



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Visionen – en tolkningsfråga?

– En undersökning om hur olika yrkesnivåer i en organisation tolkar en och samma vision.



Helena Fornander

Emma Norinder

Jonas Skoglund

---

**Handledare:**  
Filippa Säwe  
Hervé Corvellec

Kandidatuppsats  
msm05, VT-2008  
SMT X06, 15 p.

## Tack till...



... Elite Hotels of Sweden, för den tid de dedikerat våra möten, samtal och intervjuer och därmed deras fulla engagemang. Den personal vi har fått chans att möta har givit en stor del av sig själva och visat hängivenhet både åt sin arbetsplats och oss som uppsatsskrivande studenter.



... våra handledare Filippa och Hervé som med sitt engagemang har stöttat och handlett oss igenom denna krävande process. Utan deras feedback hade vi stått handfallna.



... oss gruppmedlemmar för ett gott samarbete. I både motgångar och framgångar har vi lyckats få till ett gott samarbete och även en färdig produkt.



... till alla våra nära och kära som har stått ut (hoppas vi) med oss under dessa tio veckor.



## Stort Tack!

Helena Fornander

Emma Norinder

Jonas Skoglund

## **Sammanfattning**

---

|            |   |
|------------|---|
| Titel      | <i>Visionen – en tolkningsfråga?</i> – En undersökning om hur olika yrkesnivåer i en organisation tolkar en och samma vision. |
| Nivå       | Kandidatuppsats   |
| Syfte      | Vårt syfte är att undersöka hur en vision kan tolkas på olika yrkesnivåer i en serviceorganisation.                           |
| Författare | Emma Norinder, Helena Fornander och Jonas Skoglund  |
| Handledare | Filippa Säwe och Hervé Corvellec  |

### Problembeskrivning

De flesta företag säger sig ha en vision med sin verksamhet. Visioner kan se olika ut, ibland är de långa och komplexa, formulerade via en omsorgsfull arbetsprocess med flertalet individer inblandade. Ibland är de istället bara ett fåtal ord nämnda på företagets hemsida, formulerade av högste chefen för att uttrycka nyckelorden för sin individuella ledarstil och vision. Intressant är därför att se hur en och samma vision kan tolkas på olika yrkesnivåer i en serviceorganisation samt vilken roll visionen spelar.

**Metod** För att kunna besvara vårt syfte och frågeställningar valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer.

**Slutsatser** Det vi har kommit fram till är att visionen tolkas olika på de olika yrkesnivåerna i organisationen. Visionen är abstrakt och behöver därför konkretiseras för att få ett stadigare fäste i organisationen. Genom att visionen konkretiseras underlättas även implementeringen, vilket kan ge visionen starkare fäste.

**Nyckelord** Vision, Ledarskap, Kommunikation, Elite Hotels of Sweden, Tolknningar

## Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inledning</b> .....  | <b>5</b>  |
| Problemformulering .....                                      | 5         |
| Syfte och frågeställningar .....                              | 6         |
| Tidigare forskning .....                                      | 6         |
| Avgränsning .....   | 8         |
| Disposition .....   | 8         |
| Bakgrund: Elite Hotels of Sweden .....                        | 9         |
| <b>Metod</b> .....  | <b>10</b> |
| Metodvaldiskussion .....                                      | 10        |
| Urval.....  | 10        |
| Första kontakten med fältet .....                             | 11        |
| Intervjuguide .....   | 12        |
| Intervjuprocessen .....                                       | 13        |
| Bearbetning av intervjuer – transkribering.....               | 16        |
| Metodkritik.....  | 17        |
| <b>Teori</b> .....  | <b>18</b> |
| Vad är en vision?.....  | 18        |
| Visionen – en meningsfull berättelse eller ett PR-jippo?..... | 19        |
| Hur kan en vision göras gemensam?.....                        | 21        |
| Hur kommuniceras visionen?.....                               | 22        |
| Storytelling – ett sätt att förmedla visionens värde? .....   | 24        |
| Visionen som ett sätt att styra?.....                         | 26        |
| <b>Redovisning och Analys</b> .....                           | <b>29</b> |
| I startgroparna - första stolpen .....                        | 29        |
| Visionen ursprung .....                                       | 29        |
| Tradition, Kvalitet & Flärd.....                              | 30        |
| Visionens väg ut - andra stolpen .....                        | 32        |
| Med visionen i sinnet .....                                   | 33        |
| Visionen tar form – cheferna tolkar .....                     | 35        |
| <i>Traditionen - I</i> .....                                  | 35        |
| <i>Kvaliteten - I</i> .....                                   | 36        |
| <i>Flärden - I</i> .....                                      | 37        |
| <i>Tradition, Kvalitet &amp; Flärd vävs samman - I</i> .....  | 39        |
| Visionens implementering.....                                 | 39        |
| Mållinjen - sista stolpen .....                               | 41        |
| Visionen i servicemötet – frontpersonalen tolkar .....        | 42        |
| <i>Traditionen II</i> .....                                   | 44        |
| <i>Kvaliteten II</i> .....                                    | 44        |
| <i>Flärden II</i> .....                                       | 44        |
| <i>Tradition, Kvalitet &amp; Flärd vävs samman - II</i> ..... | 45        |
| Visionen förmedlas via Kommunikation och Kultur .....         | 48        |
| <b>Slutsatser &amp; Reflektioner</b> .....                    | <b>51</b> |
| <b>Källförteckning</b> .....                                  | <b>54</b> |
| <b>Bilaga 1: Intervjuguide Frontpersonal</b> .....            | <b>56</b> |
| <b>Bilaga 2: Intervjuguide Hotelldirektör</b> .....           | <b>58</b> |
| <b>Bilaga 3: Intervjuguide Försäljningschef</b> .....         | <b>60</b> |
| <b>Bilaga 4: Intervjuguide Receptionschef</b> .....           | <b>62</b> |
| <b>Bilaga 5: Tradition, Kvalitet och Flärd</b> .....          | <b>64</b> |

# Inledning

---

## Problemformulering

De flesta företag säger sig ha en vision med sin verksamhet. Visioner kan se olika ut, ibland är de långa och komplexa, formulerade via en omsorgsfull arbetsprocess med flertalet individer inblandade. Ibland är den istället bara ett fåtal ord nämnda på företagets hemsida, formulerade av högste chefen för att uttrycka nyckelorden för sin individuella ledarstil och vision. Oavsett hur visionen ser ut anser de flesta företag att den är viktig för verksamheten och att den är ett led i strategin för företaget. Visionens användning spänner över en lika riklig mångfald av områden, som det finns sätt att arbeta med den. Ofta suddas gränserna ut mellan visionen och områden som affärsidé, filosofi, mission och strategiska mål. Trots det så finns det relevant och omfattande forskning som avgränsar visionen och beskriver på vilka sätt den kan bli ett framgångsrikt strategiskt instrument i olika organisationer.

Mats Heide och Jesper Falkheimer skriver i boken *strategisk kommunikation* att den interna kommunikationen ofta har en lägre status än den externa. Den interna kommunikationen har haft en mjukare och kvinnligare framtoning än den externa, som haft en mer hård och manlig, menar Heide och Falkheimer. De tror även att den lägre statusen kan förklaras med att den externa kommunikationen har enklare att visa på effekter och räkna på avkastningen av en insats.<sup>1</sup> Den interna kommunikationen är alltså ett område som det inte forskats så mycket inom. Mats Heide skriver om olika sorters funktioner av intern kommunikation. Då det handlar om att kommunicera regler, policy, normer och värderingar, allt som styr tänkandet och handlandet i organisationen, klassificerar han det som den regulativa funktionen.<sup>2</sup> I denna funktion ingår bland annat visionen.

Vi är intresserade av att undersöka hur visionen tolkas på olika yrkesnivåer inom en organisation, det för att få en uppfattning om vad den kommer att innebära för organisationens olika medlemmar. På det sättet hoppas vi se vad visionen faktiskt *är* (eller *inte är*) i organisationen och driva en diskussion kring hur detta kan användas inom arbetsområdet. Vi har valt att tillämpa vår studie på Elite Hotels of Sweden.

---

<sup>1</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2007). *Strategisk kommunikation*. s. 24

<sup>2</sup> Heide (red.). (2005). *Kommunikation & Organisation*. s. 43

## Syfte och frågeställningar

Med ovanstående problembeskrivning som utgångspunkt är vårt syfte följande: *Vårt syfte är att undersöka hur en vision kan tolkas på olika yrkesnivåer i en serviceorganisation.* För att kunna besvara vårt syfte har vi satt upp två frågeställningar. Följande:

- Hur tolkar de anställda på de olika yrkesnivåerna på Elite Hotels of Sweden organisationens uppsatta vision?
- Vilken roll har visionen för det valda företaget?

Dessa frågeställningar kommer att beröra vad visionen har för betydelse för företaget och hur den har kommunicerats. Centralt är även som den första frågeställningen säger, hur de anställda tolkar visionen.

## Tidigare forskning

Det finns en mängd forskning som berör visioner och dess definition. Vi presenterar här vår uppfattning kring området och tar upp några arbeten som mer explicit berör vår inriktning för att se var vi tar vid med vår egen studie. Det finns som sagt mycket material på området och ett av problemen med det är mångfalden av definitioner och isärgående terminologi. Visionens plats tillsammans med mission och filosofi är långt ifrån enhetlig, detta nämns dessutom i flera av de artiklar vi presenterar.<sup>3</sup> Något som är genomgående är att visionen skall ge någon slags bild av framtiden, vad företaget vill vara eller hur det ska vara.<sup>4</sup> Vi har valt att inte utgå från endast en definition av vision utan presenterar olika definitioner. Vi har en närmast explorativ ansats till definitionen av vision. Michael E. Raynor påtalar i sin artikel *That vision thing: Do we need it?* ”When it comes to defining mission and vision, being right may mean little more than being useful.”<sup>5</sup> Han menar att rätt definition kanske inte blir mer än en definition som är *användbar* på något sätt inom något område. Vi avser att undersöka hur visionen uppfattas och används samt vilka funktioner den fyller och inte fyller. Härigenom skapas ett ramverk för vad visionen är i vårt studerade företag och vi avser alltså inte att försöka passa in visionen i någon på förhand vald definition.

---

<sup>3</sup> O’Brien, Frances & Meadows, Maureen. (2003). *Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial service sector.* s. 495; Wilson, Ian. (1992). *Realizing the Power of Strategic Vision.* s. 18-19; Raynor, Michael E. (1998). *That vision thing: do we need it?* s. 369

<sup>4</sup> Raynor. (1998) s. 371

<sup>5</sup> Ibid. s. 375

I *Using vision to improve organizational Communication* av Dawn Kelly sammanfattas tidigare forskning på berörda områden ingående, för att sedan försöka sammankoppla kommunikationsforskningen med litteraturen kring ledarskap och vision. Bland annat används Brymans antologi från 1992 över organisatorisk ledning där det till exempel fastslås, att ha en vision är en integrerad del av ledarskapet.<sup>6</sup> Detta berörs djupare i Ian Wilsons *Realizing the Power of Strategic Vision*. Han skriver om ledarstil och vision och jämför ett så kallat individuellt närmande, som grundas i att kommunicera högsta chefens personliga vision, med en kollektiv arbetsprocess för att nå en gemensam vision.<sup>7</sup> Ett förtydligande är att vi påpekar skillnaden från tidigare forskning och att vi inte sätter lika stor vikt vid den ursprungliga avsikten med visionen. Genom att studera hur visionen tolkas kan vi se hur ledarskapet på hotellerna påverkar ämnet, men vi har valt att inte ha någon kontakt med koncernledningen och kan därför bara sias om visionens ursprungliga avsikt. Däremot har vi hämtat information från företagets hemsida. Den har vi analyserat och använt istället för direkt kontakt med koncernledningen.

Kelly berör något av det mest centrala i vår studie, att vilja skifta fokus från avsändare till mottagare i kommunikationsprocessen. Vi är inte så överens som vi generellt tror att vi är och det räcker inte med att försöka formulera oss så klart som möjligt. Istället kan vi försöka utveckla en gemensam kontext så att budskap *tolkas* på rätt sätt.<sup>8</sup> Kelly föreslår visionen som ett instrument för att utveckla en sådan gemensam kontext, hon argumenterar för att det kan hjälpa att överbrygga kommunikationsbarriärer och bidra med nya möjligheter för ledare.<sup>9</sup> Vi avser att undersöka vilka problem och möjligheter som kan ligga i tolkningen av själva visionen. Visionens kommunikation borde med Kellys synsätt bli central för resterande kommunikation.

Ur ett annat perspektiv beskriver författarna Frances O'Brien och Maureen Meadows en utförd undersökning i serviceorganisationer, som genomgående visade att den interna kommunikationen är det största problemet i arbetet med visionen.<sup>10</sup> Samtidigt är involveringen av personal på lägre nivåer obefintlig i de studerade företagen, trots att det är

---

<sup>6</sup> Kelly, Dawn. (1999). *Using Vision to improve organisational communication*. Leadership & Organization Development Journal 21/2. s. 92

<sup>7</sup> Wilson. (1992). s. 23-24

<sup>8</sup> Kelly. (1999). s. 93-94

<sup>9</sup> Ibid. s. 95-99

<sup>10</sup> O'Brien & Meadows. (2003). s. 496

extra viktigt eftersom det är serviceorganisationer och författarna efterfrågar mer studier på området.<sup>11</sup> Detta verkar befästa kommunikationens betydelse för visionen precis som Kelly argumenterar för vikten av det omvända förhållandet. Wilson påpekar till sist att arbetet med visioner blir meningslöst på egen hand, det måste sammankopplas med företagets strategi på ett effektivt sätt.<sup>12</sup> Exakt hur detta skall gå till lämnar vi därhän för tillfället. Det är på grund av att vi kan hålla diskussionen öppen om vad visionen kan innebära, som vi hoppas bidra med en meningsfull undersökning.

## Avgränsning

Den interna kommunikationen kommer att belysas men endast det som vi finner relevant för vår studie. Företagskulturen kommer att behandlas, men inte hur den uppstår och vi kommer inte heller djupgående analysera vad företagets kultur står för. Strategi kommer endast behandlas på det sätt det rör den interna kommunikationen i form av visioner. Det finns en mängd svårsmäta faktorer som spelar in i en individs tolkning av budskap, information och text. Det är förmodligen omöjligt att täcka in alla dessa aspekter i en undersökning och vi gör absolut inte anspråk på det i den här uppsatsen. Däremot är individen intressant i förhållande till den organisation den verkar i. Vi vill föra en givande diskussion kring ”problematiken” gällande personliga värderingar i organisationen. Att vi låter ordet problematik stå inom citationstecken får visa vikten av att inte glömma all den forskning, som framhåller mångfalden av människor och värderingar i en organisation. Oavsett hur vi ser på saken är det intressant att se hur ledare kommunicerar med sin organisation och hur tolkningsprocessen avgör visionens betydelse och plats. Avslutningsvis poängteras att vi bara har gjort intervjuer från ett av hotellkedjans många hotell. De svar vi fått av våra respondenter poängterar vi att de inte bör vara en generalisering för hela organisationen, då studien är utförd på endast ett utvalt hotell.

## Disposition

I den här inledande delen kommer en kortfattad presentation av vår valda organisation, Elite Hotels of Sweden. Där ges en introduktion till den organisation som uppsatsens frågeställningar bygger på. Efter denna inledande del kommer vi att beskriva hur vi har gått

---

<sup>11</sup> O'Brien & Meadows. (2003). s. 496

<sup>12</sup> Wilson. (1992). s. 20, 27



tillväga för att kunna besvara våra frågeställningar och vårt syfte. Detta görs i vårt metodavsnitt, där vi även styrker de val vi gjort. Olika teorier som tillämpas i uppsatsen kommer därefter att presenteras under avsnittet teori. Teoridelen följs sedan av empiri och teori som sammankopplas i redovisning och analysdelen, som i sin tur är uppdelat i tre delar. Den första delen fokuserar på Elites ägare och chef Bicky Chakraborty, därefter ledningen på hotellet och slutligen receptionspersonalen. De tre delarna rubriceras som olika ”stolpar”, idén är tagen från ett citat uttalat av hotelldirektören. Han menar att visionen är deras ”stolpar” på vägen, vi tar hans resonemang i anspråk och använder stolpsystemet för att guida dig som läsare genom vår analys. Återkommande rubriksättning är också de tre nyckelorden tagna från Elite Hotels vision, tradition, kvalitet och flärd. Reflektioner och slutsatser kommer slutligen att presenteras i ett eget avsnitt och där berättas också vad vi har kommit fram till. I det sistnämnda avsnittet kommer även reflektioner kring arbetsprocessen att göras.

## **Bakgrund: Elite Hotels of Sweden**

Elite Hotels of Sweden är en hotellkedja vars affärsidé är att förvärva och förädla familjeägda traditionsrika stadshotell/gästgiverier. Sedan 1991 drivs verksamheten under namnet Elite Hotels of Sweden. Ensam VD och ägare är numera Bicky Chakraborty. Kedjan har i dagsläget 20 hotell runt om i Sverige. Varje hotell har sin unika historia och speciella karaktär. De flesta hotell återfinns i varsamt restaurerade byggnader, där ambitionen är att förena klassisk stil med moderna trender för att skapa harmoni. Huvudutbudet riktar sig till affärsresande under veckorna med ett komplement om helgerna med olika paketerbjudanden eller endast boende till lägre pris. Inom konceptet drivs även ett antal väletablerade restauranger på hotellen, däribland Bishop’s Arms med 24 pubar runtom i Sverige.<sup>13</sup> Elite Hotels har tre nyckelord som ska genomsyra deras verksamhet och även ingår i företagets vision – motto. Tradition, kvalitet och flärd.

