



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Implementering av miljö- och hållbarhetspolicys på enskilda hotell

- *En kvalitativ studie som belyser personalens roll vid en implementerings- och förändringsprocess*

Alma Osmanovic
Linn Andersson

Antal ord: 13 657

Gruppenr: 51

Handledare:

Jan-Henrik Nilsson

Examensarbete

VT 2017

Tack

Vi vill främst rikta ett stort tack till alla respondenter som medverkat och möjliggjort denna studie, utan er hade inte studien blivit till vad den är. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Jan-Henrik Nilsson för din vägledning och kritiska förhållningssätt under arbetets gång. Våra givande diskussioner med dig har lett till att vi lyckats och vågat göra studien till vår egen. Slutligen vill vi tacka varandra för den kämpaglöd vi båda bidragit med speciellt vid tider då studien och arbetsprocessen varit tuff och stött på svåra hinder.

Alma och Linn, tisdagen den 23/5- 2017.

Sammanfattning

Syfte: Studiens syfte är att studera personalens roll vid implementering av miljö- och hållbarhetspolicys i hotellbranschen. Studien är avgränsad till att studera enskilda hotell i Sverige inom samma hotellkedja.

Frågeställningar: Hur genomför personalen en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys på de enskilda hotellen? Vilka åtgärder behöver vidtas vid en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys på de enskilda hotellen?

Metod och tillvägagångssätt: Studien tillämpar en kvalitativ forskningsstrategi med semistrukturerade djupintervjuer av beslutsfattare och operativa anställda på enskilda hotell. Även dokumentanalyser har använts för att komplettera djupintervjuerna. På så vis har studien en relevant forskningsstrategi och tillvägagångssätt för att närma sig studiens syfte och frågeställningar.

Teori: Teorier i litteraturgenomgången berör området change management där det presenteras varför förändringar sker, vad som måste iakttas vid förändring, kommunikation och intern marknadsföring vid förändring samt individers inverkan vid förändrings- och implementeringsprocesser.

Empiri och analys: Empirin har skildrat kontroll, praktiskt arbete och kommunikation som tre dominerande teman i studiens data. Dessa tre teman analyseras i förhållande till valda teorier och hjälper besvara studiens frågeställningar.

Slutsats: Personalens roll har studien funnit som avgörande vid implementering av miljö- och hållbarhetspolicys där personalen både förhindrar och underlättar implementerings- och förändringsprocesser genom beteenden. Enskilda hotell måste på grund av personalens roll, identifiera den rådande kulturen för att lyckas med implementeringen.

Nyckelord: Change management, förändring, implementering, miljö- och hållbarhet, hotell, personal.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1. Problemdiskussion	6
1.2. Syfte och frågeställningar	7
1.3. Disposition	8
2. Change management	9
2.1. Intern marknadsföring	9
2.2. Varför organisationer förändras	10
2.3. Tillvägagångssätt och iakttagelser vid förändring	10
2.4. Kotters förändringsmodell	11
2.5. Kritik mot Kotters förändringsmodell	14
2.6. Intern marknadsföring i förhållande till Kotters förändringsmodell	14
2.7. En sammanställning	15
3. Metodkapitel	17
3.1. Val av metod	17
3.1.1. Tolkning som kärnan i arbetsprocessen	17
3.1.2. Fokus på ord och beteenden	17
3.2. Empiriskt material	18
3.2.1. Insamling av data och urval.....	18
3.2.2. Varför den specifika hotellkedjan?.....	18
3.2.3. Varför de specifika respondenterna?	19
3.3. Genomförande och reflektioner	20
3.3.1. Intervjuer och intervjumallar	20
3.3.2. Analys av dokument	22
3.3.3. Analys av data	23
4. Resultat och analys	24
4.1. Kontroll- det beslutsfattarna gör	24
4.2. Det praktiska arbetet- det personalen gör	26
4.3. Kommunikation- det båda gör	29
4.4. Analys av teman	32
4.4.1. Genomförandet	32
4.4.2. Ledarskap	34
4.4.3. Kulturen speglas i kommunikationen.....	35
4.5. Åtgärder	36

5. Slutsatser	41
5.1. En summering	41
5.2. Vad har vi funnit?	42
5.3. Studiens Bidrag	43
5.4. Studiens betydelse	43
6. Referenser	44
6.1. Muntliga referenser	46
7. Bilagor	47
7.1. Bilaga 1: Intervjumall beslutsfattare	47
7.2. Bilaga 2: Intervjumall operativt anställda	47

1. Inledning

Människan har en stor miljöpåverkan, vilket de flesta individer idag är väl medvetna om. Individer väljer även att anpassa sin livsstil till att ha en sådan liten miljöpåverkan som möjligt. Då miljömedvetenheten etablerats i livsstilen och i hushållen, ger det i sin tur en effekt på hur konsumenter idag väljer att konsumera tjänster och upplevelser mer hållbart. Följaktligen påverkas företag och organisationer till att anpassa sina verksamheter för att möta konsumenternas nya krav. Många av dagens större företag och organisationer implementerar miljö- och hållbarhetspolicys för att visa sina konsumenter att de tar ansvar för verksamhetens miljöpåverkan, vilket även ställer krav på hotellbranschen (Belz & Schmidt-Riediger 2009; Haddock-Fraser & Tourelle 2010, Sandhu et al. 2010 refererade i Jansson et al. 2015).

Hotellbranschen står idag för en femtedel av de globala koldioxidutsläppen samtidigt som branschen även har möjlighet att minska sina utsläpp. Det innebär att när nya hotellanläggningar byggs kan dessa konstrueras till att bli så energisnåla som möjligt. Vidare kan befintliga hotellanläggningar exempelvis anpassa sin uppvärmning och minska vattenåtgången till att påverka miljön så lite som möjligt, utan att det inverkar negativt på gästens upplevelse (Gössling 2011). Genom utbildningar där personalen får lära sig och bli mer medveten om energiåtgången som hotellverksamheter framkallar kan de i sitt arbete bidra till att minska den åtgången. På så vis kan hotellverksamheter minska sin energipåverkan med uppskattningsvis 10-15 procent (Bohdanowicz 2009, refererad i Gössling 2011). Vidare innebär ett miljöarbete ofta positiva effekter för den enskilda hotellverksamheten i form av kostnadsbesparingar, lojala gäster och personalens lojalitet till verksamheten samt att det kan inge en positiv image (Gössling 2011).

Ett införlivat miljöarbete och miljötank i hotellbranschen, innebär förändring. Change management definieras som en kontinuerlig process där organisationer löpande förnyar verksamhetens riktning, struktur och möjlighet till att möta ständigt föränderliga behov från interna och externa kunder (Moran & Brightman 2001). Ledarskapet vid förändringsprocesser är en avgörande faktor eftersom förändringar idag sker i snabb takt. Däremot menar studier och forskare att ledningar för organisationer reagerar för långsamt på de snabba förändringarna. Studier påvisar nämligen att omkring 70 procent av alla förändringsprocesser misslyckas på grund av en avsaknad av tydliga och fungerande ramverk för hur organisationsförändringar ska implementeras och ledas. Detta är ett resultat av att det inom området change management finns teorier och ramverk som är motsägelsefulla, komplicerade och saknar empirisk grund, vilket är orsaken till att ledningar och

implementering av förändringsprocesser misslyckas. Därmed är området change management splittrat då forskare och akademiker är oense om hur en förändring ska genomföras och ledas. Däremot är studier inom området eniga om att förändringarnas takt aldrig varit snabbare än tidigare samt att förändringen drivs av interna eller externa påtryckningar (By 2005).

Som nämndes ovan har det blivit allt viktigare för organisationer att implementera miljö- och hållbarhetspolicys i verksamhetens arbetsprocesser då konsumenterna kräver det. Däremot är det inte så enkelt att genomföra en förändring eller implementering. För hotellbranschen och andra tjänsteverksamheter finns det en aspekt som måste tas hänsyn till, nämligen personalen som är företagets främsta resurs. Personalens motivation, inställningar och attityder är därmed avsevärda faktorer att behandla. Organisationer behöver involvera samtlig personal i implementeringen för att den ska bli framgångsrik (Grönroos 2008; Lindgreen et al. 2009; Govindarajulu & Daily 2004). Fortsättningsvis behöver organisationer motiverad personal för att kunna driva verksamheten framåt i en period då förutsättningar hastigt kan ändras. Motiverad och engagerad personal bidrar till att organisationen når de mål som fastställts samtidigt som personalen blir mer villig till att göra det lilla extra som krävs för verksamheten (Karumuri 2016).

1.1. Problemdiskussion

Det har drivits och publicerats ett brett utbud av forskning kring miljö och hållbarhet inom organisationer och därav är ämnet relevant. Studier påvisar att miljö- och hållbarhetsfrågor är aktuella inom den svenska hotellindustrin, där initiativ tagits till att minska hotellens miljöpåverkan (Gössling 2011; Bohdanowicz 2006).

Forskningen kring change management innefattar en problematik som innebär att forskare ger olika uppfattningar av hur en förändringsprocess ska ledas. By (2005) ger förslag på att vidare forskning som berör change management bör identifiera kritiska framgångsfaktorer för att kunna leda en förändring och implementering. Då en stor andel av de förändringsprocesser som initieras misslyckas, kräver vidare forskning inom change management en tydligare förklaring till och bild av hur en förändringsprocess ska ledas och implementeras (By 2005). Personalens motivation, inställning och attityd förklaras även som avgörande vid en implementering (Lindgreen et al. 2008; Govindarajulu & Daily 2004). Även Alvehus och Jensen (2015) menar att personalen är ett medel

för organisationer att leda och fördela arbetsprocesser i syfte till att nå verksamhetens mål (Alvehus & Jensen 2015).

Studien har funnit ett intressant problemområde vilket innefattar kritiska framgångsfaktorer för att leda förändring, miljö- och hållbarhet inom hotellbranschen samt personalen som en väsentlig resurs. Studien ska därmed diskutera change management i hotellbranschen ur ett miljö- och hållbarhetskontext. Då enskilda hotell, tillika övriga tjänsteverksamheter, är personalintensiva finner även studien personalens roll som intressant och relevant att studera i förhållande till förändringar. Utefter miljö- och hållbarhetens relevans inom hotellbranschen, change managements behov av kritiska framgångsfaktorer för ledning av förändringar samt personalens roll för verksamheter, ser studien det som en intressant kombination.

1.2. Syfte och frågeställningar

Vår studie syftar till att studera personalens roll vid implementering av miljö- och hållbarhetspolicys i hotellbranschen. Vi har valt att avgränsa arbetet till studier på enskilda hotell i Sverige. Vårt syfte mynnar slutligen ut i två frågeställningar, vilka preciserar studiens syfte:

1. Hur genomför personalen en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys på de enskilda hotellen?
2. Vilka åtgärder behöver vidtas vid en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys på de enskilda hotellen?

1.3. Disposition

Arbetet har inletts med en inledning som diskuterat och presenterat studiens problembakgrund och problematisering. I sin tur har studiens syfte, frågeställningar och upplägg presenterats. Kommande avsnitt är litteraturgenomgången där syftet är att, med hjälp av teorier, generera en bild av området change management för läsaren. Följaktligen presenteras metodkapitlet där vi beskriver val av tekniker och förhållningssätt samt motiveringar till varför dessa tekniker och förhållningssätt anses som lämpliga. På så vis får läsaren en förståelse för arbetsprocessen bakom resultatet och kan bedöma arbetets trovärdighet. Följaktligen presenteras resultat och analys. Inledningsvis introduceras läsaren för tre våra tre teman kontroll, praktiskt arbete och kommunikation som identifierats i empirin varpå alla tre slutligen analyseras med hjälp av teorier från litteraturgenomgången. På så vis ges studiens empiri större utrymme där teorierna hjälper att förklara och beskriva varför empirin ser ut som den gör. Analysen är därmed formad utefter empirins funna teman och vad respondenterna valt att lyfta fram. Slutligen presenteras arbetets sammanfattande kapitel där vi för en kort diskussion om vad vi funnit för utvecklingsområden, vilket senare leder in på studiens slutsatser där åtgärder presenterats med återkoppling till studiens frågeställningar. Sammanfattningsvis presenteras studiens bidrag och vad studiens resultat har för betydelse som måste iakttas.

2. Change management

I detta avsnitt presenteras litteratur inom området change management. Fokus ligger i linje med syftet då litteraturen i avsnittet belyser bland annat personalens roll, attityder och beteenden vid förändring och implementering. Dessutom belyser litteraturen vad som sker vid en förändring och implementering och vilka faktorer som måste beaktas. Slutligen sammanställs litteraturgenomgången i en avslutande del i kapitlet som sammanfattar det som presenterats under avsnittets gång.

