



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Lean ledarskap i hotellbranschen

En kvalitativ studie av hur ledare på svenska hotell kan minska personalomsättningen med hjälp av lean ledarskap

Josefine Ljung

Filippa Lagnell

Antal ord: 13 138

Grupp nr: 25

Handledare:
Su Mi Dahlgaard-Park

Examensarbete
SEMK65
VT 24

Förord

Inledningsvis vill vi tacka samtliga respondenter som tagit tid av sina arbetsdagar för att hjälpa oss färdigställa denna studie. Ni har bidragit med kloka resonemang och funderingar som har låtit oss se in bakom kulisserna i hotellbranschen vilket har varit mycket värdefullt för oss och studien.

Vi vill även tacka vår handledare Su Mi Dahlgaard-Park som har hjälpt oss under arbetets gång och kommit med viktiga insikter kring lean management och pekat på viktiga perspektiv som har gjort studien mer fulländad.

Slutligen tackar vi varandra för ett utmärkt samarbete och ett fint avslut på dessa tre år av intensiva studier. Vid otaliga tillfällen har vi hjälpt och peppat varandra. Även om våra planer gjorts om många gånger och oväntade utmaningar har stått i vår väg har vi varit vid gott mod genom hela studien och vi avslutar på topp.

Helsingborg, 22 maj 2024

Josefine Ljung & Filippa Lagnell

Sammanfattning

Titel: Lean ledarskap i hotellbranschen - En kvalitativ studie av hur ledare på svenska hotell kan minska personalomsättningen med hjälp av lean ledarskap

Författare: Josefine Ljung och Filippa Lagnell

Handledare: Su Mi Dahlgaard-Park

Syfte: Att bidra med förståelse för hur ledare inom svenska hotell kan tillämpa lean ledarskap för att på ett effektivt sätt bemöta den utmaning personalomsättningen innebär.

Forskningsfrågor:

- Vad anser hotellpersonal vara orsakerna till branschens höga personalomsättning?
- Finns det kopplingar mellan de ledarskapsstilar som används på svenska hotell och lean ledarskap?
- Hur kan lean ledarskap användas av ledare inom hotell för att möta branschens utmaningar?

Teori: Mjuka och hårda metoder, Inre- och yttre motivation, fem principer av lean ledarskap

Metod: Kvalitativ, Semi-strukturerade intervjuer

Slutsatser: Branschens höga personalomsättning beror till stor del på vad som motiverar de anställda samt hur detta bemöts. Den inre motivationen är en betydande faktor för att minska personalomsättningen då det är när de anställda upplever ökad lyhördhet från ledarna, utveckling uppmuntras samt de känner sig uppskattade som motivationen generellt ökar. Vidare tyder resultaten från denna studie på att lean ledarskap kan härledas till många saker som redan görs inom organisationerna men att detta är något personalen inte tidigare varit medveten om. Detta innebär att förutsättningarna för att implementera lean ledarskap redan finns inom organisationen och att det är upp till varje individuell ledare att göra denna förändring. Framförallt har brister identifierats vid uppföljning av utbildningsmöjligheter samt tillämpningen av hoshin kanri. Lean ledarskap kan bidra till förbättringar inom samtliga områden genom att engagera sig mer i de anställdas utbildning samt på ett mer effektivt sätt kommunicera organisationens mål och värderingar. Dessa förändringar förväntas utifrån tidigare forskning kunna bidra till att minska personalomsättningen då de förespråkas i syfte att öka motivation och tillhörighet.

Nyckelord: Lean ledarskap, Personalomsättning, Kommunikation, Motivation, Fem principer av lean ledarskap, Hotellbranschen utmaningar

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemdiskussion	2
1.2 Syfte och Forskningsfrågor	4
2. Teori	5
2.1 Lean management och dess hårda och mjuka aspekter	5
2.2 Inre och yttre motivationsfaktorer	7
2.3 De fem principerna i lean ledarskap	8
2.4 Kritik mot lean	10
2.5 Sammanfattning	12
3. Metod	14
3.1 Metodik	14
3.2 Insamling av data	14
3.3 Analys av data	17
3.4 Etiska överväganden	18
3.5 Reflektioner och utmaningar	19
4. Analys	20
4.1 Orsaker till branschens höga personalomsättning	20
4.2 Likheter mellan ledarskapet på svenska hotell och lean ledarskap	26
4.3 Brister i ledarskapet och hur lean ledarskap kan bemöta dessa	31
5. Avslut	35
5.1 Slutsatser	35
5.2 Framtida forskning	37
Källförteckning	38
Bilaga 1	41
Bilaga 2	42
Bilaga 3	48

1. Inledning

Hotellbranschen står inför flera utmaningar varav en betydande sådan är hög personalomsättning (Svenskt Näringsliv 2022). Detta är ett omfattande problem inom branschen och stora insatser har gjorts för att få en djupare förståelse för fenomenet för att kunna bemöta det (Poulston 2009, s. 26). Vidare präglas hotellbranschen av låga löner samt osäkra arbetsförhållanden som kan göra arbetet otillfredställande för personalen. Dessa aspekter adderas upp till en sammansättning av förutsättningar som Poulston (2009, s. 24) menar ställer orimliga och orättvisa krav på personalen inom branschen och som därmed bidrar till stort missnöje. Vidare är detta en bidragande orsak till den höga personalomsättningen och inte sällan är det ledningen som kan anses vara ansvarig för detta utfall (Poulston 2009, s. 24).

Tidigare forskning tyder på att det finns kopplingar mellan personalens tillfredsställelse på arbetsplatsen och deras intention att stanna, där bland annat ledarskapet nämns som en aspekt som kan öka tillfredsställelsen och bidra till att minska personalomsättningen (Poulston 2009, s. 26). Litteraturen belyser även vikten för ledningen att motivera sina anställda för att främja god servicekvalitet då personalen är av stor betydelse när det kommer till själva värdeskapandet på ett hotell (Mhlanga 2018, s. 1). Vidare fastslår Poulston (2009, s. 39) att ledarens beteende, positivt såväl som negativt, till mycket stor grad påverkar personalen och att denne sätter exemplet för hur övriga anställda bör bete sig. Yang, Guo, Wang och Li (2019, s. 4099) instämmer att ledarskapet är av stor betydelse inom hotellsektorn och föreslår att personalomsättningen kan reduceras med hjälp av bland annat införandet av mentorskap. Detta förväntas ge personalen karriärstiskt och psykologiskt stöd i deras arbete. Det finns en stark positiv korrelation mellan effektivt mentorskap hos ledarna och personalens prestanda vilket i sin tur bidrar till större intention hos personalen att stanna på arbetsplatsen (Yang et al. 2019, s. 4089-4090). Därav är det relevant att undersöka om det finns några ledarskapsstilar som specifikt förespråkar mentorskap och om dessa ledarskapsstilar kan användas för att bemöta personalomsättningen inom hotellbranschen.

1.1 Problemdiskussion

Att den höga personalomsättningen är en utmaning inom branschen är ett faktum och flera orsaker till detta har genom åren kunnat pekats ut. Ändå kvarstår problemet. En anledning till detta kan vara att personalomsättningen är ett komplext och situationsberoende problem som det inte finns någon enkel lösning på. Något det dock verkar råda konsensus kring är det faktum att personalomsättning i många fall kan härledas till den interna ledningen i organisationen (Poulston 2009, s. 39). Därför är just ledarskapet och andra eventuella bakomliggande orsaker till personalomsättningen något som är relevant att undersöka närmre.

Att mentorskap är ett effektivt sätt att leda inom hotellbranschen diskuterades ovan och detta är en aspekt som återkommande belyses inom lean management och är även ett specifikt ledarskapsattribut inom lean ledarskap (Seidel, Saurin, Luz Tortella & Marodin 2019, s. 1326). Lean ledarskap implementeras i organisationer i syfte att stödja implementering av lean management, vilket är en managementmodell som förväntas bidra med ökad effektivitet och minskning av aktiviteter som förhindrar detta (Dombrowski & Mielke 2013, s. 570). För att lyckas med en sådan implementering krävs att förändring sker i organisationen som helhet och att denna förändring kantas av starkt ledarskap (Aij & Teunissen 2017, s. 713), där ledarskapet ses som en av de viktigaste strategierna (Aripin, Hussain & Nawanie 2023, s. 121). Vad som även bör uppmärksammas är svårigheterna att implementera lean när enbart specifika segment, som exempelvis ledarskapet på specifika hierarkiska nivåer, beaktas och det saknas holistiskt förståelse för fenomenet (Van Assen 2018, s. 1312; Dombrowski & Mielke 2013, s. 569).

En aspekt forskare är eniga om är att personalen är en mycket viktig resurs, och Holmemo och Ingvaldsen (2016, s. 1332) framför en teori om att implementering av lean ofta misslyckas till följd av bristande stöd och engagemang hos cheferna inom organisationen. Det blir således tydligt att man inom ramarna för lean lägger stort fokus vid människorna i organisationen och att ledarnas roll är att motivera dessa och sig själva. Detta pekar på vikten av att engagera hela organisationen, och således samtliga ledare i förändringsarbetet (Aripin, Hussain & Nawanie 2023, s. 123; Holmemo & Ingvaldsen 2016, s. 1341-1342; Holmemo, Ingvaldsen & Powell 2022, s. 11). Med detta som bakgrund identifieras två relativt stora problemområden, det första är att det saknas förståelse för vad lean management är och hur det optimalt bör implementeras.

Det andra problemområdet som identifierats är att kommunikationen och det interna stödet och ledarskapet historiskt sett har varit bristande vid liknande organisatoriska omställningar. Samspelet mellan dessa områden kommer att bli relevant att undersöka närmare i denna studie.

Forskningen på lean ledarskap och lean management inom hotellbranschen är bristfällig, därför utgår denna studie från befintlig forskning med fokus på lean ledarskap utifrån andra branscher. Flera av dem använder systematisk litteraturöversikt som metod. Det innebär att flertalet av de källor som granskats inför denna studie är litteratur som redan granskats av tidigare forskare, vilket kan göra resultaten mer generaliserbara då den täcker större områden. Dombrowski och Mielke (2013, s. 570) menar dessutom att kundvärde är av stor vikt inom lean management och att det är kundens upplevelse av produkten som bestämmer värdet av en produkt. Grönroos (2015, s. 25) menar att tjänsteverksamheter fungerar på liknande sätt genom att tjänsteleverantörens uppgift är att, med hjälp av en sammanställning av resurser, underlätta värdeskapande men att det i slutändan är kunden som driver den värdeskapande processen. Även om tidigare forskning på lean ledarskap inte fokuserar på hotellbranschen är en gemensam nämnare ledarskap i komplexa organisationer. Därmed anses det rimligt att ledarskapet och framgångsrika implementeringar av lean som diskuteras i denna forskning bär relevans även inom hotellsektorn. Ansatsen i denna studie är därför att utgå från tidigare forskning och behandla de identifierade gapen i forskningen för att komplettera det befintliga kunskapsläget (Alvehus 2018, s. 40). Det är dock avgörande att kontrollera att det som ämnas undersökas överensstämmer med de anställdas upplevelser. Detta kommer att försäkra att tidigare forskningslutsatser är tillämpbara även inom den svenska hotellbranschen.

Baserat på den tidigare forskning samt den bakgrund branschens utmaningar bottnar i hypotiserar författarna att den svenska hotellbranschen bör kunna utvinna fördelar av att implementera lean i sina verksamheter. Med införandet av lean i en organisation medföljer dock stora förändringar och utmaningar då hela organisationen måste involveras (Holmemo, Ingvaldsen & Powell 2022, s. 11). Dessa utmaningar kan vara komplicerade att bemöta, inte minst då det råder delade meningar om hur effektiv lean implementering ser ut (Van Assen 2018, s. 1312). Ett mindre steg i denna riktning kan därför vara att undersöka hur ledare på hotell kan implementera lean ledarskap i syfte att öka tillfredsställelsen på arbetsplatsen hos anställda och därmed minska

personalomsättningen. I denna studie görs därmed en distinktion mellan begreppet lean och lean ledarskap. Det första syftar till helhetsbegreppet lean management och en komplett organisatorisk förändring medan lean ledarskap kommer att syfta till den enskilde ledarens förmåga att leda sina anställda. Att det saknas forskning och förståelse för vad lean är och hur det ska implementeras, i samband med bristande forskning inom hotellbranschen, öppnar upp för möjligheten att svenska hotell i dagsläget redan använder sig av lean ledarskap på olika vis utan att benämna det som lean ledarskap. Om så är fallet bör en djupare förståelse för fenomenet och ytterligare förändringar som kan göras ändå kunna bidra till önskat resultat, bland annat då det kan visa på vikten av att engagera och motivera samtliga på arbetsplatsen samt visa på tillvägagångssätt för hur detta kan uppnås. Då flera olika faktorer bedöms samspela förväntas en djupare förståelse för ämnet resultera i positiva konsekvenser såsom ökad servicekvalitet och minskad personalomsättning. Detta är något denna studie ämnar undersöka och belysa.

1.2 Syfte och Forskningsfrågor

Då tillfredsställelsen på arbetsplatsen är tätt sammankopplad med personalomsättning är det relevant att undersöka vilka möjligheter hotell har att påverka tillfredsställelsen positivt i syfte att minska personalomsättningen och således bemöta en stor utmaning inom branschen effektivt. Följaktligen ses utifrån ovan diskussion hur aspekter inom lean ledarskap identifierats vara effektiva just för att öka tillfredsställelsen, varav denna ledarskapsmetod kommer utgöra utgångspunkten i denna studie. Syftet är således att bidra med förståelse för hur ledare inom svenska hotell kan tillämpa lean ledarskap för att bemöta den utmaning personalomsättningen innebär. För att besvara syftet är dock en grundlig förståelse för utmaningen och vad den beror på nödvändig. Utifrån problemformuleringen och syfte ovan har därmed följande forskningsfrågor identifierats:

- Vad anser hotellpersonal vara orsakerna till branschens höga personalomsättning?
- Finns det kopplingar mellan de ledarskapsstilar som används på svenska hotell och lean ledarskap?
- Hur kan lean ledarskap användas av ledare inom hotell för att möta branschens utmaningar?

