare att utföra själva arbetet och agera ansvarstagande. Även att sätta upp objektiva och mål underlättas (Ajmani & Deshpande, 2013, p. 2). I Tengblads (2010, s. 248) vägar mot ett gott medarbetarskap ser han att verksamheten bör sträva efter kontinuitet i utvecklingsarbetet och utveckla mål och förändringsarbete i samarbete med medarbetaren. Detta för att inte motverka medarbetaren och för att kontinuitet är ett villkor för att denne ska kunna utvecklas i sitt ansvarstagande. Det går heller inte att bygga ett medarbetarskap när medarbetarna känner sig för pressade och att de har för mycket ansvar som de inte kan axla. För att det ska fungera måste de känna att de kan klara av och orkar ansvarstagandet. Att inrätta en hållbar bemanningsnivå är därför en av Tengblads (2010, s. 251) vägar mot ett gott medarbetarskap. En annan av Tengblads (2010, s. 263) vägar är att arbetsledaren inte har ett för stort chefsområde, då denne i så fall inte hinner utgöra ett tillräckligt stort stöd för sina medarbetare.

Att kunna ta ansvar handlar om att känna ett positivt engagemang och om att inte vara likgiltig i relationen till sina arbetsuppgifter (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 99). Ett

gott, konstruktivt medarbetarskap borde alltså byggas på att det finns en ansvarsbalans mellan vad medarbetaren kan, vill och får ta ansvar för. En annan viktig aspekt i tillägg till att medarbetaren måste ha förmågan och viljan att ta ansvar är att kunna hantera feedback från både arbetsledaren och andra medarbetare. Arbetsledarens roll är att hjälpa medarbetaren att utveckla dessa förmågor och speciellt viktigt är det att ge dem möjlighet att utöva och utveckla ansvarstagande. En förutsättning för att utveckla dessa egenskaper och ett gott medarbetarskap är att det måste existera ett ömsesidigt förtroende mellan arbetsledare och medarbetare emellan. På det sättet känner medarbetaren sig trygg och värdesatt samtidigt som den vill göra sitt bästa för verksamhetens framgång (Tengblad, 2003, s. 178).

Ansvarstagande handlar dock om mer än endast viljan att ta ansvar. Oftast kan ansvar och ansvarstagande ställas inför stressande handlingar som leder till mottryck. Att ta ansvar kräver därför mycket av en person då man måste ha kunskapen och kapaciteten till att ta ansvar i sådana situationer. Samtidigt finns det även personer som försöker undvika att ta ansvar. Detta kan till exempel vara för att de inte vill ansvara för någon annan, endast tänker på sig själv och inte ser hur det kan påverka andra runt omkring en eller verksamheten generellt (Robinson & Smith, 2012, p. 153). Andra anledningar till att en medarbetare inte vill ta ansvar är att den inte ser utvecklingsmöjligheter och därför inte någon anledning till att ta ansvar. Eller kan någon annan ha tagit över det ansvar den trott sig ha, kanske på grund av oklar ansvarsfördelning, och därför kan det kännas som att det inte är lönt att försöka, och motivationen och viljan att agera ansvarsfullt försvinner (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 103).

Ansvarstagande och möjligheten att ta ansvar påverkas av verksamhetens struktur. Enligt sociologiprofessorn Cohen Stanley (2001, s. 89) finns det en negativ sida vid ansvarstagande hos verksamheter som är präglad av en stark hierarki. Han menar att ju lägre en person är i hierarkin dess svårare är det att ta initiativ och påverka med sitt ansvarstagande, därför är det enkelt för dessa personer att neka ansvar. Å andra sidan är det svårt för personer som är högt uppsatta i hierarkin att se slutresultaten då de inte är nere på "golvet" och kan se effekterna av sitt eget ansvarstagande.

Tillåts man att ta ansvar och utvecklar förmågan att göra det känner man som medarbetare ofta en mycket starkare tillhörighet, ett starkare engagemang och

begeistring i sitt arbete än om man inte kan ta ansvar (Lashley i Hällstén & Tengblad, 2010, s. 81). Ansvarstagandet bör också vara kopplat till medarbetarens utveckling och kompetensnivå, samt upplevas som meningsfullt. Därmed innebär medarbetarskap aktiva individer som engagerar sig i företaget och tar initiativ. Detta måste komma ur individen och är inget som företag eller arbetsledare kan framtvinga, men de bör däremot uppmuntra och hjälpa medarbetarna till att utveckla de goda egenskaperna (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 99). Mycket av ansvarstagande kan tilldelas medarbetarna genom delegering, vilket vi tar upp i nästa stycke.

### **3.5 Ansvar och delegering**

Arbetsledare använder sig av delegering att sprida ut ansvarsuppgifter till sina medarbetare. Delegering är ett sätt att sprida ledningsuppgifter till medarbetare längre ner i verksamheten (Thylefors, 2007, s. 125). Detta utdelade ansvar har ofta sin grund i ett förtroende där personen som ger det och personen som får det är överens om vad ansvaret betyder, samt att personen som delegerar har tillit till personen som får ansvaret om att uppgiften blir utförd (Sandahl, Falkenström & von Knorring, 2012, s. 21). Personer som blir delegerade ansvar har alltså ofta ett förtroende hos sin arbetsledare. Anledningar till att arbetsledare delegerar ut uppgifter till andra personer i verksamheten kan vara att arbetsledaren har för mycket arbete och vill lägga delar av sin arbetsbörda på sina underordnade. Andra anledningar kan vara att arbetsledaren vill ge sina medarbetare en omväxling i arbetet eller möjlighet att växa och utveckla sig själv samtidigt som det kan hjälpa deras karriärutveckling (Thylefors, 2007, s. 125).

Viktigt när arbetsledaren delegerar ansvarsuppgifter är att medarbetarna uppfattar det som rättvist, då det annars kan skapa konflikter och avundsjuka eller uppfattas som en för stor arbetsbörda i förhållande till lön, kunskap och möjligheter att utföra ansvaret. En dialog bör även ske mellan arbetsledare och medarbetare så att arbetsledaren hela tiden vet vilken nivå på uppgifter den kan delegera till sina medarbetare. Annars finns det risk att medarbetarna får för svåra uppgifter som de inte klarar av (Thylefors, 2007, s. 125). För medarbetare som är nya eller inte har så stor kompetens är det viktigt att arbetsledaren stödjer och hjälper i den mån medarbetaren behöver. Däremot mer erfarna och kompetenta medarbetare kan lämnas ifred då detta ofta gör att de känner förtroende från arbetsledaren av att få sköta ansvaret själv. Om delegeringen

ska få önskad effekt i medarbetarskapet är det även nödvändigt att arbetsledaren accepterar att ansvaret inte alltid sköts på dennes vis, utan på olika sätt och med olika resultat (Thylefors, 2007, s. 126). Det är även av stor vikt att medarbetaren som får delegerat uppgifter till sig även får befogenheter att kunna utföra ansvaret på ett självständigt sätt. Här kan vi återigen se hur viktigt förtroende är i medarbetarskapet då arbetsledaren måste ha ett förtroende för medarbetaren för att ge den befogenheter (Thylefors, 2007, s. 125).

### **3.6 Ansvar och utveckling**

När vi pratar om utveckling av medarbetarna är individuella utvecklingssamtal, utvecklingsplaner samt utbildning viktiga verktyg (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 165). Det är vanligt i de flesta verksamheter att ha i alla fall ett utvecklingssamtal med medarbetarna under ett år. På dessa samtal går arbetsledaren och medarbetaren ofta igenom olika punkter där de diskuterar olika aspekter av det personliga arbetet. Syftet med samtalet är att medarbetaren ska bli motiverad att utvecklas och att de tillsammans ska lägga en plan och fastställa vad som förväntas av dem båda framöver (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 166). Att ge medarbetarna möjlighet att gå på utbildningar är också ett viktigt verktyg för att få medarbetaren att utvecklas personligt. Genom utbildningar kan medarbetarna få nya kunskaper som framhäver deras arbete och ökar deras motivation till att ta ett utökat ansvar. För många anställda, speciellt de yngre, är det viktigt att utvecklas i sitt jobb. Verksamheter som väljer att inte fokusera eller lägga pengar på de anställdas utveckling kan därför få problem med att behålla och skaffa god personal som kan utföra sitt jobb samt glädja kunderna (Möller & Powell, 2001, p. 343).

I tillägg till externa utbildningar kan organisationer också ha interna utbildningar på plats. För verksamheter som har som mål att främja medarbetarskapet kan de till exempel arrangera en utbildning om medarbetarskap och vad som menas med ett gott medarbetarskap. Just att ge stöd åt medarbetarskapets utveckling är en av Tengblads (2010, s. 270) vägar mot ett gott medarbetarskap. Detta kan göras genom att genomföra en mängd olika aktiviteter för att stödja de anställdas medarbetarskap, med allt ifrån grupputvecklingssamtal till att utveckla stödjande rutiner och regler i verksamheten. På det sättet kan medarbetarna få en större insikt i fenomenet och hur

detta ska kunna utvecklas i organisationen. Om medarbetarna har bredare kunskap om ämnet kan det leda till att de blir mer delaktiga i att utveckla den egna arbetsplatsen (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 167).

Som arbetsledare bör man även påpeka för sina medarbetare att det inte endast är upp till arbetsledaren att bestämma utan att de också blir hörda och kan komma med egna förslag (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 167). Det är alltså inte endast ledningen som sätter förutsättningarna för medarbetarnas utveckling. Det är även upp till medarbetarna själva att ta ansvar för den egna personliga utvecklingen. Personlig utveckling innebär att personen jobbar för att bli den bästa möjliga versionen av sig själv. Det handlar inte enbart om att utvecklas för att uppfylla den arbetsroll man har på arbetsplatsen, utan också att utveckla en samhörighet till de resterande medarbetarna samt frambringa en känsla om att man själv är duktig (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 72). Genom att utvecklas kan medarbetaren också få bredare kunskap, något som gör att denne kan och har möjligheten att hantera situationer på olika sätt. Man får en ökad flexibilitet, något som är positivt i hotellverksamheter då man måste anpassa sig till varje enskilt servicemöte (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007, s. 85).

### **3.7 Summering av den teoretiska referensramen**

Avslutningsvis bör ett gott medarbetarskap hellre ses som en organisationsfilosofi istället för en styrteknik. Som man kanske förstår är det inget som uppstår på en gång eller kan kommenderas fram. Istället är det baserat på medarbetarnas förmåga att agera på ett ansvarsfullt sätt och på chefens förmåga att bemöta medarbetarna på lika villkor. För att summera har vi nu tagit upp underbyggande och relevanta teorier om HRM, empowerment, medarbetarskap och ansvarstagande. De innefattar det material vi ser är nödvändigt för att analysera det empiriska materialet och upprätthålla syftet med studien. Nu följer en presentation av de verksamheter som utgör våra fallstudier och även våra intervjuobjekt, tillsammans med vår tolkning av deras förhållningssätt till ansvar och medarbetarskap.