2.1. Intern marknadsföring

Enligt Ballantyne (2000) är intern marknadsföring när organisationens syfte och mål internt marknadsförs och styr verksamheten framåt för att nå den marknadsposition organisationen har som mål. Implementeringen av en intern marknadsföring medför ett strategiskt sätt för företagsledningen att bland annat kunna ändra verksamhetens processer och rutiner samtidigt som det i sin tur utmanar personalens attityder och beteenden till förändringarna (Ballantyne 2000). I boken *Service Management och Marknadsföring* förklarar Grönroos (2008), professor i service och relationsmarknadsföring, att det medför att företagsledningen behöver se sin personal som en intern marknad. I denna interna marknad kan ledningen exempelvis marknadsföra förändringar i verksamheten. En intern marknadsföring underlättar även för att skapa en helhet i organisationen där all personal får samma information (Grönroos 2008).

Grönroos (2008) förklarar hur intern marknadsföring består av två sorters ledningsprocesser, nämligen attitydstyrning och kommunikationsstyrning. Attitydstyrning innebär att organisationens ledning kontinuerligt behöver kontrollera personalens attityder kring verksamheten. Detta kräver att beslutsfattare på alla nivåer i organisationen behöver vara aktiva i att kontrollera och korrigera personalens attityder, om det skulle behövas. En kommunikationsstyrning innebär att det behöver finnas en tvåvägskommunikation mellan beslutsfattare och personal för att förmedla information i hela organisationen. För personalen öppnar detta även upp kanaler till att ventilera eventuella känslor och ge återkoppling. Följaktligen underlättar det för ledningen att upptäcka personalens attityder kring verksamheten (Grönroos 2008).

Att en intern marknadsföring finns i organisationen är av särskild vikt vid införandet av bland annat nya tekniker och rutiner i verksamhetens processer. En välfungerande intern marknadsföring gör att

information kring bland annat förändringar förmedlas ut i hela organisationen. Den blir även till ett hjälpmedel att underlätta för den operativa personalen, vilka ofta är de som ska realisera förändringarna praktiskt, att skapa sig en förståelse och acceptans till de förändringarna som implementeras. Därför är en framgångsrik intern marknadsföring beroende av att samtliga beslutsfattare i organisationen är engagerade i personalen och tar ansvar för att det finns en tvåvägskommunikation. Det innebär också att beslutsfattare behöver vara ett stöd till den operativa personalen i samband med förändringar i verksamheten (Grönroos 2008).

2.2. Varför organisationer förändras

Organisatoriska förändringar är en kontinuerlig process som kan ske planerat eller oplanerat, av vilja eller då det krävs för att verksamheten ska kunna stå emot konkurrens. Organisationers omgivning påverkar även deras kapacitet till förändring. Konkurrens mellan aktörer i olika branscher är även en drivande orsak till förändringar, samtidigt som den ständigt pågående teknikutvecklingen gör det möjligt för nya innovationer som effektiviserar verksamheten. Att både organisationer och individer är positivt inställda och villiga till förändring anses i dagens samhälle som avgörande. Följaktligen innebär det att individer eller organisationer som har en negativ inställning eller är emot förändringar anses skapa hinder för själva förändringsprocessen (Alvehus & Jensen 2015).

2.3. Tillvägagångssätt och iakttagelser vid förändring

Då förändringsprocessen sker både på den strategiska nivån och operativa nivån är det väsentligt att ledningen kan identifiera verksamhetens framtida marknadsposition samt hur verksamheten ska nå dit. Det tillkommer därmed att ledningen behöver ha en förståelse för konsumenternas nuvarande efterfrågan och ha en inblick i deras framtida behov. Av dessa anledningar behöver förändringsprocessen och verksamhetens strategi vara sammankopplade med varandra (By 2005). Alvehus och Jensen (2015) förklarar att en förändringsprocess kan vara en rationell process som drivs igenom av organisationens ledning. Då det är ledningen som sätter upp mål, planerar samt initiera förändringen och förväntar sig att resten av organisationen ska anamma (Alvehus & Jensen 2015).

Kitchen och Daly (2002) menar att förändringsprocessen är sammanlänkad med organisationens interna kommunikation och interna marknadsföring. I själva förändringsprocessen är det avgörande att den interna kommunikationen fungerar eftersom det underlättar för både spridningen av information och för den interna marknadsföringen. Detta sker i form av att ledningen utförligt berättar, förklarar och förbereder sin personal på de förändringar som ska inträffa. Författarna anser att detta är väsentligt då många individer upplever en osäkerhet i förändringsprocesser eftersom det ofta innebär att väl inarbetade rutiner bryts och ersätts med nya. Rutiner innebär för många individer en trygghet och när dessa ska ersättas eller omarbetas kan en ovilja eller motstånd till detta uppstå i arbetsgruppen. Med en god kommunikation och stöd från ledningen kan sådana konsekvenser lindras eller rent av undvikas (Kitchen & Daly 2002). Förändringar i organisationen framkallar som tidigare nämnts, känslor som ledning och beslutsfattare behöver vara medvetna om. Enskilda individers reaktion på förändringen influerar även andras känslor till processen som i sin tur påverkar genomförandet och utfallet av förändringsprocessen (Kreber & Buono 2005). Morgan och Zeffane (2003) beskriver hur det i organisationen behöver finnas förtroende bland personalen för ledningen. Förtroendet, menar författarna, är särskilt avgörande i en förändringsprocess för att kunna motverka negativa känslor som i sin tur kan framkalla motstånd kring processen. Det blir även lättare att involvera personalen i förändringsprocessen om de sedan innan har förtroende för ledningen (Morgan & Zeffane 2003).

2.4. Kotters förändringsmodell

John P. Kotter är en av världens ledande professorer inom ledarskap. I sin bok *Leading Change* (2012) beskriver han sin förändringsmodell organisationer kan använda sig av för att skapa varaktiga förändringar i sina verksamheter. Förändringsmodellen utgår från åtta steg, vilka är ett stöd för ledningen att kunna införa nya arbetsrutiner och policys i verksamheten. Förändringsmodellen kan vara till hjälp för att minska den motivationsklyfta som kan finnas mellan ledning och anställda till förändringsprocessen samt lindra det motstånd som kan uppkomma. Organisationer som vill förändras bör känna till och vara medvetna om att en förändringsprocess tar tid samt att processen kan och bör planeras för att lyckas. Dessutom kan förändringsprocessen styras och kontrolleras, vilket är särskilt avgörande vid omfattande organisatoriska förändringar i komplexa och dynamiska verksamheter. Enligt Kotter (1995, 2012) behöver alla de åtta stegen i förändringsmodellen genomföras i följande ordning samt att det krävs en delaktighet i förändringsprocessen från alla medarbetare för att processen ska lyckas (Kotter 1995, 2012).

Det första steget i förändringsmodellen är att skapa en känsla av nödvändighet till förändring. För att en förändringsprocess ska påbörjas behöver det finnas en stark anledning till varför den behövs. Identifierandet av minskade konkurrensfördelar eller sämre marknadsposition är ofta en stark anledning till att organisationer väljer att förändra sig. I det första steget behöver det finnas ett startskott för förändringen samt att ledningen övertygar övriga i organisationen till varför en förändring behöver genomföras. På så vis ska personalen komma ifrån sin bekvämlighetszon och inse nödvändigheten av förändringen. I större komplexa verksamheter läggs ofta ansvaret på mellanchefer att motivera personalen (Kotter 1995, 2012).

Det andra steget i förändringsmodellen är att bilda en vägledande koalition. Enligt Kotter (1995, 2012) består framgångsrika förändringsprocesser av medarbetare från alla delar av verksamheten för att skapa en förändring som är enhetlig och genomgående i hela organisationen. Koalitionen behöver bestå av medlemmar som kan bidra till förändringen i form av titlar, expertis, nätverk och information. Även förtroende behöver finnas mellan medlemmarna inom koalitionsgruppen samt till ledning för att ett samarbete ska fordras. Däremot för att ett samarbete i sin tur ska förekomma behöver det redan innan finnas kommunikation i organisationen (Kotter 1995, 2012).

Det tredje steget i förändringsmodellen är att skapa en vision kring förändringsarbetet. En vision förmedlar bilden av hur organisationens framtid kommer att se ut efter förändringen. I förändringsprocessen förmedlar visionen riktningen av förändringen samtidigt som den koordinerar utvecklingen av processen. Att klargöra visionen är avgörande för att motverka förvirring över varför processen är nödvändig samtidigt som den även motiverar till förändringen då det finns ett syfte och en tydlighet. Visionen ska vara eftertraktad, alltså ska den motivera samtliga intressenter att genomföra en förändringsprocess då visionen på ett tydligt sätt ska förmedla förmånerna med den. Visionen behöver även vara realistisk med mål som går att uppfylla. För att ledningen ska kunna fatta beslut i linje med förändringen behöver visionen även vara fokuserad samt anpassbar för att möta yttre påverkningar. Slutligen behöver den framtida visionen vara kommunicerbar och enkel att kunna förklara (Kotter 1995, 2012).

Det fjärde steget handlar om att kommunicera ut förändringsvisionen. Återigen har ledningen en viktig roll i att förmedla hur avgörande förändringen är för verksamheten och skapa en tydlighet kring den. Många organisationer, särskilt större misslyckas ofta i denna delen av processen. Vid misslyckande har organisationer förbisett att kommunicera ut förändringen till alla delar av organisationen eller så har det funnits en otydlighet i kommunikationen. För att kunna

kommunicera ut förändringsvisionen behöver den vara, som också nämndes i det tredje steget, enkel att förstå. Oklarheter i kommunikationen behöver tidigt redas ut samt att förändringsprocessen förenklas om det finns en tvåvägskommunikation (Kotter 1995, 2012).

Det femte steget är att möjliggöra förändringen. Ledningen behöver ge sin personal bemyndigande till att möjliggöra och motivera dem till förändringen. Enligt Kotter (1995, 2012) kan det finnas strukturella barriärer i organisationen som försvårar eller förhindrar för personalen att få bemyndigande i förändringsprocessen även om de förstår visionen och vill förverkliga den. Bland annat kan formella strukturer, brist på kunskap eller informationssystem komplicera handlingar samtidigt som överordnades beteende kan avskräcka personal från att involvera sig i implementeringen. För att motverka detta behöver tidigare strukturella barriärer som funnits i verksamheten, vilka kan förhindra för de anställda att utföra förändringen, avlägsnas. Strukturer kan också underminera visionen då de istället för att uppmuntra till förändring, utövar kontroll. Det i sin tur kan leda till att motivationen går förlorad och verksamheten inte utvecklas (Kotter 1995, 2012).

Det sjätte steget i förändringsmodellen handlar om att skapa snabba framsteg. Då en förändringsprocess ofta tar lång tid behöver det finnas delmål som ska uppnås på vägen för att öka motivationen samt uppmuntra personalen att fortsätta processen. Det frambringar även bevis till att de uppoffringar som gjorts har lönat sig och givit önskvärda resultat samt indikerar att förändringen går åt rätt håll. Delmålen underminerar även motstånd till förändringen som i initialfasen kan ha funnits hos både beslutsfattare och personal. Fortsättningsvis upprätthåller delmålen en bra takt för förändringsprocessen och skapar samtidigt nya initiativ. Förändringar tar tid och förnyelser kan förlora sin fart om det inte finns uppsatta delmål som skall uppnås och firas. Risken med att inte skapa snabba framsteg och delmål är att förändringens nödvändighet förlorar sin kraft. Enligt Kotter (1995, 2012) är det ledningen som skall planera för dessa snabba framsteg samt kontrollera och planera för att delmålen skall kunna uppnås. Ledningen behöver därför inse vikten av att skapa snabba framsteg i förändringsprocessen (Kotter 1995, 2012).

Det sjunde steget i förändringsmodellen innebär att befästa framgångarna och fortsätta skapa förändring. Återigen behöver de framgångar som uppnås, redovisas och befästas för att ytterligare förhindra att motstånd till förändringsprocessen framkommer. Trots att det är bra för organisationer att fira de snabba framstegen, är det riskfyllt att tro att förändringen är fullt implementerad. Då de flesta organisationer består av självständiga enheter är det avsevärt att enheterna är medvetna om

att de trots sin självständighet, är beroende och påverkas förändringar som sker i hela organisationen. För att lyckas med steg sju behövs fortsatt förändring samt ytterligare stöd och resurser. Alla förändringar bör inte heller introduceras samtidigt i processen (Kotter 1995, 2012).

