

FE rapport 2010-418

Hotell och Human Resource Management: Har de en gemensam framtid?

Mette Sandoff



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

Hotell och Human Resource Management: Har de en gemensam framtid?

Abstract: Skriften fokuserar hotellbranschens specifika förutsättningar och bidrar till att förstå branschens utveckling, särskilt när det gäller personalområdet. Fältmaterial från 2001 respektive 2009 visar på både likheter och skillnader. De diskussioner som förs relateras till teori inom service management – som fokuserar serviceverksamhetens särskilda betingelser – samt HRM – som tydligt adresserar hantering av personalfrågor. Andra teoretiska begrepp som lyfts in i diskussionerna är standardisering, utbildning, människosyn och humanism. I takt med att branschen och de verksamma förändras skapas nya förutsättningar och behov. Utbildning argumenteras få en allt viktigare roll att fylla inom framtidens hotellnäring. Humanistiska utgångspunkter och humaniora kan i sammanhanget få en särskild betydelse, dels för att stå sig i den allt hårdare konkurrensen, dels för att utmärka sig visavi tillverkningsindustri.

Keywords: Hotell, human resource management (HRM), service management, standardisering, utbildning, människosyn, humanism

JEL-code: M12, M50, M53

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg
Företagsekonomiska institutionen
Department of Business Administration
Box 610, 405 30 Göteborg
Mette Sandoff, tel. 031-773 4491, e-mail: mette.sandoff@handels.gu.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1. INLEDNING.....	1
KAPITEL 2. TIDIGARE STUDIER AV SERVICEVERKSAMHET OCH HRM	5
<i>Service management</i>	5
<i>HRM</i>	7
<i>Hotellstudier och personalfrågor</i>	9
<i>Studiernas betydelse för anställdas arbetsvardag</i>	11
KAPITEL 3. METOD	13
<i>Tidigare egna studier av hotellverksamhet</i>	13
<i>Studien av hotellverksamhet år 2001</i>	14
<i>Studien av hotellverksamhet år 2009</i>	14
<i>Analys av materialet</i>	16
KAPITEL 4. HOTELLVERKSAMHET ÅR 2001 – EN UTMANING I ATT FÖLJA DET FÖRUTBESTÄMDA	17
<i>Nödvändigt med en hierarkisk struktur</i>	17
<i>HR var en strategisk fråga</i>	19
<i>Viktigt att följa upp och kontrollera</i>	21
<i>Vad trodde man sig uppnå?</i>	22
<i>Den övergripande bilden år 2001</i>	23
KAPITEL 5. HOTELLVERKSAMHET ÅR 2009 – EN UTMANING I ATT HANTERA TRADITIONER OCH NYHETER	24
<i>En förnyad bransch där gamla vanor lever kvar</i>	24
<i>En konkurrensutsatt marknad</i>	26
<i>Personalarbetet</i>	30
<i>Standardisering versus individualisering</i>	32
<i>Vad tycker gästerna?</i>	35
<i>Den övergripande bilden år 2009</i>	36
KAPITEL 6. ÅR 2001 VERSUS 2009 – HOTELLVERKSAMHET I OMVANDLING ELLER KONSTEN ATT BALANSERA	
YTTRELIGHETER	38
<i>Likheter och skillnader</i>	38
<i>Varför skillnader – några reflektioner</i>	40
KAPITEL 7. FRÅN HR TILL PERSONALFRÅGOR – SKILLNADER I RETORIK OCH PRAKTIK	43
<i>Personalens betydelse</i>	43
<i>Personal – från strategisk till operationell fråga</i>	43
<i>Behovet av ekonomiska hänsynstaganden</i>	45
<i>Enhetlig eller flexibel lösning – en fråga om människosyn</i>	46
<i>Samma budskap men olika retorik och praktik</i>	48
<i>Branschernas utveckling</i>	50
KAPITEL 8. UTBILDNINGSSINNEHÅLL – EN VIKTIG FRÅGA FÖR FRAMTIDENS HOTELL?	52
<i>Fortsatt behov av särskillnad</i>	52
<i>Fokus på anställda istället för standarder</i>	53
<i>Humanistiska utgångspunkter</i>	54
<i>Humanistisk utbildning eller utbildning i humaniora?</i>	55
REFERENSER	58