## Kapitel 4

### 4. Presentation av det empiriska materialet

Här nedan följer en presentation av de tre hotellen vi har studerat, Scandic Triangeln, Elite Hotel Ideon och Hotel Lundia. Vi presenterar även våra studieobjekt så att läsaren får en större förståelse för dem och deras förhållningssätt till sitt arbete, medarbetarskap och ansvarstagande. Detta kapitel är en början på analysen då vi redan här har utfört en tolkning på intervjuobjektens synpunkter och ord. Vi vill presentera dessa tolkningar för att ge läsaren en inblick i hur vår syn av intervjuobjektens ord ligger till grund för innehållet i analysen. Genom deras tankar och ord analyserar vi det empiriska materialet med våra befintliga teorier i analyskapitlet senare i uppsatsen. För att göra det enkelt för läsaren att följa med i nedanstående del samt analysen har vi i uppsatsen valt att nämna intervjuobjekten vid deras befintliga position i hotellverksamheterna istället för vid namn.

#### 4.1 Scandic Triangeln

Scandic Triangeln ingår i den internationella hotellkedjan *Scandic* som har drygt 160 hotell runt om i norra Europa ([www.scandichotels.se](http://www.scandichotels.se)). Hotellet är beläget vid tågstationen *Triangeln* i Malmö och öppnade i januari i lokaler som tidigare var *Hiltons*. All personal utom ledningen, där hotellchefen ingår, följde med hotellet. Scandic är en relativt platt organisation med lite hierarkier. Varje anställd på hotellen har rollbeskrivningar, där det finns beskrivet deras arbetsuppgifter och ansvarsområden. En del av Scandics arbete med personalen är deras HR-år som beskrivs som en cirkel som följer året. Under året finns olika aktiviteter som ska genomföras. Det kan vara utvecklingssamtal, skyddsroller, lönesamtal och medarbetarundersökningar. Utvecklingssamtalen heter *Perform at Scandic* och där går medarbetaren igenom med sin närmsta arbetsledare hur det går i arbetet, hur personen vill eller kan utvecklas och hur man kan fortsätta sin karriär i verksamheten. Scandic har även ett intranät där medarbetarna själva kan gå in och läsa om verksamheten, lediga tjänster, utbildningar och vad de själva kan göra för att påverka sin position och kompetensutveckling. De har många interna utbildningar, bland annat *Scandic Business School*, *Check-in Scandic* och *e-learning*. Dessa utbildningar är det oftast upp till personalen att ta reda på och visa intresse för, har man gjort detta kan de ofta genomföras.



#### **4.1.1. Hotellchef på Scandic Triangeln**

Hotellchefen på Scandic Triangeln har varit det sedan starten, i januari detta året. Hon har jobbat inom Scandic i åtta år, där hon började sin karriär som extraanställd i receptionen, samtidigt som hon fullföljde sin examen. Sedan dess har hon klättrat sig uppåt inom verksamheten. På hotellet har hotellchefen en hotell direktör över sig, annars sitter ledningen för verksamheten på huvudkontoret i Stockholm. Hotellchefen har i sin roll det övergripande ansvaret för hotelldriften. Här ingår receptionen och housekeeping, gällande ekonomiskt utfall, service och personalfrågor. Då hotellet är nyöppnat kommer det ständigt nya uppgifter som hon inte hade räknat med, trots detta känner hon sig bekväm i sin roll och i sitt ansvarstagande. I början av hennes hotellkarriär såg hon inte på ansvar som så viktigt, men ju högre hon klättrat och ju längre tid hon har jobbat med det har hon märkt att ansvar och ansvarstagande är av stor vikt. Detta både för henne själv och även att hennes medarbetare får möjligheten att ta ansvar. Hotellchefen, som har avdelningschefer under sig, behöver inte gå in så mycket på djupet, eller fördela ansvaret som finns på de lägre nivåerna i verksamheten. Hon anser att man kan främja medarbetarskap genom att sammanlänka avdelningarna på hotellet i olika aktiviteter och ha gemensamma möten så att personalen känner sig delaktig i vad som händer. Hotellchefen ser även att man bör försöka hålla ett gott och öppet klimat där alla får lov att ta beslut och göra fel då hon tror att om alla anställda mår bra så går verksamheten åt rätt håll.

#### **4.1.2. Receptionschef på Scandic Triangeln**

Receptionschefen på Scandic Triangeln har varit det sedan starten i början av året, då hon följde med hotellet från Hilton. Hon har varit i branschen i 12 år och har varit receptionschef i tre år. I receptionschefens ansvarsområden ligger huvudansvaret för receptionen och för de 15 personer som arbetar där. Hon känner sig bekväm i sin roll och med sina ansvarsområden trots att Scandic är nytt, då hon vid behov får mycket stöd av hotellchefen. Receptionschefen känner att ansvarstagande i arbetet är viktigt för henne och hon tycker om att ta ansvar och ha en arbetsledande roll. Hon tycker att ansvar gör att arbetet blir roligare och att hon med ansvaret får en känsla av att det man gör är viktigare och har mer betydelse. Hon ser även att det som arbetsledare är viktigt att kunna delegera ut ansvar till medarbetarna. I receptionen finns det ett antal extra ansvarsområden, roller som finns på varje Scandic hotell. Det är upp till receptionschefen att delegera ut dessa och hon väljer då personer som visar intresse

och viljan att göra det, samtidigt som hon försöker delegera relativt jämnt så att alla ska känna sig delaktiga. Hon ser det bästa sättet att främja medarbetarskap på att lyssna på medarbetarna och vad de vill, därför är utvecklingssamtalen väldigt bra. Även att alla är klara med att man jobbar mot samma mål, och att alla medverkar och kan påverka på sitt sätt. En annan viktig aspekt är att främja utvecklingen hos medarbetarna för att stärka teamet.

#### **4.1.3. Receptionist på Scandic Triangeln**

Även receptionisten på Scandic Triangeln följde med hotellet, där hon har jobbat i sju år. Hennes främsta ansvarsuppgifter berör receptionens dagliga drift, så som ut- och in-checkning, svara i telefon och ta hand om fakturor. Utöver detta har hon även ansvar för hotellets stamgäst program, något som hon blivit tilldelegerad från receptionschefen. Dessa ansvarsområden känner hon sig mycket bekväm med, bland annat för att hon har arbetat med det så pass länge att hon kan det bra, för att hon får stöd från sina ledare, och för att hon får lov att ta egna beslut i sina ansvarsområden. Det är viktigt för receptionisten att ta ansvar, då hon tycker att det är roligt att känna att ens ledare lyssnar på en och att man får lov att agera ansvarstagande. Hon känner även att hon får förtroende att ta egna beslut, vilket är viktigt i branschen, då gästerna ofta inte vill vänta. För att främja medarbetarskap tror receptionisten att det är viktigt att få människor att vilja ta ansvar genom att involvera dem. Det är även viktigt att få medarbetarna att känna att de är en del av verksamheten och att få dem att våga fatta egna beslut.

#### **4.2 Elite Hotel Ideon**

Elite Hotel Ideon ingår i den svenska, privatägda kedjan *Elite Hotels* som har 26 hotell runt om i Sverige ([www.elite.se](http://www.elite.se)). Hotellet, som är beläget vid forskningscentret Ideon i utkanten av Lund, är nybyggt och öppnades i januari i år. Personalen består av en blandning av gamla ”elitare” men även ny personal från andra hotell och andra branscher. Verksamheten är relativt platt med få hierarkier. Varje hotell har en direktör och sen olika avdelningschefer som har ansvar för sin avdelning med personal. På varje Elite hotell finns tydliga regler, riktlinjer och mål som ska följas, men det dagliga arbetet kan skötas relativt fritt. De har utvecklingssamtal varje år där medarbetarna lägger upp en plan tillsammans med sin närmsta ledare. De har dock inte så många utbildningsmöjligheter för personalen att utvecklas genom. För de olika

positionerna ska det finnas arbetsbeskrivningar där arbetsuppgifter och ansvarsområden beskrivs.

#### **4.2.1 Husfru på Elite Hotel Ideon**

Husfrun på hotellet har varit med sedan uppstarten. Hon har tidigare arbetat på Elite hotell i Malmö i tio år. Husfrun ansvarar för allt städ på hotellet, inköp till alla gäst artiklar, allt som finns på rummen och utsmyckning av hela hotellet. Hon har även ansvar för städpersonalen och administrativa uppgifter såsom löner, fakturor med mera. Hon känner sig mycket bekväm i sin roll. Då hon jobbat många år i branschen ser hon på ansvar som någonting nödvändigt och hade tyckt att det varit svårt utan ett eget ansvarsområde. Husfrun försöker delegera ut ansvarsuppgifter till alla sina anställda som vill ta ansvar, detta mycket för att det är viktigt för henne att personalen utvecklas. Om de mår bra och utvecklas känner hon att hon mår bra och har gjort ett bra jobb. Hon tror även att då städ är ett ganska tungt jobb är det viktigt att motivera personalen med att få lite extra ansvarsuppgifter. Hon har med sina år blivit bättre på att delegera ut ansvar och tycker att det är kul när man ser att medarbetarna växer med det. För att främja ansvarstagande i medarbetarskap tycker husfrun att man ska ge medarbetarna ett ansvar, men samtidigt se till att de har resurser och kunskap samt tid som behövs för att genomföra det. Att man främjar gemenskap och sammanhållningen i gruppen genom att ta sig lite tid till att mötas tror hon även är ett sätt att främja ett gott medarbetarskap.

#### **4.2.2 Städerna och assistent åt husfrun på Elite Hotel Ideon**

Husfruns assistent tillbringar ungefär halva sin tid som städerna och halva sin tid med att hjälpa husfrun i sin roll. Hon har precis som husfrun varit med sedan starten av hotellet och spenderade innan det tio år på andra Elite hotell i Malmö vid housekeeping. Hennes ansvarsområden berör städ, beställning av varor, tvätt och även en del ansvar för housekeeping-personalen. När husfrun inte är på plats är assistenten ansvarig. Hon känner sig bekväm i sitt ansvarstagande, mycket på grund av hennes goda relation till husfrun. Hon tycker det är kul att ha lite extra ansvar, mycket för att hon trivs med att jobba med människor. Annars tycker hon inte att ansvaret är så viktigt, så länge hon trivs på arbetsplatsen. Husfruns assistent har i sin arbetsroll mycket av ansvaret när det gäller att dela ut städlistor och vad personalen ska göra under dagen. På det sättet delegerar hon ut vad som ska bli gjort till övrig housekeeping-personal. Hon ser det som viktigt att man jobbar nära varandra och

samarbetar på en avdelning. Hon tror på att ge medarbetarna lite extra ansvar, då hon sett att de då blir mer delaktiga i utvecklingen av arbetets utformning. Hon ser det även mycket positivt när medarbetarna vågar komma med förslag och idéer, mycket då de är de som är ute på rummen och bland gästerna, så de ser mer vad som kan vara viktigt för kundnöjdhet. När det gäller att främja medarbetarskap tror husfruns assistent att man som ledare ska främja en kompis-relation och goda relationer över huvud taget då hon tror att detta leder till ett bättre medarbetarskap. Personalen ska känna att de kan komma till arbetsledaren och att det ska vara ett positivt klimat, då hon tror att både medarbetare och arbetsledare får mer tillbaka av relationerna då.