Det åttonde och slutgiltiga steget är att förankra ny praxis i kulturen. Kultur i en organisation är de beteenden, normer och värderingar som finns inom en grupp. Kulturen i gruppen påverkar det beteende som enskilda individer har och är dessutom svåra att förändra. Därför behöver ledningen vara medveten om den kultur som redan är formad i organisationen för att kunna implementera förändringarna. De nya förändringarna behöver på något vis sammanlänkas som en del av den ursprungliga kulturen för att kunna avlägsna de delar som inte överensstämmer med den nya organisationen. Alternativt kan den gamla kulturen behöva ersättas helt genom att tydligt och frekvent kommunicera ut varför kulturen behöver en förändring, vad som har förändrats och förbättrats samt eliminera de faktorer som hindrar den nya kulturen. Implementering av en ny eller förändrad organisationskultur behöver därmed utföras sist i förändringsprocessen (Kotter 1995, 2012).

2.5. Kritik mot Kotters förändringsmodell

I artikeln *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model* (2012) redogör Appelbaum et al för identifierade begränsningar av Kotters förändringsmodell. Övergripande för dessa begränsningar är att förändringsmodellen inte nödvändigtvis är applicerbar på alla typer av förändringar utan kan kräva mindre modifieringar. En kritik som riktats är att Kotters förändringsmodell är ett styvt tillvägagångssätt eftersom tanken bakom de åtta stegen är att de ska följas i den ordning som presenteras (Kotter 1995, 2012; Appelbaum et al. 2012). Däremot är ett sådant normativt tillvägagångssätt som Kotter presenterar inte överensstämmande med studier som påvisar att organisationer föredrar att använda metoder till förändring som härstammar från organisationens kultur. Därmed innebär det att Kotters förändringsmodell i vissa fall kan gå emot organisationens kultur vilket i sin tur leder till att förändringen ignoreras eller blir ineffektiv (Burnes 1996, refererad i Appelbaum et al. 2012).

2.6. Intern marknadsföring i förhållande till Kotters förändringsmodell

När det gäller intern marknadsföring och Kotters förändringsmodell, finns det flera faktorer att ha i åtanke för att förstå hur teorierna hänger ihop. Intern marknadsföring lägger stort fokus på

personalen inom organisationen. Det handlar för ledningen om att se personalen som en intern marknad där förändringar ska marknadsföras. På så vis förbereds personalen på förändringen och vad den kommer innebära. Ett annat exempel på den interna marknadsföringens betoning på individen är attitydstyrning och kommunikationsstyrning där kontroll av attityders utveckling och tvåvägskommunikation är avgörande vid förändringsprocessen (Grönroos 2008). Intern marknadsföring bidrar med ett synsätt på förändringar som Kotters förändringsmodell till viss del förbiser. Visserligen finns det en stark koppling mellan intern marknadsföring och Kotters förändringsmodells fjärde steg, vilket belyser att förändringsvisionen måste kommuniceras ut i hela till organisationen. Det innebär att med hjälp av en väletablerad intern marknadsföring så riskerar inte organisationen hamna i stegets kännetecknande farozon, att den interna kommunikationen inte når alla led i organisationen eller att kommunikationen är otydlig (Grönroos 2008; Kotter 1995, 2012).

Kritiken mot Kotters förändringsmodell menar att modellen förbiser faktorer som spelar stor roll i en förändringsprocess, nämligen hur motstånd påverkar förändring men även hur engagemang kan hjälpa förändring. Genom den interna marknadsföringens attitydstyrning och kommunikationsstyrning kan organisationer identifiera ett potentiellt motstånd till förändringen och hantera det i god tid. Organisationen kan identifiera positiva attityder och följaktligen nyttja det engagemanget för att genomföra förändringsprocessen. På så vis är den interna marknadsföringen ett bra komplement till Kotters förändringsmodell, genom sin attitydstyrning och kommunikationsstyrning samt möjlighet till identifikation av motstånd och engagemang. Då Kotter därmed förbiser den mänskliga faktorn i stor grad ses den interna marknadsföringen som ett bra komplement även ur aspekten att Grönroos är en etablerad forskare inom tjänstevetenskapen, vilken i stora grad behandlar den mänskliga faktorn i tjänsteorganisationer (Appelbaum et al. 2012; Grönroos 2008).

2.7. En sammanställning

Litteraturgenomgången har berört teorier och begrepp inom området change management och organisationsforskningen. I denna del presenteras en sammanställning över teman som identifierats i tidigare forskning som vi vill lyfta fram ytterligare.

Författarna och teorierna som dominerar i litteraturgenomgången är Grönroos interna

marknadsföring och Kotters förändringsmodell. Kapitlet har genomgående berört hur motstånd, engagemang, rädsla för förändringar, attityd- och kommunikationsstyrning är avgörande vid en förändring. Dessa områden påvisar och berör att personalens beteende är påverkar en förändringsprocess. I förhållande till Kotters förändringsmodell blir den interna marknadsföringen ett komplementerande element, då kritik mot förändringsmodellen hävdar att den inte tar större hänsyn till organisationens rådande kultur. Kulturen i en organisation innefattar de beteenden, normer och värderingar som finns inom en grupp, vilket återigen speglar personalens betydande roll då kulturen grundas i deras beteenden. Kotters förändringsmodell talar inte om kulturen förrän i modellens sista steg. Den interna marknadsföringen har däremot den mänskliga aspekten ständigt i åtanke där personalen ses som en intern marknad där förändringarna måste marknadsföras, vilket Kotters förändringsmodell gynnas av. Studien har efter litteraturgenomgången närmat sig syftet att undersöka personalens roll i en implementeringsprocess. Detta studeras vidare och förtydligas ytterligare i analysen.

3. Metodkapitel

I detta kapitel presenteras studiens val av metod, insamling av data, etik och genomförande. Studiens valda tekniker motiveras och förklaras för att läsaren ska kunna förstå hur vi arbetat för att forma studien och arbetsprocessen.

3.1. Val av metod

Kommande del behandlar studiens val av metod där vi förklarar hur studien ser på verkligheten. Studien ser tolkning och fokus på ord som två huvudområden.

3.1.1. Tolkning som kärnan i arbetsprocessen

Studien har lagt fokus på tolkning av empirin för att generera förståelse för verkligheten som empirin skildrar. Bryman (2011) beskriver tolkning i forskningen som en ståndpunkt där tyngd ligger på hur individen i en viss miljö, tolkar sin verklighet. Författaren beskriver även att verkligheten kan ses som ständigt föränderlig som resultat av människors skapande och konstruerande förmåga (Bryman 2011). Tolkandet är avgörande i arbetsprocessen då studien syftar till att generera en förståelse för personalens roll vid implementering av miljö- och hållbarhetspolicys med enskilda hotell som verklighetsexempel. Då personalens roll ska förstås, sker tolkning utefter det studiens respondenter upplever och berättar.

3.1.2. Fokus på ord och beteenden

För studiens möjlighet till tolkningar av respondenternas verklighetsuppfattning är det avsevärt att varje respondent fritt får reflektera kring varför de upplever som de gör. Det ligger i studiens natur att genom tolkning och en ambition att få djupare förståelse för personalens roll vid implementeringsprocesser på enskilda hotell, låta respondenternas reflektioner och ordval stå i centrum. Studien syftar inte till att kvantifiera resultatet eller det som empirin skildrar, utan söker ständigt efter förståelse för varför respondenterna upplever som de gör och hur detta i sin tur påverkar implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys. Eftersom studiens syfte är att undersöka personalens roll vid implementering av miljö- och hållbarhetspolicys, krävs det av studien att finna bakomliggande faktorer för beteenden och handlingar. Personalens roll vid en implementering kräver därmed en förståelse som en kvalitativ studie hjälper bidra med.

Valet av en kvalitativ studie finner stöd i det Patel och Davidsson (2011) menar att kvalitativ

forskning syftar till att skaffa en djupare kunskap och tolka information (Patel & Davidsson 2011). Vi är medvetna om att studiens tolkningar är subjektiva utifrån hur vi som uppsatsskrivare ser på hur individerna i studien ska förstås. Däremot menar Patel och Davidsson (2011) att de tankar, intryck, känslor och kunskap som forskaren har, är en tillgång snarare än ett hinder för att förstå och tolka forskningsobjektet (Patel & Davidsson 2011).

3.2. *Empiriskt material*

Vidare presenteras studiens empiriska material. Avsnittet berör studiens urval samt förklaringar till varför urvalen gjorts.

3.2.1. Insamling av data och urval

Utifrån studiens problemdiskussion, ämnar studien att diskutera change management i hotellbranschen ur ett miljö- och hållbarhetskontext, vilket innebär att studien gjort ett urval i den omgivning vi vill studera verkligheten. Studien har gjort ett urval genom en avgränsning till hotellbranschen, vilket följaktligen lett till ett urval av en hotellkedja där de studerade hotellen ingår. Därefter har varje enskilt hotell valts som i sin tur bestämt vilka respondenter som deltagit i undersökningen. Ryen (2004) menar att ett urval bestämmer inte enbart vem som ska delta, utan även de miljöer där verkligheten ska undersökas (Ryen 2004). Det innebär att fler val måste göras innan studien bestämmer sig för vem eller vilka som ska intervjuas.

Vi ville vara strategiska i vårt urval av omgivning och respondenter då vi ville se valet av hotellkedja, enskilda hotell och respondenter som relevanta till forskningsfrågorna och arbetets inriktning. Vi visste att områdena hotell, miljö- och hållbarhet, personal och förändring var väsentliga för vårt urval. Bryman (2011) formulerar det som ett målinriktat urval där deltagare och fall väljs ut eftersom de är relevanta för forskningsfrågorna och därmed är urvalet inte slumpmässigt (Bryman 2011).

3.2.2. Varför den specifika hotellkedjan?

Studien har gjort en avgränsning som innebär att de enskilda hotellen måste arbeta med miljö- och hållbarhetsfrågor för att forskningsfrågorna ska gå att undersöka. Vi valde att studera enskilda hotell som tillhör en och samma hotellkedja. Anledningen till att vi valde den specifika hotellkedjan var att vi inte hade någon personlig koppling till organisationen. Då det gäller andra

hotellkedjor i Sverige än kedjan som valdes, har vi en insyn i hur de hotellen och dess arbetsprocesser fungerar. Vi ville därmed söka oss till en hotellkedja där vi hade en sådan liten uppfattning som möjligt. Motiveringen till att studera enskilda hotell från samma kedja är att analysen blir mer djupgående och enhetlig då de enskilda hotellen förhåller sig till samma miljö- och hållbarhetspolicys. Bryman (2011) menar att med ett målinriktat urval väljs organisationer för att de är av relevans för att skapa en förståelse av en social företeelse (Bryman 2011). På så vis har hotellkedjan valts eftersom de enskilda hotellen arbetar utefter samma mål och riktlinjer men samtidigt består hotellen av olika människor med olika erfarenheter. Det ger studien en bredare bild av vilken roll personalen har vid implementeringen då studien får fler infallsvinklar. Därmed finner studien det avgörande att de enskilda hotellen arbetar utefter samma riktlinjer för att kunna besvara hur implementeringen ser ut på enskilda hotell som den första frågeställningen beskriver det. På så vis kan studien även lättare besvara den andra frågeställningen som behandlar vilka åtgärder som eventuellt måste vidtas. Därmed finner studien eventuella åtgärder genom att de olika hotellen kan jämföras i hur implementeringen fungerar då hotellen arbetar utefter samma riktlinjer. Detta stärker relevansen av studiens åtgärder för de enskilda hotellen.

3.2.3. Varför de specifika respondenterna?

För att studien ska generera en sådan bred verklighetsbild som möjligt, har vi valt att intervjua respondenter som representerar olika hotell inom samma kedja, har olika arbetsbefattningar, tillhör olika avdelningar samt har olika anställningsgrad. Med hjälp av dessa faktorer har studien kunnat exemplifiera var vissa hotell brister i förändringsprocessen och var andra hotell ses som goda exempel, vilket enligt oss ger en tydligare verklighetsbild. Vissa respondenter representerar dessutom fler än ett hotell, vilket innebär att studien har fler hotell representerade än respondenter, något vi ser som en fördel eftersom frågeställningarna behandlar enskilda hotell. Totalt har sju respondenter djupintervjuats.

Studien har respondenter i två kategorier, nämligen respondenter i beslutsfattande position samt operativt anställda respondenter som arbetar i den dagliga driften. Urvalet av de beslutsfattande respondenterna har gjorts genom att de enskilda hotellens hotelldirektör kontaktats via mail där vi frågat om det funnits någon som vill medverka i studien som kan tala om hotellets miljö- och hållbarhetsarbete. I sin tur har hotellchefen vidarebefordrat vårt mail till personer som på något vis arbetar med miljön på det enskilda hotellet. Ett kedjeurval menar Bryman (2011) är en form av målinriktat urval som innebär att forskaren initialt tar kontakt med personer som är relevanta för

undersökningens område. Därefter använder sig forskaren av dessa personer för att komma i kontakt med ytterligare respondenter (Bryman 2011). Studien har därmed kommit i kontakt med de beslutsfattande respondenterna genom ett kedjeurval, vilket vi ser som en fördel då vi med hjälp av de olika hotelldirektörerna, kommit i kontakt med de mest lämpliga respondenterna. Vidare kontaktades de operativa anställda respondenterna på ett annat vis. Vi sökte oss bland annat till vårt personliga kontaktnät för att komma i kontakt med respondenter från olika hotell inom hotellkedjan. Vi kände på förhand till vissa personer som arbetat eller arbetar för hotellkedjan, vilket resulterade i att vi valde detta spår. Bryman (2011) redogör för bekvämlighetsurval vilket innebär att respondenterna består av personer som är tillgängliga för forskaren (Bryman 2011).