KAPITEL 1. INLEDNING

... för målet med min bransch är att göra människor nöjda och må bra. Du ska bara komma hit, full av problem, full av affärer jag inte fått in, full av spännande grejer som ska hända i morgon. Du ska bara känna – vad skönt, god mat, sinnesberöring av musik, dofter, fina bäddar, fin personal. Du behöver inte göra någonting, du bara släpper väskan, släpper bilen allting löser sig. Du betalar ju för det. Men nu finns det till och med lyxhotell där man måste göra saker själv, och då undrar jag varför det. År 2009, när det funkade utan det 1952, förstår du mig, då undrar jag var vi smartare förr eller är vi smartare nu på något sätt. (Utsaga från hotelldirektör, 2009)

Att bedriva hotellverksamhet kan tyckas vara tämligen enkelt. Att tillhandahålla ett rent och snyggt rum att bo i, lite mat att äta och annan kringsservice torde inte vara en alltför komplicerad uppgift. Att få arbeta med andra människor och ge service framställs ofta som något roligt och eftersträvansvärt (se t ex Whyte, 1948; Sosteric, 1996; Sturdy, 1998; Wesström, 1998; Lundberg, 2010) så att hitta personal för uppgiften borde inte heller vara särskilt svårt. Men som jag kommer att beskriva i den här boken har hotellverksamhet, i likhet med all annan näringsverksamhet, kommit att uppfattas som en komplicerad och mångfacetterad uppgift att klara av. Det gäller både ledning av den och arbete i den.

Att bedriva hotellverksamhet har en lång tradition (Hartmann, 1983). Att erbjuda mat och husrum är en naturlig tjänst i ett samhällsliv där människor förväntas interagera med varandra. Det kan tyckas vara förhållandevis okomplicerat när det betraktas isolerat men blir till något helt annat när det sätts i ett företagsekonomiskt sammanhang. Det företagsekonomiska sammanhanget inkluderar även att det finns arbetsgivare och arbetstagare. Att driva eller arbeta på ett hotell är i de allra flesta fall inget man gör enbart för nöjes skull. Tvärtemot har det blivit ett sätt att tjäna pengar på. Utifrån ett ägarperspektiv förväntar man sig avkastning på satsade medel och utifrån anställdas perspektiv får man en inkomst att leva för. Dessa två måste på något sätt kunna förenas för att verksamheten skall kunna fortleva.

Det företagsekonomiska sammanhanget innebär att det är många aspekter att beakta. Olika aspekter kan, utöver att vara många, vara svåra att identifiera och förena samtidigt då lösningen för den ena kan gå stick i stäv med den andra. Frågan uppkommer: vilket eller vems perspektiv som skall beaktas? Dessutom kan olika aspekter och dess komplexitet variera med tid och lösningarna måste därför ändras i takt med att förutsättningarna ändras.

Om man till det företagsekonomiska sammanhanget lägger de karaktärsdrag som gäller för service generellt och hotell specifikt blir svaren också avhängiga dessa. Det innebär att modeller för hur ett företag generellt bör hanteras inte nödvändigtvis lämpar sig för hotellverksamhet. Frågan kring modellens generaliserbarhet gör sig påmind. Att industriföretag, relativt serviceföretag, har en längre tradition av att vara i blickfånget för forskares intresse är ingen nyhet (se t ex Lundin, 1988; Alvesson, 1993; Stjernberg, 1993). Servicenäringsen och däribland hotellverksamhet anses av många vara förbisett i akademiska sammanhang (Gummesson, 1994; Jones och Hall, 1995; Olsen, 1996; Ostrom, 2010), framför allt fram till 1980-talet, och detta är ett konstaterande värt att notera i sammanhang av den här boken.

Att ta sig an studier av hotellbranschen är mot den bakgrunden en tacksam uppgift och att ta sig an förhållandevis utforskade områden bör prioriteras (se t ex Harding, 1993). Än mer tacksam är den på grund av att branschen, liksom förvisso de flesta branscher, kontinuerligt förändras. Villkoren för ägande liksom villkoren för att vara arbetsgivare respektive

arbetstagare är inte något statiskt. Tvärtom förändras dessa i takt med andra förändringar i samhället.