#### **4.2.3 Receptions- och bokningschef på Elite Hotel Ideon**

Receptions- och bokningschef på Elite Hotel Ideon har varit med sedan starten på hotellet, tidigare har han arbetat för andra verksamheter i branschen. Hans främsta ansvarsområden är driftansvar och personalansvar för både reception och bokningsavdelning. Detta innefattar att personalen har alla de verktyg och information som behövs och att uppgifterna efterlevs och uppdateras när det behövs. Receptions- och bokningschefen trivs bra med sitt ansvarsområde, han är van vid båda sedan förr. Han tycker att det är viktigt med ansvar, annars är arbetet inget skoj. Han ser också ansvar som en viktig del i att utvecklas som person och få en bredare kunskap. Då hotellet är så pass nytt finns det inte så många extra ansvarsområden som receptions- och bokningschefen kan delegera ut till sina medarbetare, men om det dyker upp så delegerar han gärna till de som finns på plats och som han känner kan klara av uppgiften. Annars delegerar han ut ansvar både till dem som vill ha det och till dem som inte vill ha det, för att de ska kunna utvecklas och lära sig av det. Annars tycker han att det är bra med en relativt jämn ansvarsfördelning.

Han ser personalen som nummer ett för organisationen, för om man har nöjd personal har man nöjda gäster. Medarbetarskap tycker receptions- och bokningschefen ska främjas genom att involvera medarbetarna, att man låter dem ta ansvar för sig själva och uppgifterna. Feedback ser han även som en viktig aspekt, på båda håll och att uppmuntra medarbetarna till att bli mer delaktiga och främja samarbete och relationer. Även försöka få dem att tänka och bli uppmärksamma på sig själv, sin avdelning och hotellet. Han anser att det är viktigt med individcoaching för att främja ansvarstagande.

#### **4.2.4 Extraanställd receptionist på Elite Hotel Ideon**

Receptionisten på Elite Hotel Ideon jobbar även på *Elite Marina Plaza* i Helsingborg och *Elite Hotel Marina* i Stockholm. Hon har arbetat extra i ett och ett halvt år, samtidigt som sina studier. Hennes främsta arbetsuppgifter består av in- och utcheckning, fördela rum, svara på gästers frågor och hjälpa dem i vad de kan behöva för deras trivsel hos Elite. Hon känner sig bekväm i sin roll men mer ansvarig om hon jobbar långa pass än om hon jobbar kortare ”överlappande” pass. Ansvarstagande tycker hon är viktigt, då hon känner att hon utvecklas mer och ju mer ansvarstagande hon har, ju viktigare känner hon sig i sin roll i organisationen. Genom sitt ansvarstagande känner hon även att hon kan bidra med att gästerna känner sig mer nöjda. Hennes arbetsuppgifter och ansvarsområde står i hennes rollbeskrivning, och hon har inte fått något mer uttalat ansvarsområde, dock tror hon att detta beror på att hon endast har en extraanställning. Detta då hon har lagt märke till att många heltidsanställda har mer ansvar tilldelat till sig. Under hennes tid som student känner hon inte att hon behöver mer ansvar, men om hon hade velat utvecklas inom organisationen hade hon absolut velat det. För att främja medarbetarskap i en organisation tycker receptionisten att man bör arbeta mycket med gemenskapen, och att medarbetarna ska känna sig som en del av organisationen. Även viktigt är det att alla vet vad företaget står för och vilka värden de har. Medarbetaren bör känna ett förtroende för organisationen och en vilja att ta mer ansvar.

#### **4.3 Hotel Lundia**

Hotel Lundia är ett hotell som tillsammans med *Finn Hotel* och *Grand Hotel* är privatägt av en familj. Hotellet ligger i centrum av Lund och är ett relativt litet design hotell. De anställda har förutbestämda positioner, men har ändå en stor möjlighet att sköta sitt arbete på sitt sätt. Det finns även ansvarsområden som är lite flytande då verksamheten är relativt liten. För personalen har hotellet varje år medarbetarsamtal om deras personliga utveckling, därefter följer ett uppföljningsmöte efter ett halvår. Utveckling av personalen ses även som mycket viktig i organisationen, därför skickar de anställda som visar vilja och drivkraft på utbildningar. Det finns ett stort samarbete mellan hotellen i organisationen, både när det kommer till internutbildning, utveckling och den dagliga driften generellt.

#### **4.3.1. Operativ chef på Hotel Lundia**

Sedan drygt ett år tillbaka har operativchefen för Hotel Lundia, men även för Hotel Finn, arbetat i organisationen. Han har varit i branschen i runt 30 år i många olika företag. Som arbete ser han till att hela verksamheten och dess anställda fungerar väl, både ut mot gäst och mot varandra. Även att organisationen sakta blir mer effektiv och därmed mer lönsam på lång sikt. Den operativa chefen arbetar väldigt personal orienterat och försöker finnas till hands så mycket som möjligt ute på hotellet. Han känner sig bekväm i sitt ansvarstagande och ser det som en naturlig del av sitt liv. Får man ansvar så känner man att man kan påverka och det kan även skapa ett bättre förtroende i gruppen, då blir arbetet roligare. Operativchefen delegerar ansvar genom att försöka hitta rätt person till rätt ansvarsområde, alltså inte bara lämna över det på vem som helst, utan delegera lagom mycket till rätt person. Viktigt är även att låta personen köra sitt eget race och prova sig fram innan man lägger sig i. När det kommer till medarbetarskap och ansvarstagande tror operativchefen att det är viktigt att släppa fram personalen, lyssna på dem och låta dem agera, i takt med att det finns möjligheter till det. En annan viktig faktor är att man är stolt över sin arbetsplats och jobbar tillsammans och stöttar varandra. Få jobbet att kännas meningsfullt och känna att man har möjlighet att påverka.

#### **4.3.2 Receptionistchef på Hotel Lundia**

Receptionschefen har jobbat på Hotel Lundia i två år, i ett år som receptionschef. Hon kom till Lundia från Grand Hotel där hon var på olika avdelningar i några år. Hennes arbetsuppgifter är att stå i receptionen tre dagar i veckan. Resterande dagar tar hon hand om personalfrågor, inköp, administration, löner, hon gör även bland annat också schema för Hotel Finn. Hon känner sig bekväm med sin roll som receptionschef, till stor del för att hon tycker att hon har ett väldigt bra team. Hon känner att ansvar är viktigt för henne, då det är en del av hennes utveckling, och att kontinuerlig utvecklas är av stor vikt för henne. Receptionschefen tycker också att det är roligt att ta ansvar och känna att man får lov att ta ansvar. Från organisationens sida känner hon att hon får ta ansvar för att de tror på henne, därmed får hon även det stöd hon behöver i sitt ansvarstagande. Då hon tidigare jobbat i ett kedjehotell känner hon nu att i den mindre organisationen finns det större frihet och därmed mer utvecklingsmöjligheter. Receptionschefen ser det som en viktig del att stötta sin personal och ”skjuta fram” dem, för att de ska våga och kunna ta ansvar. Hon tror att det är viktigt att

medarbetarna känner ett intresse och ”hittar sin grej” att ansvara för, hon ser även det som sin roll som arbetsledare att hjälpa dem med det. Hon delegerar uppgifter som finns genom att fråga vem som vill ha mer ansvar och hur man kan sköta uppgiften. För att utveckla medarbetarskap och ansvarstagande tycker receptionschefen att medarbetarsamtalen är bra, för man sätter mål och hjälper till att utveckla. Även att jobba nära varandra för att främja medarbetarskapet. Sen tror hon att det är viktigt att ”testa” sin personal, genom att låta dem prova sitt sätt att sköta saker och där också få lov att göra fel. Det viktigaste sätt att främja det på är att alla ska utvecklas, inte bry sig för mycket om en position eller titel, utan att alla trivs och får utvecklas.

### **4.3.3 Receptionist och skyddsombud på Hotel Lundia**

Receptionisten på Hotel Lundia har arbetat på hotellet i sex år. Han är även skyddsombud på de tre hotellen i organisationen. Som receptionist berör hans främsta arbetsuppgifter in- och ut-checkningar, gäst-kontakt och att göra allt som gästen kan tänkas behöva hjälp med. Som skyddsombud ansvarar han för att arbetsmiljön är bra för anställda och gäster. Det gäller allt från trivsel och välmående till säkerhet på hotellen. Även om ansvarsområdet är stort, känner han sig bekväm och trivs med det. För receptionisten är det nödvändigt att få ansvar, för som han ser det: ju mer ansvar man får, ju mer utvecklas man som person. Mycket av det ansvar man får på hotellet följer med arbetsrollen, men annars är det ofta den operativa chefen som delegerar ut. Eftersom att receptionisten inte är arbetsledare delegerar han inte ut ansvar, men han får det genom att visa vilja och intresse. Enligt honom är medarbetargemenskapen viktig och där mycket även ligger på hur arbetsledaren agerar. På Hotel Lundia är det inte mycket prestige och det ser han som positivt för arbetsgruppen. För att främja medarbetarskap tycker receptionisten att medarbetarsamtal och uppföljningssamtal är bra för att utveckla organisationen och få folk att ta ansvar. Att ha en bra arbetsgemenskap med många möten och öppenhet i mötena samt att främja förtroende är även en viktig del.

I detta kapitel har vi presenterat verksamheterna och intervjuobjekten. Vi har även gett läsaren en bättre förståelse av våra intervjuobjekts synsätt och arbetsmetoder kring ansvar och ansvarstagande, delegering samt medarbetarskap. Då vi här delvis tolkat intervjuobjektens ord är detta kapitel en början på analysen som följer i nästa kapitel.

## Kapitel 5

### 5. Analys

Vi kommer här att analysera det empiriska material vi samlat in genom intervjuerna med hjälp av de teorier om medarbetarskap, ansvarstagande och HRM som presenterades i tidigare kapitel. Detta ska hjälpa oss att upprätthålla syftet med studien och besvara frågeställningarna. Vi kommer även använda oss av citat, direkt hämtade från intervjuerna, för att ge läsaren en mer konkret förståelse och inblick i vad vi vill lyfta fram i vår analys. Analysen är strukturerad upp efter fem teman: ansvar och ansvarstagande, ansvar och delegering, ansvar och förtroende, ansvar och utveckling och medarbetarskap och ansvar. Under varje tema följer analys av arbetsledare och sedan medarbetare. Läsaren kommer även att påminnas kort om det viktigaste ur teorikapitlet för de olika teman. Varje tema avslutas med slutsatser. Det sista temat, medarbetarskap och ansvar, är lite mer övergripande. Där sätter vi in ansvar och ansvarstagande i medarbetarskap och avslutar på så sätt analysen.