3.3. Genomförande och reflektioner

Vidare presenteras hur vi genomfört vår empiriska insamling. Avsnittet går igenom hur intervjuerna gått till där bland annat etiska förhållningssätt beaktats samt hur dokumentanalyser utförts för att komplettera intervjumaterialet.

3.3.1. Intervjuer och intervjumallar

Då studiens forskningsstrategi är en kvalitativ studie, påverkas vilken typ av intervjuer som valt att genomföras. Studien vill nå individens verklighetsuppfattning, känslor, berättelser och reflektioner vilket präglar vårt val av intervjuform. Bryman (2011) menar att intervjuer i en kvalitativ studie vill ha fylliga och detaljerade svar samt innehar en flexibilitet då intervjupersonerna styr intervjuens riktning (Bryman 2011). Studien har därmed arbetat med kvalitativa intervjuer där intervjupersonernas reflektioner och tankar delvis fått styra intervjuens riktning. Studien rör sig inom ett miljö- och hållbarhetskontext samt behandlar områden som berör förändring, implementering, kommunikation, attityder och beteenden. Det innebär att studien till viss del bett respondenterna reflektera fritt, men kring teman som vi uppsatsskrivare bestämt. Bryman (2011) beskriver detta som semistrukturerade intervjuer där forskaren listat teman som ska beröras (Bryman 2011). Därmed har valet av ämne format intervjumallar som riktlinjer för att säkerställa och kontrollera att alla teman och områden berörts. De teman och områden som intervjumallarna berört är hotellets miljö- och hållbarhetspolicys, miljöarbete i respondentens arbetsroll, information och kommunikation kring implementeringen, anställdas attityder och dess roll vid en implementering samt utmaningar och möjligheter med miljöarbetet (Bilaga 1; Bilaga 2). Eftersom

våra respondenter består av beslutsfattare och operativa anställda, har studien valt att utgå från två olika intervjumallar då vi anser att de två kategorierna har olika synvinklar, erfarenheter och kunskaper om hotellens implementering av miljö- och hållbarhetspolicys. Studiens val av semistrukturerade intervjuer kan styrkas med Brymans (2011) beskrivning att intervjuformen är bra att använda då studien ska kunna ta sig an specifika frågeställningar (Bryman 2011).

De semistrukturerade djupintervjuerna hölls under hela april månad och i början av maj månad. Varje intervju var ett personligt möte där intervjun hölls på olika platser som respondenterna känt sig bekväma med. Vi påbörjade initialt varje intervju genom att presentera studiens etiska antaganden där vi förklarade för varje respondent att deltagandet är frivilligt och anonymt. Respondenten informerades om rätten att när som helst under intervjuens gång avbryta och blockera användning av det som sagts fram till att intervjun avbrutits. Respondenterna informerades även att de i efterhand har friheten att dra sig ur studien om så önskas. Vidare förklarade vi att de uppgifter vi fått tillgång till om respondenten behandlas med sekretess på ett vis som obehöriga inte kan komma åt. Intervjumaterialet och uppgifterna förklarade vi enbart används i studiens syfte. Slutligen informerades respondenten om studiens syfte att studera hur enskilda hotell implementerar miljö- och hållbarhetspolicys och vad det konkret innebär. Vi förklarade även att studien är intresserad av personalens beteenden och attityder gentemot miljöarbetet och implementeringen. Slutligen innan intervjun påbörjades och de etiska aspekterna förklarats och förståtts av respondenten, frågade vi om vi fick spela in intervjun. Samtliga respondenter godkände en inspelning.

Inspelning av samtliga intervjuer innebär att det finns transkriberingar på varje intervju. Löpande som intervjuerna fördes under april och maj månad lyssnade vi på de inspelade intervjuerna och samtidigt transkriberade materialet. Alla transkriberingar blev färdiga i god tid, vilket gav oss utrymme att granska materialet flera gånger innan tydliga teman och kategoriseringar kunde urskiljas. Transkriberingsmaterialet har hjälpt studien att genom kontinuerlig bearbetning, finna de teman som beskrivs i analysavsnittet vilka är kontroll, praktiskt arbete och kommunikation.

Däremot vill vi belysa att en intervju med en beslutsfattare saknar transkriberingsmaterial. Detta beror på att när intervjun avslutades och den inspelade filen skulle sparas, råkade vi av misstag radera inspelningen istället för att spara den. Vi löste problemet genom att på vägen hem anteckna ned allt vi kunde komma ihåg från intervjun med hjälp av intervjumallens berörda teman. Vi sammanställde alla anteckningar i ett dokument som vi senare mailade över till den beslutsfattande

respondenten för godkännande om vi tolkat beslutsfattaren rätt. Den beslutsfattande respondenten godkände materialet med mindre revideringar och därmed har materialet och intervjun kunnat användas. Vi har därmed ett sammanfattande dokument med beslutsfattarens reflektioner istället för en transkribering. Sammanfattningsvis har studien utfört semistrukturerade djupintervjuer där studiens etiska förhållningssätt presenterats personligen till respondenterna så de känner till sina rättigheter och för att de ska känna sig trygga under hela intervjuens och studiens gång. Denna studie har förhållit sig till de etiska antaganden som Bryman (2011) menar samhällsvetenskapliga undersökningar bör förhålla sig till. Dessa är frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Bryman 2011).

3.3.2. Analys av dokument

Insamlingen av data har delvis gjorts genom granskning av hotellkedjans hemsida och av ett dokument med centralt fastställda riktlinjer som tillhandahållits från en beslutsfattande respondent¹. Duffy (2016) menar att analys av dokument är ett komplement till den information som framgått i andra metoder, exempelvis intervjuer. På så vis kan reliabiliteten i informationen kontrolleras (Duffy 2016). Genom dokumentanalyserna ville studien uppfatta om det gick att urskilja en tydlig vision med implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys och hur hotellkedjan ämnar att gå tillväga. Information kring hotellkedjans miljöarbete krävde en del sökning innan det kunde hittas på hemsidan. Det krävdes ett aktivt sökande för att få reda på om hotellkedjan överhuvudtaget tillämpar ett miljöarbete. När vi väl fann tydliga beskrivningar om vad hotellkedjans miljöarbete innebär och vad syftet är, blev vi intresserade för hur respondenterna skulle tolka det som står i dokumenten. Då studien intresserar sig för hur miljö- och hållbarhetspolicys kommuniceras ut i verksamheten och personalens roll vid implementeringen, valde vi att hämta citat från dokumenten som vi i sin tur bad respondenterna reflektera kring vid intervjuer. Vi bad respondenterna att reflektera kring, tolka och beskriva citat från dokumenten för att studera om det fanns en samstämmighet med vad respondenterna uppfattar och det som skildras i dokumenten. Dokumentanalyserna har därmed speglats i intervjuerna och bidragit med en djupare förståelse för hur väl hotellkedjan internt kommunicerar ut och informerar sin personal om miljöarbetet. Dessutom om det som framkommer i dokumenten, även uppfattas av respondenterna och deras verklighetsbild.

¹ Hemsidan och dokumentet finns hos uppsatsskrivarna och publiceras inte i arbetet på grund av respekt för hotellkedjans och respondenternas anonymitet.

3.3.3. Analys av data

Efter att samtliga intervjuer genomförts och transkriberingarna blivit färdiga valde vi att noggrant lyssna på det inspelade materialet och samtidigt granska det transkriberade materialet. Denna process påbörjades redan efter första intervjun för att ta vara på det som sagts vid varje intervju samt för att kunna använda intressanta påträffanden och utveckla dem ytterligare vid kommande intervjuer. Efter sista intervjun valde vi att spendera några dagar att enbart lyssna på inspelningar och läsa transkriberingar för att på så vis finna teman, liknelser och skillnader i det empiriska materialet. Vid denna process lät vi empirin tala, vilket innebar att vi inte lät teorierna studien ämnat använda, styra analysen för mycket. På så vis har empirin och studiens insamlade material format analys- och slutkapitlet. Därför har studien valt att presentera de teman som identifierats utifrån granskning av empirin för sig själva i analysens första del. Därefter har litteraturgenomgångens innehåll fungerat som verktyg för att förstå empirins innehåll och bakomliggande orsaker till varför implementering av miljö- och hållbarhetspolicys på de enskilda hotellen ser ut som det gör. Vidare presenteras och analyseras studiens empiriska material och resultat.

4. Resultat och analys

Studien har använt sig av benämningarna implementering och förändring i både syfte, frågeställningar och teoridel. Vi vill fastställa att vi ser en skillnad i betydelserna förändring och implementering som studien uppfattat och valt att förhålla sig till. Efter analys av teorier och empiri väljer studien att se förändring som en process som kan vara planerad eller oplanerad som sker under en längre period. Implementering däremot tolkar studien som ett resultat av en förändringsprocess där arbetsrutiner påverkas till att se annorlunda ut än innan förändringen påbörjades. I följande avsnitt presenteras tre övergripande och dominerande teman som det empiriska materialet består av, vilka är kontroll, praktiskt arbete och kommunikation. Studien har tolkat dessa teman som vad beslutsfattare gör, vad personalen gör och vad både beslutsfattare och personal gör. Efter att alla tre teman presenterats, avslutas kapitlet med en analys av hur dessa tre teman kan förstås med hjälp av teorier från litteraturgenomgången.

4.1. **Kontroll- det beslutsfattarna gör**

Det första temat vi identifierat i empirin är kontroll över förändringen och implementeringen av ett miljöarbete på de enskilda hotellen. Kontroll ser vi som ett tema bestående av ledningens beteenden i förhållande till implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys.

Vid dokumentanalys av hotellkedjans hemsida och ett dokument som tillhandahållits av en respondent har vi tolkat kedjans vision med miljöarbetet, vilken behandlar främjandet av ett bättre samhälle. För att bidra till ett bättre och hållbart samhälle indikerar dokumenten och somliga respondenter att hotellkedjan har som ambition att alla befintliga och kommande hotell ska vara miljöcertifierade. Därmed är visionen med förändringsprocessen och implementeringen av ett miljöarbete att främja en hållbar och positiv utveckling i samhället där verktyget är att miljöcertifiera hela hotellkedjan. Miljöcertifieringen är därmed en kontroll från högsta ledningen att säkerställa att samtliga hotell arbetar med miljö utefter samma riktlinjer och vision.

Vidare till de enskilda hotellen är de beslutsfattande respondenterna vi talat med ansvariga antingen för miljöarbetet på hotellet eller ser till att den enskilda avdelningen som respondenten ansvarar för, förhåller sig till de ramar och riktlinjer som miljöcertifieringen kräver. Respondenterna i beslutsfattande position redogör för att det finns en eller fler individer som leder miljöarbetet. Empirin har exempelvis skildrat formella miljögrupper där varje avdelning har en miljöambassadör

som har genomgått en webbutbildning om hotellkedjans miljöcertifiering. Varje avdelnings miljöambassadör samarbetar i sin tur tillsammans med hotellets miljöansvarige och har veckomöten där miljöarbetet alltid finns med på agendan för att på så vis kontrollera att miljöarbetet fortgår. De beslutsfattande respondenterna beskriver hur de i initialfasen av implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys informerat sin anställda om förändringsprocessen samt vad den innebär för respektive avdelning. De beskriver även hur de utbildar sina anställda i miljöarbetet för att säkerställa att implementeringen och förändringen förstås. De beslutsfattande respondenterna berättar hur de som enskilda hotell fastställer egna miljömål för hotellet. Dessa tolkas vara kontrollverktyg som hotellen upprättar för att utveckla och säkerställa implementeringen och förändringen.

Studien har även granskat hur varje hotell och dess beslutsfattare övertygar hotellets personal om att en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys är nödvändig. Utifrån det empiriska materialet framkommer det att det har tagit tid att övertyga personalen. Att argumentera för att miljön skadas om inte förändring sker i verksamheten, är inte tillräckligt med övertygelse menar respondenterna på beslutsfattande nivå. Respondenterna på hotellen antyder att det snarare är ett vinnande koncept att vända på övertygelsen genom att lägga större tyngd på att hotellet kan förlora stora finansiella medel om inte miljö- och hållbarhetspolicys implementeras i hotellets arbetsprocesser. En respondent uttrycker det på följande vis:

Det är ju många företag som lägger många nätter /.../ bara på grund av att man (sic) jobbar med miljöfrågor de frågar då /.../ 'vad, hur jobbar ni med miljöfrågor?' Och sen gör man kanske inte det så vill de kanske inte bo hos oss /.../så det är ju också en säljgrej (sic) om man säger så /---/ det är som vi pratade om vi har de här mötena med alla anställda att detta handlar om att vi ska kunna sälja våra rum och annars säljer vi inga rum om vi inte jobbar med dessa frågorna, så förstår de att 'ja, ja men då handlar det om pengar också' /.../.