2. Teori

För att uppfylla syftet att bidra med kunskap om hur lean ledarskap kan implementeras i syfte att minska personalomsättningen krävs en förståelse för vad utmaningen beror på. I detta kapitel presenteras därmed det teoretiska ramverket för studien samt kritik mot lean management och lean ledarskap för att ge en så holistisk syn som möjligt. Ramverket är utformat för att kunna analysera hur ledarskapet inom olika svenska hotell ser ut idag för att sedan, med hjälp av forskningsfrågorna, bidra med analys och kunskap kring hur aspekter av lean ledarskap med fördel kan implementeras för att täcka upp för eventuella brister i organisationen.

Inledningsvis presenteras lean management och de *mjuka* respektive *hårda metoderna* inom lean. I avsnitt 2.2 leds diskussionen in på *inre- och yttre motivation* och vilka kopplingar som finns mellan dessa begrepp och personalomsättningen på hotellet. I 2.3 presenteras *de fem principerna av lean ledarskap*, en modell som förklarar vilka beteenden och egenskaper som är optimala för en lean ledare att ha och arbeta mot. Slutligen ges även en översikt av relevant kritik som finns mot lean management och lean ledarskap samt en sammanfattning av kapitlets viktigaste aspekter och hur de kommer användas i studien.

2.1 Lean management och dess hårda och mjuka aspekter

Begreppet lean management grundar sig i det japanska biltillverkningsföretaget Toyota och utvecklades av Taiichi Ohno som menade att massproduktionen i USA inte kunde fungera i Japan då det inte ansågs vara ekonomiskt eller socialt hållbart. Slöseri, även benämnt *muda* på japanska, av resurser som arbetskraft, material, utrymme och tid var inte hållbart och produktionen behövde därför utformas på ett sätt för att reducera det slöseri som uppstod (Dahlgård & Dahlgård-Park 2006, s. 264). Därav uppkom Toyota Production System, även kallad lean production (Womack, Jones & Roos 1990, s. 48-49). Leans grundprincip handlar därför om strävan efter att skapa maximalt värde med minimalt slöseri av resurser och kapacitet (Lander & Liker 2007, s. 3681-3682). Detta benämns senare som de fem principerna av lean, vilka är att man ska ange värde per specifik produkt, identifiera värdeflödet för varje produkt, få värdet att flyta utan avbrott, låta kunden dra värde från producenten samt sträva efter perfektion

(Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006, s. 268). Toyota arbetar även utifrån en djupare affärsfilosofi som tar hänsyn till mänskligt beteende och motivation (Lander & Liker 2007, s. 3682). För att kunna möta dessa principer menar Rother (2013, s. 20) att organisationer måste agera utifrån egna metoder och principer, samt personalens tanke- och handlingsmässiga rutiner, istället för att följa färdiga listor. Framgången av denna princip bygger på ett osynligt ledningstänkande, där synliga arbetssätt och principer grundar sig i osynliga rutiner som genomsyrar organisationen (Rother 2013, s. 30).

Implementeringen av lean har blivit alltmer populär och används även i servicebranschen, men utförs inte alltid framgångsrikt. Lander och Liker (2007, s. 3682) menar att svårigheten med lean handlar om att Toyotas principer kan vara svåra för andra företag att replikera. Lewis (2000) se (Chay, Xu, Tiwari & Chay 2015, s. 1047) argumenterar för att varje leanimplementering bör ses ur flera perspektiv, vilket kan förklara vissa misslyckade implementeringar. De aspekter inom lean management som servicebranschen är mest intresserade av är att identifiera förbättringsmöjligheter och lokalisera grundorsakerna till problem. Detta kan göras genom att arbeta med lean som ett socialt-tekniskt system vilket Lizarelli et al. (2023, s. 700) kallar för hårda och mjuka metoder, eller tekniska respektive sociala metoder. De hårda metoderna används till produktivitetsförbättring och standardisering av arbete som kan bidra med förståelse för nuvarande processer och framtagande av åtgärder (Lizarelli et al. 2023, s. 713). De mjuka metoderna innebär istället arbete kring kontinuerlig förbättringskultur, involvering av anställda och personalutveckling (Lizarelli et al. 2023, s. 707). Detta menar även Suárez-Barraza, Smith och Dahlgaard-Park (2012, s. 376) bidrar till att rikta fokus mot lean tänkande, där det anses mer fördelaktigt att förändra kulturen för att få personalen att fokusera mer på gästerna och kontinuerlig förbättring, istället för att enbart korrigera problem. Detta är avgörande för att förstå hur arbetet med lean management ska fungera effektivt.

Däremot ser Chay et al. (2015, s. 1032, 1045) på det sociala arbetet kring de anställda som en av svårigheterna till en lyckad leanimplementering. Personalens involvering i processen kan ses som värdeskapande, då det är de som kan bidra till kontinuerlig förbättring. Dock kan de även ses som värdeförstörare, eftersom det kan saknas kunskap, engagemang från organisationen och coachning i hur lean ska implementeras, något som dock är ledarnas ansvar. Islam (2020, s. 43)

samt Sim och Rogers (2008, s. 45) instämmer att personalen är anledningen till misslyckade implementeringar men hänvisar till personalens motstånd till förändring. De menar att många anställda förstår att kontinuerlig förbättring är viktigt att implementera, men att ett oengagerat ledarskap och dålig kommunikation påverkar dem negativt och därmed görs ingen förbättring. Eftersom det inte finns en manual som förklarar hur lean fungerar, menar Islam (2020, s. 38) att lean bör implementeras utifrån de framgångsfaktorer som finns och bör situationsanpassas. Vidare menar Islam (2020, s. 43) att ledarskap, organisationskultur och kommunikation är de tre viktigaste framgångsfaktorerna till en lyckad implementering av lean där ledarskapet anses vara kritisk.

Utifrån vad som diskuterats ovan är det relevant att genomföra mer djupgående forskning på leanmetoder i hotellsektorn eftersom detta är ett någorlunda främmande sätt att jobba med. Man kan dock se potentialen i lean, med både hårda och mjuka metoder, då det kan bidra med effektivisering, åtgärdsförslag men även personalutveckling och en förbättrad kultur på arbetsplatsen. Detta arbete kommer att lägga mer fokus på de mjuka aspekterna av lean. Dels för att det finns forskning som pekar på dess betydelse, dels för att de är bättre lämpade att besvara de forskningsfrågor arbetet utgår ifrån, särskilt med avseende på de anställda och deras upplevelser i branschen.

2.2 Inre och yttre motivationsfaktorer

Ett större fokus på de mjuka metoderna förväntas med andra ord bidra till ett större fokus på de anställda och deras behov och välmående. Anställda är en grundpelare i hur service levereras på ett hotell, därför är det rimligt att en ökning av motivationen hos anställda förväntas ha en positiv inverkan på den övergripande servicekvalitén (Mhlanga 2018, s. 1). Vad som motiverar människor har länge varit ett intressant ämne i forskningsvärlden och en teori är att den går att dela upp i två olika kategorier, inre- och yttre motivation. Inre motivation skapas hos individen när de upplever att deras arbete är meningsfullt och de känner sig uppskattade, medan yttre motivation kommer i form av belöningssystem som exempelvis ekonomisk ersättning för det arbete som genomförts (Tonnquist 2021, s. 325). Vidare visar forskning att den inre motivationen är den primära drivkraften och att yttre motivation, exempelvis i form av belöningar som

bestäms av chefen, snarare kan få motsatt effekt eftersom den kan upplevas som kontrollerande och manipulativ (Tonnquist 2021, s. 325). Därför bör fokus hos ledare ligga på de anställdas inre motivation, och att skapa en arbetsplats där utmaningar och möjlighet att utvecklas uppmuntras genom ökad grad av aspekter som självbestämmande, delaktighet och tillit (Tonnquist 2021, s. 325-326). Mhlanga (2018, s. 7) lyfter även ansvar och att känna sig uppskattad som två högst relevanta aspekter när det kommer till att motivera anställda inom hotellbranschen, och menar på att om anställda upplever uppmuntrad självständighet ökar deras drivkraft. Denna egenmakt kan ledare aktivt påverka genom att delegera ansvar och uppgifter samt anstränga sig för att förse de anställda med träning och utvecklingsmöjligheter (Camilleri, Troise & Morrison 2024, s. 96).

Forskning tyder även på att det är viktigt att se de anställda som olika individer och att dessa motiveras av olika saker. Denna förståelse är kritisk för en ledare då det innebär att ledarskapet kan situationsanpassas för att tillgodose samtliga anställdas motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen (Tonnquist 2021, s. 326). I och med detta kan det även vara relevant för ledare att göra regelbundna undersökningar kring vad som motiverar de anställda (Mhlanga 2018, s. 7). Detta kan därmed hjälpa ledarna att anpassa och förändra de motivationsfaktorer som implementeras för att försäkra sig om att använda de som är mest effektiva hos varje individ. Det som fortsatt kommer vara fokus i denna studie är därmed vikten av att situationsanpassa ledarskapet för att se till att samtliga anställda motiveras och trivs på sin arbetsplats samt kunskapen att denna motivation främst drivs av inre faktorer. Detta förväntas mynna ut i praktiska förslag på hur denna kunskap kan användas för att minska personalomsättningen.

2.3 De fem principerna i lean ledarskap

Dombrowski och Mielke (2013, s. 570) beskriver lean ledarskap som ett samarbete mellan anställd och ledare i strävan efter perfektion där kundfokus samt personalens långsiktiga utveckling ska vara något som genomsyrar samtliga aktiviteter. Ofta omnämnda attribut som en lean ledare anses besitta är exempelvis engagemang, ödmjukhet, disciplin och empati (Seidel et al. 2019, s. 1327). Samtidigt förespråkas beteenden som att coacha, utmana och stödja anställda, vara synlig och interagera med samtliga hierarkiska nivåer, att ledaren agerar utifrån lean

principer samt att det finns en flexibilitet både hos organisationen och ledaren (Holmemo, Ingvaldsen & Powell 2022, s. 2; Seidel et al. 2019, s. 1328).

Även när det finns likheter är dock ledare väldigt olika varandra varav det kan vara svårt att konstatera hur en bra lean ledare bör vara (Aripin, Hussain & Nawanie 2023, s. 118). Dombrowski och Mielke (2013, s. 570) introducerar en modell som bygger på en bred litteraturöversikt och som delar upp lean ledarskap i fem principer: *Förbättringskultur*, *självutveckling*, *kvalificering*, *gemba* och *hoshin kanri*. Dessa principer ämnar förklara lean ledarskap och vilka beteenden och egenskaper som är viktiga för en organisation att utveckla hos personalen om de vill införa lean ledarskap och lean management. *Förbättringskultur* involverar samtliga attityder och beteenden som resulterar i en strävan efter förbättring. Detta är en del av lean som ofta förbises vilket Dombrowski och Mielke (2013, s. 571) menar är under stor kritik då det är en central del i att lyckas med implementering av lean, varav det även är av yttersta vikt att ledare aktivt arbetar med det för att denna kultur ska existera och frodas. *Självutveckling* är ännu en viktig princip då en del egenskaper beror på ledarens personlighet medan andra egenskaper lärs ut och kräver fortsatt självutveckling hos ledaren (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). *Kvalificering* sker då ledarna går från att utveckla sig själva till att utveckla sina anställda och denna princip belyser det faktum att även medarbetarna måste vara en aktiv del av den ständiga utvecklingen och förbättringskulturen i organisationen (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). *Gemba* refererar till den plats där värdeskapande sker och innebär att lean ledare behöver finnas på plats där värde skapas för att förstå denna process på ett djupare plan (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). Inom tjänsteverksamheter är detta den plats där service sker och utnyttjas av gästen. *Hoshin Kanri* syftar till att förena organisationens alla mindre aktiviteter och rikta dessa mot ett gemensamt, långsiktigt mål (Dombrowski & Mielke 2013, s. 572).

Att modellen används av andra forskare stärker dess kredibilitet och det faktum att den inte är branschspecifik gör den till en rimlig utgångspunkt för fortsatt forskning inom området. Denna modell har även använts för att forska närmare på olika branscher för att ta reda på vilka likheter och skillnader som finns över branschgränser (Aij & Teunissen 2017, s. 715). Vad som tydliggörs med denna modell är att en omställning till lean ledarskap och i längden lean management är en förändring som blir mest framgångsrik om den implementeras holistiskt i en

organisation. Dock ger den även tydliga indikationer på hur och varför lean ledare bör agera på ett visst sätt för att få ett framgångsrikt lean ledarskap. Det som är av störst vikt för denna studie är att dessa principer förser oss med ett ramverk för hur den optimala lean ledaren bör vara och bete sig för att skapa en tillfredsställande arbetsmiljö för de anställda. Modellen gör det även möjligt att identifiera olika sätt ledare på svenska hotell arbetar med lean ledarskap utifrån hur dessa principer implementeras i dagsläget vilket är högst relevant utifrån studiens syfte och forskningsfrågor.