#### 5.1 Ansvar och ansvarstagande

Ansvar har länge varit en stor del i att driva en verksamhet framåt. I vår empiriska undersökning har vi sett att ansvar är av stor vikt. Samtliga intervjuobjekt tycker att ansvarstagande är en viktig del i deras dagliga arbete. Alla utom Elites husfrus assistent ser på ansvarstagande som en viktig del i den personliga utvecklingen. Husfruns assistent bryr sig inte så mycket om vilket ansvar hon har, för henne är det viktiga att hon arbetar bland människor och trivs i sitt arbete. Samtidigt som hon berättar för oss att hon inte bryr sig om att ha ansvar ser vi att hennes nya roll som arbetsledare, med ansvar för personal, påverkat henne då hon trivs bättre i denna roll än den hon hade tidigare. Detta säger oss att hon faktiskt trivs mer med detta ansvarsområde i sitt arbete än om hon inte hade haft det. För de flesta av intervjuobjekten är ansvar ett absolut måste, de kan inte tänka sig en vardag utan det och de hade förmodligen inte stannat kvar i sitt arbete utan möjligheten att kunna ta ansvar. Av stor vikt är även de utmaningar som följer med tillåtelsen att ta ansvar.

Jag behöver ansvar, jag behöver utmaningar för att jag ska trivas.

- Receptionisten på Hotel Lundia



Tillåts man alltså att ta ansvar och får den hjälp man behöver skapar det förutsättningar för att trivas och känna en starkare tillhörighet till verksamheten och arbetet (Lashley i Hällstén & Tengblad, 2010, s. 81). Alla intervjuobjekt trivs i sitt arbete och känner viljan att stanna kvar, så länge de har befogenheter och får lov att ta det ansvar de idag tar. Vi är dock medvetna om att intervjuobjektens ord och tankar kan ha förskönats då de vill framställa verksamheten de arbetar för på bästa möjliga sätt.

Intervjuobjekten känner på olika sätt för hur de bidrar till organisationens framgång genom sitt ansvarstagande. De som arbetar som frontpersonal känner ofta lite annorlunda än de som har en mer arbetsledande funktion. Receptionistchefen på Scandic känner att hon kan bidra till utveckling av verksamheten genom sitt arbete och ansvarstagande. Hotellchefen på Scandic, som har det överordnade ansvaret för reception och housekeeping känner att hon kan bidra med organisationens framgång, då hon ser till att målen efterföljs och att arbetet utförs på bästa sätt. Receptionschefen på Lundia, känner att hon bidrar till organisationens framgång genom att hon utvecklas själv och samtidigt försöker hjälpa medarbetarna till att utvecklas. Husfrun på Elite känner att hon bidrar mycket med sitt arbete.

Ägaren Bicky Chakraborty säger alltid att det är husfrun som sätter tonen i  
huset

- Husfrun på Elite Hotel Ideon

När det kommer till medarbetarna känner receptionisten på Scandic att hon har mycket att bidra med sin erfarenhet. Hon känner bland annat att hon kan känna av gäster bra och även att hon kan hjälpa de nyare medarbetarna. Genom detta bidrar hon till att förbättra den dagliga driften på hotellet. Receptionisten som är extraanställd på Elite känner att hon bidrar till gästernas nöjdhet genom sitt ansvarstagande i det dagliga jobbet. Hon känner dock inte att hon som individ kan göra så mycket för Elite som organisation. Receptionisten på Lundia känner att han bidrar till organisationens framgång. Detta dels genom sitt arbete som skyddsombudsman, men mest genom att skapa en hög kundnöjdhet, då det är nyckeln till ett framgångsrikt hotell.

Det vi tydligt kan dra slutsatser om i undersökningen är att de personer som har en arbetsledande roll känner att de bidrar positivt genom sitt ansvarstagande och på det sättet kan påverka organisationens långsiktiga framgång. Det vi sett med de

intervjuobjekt som inte har en arbetsledande roll är att de känner mer att de bidrar för stunden med konkreta ting, till exempel gästkontakt och gästers upplevelse av vistelsen. Vi ser även ett högre engagemang för organisationen från de som har ett större ansvar. Detta kopplar vi till teorin om att ansvarstagande skapar ett större engagemang och delaktighet (Lashley i Hällsten & Tengblad, 2010, s. 81).

Efter den empiriska undersökningen ser vi också att organisationens uppbyggnad och storlek spelar roll. På Lundia som är del av en mindre organisation, jämfört med de två andra hotellen, har vår undersökning visat att de anställda känner en starkare delaktighet i organisationen och en närmre relation till organisationen och dess medlemmar. Skillnaderna i storlek och struktur påverkar ansvarstagandet och medarbetarskapet då de olika organisationsformerna skapar olika förutsättningar för de anställda att agera mer fritt och ta ett större ansvar. Detta kopplar vi även till Stanleys (2001, s. 89) ord om att det är svårare att ta ett ansvar ju större och fler nivåer det finns i verksamheten. Då är man längre från kärnan där de större besluten tas och ofta känner man inte att man kan påverka genom sitt ansvarstagande. Detta tror vi påverkar hur våra intervjuobjekt känner för sitt ansvarstagande, där alla de på Lundia känner att de har en relation till företagets ägare och därmed känner ett större ansvar och att de kan påverka mer. Husfrun på Elite kände även att då hotellet är privatägt och ägaren, ofta ses ute på hotellen, hade hon en starkare relation till organisationen och kände därför en stor tillhörighet och tog där med ett större ansvar. Däremot förstod vi på husfruns assistent att hon inte såg sitt ansvar som lika viktigt, detta tror vi är då hon såg det som att det fanns så många hierarkier och hon såg det som en komplicerad process att få idéer och förslag igenom och där med påverka.

Man kan ge förslag och idéer, sen är det många instanser det ska gå igenom innan det bestäms någonting.

- Husfruns assistent på Elite Hotel Ideon

Hällstén och Tengblad ser att ansvarstagande bör vara del av både medarbetarnas utveckling och deras kompetensnivå. En annan viktig aspekt av ansvarstagande är att det bör upplevas som meningsfullt av den som innehar det (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 19). För lite ansvar och oklara ansvarsområden kan hindra att medarbetarskapet utvecklas fullt ut. Bristen på ansvarsfördelning inom ett företag påverkar viljan och motivationen att ta ansvar. Om någon upprepade gånger tar över

det ansvar man tror vara sitt minskar viljan att ta ansvar och till slut ser man det inte ens som lönt att försöka (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 102-103). Tillåts man att ta ansvar och utvecklar förmågan att göra det känner man som medarbetare ofta en mycket starkare tillhörighet, ett starkare engagemang och entusiasm i sitt arbete än om man inte kan ta ansvar (Lashley i Hällstén & Tengblad, 2010, s. 81).

Det finns alltså olika förhållningssätt till hur viktigt ansvar är och hur viktigt ens ansvarstagande är för de olika intervjuobjekten. Del flesta anser dock att det är viktigt att ta ansvar och att de vill få ansvar delegerat till sig så de känner sig involverade och delaktiga. Detta för oss vidare till delegering av ansvarstagandet som behandlas i kommande stycke.

## **5.2 Ansvar och delegering**

Ansvar kan vara något man blir tilldelad. Mycket av detta för att någon känner tillit och förtroende för personen som får ansvaret. Ofta ges ansvar till personer som man vet kan klara av det och som vill verksamhetens bästa (Sandahl, Falkenström & von Knorring, 2010, s. 21). När man får ett jobb så har man fått ett förtroende att utföra jobbet. Då har man alltså ett ansvar för att göra sina uppgifter. När vi frågade receptions- och bokningschefen på Elite vad hans medarbetare får för ansvar svarade han att:

Alla har ju ansvar för sitt arbete, såklart, sina uppgifter. Att de görs när de är på pass.

- Receptions- och bokningschef på Elite Hotel Ideon

Många aspekter som tas upp i litteraturen om ansvarstagande och delegering speglar vad vi har sett i de tre verksamheter vi har studerat. Hotellchefen på Scandic, receptionschefen på Scandic och husfrun på Elite såg alla att de med sin erfarenhet som arbetsledare har blivit bättre och bättre på att delegera ut ansvarsuppgifter. Det finns en risk att arbetsledare tar på sig för mycket ansvar och "glömmer" delegera ut, de kan vara rädda för att mista kontroll och makt (Lindmark & Örnevik, 2011, s. 296). Både receptionschefen på Scandic och husfrun på Elite berättade att de har känt på att ha en för hög arbetsbelastning och har där med varit tvungna att delegera ut fler av sina arbetsuppgifter till sina medarbetare. Efter att ha varit tvungna att delegera har de sett vad för positiva konsekvenser detta har haft på personalen. Vi såg tydligt på

alla intervjuobjekt att motivation och delaktighet kom mycket i samband med att få delegerat mer ansvar. Det samtliga arbetsledare har sagt är att de sett en tydlig utveckling hos medarbetare som fått delegerat mer ansvar till sig.

Ja, jag har blivit mycket bättre på att delegera. Jag var tvungen den sista tiden inne i Malmö, för att jag är sån. Vill gärna ha kolla på allting och kontrollera. Men jag var tvungen till, och det tycker jag var bra (...) Och man märker ju att folk växer med det.

- Husfrun på Elite Hotel Ideon

Det är roligare när man känner att man kan påverka(...) Det är faktiskt en härlig känsla, när man får folk att blomma upp.

- Operativ chef på Hotel Lundia

De olika arbetsledarna vi har intervjuat har både likheter och olikheter i sättet de delegerar ut ansvar på. Gemensamt är att de gärna vill se att det finns en vilja och ett intresse för uppgiften och för att få mer ansvar. Receptionscheferna på Scandic och Lundia berättade att de gärna frågar vem som är intresserad när de ska delegera ut uppgifter, de trycker även på att spridning av delegeringen är viktig för en relativt jämn fördelning. Receptions- och bokningschefen på Elite har däremot en annan syn på delegering. Då det är ett relativt nyöppnat hotell saknar de många extra ansvarsuppgifter. När dessa däremot dyker upp delegerar han dem oftast till de som står på plats. Utöver detta tycker han att man både ska delegera till dem som vill samt de som inte vill, för att "testa" dem så att de utvecklas och lär sig mer. Förutom denna syn som receptionist- och bokningschefen på Elite har så delegerar alla arbetsledare endast ansvarsuppgifter till de medarbetare som känner sig bekväma med uppgifterna och vill ta på sig mer ansvar.

Om man visar att man vill ha ansvar, om man visar ett intresse och att man klarar av att ta det här ansvaret, då blir det ganska naturligt att den personen får mer ansvar.