Genom att beslutsfattarna belyser för de anställda att miljöarbetet berör det finansiella resultatet, tycks det innebära att beslutsfattarna kontrollerar implementeringen genom att få personalen att förstå implementeringens nödvändighet.

Djupintervjuerna har berört stämningen på de undersökta hotellen och därefter har den rådande kulturen tolkats på de olika hotellenheterna. Empirin påvisar beteenden som resulterat i att förändringen på hotellen mött motstånd eller överhuvudtaget inte lyckats nå ut till hotellens arbetsprocesser. Empirin skildrar olika kulturella omgivningar med olika bakomliggande beteenden

som leder till att implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys blivit allt annat än en felfri process. Det tolkas innebära att ledningen på hotellen vill införa ett miljöarbete med hjälp av olika kontrollverktyg. Däremot har den rådande kulturen i vissa fall uttryckt motstånd som inneburit att ledningen inte fått bra kontroll på implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys. Detta exemplifieras i nästa tema som berör det praktiska arbetet.

4.2. Det praktiska arbetet- det personalen gör

Vidare har vi granskat empirin närmare för att behandla hur implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys ser ut. Detta tema ur empirin tydliggör hur hotellen präglas av miljö- och hållbarhet i sina rutiner och arbetsprocesser, det vill säga hur implementeringen ser ut. På de enskilda hotellen skiljer sig implementeringen i olika aspekter. Det är främst på städavdelningen på alla hotell som de miljövänliga arbetsprocesserna tydligt framkommer.

Utefter studiens dokumentanalys arbetar hotellkedjan med miljöarbete genom energiförbrukning, vattenförbrukning, avfallshantering, tvätt- och rengöring samt livsmedel- och konsumtionsmateriel. Samtliga miljöområden har berörts i intervjuerna på olika avdelningar. Hotellens restaurang- och frukostavdelningar har både närproducerade och miljömärkta livsmedel med märkningarna KRAV och Fairtrade enligt respondenterna. Även diskmedlet på avdelningarna är miljömärkta. Avfallshanteringen som en miljö- och hållbarhetsrelaterad arbetsrutin på de enskilda hotellen är den arbetsprocess som givits störst utrymme i empirin men där det sett olika ut på hotellen. För städavdelningen rör det sig främst som sortering av batterier, glas, plast, metall, papp och mat. Där städarna på hotellen har städvagnar med olika plastlådor för olika slags avfall där de sorterar soporna från varje rum. Det som skiljer hotellen åt enligt empirin är sopsorteringen som sker på rummet av gästen. En del av hotellen har infört miljöbrev på rummen för gästerna att läsa hur de ska sortera sina sopor så det underlättar för städarnas arbetsprocess. Därmed har dessa hotell sopsortering på rummen, vilket underlättar för städaren att i sin tur sortera snabbare i sin städvagn. Däremot ser det inte likadant ut på andra hotell. Somliga hotell har ingen specifik instruktion angående sophantering till sina gäster, utan då slängs alla sopor i samma sopkorg, vilket innebär att städaren i sin tur måste organisera soporna rätt i sin städvagn. Respondenterna förklarar att det därmed tar längre tid och de önskar att det kan bli mer effektivt men förstår samtidigt att om gästen ombeds att sortera så blir det nödvändigtvis inte alltid så. Miljövänliga arbetsprocesser för städavdelningen tolkas därmed vara mer effektiva på vissa hotell än andra.

Empirin redogör även tydligt hur städarna arbetar mycket med olika rengöringsmedel och material för att städa hotellet och rummen. De rengöringsmedel som numera används på hotellen sedan implementeringen av miljöarbetet, är alla miljövänliga och miljömärkta. Respondenterna förklarar att städavdelningen arbetar med mycket kemikalier vardagligen, vilket innebär att hotellen behövt reducera kemikalieanvändningen sedan miljöarbetet drog igång. Fortsättningsvis förklarar de beslutsfattande respondenterna att det även är väsentligt hur städarna doserar kemikalierna där de inte får överdosera eftersom det inte är hållbart ur miljösynpunkt. Det innebär att personalen själva måste arbeta rätt för att implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys ska vara så välfungerande som möjligt. De miljömärkta rengöringsmedlen i sig är inte den enskilda lösningen, utan hur personalen använder medlen blir avgörande.

Empirin tydliggör ytterligare hur personalen blir väsentlig för implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys. Ur empirin framkommer ett exempel på motstånd som förhindrar och försvårar implementeringen för ett av de enskilda hotellen. Där har personalen på städavdelningen fortsatt använda gamla rengöringsmedel, trots att hotellet infört både nya arbetsrutiner och miljövänliga rengöringsmedel. Respondenter i beslutsfattande position har poängterat hur avgörande det är att personal från olika avdelningar är involverade i miljö- och hållbarhetsarbetet på hotellen. Empirin påvisar återkommande hur de beslutsfattande respondenterna belyser att de inte kan utföra miljöarbetet själva. Följande citat är ett av många exempel:

Steg ett det var ju när miljöcertifieringen skulle göras och då hade vi ett /.../ ett stormöte som jag inledde då och pratade om det här jobbet jag gör men att jag kommer inte klara av det här själv. Så jag vill att alla som stämplar in varje dag ska vara med mig på det här tåget /--/.

Citatet indikerar på och stärker tolkningen om hur avgörande personalens roll är för att implementeringen ska fungera. Empirin påvisar att personalen kan försvåra implementeringen och det praktiska arbetet genom att inte följa de instruktioner som givits.

Det finns däremot en annan sida av myntet som påträffats i det empiriska materialet rörande det praktiska miljöarbetet på hotellen. Den del av empirin som representerar de operativa anställda respondenterna, belyser att ett miljöarbete inte tycks existera överhuvudtaget på hotellen. Utan alla sopor slängs i samma sopsäck i restaurang, reception och städavdelning. De operativa anställda respondenterna har även uttryckt stor osäkerhet kring hur hotellen arbetar med miljö och hållbarhet. Respondenterna vet inte vem som ansvarar för eller driver en sådan implementering av

miljö- och hållbarhetspolicys varpå de inte heller uppfattar att ett miljöarbete sker. De beslutsfattande respondenterna presenterar därmed en annan sida där det praktiska arbetet med miljö förklaras tydligt i detalj.

En operativt anställd respondent påpekar också hur det varje dag måste skrivas ut mängder av papper som stöd för att ha tillgång till all information om kommande bokningar ifall hotellets datasystem skulle krascha. Respondenten resonerar vidare och syftar på att det är en onödig åtgång av papper och att det borde finnas en bättre och mer hållbar lösning. Fortsättningsvis erbjuder alla hotell småförpackningar av hygienartiklar såsom schampo och duschtvål. Dessa ställs in på varje hotellrum för att enligt högsta ledningen förmedla en bild till gästen av att hotellet erbjuder lyx. När gästen sedan använt dessa förpackningar slängs det i många av fallen i de vanliga soporna. För att kunna sortera småförpackningarna behövs innehållet tömmas innan, vilket städarna ofta inte har tid med. Detta är exempel på arbetsrutiner som för alla respondenter anses motarbeta hotellets miljöarbete men är svåra att bryta då det handlar om pengar, väl inarbetade rutiner och hotellkedjans image.

Fortsättningsvis har dessa småförpackningar av duschtvål och schampo varit en intressant diskussion under samtliga intervjuer och tolkas utifrån empirin vara ett problem i implementeringen av miljövänliga arbetsprocesser. Det har ur empirin framkommit att vissa hotell väljer att slänga de halvtomma småflaskorna utan att tömma innehållet och sortera det för sig, medan andra hotell tycks göra det bästa av situationen och väljer istället att skänka innehållet till Stadsmissionen eller Röda Korset.

Slutligen uppfattas det praktiska arbetet vara under ständig utveckling på de enskilda hotellen. De beslutsfattande respondenterna förklarar att hotellen ständigt arbetar med detaljer som berör hotellets arbetsprocesser och arbetsrutiner. Respondenterna belyser under djupintervjuerna att de kontinuerligt finner nya saker att förbättra ur miljö- och hållbarhetssynpunkt där utvecklingen och förändringen ständigt pågår. Respondenterna visar förståelse för att det inte är tillräckligt att avklara delmål utan att det snarare innebär att tänka steget längre och upprätthålla förändringen. I djupintervjuerna har en respondent uttryckt sig på följande vis:

/---/ Om vi säger jag tittar nu på en ny doseringsutrustning till tvättmaskinerna. För att slippa (sic) hålla med dunkar liksom med tvättmedel och sådant där även fast det är ett miljöcertifierat

sortiment vi använder oss av men vi måste gå ut smartare tänker jag. /---/. Så man jobbar mycket med smågrejer (sic) liksom hela tiden.

4.3. Kommunikation- det båda gör

Det sista temat som identifierats i de empiriska materialet är kommunikation. I detta avsnitt beskrivs hur den interna kommunikationen når ut till de anställda på hotellen. Även kommunikationens inverkan på implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys på de enskilda hotellen kommer redogöras för.

Vid analys av det empiriska materialet tycks det inom vissa av de enskilda hotellen saknas en kommunikation som är tydlig. Respondenter på operativ nivå berättar hur den interna kommunikationen inte fullständigt når ut till personalen. Bland annat beskriver de operativa respondenterna hur de saknar en allmän insikt om vilka hotellens riktlinjer och mål är. En av de operativt anställda upplever det på följande vis:

Jag tycker att det var ganska så diffust allting... vad de jobbade utefter och hur det skulle utvecklas i framtiden, /---/ jag vet inte vad som utvecklingsplaner, eller om de skulle renovera eller nåt sånt (sic) där... de var väldigt återhållsamma mot oss /.../.

Respondenterna på operativ nivå beskriver fortsättningsvis hur de tycker det är viktigt att som anställd vara medveten om organisationens riktlinjer och värderingar för att kunna känna ett ansvar att arbeta utefter det verksamheten anser är väsentligt. Respondenterna uttrycker även en önskan att göra verksamhetens policys mer tydliga samt mer tillgängliga för personalen att få ta del av. Vid en dokumentanalys av hotellkedjans hemsida går det efter en del sökande att finna nästintill alla policys hotellkedjan fastställt under samma rubrik. Dock för att hitta hotellkedjans miljö- och hållbarhetspolicys krävs det mer sökande. Dessa miljö- och hållbarhetspolicys tycks inte de operativa anställda få någon information om då vi ber respondenterna under intervjuerna reflektera kring vissa citat studien tagit från hemsidan. Det visar sig att personalen inte blivit informerade om det som framkommer på hemsidan om hotellkedjans arbete, samtidigt som det ändå marknadsförs externt ut till gästerna.

Fortsättningsvis tycks det finnas olika uppfattningar mellan de beslutsfattande respondenterna och de operativa respondenterna över hur den interna kommunikationen fungerar. Rörande kommunikationen kring implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys beskriver de

beslutsfattande respondenterna att det finns en ömsesidig kommunikation på de enskilda hotellen. Respondenterna berättar hur de upplever att deras personal gärna kommer till dem med tankar och funderingar kring bland annat arbetsprocesserna. De menar att de tycker det är viktigt att personalen kommer och berättar för dem om det finns något de är missnöjda med istället för att hålla det inom sig. En beslutsfattande respondent beskriver hur det på respondentens hotell råder en kommunikation som grundar sig på ärlighet och högt i tak där personalen får lov att uttrycka sina åsikter. De beslutsfattande respondenterna berättar att de upplever att personalen förstår vikten av varför hotellen implementerar ett miljöarbete i sina arbetsprocesser. Beslutsfattarna beskriver hur de uppmuntrar sin personal att engagera sig i förändringsprocessen genom att be dem komma med feedback och förslag på hur verksamheten ska kunna implementera och utveckla ett miljöarbete i deras arbetsrutiner på bästa sätt. Beslutsfattarnas positiva attityd och vilja till att engagera sin personal tycks ha bidragit till att det finns samarbete och en ständig dialog mellan dem och personalen.