2.4 Kritik mot lean

En äldre kritik riktad mot lean berör bristerna i beredskap och förmågan att hantera variationer (Hines, Holweg & Richet 2004, s. 998). Detta menar Chay et al. (2015, s. 1035, 1047) handlar om att lean bör anpassas utefter varje utövare och därför inte kan utgå från en bästa metod som eventuellt inte är lämplig för alla branscher eller organisationer. Dessa brister uppdagades när lean inte längre enbart tillämpas inom tillverkningsbranschen, utan utvidgades till nya sektorer med andra förutsättningar, exempelvis servicebranschen. Kritiken ligger därmed i att det blir svårt för andra branscher att effektivt implementera och tillämpa ordinarie leanprinciper som utvecklats för tillverkningsbranschen eftersom dessa inte är utformade med hänsyn till andra branscher. Däremot kan det argumenteras att denna kritik inte är aktuell eftersom lean har utvecklats och idag är något som framgångsrikt kan integreras till andra tillämpningsområden tack vare leans fem grundprinciper (Hines, Holweg & Richet 2004, s. 1006). Dock menar Stone (2012, s. 113, 120) att konsekvensen av detta blir att definitionen av lean blir svårare att fastställa eftersom det utvecklas hela tiden, vilket kan göra det svårare att implementera lean på ett lyckat sätt. Detta eftersom företagen kan ha svårt att förstå den underliggande filosofin och därmed endast använder sig av en ordinarie verktygslåda av leanprinciper.

Lean har på många sätt blivit hyllat, dock på fel sätt menar Hines, Taylor och Walsh (2020, s. 391). De menar att inställningen till lean är god, men att själva implementeringen anses mindre bra då endast cirka tio procent av implementeringarna faktiskt lyckas. Fokus på de anställda ska därför vara en av de framgångsfaktorer som bidrar till en lyckad leanimplementering (Hines, Taylor & Walsh 2020, s. 403). Dock menar Hines, Holweg och Richet (2004, s. 998) att de

mänskliga aspekterna har blivit starkt kritiserat inom lean. De menar att lean kan ge negativa effekter på personalstyrkan, bland annat genom att de anställda blir utnyttjade och pressade av leanprinciperna. Dessa principer tillåter ökad effektivitet per anställd och arbete på maximal kapacitet, vilket i sin tur kan riskera överansträngning och utbrändhet. Företagen bör därför betrakta lean som något mer än ett verktyg och istället integrera de mänskliga aspekterna av motivation och respekt som avgörande faktorer för en lyckad implementering (Hines, Holweg & Richet 2004, s. 998, 1000).

När det kommer till lean ledarskap råder konsensus kring vikten av detta ledarskap. Dock menar Seidel et al. (2019, s. 1323) att fenomenet sällan är det primära fokuset i vetenskapliga undersökningar då fokuset enbart i enstaka fall är på själva ledarskapet. Därmed presenteras en risk för att subjektiva slutsatser om lean ledarskap och dess användningsområden dras, utan att faktiskt ha kunskap kring olika konstruktioner och orsakssamband (Seidel et al. 2019, s. 1328). Ansträngningar att fördjupa förståelse för dessa fenomen har dock gjorts och kopplingar mellan lean har gjorts till andra, mer generella ledarskapsteorier. Tidigare forskning pekar på kopplingar till lean som transformativt, tjänande, stärkande och situationsanpassat ledarskap (Von Assen 2018, s. 1312; Seidel et al. 2019, s. 1332). Seidel et al (2019, s. 1332) menar dock att tidigare forskning är inkomplett då den inte inbegripit fler ledarskapsteorier, vilket är relevant i förhållande till lean ledarskap.

Utifrån kritiken som framförts kan det fastställas att lean ledarskap inte forskats på tillräckligt då förståelsen för fenomenet i många fall inte bottenar i empiriskt material. Forskningen kring lean ledarskap kan enligt denna kritik i många fall vara svår att lita på då den är subjektiv. Trots kritiken mot traditionell lean i olika sektorer betonas också vikten av att anpassa leanprinciper efter specifika kontexter och behov. Det finns även rapporterade fördelar med att tillämpa lean och lean ledarskap, såsom ökad effektivitet, minskad resursslöseri och förbättrad arbetsmiljö. Gällande exploatering av anställda är det irrelevant för denna studie då fokus ligger på att använda lean ledarskap för att förbättra välmåendet hos de anställda inom organisationen. Därmed finns det flera relevanta och värdefulla aspekter av lean ledarskap som gör det rimligt att inkludera ledarskapsstilen i denna studie samtidigt som särskild hänsyn kommer tas till den kritik som presenterats ovan.

2.5 Sammanfattning

Det teoretiska ramverk som presenterats är *hårda- och mjuka aspekter av lean, inre- och yttre motivationsfaktorer* samt *de fem principerna av lean ledarskap*. Detta ramverk är utvalt för att bredda förståelsen för det problem som identifierats tidigare i studien, nämligen personalomsättningen. Samtliga delar av det presenterade ramverket hänger samman och skapar en holistisk bild av hur ledarskapet inom svenska hotell fungerar och varför situationen med personalomsättningen ser ut som den gör. Den insamlade empirin kommer därför att analyseras utifrån detta ramverk för att besvara forskningsfrågorna och på så vis uppnå studiens syfte genom att bidra med förståelse för hur svenska hotell kan tillämpa lean ledarskap för att minska personalomsättningen.

De mjuka och hårda metoderna kompletterar varandra för att skapa en balanserad strategi för förbättring och effektivitet. De hårda metoderna, som fokuserar på strukturer och processer, ger en ram för att identifiera och lösa problem medan de mjuka metoderna betonar vikten av att skapa en kultur för kontinuerlig förbättring och att involvera anställda i förändringsprocessen. Dessa metoder syftar till att stödja och stärka både den inre och yttre motivationen hos de anställda. Den inre motivationen, som är kopplad till känslor av meningsfullhet och uppskattning, stöds av skapandet av en positiv och engagerande arbetsmiljö genom de mjuka metoderna. En förståelse för de mjuka metoderna och inre motivation är direkt avgörande vid implementering av lean. De två inledande avsnitten ger således insikt i vad som motiverar anställda på hotell samt i hur ledare inom hotellbranschen kan använda motivation som verktyg för att minska personalomsättningen och förbättra trivseln på arbetsplatsen. Detta är högst relevant för att förstå hur ledare med hjälp av lean ledarskap kan påverka personalomsättningen positivt genom att förstå hur de bäst motiverar sin personal och således bidrar även dessa teorier med ett ramverk för att besvara forskningsfråga ett och två.

De mjuka och hårda metoderna samt den inre och yttre motivationen är därefter nära kopplade till de fem principerna av lean ledarskap. Förbättringskultur, självutveckling och kvalificering stödjer de mjuka metoderna genom att främja en miljö där kontinuerlig förbättring och personlig utveckling uppmuntras. Kvalificering betonar vikten av att utveckla inte bara ledare utan även medarbetare, vilket är avgörande för att stödja de mjuka metoderna som betonar

personalutveckling och delaktighet. Slutligen syftar gemba och hoshin kanri till de processer och strukturer organisationen är uppbyggd kring vilket kopplar de till de hårda metoderna och hur dessa används för att förena organisationens aktiviteter mot gemensamma långsiktiga mål. Detta kan ses som en övergripande ram för att integrera både mjuka och hårda metoder samt motivationsfaktorer inom lean ledarskap för att uppnå övergripande framgång och långsiktig hållbarhet. Genom att granska de fem principerna i lean ledarskap kommer studien att identifiera och analysera vilka beteenden och egenskaper som är önskvärda hos ledare inom hotellbranschen för att framgångsrikt tillämpa lean ledarskap. Dessa principer kommer att jämföras och analyseras tillsammans med den insamlade empirin. Analyserna som grundas i denna teori kommer således bidra till att besvara studiens andra och tredje forskningsfråga.

Genom att använda detta teoretiska ramverk kommer studien kunna identifiera och systematiskt analysera relevanta faktorer och samband som kan hjälpa till att förstå de bakomliggande orsakerna till personalomsättningen inom hotellbranschen. Med hjälp av analyserna från föregående forskningsfrågor kommer en analys av hur lean ledarskap kan användas för att bemöta de utmaningar som identifierats genomföras. Detta tyder på att det teoretiska ramverket är framtaget med studiens syfte och forskningsfrågor i åtanke.

3. Metod

I följande avsnitt presenteras metodiken för denna studie. Det redovisas val av metod samt hur urvalet av intervjupersoner genomfördes. Vidare presenteras detaljer kring insamling- och analys av data. Dessutom kommer etiska överväganden samt reflektioner och utmaningar av studiens metodik att diskuteras.

3.1 Metodik

Den forskningsmetodik som ämnas användas för denna studie är en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Detta tillvägagångssätt valdes främst på grund av att bidra med en fördjupad kunskap om begreppet lean ledarskap i hotellbranschen då forskare menar att brist på kunskap annars kan hindra dess tillämpning och utveckling (Lizarelli et al. 2023, s. 714; Perdomo-Verdecia, Sacristán-Díaz & Garrido-Vega 2022, s. 9). Det kvalitativa arbetet öppnar upp för förståelsen för sociala interaktioner, tankesätt och tolkningar kring olika processer och samhällseliga fenomen i den kontext där de skapats (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 13). Alvehus (2019, s. 20-22) menar även att med kvalitativ metod kan upplevelser, mening och ökad förståelse av olika fenomen tillhandahållas. Kvalitativ metod är därmed relevant till denna studie eftersom syftet är att bidra med kunskap kring ett komplext problem. Detta särskilt i relation till personalomsättning och tillämpningen av lean ledarskap i hotellbranschen, vilket gör det viktigt att metoden som används möjliggör en djupgående analys av ämnet.

3.2 Insamling av data

Ett problem i tidigare forskning är att det saknas empiriskt material. Insamling av data genomfördes därför via kvalitativa semistrukturerade intervjuer för att tillföra empirisk data till forskningsområdet. Detta val gjordes främst för att få gedigen information som kan resultera i en holistisk och djupgående analys av ämnet. Metoden möjliggör även att intervjuerna kan hållas öppna för förändring, där intervjupersonerna kan uttrycka sig fritt, samtidigt som samtalet kan styras och utvecklas i den riktning som är relevant för forskningsfrågorna (Bryman 2016, s. 260).

I och med att arbetet grundar sig i olika aspekter av mänsklig erfarenhet är intervjuer en lämplig kvalitativ metod eftersom de kan leda till detaljerade förklaringar och uppfattningar om påverkan på personalomsättningen och hur lean ledarskap kan användas. Detta är även de två teman som intervjun delades upp i. Alvehus (2019, s. 87-88) menar att detta är något positivt då ett fåtal teman kan göra att intervjun hålls professionellt och inom ämnet.

Tolv semistrukturerade intervjuer genomfördes, varav åtta med ledare samt fyra med medarbetare som fungerade som stöd för ledarnas synpunkter (se tabell 1). Studiens målgrupp är därmed anställda inom hotellbranschen där utgångspunkten har varit personer med och utan chefsansvar. Detta gjordes för att få ytterligare information kring om organisationskulturen och ledarskapet faktiskt har den förväntade effekten på organisationen. För att få kontakt med de intervjupersoner som ansågs lämpade för studien gjordes ett strategiskt urval. Alvehus (2019, s. 71) menar att ett strategiskt urval är ett bra sätt att få tag i den kunskap man vill få svar på då man väljer de personer som är lämpade för forskningsämnet och därmed bidra med särskild kunskap inom studiens ämne. Detta gjordes då studiens syfte och forskningsfrågor endast kan besvaras genom att ta hänsyn till anställdas perspektiv, både med och utan chefsansvar. Urvalet gjordes med avsikt att utgå från två perspektiv eftersom resultaten då antingen kan bekräfta eller motsäga det som framförs, vilket gör att svaren med större sannolikhet speglar verkligheten. Därmed bemöts risken att det strategiska urvalet blir för snävt (Alvehus 2019, s. 71).

Tabell 1.

Intervjuperson	Befattning	Ålder	År inom organisationen	Tid
1	Med chefsansvar	31 år	5 år	28 minuter
2	Utan chefsansvar	21 år	1,5 år	27 minuter
3	Med chefsansvar	42 år	5 år	49 minuter
4	Utan chefsansvar	22 år	1 år	29 minuter

5	Med chefsansvar	31 år	9 år	36 minuter
6	Med chefsansvar	27 år	2 år	38 minuter
7	Utan chefsansvar	25 år	3 månader	46 minuter
8	Med chefsansvar	21 år	3 år	37 minuter
9	Med chefsansvar	26 år	1,5 år	42 minuter
10	Med chefsansvar	31 år	11 år	36 minuter
11	Med chefsansvar	31 år	3 år	56 minuter
12	Utan chefsansvar	45 år	2 år	36 minuter

Efter att urvalet gjorts skickades ett missivbrev (se bilaga 1) ut via mail där en förfrågan om deltagande gjordes. Detta var ett av de mer utmanande tillfällena i studien, eftersom responsen och intresset för medverkande var låg. Därför gjordes ytterligare åtgärder där en förfrågan om deltagande skickades ut till bekanta i två av de organisationer som sedan medverkar i studien. Detta tyder på att även ett bekvämlighetsurval gjordes, då tillgängligheten av personer lämpade för undersökningen blev en kritisk faktor till att få in tillräckligt med empiriskt material (Alvehus 2019, s. 72). Allt eftersom intervjupersonerna valts ut, fastställdes tid och plats för de planerade intervjuerna och sedan skickades intervjuguiden (se bilaga 2) ut via mail i förväg så att intervjupersonerna kunde förbereda sig inför intervjun.