”TRADITIO – QUALITAS – LUXURIA (Tradition, Kvalitet och Flärd) Att bo på Elite Hotels skall vara något annat än att bara ta in på ett hotell. Vi vill ge en totalupplevelse och förmedla en känsla av tradition, kvalitet och flärd. Elite Hotels of Sweden är Sveriges mest klassiska hotellkedja.”<sup>14</sup>

Ovanstående vision är den vi har låtit anställda på Elite Hotels tolka.

<sup>13</sup> Elite Hotels of Swedens hemsida. Tillgänglig: <<http://elite.se/>>. (Läst: 2008-04-29).

<sup>14</sup> Ibid.

# Metod

---

## Metodvalsdiskussion

För att kunna besvara våra frågeställningar och vårt syfte valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer. Steinar Kvale menar att genom att använda sig av kvalitativa intervjuer skildras intervjupersonernas egna perspektiv med deras egna ord. De kan därigenom förmedla sin situation till andra på ett unikt sätt.<sup>15</sup> Då vi ville få ta del av intervjupersonernas egna perspektiv och vardagssituation valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer. Vi ville få en förståelse för intervjupersonernas situation och genom samtalet tolka situationen ur ett perspektiv som fångar upp deras värld. Det beskrivs som hermeneutisk tolkning och innebär att man studerar tolkning av texter. Kvale beskriver att: ”Forskningsintervjun är ett samtal om den mänskliga livsvärlden, där den muntliga diskursen förvandlas till texter som ska tolkas.”<sup>16</sup> Då vi inte har utfört någon intervju med hotellägaren Bicky Chakraborty har vi istället inhämtat information och uttalanden av Bicky från Elite Hotels hemsida. Vi anser att detta material är likvärdigt med de utförda intervjuerna och har även samma tillförlitlighet enligt vår bedömning.

## Urval

För att kunna besvara vårt syfte och pröva våra teorier valde vi att utföra vår undersökning i en organisation där vi ansåg att servicemötet ligger i fokus och ställer höga krav på personalens uppträdande. Valet blev därför en serviceorganisation där vi anser att personalen står i fokus och har en stor betydelse i mötet med kunden. Valet föll därför på ett hotell. Med detta som grund bestämde vi oss också för att vi ville genomföra intervjuerna med den personal som är involverade i servicemötet. Vi menar att även om städpersonal, vaktmästare och andra viktiga yrkesroller står för en viktig del i servicemötet kvarstår faktum att gästen oftast bara ser det färdiga resultatet av deras arbete. Detta leder till att receptionspersonalen är de som genomför det faktiska servicemötet och levererar tjänsten till gästen. Receptionspersonalen blir enligt vår mening hotellets ansikte utåt.

---

<sup>15</sup> Steinar Kvale. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. s. 70

<sup>16</sup> *Ibid.* s. 49

För att kunna pröva våra valda teorier valde vi att applicera dem på en hotellkedja där visionen låg upplagd på hemsidan och lättillgänglig för alla. Anledningen till att vi valde ett hotell med en lättillgänglig vision, upplagd på hemsidan, var för att vi i gruppen därmed tog för givet att de anställda på något sätt måste vara medvetna om visionen. Martyn Denscombe menar att varje val innebär en rad antaganden om den sociala värld som ska undersökas.<sup>17</sup> Valet föll därför på Elite Hotels of Sweden. Vid valet av Elite Hotels of Sweden har vi gjort ett subjektivt urval. Det innebär att forskaren medvetet väljer ut det som passar bäst för studien, grundat på en viss tidigare kännedom om de människor eller företagsformer, i detta fall en organisation.<sup>18</sup>

## Första kontakten med fältet

Efter det att vi hade valt organisation kontaktade vi ett utvalt Elite Hotel och dess hotelldirektör. Vi bad om att få göra intervjuer med dels direktören men även med delar ur personalstyrkan. Han ställde sig positiv till vårt önskemål om att få genomföra vår studie, men med vissa reservationer. Han bad om att, innan vi bokade in några intervjuer, få träffa oss för att diskutera ämnesval. Vi bokade därför in en tid för att få träffa honom i veckan därpå. Med sig hade han då sin försäljningschef och även receptionschef. Under mötet diskuterade vi allmänt kring vår studie, dess bakgrund och även syftet. De godkände idén och beslöt sig för att ställa upp på våra önskade intervjuer. Vi ville ha intervjuer med de tre närvarande cheferna men också med ett antal receptionister. Urvalet av receptionister diskuterades och vi i gruppen framförde önskemål om att själva få välja respondenter ur frontpersonalen, för att få ett så objektivi urval som möjligt. Vi i gruppen hade inte några förutfattade meningar om personalen och inte heller någon tidigare kännedom om dem. Urvalet skulle på så vis bli mer slumpmässigt och därmed ge en mer sanningsenlig och förhoppningsvis bred bild av företaget. Vi förklarade även att vi utlovade total anonymitet till receptionisterna och därmed gav vi också vårt löfte om att inte namnge någon ur frontpersonalen i vårt arbete. Utan problem bokade vi in tid för intervjuer med de tre cheferna, men blev tilldelade fyra receptionister att intervjua med ett löfte om ett representativt urval. Gruppen hade önskat att vår ursprungliga idé om att själva få välja våra respondenter ur receptionsstyrkan hade gått att genomföra. Situationen som gjorde att vi i någon form stod i ett beroendeförhållande till

---

<sup>17</sup> Denscombe, Martyn. (2002). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. s. 9

<sup>18</sup> Ibid. s. 23

hotellet tvingade oss att acceptera situationen, dock med ett kritiskt förhållningssätt i åtanke. Vi kom överens om att vi skulle E-posta ämnena vi skulle samtala om i kommande intervjuer och även övergripande frågor som vi inte ansåg skulle påverka tillförlitligheten i vårt resultat, men samtidigt ge dem chans till att vara förberedda. Vi har även i efterhand valt att inte nämna vare sig hotellets eller chefernas namn, detta för att dels kunna hålla vårt löfte om anonymiteten till receptionspersonalen, men också på grund av att vår intention inte är att hänga ut någon i denna tämligen personliga text.

## Intervjuguide

För att kunna få svar på de frågor vi önskade valde vi att utföra semistrukturerade intervjuer med våra respondenter. Vi hade färdiga frågor och var inställda på att vara flexibla när det gällde ordningsföljden av frågorna och även svarens utformning, det vill säga att vi var öppna för att ge respondenternas individuella och personliga tankar utrymme. Denscombe beskriver semistrukturerade intervjuer och menar att svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter.<sup>19</sup> Kvale beskriver att ju spontanare intervjusituationen är desto större är sannolikheten att få spontana svar.<sup>20</sup> Vi som intervjupersoner var även flexibla på så sätt att vi anpassade frågorna till respondenterna. Ett exempel är hur vi anpassade frågorna då det hände att respondenten redan hunnit svara på en fråga innan den ställts.

När vi satte upp intervjuguiden valde vi att till en början ha inledande frågor för att få med respondenterna in i intervjuprocessen på ett behagligt sätt. De skulle känna sig bekväma i situationen. Till en början fick de därför berätta lite om sin bakgrund och sin funktion på hotellet. Därefter gick vi in på visionen och hade olika frågor kring den, men med fokus på att respondenterna skulle tolka visionen. Frågorna vi hade konstruerat var direkta frågor men även inledande frågor. Kvale beskriver direkta och inledande frågor, han beskriver även att intervjuarens frågor bör vara korta och enkla.<sup>21</sup> Eftersom vi hade en semistrukturerad intervju höll vi oss inte helt till de uppsatta frågorna utan kompletterade även med sonderande-, specificerande- och tolkande frågor. Även tystnad för att locka respondenterna till längre och

---

<sup>19</sup> Denscombe. (2002). s. 135

<sup>20</sup> Kvale. (1997). s. 121

<sup>21</sup> Ibid. s. 123

mer utförliga svar.<sup>22</sup> Detta var för att få så utförliga svar som möjligt och få dem att resonera kring främst visionen. Vi eftersträvade att deras tolkningar skulle bli så uttömmande som möjligt för att ge oss i gruppen så mycket empiri som önskat. Vi valde medvetet att undvika strukturerande frågor, eftersom vi sedan tidigare valt att arbeta utifrån hermeneutiska tolkningen. Det innebär att förhållningssättet var att lyssna och uppmärksamma nya tolkningar av intervjupersonerna istället för att avbryta.<sup>23</sup>

När intervjuguiden var gjord skickade vi iväg ett mejl innehållande övergripande frågor som skulle tas upp under intervjuerna. Vi bad dem reflektera kring sin yrkesroll i företaget och dess innebörd. Som tidigare nämnts, hade vi valt att inte skicka hela intervjuguiden på grund av att vi ville få så spontana och sanningsenliga svar som möjligt. Det då vi anser att om de hade haft tillgång till alla frågor innan intervjuerna, så hade tillförlitligheten påverkats negativt. Om intervjupersonerna hade tilldelats hela intervjuguiden i förväg hade de haft chans att förbereda sig allt för mycket och även diskutera frågorna med varandra, vilket hade gått emot vår önskan om personliga och spontana svar.

## Intervjuprocessen

Intervjuerna som vi skulle utföra var personliga intervjuer, vilket innebär ett möte mellan en forskare och en respondent.<sup>24</sup> Alla tre i gruppen skulle dock närvara men endast en i gruppen skulle ha rollen som huvudsaklig intervjuare. Platsen där intervjun skulle komma att äga rum var på det utvalda Elite Hotellet. För att inte missa något viktigt under intervjun hade vi bestämt att alla tre i gruppen skulle närvara vid de tre intervjuerna med cheferna. På så sätt skulle vi även kunna stötta varandra så att ingen viktig fråga skulle gå förlorad. Gruppen hade delat upp intervjuerna med cheferna och bestämt att vi skulle intervjuas en var. Detta för att intervjuerna var långa och vi som intervjuare inte ville tappa fokus.

Vi hade förberett oss med en diktafon för att underlätta vårt arbete under intervjun. Ljudupptagningen blir då permanent och en fullständig dokumentation fås av det som sägs under intervjun.<sup>25</sup> Precis som Denscombe beskriver det är det mänskliga minnet emellertid ett

---

<sup>22</sup> Kvale. (1997), s. 125

<sup>23</sup> Ibid. s. 125, 126

<sup>24</sup> Denscombe. (2002). s. 136

<sup>25</sup> Ibid. s. 145

ganska opålitligt forskningsinstrument.<sup>26</sup> Trots att vi skulle komma att spela in intervjuerna hade de två som inte intervjuade som uppgift att föra kompletterande anteckningar för att inte missa några viktiga tankar.

Vi förklarade när vi kom att vi gärna ville sitta avskilt i något tyst rum för att intervjupersonerna skulle kunna känna sig trygga och svara fritt på frågorna utan att någon annan skulle kunna höra. Denscombe menar att det är viktigt att arrangera placeringen och försöka finna en plats där man kan vara ostörda, som erbjuder avskildhet och som är någorlunda tyst.<sup>27</sup> Lokalen vi blev tilldelade var en av hotellets konferenslokaler där det var tyst, avskilt och gott om utrymme.

Denscombe beskriver även att placeringen i intervjulokalen är viktig. Vid personliga intervjuer bör man se till att parterna sitter i 90 graders vinkel till varandra. Ögonkontakten underlättas men utan att få känslan av konfrontation som lätt uppstår om man sitter mitt emot varandra.<sup>28</sup> Vi förberedde oss på så sätt genom att ställa stolarna i 90 graders vinkel, mellan intervjuperson och intervjuare. De andra två i gruppen fick platser mitt emot intervjuaren och bredvid intervjuaren. Detta för att om någon av de andra två i gruppen skulle ha någon fråga att vilja inflika med skulle kunna göra det på ett smidigt sätt. Under intervjun agerade alltså en i gruppen som huvudsaklig intervjuare och de andra två hade som uppgift att, som tidigare nämdes, föra kompletterade anteckningar.

Vi började med att intervju försäljningschefen, därefter receptionschefen och slutligen hotelldirektören. Syftet med intervjun förklarades inledningsvis under alla tre intervjuerna och hur undersökningen var upplagd, därefter fick vi ett informerat samtycke av var och en. Informerat samtycke innebär att man informerar undersökningens personer om undersökningens generella syfte, om hur undersökningen är upplagd i stort och om vilka risker och fördelar som kan vara förenade med deltagande i forskningsprojektet.<sup>29</sup> Eftersom vi hade träffat de tre cheferna innan ansåg vi att vi inte behövde presentera oss mycket närmare för dem, utan kunde därför sätta igång med intervjuprocessen direkt. Vi förklarade för cheferna att intervjun skulle komma att ta cirka 60 minuter. De skulle inte kunna ha någon möjlighet att påverka det färdiga resultatet och att den färdiga uppsatsen kommer att

---

<sup>26</sup> Denscombe. (2002). s. 144

<sup>27</sup> Ibid. s. 143

<sup>28</sup> Ibid. s. 143

<sup>29</sup> Ibid. s. 107

publiceras på Internet i en uppsatsdatabas. Vi förklarade även att vi skulle spela in samtalet enbart för vår egen skull och att inspelningen efter att ha använts skulle komma att förstöras. Alan Bryman menar att forskare bör ta ställning till om data ska arkiveras eller förstöras.<sup>30</sup> Vi har valt att förstöra inspelningarna för att få intervjupersonernas fulla förtroende. Vi valde att inte utlova någon anonymitet till de tre cheferna på grund av att vi ansåg att deras roller som hotelldirektör, receptionschef och försäljningschef skulle ha betydelse för vår studie. Men som tidigare nämnt har vi i efterhand, på eget initiativ, valt att inte namnge någon av intervjupersonerna, där även de tre cheferna är inkluderade. Vi har istället valt att nämna cheferna med deras yrkestitlar. De tre chefspositionerna är drivkraften bakom hela personalstyrkan och det är av vikt att vi därför kan betona deras svar och att de inte förväxlas med resterande personal. Med fullständig anonymitet, där vi inte nämner titel, ansåg vi i gruppen att deras svar inte skulle få samma tyngd som svaren får när vi kan nämna position på vem som sagt vad. Under intervjuerna ansåg vi att respondenterna gjorde ett gott arbete med att engagera sig i frågorna vi ställde och svarade med personliga och givande svar.

Senare samma dag hade vi även tid för intervjuer med två av receptionisterna och dagen därpå genomfördes även de två sista och slutliga intervjuerna. Precis som tidigare under intervjuerna med cheferna fick vi sitta i konferenslokalen och vi placerade respondenterna med samma 90 gradiga placering som innan. Även dessa intervjuer var personliga intervjuer med en intervjuare och en intervjuperson.<sup>31</sup> Under intervjuerna med receptionisterna valde vi att endast en i gruppen skulle sitta med för att anteckna för att intervjupersonerna inte skulle känna sig utsatta eller pressade, vilket vi ansåg att tre personer hade gjort i den situationen.

Som tidigare nämnts hade vi i gruppen inte fått veta vilka från receptionen vi skulle få intervjua och därför började vi med att presentera oss för våra respondenter innan intervjuerna skulle börja. Denscombe beskriver att passivitet och neutralitet är viktigt för intervjuerna då man gömmer individen bakom en fasad.<sup>32</sup> Därför presenterade vi oss på ett neutralt sätt och nämnde endast det vi ansåg var nödvändigt för dem att veta såsom våra namn och utbildning.

Under intervjuerna med receptionspersonalen informerade vi åter igen om undersökningens syfte, intervjuens upplägg, att uppsatsen kommer att publiceras på Internet och att de inte

---

<sup>30</sup> Bryman (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. s. 448

<sup>31</sup> Denscombe. (2002). s. 136

<sup>32</sup> Ibid. s. 140

kommer att ha möjlighet att påverka det färdiga materialet. Vi informerade också om att intervjun skulle komma att spelas in precis som vid ovanstående intervjuer. Vi valde att utlova receptionisterna fullständig anonymitet. Detta för att de skulle kunna känna sig fria att uttrycka sig på det sätt de önskade och svara på ett förtroget sätt. Anonymitet innebär att privata data som identifierar undersökningspersonerna inte kommer att redovisas.<sup>33</sup> Vi fick därefter ett informerat samtycke. Intervjuerna med de fyra receptionisterna skulle komma att ta cirka 30 minuter per person, vilket vi även informerade om. Även dessa intervjuer var givande och vi kände oss nöjda med den betydelsefulla information de delgivit oss.

## **Bearbetning av intervjuer – transkribering**

Vi i gruppen valde att spela in intervjuerna för att inte gå miste om några viktiga data. Vi testade ljudkvaliteten genom att spela in under förhållanden som liknande intervjusituationerna och sedan provlyssnade vi. Detta innebär som Kvale beskriver, att forskaren försäkras sig om en god ljudkvalitet som förenklar transkriberingsprocessen.<sup>34</sup> Det blev totalt sju intervjuer att transkribera. Transkriberingsprocessen är ofta ett tidskrävande arbete samtidigt som det skall hålla en passande detaljrikedom utifrån syftet med intervjuerna.<sup>35</sup> Vi valde att skriva ut texten ordagrant under de viktiga delarna där respondenterna talade om visionen och dess betydelse. Detta eftersom det var viktigt att se de spontana tankarna och reaktionerna som vi ville frambringa. När vi undersökte hur respondenterna tolkade något, så anser vi att det som inte sades eller antydde, kan vara lika viktigt som det som explicit uttrycktes. Den ordagranna återgivningen gjordes dock bara på de ställen där det uppfattades som viktigt och i annat fall så utelämnades ”onödiga ord”, meningsbyggnad och talspråk rättades till. Det gjordes på ett sätt som Kvale beskriver kan följa respondentens personliga stil, det för att det ska bli i harmoni med deras allmänna sätt att uttrycka sig.<sup>36</sup> Vi bestämde att en gruppmedlem skulle utföra alla transkriberingarna för att få en helhet i texterna och undvika det extra arbete som annars krävs för att få materialet i en sammanhållen stil.