De studier som avrapporteras i den här boken – mina egna och andras studier som kommer att refereras till – ger klara indikationer på en bransch i förändring. Det finns exempelvis tydliga tecken på:

- att konkurrensen om gäster har hårdnat,
- att standardisering blivit ett tydligt inslag i hotellverksamhet och
- att synen på personalfrågor och deras hantering ändrat sig (se t ex Jones m fl, 1994, 1997; Dubé m fl, 2000; Hughes Christensen, 2002; Maxwell och Lyle, 2002; Alma, 2007; Strannegård, 2009, Ostrom m fl, 2010).

Sådana specifika förändringar hänförliga till branschen innebär också att förutsättningarna för att äga, driva eller arbeta på just hotell har ändrat sig. Även om servicenäringsbranschen fått mer uppmärksamhet som studieobjekt på senare tid är det, med hänsyn till förändringsaspekten, än mer motiverat att genomföra nya studier och att resultaten från dessa jämförs med resultaten från tidigare studier. Den ståndpunkten utgör också ingången till den här boken som handlar om förändringar i villkor för hotellverksamhet.

Betydelsen av jämförande studier kan inte nog betonas i förändringssammanhang. Att ställa material insamlat vid en tidpunkt mot material insamlat vid ett senare tillfälle ger ett gott underlag för att, dels beskriva förändringen, dels diskutera bakomliggande omständigheter och möjliga implikationer. Förändringar noterade i en vardagspraktik kan ha många ursprung. Ett kan handla om förändrade omständigheter kopplade till själva verksamheten och/eller aktörerna som ingår. Ett annat ursprung kan vara förändringar i omvärlden, med stor påverkan på verksamheten och aktörerna. Ytterligare ett kan vara förändringar i de teorier som praktikerna hörsammar. Inte sällan är det en kombination av dessa.

Genom empiriska undersökningar kan forskaren hämta in utsagor om de första två, dvs. förändringar kopplade till verksamheten och/eller aktörerna samt förändringar i omvärlden. Jag har studerat branschen sedan början av 1990-talet, först med ett nationellt fokus (Wesström, 1995, 1998) och sedan även ett internationellt fokus (Sandoff, 1999; 2002a, 2002b, 2005). Underlaget för den här boken avgränsar sig huvudsakligen till två studier genomförda under 2001 respektive under 2009, även om mina tidigare erfarenheter självklart också finns med. Det samlade materialet bidrar med många exempel på förändringar. Utsagorna hämtade från materialet bidrar både med information kring hur förändringarna kommit till uttryck, hur och vad de påverkat samt exemplifieringar av orsaken till att de kommit till stånd.

När det gäller förändringar i teoretiska resonemang med inverkan på hotellbranschens vardagspraktik är det särskilt relevant att lyfta fram *service management* och *Human Resource Management* (HRM). Dessa två teorier är tämligen normativa till sin karaktär och har som sådana fått stor inverkan på branschens utveckling. Under de trettio år de har funnits har de fått ett allt tydligare genomslag i praktiken. Trots sina trettio år är de i akademiska sammanhang ändå att betrakta som relativt unga läror. Service management sätter ett tydligt fokus på servicenäringsbranschen som något säreget i förhållande till industrin, som tidigare dominerat teoribildningen, och framhåller argument för att serviceföretag har andra betingelser att beakta för sin verksamhet.

HRM förordar ett strukturerat och systematiskt arbete med personalfrågor. Det strukturerade och systematiska inslaget adresseras där mycket tydligare än i tidigare teoribildningar om personalfrågor. Ett viktigt budskap i HRM är att personalfrågor måste hanteras i samklang med den övergripande företagsstrategin. Eftersom ett av serviceföretagets karaktärsdrag är att de är personalintensiva får HRM, i likhet med service management, stor inverkan på just hotellbranschens utveckling. Då både utvecklingen inom och påverkan från dessa läror varit tydlig under de år de funnits med i diskussionerna är det intressant att närmare fokusera det budskap som har förmedlats och det genomslag detsamma fått (eller inte fått) i praktikens vardag.