- Hotellchefen på Scandic Triangeln

En stor del av medarbetarskapet handlar just om medarbetarnas vilja att ta ansvar. Detta kommer tydligt fram i intervjuobjektens förhållningssätt till delegering av ansvar. I teorierna om medarbetarskap ser man tydligt att individen måste vara aktiv, ta initiativ och känna ett engagemang för organisationen. Det är alltså upp till individen själv att hitta detta engagemanget och då visa en vilja för sina ledare, en

vilja att ta ansvar (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 99). Medarbetarna som visar att de vill mer och inte är likgiltiga eller står stilla i sin roll får även ofta mer uppmärksamhet från arbetsledarna och då mer ansvarsuppgifter delegerat till sig (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 99).

Och de två fasta på städ, har jag märkt nu ju... De vill ju sticka ut, om du förstår vad jag menar, de vill ju ha mer ansvar. Och då ska man ju ge dem det.

- Husfrun på Elite Hotel Ideon

Efter att ha intervjuat receptionisten på Scandic fick vi båda intrycket av att hon är en drivkraftig person som ständigt vill utvecklas och ta mer ansvar. Hon visar sig för sina arbetsledare och tar själv initiativet att säga till och visa att hon vill ta mer ansvar. Hon berättade även att det inte alltid är så att hon får delegerat till sig mer ansvar men att hennes arbetsledare ändå ger henne möjlighet att fatta egna beslut i servicemötet.

Det är liksom inte uttalat utan det händer så mycket olika situationer hela tiden så att man måste helt enkelt ta beslut. Man måste.

- Receptionist på Scandic Triangeln

Även receptionisten på Lundia uttryckte att man måste ta egna beslut och ta ansvar i många situationer. Förutom det får han ofta delegerat ansvarsområden som går utöver de uppgifter som står skrivet i hans arbetsbeskrivning från den operativa chefen på hotellet. Han säger även att han tror att förtroende mellan arbetsledaren och medarbetarna har betydelse för vilka ansvarsområden man får utdelat samt att operativchefen måste välja den medarbetare som är bäst lämpad till de olika områdena för att det ska vara det bästa för verksamheten. Receptionisten som jobbar extra på Elite känner att hon inte har fått några extra ansvarsuppgifter från sina arbetsledare men att hennes ansvarsområde endast följer med och står skrivet i hennes arbetsbeskrivning. Det enda hon känner att hon får ansvara för själv är att gästerna trivs och är nöjda. Dock ska det sägas att hon inte vill ha så mycket ansvar just nu då hon endast är extraanställd. Hade hon haft ett fast jobb hade hon velat ha mer ansvar än det hon har idag.

HRM-forskningen tar upp vikten av ansvar och delaktighet hos medarbetarna. Som arbetsledare är det viktigt att få personalen motiverad och delaktig genom att delegera

ut ansvar tillsammans med befogenheter att utföra ansvarstagandet (Lindmark & Önnevik, 2011, s. 295). Andra motiv för att delegera kan vara att ge medarbetarna mer omväxling i arbetet och en chans att utveckla både sig själva och den interna karriären i verksamheten. Medarbetarna måste samtidigt få befogenheter att kunna utföra ansvaret självständigt. Alltså måste ledaren ha tillit för att delegera ut uppgifter och ansvarsområde till medarbetare. Delegering bör även ske så att det upplevs rättvist för att ske så friktionsfritt som möjligt (Thylefors, 2007, s. 125-126).

Vi ser att samtliga arbetsledare vill delegera ut ansvar till sina medarbetare och att de oftast delegerar ut till de som visar att de vill ha det samt kan klara av ett utökat ansvar. Efter att ha pratat med medarbetarna kan vi se att arbetsledarens syn stämmer överens med deras, dock anser de själva att de får möjligheten att få mer ansvar om de har ett förtroende till sin arbetsledare. Känner medarbetarna detta förtroende kan de också säga till att de vill ha mer ansvar. Samtidig vet de då att de kan få de befogenheter och stöd som behövs för att utföra ansvarsuppgiften.

### **5.3 Ansvar och förtroende**

Som nämnt ovan är en av anledningarna till att man delegerar ansvar till en medarbetare att arbetsledaren har ett förtroende till denna medarbetare. Förtroende är även en viktig aspekt från medarbetarnas perspektiv och för att en verksamhet ska fungera. Trots att det inte har ett eget avsnitt i den teoretiska referensramen är förtroende en viktig aspekt i medarbetarskap och ansvarstagande, och genomsyrar dessa delar i teorikapitlet. Därför vill vi tillägna ett kapitel i vår analys till just ansvar och förtroende.

Receptionistchefen på Scandic nämner under intervjun att om en medarbetare som visar vilja och intresse för en extra ansvarsuppgift, känner hon ett större förtroende för att denne klarar av ansvaret och att uppgiften blir gjord. En grund till att delegera ansvar är just att arbetsledaren som delegerar ut har förtroende för personen som får ansvaret. Alla våra intervjuobjekt tar upp hur viktigt det är att skapa relationer så att det växer fram ett förtroende och en tillit medarbetare och arbetsledare emellan. En arbetsledare måste ha förtroende för sina medarbetare och känna tillit till att de utför arbetsuppgifter på önskat vis. Scandics hotellchef tycker att det är av stor vikt att en arbetsledare har förtroende till sina medarbetare, speciellt de man delegerar

ansvarsuppgifter till. Detta då man måste veta att de klarar av att utföra uppgiften och samtidigt kan äga sitt ansvar. Om en arbetsledare inte får återkoppling eller att uppgiften inte blir gjord minskar förtroendet mellan dessa parter enligt Scandics hotellchef.

Samtidigt måste medarbetarna ha förtroende till sina arbetsledare. Samtliga intervjuobjekt som är arbetsledare tycker det är viktigt att visa sina medarbetare att de får lov att ta egna beslut, utföra sina arbetsuppgifter fritt så länge det går efter organisationens riktlinjer samt att de får lov att göra fel så länge det inte gör det medvetet. Den operativa chefen på Lundia tror att det ofta måste börja med att bygga upp ett förtroende dem emellan genom att ge förtroende till medarbetarna. Han menar det är viktigt att visa för dem att han är tillgänglig och stödjer dem i deras arbete.

Efter ett tag så får folk förtroende för den som ger förtroende.

- Operativ chef på Hotel Lundia.

Om medarbetarna har förtroende till sina arbetsledare kan de på det sättet våga agera ut sitt ansvar helt och hållet samt ha möjligheten att säga till och komma med förslag och nya idéer som kan hjälpa verksamhetens utveckling. Lundias operativchef tycker att detta är en stor förutsättning för en verksamhets framgång. Elites husfru berättade under intervjun att i uppstarten av hotellet kände hon att hon fick ett stort förtroende av hotell direktören, vilken var viktigt för henne. Detta gjorde även att hon väldigt snabbt byggde upp ett förtroende för honom, samt kände sig mer bekväm i att fatta beslut och agera ut sitt ansvar. Husfruns assistent på Elite anser att hon har ett mer kompisförhållande till sin ledare än ett vanligt arbetsledar-medarbetarförhållande. Detta tycker hon gör att gränserna för vad man kan prata om är mer diffusa och att man genom detta känner ett större förtroende till varandra. Husfruns assistent anser även att hon har denna typ av kompisförhållande till sin personal som hon ansvarar för. Hon försöker ständigt skapa och upprätthålla detta förhållande då hon tror att det skapar tillit och är förutsättningen för bra gemensamma relationer i en verksamhet. Det måste med andra ord finnas ett ömsesidigt förtroende mellan en medarbetare och arbetsledare för att det ska uppstå goda relationer på arbetsplatsen. Alla våra intervjuobjekt är enstämmiga i detta och påpekar att detta ömsesidiga förtroende samt det att ha en tillit till sina kollegor är nödvändigt i en verksamhet för att den ska

fungera på bästa sätt. Att ha förtroende till varandra är speciellt viktig på arbetsplatser som hotellverksamheter då man arbetar nära både varandra och gästerna. Enligt receptionschefen på Scandic är det viktigt att man känner att man kan lita på varandra och komma till varandra om det är någonting som plågar en eller om någon inte mår bra. Om man inte har detta förtroende till sina medarbetare kan det enligt henne, och fler av de andra intervjuobjekten, vara svårt att säga till och åtgärda problemen så att man mår bättre. Även receptions- och bokningschefen på Elite nämner hur viktigt det är att personalen kan komma till en. Om de undrar över något vill han alltid att de ska fråga, säger han under intervjun.

Jag promotar hela tiden att fråga, fråga, fråga. Det finns inga dumma frågor, tvärtom är det dumt att inte fråga.

- Receptions- och bokningschef på Elite Hotel Ideon

Enligt honom är personalen nummer ett, då han ser att om man har nöjd personal har man nöjda kunder. Han trycker även på hur viktig tilliten är mellan honom och medarbetaren. Detta är även något som receptionschefen på Lundia tar upp, hur viktigt det är att bygga upp förtroende så att medarbetarna känner att de kan komma till henne. Hennes kollega, receptionisten, som i tillägg till att vara receptionist på Lundia även är skyddsombud för hela organisationen, tycker även han att det är viktigt med ett ömsesidigt förtroende. Med hans roll som skyddsombud följer en tystnadsplikt som han tror gör det enklare för medarbetarna att komma till honom och prata om de har något på hjärtat. Han tror att denna roll hjälper medarbetarna att må bättre då de vet att det de säger stannar hos honom.

Även receptionisten på Scandic menar att hon bättre kan ta sitt ansvar och vågar mer då hon känner ett ömsesidigt förtroende mellan sig och sina ledare. Hon känner även att hon får lov att göra misstag eller fel, vilket gör att det skapas än mer förtroende. Receptionisten som jobbar extra på Elite känner att hon vill ta mer ansvar och utvecklas när hon jobbar på Elite i Stockholm då hon har jobbat där lite mer fast och känner där en bättre gemenskap till hennes arbetsledare och medarbetare. Eftersom att hon endast jobbar extra på Elite Hotel Ideon och inte har jobbat där så länge känner hon inte att hon har ett så stort förtroende till sina kollegor och att hon för det mesta kommer till arbetet för att göra sin jobb och sedan gå hem. Hon har inte behovet av att



ta extra ansvar och utvecklas när hon endast jobbar extra men uttrycker att hon självklart gör de uppgifter som hon blir tilldelad.

Det är tydligt att alla intervjuobjekten från de tre verksamheterna vi har studerat värdesätter ett starkt förtroende mellan arbetsledarna och medarbetarna. Samtliga trycker på att detta måste vara ömsesidigt och att när man får det känner man att man är en del av organisationen och kan känna sig hörd. Förtroende är, hos alla, en av grunderna för ett gott samarbete och en bra verksamhet. För ett medarbetarskap är detta positivt, då det enligt Tengblad (2010, s. 44) är en av de viktigaste grunderna för att bygga upp ett gott medarbetarskap. Han trycker på vikten av att bygga upp tillit och goda relationer. Om dessa relationer existerar, och medarbetarna känner att de vill ta ansvar, kan medarbetarna känna sig uppskattade och trygga i sin roll och lägger därmed mer engagemang i arbetet för att bidra till verksamhetens framgång (Tengblad, 2003, s. 178).