Inför första intervjuerna gjordes en pilotstudie för att säkerställa att intervjufrågorna var relevanta, blev tillräckligt besvarade samt för att få en uppfattning om intervjuernas längd. Under denna pilotstudie upptäcktes att ytterligare underfrågor skulle tilläggas, men att frågorna i sin helhet höll sin kvalitet för att kunna besvara studiens forskningsfrågor. Intervjuerna genomfördes med hjälp av två olika intervjuguider (se bilaga 2), beroende på om intervjupersonen besatt

chefsansvar eller inte. De två intervjuguiderna fungerade som riktlinjer men kom att ändras något utefter hur intervjuerna utspelade sig.

Intervjuerna hölls antingen på respondentens arbetsplats eller digitalt. De intervjuer som hölls på respondenternas arbetsplats hölls under deras arbetstid, vilket gjorde att intervjupersonerna inte behövde ta sig någonstans på arbetstid samt att de kände sig bekväma i sin miljö. De intervjuer som hölls digitalt gav inga större begränsningar. Bryman (2016, s. 593) menar att det lätt kan uppkomma tekniska problem som upplevs som störningsmoment i intervjun eller att tilliten försämras i digitala intervjuer än i direkta intervjuer. Dock finns det ingen betydande skillnad mellan att hålla i intervjuer och formulera uppföljningsfrågor i digitala miljöer jämfört med fysiska intervjuer. Svaren som framförs genom digitala intervjuer kan även tendera att vara mer grammatiskt riktiga och mer genomtänkta (Bryman 2016, s. 591). De digitala intervjuerna gav även möjlighet till bättre flexibilitet gällande plats och tid.

3.3 Analys av data

Det inspelade materialet har transkriberats löpande. Anledningen till att intervjuerna spelats in handlar om att säkerställa att exakta detaljer som framförts inte missas att tas med, vilket senare underlättar den initiala kodningen. Detta eftersom det möjliggör att kodningen kan hållas så öppen som möjligt för att inte gå miste om användbar information (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 75). Eftersom intervjuerna delades upp och hölls en- mot en, utfördes även transkriberingarna av densamma som höll intervjun. Detta eftersom det blir lättare att tolka materialet samt samla upp eventuella svårigheter och störningsmoment. För att behålla den lovade konfidentialiteten mot intervjupersonerna gjordes vissa bortfall där namn samt liknande personuppgifter nämndes. Dock behålls det transkriberade materialet så likt inspelningen som möjligt. Detta med stöd i att ett alltför bortstädat material kan behöva tolkas och bearbetas för att förstå innebörden i det som sagts.

Efter transkribering läste den andra författaren igenom det som transkriberats eftersom det ökar möjligheten att se nya perspektiv och kopplingar mellan de olika intervjuerna, som vidare kunnat tas med i studiens analys. Efterhand som transkriberingarna utförts sorterades och tematiserades

empirin inför studiens analysdel. Detta gjordes genom att identifiera och markera den data som var återkommande, skiljde sig åt och som kan kopplas till studiens teoretiska ramverk, vilket Alvehus (2019, s. 115) menar är en viktig del i processen då allt insamlat material inte kan användas. Detta menar Rennstam och Wästerfors (2015, s. 69-70) kan underlätta processen i att skapa ordning i det insamlade materialet. Kvale och Brinkman (2014, s. 230) menar även att detta är ett bra sätt att försäkra sig att analysen blir lätthanterlig och säkrare.

3.4 Etiska överväganden

Eftersom metoden i denna studie innefattar att intervjua personer som kontaktats blir det viktigt att ta hänsyn till olika moraliska frågor (Kvale & Brinkmann 2014, s. 97). Vad som även kommer att vara en viktig del i studien är att göra olika etiska överväganden och ta hänsyn till de risker och problem som kan uppstå (Kvale & Brinkmann 2014, s. 99). En viktig etisk fråga är hur respondenterna skyddas, exempelvis genom hantering av de uppgifter som samlats in i intervjuer (Bryman 2016, s. 170). Till denna studie har ett flertal åtgärder vidtagits för att skydda respondenterna genom att förse de med den information som informerats samtycke kräver, både i ett missivbrev (se bilaga 1) samt en genomgång av respondentens rättigheter muntligt innan intervjuerna startades. Respondenten fick även skriva under en samtyckesblankett (se bilaga 3) inför intervjun för att säkerställa överenskommelsen av hanteringen av materialet (Kvale & Brinkman 2014, s. 323). På så vis bemöts, förutom kravet om informerats samtycke, även samtyckeskravet.

Planering, tematisering och analys av intervjuundersökningen kommer att hanteras i syfte att försäkra att personerna känner sig trygga med studiens ändamål och att deras deltagande är frivilligt (Kvale & Brinkman 2014, s. 99, 107). Forskarens roll kommer även noga hanteras eftersom integritet och vetenskaplig kvalitet av de resultat som framförs ska vara så validerade och etiskt korrekta som möjligt (Kvale & Brinkman 2014, s. 111). De uppgifter respondenterna lämnar i sina svar kommer följa nyttjandekravet, det vill säga att det som sägs under intervjuerna endast kommer användas till denna studie som forskningsändamål (Bryman 2016, s. 171). Dock kommer anonymiteten inte att förbli helt säker eftersom respondenternas identitet är känd för författarna. Däremot har all data som samlats in via inspelning raderats och kan inte nås av

obehöriga. Detta i kombination med att bortfall gjorts, samt att transkriberingarna är benämnda med siffror (se tabell 1) och inte någon annan personlig benämning, garanteras konfidentialiteten till intervjupersonerna (Kvale & Brinkman 2014, s. 109).

3.5 Reflektioner och utmaningar

Några utmaningar som uppmärksammats i samband med de semistrukturerade intervjuerna är först och främst hur intervjufrågorna var formulerade. En del av frågorna som ställdes var svåra för intervjupersonerna att förstå och besvara, vilket gjorde att frågor fick ställas igen, formuleras om samt förklaras på andra sätt. Även begreppet “lean” märktes vara något som inte förstods efter de första intervjuerna, vilket gjorde att en förklaring av begreppet lades till inför de andra intervjuerna för att intervjupersonerna bättre skulle förstå frågorna. Under intervjuerna med de anställda utan chefsansvar visade sig en svårighet även vara att få svar om lean ledarskapets fem principer. Detta eftersom svaren lätt blev personliga och inte besvarades ur ett ledarperspektiv. Dock kunde intervjun styras åt rätt riktning genom att frånga intervjufrågorna till viss del och istället ställa fler följdfrågor. På samma sätt kunde intervjun hanteras i de situationer då svaren blev något kortfattade och inte så djupgående som menat. Detta tack vare den semistrukturerade intervjuformen som öppnar upp för en mer allmän diskussion (Bryman 2016, s. 260). Val av plats för intervjuerna blev även till viss del en utmaning eftersom vissa intervjuer genomfördes i öppna offentliga miljöer på respondentens arbetsplats vilket orsakade störningar när kollegor arbetade runt omkring samt kom och ställde jobbrelaterade frågor till intervjupersonerna. Det passerade även gäster förbi vid något tillfälle, vilket distraherade intervjupersonen och påverkade deras förmåga att svara på frågorna. Därmed hade detta kunnat förbättras för att säkerställa att intervjuerna håller den kvalitet som ligger till grund för studiens resultat.

4. Analys

Syftet med denna studie är att bidra med förståelse för hur lean ledarskap kan tillämpas inom den svenska hotellbranschen för att bemöta den utmaning personalomsättningen innebär. I detta kapitel kommer därför en analys utifrån de tre forskningsfrågorna att utföras med hjälp av den insamlade empirin samt bakomliggande teori. I avsnitt ett och två analyseras den nuvarande situationen inom hotellbranschen. Detta kommer att göras genom en grundlig genomgång av de underliggande orsakerna till utmaningen baserat på den insamlade empirin. Vidare presenteras de likheter eller skillnader som identifierats mellan lean ledarskap och det ledarskap som idag utövas på hotellen. Därefter kopplas de identifierade bristerna i ledarskapet inom de berörda hotellen till olika lösningar som lean kan bemöta enligt den teoretiska referensramen, vilka potentiellt kan adressera branschens utmaningar. De relevanta orsaker, likheter samt brister som identifierats i det empiriska materialet kommer att markeras kursivt i varje avsnitt, varav dessa sedan analyseras utifrån forskningsfrågorna med hjälp av studiens teoretiska ramverk. Utifrån denna struktur kan samtliga delar relateras till studiens syfte samt de tre forskningsfrågor som avses besvaras.

4.1 Orsaker till branschens höga personalomsättning

Utifrån de tolv intervjuerna som genomförts framkom ett flertal orsaker till den höga personalomsättningen inom hotellbranschen, varav några var särskilt framträdande hos de flesta av respondenterna. De mest framträdande orsakerna till att personer söker sig till andra jobb var bristfällighet i både *ledarskap* och *kommunikation*. Intervjuperson 12 lyfter detta och säger;

[...] Nu faktiskt det senaste halvåret har det varit hos oss väldigt mycket, det har varit mycket omsättning på folk på alla nivåer faktiskt, allt från ledningsgruppen ner till medarbetare. Min hobbyanalys är väl lite att det är ledarskapet som varit lite svagt, eller att man inte har varit lika tydlig i ledarskapet. Ja, alla roller i ledarskapet har skapat lite problem.

(Intervjuperson 12)

Utan något fungerande ledarskap där förtroende och tillit frodas kommer inte något stöd eller någon relation mellan medarbetare och ledare uppstå, vilket Poulston (2009, s. 26) betonar som avgörande faktorer för att inte orsaka extrem otillfredsställelse. Islam (2020, s. 35) menar även att chefens effektivitet kan speglas i de andra ledarna och nå ut till de anställda. Detta nämner intervjuperson 12 ovan då ett otydligt ledarskap har skapat problem i flera led vilket kan ha påverkat de anställdas beslut att säga upp sig. Denna otydlighet hos- och mellan ledare understryker intervjuperson 4;

Precis, det är mer liksom “såhär ska det vara nu”. Och sen kommer gäster och frågar varför det är så och så har man inget bra svar på det för man vet inte. [...] Asså det blir ju mycket svårare för oss att stå till svars till gäster. Många kommer ju och klagar och då blir det på oss. Och då kan man ju inte säga att “ja men jag tar det vidare till —” det är ju ingen som bryr sig, det är bara så det är. Så... asså ja. Det blir ju mer frustration i det.

(Intervjuperson 4)

Med en sådan tydlig brist på kommunikation leder även detta till oengagerad och frustrerad personal, vilket enligt Sim och Rogers (2008, s. 45) påverkar personalen negativt och därav hindrar förbättring av processer och engagemang. Detta påpekar även intervjuperson 6; “[...] just nu känns det som att vi jobbar i ett hamsterhjul vecka på vecka, så varje vecka ser lite likadant ut egentligen”. Enligt intervjuperson 6 uppstår onödiga irritationsmoment och minskad motivation till arbetet när ledarna inte är engagerade och närvarande. Samtidigt som den enda kommunikationsvägen som ges är via mail lite då och då med information, vilket inte möjliggör en effektiv dialog. Som följd av detta är det lätt att de mjuka metoderna av lean förbises eftersom arbetet kring kontinuerlig förbättring dämpas när ledarna är oengagerade och tillgången till stöd från chefer minskar. Detta förespråkar även Tonnquist (2021, s. 325) då den inre motivationen påverkas negativt av bristande stöd och uppskattning från ledare, eftersom motivationen bygger på att de anställda ska känna att arbetet de gör är meningsfullt. Intervjuperson 5 nämner ett tydligt exempel som beskriver den bristande uppskattning från ledarna och hur detta påverkar individen;

Det är behandling av personal. Slit och släng varor. Tyvärr. Du känner inte dig uppskattad och det tror jag... Jag är okej, jag har varit här tillräckligt länge för att bara borsta av det

men första gången jag upplevde det, det var när jag skulle gå på föräldraledighet och den som kom in och skulle ha mitt vik, den fick nästan 10% mer än vad jag hade i lön, som hade jobbat där i x antal år. Då kände jag... det var som en "slap in the face". Det här är vad du är värd - ingenting.

(Intervjuperson 5)

Exemplet ovan kan återigen kopplas till bristen av ett ledarskap som främjar en förbättringskultur och den inre motivationen. Enligt Tonnquist (2021, s. 325) bör fokus ligga på medarbetarnas inre motivation eftersom det är den primära drivkraften. Dock tyder svaret ovan på att även brist på yttre motivation kan ha negativ inverkan på individen. Intervjuperson 5 har inte känt att dennes ledare försökt motivera hen på flera år, så det faktum att yttre motivation i form av ökad lön gavs direkt till ett vikariat dämpade motivationen att känna någon uppskattning eller värde för sitt jobb. Just i detta fall blir det svårt att arbeta utifrån lean och de mjuka metoder eftersom fokus på den anställdes involvering och utveckling inte uppmuntrats, samtidigt upprätthålls inte en förbättringskultur när personalen inte är motiverad. Vidare kan detta relateras till hur ledare agerar som förebilder för övriga anställdas beteenden (Poulston 2009, s. 39), vilket intervjuperson 5 menar då hen som ledare försöker skydda sina anställda från ett alltför hårt ledarskap, samtidigt som intervjupersonen undviker att efterlikna sina egna ledares beteende;

Folk hade mått bättre på jobb och även är väl så här - ju högre upp du är desto värre blir nog ledarna. Nu har jag kunnat skydda mycket neråt så de har nog inte förstått hur illa... hur illa det har varit. Men det är ju många som inte skyddat för att de kanske är samma typ av ledare. Så om man tittar på våra andra hotell så ser vi extrem personalomsättning för att deras ledare har blivit precis samma som sina ledare och då blir det att folk slutar snabbt.