Som nämnts har jag studerat branschen under ungefär tjugo av de trettio år lärorna funnits med. Det material och de erfarenheter jag skaffat mig under denna tid är värdefulla i det att de kan sättas samman till en helhet. De samlade lärdomarna ger möjlighet till att göra en kronologisk beskrivning och föra en sammanhållen diskussion kring frågan om hotellverksamhets utveckling över tid.

Det historiska materialet ger också underlag till att jag kan spegla praktikens utveckling i ljuset av lärornas utveckling. En sådan spegling kan framför allt vara intressant då lärorna är förhållandevis unga. Det innebär att de diskussioner jag själv fört i samband med mina tidigare studier, framför allt under 1990-talet, nu kan granskas utifrån ytterligare tio års erfarenhet från studier av branschen. I min avhandling (Wesström, 1998) diskuterade jag exempelvis utifrån ett humanistiskt perspektiv erfarenheter från den svenska hotellbranschen i relation till budskapet i service management och HRM. I senare verk diskuterade jag HRM-arbetets organisering inom internationella kedjehotell (Sandoff, 2002a, 2002b, 2005). Jag fann bland annat tydliga tecken på enhetliga lösningar och standardisering och därmed, kanske självklart, en avsaknad av unika lösningar och mångfald.

De diskussioner jag själv fört tidigare kan i och med den här bokens historiska dimension utmanas och nya perspektiv och infallsvinklar kan adderas. Jag kommer att visa att humanistiska inslag fortfarande har en viktig roll i interaktionsintensiv verksamhet som hotell, men kommer i den här texten visa på nya forum där de kan ta plats.

Den här boken syftar till att lyfta fram hotellbranschens specifika förutsättningar, både som de såg ut tidigare och hur de ser ut i dagsläget, och reflektera kring de förändringar som skett. Det innebär att jag kommer att avrapportera beskrivningar av såväl det gamla som det nya och ställa dem emot varandra samt diskutera dem i relation till relevant teori. Som relevanta avser jag teoretiska begrepp och diskussioner som utifrån det empiriska materialet visat sig vara kopplade till det övergripande syftet: att förstå förutsättningar och förändringar i branschen. Exempel på relevant teori är, som redan nämnts, service management som fokuserar serviceverksamhetens särskilda betingelser. Ett annat är HRM som tydligt adresserar personalfrågorna och dess hantering. Begrepp från andra teorier som visat sig vara relevanta är exempelvis standardisering, utbildning, människosyn och humanism som också kommer att lyftas fram i de diskussioner som förs i boken.

Boken syftar inte till att entydigt kunna svara på varför det blivit som det blivit eller bidra med enhetliga svar på vad som borde göras. Däremot strävar den efter att spekulera kring möjliga förklaringar och framtida lösningar och därigenom bidra till en fortsatt diskussion kring hotellbranschens utveckling.

I kapitlet som följer härnäst redogör jag för *tidigare studier* inom fälten service management och HRM samt för specifika studier av hotellbranschen. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om studiernas betydelse för hotellvardagens praktik.

Därefter följer ett kapitel som beskriver *metod*. Jag redogör där för mina egna tidigare studier av branschen, de två empiriska studier som genomförts 2001 respektive 2009, och som utgör stommen i boken, samt för min analys av det insamlade materialet.

I varsitt kapitel beskrivs sedan det empiriska material som utgör den viktiga basen i boken som helhet. Studien som genomfördes *2001 på hotell i Europa* samt studien från *2009 på hotell i Göteborg* beskrivs ingående med exemplifierande citat. Utifrån respondenternas beskrivningar lyfter jag fram typiska särdrag och tecknar en bild av verksamhetens villkor för den aktuella tidpunkten.

I kapitlet därefter ställer jag resultaten från de båda studierna mot varandra och reflekterar kring *likheter och skillnader*. Jag reflekterar också kring det faktum att studierna har genomförts vid olika tidpunkter och på olika marknader.

I bokens nästsista kapitel diskuterar jag ett *antal teman* som visat sig vara intressanta utifrån de empiriska utsagor jag presenterat i föregående kapitel. Jag diskuterar resultaten från respektive studie i förhållande till varandra samt i förhållande till teoretiska insikter. Teman som lyfts fram är personalens betydelse, personalfrågornas hantering, ekonomiska hänsynstaganden, människosyn, olikheter mellan retorik och praktik samt branschernas utveckling.