---

<sup>33</sup> Kvale. (1997), s. 109

<sup>34</sup> Ibid. s. 155

<sup>35</sup> Ibid. s. 155-156

<sup>36</sup> Ibid. s. 156



## **Metodkritik**

Vi anser att en annan metod inte hade varit bättre för att besvara vårt syfte och frågeställningar, våra kvalitativa intervjuer har gett oss det material vi har eftersträvat. I efterhand kan vi konstatera, trots att vi blev tilldelade respondenter från receptionen mot vår önskan, att vi fick ett representativt och brett urval. Respondenterna skiljde sig åt i både ålder, kön, anställningstid och åsikter. I uppsatsen har vi valt att inte skilja receptionspersonalen åt genom exempelvis numrering. Det för att skydda respondenternas anonymitet som är viktigt på grund av frågornas känsliga karaktär. Vi är dock medvetna om att det blir en viss subjektivitet i arbetet då det inte går att härleda vem i frontpersonalen som sagt vad.

# Teori

---

## Vad är en vision?

”En gemensam vision är en kraft i människors hjärtan, en mycket vital kraft. Den kanske har uppkommit som ett infall, men om den är tillräckligt övertygande är den tydlig och konkret. Få företeelser är lika kraftfulla för människors engagemang som en gemensam vision.”<sup>37</sup>

Svaret på hur en vision definieras, menar Peter Senge i *Den femte disciplinen* att, det är en bild, en föreställning om vad man vill åstadkomma. Motsvarande för en gemensam vision är att alla ser samma bild. Han menar även att visionen lägger grunden till samhörighet och att den stimulerar till samverkan.<sup>38</sup> Han menar också att det är en ständig process som kräver engagemang för att den ska kunna förverkligas.<sup>39</sup> Senges resonemang får stöd av Catrin Johansson som menar att begreppet vision står för en framtidsbild av hur man vill att organisationen ska utvecklas. Visionen är ofta utformad och uppsatt av ledningen eller styrelsen. Visionens avsikt är att motivera och engagera de anställda menar Johansson.<sup>40</sup> Ytterligare en röst är El-Namaki som resonerar liknande ovanstående författares resonemang och menar att en vision är en beskrivning av någonting i framtiden.<sup>41</sup> De råder tydliga samband mellan de olika definitionerna av en vision, det vill säga att den förknippas med framtida önskemål för organisationen.

Heide et al. menar att det är en trend att många organisationer försöker identifiera och implementera organisationens värdegrund, ofta i form av tre värdeord. De skriver även att det tycks vara få som lyckas med detta.<sup>42</sup> Vision påvisar en klyfta mellan ett tänkt framtida tillstånd och det nuvarande tillståndet.<sup>43</sup> Att ha en vision innebär engagemang, åtagande och total försjunkelse. En vision kan beskrivas som ett koncept av den framtid som en individ, eller organisation strävar efter att skapa inom en ”bred” tidshorisont.<sup>44</sup> Återigen poängteras den framtida situationen utav författarna.

---

<sup>37</sup> Senge, Peter M. (2000). *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. s. 191

<sup>38</sup> Ibid. s. 191

<sup>39</sup> Ibid. s. 198

<sup>40</sup> Heide, Mats (red.). (2005). *Kommunikation & organisation*. s. 119.

<sup>41</sup> El-Namaki, M.S.S. (1992). *Creating a Corporate Vision*. Long Range Planning. Vol. 25, nr. 6. s. 25 - 29.

<sup>42</sup> Heide (red.). (2005). s. 23

<sup>43</sup> Normann, Richard. (2005). *När Kartan förändrar affärslandskapet*. s. 314-317.

<sup>44</sup> El-Namaki, M.S.S. (1992).

Wilson beskriver i *Realizing the Power of Strategic Vision* hur en bra vision ska se ut. För att täcka alla behov, skapa en bra vision och implementera den menar Wilson att den ska innehålla vissa element. Exempelvis företagets täckning och utsträckning, som står för strategiskt fokus och därmed identifiera målområden. Visionen ska med andra ord stänga ute vissa saker för organisationen och ringa in andra. Storleken som element ska täcka in hur mycket organisationen ska växa, eller inte växa. Produkt och marknadsfokus innebär vilka olika marknadsnischer, vilka produkter och segment som ska fokuseras på. Konkurrensfokus svarar på frågan, hur ska vi konkurrera i framtiden? Organisation och kultur, det vill säga strukturen, ledarskapet och den operativa kulturen, är viktigt för visionens implementering menar Wilson. Image och relationer är viktigt så att visionen överskrider filosofiska plattityder och specificerar de vitala delarna som behövs för att implementera visionen.<sup>45</sup>

Martin Lindström menar att en vision bör vara slagkraftig. Den ska vara så stark att om den tas ur sitt sammanhang och inga referenser till vilket företag den tillhör ges, ska man ändå kunna säga vart den hör hemma.<sup>46</sup> Wilson har analyserat framgångsrika företag och kommit fram till följande saker som *kan* karaktärisera framgångsrika visioner. För att skapa förståelse och stöd bör visionen vara klar och enkel. Visionen bör hela tiden kommuniceras brett, konsistent och den måste i sig själv vara kraftfull och kommunikativ, menar Wilson. Detta är avgörande för att visionen ska bli en delad uppfattning och skapa en grund för handling i organisationen. Handling är kraftfullare än ord och ledarna måste handla i enlighet med vad som är sagt i visionen och därmed var konsistenta i sitt handlande. Flexibilitet kan uppfattas som ett argument mot att använda visioner skriver Wilson. Omvärlden förändras hela tiden och det strategiska arbetet måste följa med. Visionen ska inte överges men väl kan den finjusteras för att möta nya krav. Visionen kan bli en fast punkt att förhålla till sitt strategiska arbete i en föränderlig omvärld om den är utformad på rätt sätt.<sup>47</sup>

## Visionen – en meningsfull berättelse eller ett PR-jippo?

Senge menar att en av anledningarna till att vi skapar visioner är på grund av människans vilja att känna samhörighet med andra människor. Visionen beskrivs som en gemensam identitet,

---

<sup>45</sup> Wilson, Ian (1992). *Realizing the Power of Strategic Vision*. Long Range Planning. Vol. 25, No. 5. s. 20-22

<sup>46</sup> Lindstrom, Martin. (2007, 9 februari). *Vision statements must be more than just words*. Haymarket Business Publications. s. 19

<sup>47</sup> Wilson. (1992). s. 24-25

som ett roder som håller organisationen i rätt kurs.<sup>48</sup> Tyvärr inom organisationer så är visionen ofta personlig, vilket innebär att den tvingas på medarbetarna istället för att man tillsammans delar något gemensamt.<sup>49</sup> Då beskriver Senge ett fenomen som kallas för visionärt ledarskap, vilket innebär att försöka få medarbetarna att skapa egna visioner som går i linje med chefens vision. På så sätt görs personliga visioner till gemensamma.<sup>50</sup> Ett sätt att förklara hur vi alla kan ha samma vision men att vi fortfarande är individer, som ser på det ur olika synvinklar förklarar Senge så här: ”/.../ som om man gör ett antal hål i en rullgardin och tittar ut.”<sup>51</sup> Världen utanför ser likadan ut men från de olika hålen skymtar kanske olika saker menar han. Visionärt ledarskap är alltså ett verktyg som kan användas men oavsett hur företag arbetar med sin vision blir det alltid svårt att koppla bort visionens syfte och användning från ledarskapet i företag, menar Wilson. Visionen blir en del av ledarstilen eftersom den innefattar intuition och värderingar.<sup>52</sup>

I kommunikationen utåt av visionen, så kan den bli en del av ett företags image. Image beskrivs som marknadens uppfattning av ett företag.<sup>53</sup> Image förmedlar, samtidigt som den påverkar förväntningar och hjälper människor att sortera information, marknadskommunikation och rykten. Image fungerar som ett filter som påverkar upplevelsen av företagets verksamhet menar Christian Grönroos.<sup>54</sup> Han menar även att en fördelaktig och välkänd image är en tillgång för varje företag eftersom en image påverkar kundernas upplevelse av företagets kommunikation och verksamhet i många avseenden.<sup>55</sup> Richard Norman skriver: ”Det du inte kan sälja till din personal, kan du inte heller sälja till kunderna.”<sup>56</sup> Han beskriver också i *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen* att företagets ledare måste sälja kärnidén till personalen. Syftet med detta menar han är för att den interna marknadsföringen bibehåller kvalitetsnivån i serviceleveransen. Motiverad och professionell personal utgör en viktig del av imagen gentemot kunden.<sup>57</sup> Normann menar att den interna marknadsföringen bör vara vardag i en serviceorganisation.<sup>58</sup> Bryan Ochalla

---

<sup>48</sup> Senge. (2000). s. 194

<sup>49</sup> Ibid. s. 192

<sup>50</sup> Ibid. s. 196

<sup>51</sup> Ibid. s. 197

<sup>52</sup> Wilson. (1992). s. 18-20

<sup>53</sup> Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://www.ne.se>>. (Läst: 2008-04-23)

<sup>54</sup> Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*. s. 326-327

<sup>55</sup> Ibid. s. 326

<sup>56</sup> Normann, Richard. (2000). *Service Management, ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. s. 144-145

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid. s. 146

stöder detta resonemang och menar att en vision ska utvecklas för organisationen och säljas till de anställda.<sup>59</sup>

## Hur kan en vision göras gemensam?

Företagskultur kan definieras som ”/.../ ett mönster av gemensamma värderingar och föreställningar som ger medlemmarna i en organisation mening, och förser dem med regler för beteendet i den organisationen.”<sup>60</sup> Kulturen står för värderingar, som kan sägas vara djupt rotade i företaget. En svag företagskultur där det finns få eller inga gemensamma värderingar skapar otrygghet, eftersom de anställda då inte vet hur de ska reagera i olika situationer. Starka gemensamma värderingar i ett företag ger tydliga riktlinjer för arbetet och är djupt förankrade bland de anställda.<sup>61</sup> Genom att skapa kollektiv stolthet över företagets mission och värderingar kan de anställda motiveras.<sup>62</sup> Det finns inte två företag med samma kultur, den är alltid unik och det existerar ofta subkulturer i varje företag. Företagskulturer kan vara mer eller mindre synliga, menar Peter Erikson. Han menar att det kan finnas i allt från byggnader till regler för uppförande som öppet kan observeras. Det kan också visa sig i språket både genom det verbala och det icke verbala. Den delen av kulturen som man inte kan se är viktigast ur ett kommunikationsperspektiv exempelvis symboler, hjältar, ritualer, myter och historier. Det kan också vara antaganden som utvecklats under arbetets gång och som sedan lärts ut till nya medlemmar som sättet att tolka, tänka och känna i vissa situationer.<sup>63</sup>

När det gäller service är det särskilt viktigt med en stark och väletablerad kultur som framhäver betydelsen av god service menar Grönroos. Tjänsteproduktionen kan inte standardiseras och det finns inte en situation som är den andra lik. På grund av tjänsternas heterogenitet krävs det en tydligt serviceinriktad kultur som visar de anställda hur de ska agera i olika situationer. För att åstadkomma god tjänstekvalitet krävs det, som tidigare nämndes en stark men även kvalitetsfrämjande kultur. Kvaliteten är svår att styra när det gäller tjänster, därför är det nödvändigt med mycket serviceinriktade och kundmedvetna värderingar i företaget.<sup>64</sup>

<sup>59</sup> Ochalla, Brian. (2003: 26 aug). *Frontline leadership*. Credit Union Management. s. 22

<sup>60</sup> Grönroos. (2004). s. 393

<sup>61</sup> Ibid. s. 399

<sup>62</sup> Ibid. s. 386

<sup>63</sup> Erikson, Peter. (2002). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. s. 196-197

<sup>64</sup> Grönroos. (2004). s. 396

Daphne Woolf påstår att anställda vill känna till företagets vision, mission och värderingar. De behöver förstå hur deras dagliga sysslor hjälper till att uppnå organisationens större mål.<sup>65</sup> Visioner kan bidra till att skapa identifikation med kärnvärden i organisationen och ge de anställda en känsla av målluppfyllelse i sitt arbete beskriver Johansson. Hon menar även att en stark och delad vision är bra för organisationen på alla nivåer.<sup>66</sup> Hon får stöd för sitt resonemang av El- Namaki som menar att en vision behövs för att guida en organisations öde, för att stödja förändringar i företagskulturen och för att möta förändringar i omgivningen.<sup>67</sup> ”A corporate staff needs a shared vision” “But so does everyone in the company” ”Shared values are important right from the tee-off.”<sup>68</sup> Betydelsen av en gemensam och delad vision av alla i organisationen betonas här, precis som tidigare författare också beskrivit.

## Hur kommuniceras visionen?

Kelly beskriver organisatoriska barriärer, exempelvis informationsöverflöd, där vissa studier visar på att ledare tillbringar 80 % av sin tid till att kommunicera. Visionen behöver dock input genom nya idéer och perspektiv också från källor utanför den omedelbara gruppen som utformar den. Detta för att hålla sig i linje med trender, förändringar och nya frågor. Kelly anser att mer information är bättre, men det ska vara rätt information. Om visionen fungerar så vet man vad som förväntas av en och blir därför inte lika pressad av tidsbrist. Kelly menar även att om man ibland firar, har ceremonier och events och på så sätt uttrycker sin ”tro” så överbryggs statuskillnader som kommunikationsbarriärer. Storytelling fungerar också som ett instrument där man berättar visionen genom en historia. Storytelling kommer vidare att tas upp under en egen rubrik, då ämnet har relevans för vår analys. Genom att använda bilder och metaforer så kan inkludering betonas. Avsaknad av formella kanaler, det finns många sätt att designa kanaler som fungerar, men i den informella kommunikationen är symboler och ritualer fördelaktigt eftersom de kommunicerar värden även när ledaren inte är på plats.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Woolf, Daphne. (2006). *'I love my job'*. Canadian HR Reporter. Vol. 19, nr. 18. s. 15

<sup>66</sup> Heide (red.). (2005). s. 122

<sup>67</sup> El-Namaki. (1992).

<sup>68</sup> Milford, Prewitt. (1995). *Employee feedback is key to thriving business*. Nation's Restaurant News. Vol. 29, No. 43, s. 52

<sup>69</sup> Kelly. (1999). s. 96-99

Ett viktigt mål för ledningen är att kommunicera bilder om verkligheten till de anställda, det vill säga de värden som organisationen vill stå för.<sup>70</sup> Johansson skriver i *Kommunikation & organisation* att ledarskap handlar i dagens kunskapsintensiva organisationer inte så mycket om styrning och övervakning av medarbetarnas beteende, utan snarare om att kommunicera målen. Hon menar att de flesta organisationer har styrdokument där organisationens mål, vision och värderingar uttrycks i skriftlig form. För att chefer och medarbetare ska uppnå en gemensam förståelse är kommunikationen av målen viktig.<sup>71</sup>

Paul Deffenbaugh skriver att när man går igenom en strategisk planeringsprocess, övertalas personalen om företagets framtida succé. Tankesättet går igen i Senges tidigare nämnda funderingar om visionärt ledarskap där visionen påtvingas medarbetarna. Deffenbaugh menar att resultatet blir att de anställda antingen köper eller avvisar planen. När de anställda vet vart företaget är på väg kan de själva identifiera en vital roll för dem själva i den succén.<sup>72</sup>

Kelly har i *Using Vision to improve organisational communication* sammankopplat forskning kring ledarskap och kommunikation genom att fokusera på visionen. Genom att utveckla en gemensam kontext förbättras kommunikationen när budskap ska tolkas. Det är alltså inte bara fokus på ledningens sätt att formulera sig och val av kanaler.<sup>73</sup> Den gemensamma kontexten kan ta sin utgångspunkt i visionen föreslår Kelly och visar på vilka sätt det kan hjälpa att överbrygga olika kommunikationsbarriärer. Kelly menar att valet av rätt kanal underlättar kommunikationen. Den nya informationsteknologin ger oss helt ändrade förutsättningar att kommunicera skriver Erikson. Internet ger alla användare möjlighet att fritt sprida information och utbyta tankar menar Erikson. IT-samhället innebär både nya möjligheter och hot. Erikson menar att en alltför ensidig användning av de interaktiva kanalerna lätt kan leda till isolering och opersonlighet. Interaktiva medier kan bli en dålig ursäkt för en utebliven dialog människor emellan. Den som behöver stöd och vägledning i sitt arbete behöver en personlig relation och ett samtal, inte uppmuntrande e-post. Det finns idag många exempel på att människor av tidsbrist hellre sänder ett meddelande via datorn än faktiskt söker upp och talar med den som berörs, även om personen bara sitter ett par rum längre bort på kontoret.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Heide (red.). (2005). s. 169

<sup>71</sup> Ibid. s. 117

<sup>72</sup> Deffenbaugh, Paul. (2006). *Common Vision*. Professional Builder. Vol. 71, nr. 6. s. 18

<sup>73</sup> Kelly. (1999). s. 94-95

<sup>74</sup> Erikson. (2002). s. 30.