Intervjuobjekten i de tre verksamheterna skiljer sig inte så väldigt mycket åt i synen på förtroende och tillit, dock ser vi att det är en starkare sammanhållning och anda kring förtroende hos Lundia. Detta tror vi kan vara för att Lundia är en mindre verksamhet med färre anställda och som präglas av att vara ett privat, familjeägt företag. De har större frihet och få organisatoriska strukturella riktlinjer på hur ansvarsfördelningen och arbetsuppgifterna ska se ut, därför krävs det mer förtroende.

#### **5.4 Ansvar och utveckling**

En aspekt i ansvarstagande som vi har sett mycket under vår studie är att alla intervjuobjekt ser att man utvecklas med att man får ansvar. I detta avsnitt om ansvar och utveckling kommer vi att analysera från hotell till hotell i första hand och inom det från arbetsledare till medarbetare. Detta då de olika förutsättningarna till utveckling och utbildning är olika i organisationerna, så det blir mer logiskt att strukturera på detta vis.

Enligt HRM- och ansvarsforskarna Simon J. Robinson och Jonathan Smith (2012, p. 153) är det inte alltid lika lätt för medarbetare att ta ansvar då det krävs en viss kunskap och kapacitet att utföra vissa ansvarsuppgifter. När medarbetare blir tilldelad nya ansvarsuppgifter kan det ofta vara uppgifter som rör nya arbetsområden man inte

är van vid, något som gör det till en utmaning för medarbetarna. Enligt fler av intervjuobjekten är utmaningar bra för medarbetarna då det leder till en personlig utveckling. Utmaningarna som följer med ansvarstagandet får dem alltså att växa. Under våra intervjusamtal har det kommit fram att samtliga ser på ansvarstagande som någonting som får en att växa och utvecklas som person. Utan att ta ansvar eller utvecklas blir det lätt att man känner sig stillastående och att ens arbete är tråkigt och upprepande.

På Scandic är utveckling en viktig del av arbetet. Scandic har internt en stor rad utbildningar för personal, både e-learning och utbildningar man får ta del av. Vi har på alla anställda hos Scandic Triangeln förstått det som att utbildning för de anställda inte är arbetsledarnas ansvar. Detta är något som individen själv måste ta initiativ och ansvar för. Hotellchefen och receptionschefen tycker att det är väldigt kul när medarbetarna vill utvecklas, och uppmuntrar till det, men samtidigt är det upp till var och en att ta saken i egna händer.

Receptionisten är en väldigt initiativtagande anställd, som även hon ser det som sitt ansvar att ta tag i sin egen utveckling. Detta har hon gjort sedan början av sin karriär då hon sett till att ha fått lära sig mer. Genom att hon har tagit detta ansvar har hon också fått mer ansvar. Receptionisten tycker det är upp till varje person om man vill ta ansvar och utvecklas. Hennes poäng är att vissa tycker om det och tar för sig medan andra inte tycker om det. Då får man själv bestämma hur mycket ansvar man vill ha samt hur mycket man vill växa och lära sig nya saker, en syn som även hotellchefen och receptionschefen har.

Och man märker det så väl de som vill utvecklas. De tar ju själv det här initiativet och väntar inte på att någon ska leverera det till dem. De går själv och söker information på nätet och på olika guider och så där. Så det är ju som chef bland det roligaste som finns, att ha såna medarbetare som själv tar det initiativet och visar det engagemanget.

- Hotellchefen på Scandic

Husfrun på Elite tycker att människor är i behov av att utvecklas för att inte fastna och vill därför ge sina medarbetare möjligheten till att ta mer ansvar. Dock är det inte alltid att alla är lika öppna för en förändring och utveckling.

Man måste föra en dialog och utvecklings, planeringssamtal, en gång om året minst, ska man ju ha. Och då ber man ju få höra om vad de tycker och om vad de vill. Och jag har ju haft många, eller inte många men en hel del, som har sagt att ”jag har varit här så många år och jag är inte intresserad av att göra nått annat än att städa”. Fine, då vet jag det. Men man vill ändå ge en möjlighet till dem. Ja, det är viktigt.

- Husfrun på Elite Hotel Ideon

Hon ser att man bör delegera så mycket som möjligt, då hon märkt att det är viktigt att försöka lyfta upp alla medarbetarna. Av erfarenhet har hon sett att människor växer väldigt mycket med ansvar. Vi har förstått att det inom Elite finns det få utbildningsmöjligheter som gör att medarbetarnas möjlighet att utvecklas är begränsade. Det bästa sättet att växa på inom företaget är därför att få fler ansvarsuppgifter. Både husfrun på Elite, som nämnt innan, och receptions- och bokningschefen på Elites synsätt om att försöka ha en jämn fördelning med att ge, både de som vill ha och de som inte vill ha, mer ansvar anser vi är bra för företaget så att medarbetarna ska ha en möjlighet att utvecklas. På Elite är det därför upp till varje enskild arbetsledare att ge möjligheter och vara kreativa med vad de kan delegera till sina medarbetare. Speciellt då det inte nödvändigtvis är upp till medarbetarna att ansvara för den personliga utvecklingen, något som är mer framkommande hos Scandic. Receptionisten på Elite tycker att det är väldigt mycket roligare på jobbet om hon får fler ansvarsuppgifter då hon känner att hon utvecklas av det, mycket mer än om hon får göra samma uppgifter hela tiden. Dock är det, enligt henne, inte upp till henne att själv ta ansvar för att få delegerat fler arbetsuppgifter.

Den operativa chefen på Lundia, som verkligen tror på att delegera så att hans medarbetare utvecklas, ser det som en del av hans ansvar att hans närmsta medarbetare ska om två år kunna göra hans jobb, i detta fall är det receptionschefen.

Det säger han alltid, att ”inom två år så ska min närmsta under mig kunna göra det jobbet jag har”. Och det är jätte bra att han har den synen, för att det gör också att han lägger väldigt mycket på mig. Sen får man ju säga nej när man inte hinner med och sådär, men det är ju kul att han tror på en så mycket... Det är ju hans mål, och sen lyfter han mig. Så att det är super kul!

-Receptionschefen på Hotel Lundia

För operativachefen på Lundia är det alltså nödvändigt som arbetsledare att lyfta upp sina medarbetare så de kan växa. Han tycker även att något av det viktigaste en arbetsledare och en verksamhet kan göra är att hjälpa och stödja sin medarbetare att utvecklas så de blir attraktiva på arbetsmarknaden och kan lyfta sin karriär både i eller

utanför företaget. Vi ser tydligt, efter att ha intervjuat två av hans medarbetare, att denna syn avspeglar sig på dem. Receptionschefen och receptionisten på Lundia framhäver även de hur viktigt det är att lyfta upp sina kollegor och framhäva dem så att de kan utvecklas samtidigt som det utvecklar och är det mest gynnsamma för verksamheten. Alla Lundias anställda nämner även att det finns många utbildningsmöjligheter, både externa genom till exempel *Visita* och interna, då organisationen i sig besitter mycket kunskap, till exempel för kökspersonalen.

Alla intervjuobjekt i de tre verksamheterna ser att det är viktigt att medarbetarna växer och utvecklas, dock är synen på vems ansvar det är att ta hand om denna utveckling olika. Det skiljer sig åt från verksamheterna, med grund i dess olika organisationsstrukturer, deras olika förutsättningar för personalen samt deras förhållningssätt. Det vi har sett är att i de olika verksamheterna har medarbetarna ganska lika synsätt inom verksamheten om hur utvecklingen fortgår hos medarbetarna. Alla intervjuobjekt är överens om att utvecklingen sker som följd av ett utökat ansvarstagande och fler utmanande uppgifter men däremot skiljer sig åsikterna åt vem som har ansvar för denna utvecklingen.

Hos Scandic är det upp till medarbetarna själva att ansvara för sin egen utveckling. Möjligheterna för utveckling finns där men det är inte arbetsledarens ansvar att få medarbetarna att ta vara på möjligheterna. Scandics medarbetare måste därför ha ett individuellt engagemang och initiativ att ta tag i sin personliga utveckling. Hos Elite finns det få möjligheter för medarbetarna att utvecklas genom utbildning, däremot försöker arbetsledarna ge chanser och pressa på mer ansvar och därmed ge möjlighet till personlig utveckling hos sina medarbetare. Elite sätter sina medarbetare före sina gäster och detta är ett tydligt bevis på det. Medarbetarna på Lundia har både möjligheten och stödet att växa och utvecklas då arbetsledarna försöker lyfta fram allas bästa sidor genom att ge dem ytterligare ansvarsområden och även olika former av utbildningar. Med detta försöker de skapa en gemensamhet som gynnar både den personliga utvecklingen samt organisationens. Detta är även en av förutsättningarna för att utveckla ett gott medarbetarskap.

## 5.5 Medarbetarskap och ansvar

Som avslutning av vårt analyskapitel vill vi tillägna ett avsnitt där vi analyserar hur de olika hotellen arbetar för och med ansvar och ansvarstagande som kan bidra till ett medarbetarskap. I våra intervjuer har vi fokuserat på ansvarstagande i medarbetarskap men även gått in på viljan, bemyndigandet, relationerna och utveckling. I vår studie har vi sett att det finns en prägel av medarbetarskap i alla tre verksamheterna.

Arbetsledarna på Scandic, hotellchefen och receptionschefen anser att de har ett öppet klimat och har förtroende för varandra, något som ger medarbetare ett större självförtroende och trygghet i deras beslutsfattande. De försöker stödja medarbetarna och ge alla nödvändiga resurser, men de ser det ändå som att det är upp till medarbetarna att ta initiativ och visa att de vill utvecklas och ta mer ansvar. Hos Elite följer ansvaret med ens arbetsbeskrivning och det är varje arbetsledares uppgift att delegera ut ytterligare ansvar. Husfrun försöker få alla att ta mer ansvar medans receptions- och bokningschefen delegerar ut det lite mer tillfälligt. Vi har sett här att det är mycket upp till varje arbetsledare med spridning i ansvarsuppgifter. Husfrun försöker inrätta ansvarsområden för varje fast anställd, så att de känner sig mer involverade, får mer omväxling och känner sig mer viktiga i sin arbetsroll, vilket är positivt. Men detta gör hon också på grund av vilken typ av arbetsledare hon är, och inte på grund av att organisationen förespråkar detta. Hos Lundia är arbetsledarna tillgängliga och tillmötesgående och vill gärna hjälpa till så mycket som möjligt i medarbetarnas utveckling. Båda arbetsledare vi har intervjuat ser det till och med som sitt ansvar att utveckla medarbetarna och vill därför delegera så mycket ansvar som möjligt. Samtliga arbetsledare vill stödja sina medarbetare i deras utveckling av ansvarstagande, dock är synen på om det är deras ansvar eller om det är medarbetarnas ansvar lite olika.