Bokens avslutande kapitel handlar om *framtiden* för hotellverksamhet. Jag diskuterar humanism och utbildning som riktningar att ta fasta på för en framtida konstruktiv utveckling.

KAPITEL 2. TIDIGARE STUDIER AV SERVICEVERKSAMHET OCH HRM

Service management

Hotellverksamhet är ett typiskt exempel på en renodlad serviceverksamhet med väl erkända karaktärsdrag som:

- stor andel anställda
- produkt av immateriell karaktär
- låg förutsägbarhet
- produktion och konsumtion sker samtidigt
- avsaknad av möjlighet till lagring (se t ex Normann, 1983/1992; Thomasson, 1993; Paules, 1991; Leidner, 1993; Wesström, 1995).

Vidare förekommer omfattande interaktion mellan företagets anställda och kunder, både kvalitativt och kvantitativt sett (Grönroos, 1990) – ett faktum som också begränsar företagsledningens möjlighet till direkt kontroll och styrning. Enligt Robin Leidner (1993) är kontrollmomentet extra svårt i serviceverksamhet och är tillika förklaringen till varför standarder vunnit starkt i popularitet i exempelvis hotellbranschen.

Tre särdrag bidrar särskilt till svårigheterna att kontrollera service. Det första handlar om att själva servicemötet inte bara är beroende av anställdas handlande utan även av kundernas, som inte är lika lättstyrda som anställda. För det andra sker servicemötet i själva driften som ligger långt, framför allt fysiskt men även ofta emotionellt, från ledningens arbete. Slutligen saknar serviceverksamhet tydliga gränser mellan produkt, produktionsprocess och anställd vilket försvårar kontrollen ytterligare. Mot bakgrund av dessa svårigheter är det problematiskt för ledningen att upprätthålla direktövervakning över servicemötet. Det gör att kontrollen får ske på något annat sätt och där har standarder och regler en roll att fylla.

Under de senaste trettio åren har service management vuxit fram som en managementlära som tar hänsyn till det som är specifikt för serviceverksamheter. Begreppet *service management* fick ordentligt genomslag som både praktiskt och teoretiskt begrepp i samband med Richard Normanns bok på området, vilken publicerades 1983 och sedan omarbetades 1992 (Grönroos, 1994). Studier inom service management har huvudsakligen fokuserat marknadsföring och försäljning samt de specifika aspekter som ett serviceföretag har att beakta i hanteringen av dess externa relationer (se t ex Czepiel m fl, 1985; Bowen och Schneider, 1988; Normann, 1983/1992; Grönroos, 1990; Zeithaml m fl, 1990). Redan G. Lynn Shostacks artikel från 1977 är ett tydligt exempel på marknadsföringens framskjutna roll i servicestudier – en roll som fortsatt framhålls (Vargo och Lusch, 2004; Ostrom, 2010).

Inom service management framhålls att anställda bör betraktas som företagets viktigaste resurs. De anställda är centrala då de utgör serviceföretagets ”maskiner” och står för produktionen. Allra viktigast är interaktion med kunderna och det är i detta möte – det så kallade *sanningens ögonblick* (Normann, 1983/1992; Carlzon, 1985) – som företagets framgång avgörs. Utmaningen för ledningen är därför att få de anställda medvetna om, och ansvarstagande för, det så avgörande mötet med kunden. Mötet i sanningens ögonblick innebär även att kunderna

har en central funktion i serviceföretagets produktion. Från företagsledningshåll är det dock de anställda som man enklast kan påverka och styra i önskvärd riktning.