Emotionella komplexa budskap förmedlas bäst ansikte mot ansikte. Närmaste chefen kan då genom sin överblick, över vad visionen innebär och vad den betyder för just den underordnade, bäst kommunicera visionen. Dessutom underlättas kommunikationen genom att använda multipla kanaler och att ledaren agerar i enlighet med önskvärda värderingar. Inkonsekvent, verbal och icke verbal kommunikation, det vill säga *hur* man kommunicerar är viktigt. Att uppfattas som ärlig och handla i enlighet med vad som kommuniceras har visat sig betydelsefullt. Representation av värden i enlighet med visionen i sina beslut om alltifrån hur yta skall användas till val av dagordning är viktigt indikerar Kelly.<sup>75</sup>

Ett företags identitet byggs på en idé om vad företaget är, starkt kopplat till dess vision och mål menar Mary Jo Hatch och Majken Schultz.<sup>76</sup> Identiteten kommuniceras till organisationsmedlemmarna från ledningen. Den tolkas och antas av medlemmarna baserat på de kulturella mönstren i organisationen, deras arbetslivserfarenhet och sociala influenser från yttre relationer med omgivningen.<sup>77</sup> Med andra ord gör personalen olika tolkningar av visionen beroende av deras individuella bakgrund. Resonemanget förtydligas genom ett citat av Per-Johan Ödman: ”Tolkningen är en subjektiv akt, som alltid görs från en viss aspekt.”<sup>78</sup> Bennis och Nanus betonar att det avgörande ansvaret för en ledare är att kunna kommunicera innebörden i den riktning som formar och tolkar situationer så att de anställdas handlande styrs av gemensamma verklighetsuppfattningar. De menar att företagets ledare kan formulera visionen och ge den legitimitet. Men om organisationen ska kunna vara framgångsrik, måste visionen växa fram ur organisationens samlade behov och måste kunna försvaras eller ägas av alla viktiga aktörer.<sup>79</sup> För att kunna fungera som en ledstjärna måste visionen integreras i det kulturella värdesystemet i organisationen.<sup>80</sup>

## Storytelling – ett sätt att förmedla visionens värde?

Ett sätt att undersöka organisationer är att studera de historier som berättas i dem. Ett samlingsbegrepp för detta område är ”storytelling”. I *Storytelling in organisations, Facts, Fictions and Fantasies* beskriver Yiannis Gabriel olika inställningar till detta arbete. Ett sätt

<sup>75</sup> Kelly. (1999). s. 96-99

<sup>76</sup> Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing. Vol. 31, Iss. 5/6. s. 356.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ödman, Per-Johan. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik*. s. 71

<sup>79</sup> Bennis & Nanus (1985). se Heide (red.). (2005). s. 120

<sup>80</sup> Heide (red.). (2005). s. 121



är en tolkande syn vilket innebär att försöka upptäcka dold symbolism i historier. De tolkas som bärare av mening och uttryck av psykiska, interpersonella och sociala verkligheter.<sup>81</sup> Gabriel berättar att för att inte få en allt för positivistisk bild av storytelling så bör det poängteras att "officiella" organisatoriska historier sägs av forskare kanske inte vara mer än slogans, uttorkade på mening och utan möjlighet att generera känslor.<sup>82</sup> De historier i organisationer som blir intressanta är de om personliga erfarenheter från individer i organisationen.<sup>83</sup> David M. Boje skriver i *Narrative methods for organizational and communication research* att det är för stort fokus på rent narrativa berättelser. Han föredrar definitionen av en "story" som följande:

"A story describes a sequence of actions and experiences done or undergone by a certain number of people, whether real or imaginary. These people are presented either in situations that change or as reacting to such change. In turn, these changes reveal hidden aspects of the situation and the people involved, and engender a new predicament which calls for thought, action, or both. This response to the new situation leads the story towards its conclusion."<sup>84</sup>

Historier som ledningsinstrument och ett sätt att utöva kontroll i organisationer får ofta spridda betydelser menar Gabriel. De mottas ofta som att de vore cyniska försök att manipulera. Dessutom kontrollerar ingen historien när den är berättad, den får ett eget liv utanför ledningens kontroll.<sup>85</sup> Motstånd mot historier i organisationen visar sig ofta genom skämt och sarkastiska gliringar "every joke is a tiny revolution".<sup>86</sup> Oavsett hur små uttryck de tar sig så är det ett sätt för individen att bemöta hierarkin med intimitet för att revoltera mot strukturen. Det underminerar "heligheten" hos auktoriteten.<sup>87</sup> Humor kan också ses som ett sätt att hantera situationen, få en känsla att ha kontroll trots att man är fast på den lägre nivån i hierarkin och får rätta sig efter systemet, alltså ett upplevt motstånd men egentligen ett sätt att acceptera sin situation.<sup>88</sup>

Bilden av organisationen som en familj är kärnan av många nostalgiska känslor. Nostalgi är en form av längtan till det oåtkomliga, en idealisering av det förflutna.<sup>89</sup> Gabriel menar att det är vanligt att personal gärna beskriver viktiga händelser i organisationens historia, men

<sup>81</sup> Gabriel, Yiannis. (2000). *Storytelling in organisations, Facts, Fiction and Fantasies*. s. 15-16

<sup>82</sup> Ibid. s. 21

<sup>83</sup> Gabriel. (2000). s. 22

<sup>84</sup> Boje, David M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. s. 2

<sup>85</sup> Gabriel. (2000). s. 117

<sup>86</sup> Ibid. s. 120

<sup>87</sup> Ibid. s. 120-121

<sup>88</sup> Ibid. s. 122

<sup>89</sup> Ibid. s. 175

försöker också införliva dem i en idealiserad bild av organisationen och sitt personliga förflutna tillsammans med tillgivenhet och värme. Det blir därför inte bara ett individuellt fenomen utan ett emotionellt och symboliskt attribut av vissa organisationer.<sup>90</sup> Gabriel menar att vissa element fokuserar den nostalgiska känslan, så som byggnader. En äldre byggnad kan bli en kraftfull källa för nostalgiska känslor för dem som har levt och jobbat med den. Exempelvis inom fältet företagskultur kan förändringar i byggnader leda till missnöje och även om det ska representera något nytt och positivt så kan det leda till en känsla av att gamla värden blir korrumperade.<sup>91</sup> Vissa karaktärer kan också komma att generera många historier med nostalgiska element, framförallt ledare.<sup>92</sup> Genomgående i nostalgiska historier är idealisering och förenkling med en tyngd på det gemensamma och en önskan om kvalitativ autencitet. Nostalgin blir viktig för hur vi skapar vår identitet i organisationen, vi kan ha mött en känd person, ha varit med om en historisk händelse och så vidare.<sup>93</sup>

## Visionen som ett sätt att styra?

Visionen blir oanvändbar om företag inte kan artikulera ett sätt att handla efter den menar Michel Raynor. Strategin blir första steget till att realisera den och specifika mål kan sättas, vilket driver handlingen påpekar Raynor.<sup>94</sup> Tanken med en strategi som innehåller vision och mål är att organisationens medlemmar ska känna till, förstå och agera enligt den menar Johansson.<sup>95</sup> Grönroos menar att ledningen ska vilja skapa en serviceinriktad strategi och inte bara prata om det. Företagets affärsidé, deras uppgift, utgör grunden för strategin.<sup>96</sup> Han menar alltså att chefer måste vara stödjande, inspirerande och agera som chefer. Utan chefernas stöd kan servicekulturens värderingar inte spridas så att de genomsyrar hela företaget. Grönroos och Johanssons argumentation går samman och de båda författarna menar att det börjar hos ledarna och det åligger dem att sprida visionen och dess innefattande värderingar till resten av organisationens medlemmar. Grönroos uttrycker att ledningens inflytande är av stor betydelse om serviceinriktade värderingar ska kunna förmedlas till personalen, men även förstärkas och därmed bli en naturlig del av företagets vardag. Cheferna

---

<sup>90</sup> Gabriel. (2000). s. 176

<sup>91</sup> Ibid. s. 177-178

<sup>92</sup> Ibid. s. 179-181

<sup>93</sup> Ibid. s. 182

<sup>94</sup> Raynor, Michel, E. (1998). *That Vision Thing: Do We Need It?* Long Range Planning, Vol. 31, No 3, s. 373

<sup>95</sup> Heide (red.). (2005). s. 123

<sup>96</sup> Grönroos. (2004). s. 400

är ett företags ledare som genom sitt ledarskap bidrar till kulturen och har därmed en central roll vid utvecklingen av kulturen.<sup>97</sup>

Johansson anser att idealet är att strategin blir ett levande dokument, något som efterlevs i praktiken i alla de vardagsbeslut som måste fattas.<sup>98</sup> I många organisationer används de i en rutinmässig aktivitet, skild från vardagshändelserna och utan några praktiska konsekvenser.<sup>99</sup> Senge har som åsikt att kommunikation är en viktig faktor i ledarskapet. En chef måste ha ambitionen att vilja kommunicera med sin personal men även vara medveten om hur det går till.<sup>100</sup> Visionen möts av en mängd olika attityder och ledaren måste visa i handling att den ska fylla en funktion samt vad den funktionen blir, antyder O'brien och Meadows. Detta är viktigt för att medarbetarna överhuvudtaget skall lägga vikt vid den.<sup>101</sup> Grönroos stärker åsikterna med att cheferna måste även kunna motivera sina medarbetare och stärka deras motivation för serviceinriktade prestationer.<sup>102</sup> Grönroos hävdar att chefer och andra anställda måste vara motiverade för att tillämpa en servicestrategi och då kan intern marknadsföring underlätta.<sup>103</sup>

Senge menar att ett förlegat synsätt på visionen är att den kommer uppifrån i hierarkin och förmedlas sedan neråt i ledet. Det blir den officiella förklaringen utåt, men detta blir aldrig en kraft i företaget, en vision som genomsyrar hela organisationen. Han menar också att det är en ständig process som kräver engagemang för att den ska kunna förverkligas.<sup>104</sup> Det är dock fortfarande så att visioner oftast skapas av ledningen i företag och att de sedan ska implementeras genom företagets befintliga byråkratiska system, uppger O'brien och Meadows. Skapandet av visionen är därför ofta en snabb process men att implementera den blir tidskrävande.<sup>105</sup> Wilson beskriver arbetet med visionen genom olika närmanden. Ett sätt är det individualistiska, där en karismatisk ledare har en personlig vision. Den blir ofta enkel, kraftfull och konsistent, men den missar ofta någon viktig insikt eftersom den är beroende av endast en person. Ledaren måste därför bygga förståelse och konsensus kring sin vision i efterhand. En kollektiv process innebär att chansen är större att visionen blir komplett, risken att den blir underminerad minskar. Den blir enklare att kommunicera då den redan har

---

<sup>97</sup> Grönroos. (2004). s. 402

<sup>98</sup> Heide (red.). (2005). s. 123

<sup>99</sup> Normann (2001). se Heide, M. (red.). (2005). s. 123

<sup>100</sup> Senge. (2000). s. 202

<sup>101</sup> O'brien & Meadows. (2003) s. 495

<sup>102</sup> Grönroos. (2004). s. 402-404

<sup>103</sup> Ibid. s. 405

<sup>104</sup> Senge. (2000). s. 198

<sup>105</sup> O'brien & Meadows. (2003). s. 484

förespråkare som är ”på tåget” från början och kan sprida och knyta samman den ute i organisationen. Men risken är att den blir inriktad på konsensus och konsensus innebär kompromiss och genom kompromisser förlorar visionen det ”visionella” och blir inte lika kraftfull.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Wilson. (1992). s. 23-24

# Redovisning och Analys

---

## I startgroparna - första stolpen

”Att bo hos oss är något annat än att bara ta in på hotell. Vi vill ge dig en totalupplevelse och förmedla en känsla av tradition, kvalitet och flärd. **Välkommen!**”<sup>107</sup>

Ovan nämnda citat är vad som först möter läsaren på Elite Hotels hemsida. Detta är också en del av organisationens gemensamma vision. En vision kan beskrivas på många sätt, ett av dessa är Senges förklaring att det är en bild, en föreställning om vad man vill åstadkomma.<sup>108</sup> Johansson stöder Senges definition av begreppet och förklarar visionen som en framtidsbild av hur man vill att organisationen ska utvecklas.<sup>109</sup> Citatet uttrycker att Elite Hotels *vill* ge en totalupplevelse, vilket refererar till framtiden, det vill säga den framtidsbild som författarna också talar om. Detta visar på att Bicky Chakrabortys (Elites ägare och VD) syfte med visionen stämmer överens med det teoretiska resonemanget och att visionen blir därmed tidlös på grund av tempusformen på verbet *vill*.

### Visionen ursprung

Den framtidsbild som Bicky vill framhäva är dock ganska begränsad i jämförelse med Wilsons teori om de olika behov visionen kan täcka. Wilson skriver om olika element såsom företagets strategiska täckning och utsträckning. Det kan tyckas att Elite Hotels vision inte visar på strategiskt fokus och målområden fullt ut, då begreppen i visionen är alltför abstrakta för att ringa in särskilda aspekter och stänga ute andra.<sup>110</sup> Förutom detta så framstår ett annat element som bristfälligt, nämligen det om image och relationer. När det gäller image och relationer så skriver Wilson att det är viktigt att visionen överskrider filosofiska plattityder och ger en fingervisning om hur imagen ska uppnå autencitet och hur relationerna i företaget ska se ut. Detta blir någon sorts konkretisering och framtida bild av hur företaget skall leva upp till de i visionen beskrivna värdena. Wilson nämner SAS som exempel där företaget i sin vision talar om hur de skall kunna erbjuda den bästa servicen, *genom att ge sin personal*

---

<sup>107</sup> Elite Hotels of Swedens hemsida. Tillgänglig: <www.elite.se>. (Läst: 2008-05-08).

<sup>108</sup> Senge. (2000). s. 191

<sup>109</sup> Heide (red.). (2005). s. 119

<sup>110</sup> Wilson. (1992). s. 20-22

*möjlighet att bemöta kundernas önskemål.*<sup>111</sup> Återigen är visionen i vårt fall för abstrakt för det kriteriet då totalupplevelsen och känslan av tradition, kvalitet och flärd inte konkretiseras alls. Vi ser att detta problem kan avhjälpas genom annat arbete med visionen, det vill säga visionens implementering. Detta genom att sätta andra interna mål och använda intern kommunikation som ligger utanför visionens formulering. Det ställer emellertid större krav på arbetet med kommunikationen, vilket i hög grad stöds av tidigare teori på området. Som exempel kan nämnas Raynor som skriver att visionen blir oanvändbar om man inte kan artikulera ett sätt att handla efter den.<sup>112</sup>

Med ovanstående resonemang klart i minnet kan vi nämna det positiva med en viss abstraktion i visionens formulering. Det möjliggör framförallt friare associationer för individerna i organisationen och låter varje del (i vårt fall varje hotell) själva skapa sin version av visionens innebörd. Detta med all den kunskap och lokala kännedom kring den egna verksamheten som bara finns i de lägre nivåerna i hierarkin. Vi kommer som följer, löpande att bredda diskussionen om visionens implementering i vår studie.

## Tradition, Kvalitet & Flärd

Som det går att utläsa på Elite Hotels officiella hemsida utgår deras vision från tre stycken nyckelord. *Tradition, Kvalitet och Flärd*. Dessa tre ord, som är grundläggande för visionen är skapade av hotellkedjans ägare Bicky Chakraborty. Visionen ska enligt hotelldirektören troligen ha skapats någon gång runt år 1983-84. Johansson menar att en vision ofta är skapad och uppsatt av ledningen.<sup>113</sup> Det stämmer även överens med hotellkedjans fall där det är högsta chefen Bicky som skapat den. Som författarna Heide et al. menar är det även vanligt att organisationer försöker att identifiera och implementera organisationens värdegrund i form av tre värdeord.<sup>114</sup> Sambandet mellan Heide et al.s teori och hur verkligheten ser ut i Elites fall tycks stämma överrens. Det teoretiska resonemanget får samtidigt stöd av O'brien & Meadows som antyder att visionen ofta skapas av ledningen, dem menar även att processen med att skapa visionen kan vara snabb men att implementera den blir mycket tidskrävande.<sup>115</sup> Senge stöder även han resonemanget, han menar att visionen är personlig, vilket han menar

---

<sup>111</sup> Wilson. (1992). s. 20-22

<sup>112</sup> Raynor. (1998) s. 373

<sup>113</sup> Heide (red.). (2005). s. 119

<sup>114</sup> Ibid. s. 23

<sup>115</sup> O'brien & Meadows. (2003). s. 484

kan innebära att den tvingas på medarbetarna.<sup>116</sup> Wilson utvecklar detta genom att dela in processen i ett individualistiskt kontra ett kollektivt närmande till visionen. De fördelar som uppnås genom att förlita sig till en karismatisk ledares personliga vision blir dess enkelhet, kraftfullhet och förmåga att vara konsistent. Den missar dock ofta någon viktig insikt eftersom den är beroende av enbart en person och ledaren måste bygga förståelse och konsensus kring sin vision i efterhand. Om visionen istället skapats kollektivt är chansen större att visionen blivit komplett, risken att den blir underminerad minskar och den blir enklare att kommunicera då den redan har förespråkare ute i verksamheten. Detta medför dock kompromisser och i och med detta kan visionen förlora det visionella och inte bli lika kraftfull.<sup>117</sup>

Vi kommer att problematisera området kring ledning och ledarskap mer utförligt i analysens två andra delar. Anledningen till att vi nämner detta är att vi ser en ytterligare ökad press på arbetet med att implementera visionen då företagets medlemmar inte var med i processen när den skapades. Konstateras kan också att Elite Hotels har haft förutsättningar att implementera sin vision, oavsett de höga kraven som ställts på arbetet. Detta på grund av den långa tidsramen företaget har haft, det vill säga närmre 25 år. De tre värdeorden är trots allt något som, precis som Heide uttrycker det, organisationen vill ska genomsyra hela företaget och därmed även spegla dess identitet. Så här lyder Elites vision:

”TRADITIO – QUALITAS – LUXURIA (Tradition, Kvalitet och Flärd) Att bo på Elite Hotels skall vara något annat än att bara ta in på ett hotell. Vi vill ge en totalupplevelse och förmedla en känsla av tradition, kvalitet och flärd. Elite Hotels of Sweden är Sveriges mest klassiska hotellkedja.”<sup>118</sup>

En vision ska vara slagkraftig och så stark att om den tas ur sitt sammanhang och det inte ges några referenser till vilket företag den tillhör ska man ändå kunna se vart den hör hemma, menar Lindström.<sup>119</sup> Då hotellkedjan består av till mestadels gamla stadshotell och gästgiverier kan det tänkas att de i och med detta lätt kopplas ihop med begreppet tradition. Mycket av traditionen sitter därför i de gamla byggnaderna som förvärvats av hotellkedjan. Kvalitet är ett mer generellt begrepp som troligen de flesta hotell strävar mot och är därför ingen specifik egenskap som förknippas med Elite Hotel. Flärd är något som bringar associationer som ”något utöver det vanliga”, ”lyx”, ”det extra fina” och så vidare. Elite Hotel

<sup>116</sup> Senge. (2000). s. 192

<sup>117</sup> Wilson. (1992). s. 23-24

<sup>118</sup> Elite Hotels of Swedens hemsida. Tillgänglig: <[www.elite.se](http://www.elite.se)>

<sup>119</sup> Lindström. (2007). s. 19

har kravet att alla hotell skall ha minst fyra stjärnor på stjärnskalen vilket innebär att de möter vissa krav. Dock finns det flera hotell som har den här märkningen och ordet flärd antyder snarare den högsta femstjärniga etiketten. Flärdfullheten borde alltså förmedlas på flera sätt och vi studerar hur vårt undersökta hotell förhåller sig till detta ord senare i vår studie.