(Intervjuperson 5)

Problematiken i detta ligger i att ledarna högre upp i hierarkin återigen lägger för lite fokus på de mjuka metoderna, vilket Suárez-Barraza, Smith och Dahlgård-Park (2012, s. 376) menar hindrar ett fokus mot lean tänkande då både mjuka och hårda metoder behöver integreras. Därav är vikten av att samtliga ledare arbetar på liknande sätt att föredra för att undgå att drabba organisationen som helhet. Detta eftersom det annars kan ses som värdeförstörande då brist på

kunskap, tankesätt och engagemang från organisationen och coachning från ledare uteblir. Ovan beskrivning indikerar att hen arbetar med de mjuka aspekterna av lean, vilket kan bidra till att de anställda väljer att stanna kvar eftersom de blivit beskyddande från problemen ovanifrån av intervjuperson 5. Dock är inte beskyddandet av den anställda alltid positivt eftersom en enskild person med ett särskilt ledarskap kan ha stor påverkan, och för organisationens bästa behöver samtliga arbeta i enighet. Detta eftersom det kan ha en betydande påverkan om intervjupersonen väljer att sluta då risken finns att även andra medarbetarna följer efter när de utsätts för cheferna högre upp som intervjupersoner beskriver.

Enligt samtliga intervjupersoner är lyhördhet, uppskattning och kulturen relaterad till den upplevda trivseln på arbetsplatsen. Detta stöds, som tidigare nämnt, av forskning som visar att ledare påverkar anställda genom sina egna beteenden samt att kommunikation och ledarskap är en framgångsfaktor till en lyckad leanimplementering (Islams 2020, s. 43; Poulston 2009, s. 39). Detta menar Tonnquist (2021, s. 325-326) är anledningen till att ledare bör lägga fokus på sina anställda och deras inre motivation, samt att ledare bör arbeta med mjuka aspekter av lean mot en förbättringskultur (Lizarelli et al. 2023, s. 707). Arbetet bör uppmuntras och de anställda behöver bli sedda och uppskattade, dock behöver det vara situationsanpassat till varje individ för att kunna tillgodose samtliga anställdas motivation och tillfredsställelse på arbetsplatsen (Tonnquist 2021, s. 326). Detta nämner intervjuperson 9 att hen som ledare arbetar med som en åtgärd i försök till minskad personalomsättning och ökad trivsel på arbetsplatsen;

Det är ju verkligen en nöt att knäcka att lära känna någon. Vissa öppnar upp sig som en bok, men andra inte, ehm och där blir de här enskilda samtalen väldigt viktiga tycker jag, och där blir det väldigt individanpassat, ehm, väldigt så. Vad behöver du, vad vill du och vart är vi påväg, och så ehm, så väldigt individanpassat ledarskap, väldigt situationsanpassat ledarskap också för den delen. Och försöka hitta vad som motiverar.

(Intervjuperson 9)

För att kunna implementera lean i verksamheten menar Islam (2020, s. 43) att ledarskapet och kommunikationen är de kritiska faktorerna för att lyckas. Sim och Rogers (2008, s. 46) medger även att kommunikationen är betydande för underhåll och effektivitet av initiativ till kontinuerlig förbättring, vilket senare är avgörande för att tydligt kunna relatera till organisationens

målsättningar. Liknande kan intervjuperson 5 instämma att varje led behöver fungera för att helheten ska efterlikna den önskade kultur och atmosfär som önskas på arbetsplatsen; “det är tråkigt för att vi förlorar mycket bra personal på grund av vad som sker högre upp när det funkar bra lokalt”. Därav vikten av ett individ- och situationsanpassat ledarskap tillsammans med en fungerande kommunikation och lyhördhet, eftersom det annars drabbar personalomsättningen om detta inte fungerar.

Utifrån respondenternas svar framkommer ytterligare orsaker till hotellbranschens höga personalomsättning, bland annat *intention vid anställning, ökade krav, svåra karriärmöjligheter* och *låga löner*. Dessa orsaker är ofta sammankopplade och påverkar varandra. *Intentionen* att gå in i branschen och hur länge man tänkt stanna på arbetsplatsen vid anställning såg dock olika ut hos intervjupersonerna. Fler än hälften av respondenterna hade som intention att endast stanna över en sommar eller som extrapersonal under sina studieår, alltså inget långsiktigt. Utifrån respondenternas svar ses hotellbranschen som ett mellanstadium för vissa då man dels kan skaffa sig erfarenhet innan man går vidare till något annat, dels för att inte stå utan jobb, men även för att kombinera arbete och studier. Attraktionen för unga i branschen är därför påtaglig vilket återspeglas i majoriteten av intervjupersonerna (se tabell 1), vilket även är en orsak till ökad personalomsättning eftersom ung personal med timanställning tenderar att byta jobb oftare. Detta menar intervjuperson 6 inträffar hos den personal som hen ansvarar för;

Vi har ju haft mycket studenter här och folk som jobbar extra, och då har det varit lite svårt för dem att gå vidare och liksom behålla dem. Så det har ju varit hög personalomsättning på de som har timmar, har det ju varit.

(Intervjuperson 6)

En anledning till att det kan vara svårt att behålla unga kan vara att branschen ställer *orimliga krav* på dess personal som även där bidrar till missnöje (Poulston 2009, s. 24). Däremot menar intervjuperson 9 att det inte endast är branschens förutsättningar som ställer krav på personal, nu ställs det även högre krav från arbetstagarens håll. Detta indikerar att ledare behöver vara allt mer lyhörda och kunna bemöta det som efterfrågas, särskilt eftersom det är den inre motivationen som kan engagera medarbetarna trots att organisationen kan påverkas av det;

Det finns dock väldigt mycket önskemål från medarbetare idag, tror jag, som skiljer sig från tidigare jag varit med om. Där finns kanske, “men om jag inte vill jobba”, eller “jag vill inte ha någon heltidstjänst eftersom det inte passar mig”, och det tror jag nånstans skapar en högre personalomsättning eftersom man inte har någon man kan lita på. Det har väl tidigare varit arbetsgivaren som inte har velat ha det, den typ av anställning, men nu har det väl lite skiftat. Det är svårt att hitta några som vill jobba en heltidstjänst. Det tycker jag är ett skifte som jag har märkt.

(Intervjuperson 9)

Bland de fem respondenter med chefsansvar som istället svarat att intentionen var en mer stabil anställning där minst två år på arbetsplatsen var tänkt, var den främsta motivationsfaktorn till arbetet istället möjligheten till personlig utveckling och att få *växa inom organisationen*. Detta menar Mhlanga (2018, s. 7) bidrar till en drivkraft att prestera bättre då känslan av ansvar motiverar anställda. Denna drivkraft bidrar även till ett fokus på leans hårda och mjuka metoder eftersom möjligheten att växa till en bättre anställd med mer ansvar kräver förståelse för både nuvarande processer och framtagande av åtgärder, men även frågor gällande personalen (Lizarelli et al. 2023, s. 707, 713). Däremot är denna motivationsfaktor inte lika lätt att tillgodose med tanke på att intervjuperson 10 säger; “sen är det ju vissa som vill utvecklas och vi är ju ett litet hotell så vi har inte lika många platser att erbjuda i ledande roller”. Bristen på möjlighet till utveckling kan därmed vara en anledning till att personalen slutar, vilket även intervjuperson 2 menar; “man kan kanske känna att man inte växer här och därför kanske man vill ha en ny miljö, kanske växa där och se nya möjligheter. Sen kanske man hittar ett jobb med högre lön”. Med detta sagt kan avsaknaden av inre motivation vara avgörande i valet att byta jobb samtidigt som den yttre motivationen också kan spela roll. Detta eftersom intervjuperson 2 nämner att ekonomisk ersättning kan prioriteras över den inre motivationen vilket resulterar i att ett nytt jobb väljs för att en *högre lön* prioriteras. Den yttre motivationen kan därmed ha stor betydelse även om forskning menar att inre motivation är den primära drivkraften (Tonnquist 2021, s. 325).

4.2 Likheter mellan ledarskapet på svenska hotell och lean ledarskap

Någonting samtliga tolv respondenter har gemensamt är att de anser att deras organisation arbetar med *förbättringskultur* på olika vis samt att de anser denna princip vara av stor vikt för att de ska trivas på arbetsplatsen. Det har genom intervjuerna även blivit tydligt hur beroende förbättringskulturen är av att både *självutveckling* och *kvalificering* implementeras. Dessa tre principer kan därmed argumenteras vara starkt kopplade till de mjuka metoderna eftersom Lizarelli et al. (2018, s. 707) menar att dessa fokuserar på de sociala aspekterna i ledarskapet som att involvera och utveckla personal. Att det finns möjlighet och uppmuntran till att utvecklas, öppen kommunikation och att det är tillåtet att begå misstag är enbart ett fåtal aspekter som nämnts vara motiverande för respondenterna och som kan kopplas till de mjuka metoderna samt förbättringskultur. Samtidigt har aspekter som bristande kommunikation och chefer som inte är lyhörda påpekats få respondenterna att tappa motivationen. Av de fem organisationer och dess anställda som intervjuats har samtliga aspekter nämnts ett flertal gånger. Detta stödjer tidigare forskning som visat på att de anställda värdesätter förbättringskultur men att ett bristande ledarskap riskerar påverka personalen och deras motivation negativt till den grad att inga förändringar görs (Sim & Rogers 2008, s. 45). För att det ska anses finnas en förbättringskultur bör ledarens beteende och agerande i olika situationer uppmuntra ständig utveckling (Dombrowski & Mielke 2013, s. 570). Ett sådant exempel är när intervjuperson 5, som har haft chefsansvar under flera år, berättar om hur hen själv försöker forma sitt ledarskap;

Jag vill lära teamet att själv känna ansvar, leta upp svaren, inte sitta och vänta på svaren, ta liksom ägarskap för sitt jobb och känna... jamen en stolthet att "nu löser jag det här själv och jag kan, jag vet vart jag hittar svaren". Och jag är ju såklart där längs vägen om de behöver hjälp men jag försöker uppmuntra dem att lösa det själv för de har genom det här utbildningsprogrammet och kontakt med kollegor alla möjligheter att hitta svaren.

(Intervjuperson 5)

De egenskaper detta citat tyder på att ledaren besitter går därmed att hänvisa direkt både till kvalificering och förbättringskultur i och med att medarbetarna uppmuntras att utvecklas och ta ansvar vilket stämmer väl överens med vad lean ledarskap innebär. Vidare menar ledaren att hen är närvarande och finns där som stöd om det skulle behövas. Enligt Yang et al. (2019, s. 4086)

uppmuntras yngre medarbetare att söka en mer erfaren person att lära sig av, en så kallad mentor. Att ledaren intar en mentorsroll är ett återkommande tema i våra intervjuer med respondenterna. Mentorskap är enligt Seidel et al. (2019, s. 1326) ett specifikt ledarskapsattribut inom lean management. Intervjuperson 5 uppvisar genom ovanstående citat att hen intar en roll som mentor gentemot sina anställda då hen uppmuntrar att de ska känna sig självsäkra i att hitta sin egen väg istället för att förlita sig på att någon högre upp bär ansvaret. Dessutom stärks tillförlitligheten i påståendet av att intervjuperson 2 som arbetar inom samma organisation bekräftar att det är så kulturen ser ut på arbetsplatsen; “Vi blir uppmuntrade till att lösa saker själv liksom och uppmuntrade till att lista ut hur man ska gå tillväga”. Att respondenter med och utan chefsansvar i stor utsträckning instämmer i att så är fallet tyder på att inre motivation används för att motivera de anställda eftersom aspekter som egenmakt och att känna att ledaren har förtroende för ens arbetsförmåga är något som förväntas öka motivationen (Tonnquist 2021, s. 325-326).

Utbildningsprogrammet som nämns av intervjuperson 5 är en annan aspekt de olika organisationerna har gemensamt då samtliga har någon form av ett internt utbildningsprogram. Dessa program är tillgängliga för de som är intresserade, oavsett om man har chefsansvar eller inte. Att utbildningar finns tillgängliga samt att anställda, både med och utan chefsansvar, tar initiativ och uppmuntras att gå dessa utbildningar tyder på att självutveckling och kvalificering är en integrerad del av organisationen. Båda dessa principer är som ovan nämnt starkt kopplade till en förbättringskultur då det tyder på att det finns en vilja att lära sig nya saker. Detta understryker även intervjuperson 1 genom att kommentera hur deras organisation ser på interna utbildningar; “vi säger ju att man är ju aldrig fullärd”. Denna mentalitet är starkt kopplad till en förbättringskultur. Att det finns utbildningsmöjligheter är dock inte tillräckligt i sig utan de nya kunskaper som lärs ut under dessa utbildningar måste aktivt appliceras för att skapa värde, vilket enligt respondenternas svar inte alltid är fallet. Intervjuperson 8 är dock en av de respondenter som upplever att utbildningarna dess ledare går på faktiskt märks av i den dagliga driften;

Hotellchefen är iväg mycket på utbildningar och det märks när hon har varit det... Hon kommer oftast med lite nya idéer och man kan märka att hon tar åt sig mycket av det som sägs på utbildningar, vilket jag kan tycka är väldigt bra.