Till motsats av föregående beskriver de operativa respondenterna hur de saknar förtroende för sin företagsledning då ledningen inte visar att personalens åsikt är betydelsefull eller överhuvudtaget hör hemma på hotellet. Det tolkas som att ledningen inte respekterar personalens åsikter och därmed har de inte förtroende nog för ledningen att dela med sig av sina tankar med förhoppningen om att åsikterna ska tas emot med respekt. Vissa av de operativa respondenterna beskriver hur personalen på deras hotell måste gå på äggskal för att ledningen inte ska bli arga samt att respondenterna upplever att de inte får yttra sig som de vill. En av de operativa respondenterna beskriver det följande;

Det kändes mer att de ville sätta dit en /---/ i otrevlig ton och är du ny på jobbet så då har du inte ens rätt och prata med dem, lite den hierarkin kände jag av.

Fortsättningsvis beskriver de operativa respondenterna hur de upplever det svårt att kommunicera och ge feedback till ledningen. Respondenterna berättar själva hur de enbart får negativ feedback från ledningen och att positiv feedback angående deras arbete sällan sker. Då samstämmiga upplysningar inte ges av respondenterna angående den interna kommunikationen tyder det på att det finns skillnader mellan de enskilda hotellen. Detta kommer i uttryck i hur de olika hotellen arbetar med den interna kommunikationen och att det på vissa hotellen tycks vara en problematik.

De tolkningar som kunnat dras från empirin är att det råder en hård och negativ kultur på vissa hotell, medan andra hotell tolkas ha en kultur med öppenhet och respekt där alla avdelningar ses som en gemensam grupp. Vissa av de operativa respondenterna antyder däremot att kulturen är kall och hård. Respondenterna förklarar även att beslutsfattarna bland annat har övervakningskameror på avdelningarna som de delvis kan använda för att poängtera fel och misstag som personalen gör. De operativa anställda respondenterna lyfter fram flertalet gånger hur vissa problem beror på hotellets ledning. Respondenterna poängterar även att de inte vågar eller vet hur de ska yttra sina åsikter eftersom ledningen tolkas vara en otrevlig barriär som leder till att respondenterna inte finner någon mening i att uttrycka hur de känner. Då det gäller förändringen i att införliva miljö- och hållbarhetspolicys på dessa hotell frågar vi de operativa anställda respondenterna om de vet hur de skulle gå tillväga om de vill ge feedback till ledningen om vissa rutiner. Respondenterna ger intrycket av att det är ett vanligt beteende att överhuvudtaget inte ge sina synpunkter eftersom ledningen inte påvisar ett intresse för att varken organisationen eller teamet ska bli bättre. Det tolkas därmed ur empirin att dessa hotell snarare har en kultur där negativa aspekter ges större utrymme än positiva. Följande citat indikerar på en hård och negativ kultur:

/---/ det gäller att vara vaken hela tiden och de kan kolla (sic) igenom övervakningskamerorna och säga så här konstiga saker. /---/de (sic) kändes mer att de ville sätta dit en, de kom dit för att så här ´varför har du inte gjort det här, varför har du inte fixat (sic) det här och gör det här´ och lite mer så i otrevlig ton och är man (sic) ny på jobbet så då har man liksom inte ens rätt och prata med de, lite den hierarkin kände jag av.

/---/ att det var jättetrevlig personal å (sic) men jag har ju inte fått höra det från chefen utan /.../ detta kom från en anställd som hade sett de (sic) så sa hon till mig ´har du fått höra det?´ å (sic) jag bara ´nä det har jag inte´ man (sic) får bara höra det negativa /.../ så man har ju typ (sic) /---/.

/---/ alltså jag tyckte det var ganska stort glapp mellan ledning å (sic) frontpersonal /---/ att ledningen inte riktigt ville heller typ (sic) engagera sig i oss...

Respondenter på operativ nivå berättar hur varken kommunikation eller information om miljöarbetet tydligt når ut till dem på deras hotell. Respondenterna beskriver hur de saknar en insikt om vilka miljömål de enskilda hotellen har fastställt för framtiden. Dock beskriver de beslutsfattande respondenterna att de i sina verksamheter upplever att det finns en tydlighet och kommunikation kring implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys.

4.4. *Analys av teman*

Följaktligen kommer nu studien analysera de resultat som nyligen presenterades i empirin. Utefter empirins funna tematiseringar har det identifierats kopplingar mellan dessa teman som berör genomförande, ledarskap, kultur och kommunikation. Analys av genomförande behandlar främst personalens roll vid implementering av miljö- och hållbarhetspolicys men även hur strukturella faktorer kan försvåra implementeringen. Analys av ledarskapet behandlar hur väsentligt det är att ledarskap finns för att lyckas driva, förmedla, och utveckla implementerings- och förändringsprocessen. Vidare analyseras hur den rådande kulturen på de olika hotellen påverkas av den kommunikation, stämning, de beteenden och dialog som existerar. Slutligen sammanflätas dessa områden genom att åtgärder analyseras och presenteras för att motverka identifierade problematiker fortlöper.

4.4.1. Genomförandet

Då det gäller det praktiska arbetet det vill säga implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys finner vi hur avgörande personalen är. Då det rör sig exempelvis om städavdelningen är de miljömärkta rengöringsmedlen inte i sig den enskilda lösningen utan hur personalen använder sig av dessa medel som blir det avgörande. Empirin påvisar att det har framkommit motstånd som förhindrar och försvårar implementeringen, trots att nya arbetsrutiner och miljövänliga rengöringsmedel införts. Alveus och Jensen (2015) lyfter detta som en problematik att individer eller organisationer som har en negativ inställning eller är emot förändring anses skapa hinder för själva förändringsprocessen (Alvehus & Jensen 2015). Empirin skildrar ett exempel för hur en negativ inställning och motstånd har förhindrat implementering av miljö- och hållbarhetspolicys. I exemplet som tydliggörs av citatet nedan har personal på städavdelningen fortsatt använda gamla rengöringsmedel, trots att hotellet infört både nya arbetsrutiner och miljövänliga rengöringsmedel.

/---/ då hade vissa utav dem här damerna som varit där i femton till tjugo år gömt undan ut av sitt, sina gamla medel ja, så de använde det för de var mycket bättre men då talade jag ju om 'att de andra också är lika bra men det är bara det att man kanske det första man gör när man kommer in så drar man den där uppe' /---/ och sen var det ju viktigt då med trasorna att man bytte till varje rum det var också något som inte gjordes för det tyckte de ju blev för mycket tvätt /.../ de körde sitt eget race och började det en ny så började den jättestort med och göra som man sa och sen vände de över dem som var våningsansvariga är det ju de som styr /---/.

Vidare beskriver även Kitchen och Daly (2002) att rutiner för många individer innebär en trygghet. När dessa rutiner ska ersättas med nya kan en ovilja eller motstånd till detta uppstå i arbetsgruppen (Kitchen & Daly 2002). Citatets innebörd lyfts fram av Kitchen och Dalys resonemang där ett motstånd har etablerats i arbetsgruppen på städavdelningen. Det kan förstås som att motståndet både förhindrar en implementering men även hotar personalens trygghet genom att deras gamla trygga vanor ersätts. Kreber och Buono (2005) menar att ledningen behöver vara medvetna om att förändringar i organisationen framkallar känslor. Individens reaktion på förändringen påverkar även andras känslor till processen (Kreber & Buono 2005). På det hotell där detta har skett har städarnas agerande tolkats påverka beslutsfattarens känslor till själva implementeringen negativt. Den negativa känslan gentemot implementeringen speglar sig i att beslutsfattaren beskriver att denne inte längre vill jobba kvar på grund av att miljöarbetet inte tas på allvar.

Respondenter i beslutsfattande position beskriver även hur personalen är avgörande för implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys. De beslutsfattande respondenterna menar att de är i behov av personalens hjälp. Genom exempelvis miljögrupper där personal från alla avdelningar involveras, indikerar respondenterna som avgörande för att kunna driva förändringsprocessen framåt genom hela verksamheten. På så vis sker en implementering på varje avdelning. Personal som avgörande för en implementering kan styrkas med det Kotter (1995, 2012) beskriver att både ledare och personal från alla delar av verksamheten krävs för att skapa en enhetlig och genomgående förändring i hela organisationen (Kotter 1995, 2012). Däremot finns inget tydligt miljöarbete på alla hotell. De operativa respondenterna förklarar att på deras hotell slängs alla sopor i samma sopsäck på samtliga avdelningar. Respondenterna uttrycker stor osäkerhet kring hur hotellen konkret arbetar med miljö och hållbarhet. Vid frågan om vem som ansvarar för miljöarbetet på hotellet, kan inte de operativa anställda respondenterna ge ett säkert eller övertygande svar.

Vi har även funnit en annan betydande faktor som påverkar implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys. Exemplet med småförpackningarna av schampo och duschtvål belyser hur det miljöarbete de enskilda hotellen vill införa, kan försvåras. Respondenterna, både operativa och beslutsfattande, indikerar på att småförpackningarna inte är bra ur miljösynpunkt. Däremot är det bestämt centralt att dessa småförpackningar ska ingå i hotellens verksamheter, vilket gör att de enskilda hotellen inte kan byta ut dessa. Problemet med produkterna är att de förhindrar implementeringen då det krävs att innehållet i småförpackningarna måste tömmas och sedan sorteras. Respondenterna antyder att hotellets image i det fallet kolliderar med miljötanket. Kotter

(1995, 2012) förtydligar denna problematik genom att beskriva hur strukturella barriärer kan förhindra att personalen utför de förändringar som är nödvändiga (Kotter 1995, 2012). I detta fall innebär det att städarna på vissa hotell på grund av tidsbrist väljer att slänga förpackningarna med det kvarvarande innehåll. Däremot väljer andra hotell istället att skänka förpackningarna till Stadsmissionen eller Röda Korset, vilket indikerar på att dessa hotell tänkt steget längre och gör det bästa för att minimera de strukturella barriärernas inverkan på implementeringen.

Något de beslutsfattande respondenterna lyfter fram är att det praktiska arbetet är under ständig utveckling på de enskilda hotellen. Respondenterna förklarar att det sker kontinuerliga förbättringar och effektiviseringar av arbetsprocesser och arbetsrutiner varpå miljöarbetet ständigt utvecklas. Enligt Alvehus och Jensen (2015) ger den ständigt pågående teknikutvecklingen möjlighet för nya innovationer som effektiviserar verksamheten (Alvehus & Jensen 2015). På hotellen har de exempelvis infört snålspolande vattenkranar och toaletter samt arbetar de med att minska sin energiförbrukning genom att införa LED- lampor och rörelsesensorer för att säkerställa att lamporna är tända enbart när de behöver vara det. Dessa förändringar har skett kontinuerligt menar respondenterna eftersom hotellen under förändringens gång upptäcker nya förbättringsområden.

4.4.2. Ledarskap

Utifrån våra empiriska teman har studien funnit ledarskapet som en väsentlig faktor för respektive tema. Studien har funnit exempel på välfungerande ledarskap men även mindre fungerande ledarskap. Som kontrollverktyg har ledarskap varit avgörande för att leda och driva förändringsprocessen framåt. Genom miljöansvariga, miljögrupper, fastställda miljömål samt en övertygelse av personalen att förändringen är nödvändig påvisar det att implementeringen och förändringen sker kontrollerat och fokuserat. På så vis vet personalen att förändringen är nödvändig och därmed förstår dem de miljörelaterade arbetsprocessernas syfte. Ledarskapets väsentlighet kan styrkas med hur Kotter (1995, 2012) beskriver att det måste skapas en känsla av nödvändighet till förändring, en grupp individer som ska leda och driva igenom processen samt en utformning av en tydlig förändringsvision, vilken tydliggör var organisationen vill befinna sig efter förändringen (Kotter 1995, 2012).

Ur empirin framkommer det en anledning till varför förändringen är nödvändig, vilket är på grund av externa påtryckningar. Dessa externa påtryckningar kommer till uttryck bland annat genom att respondenterna upplever att gäster alltmer efterfrågar ett miljöarbete. De beslutsfattande

respondenterna menar att gästernas krav på ett miljöarbete påverkar om de väljer att konsumera hotellens tjänster eller inte. Det har fått respondenterna att inse vikten av att utforma ett miljöarbete för att inte förlora finansiella medel. Därmed har de enskilda hotellen förstått varför ett miljöarbete krävs. Som tidigare beskrivits av dokumentanalysen framkommer det tydligt från hotellkedjans hemsida vad deras vision med förändringen är, nämligen att främja ett hållbart samhälle. Det framkommer även en målbild som belyser att hotellkedjan vill att alla befintliga och kommande hotell ska vara miljöcertifierade. Detta innebär att visionen och miljöcertifieringen bringar ett syfte och en tydlighet till var hotellkedjan vill befinna sig i framtiden. Kotter (1995, 2012) tydliggör detta genom att förklara att visionen är avgörande för att motverka förvirring över varför förändringen är nödvändig. Målet med förändringen behöver även förmedla en bild av hur framtiden kommer se ut (Kotter 1995, 2012). Det kan därmed tolkas att målet med förändringen är tydlig i och med att hotellen känner till vilka ramar de ska hålla sig inom. Eftersom miljöcertifieringen har riktlinjer på vad som krävs för hotellen att implementera, indikerar det på att det finns en tydlig framtidsplan. Framtidsplanens vikt förklaras av By (2005) som menar att det är nödvändigt för verksamhetens ledning att identifiera den framtida marknadspositionen under förändringsprocessens gång. För att verksamheten ska uppnå den framtida marknadspositionen behöver ledningen även ha en förståelse för vad konsumenterna efterfrågar nu och i framtiden (By 2005). Under djupintervjuerna har det framkommit tydligt att hotellen är medvetna om vad gästerna efterfrågar och vill ha i framtiden, nämligen ett miljöarbete och en hållbar utveckling.