Hos Scandic ser vi att receptionisten har en stark vilja att driva sin personliga utveckling framåt och ta mer ansvar. Hon tycker att hon får det stödet hon behöver, men att hon ändå ska ta initiativet själv.

Det är upp till var och en liksom hur mycket ansvar man vill ta. Vissa tycker om det och andra tycker inte om det. Man får själv bestämma, känner jag.

- Receptionisten på Scandic Triangeln

Receptionisten på Elite känner sig inte så delaktig i organisationens utveckling. Hon känner dock att de flesta av hennes kollegor vill ta ansvar för sitt eget arbete och man hjälps åt då man inte klarar av det. Receptionisten tror att för att det ska bli ett gott medarbetarskap på hotellet ska medarbetarna känna sig involverade och som en del av verksamheten, även genom att vara klara med vad organisationen står för och dess värden. På Lundia känner receptionisten att en av de viktigaste aspekterna för ett gott medarbetarskap är förtroende mellan kollegor. Då Lundia är en mindre verksamhet är det här lättare att få mer ansvar om man visar fram fötterna, då ansvarsområdena och arbetsstrukturerna är lite mer diffusa. Han tycker dock att det är viktigt att ta ett kontinuerligt ansvar för vad man gör under det dagliga arbetet. Receptionisten på Lundia ser det även som en del i hans arbete att lyfta fram kollegor, precis som han känner att han blir lyft av sina arbetsledare. Gemensamt för medarbetarna är att de måste känna en tillhörighet till verksamheten för att vilja göra ett så bra jobb som möjligt och ta ansvar för sina handlingar.

För att gå närmare in på förutsättningar och utvecklingspotential vill vi nu även se från hotell till hotell, då det kan vara stora skillnader i olika verksamheter. Hos Scandic ser vi tydligt att viljan att ta ansvar finns hos verksamhetens anställda. De har även möjlighet att utvecklas, om de tar initiativ till det. Dock ser vi att organisationsstrukturen är väldigt väl utarbetad, vilket påverkar medarbetarskapets möjlighet att utvecklas fullt ut. Det finns många instanser en idé ska gå igenom innan man kan ta ett beslut, något som kan ge negativa konsekvenser till medarbetarskapet. I mindre proportioner kan medarbetarna vara med och påverka beslutsfattande i den dagliga driften, vilket är positivt för medarbetarskapets utveckling. Alla de tre anställda vi intervjuat på Scandic tar upp den goda relationen de har till både sin arbetsplats samt till sina kollegor. Själv anser medarbetarna på Scandic att de har förutsättningarna för ett bra medarbetarskap, men att mycket är upp till varje enskild persons vilja och personlighet. Detta är inte så positivt för medarbetarskapet i helhet då det finns personer som behöver mer hjälp och vägledning.

Medarbetarskapet på Elite är inte lika utarbetat som hos Scandic. Detta då ansvarsområden är mindre spridda och det inte finns så mycket utbildningstillfällen för de anställda att gå på. Hälften av intervjuobjekten från Elite känner att de kan vara

med och påverka i verksamheten och det dagliga arbetet, medans andra hälften känner att de inte är så viktiga. Om alla skulle haft mer ansvar delegerat till sig skulle de nog känna sig mer delaktiga och involverade i verksamheten. Det positiva på Elite är att relationerna medarbetare emellan är goda och trots att hotellet är nytt så verkar förtroende och tillit vara på god väg att byggas upp. De har en god gemenskap och är bra på att samarbeta. Att det är upp till varje arbetsledare att vara kreativa och delegera ut ansvar är dock på gott och ont för medarbetarskapets utveckling.

Hotel Lundia är en mindre verksamhet och därför kan medarbetarskapet vara mer hanterligt på ett sätt. Alla medarbetare känner arbetsgivarna och det är få nivåer i verksamheten, vilket är positivt. Detta gör att de alla känner sig viktiga och att de kan påverka driften i verksamheten. Medarbetarna har goda möjligheter att utvecklas, både genom utbildning och genom att få ta ansvar. Det finns även ett gott förtroende dem emellan, vilket byggs mycket på att ledarna visar sig mycket för de anställda ute på arbetsplatsen. Arbetsledarna ger även väldigt mycket ansvar till de som vill ha det och ser det som en del av sitt ansvar att utveckla personalen. Detta gör att medarbetarna känner att de får mycket förtroende och därför känner de förtroende tillbaks. Tyvärr är det en relativt liten verksamhet, vilket gör att man inte kan klättra hur högt som helst, vilket kan vara en negativ aspekt ur medarbetarskapets synpunkt.

De tre hotellen har alla en grund till ett medarbetarskap i sig. En av anledningarna till detta är lagar och regler som finns i Sverige för personal och den organisationstradition det finns i svenska företag (Hällstén & Tengblad, 2010, s. 19). En annan anledning är att det till viss mån är nödvändigt i serviceverksamheter, där medarbetarna är nära kunden, att till exempel kunna ta ett beslut i stunden och därmed ha ett visst ansvar och bemyndigande att göra det. Denna typ av ansvar och bemyndigande kan jämföras med empowerment som har sin grund i HRM-forskningen. Medarbetarskap och HRM kan ses i samband till varandra då de båda är till för att ta tillvara på personalen och leda dem på bästa möjliga sätt för att få verksamheten att gå framåt.

## Kapitel 6

### 6. Diskussion, slutsatser och förslag till vidare forskning

I detta avslutande kapitel vill vi sammanfatta slutsatser och besvara våra två frågeställningar, därmed upprätthålla syftet med studien. Vi presenterar också vårt praktiska kunskapsbidrag samt vårt teoretiska bidrag till Service Management, som är vårt forskningsområde. Slutligen kommer vi med förslag till vidare forskning för andra områden vi sett varit lite forskat om och nya frågor vårt arbete med uppsatsen har väckt. Först vill vi påminna läsaren om studiens syfte.

*Syftet med vår uppsats är att bidra med kunskap om hur hotellverksamheter arbetar med och förhåller sig till ansvarstagande i medarbetarskap utifrån ett lednings- och personalperspektiv.*

#### 6.1 Hur arbetar arbetsledare och medarbetare med att främja ansvarstagande i hotellverksamheter?

Svaret på vår första frågeställning är inte helt enkelt, och inte samma från verksamhet till verksamhet. En slutsats vi kan konstatera är att mycket av arbetet beror på arbetsledaren för verksamheten, eller för de specifika avdelningarna vid verksamheten. Detta då det är upp till arbetsledaren att delegera ut ansvarsområden och ansvarsuppgifter till sina medarbetare. I vår studie ser vi att nästan alla arbetsledare vill delegera ut så mycket ansvar som möjligt till sina medarbetare. Dock är det viktigt att ta tillvara på detta och se till att de faktiskt gör det de säger. En arbetsledare har, efter det vi sett i intervjun, det överordnade ansvaret. Om de inte tar hand om sina medarbetare och ser till så de utför sitt arbete eller utvecklas med det kan det påverka verksamheten negativt. Efter att ha gjort denna studie ser vi alltså att verksamheter bör lägga stor vikt i att lära upp och utveckla sina arbetsledare för att göra dem medvetna om ansvarstagandets vikt och vilken roll de har i medarbetarskapet. Verksamhetens ledning och styrelse måste ta tag i detta redan från början och få fram hur viktig deras roll som arbetsledare är. Detta kan de till exempel göra vid introduktionsfasen, i deras utvecklingssamtal och genom intern marknadsföring. Att se till att arbetsledarna har goda förutsättningar för att driva fram ett gott medarbetarskap där medarbetarna vill och får ta ansvar kan även vara en del



av HRM-arbete i verksamheten. Det handlar i huvudsak om hur man leder sin personal för att samtliga ska må bra och för verksamhetens framväxt. Här ser vi även hur viktig det är att en arbetsledare inte har för många medarbetare under sig så att den kan utgöra ett stöd åt alla, något som även är en av Tengblads (2010, s. 264) vägar mot ett gott medarbetarskap.

Alla de tre hotellen arbetar med utvecklingsplaner för sina medarbetare. Det är ett sätt att främja medarbetarskapet på då medarbetarna får komma med egna insikter om arbetet och hur deras relation till det egna arbetet samt ansvarstagande ser ut. Det vi har sett är att alla intervjuobjekten vill ta ansvar och tycker att ansvar är viktig för dem. Medarbetarna uttrycker att de vill få ansvar för att kunna utvecklas. Ett sätt medarbetarna arbetar med ansvarstagandet är att de visar att de vill ha det och tar initiativ till att få det. När de väl får det försöker de att upprätthålla ansvaret de blivit tilldelade. En annan positiv aspekt vid ansvarstagande och hur verksamheter kan utveckla ett gott medarbetarskap är att medarbetarna även stödjer varandra och försöker lyfta fram sina kollegor. På det sättet får man även verksamheten att gå framåt då personer som är bäst lämpad för en uppgift utför den, och när en person utvecklas så lyfter det hela arbetsgruppen.

Förtroende mellan arbetsledaren och medarbetaren är något alla intervjuobjekt har tagit upp i vad som är viktigt för att utveckla medarbetarskap och ansvarstagande. Alla nämner hur viktigt det är att utveckla och upprätthålla detta förtroende. Detta gör de genom att försöka hålla en så stark gemenskap som möjligt. Även att ge förtroende för att få förtroende är ett sätt vi har sett arbetsledare arbetar med ute på hotellen. Om en medarbetare känner att den får ett förtroende av sin arbetsledare har vi sett att detta stärker relationen till både arbetsgruppen och till verksamheten. Samtidigt känner medarbetaren sig mer involverad, vill engagera sig mer i det gemensamma arbetet och får ett förtroende för arbetsledaren.

## **6.2 Vilken syn har arbetsledare och medarbetare i hotellverksamheter på ansvarstagande?**

Vår studie pekar på att det är viktigt för människor att få lov att ta ansvar, både för att känna att de utför ett meningsfullt jobb och för deras personliga utvecklings skull. Har man ett större ansvar och även har ansvar för andra anställda känner man sig ofta som

om man kan påverka verksamheten mer, vilket vi tydligt har sett är framkommande på alla tre hotellen. Dock är synen på vems ansvar det är att utveckla medarbetarna olika och skiljer sig åt på de olika hotellen. På Scandic har vi sett att arbetsledaren gärna hjälper medarbetaren i deras arbete att utvecklas, men det är medarbetarens ansvar att faktiskt ta tag i sin utveckling själv. Detta ser vi kan bero på organisationens uppbyggnad, då Scandic är en så pass stor kedja med förutbestämda riktlinjer och arbetsmetoder när det kommer till medarbetarnas och arbetsledarnas utveckling. På Elite har vi sett hur pass viktig arbetsledarens roll är, då själva kedjan inte har många utvecklingsmöjligheter oavsett om medarbetaren skulle tagit tag i sin utveckling eller inte. Det är då upp till arbetsledaren att bestämma hur mycket ansvar och därmed hur mycket en medarbetare kan utvecklas i sin arbetsroll. På Lundia, som är en liten organisation jämfört med de andra två, har vi sett att operativchefens syn på vems ansvar det är att främja utveckling har spridits till medarbetarna. Här känner alla ansvar att lyfta och hjälpa varandra i sin utveckling, då alla känner en så pass stark gemenskap och att de vill stärka sitt team.