(Intervjuperson 8)

Att hotellchefen inom denna organisation aktivt använder sig av den nya kunskap de får på utbildningarna tyder på ödmjukhet inför att det finns mer att lära, vilket är en av många ledarskapsattribut som kopplas till självutveckling (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). Att gå de interna utbildningarna är upp till varje individ och deras intresse men i ett par fall är det ledaren som bestämmer vilka utbildningar som ska genomföras. Ett flertal av de respondenter som har chefsansvar har berättat att de deltar i olika utbildningar, dock är det betydligt färre av de som inte har chefsansvar som tar initiativ till att göra detsamma. Poulston (2009, s. 39) menar att anställda påverkas i hög grad av hur deras ledare beter sig då det är dem som sätter exemplet. Därför är det viktigt för ledarna att vara tydliga med sina anställda, att de går utbildningar och att de applicerar vad de har lärt sig. Att se till att de anställda utbildas och utvecklas är något en lean ledare förväntas bidra med (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). Det kan därmed argumenteras att det är ledarnas ansvar att se till att de anställda utan ansvar går de utbildningar som finns tillgängliga. Å andra sidan är det viktigt att situationsanpassa ledarskapet eftersom varje anställd bör ses som en unik individ (Mhlanga 2018, s. 7). Att ledarskapet har stor betydelse men att man ändå bör anpassa sitt ledarskap utifrån den individ man ska leda är något som intervjuperson 10 anser vara av stor vikt;

Jag har en stor roll i att alla medarbetare känner att de har förtroende att utvecklas och att de får stöttning längs vägen så på så vis tycker jag att det är viktigt. Sen tycker jag att det är av lika stor vikt för medarbetaren att visa att man vill och att det inte blir att jag som ledare pushar utan att jag då får veta att "jamen det här vill jag, det här vill jag inte". Det blir liksom parallellt ansvar nästan.

(Intervjuperson 10)

Att det är ett gemensamt ansvar att vilja utvecklas är något som tydligt förespråkas i den litteratur som finns kring lean ledarskap, bland annat då Dombrowski och Mielke (2013, s. 570) beskriver filosofin som ett samarbete mellan anställd och ledare och att detta behöver genomsyra samtliga aktiviteter. Att vara lyhörd och visa på förståelse för de anställdas vilja kan också härledas till ledarskapsattribut som är viktiga inom lean ledarskap (Van Assen 2018, s. 1314-1315) och det går även att koppla direkt till förbättringskultur. Det möjliggör även för ledaren att veta mer ingående vad den anställda har för behov och vilja och möjligheterna att motivera den anställda ökar då avsevärt. På så vis tillfredsställs även den inre motivationen hos

den anställda eftersom dessa tillvägagångssätt från ledarens håll tyder på att de har respekt för sina anställda. Ett sätt för ledare inom de studerade organisationerna att ta reda på denna information är genom medarbetarsamtal. Hur ofta dessa hålls varierar dock mellan olika organisationer men majoriteten av respondenterna i denna studie förväntas ha mer djupgående medarbetarsamtal två gånger om året och regelbundna individuella möten i snitt en gång i månaden. Detta är något Mhlanga (2018, s. 7) påpekar är ett effektivt sätt att bemöta det faktum att varje individ är unik och att deras motivation är föränderlig. Att studiens respondenter menar att det som diskuteras under dessa möten är frågor som motivation, utveckling, hur man mår och upplever ledarskapet tyder dessutom på att intern utveckling är något samtliga respondenters organisationer arbetar aktivt med vilket återigen tyder på en förbättringskultur.

De respondenter som innehar chefsansvar har alla svarat att de ofta befinner sig där värdeskapandet sker, vilket tyder på att *gemba* är något som ledarna arbetar mycket med. De likheter som finns mellan respondenternas svar i denna fråga tyder på att detta är något som är aktuellt inom branschen i sin helhet och därmed till stor del handlar om hur arbetet är strukturerat. Att denna princip är så stark och närvarande i samtliga respondenters svar kan vara en bidragande orsak till att de även ligger stort fokus på de föregående tre principerna av lean ledarskap, nämligen förbättringskultur, självutveckling och kvalificering. Gemba förväntas nämligen öka förståelsen som ledaren har för de utmaningar och möjligheter som övriga anställda bemöter dagligen (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). Denna förståelse för dagliga processer och att snabbt kunna reagera på problem kan de anställdas förtroende för ledaren och främja välmåendet på arbetsplatsen, vilket intervjuperson 5 beskriver nedan;

Min roll är ju också mycket att stå bredvid mitt team så vi märker ju på varandra om det är något som stör och kan snabbt snappa upp om det är någon som har det tufft, då kan man också ställa upp om något behövs för att den andra ska må bra.

(Intervjuperson 5)

Denna förklaring visar tydligt hur ledaren genom att vara närvarande har möjlighet att hjälpa och vägleda sina anställda. Hade inte ledaren varit närvarande ofta och på så sätt kunnat identifiera när någon av de anställda betar sig avvikande hade eventuellt denna möjligheten inte funnits. Det behöver dock inte handla om att någon anställd mår dåligt, utan exempelvis om någon i den

dagliga driften har någon fråga eller inte förstår arbetsuppgifterna fullt ut. Intervjuperson 7 instämmer i att gemba används flitigt av hotellchefen och beskriver dess positiva effekter enligt följande; “när det händer någonting så kan hen snabbt ta tag i det. Allting kan då ske ganska snabbt”. Detta kan bidra till att de anställda känner sig sedda och uppmärksammade och ledaren får också möjlighet att bemöta utmaningar direkt genom att exempelvis hänvisa till någon utbildning eller alternativt lära ut på plats. De lärdomar som sker i den dagliga driften är även en del av principen kvalificering, inte bara de utbildningsmöjligheter som finns (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). Dessutom anser respondenterna att det närvarande ledarskapet resulterar i en minskad känsla av hierarki och bättre relationer till kollegorna samt en känsla av att chefen är tillgänglig och villig att lyssna. På så vis bidrar gemba till att öka den inre motivationen hos de anställda (Tonnquist 2021, s. 325-326).

Hoshin kanri är den princip det råder mest osäkerhet kring bland respondenterna som intervjuats. Ett återkommande tema är att denna princip inte är i fokus hos de anställda då det är många som inte riktigt vet vad det långsiktiga målet är mer än att organisationen eftersträvar högre beläggning. Intervjuperson 10, som sitter med i ledningen, beskriver situationen på följande vis;

Hela koncernen har ju samma vision där vi har samma målsättning och vision. Sen blir det ju också att varje destination och hotell har egna mål som man följer. Jag är ju med och sätter målsättningarna, eller jag är med och gör affärsplanen. Sen tror jag att det skalas ner lite så att avdelningscheferna vet för sin avdelning och medarbetarna vet vad de kan påverka för sin avdelning [...]. Ju längre upp desto mer har man koll men att det hade kunnat vara tydligare med målsättningarna per avdelning.

(Intervjuperson 10)

Detta svar tyder på att hoshin kanri arbetas med inom organisationen i sin helhet men att ju längre ner i hierarkin en anställd befinner sig desto mindre kunskap har man om vilka långsiktiga mål organisationen har. Enligt Dombrowski och Mielke (2013, s. 572) är det dock viktigt att samtliga medlemmar i teamet är medvetna om det långsiktiga målet och hur de bidrar till att uppnå detta. Enligt respondenterna verkar detta inte vara fallet då det upprepade gånger framgår att respondenterna utan chefsansvar, samt en del av de respondenter med chefsansvar som arbetar inom större organisationer, har dålig koll på de långsiktiga målen mer än att de förväntas ha hög

beläggning. De som arbetar på golvet och därmed på de lägre hierarkiska nivåerna är ofta de som har bäst koll på styrkor och svagheter i organisationens processer men de kan inte lösa dem på egen hand utan är i behov av att ledare och formella regler finns på plats för att stödja den kontinuerliga utvecklingen (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). I fall som dessa, där hoshin kanri inte tillämpas holistiskt inom organisationen, kan gemba anses vara ännu viktigare att tillämpa. Om det bara är ledarna som har organisationens vision klart för sig kan gemba vara ett sätt att se till att sammanföra utvecklingen mot det långsiktiga målet, det vill säga hoshin kanri. Implementeringen av gemba blir således även en del av strukturen i företaget vilket även tyder på en genomtänkt implementering av de hårda metoderna. Detta eftersom att om ledarna är på golvet och har förståelse och respekt för de anställda och de processer som utövas är det större sannolikhet att de ser vad som behövs utvecklas vidare.

4.3 Brister i ledarskapet och hur lean ledarskap kan bemöta dessa

Den insamlade empirin tyder på att anställda med chefsansvar i betydligt större utsträckning tar initiativ till att delta i de utbildningsmöjligheter som finns. En annan aspekt empirin tyder på är att de som blir chefer inom branschen har arbetat sig upp till den chefsposition de innehar vilket i sig ofta kräver att man har vilja och motivation att utvecklas. Intervjuperson 11 beskriver sin personlighet enligt följande; "jag har alltid varit väldigt nyfiken och engagerad och vill ju lära mig och sådär". Samtliga ledare som intervjuats har visat på liknande egenskaper. Tidigare analysavsnitt tyder även på att en ökad känsla att ha ansvar och att man besitter den kunskap man behöver för att kunna utföra sitt arbete är en motivationsfaktor (Tonnquist 2021, s. 325). Därmed är en möjlig brist i ledarskapet som identifierats att anställda utan chefsansvar *inte utnyttjar de utbildningsmöjligheter* som finns till en grad där det hade kunnat ge positiva effekter på motivationen och således på personalomsättningen.

Det finns förbättringsmöjligheter. Det finns alla system för att kunna gå vidare. Hur det hanteras eller hur det övervakas - visst det finns en kontroll att det syns om du gjort en utbildning i programmet på din profil liksom men annars måste du inte göra något. Det är upp till en själv liksom.

(Intervjuperson 3)

Citatet ovan sammanfattar vad samtliga respondenter svarat, att det finns utbildningsmöjligheter men att det inte finns någon som kontrollerar att dessa utnyttjas. Ett sätt för ledaren att bemöta denna utmaning är att utöka implementeringen av förbättringskultur och kvalificering i organisationen genom att aktivt uppmuntra och stödja anställdas initiativ att delta i utbildningar. Genom att visa intresse för de anställdas utvecklingsmål och erbjuda stöd och resurser för att nå dem kan ledaren skapa en kultur där lärande och utveckling prioriteras (Dombrowski & Mielke 2013, s. 571). Ett exempel på hur ledaren kan göra detta är att följa upp och utvärdera deltagandet i utbildningsprogrammen regelbundet för att säkerställa att de uppfyller sina syften och mål samt att de har den kompetens som krävs. Genom att analysera deltagandet och dess effekter kan ledaren identifiera eventuella hinder eller utmaningar och vidta åtgärder för att adressera dem. Detta är något som hade kunnat göras i samband med medarbetarsamtalen samt de individuella möten som utförs regelbundet. Genom att genomföra dessa åtgärder kan ledaren skapa en miljö där utbildning och självutveckling prioriteras och uppmuntras, vilket kan leda till ökad kompetens och engagemang hos medarbetarna.

En ökning av deltagandet i utbildningsprogrammen kan även ha positiva effekter på personalomsättningen genom att öka medarbetarnas känsla av tillfredsställelse och tillhörighet till organisationen. När medarbetare uppmuntras att utvecklas och växa inom sina roller är de mer benägna att stanna kvar och bidra till organisationens framgång på lång sikt (Camilleri, Troise & Morrison 2024, s. 96). Dessutom kan ledaren implementera mentorskapsprogram där erfarna medarbetare stöttar och vägleder mindre erfarna kollegor. Mentorskap är en aspekt som utifrån empirin redan arbetas med till viss del, därmed bör det vara rimligt för samtliga organisationer att utöka och utveckla användandet av detta. Genom att erbjuda mentorstöd kan ledaren underlätta lärandeprocessen och öka deltagandet i utbildningsprogrammen samtidigt som detta stöd förväntas minska personalomsättningen (Yang et al. 2019, s. 4099).

En annan brist som identifierats utifrån de tidigare analytiska avsnitten är *hoshin kanri* då det är denna princip som är minst förekommande i de svar respondenterna gett. Enligt Dombrowski och Mielke (2013, s. 572) är detta de övergripande, långsiktiga målen organisationen har och de pekar även på vikten av att göra dessa mål tydliga för samtliga anställda inom organisationen för att alla ska förstå varför de arbetar på ett visst sätt. Dock är det tydligt att respondenter med

chefsansvar i betydligt större utsträckning anser att organisationen arbetar med denna princip än vad de utan chefsansvar gör. Detta beskriver intervjuperson 12;

Vi har mål men de kanske inte kommuniceras så i detalj. Såklart, de som sitter i ledningsgruppen har ju mål typ varje dag, eller så, men om man inte sitter där har man inte den inblicken och då kan det bli lite så att "ja den här dagen tjänar vi si och så mycket pengar men jag slet som bara den eller jag fick jobba dubbelt och det är ingen som tackar mig", för att man ser inte sambandet.

(Intervjuperson 12)

Utifrån ovan resonemang blir det tydligt att de anställda vet hur de bör agera för att uppnå målen men en djupare förståelse för varför de gör detta saknas, därav riskerar den upplevda meningsfullheten minska. I sin tur riskerar detta påverka motivationen negativt (Tonnquist 2021, s. 325). De anställda arbetar för att uppfylla mål för då får de belöning vilket tyder på att den huvudsakliga motivationsfaktorn som riktas till de anställda är yttre motivation i form av belöningar. Som tidigare diskuterats riskerar denna form av motivationsfaktorer få negativa resultat sett till de anställdas motivation (Tonnquist 2021, s. 325). Därmed är ett sätt att bemöta denna risk för ledarna att se till att kommunicera organisationens långsiktiga mål och vision även till anställda längre ner i hierarkin. Genom att koppla de anställdas dagliga arbete till de övergripande målen kan de känna en större mening och sammanhang i sitt arbete, vilket kan öka deras motivation. Vidare kan ökat engagemang i organisationens mål minska personalomsättningen genom att skapa en känsla av tillhörighet. Denna känsla förväntas även öka ju längre en anställd arbetar inom organisationen (Camilleri, Troise & Morrison 2024, s. 88). Det kan även skapa en övertygelse om att deras arbete är meningsfullt och på så vis bidra till organisationens framgång. Genom att integrera hoshin kanri på alla nivåer i organisationen och skapa en kultur där mål och vision är centralt fokus, kan ledare därmed främja både långsiktig tillväxt och medarbetarnas välmående.