4.4.3. Kulturen speglas i kommunikationen

Den empiriska redovisningen påvisar hur det på vissa hotell förekommer en positiv kultur medan det på andra hotell finns en negativ kultur. Där den positiva kulturen formats på vissa hotell finns det en öppen dialog där både personal och beslutsfattare utbyter åsikter och tankar kring miljöarbetet. Fördelen med detta kan förklaras med hjälp av Grönroos (2008) beskrivning av att det behövs en tvåvägskommunikation mellan ledning och personal för att förmedla information i en organisation (Grönroos 2008). Där det råder positiv kultur kan personalen återkoppla på hur de upplever att miljöarbetet fungerar. Ledningen på dessa hotell förklarar att de vill att deras personal återkopplar om arbetsprocessens funktion. Grönroos (2008) förklarar att tvåvägskommunikationen är väsentlig både för personalen och beslutsfattarna. Då personalen ges möjlighet att ventilera eventuella känslor och ge återkoppling samtidigt som ledningen får reda deras attityder kring implementeringen (Grönroos 2008). Den negativa kulturen på vissa hotell har däremot blivit ett resultat av att den öppna dialogen saknas. På hotellen med negativ kultur förklarar de operativa

respondenterna att ledningen inte visar att personalens åsikt är betydelsefull eller överhuvudtaget hör hemma på hotellet. Den negativa kulturen exemplifierar hur en tvåvägskommunikation saknas och stärker ytterligare hur avgörande en sådan är.

Då det gäller att kommunicera ut hotellets riktlinjer och mål förklarar de operativa anställda att de tycker det är viktigt att vara medveten om de riktlinjer verksamheten har. Respondenterna menar att de vill kunna känna ett ansvar att arbeta utefter det verksamheten anser är väsentligt. Varför respondenterna ser det som viktigt för dem kan förklaras med det Grönroos (2008) hävdar att den operativa personalen ska bli informerade om förändringarna. Eftersom det är personalen som realiserar förändringarna praktiskt, möjliggör en intern marknadsföring för att de ska skapa sig en förståelse och acceptans till de förändringar som har implementerats (Grönroos 2008). Vid dokumentanalysen av hotellkedjans hemsida har deras miljöarbete efter en del sökande påträffats. Vid djupintervjuer med de operativa anställda där citat från hemsidan om hotellkedjans miljöarbete hämtats ut upplever respondenterna att det citaten indikerar på, inte är något de blivit informerade om. Vad det kan bero på beskrivs av Kitchen och Daly (2002), vilka menar att ledningen måste sprida information om förändringsarbetet. Ledningen behöver även utförligt berätta, förklara och förbereda sin personal på de förändringar som ska inträffa (Kitchen & Daly 2002). I dessa fall har informationen inte kommunicerats ut till personalen.

Empirin har skildrat hur vissa anställda enligt de operativa respondenterna saknar förtroende för ledningen. Respondenterna menar att ledningen inte respekterar personalens åsikter, vilket innebär att de inte vågar uttrycka sina känslor. Respondenterna upplever att ledningen istället är ute efter att sätta dit dem. Detta resulterar i att personalen inte vågar ge feedback till ledningen om miljöarbetet. Den feedback som snarare förekommer på dessa hotell är då ledningen väljer att enbart förmedla negativ feedback till sin personal när de gjort misstag. Problemet med avsaknad av förtroende för ledningen belyser Morgan och Zeffane (2003) som en risk för att motstånd till förändringen kan uppstå. Förtroendet är avgörande specifikt i en förändringsprocess för att kunna motverka negativa känslor (Morgan & Zeffane 2003).

4.5. Åtgärder

Empirin har tydligt skildrat att det finns hotell där implementeringen av miljö- och hållbarhetspolicys fungerar bra, men även hotell där det fungerar mindre bra. På de hotell där

implementeringen fungerar väl, råder det även en positiv kultur genom öppen dialog, respekt och lyhördhet. Däremot på de hotell där implementeringen inte upprättats, skildrar empirin en negativ kultur med en tydlig hierarkisk ordning där ledningen styr verksamheten och sin personal på ett vis som inte främjar en öppen dialog. På dessa hotell med negativ kultur krävs det åtgärder för att lyckas med en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys. Vid jämförelse av de olika hotellen där implementeringen fungerar bra och där det fungerar sämre, är dialogen den främsta skillnaden i hotellens kultur och stämning. En åtgärd som ska vidtas på hotellen med en negativ kultur är att öppna upp för en tvåvägskommunikation. Grönroos (2008) menar att en framgångsrik intern marknadsföring är beroende av samtliga beslutsfattare i organisationen. Det innebär att beslutsfattare måste vara engagerade i personalen och ta ansvar för att det finns en tvåvägskommunikation. Tvåvägskommunikationen är ett sätt att förmedla information i hela organisationen mellan ledningen och personal. På så vis ger det möjligheten till personalen att ventilera känslor och ge återkoppling samtidigt som ledningen får reda på personalens attityder kring verksamheten (Grönroos 2008). Det som Grönroos poängterar har utförts på de hotell där implementeringen fungerar, vilket även de hotell som saknar en öppen dialog och tvåvägskommunikation ska ta efter.

Även förtroendet har varit en markant skillnad mellan hotellen som har en positiv kultur och hotellen som har en negativ kultur. De beslutsfattande respondenterna beskriver hur de upplever att personalen har förtroende för dem. De upplever att det beror på att det i deras verksamheter råder en kultur där det är högt i tak och samtliga får yttra sina känslor samt åsikter. Däremot beskriver de operativa respondenterna hur de saknar förtroende för sin ledning och inte vågar yttra sina känslor eller åsikter. Respondenterna upplever även att deras ledning är hård och enbart påpekar deras misstag. I detta fall måste ett förtroende byggas upp på dessa hotell där förtroende för ledningen saknas. För att hotellen med avsaknad av förtroende och negativ kultur ska kunna driva en förändring och implementering måste dessa negativa känslor motverkas. Kreber och Buono (2002) menar att förtroende är avgörande i en förändringsprocess för att motverka negativa känslor. Negativa känslor kan nämligen framkalla motstånd mot förändringarna. Om personalen redan har förtroende för ledningen blir det i sin tur lättare att involvera dem i förändringsprocessen (Kreber & Buono 2002). Denna åtgärd måste därmed vidtas på hotellen präglade av en negativ kultur eftersom förtroende för ledningen har visat sig resultera i en öppen dialog vilket har främjat implementeringen på de andra hotellen med en positiv kultur. Avsaknaden av förtroende har i sin tur även bidragit till den negativa kulturen då dessa beteenden från ledningen påverkat stämningen på hotellet utefter det som de operativa anställda respondenterna uttrycker.

Då vi än så länge berört faktorer som påverkat kulturen på hotellen, det vill säga en öppen dialog och förtroende mellan ledning och personal, tydliggörs kulturens väsentlighet. Kotter (1995, 2012) menar för att kunna implementera förändringar så måste ledningen vara medveten om den kultur som redan finns i organisationen. De nya förändringarna behöver på något vis sammanlänkas som en del av den ursprungliga kulturen för att avlägsna de delar som inte överensstämmer med den nya kulturen. Kotter (1995, 2012) hävdar att den rådande kulturen alternativt kan behöva ersättas helt genom att ledningen frekvent kommunicerar och påvisar varför kulturen behöver förändras (Kotter 1995, 2012). Därför måste de hotell med negativ kultur först och främst fastställa vilken kultur som för tillfället råder för att kunna implementera miljö- och hållbarhetspolicys på bästa sätt. Som en vidtagen åtgärd behöver hotellen främst inse vilken kultur som råder för att förstå att en tvåvägskommunikation och ett förtroende mellan anställda och ledning krävs, vilka var tidigare nämnda åtgärder.

Vidare har vi även identifierat förbättringsområden i hur de enskilda hotellen implementerar miljö- och hållbarhetspolicys. Genom empirin har personalen identifierats som en avgörande faktor för implementeringen. På vissa hotell har personalen uttryckt motstånd till de förändringar som införts genom att exempelvis använda gamla rengöringsmedel istället för de nya miljövänliga rengöringsmedel. Kitchen och Daly (2002) beskriver hur ledningen kan motverka motstånd till förändring genom att utförligt berätta, förklara och förbereda sina personal på de förändringar som ska implementeras. Författarna beskriver hur detta är väsentligt då motstånd ofta uppkommer i känslor av otrygghet när arbetsrutiner ska omarbetas eller ersättas (Kitchen & Daly 2002). På de hotell där motstånd har kommit till uttryck ska ledningen föra en öppen dialog för att på så vis motverka eller lindra dessa känslor och på så sätt utveckla förändringen och implementeringen.

Utefter dokumentanalyser har det framkommit att hotellkedjan har en tydlig vision med miljöarbetet samt att visionen fungerar som ett kontrollverktyg för den högsta ledningen att säkerställa ett miljöarbete genom samma riktlinjer för alla hotell. Studien finner däremot att det saknas en samstämmig uppfattning av hur hotellkedjan specifikt arbetar med miljö- och hållbarhetspolicys utefter den vision som presenteras i samtliga dokument och från enskilda respondenter. De operativa anställda känner inte igen det som står på hotellkedjans hemsida utefter utdragna citat, vilka vi bett respondenterna reflektera kring under djupintervjuerna. Kotter (1995, 2012) förklarar att det är avgörande för förändringsprocessen att klargöra visionen för att motverka förvirring till varför förändringen är nödvändig för organisationen genom att tydligt

förklara dess syfte. Visionen ger även bild av var organisationen ska befinna sig i framtiden (Kotter 1995, 2012). På vissa hotell finns det inga spår av att en implementering sker enligt de operativa respondenterna som förklarar att bland annat smörpaket, servetter och mat slängs i samma sopsäck. Därmed har inte visionen och förståelsen för miljöarbetets väsentlighet nått ut till dessa hotell. Ballantyne (2000) påvisar en viktig aspekt i hur avgörande intern marknadsföring är. Genom en intern marknadsföring informeras hela verksamheten internt om organisationens syften och mål. En intern marknadsföring styr verksamheten framåt för att nå den marknadsposition organisationen har som mål (Ballantyne 2000). Ballantynes och Kotters resonemang innebär att hotellkedjans vision med miljöarbetet och var hotellkedjan vill befinna sig i framtiden utefter miljöarbetet, måste kommuniceras internt inom hela hotellkedjan. Studien ser därmed en åtgärd för hotellkedjan att internt marknadsföra den tydliga vision som redan finns. Då visionen med en hållbar utveckling i samhället och verktyget för att uppnå visionen genom miljöcertifiering är tydliga ramar, krävs en åtgärd för att kommunicera och bringa förståelse till varför visionen blir viktig för hela verksamheten. Hotellkedjan måste därmed gå steget längre och se till att alla enskilda hotell och dess personal får bra kännedom om visionen.

Studien vill innan nästa avsnitt påbörjas förtydliga kulturens roll i det hela. Kotter (1995, 2012) menar att stegen i förändringsmodellen måste ske i den ordning som de presenterades i teorin (Kotter 1995, 2012). Däremot menar kritik till modellen att den inte tar hänsyn till organisationens rådande kultur. Studier påvisar snarare att organisationer föredrar att använda metoder till förändring som härstammar från organisationens kultur (Burnes 1996, refererad i Appelbaum et al. 2012). Visserligen behandlas kulturen i förändringsmodellens sista steg där Kotter (1995, 2012) menar att kulturen som redan är formad måste beaktas innan själva implementeringen sker (Kotter 1995, 2012). Studien har även påvisat att den rådande kulturen måste iaktas innan de praktiska arbetsprocesserna ändras, det vill säga innan miljöarbetet ska implementeras. Det innebär att studien bekräftar och stödjer Kotters iakttagelse i förändringsmodellens åttonde steg. Då studien specificerar sig på implementeringen har empirin skildrat en tydlig kulturell skillnad på hotellen där implementeringen fungerar bra respektive de hotell implementeringen inte fungerar bra. Då studien i empirin lyckats tydliggöra kulturen, det vill säga de beteende och handlingar som påträffats, som en distinkt skillnad mellan dessa hotell innebär det att kulturen är avgörande för hur implementeringen har fungerat. De identifikationer studien gjort som berör problem med förtroende och dialog på vissa hotell, har identifierats på grund av att en negativ kultur kunnat åskådliggöras.