Från samma Internetsida som Elite Hotels vision ligger uppe på hittar man även ett stycke där VD för hotellet har ordet:

”Oavsett vad du tar dig för, vill jag att du alltid känner dig som en hedersgäst hos oss på Elite Hotels. Jag och *mina medarbetare* (egen kursivering) vill att du ska uppleva en varmt ombonad och komfortabel miljö som får dig att känna dig hemmastadd på våra hotell.”<sup>120</sup>

Det Bicky säger här är att han vill att hans tankar ska förmedlas och representeras av även hans personal. Johansson anser att visionens avsikt är att motivera och engagera de anställda.<sup>121</sup> Om Bicky vill ha med sin personal i sitt sätt att tänka och agera gentemot kunderna, kan visionen användas som ett verktyg för att öka och skapa motivation och engagemang hos medarbetarna precis som Johansson beskriver det.

## Visionens väg ut - andra stolpen

Hotelldirektören berättade att visionen är de mål de jobbar för och ”visionen sätter även *stolpar* (egen kursivering) på vägen för vad de ska arbeta mot”. Hotelldirektören anser också att alla företag måste ha en vision. Alla måste veta ”varför vi är här och varför ska vi göra så?” menar hotelldirektören. Senge beskriver visionen som ett roder som håller organisationen i rätt kurs.<sup>122</sup> Senges och hotelldirektörens tanke sätt går ihop, de stämmer dessutom överens med receptionschefens tankegångar om visionen, som lyder så här: ”Att driva ett hotell är som att driva ett segelfartyg utan motor, du måste korrigera din kurs efter hur vinden påverkar ditt fartyg.” Receptionschefen menar att detta stämmer bra och det gäller allt från ekonomi, personal till kvalitén på produkten. ”Bara för att något var bra för flera år sen så betyder inte det att man idag kan stå med armarna i kors och tycka livet är underbart.” El-Namaki menar att en vision behövs för att guida en organisations öde, för att stödja förändringar i företagskulturen och för att möta förändringar i omgivningen.<sup>123</sup> Receptionschefens

<sup>120</sup> Elite Hotels of Swedens hemsida. Tillgänglig: <www.elite.se>

<sup>121</sup> Heide (red.). (2005). s.119.

<sup>122</sup> Senge. (2000). s. 194

<sup>123</sup> El-Namaki. (1992).



reflektioner speglas i hur El-Namaki beskriver att organisationen ska möta förändringar i omgivningen och stödja förändringar i företagskulturen. Samtidigt som de tre cheferna menar att visionen är deras riktlinje, deras roder och att den behövs för att styra efter rätt kurs, kan det tyckas svårt att använda den som ”stolpar” eftersom visionen, som tidigare diskussion visat, är så abstrakt. Detta kan kopplas samman med det sista kravet i Wilsons resonemang om visionens utformning, *flexibiliteten*.<sup>124</sup> Visionen skall aldrig överges, påpekar Wilson, men den kan finjusteras för att möta nya krav. Det verkar som att Elites vision aldrig blivit justerad. Det Wilson menar att syftet med visionen, att bli en fast punkt i en föränderlig omvärld. Vi ser att det fortfarande kan fyllas beroende på hur den abstrakta visionen implementerats och konkretiserats.

Innan vi går in på hur ledarna på vårt undersökta hotell explicit har tolkat visionen, vilka ”stolpar” de har hittat och hur de har förhållit sig till konkurrensen och andra faktorer av förändringar som påverkat organisationen utifrån sin vision, väljer vi att beskriva hur ledarna har blivit informerade om visionen. Hur de talar om den som dokument eftersom det är intressant att se hur pass förankrad den är och vad den får för betydelse för den dagliga verksamheten. De kärnkompetenser som uttrycks i visionen tolkas och frågan är om den högste ledarens (Bicky) framtidsbild om en totalupplevelse präglad av tradition, kvalitet och flärd kan representeras på hotellet. Johansson uttalar klart och tydligt att idealet är att de beskrivna värdena blir ett levande dokument, något som *efterlevs i praktiken i alla de vardagsbeslut som måste fattas*.<sup>125</sup>

## Med visionen i sinnet

Hotelldirektören berättar att första gången han blev informerad om visionen förmodligen var då han träffade Bicky för första gången. Ett viktigt mål för ledningen är att kommunicera bilder om verkligheten till de anställda, det vill säga de värden som organisationen vill stå för menar Heide.<sup>126</sup> Bennis och Nanus betonar även de att det avgörande ansvaret för en ledare är att kunna kommunicera innebörden av en vision i den riktning som formar och tolkar situationer, så att de anställdas handlande styrs av gemensamma verklighetsuppfattningar.<sup>127</sup> Försäljningschefen tror att han blev informerad om visionen vid anställningsintervjun. Han

---

<sup>124</sup> Wilson. (1992). s. 24-25

<sup>125</sup> Heide (red.). (2005). s. 123

<sup>126</sup> Ibid. s. 169

<sup>127</sup> Bennis & Nanus (1985) se Heide (red.). (2005). s. 120

berättar även att visionen återkommer i tryckta material så att den syns, nästan varje dag. Försäljningschefens tankar liknar receptionschefens kring att alla känner till visionen men att det inte är något som det talas om. Alla känner till den fast man inte uttalar just orden och båda betonar istället *känslan* på hotellet. De båda cheferna beskriver även att visionen är något som finns i bakhuvudet och som de försöker arbeta efter. Receptionschefen och försäljningschefen uttrycker det så här:

”Men man får inte glömma att detta är vad vi utgår ifrån, detta är vår grund, vi kan inte börja fibbla med någonting här ute, det har inte med detta att göra. Men dagligen kan jag inte säga att vi står och har någon seans om det. Det har vi inte.”

Han menar även att:

”Det här är kort och koncist det här kan alla ta till sig. /---/bara du har rätt inställning och tar den till dig. Den här säger ju ingenting om exakt hur du exakt ska jobba. Det gör den inte men detta här är enkelt att ta till sig.”

Försäljningschefen styrker resonemanget och säger så här:

”Jag tror att det är viktigt att ha gemensamma mål och gemensamma värderingar som genomsyrar hela företaget. Annars tror jag att det blir ganska spretigt. Att man inte jobbar åt samma håll så att säga... Även fast det inte är uttalat varje dag så vet man ändå vad det handlar om.”

Ledarskap, enligt Johansson, handlar inte så mycket om styrning och övervakning av medarbetarnas beteende, utan snarare om att kommunicera målen.<sup>128</sup> Det stämmer överrens med de båda chefernas syn på hur visionen ska användas. Johansson menar också att de flesta organisationer har styrdokument där organisationens mål, vision och värderingar uttrycks i skriftlig form.<sup>129</sup> Som försäljningschefen också påpekade har de dessa tryckta dokument. Dokumenten verkar dock inte vara särskilt välanvända utan visionen *ligger med* på hemsidan och den syns varje dag, men det talas inte om den uttryckligen. De tre intervjuade ledarna talar om en informell kommunikation och ett nära samarbete i ledningen. Om vi tar det i beaktande tillsammans med att respondenterna verkar ha svårt att komma ihåg den exakta visionen och när de blev informerade om den, tyder det på att det finns en *känsla* av visionens beskrivna värden som genomsyrar företaget. Eller så blir det en form av efterkonstruktion när de talar om hur de arbetar utefter visionens känsla. En efterkonstruktion som är möjlig på grund av visionens höga grad av abstraktion.

---

<sup>128</sup> Heide (red.). (2005). s. 117

<sup>129</sup> Ibid.

## Visionen tar form – cheferna tolkar

För att få klarhet går vi nu vidare och beskriver hur hotellets ledare tolkar visionen. Under intervjuerna beskrev ledningen visionen genom att berätta om ägaren, Bicky Chakraborty. Vi låter några citat från de tre cheferna visa hur nära visionen förknippas med Bicky. När vi talar om traditionen säger hotelldirektören:

”Bicky gillar ju de gamla rokokohotellen jag vet inte om ni känner till det, det är väldigt pampiga och gamla hotell, också gamla byggnader.”

När vi talar om vad visionen betyder säger receptionschefen så här:

”Återigen så är det så att i grund och botten så har Bicky skapat den, han gick ju motsatt väg i hotellbranschen. Han tog sådana gamla stadshotell och kända hotell sen innan... och det i en tid när de stora cementblocken började byggas. /---/ Lite mer personlig touch... en sån personlighet som styr. /---/ Sedan har han alltid talat om det här med flärd... jättekul att han har hittat ett så gammaldags ord.. En medelsvensson vet inte ens vad det betyder.”

Hotelldirektören, som har den närmsta kontakten med Bicky, berättar flera historier om honom som person som svar på våra frågor. När vi frågar om kvaliteten och flärden berättar han en anekdot om hur Bicky själv har tagit fram egna rejäla handfat i marmor för att det skall finnas uppställningsyta för gästens personliga tillhörigheter. Genom att berätta historier kring ledarens vision sätts den in i ett sammanhang och blir lättare att tolka och förstå. Historier om personer beskriver inte enbart personen utan den sociala verkligheten och psykiska verkligheten kring personen i fråga.<sup>130</sup> Med tanke på den tidigare diskussionen om att förmedla en karismatisk ledares personliga vision borde dessa historier kunna belysa sammanhang och förenkla tolkningen för personalen på lägre nivåer och det blir intressant att se hur historierna ser ut både här och på nästa nivå, den sista stolpen, mållinjen.

### ***Traditionen - I***

Övergripande visar sig byggnaden i sig själv bli tolkningen av traditionsbegreppet i visionen. Det handlar om att det är ett gammalt stadshotell och att förvalta något sorts arv från dess forna dagar. Säljchefen nämner till och med att han inte anser något arbetssätt eller liknande vara traditionellt utan det är byggnaden som blir symbol för traditionen. Vi kan se på hotelldirektörens svar för att exemplifiera. ”Tradition är ju det här gamla med stadshotellet, gästgiveriet.” ”Det gäller att förvalta det också, det är Bickys mål.” I litteraturen kring

---

<sup>130</sup> Gabriel. (2000). s. 15-16

företagskultur framhävs ofta byggnaden som en kraftfull, synlig symbol för kulturen.<sup>131</sup> Det verkar också som att det är byggnaderna som Bicky i första hand tänkt på, sett till de historier som berättas om honom och även inom ramen av storytelling påpekas hur byggnaders symbolik kan leda till att gamla värden kan uppfattas som korrumpierade genom förändringar i byggnader.<sup>132</sup> Det kraftfulla i byggnaden som symbol verkar också ha överskuggat de möjliga icke-synliga värderingar som kan läggas i begreppet. Precis som Erikson argumenterar för att de delarna av kulturen som inte synliggörs blir de svåraste att kommunicera.<sup>133</sup> Hotelldirektören berättar hur hotellet innan var en mötesplats för det fina folket, hur det var en känd restaurang dit ”gräddan” gick. Han avslutar med att säga ”Bicky ändrade då det från en fin restaurang med övernattningsmöjligheter till ett bra hotell med restaurang.” Vilket blir talande för hur vissa av de traditioner som fanns på platsen övergivits för en ny fokus. Det genomförs fortfarande events men de har inte den kulturella status som de hade förr. Receptionschefen säger också att det är synd att man missat att fortsätta med att visa alla de kända gäster som stannat på hotellet. Förr så stoltserade man med en tavla där alla kända gäster som bott fanns med, men nu har den inte uppdaterats på flera år. På något sätt har alltså visionen konkretiserats och genom Bickys fokus på byggnaden har traditionsbegreppets abstraktion reducerats till idén att värna om fastighetens värden (även fast den självklart inbegriper många andra aspekter i sig själv).

### ***Kvaliteten - I***

När det gäller kvaliteten talar respondenterna om att möta standard och både om kvalitet på service och på produkt. När det gäller produkten framhävs materialkänslan, att inte använda billigare lösningar utan arbeta med de gamla anrika materialen. Här ser vi att kvaliteten förknippas med traditionen i visionen. Återigen igen blir traditionen det nyckelord som står i fokus. När det gäller service talar ledningen om att möta kundernas önskemål och hur de ska ge personlig service. Grönroos påstår att det är viktigt med en stark och väletablerad kultur i serviceorganisationer för att åstadkomma en god tjänstekvalitet Extra viktigt är det i tjänsteverksamheter då kvaliteten är svår att styra och därför krävs det kundmedvetna värderingar.<sup>134</sup> Hotelldirektören förklarar det på följande vis:

---

<sup>131</sup> Erikson. (2002). s. 196-197

<sup>132</sup> Gabriel. (2000). s. 177-178

<sup>133</sup> Erikson. (2002). s. 196-197

<sup>134</sup> Grönroos. (2004). s. 396

”Vi är bra på att ta hand om den enskilda gästen skulle jag säga.” ”/---/Alla har ju olika behov så att säga. Sen har vi ju en produkt som är väldigt trevlig. Den är ju gammal och anrik. Sen är det vissa delar som är slitna men det är under renovering.” ”/---/Kvaliteten är ju som Bicky säger svårt. Alla har ju olika mått. Herr och fru Persson som kommer hit från Ljungby säger kanske ’oj har ni två sorters ost’ medan andra kanske säger ’har ni bara två sorters ost’.”

Kvaliteten förknippar de med det *unika*, att de inte ska vara som alla andra hotell utan skilja sig både genom deras gamla och anrika hotell men även som försäljningschefen uttrycker att de anser att de har den bästa servicen i branschen, han uttrycker sig så här:

”/.../fysiska varor också, och att vi har någonting som är unikt är ju de här gamla hotellen. Och... och läget naturligtvis. Vi är väldigt servicefokuserade och anser att vi har bästa servicen i branschen.” ”/---/ och kvalitet är både kvaliteten på den fysiska varan och själva serviceleveransen då. Den, serviceleveransen jobbar vi självklart på varje dag och försöker att motsvara förväntningarna våra gäster har i varje kundmöte”

Dessa ovanstående citat visar på att det finns en kultur på Elite Hotels som framhäver vikten av god service. Precis som Grönroos antyder att det behövs för att åstadkomma en god tjänstekvalitet.<sup>135</sup> Samtliga av cheferna betonar vikten av att kunna möta den enskilda gästens personliga önskemål och behov. Det *personliga* är den faktor det trycks på både när det gäller den fysiska varan, det vill säga hotellrummen, och själva serviceleveransen. Grönroos menar att starka gemensamma värderingar i ett företag ger tydliga riktlinjer för hur arbetet ska skötas.<sup>136</sup> Cheferna frambringar genom ovanstående citat att de värderar att personalen ser till den enskilda gästen och möter dess personliga önskemål och behov. Genom dessa starka värderingar implementerade i kulturen kan även god servicekvalitet uppnås.

### ***Flärden - I***

Flärden blir till synes tillbakahållen på grund av ekonomin, traditionen är lättare att förhålla sig till då det inte går att tumma på byggnaden och ändra för mycket, det är någon slags standard som företaget kan mäta. Kvaliteten har också vissa element av mätbarhet och standard även fast diskussionen om det personliga också påbörjas. Flärden blir alltså det begrepp som är ännu mer ”visionellt”, det är mycket svårare att realisera på ett uppenbart sätt. Ledningen verkar avhjälpa detta genom att tolka det som något personellt, något som uppstår i mötet med kunden och något som handlar om att möta och överträffa olika förväntningar och ”ge det lilla extra” utifrån gästen och dess behov. Hotelldirektören nämner om flärden:

<sup>135</sup> Grönroos. (2004). s. 396

<sup>136</sup> Ibid. s. 399

”Det ska vara lite pampigt. Extra.. Man ska känna sig pampig.. man ska alltså känna sig speciell och det kan vara /.../ herr och fru persson. De kanske tycker att deras nya Volvo ska stå i garaget. /.../kanske de lägger 490 kr på rummet men är beredda på att lägga 195 på att få ha den ändå nya Volvon i garaget. Alla har olika nivåer.”

Receptionschefen kommenterar flärden: ”Flärd för mig är någonting väldigt extravagant något som avviker från det vanliga, det stereotypa. Något som är lite mer äkta.” Om vi analyserar detta tillsammans med följande citat om Elite och dess vision så belyses vår ståndpunkt ytterligare.