Utifrån de två identifierade bristerna kan därmed konstateras att kommunikationen spelar en bidragande roll och även att den är bristande i vissa led. Utifrån den insamlade empiri, är ledarna mindre benägna att uppmärksamma detta, medan de anställda påverkas betydligt mer av det eftersom det även blir mer synligt för dem. Detta märks genom att arbetet försvåras då bristande

förklaringar, stöttning i processer samt missförstånd och den upplevda meningsfullheten till arbetet påverkas. Kommunikationen är därför en faktor som genomsyrar samtliga aspekter i hur verksamheten fungerar på ett bra sätt, där både ledare och medarbetare är verksamma.

5. Avslut

Syftet med denna studie har varit att bidra med förståelse för hur ledare inom svenska hotell kan tillämpa lean ledarskap för att bemöta den höga personalomsättningen inom branschen. Tillvägagångssättet för detta har varit att genom kvalitativ metod ta reda på orsakerna till personalomsättningen samt jämföra ledarskapet på svenska hotell med principer från lean ledarskap. Dessa analyser har sedan mynnat ut i en analys av brister i ledarskapet inom svenska hotell som riskerar bidra till personalomsättningen för att sedan bidra med kunskap om vilka aspekter av lean ledarskap som är applicerbara för att bemöta dessa brister. Under intervjuerna har det framgått tydligt att respondenterna varit ovetandes om vad lean ledarskap är, men allteftersom intervjuerna fortskridit har det framkommit att de redan arbetar med lean ledarskap trots att de inte har kunnat benämna det tidigare. Detta har resulterat i stort intresse från våra respondenter och när de nu har kunskap om de olika principerna inom lean ledarskap vet de även inom vilka områden det är värt att fokusera på att skapa utvecklingsmöjligheter. På så vis, samt genom de detaljerade analyser som gjorts ovan, har denna studie uppnått sitt syfte.

5.1 Slutsatser

En slutsats är att kommunikationen är bristande, framförallt ju längre ner i hierarkin kommunikationen ska färdas. Det är tydligt utifrån respondenternas svar att det i många fall fungerar bra lokalt men att när förändringar eller regler sätts högt ovanifrån skapar det förvirring och maktlöshet längre ner i leden. Lean ledarskap blir som mest fördelaktigt inom organisationen ju fler det är som implementerar det, särskilt utifrån den påverkan som högsta ledning och deras kommunikation har över medarbetare och ledare under. Denna slutsats kan vi dra utifrån hur respondenterna förklarar hur de arbetar med lean och hur det fungerar bra men att det ofta sker förändringar de är maktlösa inför. Dock är inte syftet med denna studie att få hela organisationer att förändra sina arbetssätt utan snarare att bidra med information om hur ledare på ett individuellt plan kan justera sitt ledarskap för att ha möjlighet att påverka personalomsättningen.

Utifrån det empiriska material som samlats in går det att dra slutsatsen att orsakerna till hotellbranschens höga personalomsättning är beroende av vad som motiverar de anställda,

därmed genomsyrar begreppet motivation många delar av denna studie. Den inre motivationen är den mest betydande faktorn för att minska personalomsättningen, förutsatt att den bemöts och kommuniceras på rätt sätt. Utifrån respondenternas svar bemöter ledaren detta bäst genom att vara lyhörd och skapa en miljö där medarbetarna känner sig hörda och uppskattade, men det krävs även engagemang från de anställda själva att sätta och sträva mot utvecklingsmål. Det är när ledare uppmuntrar detta beteende som det blir en bidragande faktor till förbättrade arbetsprestationer och ökad motivation hos de anställda. Vad vi även kan dra en slutsats kring är att ledningen högre upp inte verkar stå för motivationen av de anställda utan motivation ovanifrån är i första hand aktuell för att nå ekonomiska mål. I detta fall bör den högre ledningen vara försiktig då för mycket fokus på den yttre motivationen kan ha motsatt effekt och snarare upplevas som manipulativt vilket minskar motivationen. Risken för detta bör dock minska om det är ledarna på plats som sätter målen, vilket är fallet i ett par av de organisationer vi talat med. Om bonusen är på initiativ av högre chefer ökar risken att incitamentet får negativ effekt då de anställda inte har någon personlig relation med cheferna högre upp. Med dessa förutsättningar i åtanke kan därmed personalomsättningen minska om ledarna på individuell nivå visar intresse för de anställdas inre motivation och sedan tar initiativ för att bemöta detta.

Utifrån analysen dras även slutsatsen att det finns starka indikationer på kopplingar mellan de ledarskapsstilar som används på svenska hotell och lean ledarskap. En tydlig sådan är betoningen på förbättringskultur, självutveckling och kvalificering, vilka utgör centrala principer inom både lean ledarskap och den svenska hotellbranschen. Genom att involvera och utveckla personalen samt erbjuda utbildningsmöjligheter strävar ledarna efter att skapa en miljö där ständig förbättring och lärande uppmuntras. Vad som även framkommit är dock att detta inte görs på ett effektivt vis då ansvaret ligger på den anställda att gå de utbildningar som finns till hands. Detta leder till att utbildningen blir sekundär eftersom andra arbetsuppgifter kommer prioriteras och det leder även till en risk att de som verkligen behöver gå utbildningarna inte tar initiativet till att genomföra dem. Enligt flera av våra respondenter gäller samma sak medarbetarsamtalen och de regelbundna individuella mötena. Därmed finns det stor potential för ledarna att lägga större fokus vid att genom dessa samtal se till att samtliga anställda går de utbildningar som är relevanta för sina arbetsuppgifter. Detta bör bidra med flera fördelar då det ger de anställda självförtroende att klara av sina arbetsuppgifter, att de känns meningsfullt att gå på

utbildningarna samt att samtliga anställda besitter samma grundkunskaper. Det närvarande ledarskapet och användningen av gemba, där ledare regelbundet engagerar sig i den dagliga driften och har insikt i utmaningar och möjligheter på golvet, är även ett tydligt tecken på att lean ledarskap tillämpas. Denna närvaro möjliggör inte bara snabb respons på problem utan bidrar även till ökad motivation och minskad hierarki inom organisationen. Denna princip är dock en naturlig del av arbetet för ledare på den position vi samtalat med, hade studien även riktats mot anställda på högre chefspositioner hade troligtvis gemba varit mindre förekommande.

Avslutningsvis har brister identifierats vid förståelsen för och tillämpning av hoshin kanri på lägre hierarkiska nivåer. Därmed är ytterligare en slutsats som kan dras att lean ledarskap kan bidra till förbättringar inom detta område genom att ledare på ett mer effektivt sätt kommunicerar organisationens mål och värderingar. För att uppnå detta behövs dock en djupare förståelse för principerna bakom lean ledarskap, med särskild betoning på hoshin kanri. En sådan förståelse förväntas således bidra till att minska personalomsättningen genom att stärka kopplingen mellan de anställdas dagliga arbete och de övergripande målen. När medarbetarna skapat en förståelse för hur deras arbete bidrar till organisationens mål, kan det öka känslan av mening och sammanhang i sitt arbete. Detta förväntas därmed öka motivationen och på så vis även minska personalomsättningen.

5.2 Framtida forskning

Slutsatserna i denna studie tyder på att det finns förändringar som varje ledare individuellt kan genomföra men att organisationen gynnas mest av att lean ledarskap implementeras i organisationen som helhet. Detta är även i linje med vad tidigare forskning har visat på. För framtida forskning rekommenderar vi därför att inkludera högre ledningsnivåer för att få en fullständig bild av implementering av lean ledarskap och dess effekt inom hotellbranschen. Genom att samla in åsikter från både högre och lägre hierarkiska nivåer kan forskningen få en mer mångsidig och djupgående förståelse för hur strategier och beslut på olika nivåer påverkar personalomsättningen och arbetskulturen.

Källförteckning

- Aij, K. H. & Teunissen, M. (2017). Lean leadership attributes: a systematic review of the literature. *Journal of health organization and management*, 31(7-8), s. 713-729. Doi: 10.1108/JHOM-12-2016-0245
- Alvehus, J. (2018). *Problemformulering*. Studentlitteratur.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Liber.
- Aripin, N. M., Hussain, S. & Nawanir, G. (2023). Movers and shakers: Leadership attributes for a successful lean manufacturing implementation. *Global business and management research: an international journal*, 15(2), s. 116-126.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Liber.
- Camilleri, M. A., Troise, C & Morrison, A. M. (2024). Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *The tourism review*, 79(1), s. 85-103. Doi: 10.1108/tr-12-2022-0611
- Chay, T., Xu, Y., Tiwari, A. & Chay, F. (2015). Towards lean transformation: the analysis of lean implementation frameworks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), s. 1031-1052. Doi: 10.1108/JMTM-10-2013-0143.
- Dahlgaard, J. & Dahlgaard-Park, S.M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), s. 263-281. Doi: 10.1108/09544780610659998
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013). Lean Leadership - fundamental principles and application. *Procedia CIRP*, 7, s. 569-574. Doi: 10.1016/j.procir.2013.06.034
- Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring*. 3 uppl., Liber.
- Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), s. 994-1011. Doi: 10.1108/01443570410558049
- Hines, P., Taylor, D. & Walsh, A. (2020). The Lean journey: have we got it wrong? *Total Quality Management*, 31(4), s. 389-406, Doi: 10.1080/14783363.2018.1429258

- Holmemo, M D.-Q. & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs? – How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(12), s. 1332-1345. Doi:10.1080/14783363.2015.1075876
- Holmemo, M D.-Q., Ingvaldsen, J. A. & Powell, D. (2022). Beyond the lean manager: Insights on how to develop corporate lean leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(2), s. 1-13. Doi:10.1080/14783363.2021.2022468
- Islam, A. S. M. Touhidul. (2020). Lean Fails a Lot, Even Today - Are Organizations Taking Care of All Success Factors to Implement Lean? *IUP Journal of Operations Management*, 19(2), s. 29-50.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl., Studentlitteratur.
- Lander, E. & Liker, J. K. (2007). The Toyota Production System and art: making highly customized and creative products the Toyota way. *International Journal of Production Research*, 45(16), s. 3681–3698. Doi: 10.1080/00207540701223519
- Lizarelli, F. L., Carneiro, M.B., Chakraborty, A., Antony, J., Jayaraman, R. & Furterer, S. (2023). Lean and its impact on sustainability performance in service companies: results from a pilot study. *The TQM Journal*, 35(3), s. 698-718. Doi: 10.1108/TQM-03-2022-0094
- Mhlanga, O. (2018). Factors influencing employee motivation in hotels. *African journal of hospitality, tourism and leisure*, 7(3), s. 1-8.
- Perdomo-Verdecia, V., Sacristán-Díaz, M. & Garrido-Vega, P. (2022). Lean management in hotels: Where we are and where we might go. *International Journal of Hospitality Management*, 104, s. 1-15. Doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103250
- Poulston, J. M. (2009). Working conditions in hospitality: Employees' views of the dissatisfactory hygiene factors. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, 10(1), s. 23-43 Doi: 10.1080/15280080902716993
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur.
- Rother, M. (2013). *Toyota kata: lärande ledarskap, varje dag*. Liber.

Seidel, A., Saurin, T. A., Luz Tortorella, G. & Marodin, G. A. (2019). How can general leadership theories help to expand the knowledge of lean leadership? *Production planning and control*, 30(16), s. 1322-1336. Doi: 10.1080/09537287.2019.1612112

Sim, K. L. & Rogers, J. W. (2008). Implementing lean production systems; barriers to change. *Management Research News*, 32(1), s. 37-49. Doi: 10.1108/01409170910922014

Stone, K.B. (2012). Four decades of lean; a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), s. 112-132. Doi: 10.1108/20401461211243702

Suárez-Barraza, M. F., Smith, T. & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(4), s. 359-380. Doi: 10.1080/14783363.2011.637777

Svenskt Näringsliv (2022). *Hotellbranschen skriker efter rätt utbildad personal*. https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/sodermanland/hotellbranschen-skriker-efter-ratt-utbildad-personal_1182793.html

Tonnquist, B. (2021). *Projektledning*. 8 uppl., Sanoma utbildning.

Van Assen, M. F. (2018). Exploring the higher impact of higher management's leadership styles on Lean management. *Total Quality Management*, 29(11), s. 1312-1341. Doi: 10.1080/14783363.2016.1254543

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.

Yang, C., Guo, N., Wang Y. & Li, C. (2019). The effects of mentoring on hotel staff turnover: organizational and occupational embeddedness as mediators. *International journal of contemporary hospitality management*, 31(10), 4086-4104. Doi: 10.1108/IJCHM-07-2017-0398

Bilaga 1

Hej!