Däremot har studien inte följt Kotters förändringsmodell i den ordning den presenterades i teorin, utan studien har börjat med att identifiera den kulturella statusen på de olika hotellen. Det har visat sig fungera väl då motiverade åtgärder identifierats med kulturen som grund. Vi är däremot medvetna om att förändringsmodellens steg ska följas i den ordning de presenteras men studien har använt förändringsmodellen som stöd till förklaringar av hotellens verklighet istället för att se modellen som ett ramverk. Studiens motivering till att inte behöva följa Kotters förändringsmodell, finner stöd i kritiken mot förändringsmodellen. Appelbaum et al (2012) menar nämligen att förändringsmodellens steg inte behöver följas i den ordning som Kotter beskriver det (Appelbaum et al. 2012).

5. Slutsatser

Det avslutande kapitlet inleds med en summering av hur de anställda på de enskilda hotellen genomför en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys. Fortsättningsvis kommer även en summering av de åtgärder vissa av de enskilda hotellen bör vidta för att kunna implementera miljö- och hållbarhetspolicys i sina verksamheter. Följaktligen kommer det som identifierats att presenteras utefter studiens båda frågeställningar. Studien kommer sedan att avslutas med en förklaring av vad vi har bidragit med samt dess betydelse.

5.1. En summering

Genomgående i analysen har vi presenterat hur personalen praktiskt genomför en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys på de enskilda hotellen samt vilka åtgärder som vissa hotell måste vidta. Studien har belyst att verksamheterna infört förändringar av hotellens praktiska arbetsprocesser och rutiner utefter centralt fastställda miljö- och hållbarhetspolicys. Det innebär att hotellen idag arbetar med avfallshantering, energiförbrukning, vattenförbrukning, tvätt och rengöring samt livsmedel och konsumtionsmateriel. På hotellen som studerats använder sig städarna på vissa hotell av sopsorteringskärl på sina städvagnar. Städarna har numera även miljömärkta medel där syftet är att minska på kemikalieanvändningen. Vissa hotell väljer även att skänka småförpackningar av duschtvål och schampo om en del innehåll finns kvar, till välgörenhet. Empirin har däremot även påvisat hur personalen blir väsentliga i dessa miljörelaterade arbetsprocesser. Utifrån exempel som tidigare belysts har städarna en avgörande roll för hur mycket de doserar av det miljömärkta medlet. Rengöringsmedlet i sig är nämligen ingen tillräcklig hållbar lösning utan personalen måste ha kunskap och en vilja att dosera rätt mängd av medlet. Då viljan även är avgörande tyder det på att anställda måste vilja införa dessa nya arbetsrutiner, vilket inte har skett på alla hotell. Ett exempel påvisar att städarna väljer att inte använda de nya miljömärkta medlen utan istället fortsätter att använda de tidigare icke-miljömärkta rengöringsmedlen. Utifrån de praktiska miljörelaterade arbetsprocesserna tydliggör empirin att det inte fungerar lika bra på alla hotell. Därför belyser studien i sin andra frågeställning vilka åtgärder som därmed måste vidtas.

Empirin har påvisat vilka problem som uppstått på de enskilda hotellen men även vilka positiva aspekter som finns. Åtgärderna som presenterades i föregående kapitel har funnit stöd utifrån empirins identifierade utvecklingsområden, vilka är genomförande, kommunikation och ledarskap.

Med hjälp av teorier inom området change management har empirins identifierade utvecklingsområden kunnat beskrivas och förstås. Teorierna har även belyst varför verkligheten på de enskilda hotellen ser ut som den gör. Studien har bland annat funnit åtgärder som rör kommunikation och intern marknadsföring samt förståelse för den rådande kulturen i organisationen innan en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys genomförs. Gällande kommunikationen så krävs en åtgärd som innefattar en tvåvägskommunikation. Åtgärden krävs då hotell med negativ kultur saknar en öppen dialog mellan personal och beslutsfattare. Förtroendet mellan beslutsfattare och personalen blir avsevärt då det krävs för att personalen ska känna sig trygga i att uttrycka sina känslor och tankar. Därmed skapar förtroendet en möjlighet för en tvåvägskommunikation. Fortsättningsvis finns även behov av en åtgärd rörande den interna marknadsföringen. Det behövs åtgärder för att ledningen internt ska kunna marknadsföra de förändringar som krävs i verksamheten för att implementera de miljö- och hållbarhetspolicys som centralt fastställs. En tydlig intern marknadsföring blir då ett verktyg för att skapa en förändringsprocess som blir enhetlig i hela organisationen. Den sista åtgärd studien funnit är att ledningen vid en implementering av miljö- och hållbarhetspolicy behöver ta hänsyn till den kultur som är rådande i verksamheten. Den rådande kulturen menar studien måste identifieras först.

5.2. Vad har vi funnit?

Utefter studiens syfte och frågeställningar som vägledning har studien funnit personalens roll vid implementering av miljö- och hållbarhetspolicys som avgörande. Det är personalen som praktiskt utför de arbetsprocesser som implementeringen innefattar. Enligt analys innebär det att personalen både kan hjälpa men även stjälpa implementeringens utveckling. Det innebär att ett genomförande som den första frågeställningen belyser, inte enbart besvaras av *vad* som gjorts men även *hur* det görs. Genomförandet av implementeringen är därmed en kombination av praktiska miljörelaterade arbetsrutiner som införts samt personalens medvetenhet om hur dessa rutiner ska genomföras. Studien har därmed funnit personalens roll som avsevärd.

Fortsättningsvis varför studien ser personalens roll som avgörande vid förändring och implementering är för att individers beteenden och handlingar format den kultur som råder på de enskilda hotellen. Kulturen har därmed legat till grund för den andra frågeställningen som berör vilka åtgärder som vidare måste vidtas av hotellen. Kulturen menar studien måste beaktas först. Genom den andra frågeställningen påvisar studien att intern marknadsföring i förhållande till

change management hör ihop. Åtgärderna som behöver vidtas har främst grundat sig i kommunikativa svagheter där intern marknadsföring blir ett avgörande hjälpverktyg som åtgärd.

5.3. *Studiens Bidrag*

Studien har bidragit till att finna en kritisk framgångsfaktor för att leda och driva en förändrings- och implementeringsprocess, vilket berördes i inledningens problemdiskussion som ett behov inom forskningen kring change management. Studien har bidragit med en konkretisering genom att påvisa hur en implementering går till på enskilda hotell samt hur personalen påverkar en sådan implementering. För att kunna leda och driva en förändring måste ledningen identifiera organisationens rådande kultur för att därmed konstatera vad som krävs för att en implementering av miljö- och hållbarhetspolicys ska fungera och vad som eventuellt måste åtgärdas innan implementeringen sker.

5.4. *Studiens betydelse*

Studiens bidrag innebär att forskningen kring change management bör lägga mer fokus på personalens roll vid förändringsprocesser istället för att försöka bidra med nya ramverk som ska följas slaviskt. Vår studie har påvisat att ett strikt ramverk som Kotters förändringsmodell inte behöver följas i ordningsföljd, utan delar av förändringsmodellen fungerar att kombinera med teorier som beaktar personalen i hög grad, exempelvis intern kommunikation och intern marknadsföring. Därmed önskar studien att rekommendera vidare forskning att ge personalens roll större utrymme vid change management eftersom personalen påverkar implementeringens funktion. Då tjänstesektorn växer sig allt större, blir personalen ännu mer avgörande då tjänsteföretag är personalintensiva.

6. Referenser

- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Appelbaum, S. H. Habashy, S. Malo, J-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. 31. (8), 764-782.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. I Richard. J Varey & Barbara. R Lewis. (red.), *Internal Marketing* (ss.43-60). London: Routledge.
- Belz, F-M. & Schmidt-Riediger, B. (2009). Marketing Strategies in the Age of Sustainable Development: Evidence from the Food Industry. *Business Strategy & the Environment*. 19. (7), 401-416.
- Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results. *International Journal of Hospitality Management* 25. (4), 662-682.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- By, R.T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5. (4), 369-380.
- Duffy, B. (2016). ”Analys av dokument”. I Bell, Judith & Waters, Stephen. (red). *Introduktion till forskningsmetodik*. Sid. 139-152. Lund: Studentlitteratur AB.
- Govindarajulu, N. & Daily, B.F. (2004) Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104. (4), 364-372.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber.
- Gössling, S. (2011). *Carbon Management in Tourism. Mitigating the impacts of climate change*. Abingdon: Routledge.
- Ionescu-Somers, A. & Steger, U. (2008). *Business Logic for Sustainability*. Palgrave Macmillan.

- Jansson, J. Nilsson, J. Modig, F. & Hed Vall, G. (2015). Commitment to Sustainability in Small and Medium- Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26. (1), 69-83.
- Karumuri, V. (2016). Employee Engagement: Hotel Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 13. (3), 120-128.
- Kerber, K. & Buono, A. F. (2005). Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organization Development Journal*, 23. (3), 23-38.
- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7. (1), 46-53.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73. (2), 59-67.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lindgreen, A., Swaen, V. & Maon, F. J. (2009). Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation. *Journal of Business Ethics*, 85. (2), 251-256.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12. (2), 66-74.
- Morgan, D. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14. (1), 55-75.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

6.1. Muntliga referenser

Beslutsfattande respondent (personligt besök), 2017-04-10

Beslutsfattande respondent (personligt besök), 2017-04-19

Beslutsfattande respondent (personligt besök), 2017-04-21

Operativ anställd respondent (personligt besök), 2017-04-24

Operativ anställd respondent (personligt besök), 2017-04-25

Operativ anställd respondent (personligt besök), 2017- 04-28

Beslutsfattande respondent (personligt besök), 2017-05-04

7. Bilagor

7.1. Bilaga 1: Intervjumall beslutsfattare

Inledande frågor

- Berätta lite om dig själv.
- Vad är din arbetstitel?
- Är du i en beslutsfattande position?
- Hur ser en typisk arbetsdag för dig ut?

Mellanliggande frågor

- Kan du berätta lite om er miljö- och hållbarhetspolicy?
- Går det att se en tendens av miljö- och hållbarhetspolicy i din arbetsroll?
- Kan du berätta om era miljö- och hållbarhetsrelaterade arbetsrutiner på detta hotell?
- Hur upplever du vad era anställda anser om dessa rutiner?
- Kan du berätta lite om era miljö- och hållbarhetsmål på detta hotell?
- Hur informeras de anställda om dessa rutiner och dess syften?
- Krävs det utveckling av rutiner?
- Om vi tittar på hotellet i helhet, finns det olika rutiner för olika avdelningar på hotellet som du kan berätta om?

Avslutande frågor

- Vad ser du som den främsta möjligheten respektive utmaningen med implementering av miljö- och hållbarhetspolicys i ditt arbete?
- Upplever du att anställdas attityder och inställningar påverkar implementeringsprocessen? I sådan fall, hur?
- Finner du något som policymakers bör utveckla eller tänka på när miljö- och hållbarhetspolicys ska integreras på hotellen?
- Om du här och nu fick säga precis vad du vill till policymakers, vad hade du då sagt?

7.2. Bilaga 2: Intervjumall operativt anställda

Inledande frågor

- Berätta lite om dig själv.

- Vad är din arbetstitel?
- Kan du berätta om ditt ansvarsområde?
- Hur ser en typisk arbetsdag för dig ut?

Mellanliggande frågor

- Kan du berätta lite om hotellets miljö- och hållbarhetspolicy?
- (*Citat läses upp till respondenten från hemsidan*). Hur tolkar du detta?
- Går det att se en tendens av miljö- och hållbarhetspolicy i din arbetsroll? I sådana fall, hur?
- Upplever du att det finns arbetsrutiner utefter miljö- och hållbarhetspolicys på hotellet du arbetar?
- Hur tycker du dessa rutiner fungerar?
- Hur informeras du som anställd om dessa rutiner och syftena bakom dem?
- Upplever du att du blir motiverad att arbeta efter miljö- och hållbarhetspolicys?
- Känner du att du har förtroende för dina chefer?

Avslutande frågor

- Vad ser du som den främsta möjligheten respektive utmaning med miljö- och hållbarhetspolicys i ditt arbete?
- Upplever du att anställdas attityder och inställningar gentemot införlivning av miljö- och hållbarhetspolicys påverkar implementeringsprocessen? I sådana fall, hur?
- Finner du något som policymakers bör utveckla eller tänka på när miljö- och hållbarhetspolicys ska integreras på hotellen?
- Om du här och nu fick säga precis vad du vill till policymakers, vad hade du då sagt?