”Visionen är ju att vi ska vara en kedja som gör det lilla extra” ”---/Det är en person som står där som man kanske kommer ihåg namnet på sen eller som ger en det lilla extra. Är det herr Smith från London så skall han bli mottagen så och är det herr och fru Persson så ska de bli mottagna... de ska vara på deras.” ”---/Hilton är jättepampigt men personlighet finns inte, gå in i rummen och titta det finns ingen harmoni i rummen. Det är fräscht och det är så men det är stelt.”  
– Hotelldirektören

Hotelldirektören menar att varje gäst är viktig och det gäller att hitta vad som passar varje gästs individuella önskemål och behov. Hans argumentation får samtidigt stöd av hans två underordnade chefer.

”Ge den lilla touchen som inte ges på en hemsida. Det står inte att det kommer stå en leende människa och ta emot dig kl. 06 imorgon bitti. /.../ man har förväntningar, att göra någonting lite mer än det.”  
– Receptionschefen

”Från första stunden när man ringer och bokar så ska man få en känsla av det här som står i visionen. Sen när man kommer in på hotellet så ska ju. Det ska vara en upplevelse”  
– Försäljningschefen

Alla de tre cheferna talar om liknande inställningar till gästerna och hur de ska bemötas. Trots allt detta lyser en önskan om större satsningar igenom. Hotelldirektören talar om sin personliga vision om att bli ett fullfjädrat femstjärnigt lyxhotell, att ha större events, få rusta upp lokalerna fullt ut och ha en dörrman som hälsar gästerna välkomna exempelvis. Samtidigt säger han:

”Visst här är slitet och gammalt, men det ska göras vid... När det blir är en bra fråga.” ”---/Jag har ju förslag på utbyggnader och så vidare och så vidare. Det hade varit kul och få göra det och nu när det händer så mycket runt omkring så är det svårt att motivera dem varför de ska vara kvar här, när det byggs överallt.”

Det flärdfulla står alltså mot de återhållsamma ekonomiska initiativen hos högsta ledningen och eventuellt försvårar den starka känslan av att bevara och rusta byggnaden på rätt sätt också möjligheten att göra hotellet flärdfullt. Kelly betonar vikten av *hur* visionen kommuniceras. Att handla enligt vad som kommuniceras och visa på ärlighet

är betydelsefullt. Det är också viktigt att ledare visar på sina prioriteringar i praktiken, det som står på dagordningen och vad resurserna faktiskt används till.<sup>137</sup> Dessutom sägs visionens funktion visas genom ledares *handling* för att medarbetarna skall förstå och lägga vikt vid den menar O'Brien och Meadows.<sup>138</sup> Med andra ord blir det alltså viktigt att hotellet någon gång får göra försök att bli ett flärdfullt hotell, för att inte personalen skall tappa tron på Elites vision. Wilson karakteriserar detta som att visionen blir *konsistent*.<sup>139</sup>

### ***Tradition, Kvalitet & Flärd vävs samman - I***

Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att visionen nämner en ”totalupplevelse” av de tre begreppen och det blir snävare att försöka ge en upplevelse av exempelvis traditionell lyx av hög kvalitet än att tala om hur man möter begreppen var för sig. Slitna rum är inte kvalitet och det är absolut inte lyx. Det är dock traditionellt i en bemärkelse och frågan blir hur länge kan företaget vänta med tillräckliga ekonomiska initiativ för att möta alla tre kraven. Hur respondenterna beskriver skillnaden mot andra hotell, de opersonliga, billigare lösningarna och standardiserade rum blir talande för hur de försöker fånga in kvalitet och flärd i sin verksamhet utan att kanske kunna effektualisera dessa värden fullt ut. Den gamla byggnaden är ”personligare” än nybyggda maffiga hotell och genom att fördela rummen så att varje gästs förväntningar möts eller överträffas blir det tillsammans med personlig service konkretiseringen av kvaliteten och flärden.

### Visionens implementering

Senge har beskrivit visionärt ledarskap som ett sätt att göra en ledares vision gemensam. Det handlar om att uppmuntra medarbetare, att skapa visioner som ligger i linje med ledarens vision, på så sätt kan visionen göras gemensam.<sup>140</sup> Detta arbetssätt är inget som Elite uttalat använder sig av men vi ställde frågan om cheferna hade några personliga visioner för att se om de verkligen kunde införlivas i Elites huvudsakliga vision. Som tidigare visats uttrycker hotelldirektören en önskan om att få göra lite mer och förutom de svar som hamnar i området

---

<sup>137</sup> Kelly. (1999). s. 96-99

<sup>138</sup> O'Brien & Meadows. (2003). s. 495

<sup>139</sup> Wilson. (1992). s. 24-25

<sup>140</sup> Senge. (2000). s. 196

”att göra ett bra jobb” talas det om att göra det ”personliga lilla extra”. Hotellchefernas visioner kan alltså införlivas i den huvudsakliga visionen men frågan är om de skall få större möjligheter att göra lite mer för att fortsätta vara motiverade och känna att värderingarna genomsyrar hotellet. Normann menar också att risken ofta är att visionen blir någon sorts rutinmässig aktivitet, skild från vardagshändelserna och *utan några praktiska konsekvenser*.<sup>141</sup> För att visionen skall kunna användas talar också Senge om vikten av engagemanget i visionen<sup>142</sup>, det tycks finnas ett engagemang för hur arbetet bedrivs men det kan som tidigare påvisats vara ett engagemang för arbetet i sig som genom passande argumentation fungerar med visionen. Genom respondenternas uppvisade svårighet att spontant nämna visionen och komma ihåg när de fick information om den, kvarstår frågan om *känslan* hade funnits på hotellet utan visionen. Tydligt blir att det åtagande och den totala försjunkelse som El-Namaki talar om saknas.<sup>143</sup>

Nästa fråga blir hur ”känslan” lyckats kommuniceras ut till receptionspersonalen. Hur tolkas visionen på nästa nivå och hur pass medvetna är personalen om de värden de ska uttrycka genom personlig service och genom att möta gästernas förväntningar. Pressen på personalen borde bli högre genom att den fysiska produkten i sig själv har begränsad möjlighet att, som symbol, kommunicera visionens föreskrivna värden. Det blir också genom tidigare resonemang om att hotellet använder sig av en uttalad informell ledarstil och en informell kommunikation enligt Kelly ännu viktigare med symboler och ritualer eftersom de kommunicerar även när ledaren inte är på plats.<sup>144</sup> De emotionella och komplexa budskapen i visionen kommuniceras i detta sammanhang bäst av närmaste chef, ansikte mot ansikte även om det underlättar att den återfinns i multipla kanaler som på hemsidan och i interna dokument.<sup>145</sup> Det återstår att se om och hur visionen förmedlats till den viktiga personalen på mållinjen, den sista stolpen. Vi tar nu med oss tidigare resonemang som exempelvis hur starkt ledaren visar önskvärda värderingar i handling. Diskussionen om relationen mellan högste ledaren (Bicky) och hotellets ledning kan också generellt appliceras på relationen mellan hotellcheferna och deras personal även om vi nu ämnar gå ännu djupare in på området kommunikation.

---

<sup>141</sup> Normann (2001). se Heide, M. (red.). (2005). s. 123

<sup>142</sup> Senge. (2000). s. 198

<sup>143</sup> El-Namaki. (1992).

<sup>144</sup> Kelly. (1999). s. 96-99

<sup>145</sup> Ibid.



## Mållinjen - sista stolpen

Hotelldirektören säger: ”Lead by example, learn by doing.” Han tillägger även att han inte är främmande för att ingripa inom andras arbetsområden, det vill han inte att sina medarbetare heller ska vara. Senge talar om visionen som ett sätt för människor att känna samhörighet. Trots att visionen är ett och samma dokument, skapad av högsta ledaren, kan det tolkas på ett oändligt antal sätt, varje individ har sin egen syn. Senge förklarar hur vi alla kan ha samma vision men att vi fortfarande är individer som ser på det ur olika synvinklar.<sup>146</sup> Samtidigt som det individuella perspektivet är viktigt menar Senge också att ledarens värderingar kan delas av alla.<sup>147</sup> Detta blir tydligt i fallet ovan där hotelldirektören praktiserar ”learn by doing”. För personalen kan visionens utformning och ledarnas sätt att förmedla den vara avgörande. Grönroos menar att chefen måste vara stödjande och inspirerande och även agera som chef. Utan deras stöd kan de värderingar som är implementerade i kulturen inte spridas så de genomsyrar hela företaget.<sup>148</sup> Med andra ord är hotelldirektörens sätt att tänka och agera av oerhörd vikt och stöd för hans personal. Hans sätt att arbeta visar och frambringar förhoppningsvis ett liknande arbete hos medarbetarna och visionen kan därmed få fäste.

Medarbetarna behöver förstå hur deras dagliga sysslor hjälper till att uppnå organisationens större mål.<sup>149</sup> Visioner kan också bidra till att personalen lättare kan identifiera sig med organisationen och därmed ge en känsla av målluppfyllelse. En stark och delad vision är bra för organisationen på alla nivåer menar Johansson.<sup>150</sup> Återigen är chefernas sätt att arbeta viktigt. Om de lyckas förmedla visionen och de värderingar som de har, har visionen större chans att, som Johansson beskriver det, bli stark och delad. Genom att visionen är stark och förmedlad av de högre cheferna vet medarbetarna hur de ska göra för att få deras dagliga sysslor att hjälpa till att uppnå organisationens mål som Woolf beskriver.<sup>151</sup> När de vet det kan de därigenom identifiera sig med organisationen och chansen är stor att de därmed även får en känsla av målluppfyllelse som Johansson beskriver.

Enligt Normann är det viktigt att företagets ledare säljer sin kärnidé till sin personal. ”Det du inte kan sälja till din personal, kan du inte heller sälja till kunderna.” Syftet med detta är att

---

<sup>146</sup> Senge. (2000). s. 197

<sup>147</sup> Ibid. s. 191, 194

<sup>148</sup> Grönroos. (2004). s. 402

<sup>149</sup> Woolf. (2006).

<sup>150</sup> Heide (red.). (2005). s. 122

<sup>151</sup> Woolf. (2006).

den interna marknadsföringen ska bibehålla en god kvalitet på serviceleveransen.<sup>152</sup> Frågan blir då om ledningen på hotellet verkligen har lyckats med att ”sälja” sin kärnidé till personalen och är då kärnidén det som beskrivs i företagets vision? När vi talade med respondenterna, som arbetade i receptionen frågade vi bland annat om visionens begrepp, om de kände igen visionen och hur de blivit informerade om den.

### Visionen i servicemötet – frontpersonalen tolkar

Ingen i receptionspersonalen kopplade de tre ledorden till att vara just en vision. Tre stycken av respondenterna kopplade dock orden till Bicky. ”Det är ju Bickys ledord.” ”Det är hans motto.” (med han menas Bicky). Begreppen beskrevs alltså som motto och som ledord medan den sista respondenten beskrev det som ”någonting att satsa efter” och kan tänka sig att det är ”vad elite ska stå för” i mer allmän bemärkelse. Vad receptionspersonalen kom ihåg och beskrev var dock inte ett motto utan mer en affärsidé. De talade om Bicky såhär:

”/---/ köpt gamla byggnader och byggt om det till hög standard, en annorlunda och framgångsrik idé.” ”/---/ det är väl hans idé, köp billigt, renovera lite och sälj så gott det går, en bra idé” ”/---/ köpt gamla hotell, renoverat dem och hållit den gamla stilen.”

Vi kan här se hur de abstrakta begreppen i visionen uppfattas som en ganska konkret och enkel affärsidé i grunden. Det är historien om Bicky och hur han startat Elite som lagt sig på minnet hos respondenterna. Inom ramen för storytelling så sägs det att det kan hjälpa att kommunicera via en historia eftersom den ofta kan visa på förhållanden i verkligheten kring personen i fråga.<sup>153</sup> Det finns dock många situationer där de ”officiella” organisatoriska historierna inte blir mer än slogans, uttorkade på mening och utan förmåga att generera känslor.<sup>154</sup> Här kan det sägas att den historia som bildats hos frontpersonalen blir en enkel historia om en affärsidé som lyckats generera vinst. Om ledningen istället lyckats förmedla en historia med mer emotionell och värderande kontext så borde motivationen höjts betydligt kring visionen och tolkningen av den kunde ha underlättats. För precis som Gabriel skriver ägs inte historien av någon när den är berättad.<sup>155</sup> Den historia vi kan urskilja här hos frontpersonalen kanske inte överrensstämmer med ledningens syn (eller med Bickys).

<sup>152</sup> Normann. (2000). s. 144-146

<sup>153</sup> Gabriel. (2000) s. 15-16

<sup>154</sup> Ibid. s. 21

<sup>155</sup> Ibid. s. 117

När visionen presenterades i sin helhet för personalen placerade de texten som något de sett på hemsidan eller ”någonstans i några interna dokument”. Ingen sa att de hört visionen från sin närmste chef. När respondenterna senare ombads identifiera vad texten var, var det en som kunde tänka sig att det kunde vara en vision. Resterande receptionspersonal benämner texten på olika sätt och försökte beskriva vad de trodde men ingen namngav den som vision. Ord som mål, motto, idé och så vidare användes och en påtalade att han trodde att det var ett så kallat ”mission statement”.

Enligt Raynor är det kanske inte det viktigaste att företag använder sig av en och samma definition av vision. Det är däremot viktigt att företag redogör för sin syn på de begrepp de använder och förhållandena mellan dem för att de ska kommas ihåg och bli användbara.<sup>156</sup> Det kan inte ha gjorts i större utsträckning på företaget då respondenterna har svårt att placera begreppen i visionen samt visionen i sin helhet. Ingen av respondenterna säger sig heller blivit informerade om den vid anställningen eller av sin närmaste chef vid senare tillfälle. De emotionella och komplexa budskap som kan inkorporeras i en vision borde därför riskera att missas.

Redan här får vi ett intryck av att ”känslan” av visionen, som i hög grad måste representeras av frontpersonalen, (utifrån tidigare diskussion) måste ha kommunicerats på annat sätt än genom de verktyg som visionen erbjuder. Två stycken från receptionen uttryckte också tankar i stil med att ingen talat om visionen men att det inte heller finns något behov av det då ”alla i receptionen vet vad som gäller” för arbetet där. Kan visionen ha blivit enbart ett synliggörande av en *kultur* som genomsyras av vissa värderingar? Eller kan visionens innehåll ha kommunicerats systematiskt men utan hänsyn till dess terminologi och kommunikativa kvaliteter? Kanske har den blivit ett styrdokument som bara skall guida större beslut utan att beröra personalens dagliga verksamhet? Eller saknar den helt funktion och har blivit en organisatorisk blindtarm som finns med, men utan att fylla någon funktion i företaget, utan att motivera handling och utan att motivera personalen. För att hitta svaren på dessa frågor gör vi som tidigare och studerar respondenternas tolkningar av visionen och dess begrepp samt i vilken utsträckning de kan applicera detta på sitt eget arbete (i receptionen).

---

<sup>156</sup> Raynor. (1998).

### ***Traditionen II***

Dess innebörd skiljde sig åt mellan respondenterna. Tydligt var att alla förknippade nyckelordet med byggnaden som hotellet befinner sig i. En förknippade ordet med stolthet och svarade att traditionen fungerar med huset, men det gamla femstjärniga hotellet som kungen bott på är borta och kungen skulle inte se mot hotellet idag. Personen menade på att det är en annan inriktning än tradition idag. En av åsikterna var att tradition då det skulle sammankopplas med hotellet innebar dess himmelska historia, vilket resulterat i ett gott rykte om deras goda service och höga standard. Alla är alltså överens om att traditionen på något sätt (som en receptionist uttrycker det) ”det sitter i väggarna” även fast en annan också påpekar att med all datorisering som pågår lämnar sakta men säkert traditionerna också byggnaden.

### ***Kvaliteten II***

En receptionist beskrev kvalitetsbegreppet genom att hotellen har minst fyra stjärnor och att det därav förknippas med hög kvalitet. Som gäst ska du kunna få i princip vad du vill, förutsatt inom rimliga gränser. En bra produkt till ett bra pris var en annans åsikt. En respondent tyckte att det förknippades med deras goda kundservice, att kvalitén stod mycket för service. Ett proffsigt bemötande är viktigt, en god service och att det ska vara kvalitet på ”grejorna” säger den sista och beskriver sin ståndpunkt genom följande uttalanden ”alla är inte perfekta när det gäller kvalitet på rummen”, (kvaliteten är) ”inte bara hotellet utan servicen tycker jag”. Alla intervjupersoner som arbetar i receptionen utom den som förknippade kvaliteten nära med prisnivån, ser servicenivån och deras eget bemötande som tätt hörande till kvalitetsbegreppet. En av respondenterna säger också när vi diskuterade de tre begreppen tillsammans att det är kvaliteten som kan representeras från receptionen, det finns inte lika stora möjligheter att visa på tradition och flärd i arbetet.

### ***Flärden II***

Detta begrepp satte stopp för flödet av information och det var inte alla som visste vad ordet betydde (precis det som receptionschefen skojat om tidigare, att många inte ens vet vad det betyder, det visade sig nu vara sanning). Två av de fyra anställda i receptionen kunde inte placera begreppet alls. En hade en bestämd mening om ordets innebörd, pompa, ståt och överdådigt. Men kopplingen mellan flärd och hotellkedjan kunde inte göras, däremot med de

vackra byggnaderna som hotellen finns i. En annan ger förklaringen med middagar, fest och kända människor, det är flärd.