Vi är två sistaårsstudenter som studerar Service Management - Turism och Hotell via Lunds universitet, Campus Helsingborg och är nu mitt uppe i arbetet med vårt examensarbete. Vårt arbete grundar sig i att hotellbranschen står inför flera utmaningar, varav en mycket kritisk vi identifierat är hög personalomsättning. **Därav ämnar vi undersöka hur tillämpning av lean ledarskap skulle kunna hjälpa hotell att bemöta dessa utmaningar på ett effektivt sätt.**

Detta kommer att göras genom följande forskningsfrågor:

- Vad anser anställda vara orsakerna till branschens höga personalomsättning?
- Finns det kopplingar mellan de ledarskapsstilar som används på svenska hotell och lean ledarskap?
- På vilka sätt kan lean ledarskap användas inom hotell för att möta branschens utmaningar?

Vi söker därför 2-4 anställda på ert företag som har möjlighet att ställa upp på enskilda intervjuer för att besvara ett antal frågor relaterade till de forskningsfrågor vi formulerat. Dessa intervjupersoner ska gärna vara fördelade över anställda både med och utan chefsansvar och beräknas ta mellan 30 och 45 minuter att genomföra. Hur, var och när intervjuerna ska genomföras är vi flexibla med och väljer ni att medverka kommer intervjuerna att spelas in med ert samtycke samt hållas anonyma. Därav kommer de inte kunna kopplas till specifika anställda eller företag. Intervjuerna kan avslutas när som helst och ni kan även välja att lämna frågor obesvarade om något skulle kännas obekvämt, frågorna kommer även att skickas till intervjupersonerna på förhand. Vi uppskattar om frågorna besvaras så ärligt som möjligt för att få ut ett så rättvisande resultat som möjligt.

Vid eventuella frågor, kontakta oss gärna:

Josefine på xxx- xxx xx xx

xxx.xxx.xx13@student.lu.se

Filippa på xxx- xxx xx xx

xxx.xxx.xx13@student.lu.se

Vi ser fram emot att höra från er så att vi kan beskriva närmare hur upplägget hade sett ut!

Vänliga Hälsningar,

Josefine Ljung och Filippa Lagnell

Bilaga 2

Med chefsansvar

Introduktion

Hej och stort tack till att du är med och deltar i vår studie! Har du haft tid att kika igenom frågorna och informationsbrevet? Om inte kan du få någon minut till det nu.

Vi vill även påminna om att du när som helst kan avsluta intervjun eller välja att inte svara på någon av frågorna. Vi kommer att spela in intervjun med ditt samtycke. För att försäkra din integritet kommer inga personuppgifter att samlas in i samband med detta arbete och endast behöriga parter kommer ha tillgång till materialet. Vi uppskattar om frågorna besvaras så ärligt som möjligt för att få ut ett så rättvisande resultat som möjligt.

Intervjun kommer att hållas i två delar, där ena delen behandlar personalomsättning och motivation, och den andra delen tar upp de ledarskapsaspekter som ni arbetar med samt hur dessa hör ihop med de fem steg som lean ledarskap förknippas med.

Inledande frågor

1. Hur mår du?
2. Hur gammal är du?
3. Vad arbetar du med?
4. Vilka är dina huvudansvar?

Vårt första tema behandlar personalomsättningen inom branschen

1. När började du jobba inom organisationen?
2. Hur har du tagit dig till den position du är på idag?
 - a. När fick du den roll du har idag?
 - b. Har du någon tidigare erfarenhet av att ha chefsansvar?
3. När du sökte dig till din nuvarande arbetsplats, hur länge hade du intentionen att stanna?
 - a. Har denna intention förändrats?
 - i. Varför?

4. Finns det policys för hur ledare inom din organisation bör tänka och agera, både gentemot personal, kund och organisationsmässigt, eller är det fritt för ledaren att ta initiativ?
 - a. Om ja: Är detta en bra uppsättning "regler" eller hade du velat ändra något?
 - b. Om nej: Hade du velat ha ett sådant regelverk med hur du bör agera?
 - i. Varför/ varför inte?
5. Ett problem inom branschen som vi identifierat är hög personalomsättning, upplever du att detta är ett problem?
 - a. Om ja: Vad tror du att detta beror på?
 - i. Vilket tror du är den främsta anledningen?
 - ii. Påverkar hög personalomsättning organisationens prestanda och kultur?
 - iii. Gör ni något för att försöka åtgärda/ minska detta utan att riskera att förlora era anställda?
 - iv. Hur bedömer ni effektiviteten av era insatser för att minska personalomsättningen? Används några specifika metoder?
 - b. Om nej: Varför tror du att det upplevs som ett problem?
6. Hur upplever du kommunikationen i ledarskapet på din arbetsplats? Ex hur kommuniceras omfattande förändringar om sådana skulle ske?
 - a. Bör det finnas fler kommunikationsvägar - mellan vilka?
 - b. Hur tror du att det påverkar personalomsättningen?
7. Upplever du att du får stöd ovanifrån om du stöter på problem i din arbetsdag?
8. Vad motiverar dig på arbetsplatsen? Ex lön, att känna uppskattning, ha ansvar osv.
 - a. Varför tror du att detta motiverar dig?
9. Hur motiverar du dina anställda?
 - a. Hur vet du vad som motiverar dem?
10. Utförs regelbundna medarbetarsamtal?
 - a. Vad diskuteras under dessa samtal? ex personlig utveckling, mål, utmaningar etc.
 - b. Hur tar ni vidare hand om det som sägs i dessa samtal?
 - i. Anser du att det hjälper dig som ledare att utvecklas?

Vårt andra tema i intervjun går djupare in på vilken typ av ledarskap ni använder i dagsläget och om vi kan se några likheter med lean ledarskap.

Detta kommer att göras genom att gå igenom de fem olika principerna för lean ledarskap, förbättringskultur, självutveckling, kvalificering, gemba och hoshin kanri. Dessa principer ämnar

förklara lean ledarskap och vilka beteenden och egenskaper som är viktiga för en organisation att utveckla hos sin sina ledare om de vill införa lean ledarskap och lean management.

Jag kommer ge en kort presentation av varje princip och sedan är tanken att du svarar på hur du upplever att ni arbetar med samma princip:

Förbättringskultur

Detta innebär att skapa en miljö där ständig förbättring uppmuntras och ses som en naturlig del av arbetet. Ledarens roll är att främja en kultur där medarbetare uppmuntras att identifiera och lösa problem samt att kontinuerligt sträva efter att förbättra processer och resultat.

- a. Hur stor roll anser du att ledaren har i denna process?

Självutveckling

Det handlar om att ledarna kontinuerligt strävar efter att utvecklas och förbättra sina färdigheter och kunskaper. Detta kan innebära att söka nya utbildningsmöjligheter, delta i träning eller mentorprogram, och vara öppen för feedback och självreflektion.

- a. Hur märks detta av i organisationen?

Kvalificering

Syftar till att medarbetarna har rätt kompetens och kunskap för att utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt. Detta kan inkludera att erbjuda utbildning och träning, ge möjligheter till att utveckla specialiserade färdigheter, och se till att rätt person är på rätt plats i organisationen.

- a. Upplever du att detta får resultat? På vilka sätt?

Gemba

Den här principen betonar vikten av att vara närvarande och aktivt delta i verksamheten på arbetsplatsen. Genom att regelbundet besöka och engagera sig i den dagliga verksamheten kan ledare få en bättre förståelse för utmaningarna och möjligheterna och vara bättre rustade att stötta sina team.

Hoshin Kanri

Det handlar om att skapa en tydlig vision och strategisk inriktning för organisationen och sedan säkerställa att alla aktiviteter och initiativ stödjer dessa mål.

Avslutande

1. Finns det någonting du vill tillägga?
2. Har du några avslutande frågor till oss?

Tack för att du tog dig tid till denna intervju!

Utan chefsansvar

Introduktion

Hej och stort tack till att du är med och deltar i vår studie! Har du haft tid att kika igenom frågorna och informationsbrevet? Om inte kan du få någon minut till det nu.

Vi vill även påminna om att du när som helst kan avsluta intervjun eller välja att inte svara på någon av frågorna. Vi kommer att spela in intervjun med ditt samtycke. För att försäkra din integritet kommer inga personuppgifter att samlas in i samband med detta arbete och endast behöriga parter kommer ha tillgång till materialet. Vi uppskattar om frågorna besvaras så ärligt som möjligt för att få ut ett så rättvisande resultat som möjligt.

Intervjun kommer att hållas i två delar, där ena delen behandlar personalomsättning och motivation, och den andra delen tar upp de ledarskapsaspekter som ni arbetar med samt hur dessa hör ihop med de fem steg som lean ledarskap förknippas med.

Inledande frågor

1. Hur mår du?
2. Hur gammal är du?
3. Vad arbetar du med?
4. Vilka är dina huvudansvar?

Vårt första tema behandlar personalomsättningen inom branschen

1. När började du jobba inom organisationen?
2. När du sökte dig till din nuvarande arbetsplats, hur länge hade du intentionen att stanna?
 - a. Har denna intention förändrats? Varför?
3. Ett problem inom branschen som vi identifierat är hög personalomsättning, upplever du att detta är ett problem?
 - a. Om ja: Vad tror du att detta beror på?
 - i. Vilket tror du är den främsta anledningen?
 - ii. Påverkar detta dig något i dina arbetsprestationer?
 - b. Om nej: Varför tror du att det upplevs som ett problem?

4. Vad motiverar dig på arbetsplatsen? Ex att känna dig värdefull, bonussystem, arbetskamrater, lön etc
5. Hur upplever du kommunikationen i ledarskapet på din arbetsplats? Ex hur kommuniceras omfattande förändringar om sådana skulle ske?
 - a. Hur tror du att det påverkar personalomsättningen?
6. Upplever du att du får stöd ovanifrån om du stöter på problem i din arbetsdag?
7. Upplever du att det finns utrymme för dig att ta egna initiativ och eventuellt misslyckas?
8. Har du haft något medarbetarsamtal med din chef det senaste året?
 - a. Vad diskuteras under detta möte? ex personlig utveckling, mål, utmaningar etc.
 - b. Har du märkt att någon förändring har skett efter ett medarbetarsamtal?
9. Hur bör en chef vara för att du ska trivas som anställd?
 - a. Hur bör en chef inte vara?

Vårt andra tema i intervjun går djupare in på vilken typ av ledarskap ni använder i dagsläget och om vi kan se några likheter med lean ledarskap.

Detta kommer att göras genom att gå igenom de fem olika principerna för lean ledarskap, förbättringskultur, självutveckling, kvalificering, gemba och hoshin kanri. Dessa principer förklarar lean ledarskap och vilka beteenden och egenskaper som är viktiga för en organisation att utveckla hos sina ledare om de vill införa lean ledarskap och lean management.

Jag kommer ge en kort presentation av varje princip och sedan följer ett par frågor som behandlar var och en:

Förbättringskultur

Detta innebär att skapa en miljö där ständig förbättring uppmuntras och ses som en naturlig del av arbetet. Ledarens roll är att främja en kultur där medarbetare uppmuntras att identifiera och lösa problem samt att kontinuerligt sträva efter att förbättra processer och resultat.

- b. Hur stor roll anser du att ledaren har i denna process?

Självutveckling

Det handlar om att ledarna kontinuerligt strävar efter att utvecklas och förbättra sina färdigheter och kunskaper. Detta kan innebära att söka nya utbildningsmöjligheter, delta i träning eller mentorprogram, och vara öppen för feedback och självreflektion.

- a. Om ja: hur märks det av att ledaren exempelvis har varit på utbildning?

Kvalificering

Syftar till att medarbetarna har rätt kompetens och kunskap för att utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt. Detta kan inkludera att erbjuda utbildning och träning, ge möjligheter till att utveckla specialiserade färdigheter, och se till att rätt person är på rätt plats i organisationen.

Gemba

Den här principen betonar vikten av att vara närvarande och aktivt delta i verksamheten på arbetsplatsen. Genom att regelbundet besöka och engagera sig i den dagliga verksamheten kan ledare få en bättre förståelse för utmaningarna och möjligheterna och vara bättre rustade att stödja sina team.

Hoshin Kanri

Det handlar om att skapa en tydlig vision och strategisk inriktning för organisationen som sedan kommuniceras ut i hela företaget och att alla aktiviteter och initiativ stödjer dessa mål.

Avslutande

3. Finns det någonting du vill tillägga?
4. Har du några avslutande frågor till oss?

Tack för att du tog dig tid till denna intervju!

Bilaga 3



LUNDS
UNIVERSITET

Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga Fakulteten

Jag samtycker till att medverka i denna studie om Lean ledarskap inom hotellbranschen.

- Jag har läst och granskat den tillhandahållna informationen om studien.
- Jag har haft tillfälle att ställa frågor angående undersökningen.

Denna studie utgör ett studentarbete som en del i kursen SEMK65 Examensarbete för kandidatexamen (VT 24).

För att försäkra din integritet kommer inga personuppgifter att samlas in i samband med detta arbete.

Information om personuppgiftsbehandlingen

- Inga känsliga personuppgifter kommer att behandlas i studien.
- Om någon personuppgift skulle nämnas under den inspelade intervjun kommer detta att skrivas bort i transkriberingen och inte behandlas i studien.
- Inga detaljer om dig eller som kan kopplas till dig eller det specifika företag du är anställd på kommer att nämnas i studien.
- Den inspelade intervjun kommer att raderas efter transkribering.
- Samtliga personuppgifter kommer att behandlas varsamt och konfidentialitet kommer att upprätthållas.
- Endast behöriga parter kommer ha tillgång till uppgifterna.
- Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se/integritet. Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få fel på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsbud via dataskyddsbud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till att medverka i studien om Lean ledarskap i hotellbranschen.

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande

Postadress: Lunds universitet, Box 117, 221 00 LUND Besöksadress Paradisgatan 5B Telefon: 046-222 00 00 Fax 046-222 47 20
E-post lu@lu.se Webbadress <https://www.lu.se/start>