Relationerna är en annan aspekt av medarbetarskap och ansvarstagande som vi sett är av stor vikt. Samtliga intervjuobjekt anser att ha goda relationer till sina medarbetare är en av de viktigaste förutsättningarna för ett gott medarbetarskap. Har man inte goda relationer till sina kollegor kan ens egen vilja och motivation att ta ansvar och utvecklas minska. Förutsättningen för att det ska utvecklas ett medarbetarskap reduceras.

### **6.3 Avslutande reflektioner och förslag till vidare forskning**

Efter att ha fullföljt vår studie har vi kommit till nya insikter om hur viktigt det är att verksamheter främjar ansvarstagande för att ett medarbetarskap ska kunna utvecklas. På kort sikt kan en verksamhet vara framgångsrik trots brist på försök att utveckla ett medarbetarskap, men i det långa loppet har vi förstått att ett medarbetarskap är centralt för verksamheter, kanske särskilt serviceverksamheter, framväxt då samtliga medarbetare känner att de har en god relation till det egna arbetet. Detta kan tas tillbaka till HRM-forskningen då medarbetare som mår bra gör bra ifrån sig och skapar nöjda kunder, vilket leder till positiva resultat och en positiv cirkel för hela verksamheten. Vi kan inte tydliggöra nog hur stor roll arbetsledaren har i detta arbetet, då dess främsta uppgift är att stödja och lägga till rätta för ett gott

arbetsklimat. Dock vill vi poängtera att medarbetarna också måste ta sitt ansvar och “dra sitt stå till stacken”. Detta så att det inte blir en för stor arbetsbörda på arbetsledaren men även för deras egen skull, utveckling och involvering i verksamheten.

Ofta när fel uppstår i organisationer och saker inte fungerar som de ska, är det på grund av att det har uppstått fel med delegeringen som har fört med sig negativa konsekvenser. Antingen har arbetsledaren svårt för att delegera ut ordentliga uppgifter. Eller kan de ha gett medarbetarna för lite information och inga tydliga mål på hur de ska utföras och vad utfallet ska bli. Det kan även ha lite uppföljningssamtal och tydliga riktlinjer på hur det ska fungera. Då vi såg hur stor vikten av arbetsledarens roll var hade det varit spännande att utforska om arbetsledaren faktiskt lever som den lär, till exempel om den delegerar så mycket ansvar som möjligt, eller bara säger att den gör det. Ett annat förslag till vidare forskning kan vara att se hur organisationer kan upprätthålla ett gott medarbetarskap och se till så man får den uppföljning som behövs. Hur kan hotell skapa ett system som tar tillvara på det goda medarbetarskapet och hur kan de skapa långsiktiga och tydliga mål för verksamheten? Vi hade också tyckt att det skulle varit intressant att se mer forskning om hur man ur ett Service Management perspektiv främjar relationer i en organisation, något som vår forskning har visat varit av största vikt.

Vi har nu framhävt vikten av medarbetarskap och att anställda i en verksamhet får, vill och kan ta ansvar. Service Management forskningen bör fortsätta lägga mer vikt på detta och ta till sig vårt teoretiska och praktiska kunskapsbidrag. Då Service Management forskningen ofta tar upp att medarbetarna är dess största resurs kan vår forskning ge en god grund för att utveckla ett ännu bättre arbetsklimat som gynnar både medarbetare, kund och verksamhet i slutändan. Vidare ser vi gärna mer forskning om just ansvarstagande under medarbetarskap i Service Management forskningen.

## Kapitel 7

### 7. Litteraturförteckning

#### 7.1 Tryckta källor

Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber

Ajbani, Latika. A. & Deshpande, Madhuri. S. (2013). *Employees perception towards defines job roles and responsibilities in organised retail stores* i Indian Streams Research Journal. Vol. 3, Issue 3, Special section pp. 1-6.

Bitner, Mary Jo, Booms, Bernard H., & Tetreault, Mary Stanfield (1990). *The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*, Journal Of Marketing, 54, 1, pp. 71-84.

Boella, M. J. & Goss-Turner, Steven (2005). *Human resource management in the hospitality industry: an introductory guide*. 8th ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann

Bratton, John & Gold, Jeff (2003) *Human resource management. Theory and practice*. 3 uppl. Basingstoke: Palgrave

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber

Hällsten, Freddy & Tengblad, Stefan (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Lindmark, Anders & Örnevik, Thomas (2011). *Human Resource Management: Organisationens Hjärta*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

- May, Tim (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Melhem, Yahua (2004) *The antecedents of customer-contact employees' empowerment*, Employee Relations, Vol. 26 Iss: 1, pp. 72 - 93
- Möller, Claus (1994). *Employeeeship: The Necessary Prerequisite for Empowerment: The Success or Failure of an Organization Is Not (only) the Manager's Responsibility*, Empowerment in Organizations, Vol. 2 Iss: 2, pp. 4 - 13
- Möller, Claus & Powell, Sarah (2001) *Emotional intelligence and the challenges of quality management today*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Iss: 7, pp. 341 - 345
- Petridou, Eugenia & Sarri, Katerina (2006). *Employeeeship Culture and Workplace Learning Conditions*.
- Robinson, Simon J. & Smith, Jonathan (2012). *Exploring responsibility* i Journal of Global Responsibility Vol 3 No.1 pp. 151-166. Emerald Group Publishing Limited.
- Sandahl, Christer, Falkenström, Erica & Knorring, Mia von (2010). *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur & kultur
- Cohen, Stanley (2001). *States of denial: knowing about atrocities and suffering*. Cambridge: Polity Press
- Tengblad, Stefan (2003). *Den myndiga medarbetaren - strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber
- Tengblad, Stefan, Hällsten, Freddy, Ackerman, Christer & Velten, Johan (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Tengblad, Stefan (2010). *Tio vägar till ett myndigt medarbetarskap*. I Hällstén, Freddy & Tengblad, Stefan (red.) *Medarbetarskap i praktiken*: 243-281. Lund: Studentlitteratur

Thylefors, Ingela (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur

Ueno, Akiko (2012). *Which HRM practices contribute to service culture?*, i Total quality Management & Business Excellence, 23:11-12, p. 1227-1239.

## **7.2 Elektroniska källor**

Scandics hemsida (2013). <http://www.scandichotels.se/Hotels/> (läst 05.05.13).

Elite Hotels hemsida (2013). <http://www.elite.se/eng/index> (läst 05.05.13)

## **7.3 Muntliga källor**

Hotellchef, Scandic Triangeln Malmö. Personlig intervju 10.04.2013

Receptionistchef, Scandic Triangeln Malmö. Personlig intervju 18.04.2013

Receptionist, Scandic Triangeln Malmö. Personlig intervju 25.04.2013

Husfru, Elite Hotel Ideon. Personlig intervju 11.04.2013

Assistent till husfrun, Elite Hotel Ideon. Personlig intervju 17.04.2013

Receptions- och bokningschef, Elite Hotel Ideon. Personlig intervju 03.05.2013

Receptionist, Elite Hotel Ideon. Personlig intervju 11.04.2013

Operativ direktör, Hotel Lundia. Personlig intervju 15.04.2013

Receptionistchef, Hotel Lundia. Personlig intervju 03.05.2013

Receptionist, Hotel Lundia. Personlig intervju 15.04.2013

## Kapitel 8

### 8 Bilagor

#### 8.1 Intervjuguide till arbetsledare

##### Arbetets utformning

- Vad är du avdelningschef för?
- Hur länge har du arbetat här? Och haft din position?
- Vad består dina främsta arbetsuppgifter av?

##### Ansvarstagandet

- Hur mycket ansvar har du?
- Känner du dig bekväm med detta ansvarsområde?
- Hur påverkar detta bemyndigande dig?
- Är det viktigt för dig att få ansvar?

##### Förhållandet till övrigt personal

- Hur arbetar du med personalen? (som är under dig)
- Har ni ett tydligt HRM arbetet?
- Har du några riktlinjer/policier eller liknande som du måste följa eller förhålla dig till?
- Använder ni några specifika verktyg för att arbeta med personalen?
- Vad får personalen för ansvar?
- Har ni tydliga riktlinjer för ansvarstagande i organisationen?
- Hur delegerar ni ut ansvaret? Är det någon som får mer än andra?
- Hur bra fungerar detta?
- Känner du ibland att någon som har ansvar inte vill ha det? Eller klarar av det? Eller vill ha mer?
- Hur påverkar ansvarstagande personalen?
- Hur påverkar ansvarstagande arbetsklimatet?
- Hur påverka ansvarsfördelningen relationen i arbetsgruppen?

##### Medarbetarskap

- Hur ser du på personalen?
- Hur viktig är personalen för dig?
- Blir du omhändertagen av dina överordnade? Får du några förmåner med mera?
- Känner du till begreppet medarbetarskap?
- Anser du att ni har ett bra medarbetarskap på hotellet?
- Hur tror du att man kan främja medarbetarskapet i en organisation?

## 8.2 Intervjuguide till medarbetare

### Arbetets utformning

- Vad är ditt arbete/position?
- Hur länge har du jobbat här?
- Vad består dina främsta arbetsuppgifter av?
- Hur blev du upplärd för dina uppgifter?
- Får du fortsatt utbildning? Uppföljning?

### Ansvarstagandet

- Hur mycket ansvar har du?
- Känner du dig bekväm med detta ansvarsområde?
- Hur påverkar detta bemyndigande dig?
- Trivs du med att ta ansvar? Varför/varför inte?
- Är det viktigt för dig att få ansvar?
- Hur har du fått ansvaret delegerat till dig?
- Känner du att du bidrar med någonting genom ditt ansvarstagande?
- Har du ansvarsområden som skiljer sig från andra i samma situation?
- Hur är din relation till dina medarbetare?
- Hur påverkas relationerna av ansvarsområden och ansvarstagande?
- Känner du att någon i din arbetsgrupp inte är bekväm med sitt ansvarsområde?

### HRM arbete

- Har ni ett tydligt HRM-arbete?
- Har ni riktlinjer/policyer som du måste följa?

### Medarbetarskap

- Är du känd med begreppet medarbetarskap?
- Anser du att ni har ett bra medarbetarskap på hotellet?
- Hur tror du att man kan främja medarbetarskapet i en organisation?