### ***Tradition, Kvalitet & Flärd vävs samman - II***

Gabriel beskriver nostalgi som en form av längtan till det oåtkomliga, en idealisering av det förflutna. Han berättar om att det är vanligt att viktiga händelser beskrivs i en organisations historia. Medlemmar i organisationen försöker även införliva dem i en idealiserad bild av organisationen och sitt personliga förflutna tillsammans med en tillgivenhet och värme.<sup>157</sup> En av respondenterna beskrev hotellets historia med betoningen på flärd: ”Det kom fint folk med fina hattar och smokingar/.../väldigt mycket middagar och festvåningar och alla möjliga kända människor, då var det flärd!” Respondenten beskriver dagens flärd mer som att det är på det sättet ”att många kändisar ändå kommer och bor här”. Denna flärdfulla tradition som respondenten skildrar är som Gabriel beskriver det med en tendens av sorg och saknad till ”den gamla goda tiden”, det vill säga den nostalgiska och oåtkomliga redan förbipasserade tiden. Den bild respondenten ger av dagens ”flärdfulla” hotell är en idealiserad bild av organisationen och mer historia än nutid. Personen uttalar också att ”vi har kanske inte det kvar med fina bröllopsmiddagar och sånt” och uttrycker en önskan om att ”jag tycker att man kanske kunde ha lite så här fina tillfällen som lyser till med flärd”. Detta tyder på en känsla av att det gamla och autentiska har övergivits och extra intressant blir det eftersom tradition är ett begrepp som nämns i visionen. Ledningen borde därför kanske klargöra sin syn på saken så att inte medarbetare känner att de svikit några värderingar. Våra respondenter hade alla olika sätt att tolka visionen i sin helhet. Någon förknippade det med att hotellet ska hålla kvaliteten och ha minst fyra stjärnor. En annan menade att det gäller att vara serviceminded. ”/.../ alla människor är olika och har olika förväntningar/.../”. Andra reflektioner var bra service och nöjda gäster.

Med andra ord ser vi att fokus landar på att sköta sina arbetsuppgifter så bra som möjligt och försöka ge bra service. Visionen blir alltså applicerad på arbetet, men förmodligen tar inte arbetet sin utgångspunkt i visionen även om visionen kan ”passas in i arbetet” under våra intervjuer. Traditionen som hos ledningen blev byggnaden i sig, fortsätter att vara byggnaden även i frontpersonalens ögon även om det uttrycks saknad över gångna traditioner. Kvaliteten som hos ledningen tolkades som att möta kundernas förväntningar, uppfattas också som det

---

<sup>157</sup> Gabriel. (2000). s. 176, 182

proffsiga bemötande och service som receptionen kan ge. Inget konkret arbetssätt eller liknande beskrivs dock utifrån visionen. Flärden som hos ledningen kanske mest blev att i kontakten med kunden överträffa dess förväntningar, blir något av ett förlorat begrepp i receptionen. Personalen påtalar också hur bristen av vissa resurser ibland medför att visionen inte kan uppnås. En person uttrycker som tidigare visats att det skulle behövas lite större events som skulle kunna lysa till med flärd. Annars sägs bland annat: ”Traditionen är ingenting jag förmedlar när jag drar ett kreditkort och ger ut nyckeln.” Här tillägger också respondenten att det ofta är tidsbrist då det är en receptionist på 200 gäster. Personen går också vidare och säger, ”alla försöker förmedla den men det är ingen som hinner”. Kelly beskriver att visionen kan fungera som ett instrument för att minska pressen på personalen vid tidsbrist om det klargörs vad som förväntas av en i förhållande till företagets mål och vision. Här kan vi se att förväntningarna inte verkar ha förklarats i tillräcklig utsträckning. Att ledningen om de konkretiserat visionen mer, så att personalen klart kunnat se sin del i den, förmodligen hade ökat motivationen och uppfattningen av att kunna infria ”känslan” av visionen.

Vi kan bredda denna diskussion med Woolfs resonemang om att personalen måste förstå hur deras dagliga sysslor hjälper till att uppnå organisationens större mål.<sup>158</sup> Personalen verkar förstå sin del i det hela men det finns också en avsaknad av svar på frågor som ”på vilket sätt?” och ”genom vad?”. Vidare kan det sägas att den identifikation med kärnvärdena, som Johansson resonerar kring, eller den kollektiva stolthet över företagets mission och värderingar som Grönroos nämner kan ses som begränsade.<sup>159</sup> Det finns en viss stolthet hos våra respondenter över den mycket fina fastigheten och det fina ryktet som hotellet har i staden. Men värderingarna kring visionen och arbetet med den i övrigt är begränsat i förhållande till begrepp som det ”gemensamma” och det ”kollektiva”. Detta visade sig också när vi frågade om personalens personliga visioner. Som vi tidigare har sett är det positivt om medarbetare skapar personliga visioner som ligger i linje med den huvudsakliga. Alla svaren vi fick på detta område från receptionisterna blev till någon form av ”att göra ett bra jobb”, vilket kan införlivas med visionen men det visar inte konkret hur personalen tagit den till sig och faktiskt tolkat den. Om personalen i större utsträckning vet vart företaget är på väg kan de enligt Deffenbaugh själva identifiera en vital roll för sig i ”succén”.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Woolf. (2006). s. 15

<sup>159</sup> Grönroos. (2002). s. 386; Heide (red.). (2005). s. 122

<sup>160</sup> Deffenbaugh. (2006). s. 18

En person delar upp gästerna i två målgrupper och menar att den stora gruppen affärsmän som bor på hotellet under veckorna inte efterfrågar de värden som beskrivs i visionen ”De vill ha lugn och ro och känna sig hemma”. De andra, privatgästerna, sägs mer komma för att få den i visionen beskrivna totalupplevelsen men det tilläggs också att ”/.../inte allt för sällan har en och annan blivit besviken när de har varit här”. Detta beskrivs bero på för höga förväntningar vilket är intressant eftersom hotelldirektören menar också att visionen på hemsidan gör att gästerna får vissa förväntningar. Det kan bidra till att de förstår exempelvis varför ett rum inte är renoverat, men det kan också leda till att man frågar sig om man verkligen fått den upplevelse som finns beskriven, vilket gör det ”lite tuffare” för hotellet. Visionen är alltså en del av företagets image och Grönroos beskriver hur image förmedlar samtidigt som den påverkar förväntningarna och hjälper människor att sortera olika sorters information. Den blir ett filter som påverkar upplevelsen, Grönroos skriver också att det är en tillgång för varje företag att ha god image.<sup>161</sup> På vårt undersökta hotell så verkar imagen driva upp förväntningarna på upplevelsen, som personalen och den fysiska produkten verkar ha begränsad möjlighet att möta. Det verkar alltså som att visionen på hemsidan och i kommunikationen utåt kan motverka sitt eget syfte genom att göra det svårare att möta förväntningarna. Att möta förväntningar och överträffa dem har trots allt blivit någon form av tolkning av hur hotellet skall arbeta för att uppnå kvalitet och flärd.

En annan intressant kommentar som kommer upp är. ”Jag gör min del av detta och det är inte flärd det kan jag inte påstå, jag står här i en illa sydd kostym och checkar in folk /.../.” Gabriel beskriver hur motstånd mot en historia i organisationer ofta visar sig genom skämt och sarkastiska gliringar ”every joke is a tiny revolution”. Det är ett sätt för individen att bemöta hierarkin med intimitet, det blir en form av revolt även fast det kan sägas bara bli en upplevd revolt och ett sätt att acceptera sin situation.<sup>162</sup> Som tidigare nämnt vill Bicky att hans tankar ska förmedlas och representeras även av hans personal. Mot bakgrund av ovanstående citat blir det därför intressant att studera kulturen och kommunikationen. Om inte annat så pekar ovanstående citat på en ganska låg motivation i förhållande till visionen.

---

<sup>161</sup> Grönroos. (2002). s. 326-327

<sup>162</sup> Gabriel. (2000). s. 120-121

## Visionen förmedlas via Kommunikation och Kultur

Enligt Hatch & Schultz byggs ett företags identitet på en idé om vad företaget är, starkt kopplad till dess vision och mål. Identiteten kommuniceras sedan till organisationsmedlemmarna från ledningen. Den tolkas och antas av personalen baserat på kulturella mönster i organisationen, arbetslivserfarenhet och sociala influenser från yttre relationer med omgivningen.<sup>163</sup> Bennis och Nanus menar att företags ledare kan formulera visionen och ge den legitimitet, men om organisationen ska kunna vara framgångsrik, måste visionen växa fram ur organisationens samlade behov och måste kunna försvaras eller ägas av alla viktiga aktörer.<sup>164</sup> Tillsammans med tidigare diskussion om kollektivt kontra individuellt arbetssätt med visionen kan vi säga att det faktiskt finns fördelar med det individuella sättet. Dock är det som Johansson påpekar ett måste att visionen integreras i det kulturella värdesystemet i organisationen för att kunna fungera som en ledstjärna.<sup>165</sup>

Alla respondenter beskriver andan på hotellet i linje med att vara hjärtlig, kamratlig, med en förmåga att kunna förstå och uppskatta skämt. Det verkar dessutom höra ihop med att kommunikationen alltid beskrivs som informell av ledningen, och alla uppfattar att de kan komma med frågor och kommentarer när som helst till varandra och till de olika cheferna. Det blir dock lite tunt att bara beskriva kulturen som detta då vi inte undersökt den speciellt ingående. Ytterst när vi frågade personalen i receptionen om kommunikationen blev svaren att det nästan bara handlar om E-post. I ledningen gick åsikterna isär om huruvida detta fungerar bra. Bland receptionspersonalen återfanns åsikter både om att det ibland blir mailbombning med ovidkommande eller irrelevant information. Det kan också ibland bli ”need to know basis”, där man får finna sig i att stå frågande om man inte själv tar kontakt och frågar. Alla är dock överens om att om man frågar, så får man svar. Ledningen uttryckte också åsikten att det blir individuellt. Inställningen tycks vara att, är de inte intresserade så spelar det ingen roll hur mycket vi försöker att kommunicera. Hotellets ledning efterfrågade mer initiativ från sin personal i det avseendet.

Samtliga respondenter verkar vara överens om att det inte finns någon riktig struktur med personalmöten. Det finns olika uppfattningar om hur ofta de hålls men någon gång varannan månad eller en i gång i kvartalet verkar troligast. Hur dessa skall gå till verkar också vara en

<sup>163</sup> Hatch & Schultz. (1997). s. 356

<sup>164</sup> Bennis & Nanus (1985). Se Heide (red.). (2005). s. 120

<sup>165</sup> Heide (red.). (2005). s. 121



fråga där svaren går isär. Hotelldirektören efterlyser större uppslutning och avslappnade former där alla kan komma och ta en kaffe och diskutera medan exempelvis receptionschefen uttrycker oro över att personalmötena kan bli för mycket av ett ”kafferep”. Ledningen har flera olika ledningsmöten i olika ledningsgrupper där saker och ting diskuteras och hotellets ledning gav ett intryck av, och uttalade själva, att de är ett bra och ”tight” team. Kelly påpekar att trots att ledare enligt vissa studier tillbringar upp till 80 % av sin tid med att kommunicera, behöver visionen nya idéer och perspektiv också från källor utanför den omedelbara gruppen som utformar den.<sup>166</sup> Hon tittar också på vanliga kommunikationsbarriärer i organisationer mer allmänt och en av dessa är statusskillnad.<sup>167</sup> Vi tror att det är viktigt att komma ihåg att oavsett hur informell kommunikationen uppfattas vara, föreligger en statusskillnad som kan påverka arbetet på hotellet. Ledningsgruppen är tight och har ett gott samarbete enligt dem själva. Samtidigt är det också viktigt att kommunikationen fungerar så att det inte bildas något som ofta uppstår i organisationer, nämligen en så kallad subkultur.<sup>168</sup> I vårt fall exempelvis i receptionen. Kelly föreslår mer avslappnade tillställningar där kommunikation stimuleras över statusgränserna.<sup>169</sup> Vi ser här att vanliga personalfester och liknande förmodligen kan stimulera hotellets personal till att driva en mer öppen och bredare diskussion kring visionen.

En annan kommunikationsbarriär beskrivs vara avsaknaden av formella kanaler.<sup>170</sup> Här kan vi se att den informella kommunikationen där personalen kan få svar på sina frågor lämnar ett utrymme för personalmöten. Med kommentaren om statusskillnader i minnet kan vi se att personalen kanske inte alltid har en färdig explicit fråga eller liknande god nog för att närma sig en chef med sin oro eller sina idéer. Det finns trots allt ett behov i anknytning till visionen för att starta en pågående kommunikationsprocess och diskussion. Det är trots allt ledningens uppgift att motivera sin personal både till kommunikation och genom kommunikation. Den tidigare beskrivna kamratliga och hjärtliga andan på hotellet borde absolut kunna bidra till detta. Som Senge beskriver måste en chef ha ambitionen att vilja kommunicera med sin personal, vilket vi ser att ledningen också har, men de ska även vara medvetna om hur detta går till.<sup>171</sup> Frågan är om det inte blivit för stor fokus på kommunikation via E-post. En alltför ensidig användning av de interaktiva kanalerna kan lätt leda till isolering och opersonlighet

---

<sup>166</sup> Kelly (1999) s. 96-99

<sup>167</sup> Ibid.

<sup>168</sup> Erikson. (2002). s. 196-197

<sup>169</sup> Kelly (1999) s. 96-99

<sup>170</sup> Ibid.

<sup>171</sup> Senge. (2000). s. 202

fortsätter han och säger att det ibland kan bli en dålig ursäkt för en utebliven dialog.<sup>172</sup> Vi tror inte att hotellet lider av detta idag men det är viktigt att ledningen hanterar risken och vi anser att detta skulle öka möjligheterna till att visionens värden, dess ”känsla” anknyts och tolkas mer explicit i organisationen.

---

<sup>172</sup> Erikson. (2002). s. 30

## Slutsatser & Reflektioner

---

Utan att ta någon direkt hänsyn till den ursprungliga avsikten med visionen, har vi i vår studie sett hur visionen tolkats på olika yrkesnivåer och fört ett resonemang kring vilka funktioner den fått och inte fått. De tre nyckelorden i visionen tar sig olika form och mening i respondenternas tankar. Alla utgår från olika utgångspunkter och tolkar visionen så att den passar dem. Det beroende på att tolkningarna är subjektiva och påverkas av bland annat de olika individernas bakgrunder. Vi har genom vår studie sett att det därmed blir en form av efterkonstruktion, där alla är fria att tolka visionen och möjligheten finns på grund av att visionen är abstrakt. Vi har insett att med vår valda metod som utgångspunkt kan vi inte vara säkra på att de tolkningar som gjordes av visionen gjorts innan genomförda intervjuer. Det kan tänkas att de tolkningarna vi fick ta del av tenderat att tvingats fram eftersom vi *krävde* svar på plats. Med det i beaktning anser vi ändå att respondenternas tolkningar är av tillräcklig reliabilitet för vår studie. Trots allt så görs alltid tolkningar i ögonblicket. De är föränderliga, men det finns förmodligen drag som genomsyrar dem oberoende på hur och när de tvingas fram.

Trots de olika tolkningarna går det att urskilja vissa likheter i respondenternas resonemang. Tradition, det första ordet handlar om byggnaderna, historierna som sitter i väggarna och de minnen som präglar hotellens karaktär. Kvalitet enligt våra respondenter handlar återigen om byggnaderna, om att *möta* gästens förväntningar och *se* den enskilda gästen. Flärd, det tredje och sista ordet, beskrivs än en gång i samband med byggnaderna och om att *överträffa* gästernas förväntningar. En central punkt i tolkningen av de tre nyckelorden ligger på hotellens byggnader. Detta tror vi beror dels på ägaren Bickys egen fascination för äldre byggnader, som förmedlats genom historier och dels på byggnadens egenskap som ett konkret element. Det beskrivs också att fokus ligger på personlighet, det ska vara unikt, man ska ge det lilla extra och slutligen leverera extravagans. Kontentan blir att möta gästens enskilda behov. Frågan vi ställer oss då är jobbar inte de flesta hotell, eller serviceverksamheter med att möta kundens specifika önskemål och tillgodose dessa. Om fallet är så leder det oss till nästa fråga, vad spelar då visionen för roll?

Visionens roll blir att den mer eller mindre på ett medvetet eller omedvetet plan fullföljer sitt ursprungliga syfte, att såsom ägaren Bicky uttrycker det, genomsyra organisationen med de

tre värdeorden och på så sätt hjälpa hotellet att styra mot rätt kurs. Frågan är som tidigare nämdes om det hade fungerat lika bra utan visionen med tanke på att *känslan* finns där. Alla betonar känslan och att ”det är något som finns i bakhuvudet”, det är implementerat i företagskulturen. Utifrån vår analys verkar visionen inte konkret ha diskuterats bland receptionspersonalen. Det innebär enligt oss att det kan behövas ett initiativ från ledningen för att inte förlora mångfalden av idéer och intryck. Initiativet kan tas för att starta en bredare diskussion kring visionens värden, vilket skulle öka dess möjlighet att bli totalt implementerad i verksamheten. Genom en diskussion menar vi att visionen även kan få ett starkare fäste i organisationen och även engagemanget kring den.

Visionen är inte direkt implementerad i företaget men vi anser dock att *känslan* är förmedlad till de anställda. Det vi diskuterat oss fram till i vår analys är att visionen inte blivit implementerad så till vida att de anställda inte tagit del av den fullt ut. Respondenterna har inte en klar bild av visionens innebörd och vad de lägger för värden i den. Visionens abstrakthet ger medlemmarna i organisationen möjlighet att göra sina egna individuella tolkningar av visionen, på vis ges den också utrymme att genomsyra hela företaget. Visionen ägs därmed av alla och är inte längre enbart ägaren Bickys och *en* mans röst. Alla har fått lägga sin tolkning och sina värderingar i den och valt hur de själva vill se på den och vill jobba efter den. Genom vår studie har vi dock kommit fram till att om visionen konkretiseras underlättas även implementeringen, den blir mer gemensam och delad av alla. Via en konkretisering av ledningen kan vi även se att visionen kan få ett stadigare fäste i organisationen och därmed inte vara något som endast finns i bakhuvudet. Ledningen behöver hjälpa de lägre nivåerna i organisationen att konkretisera visionen. Vi har sett att det blir ett problem när alla individer kämpar för att förstå visionen som konkret element, utan att få den vägledning som behövs. Om det görs kan visionen fungera som mål, som alla i organisationen kan arbeta mot och därmed även håller organisationen i rätt kurs. Vi har genom vår studie sett att visionen är för abstrakt för att denna gemenskap och engagemang kring visionen ska kunna skapas.

Motivationen av personalen är oerhört viktig i en serviceorganisation då det ökar förutsättningarna för ett gott servicemöte. Genom att konkretisera och hjälpa personalen att förstå sin vitala roll i ”succén” och se *hur* de bidrar skulle visionens potential tas om hand ytterligare. Trots allt verkar visionens fokus hamna utåt och även bli en del av en image som driver upp förväntningarna på produkten. Utan en motsvarande intern fokus ser vi att

potentialen att möta dessa förväntningar *minskar*. I alla fall upplevs det kanske så och det är extra intressant eftersom det i detta fall verkar ha blivit en *tolkning av visionens innebörd*, att möta och överträffa förväntningar, av hotellets ledning.

Vi anser att vi genom arbetet med uppsatsen har lyckats besvara våra frågeställningar och fullföljt vårt syfte. Följande: *Vårt syfte är att undersöka hur en vision kan tolkas på olika yrkesnivåer i en serviceorganisation*. Detta anser vi oss ha gjort och på vägen därmed även besvarat frågeställningarna.

- Hur tolkar de anställda på de olika yrkesnivåerna på Elite Hotels of Sweden organisationens uppsatta vision?
- Vilken roll har visionen för det valda företaget?

Vårt resultat i ett vidare sammanhang är att vi hoppas kunna få organisationer att inse att deras visioner som är skapade någon gång, kanske som ett PR-trick, faktiskt har betydelse. Företag måste även vara medvetna om att de bör vara beredda på att arbeta mot det som står i visionen, om den är offentliggjord. Detta på grund av att eventuella gäster och kunder som då har tillgång till den får förväntningar, som visionen skapar. Företag måste leva upp till den image som därmed har skapats i kunders och gästers tankar. Det mest intressanta vi har kommit fram till är att trots att det är *en* vision, skapad av *en* man, kan många olika människor göra tolkningar av den. Genom vår analys har vi kommit fram till att de kriterier som Wilson beskriver att en bra vision bör ha, inte stämmer i vårt fall. Vi menar på, som tidigare analys visat, att Elite Hotels vision inte innehåller många av de kriterierna. Den slutsats vi kan dra av detta är att det finns många andra egenskaper som skulle kunna lyftas fram för en bra vision. Den egenskap som stämmer överrens med Wilsons nämna kriterier är att Elites vision är kraftfull och kommunikativ i sin utformning eftersom den är kort och värdeladdad.

Under arbetets gång har olika frågor och funderingar dykt upp. Förslag till framtida undersökningar menar vi är till exempel att undersöka individuella tolkningar av visioner och ta hänsyn till de olika faktorerna som spelar in, det vill säga referensramarna som vi alla har. Vi efterfrågar också fler undersökningar gjorda av företagen själva, där de studerar sina anställdas tolkningar av ledningens uttryckta budskap. På så sätt kan de lära sig mycket om sin kommunikationsprocess och därmed också utveckla och effektivisera den.

## Källförteckning

### Tryckta källor

- Boje, David M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi
- Denscombe, Martyn. (2002). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, Peter. (2002). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Tredje upplagan. Malmö:Liber – Ekonomi
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2007). *Strategisk kommunikation*. (2 upplagan). Lund: Studentlitteratur
- Gabriel, Yiannis. (2000). *Storytelling in organisations, Facts, Fiction and Fantasies*. Oxford: Oxford press
- Grönroos, Christian. (2004). *Service Management och Marknadsföring. En CRM ansats*. andra upplagan, Malmö: Liber.
- Heide, Mats; Johansson, Catrin; Simonsson, Charlotte, Dalfelt Sara. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Normann, Richard. (2005). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber.
- Normann, Richard. (2000). *Service Management, ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. (2 upplagan). Malmö: Liber
- Senge, Peter M. (2000). *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. Published by arrangement with Doubleday, a division of Bantham Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Ödman, Per-Johan. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik* andra upplagan. Stockholm: Nordstedt.

### Artiklar

- Deffenbaugh, Paul. (2006). *Common Vision*. Professional Builder. Vol. 71, nr. 6. s. 18
- El-Namaki, M.S.S. (1992). *Creating a Corporate Vision*. Long Range Planning. Vol. 25, nr. 6. s. 25 - 29.

Kelly, Dawn (1999). *Using vision to improve organisational communication*. Leadership & Organization Development Journal 21/2 s. 92-101

Lindstrom, Martin. (2007, 9 februari). *Vision statements must be more than just words*. Haymarket Business Publications. s. 19

Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing. Vol. 31, Iss. 5/6. s. 356.

Milford, Prewitt. (1995). *Employee feedback is key to thriving business*. Nation's Restaurant News. Vol. 29, No. 43, s. 52

O'Brien, Frances & Meadows, Maureen (2003). *Exploring the current practise of visioning: case studies from the UK financial services sector*. Management Decision 41/5 488-497

Ochalla, Brian. (2003: 26 aug). *Frontline leadership*. Credit Union Management. s. 22

Raynor, Michel, E. (1998). *That Vision Thing: Do We Need It?* Long Range Planning, Vol. 31, No 3, s. 368-376.

Wilson, Ian (1992). *Realizing the Power of Strategic Vision*. Long Range Planning. Vol. 25, No. 5. s. 18-28.

Woolf, Daphne. (2006). *'I love my job'*. Canadian HR Reporter. Vol. 19, nr. 18. s. 15

(2007: 12 juni). *Employee Benefits – understanding staff psyche*. Employee benefits magazine. s. 32.

## Muntliga källor

Intervju med Hotelldirektör. 080422  
Intervju med Försäljningschef. 080422  
Intervju med Receptionschef. 080422  
Intervju med Receptionspersonal. nr. 1 080422  
Intervju med Receptionspersonal. nr. 2 080422  
Intervju med Receptionspersonal. nr. 3 080423  
Intervju med Receptionspersonal. nr. 4 080423

## Webdokument

Elite Hotels of Swedens hemsida. Tillgänglig: <<http://elite.se/>>. (Läst: 2008-04-29).

Nationalencyklopedin. Tillgänglig: <<http://www.ne.se>>. (Läst: 2008-04-23)

## **Bilaga 1: Intervjuguide Frontpersonal**

### ***Kortfattad bakgrundsfakta.***

1. Syfte: Kandidatuppsats
2. Kommer att publiceras på Internet i en uppsatsdatabas (uppsök)
3. Detta kommer att ta ca: 30 minuter
4. Du kommer inte att kunna påverka uppsatsens resultat eller det färdiga materialet.
5. Du kan vara lugn, du hade inte kunnat förbereda dig på något sätt.
6. Anonymitet utlovar vi, men vi kommer att spela in samtalet. Enbart för vår egen skull så att vi ska slippa anteckna för mycket. Bandet kommer att förstöras efteråt.
7. Har du några frågor innan vi sätter igång bandet?

Vi informerar om syftet till vår sparsamma information. (vill ha spontana svar)

### **Inledande**

- Skulle du vilja berätta om din bakgrund? Din funktion, vad gör du här? hur länge har du jobbat här?

### **Orden: Tradition, Kvalitet & Flärd**

Tradition, vad tänker du på? Spontana tankar!

Kvalitet, vad tänker du på? Spontana tankar!

Flärd, vad tänker du på? Spontana tankar!

Tradition, kvalitet & flärd, vad tänker du nu? Spontana tankar! Känner du igen dem? Isf, från vad? Isf, när har du kommit i kontakt med orden?

Vilka egenskaper tycker DU att man ska ha för att passa för (din roll) här.

Vad tror du förväntas av dig?

Vet du vad som förväntas av dig?

### **Visionerna**

(Visa upp texten)

”TRADITIO – QUALITAS – LUXURIA (Tradition, Kvalitet och Flärd)

Att bo på Elite Hotels skall vara något annat än att bara ta in på ett hotell. Vi vill ge en



totalupplevelse och förmedla en känsla av tradition, kvalitet och flärd. Elite Hotels of Sweden är Sveriges mest klassiska hotellkedja.”

Vad tänker du nu? Spontana tankar? Vet du vad texten är? Har du sett den innan? Var?

Var kom du i kontakt med visionen första gången?

Vad betyder visionen?

Hur tolkar du den?

Vad betyder den för just DIG?

Används den inom företaget?

Anser du att den är svår att leva upp till?

Vad betyder den rent praktiskt i ditt vardagliga arbete?

Har du några personliga visioner i ditt arbete?

Hur fungerar den interna kommunikationen på hotellet?

När det inte fungerar, vad är det då som krånglar? Och vad tror du det beror på?

## **Bilaga 2: Intervjuguide Hotelldirektör**

### ***Kortfattad bakgrundsfakta.***

1. Syfte: Kandidatuppsats
2. Kommer att publiceras på Internet i en uppsatsdatabas (uppsök)
3. Detta kommer att ta ca: 60 minuter
4. Du kommer inte att kunna påverka uppsatsens resultat eller det färdiga materialet.
5. Vi kommer att spela in samtalet. Enbart för vår egen skull så att vi ska slippa anteckna för mycket. Bandet kommer att förstöras efteråt.
6. Har du några frågor innan vi sätter igång bandet?

### **Inledande**

- Skulle du vilja berätta om din bakgrund? Din funktion, vad gör du här? hur länge har du jobbat här?

Hur skulle du vilja beskriva din ledarroll här på hotellet?

Vilka är era kärnkompetenser på hotellet? (Vad är ni bra på?)

Vad skiljer er från de andra?

### **Visionerna**

Varför har ni en vision? Vilket syfte?

Vad tror du visionen har för effekt både på personal men även era gäster?

Vem har skapat visionen?

Hur gammal är den?

Skulle du vilja beskriva ”andan” på hotellet? Har ni någon jargong?

”TRADITIO – QUALITAS – LUXURIA (Tradition, Kvalitet och Flärd)

Att bo på Elite Hotels skall vara något annat än att bara ta in på ett hotell. Vi vill ge en totalupplevelse och förmedla en känsla av tradition, kvalitet och flärd. Elite Hotels of Sweden är Sveriges mest klassiska hotellkedja.”

Vad betyder visionen?

Hur tolkar du den?

Hur har du blivit informerad om visionen? Har ni haft några diskussioner kring den?

Vad innebär tradition för dig i ditt jobb? flärd? Kvalitet?

Anser du att visionen är svår att arbeta efter?

Arbetar ni för att förmedla visionen utåt? På vilket sätt? Om inte, varför inte?

Arbetar ni för att förmedla den till de anställda? Om ja, i så fall Hur? Vilka? Om inte, varför inte?

Vad tror du personalen tycker om den?

Tror du att de är medvetna om den?

Vet du varför ni har den på er hemsida?

Har du några personliga visioner?

Hur tror du att visionen visar sig genom ditt eget och personalens arbete?

Tror du att gästerna märker av Er vision? På vilket sätt?

Vad har ni för mål?

Hur fungerar den interna kommunikationen på hotellet?

När det inte fungerar, vad är det då som krånglar? Och vad tror du det beror på?

## **Bilaga 3: Intervjuguide Försäljningschef**

### ***Kortfattad bakgrundsfakta.***

1. Syfte: Kandidatuppsats
2. Kommer att publiceras på Internet i en uppsatsdatabas (uppsök)
3. Detta kommer att ta ca: 60 minuter
4. Du kommer inte att kunna påverka uppsatsens resultat eller det färdiga materialet.
5. Vi kommer att spela in samtalet. Enbart för vår egen skull så att vi ska slippa anteckna för mycket. Bandet kommer att förstöras efteråt.
6. Har du några frågor innan vi sätter igång bandet?

### **Inledande**

- Skulle du vilja berätta lite kort om din bakgrund? Din funktion, vad gör du här? Hur länge har du jobbat här?

Vilka är era kärnkompetenser på hotellet? (Vad är ni bra på?)

Vad skiljer er från de andra?

Hur marknadsför du hotellet?

Hur pass fria händer har du med marknadsföringen?

### **Visionerna**

Varför har ni en vision? Vilket syfte?

Vad tror du visionen har för effekt, både på personal men även gäster?

Skulle du vilja beskriva ”andan” på hotellet? Har ni någon jargong?

”TRADITIO – QUALITAS – LUXURIA (Tradition, Kvalitet och Flärd)  
Att bo på Elite Hotels skall vara något annat än att bara ta in på ett hotell. Vi vill ge en totalupplevelse och förmedla en känsla av tradition, kvalitet och flärd. Elite Hotels of Sweden är Sveriges mest klassiska hotellkedja.”

Vad betyder visionen?

Hur tolkar du den?

Hur har du blivit informerad om visionen? Har ni haft några diskussioner kring den?

Vad innebär tradition för dig i ditt jobb? flärd? Kvalitet?

Anser du att visionen är svår att arbeta efter?

Arbetar ni för att förmedla visionen utåt? På vilket sätt? Om inte, varför inte?

Har du några personliga visioner?

Hur tror du att visionen visar sig genom ditt eget arbete?

Tror du att gästerna märker av Er vision? På vilket sätt?

Vad har ni för mål?

Hur fungerar den interna kommunikationen på hotellet?

När det inte fungerar, vad är det då som krånglar? Och vad tror du det beror på?

## **Bilaga 4: Intervjuguide Receptionschef**

### ***Kortfattad bakgrundsfakta.***

1. Syfte: Kandidatuppsats
2. Kommer att publiceras på Internet i en uppsatsdatabas (uppsök)
3. Detta kommer att ta ca: 60 minuter
4. Du kommer inte att kunna påverka uppsatsens resultat eller det färdiga materialet.
5. Vi kommer att spela in samtalet. Enbart för vår egen skull så att vi ska slippa anteckna för mycket. Bandet kommer att förstöras efteråt.
6. Har du några frågor innan vi sätter igång bandet?

### **Inledande**

- Skulle du vilja berätta om din bakgrund? Din funktion, vad gör du här? hur länge har du jobbat här?

Vilka är era kärnkompetenser på hotellet? (Vad är ni bra på?)

Vad skiljer er från de andra?

### **Visionerna**

Varför har ni en vision? Vilket syfte?

Vad tror du visionen har för effekt, både på personal men även gäster?

Skulle du vilja beskriva ”andan” på hotellet? Har ni någon jargong?

”TRADITIO – QUALITAS – LUXURIA (Tradition, Kvalitet och Flärd)  
Att bo på Elite Hotels skall vara något annat än att bara ta in på ett hotell. Vi vill ge en totalupplevelse och förmedla en känsla av tradition, kvalitet och flärd. Elite Hotels of Sweden är Sveriges mest klassiska hotellkedja.”

Vad betyder visionen?

Hur tolkar du den?

Hur har du blivit informerad om visionen? Har ni haft några diskussioner kring den?

Förmedlar du visionen? Om ja, hur? Till vilka? Gäller det alla? Fast anställda? Extra personal? Om inte, varför inte? Trycker du på andra värden?

Vad innebär tradition för dig i ditt arbete? flärd? Kvalitet?

Anser du att visionen är svår att arbeta efter?

Arbetar ni för att förmedla visionen utåt? På vilket sätt? Om inte, varför inte?

Vad tror du receptionspersonalen tycker om den?

Tror du att de är medvetna om den?

Har du några personliga visioner?

Hur tror du att visionen visar sig genom ditt eget och personalens arbete?

Tror du att gästerna märker av Er vision? På vilket sätt?

Vad har ni för mål?

Hur fungerar den interna kommunikationen på hotellet?

När det inte fungerar, vad är det då som krånglar? Och vad tror du det beror på?

## **Bilaga 5: Tradition, Kvalitet och Flärd.**

Nedan finns en beskrivning av nyckelorden Tradition, Kvalitet och Flärd, direkt taget ifrån hemsidan: [www.elite.se](http://www.elite.se) Detta för läsarens skull då det kan vara intressant att veta hur det ser ut, inte för arbetets relevans.

### **Tre nyckelord som genomsyrar vår verksamhet - tradition, kvalitet och flärd**

**Tradition.** De flesta hotell i Elite-gruppen har spelat en viktig roll i den stad där de finns. För generationer av invånare har hotellet varit förknippat med positiva upplevelser och höjdpunkter i tillvaron. Likaså för tillresande gäster. Otaliga är också de betydelsefulla personer som valt något av de anrika hotell som numer är en del av Elite Hotels. Vi förvaltar ett viktigt kulturarv. Kalla det gärna stolta stadshotells- eller gästgiveritraditioner. Våra moderna hotell ska genomsyras av samma synsätt som de gamla. Samtidigt tillför de moderna hotellen något nytt till de gamla.

**Kvalitet.** Begreppet kvalitet är inte alldeles enkelt att beskriva eftersom innebörden varierar beroende på vem man frågar. För oss inom Elite Hotels handlar kvalitet om att uppfatta kundernas behov och önskemål samt att arbeta både med detaljer och helhet. Kvalitet handlar om upplevd verklighet, inte om falska förespeglningar.

**Flärd.** I Elite Hotels värld står flärd för nöje och njutning. Vi hyr inte bara ut sängar. Vi levererar positiva och minnesvärda upplevelser som inkluderar allt från vacker miljö och god mat till förstklassig service. Kort sagt: ett besök hos oss ska förgylla tillvaron.