Eftersom anställda anses vara så viktiga för serviceföretaget framhålls i service managementlitteraturen betydelsen av att få dem hängivna sitt arbete. De bör identifiera sig med företaget och dess mål. Identifikation framförs vara särskilt viktigt när en produkt, såsom hotellservice, är av immateriell karaktär. Normann (1983/1992) talade i sammanhanget om *image* och om att betrakta anställda som *imageskapande aktörer* visavi kunderna. Andra service managementteoretiker, t ex Bowen och Schneider (1988), framhöll vikten av att ha en homogen arbetsstyrka för att kunna arbeta kundorienterat. Till sin hjälp i att forma en homogen arbetsstyrka med gemensamma värderingar och mål har Bowen och Schneider utvecklat ett resonemang kring *attraction-selection-attrition (ASA) cycle*. Genom att på så sätt systematisera personalarbetet skapar man förutsättningar för ett kundorienterat förhållningssätt som i sin tur, enligt författarna, är nödvändigt för långsiktiga kundrelationer och för överlevnad på en konkurrensutsatt marknad.

Empowerment – som bygger på anställdas ökade ansvarstagande utan direkt styrning – är en annan strategi som framhållits som lovande i verksamheter med begränsad förutsägbarhet och möjlighet till ledningsdriven styrning samt för att lyckas med kundorientering (Bowen och Lawler, 1991; Olsen, 1996).

I service managementlitteraturen framkommer tydligt att det är kundernas villkor och upplevelser som är det centrala och att såväl anställda som företagsledningen bär ansvar för att få kunderna nöjda (Sosteric, 1996; Wesström, 1998; Lundberg, 2010). Det har blivit vanligt att en ledning legitimerar förändring i de anställdas arbetsförhållanden med att det krävs för att förbättra villkoren för kunderna och få dem nöjda. Det anses således vara en legitim och godtagbar ursäkt för att förändra, och inte sällan försämra, villkoren för de anställda. Utgångspunkten för service managementlitteraturens budskap är att såväl serviceanställda som ledningar är väl medvetna om att det är så villkoren ser ut inom servicenäringen och således inget att hymla om.

Men det finns faror med en långt driven kundorientering. Arlie Russell Hochschilds (1983) studie av flygvärdinnor visade hur anställda kommersialiserades i syfte att tillgodose de önskemål kunderna har och hur man spelade an på de anställdas rädsla och osäkerhet att förlora jobbet i syfte att få dem att agera så att kunderna blev nöjda. Du Gay och Salaman (1992) pekade på att kundorientering särskilt uppmuntras på konkurrensutsatta marknader. Marknadstanken bygger på logiken att det är kundernas behov som styr vad som erbjuds på marknaden. När tanken renodlas och kunderna tar över företagsledningens roll i att bestämma vad som skall göras och hur det skall göras samt används som godtagbar ursäkt för att kontinuerligt höja kvaliteten och prestationen finns faror. Den farhågan är dock inget som framhålls i service managementlitteraturen utan där framställs strävan efter kundorientering som oproblematiserad och självklar. Det är sådana mer kritiska forskare som Karen Legge (1995) som varnade för det utnyttjande av arbetskraften som kan bli följderna om det är kunderna som styr, om inte direkt så i alla fall indirekt, företagets interna arbete. Sosterics (1996) studie visade hur långt driven kundorientering inom restaurangbranschen ledde till bland annat en tilltagande känsla av alienation och stress.

Värt att notera är också att intresset för de interna relationerna, dvs ledningens relationer till de anställda, inte har tillmätts särskilt intresse inom service management (för en vidare beskrivning se t ex Wesström, 1998; Worsfold, 1999; Tracey and Nathan, 2002). Detta trots att anställda, i skillnad till industriverksamhet, lyfts fram som avgörande för serviceföretagets produktion samt att en stor andel anställda utmärker sådan verksamhet. Normann

(1983/1992) har exempelvis påstått att ett tydligt karaktärsdrag för serviceverksamheter är att de är personlighetsintensiva, vilket man kan tycka borde ha lett till ett särskilt intresse för studier av personalfrågor i serviceverksamheter. Så har det dock inte blivit utan personalfrågor har haft en tämligen nedtonad roll.

Diskussionerna från början av 1980-talet och framåt, med huvudsaklig fokusering på kundrelaterade frågor, landade sammanfattningsvis i en argumentation för att serviceverksamhet bör särskiljas från tillverkningsindustri både när det gäller praktik och teori (se t ex Frenkel, 2000). Gummesson (1994) beskrev skillnaderna i termer av ett paradigmskifte med annorlunda utgångspunkter och fokusering. *The manufacturing paradigm* har sina rötter i tillverkningsindustrin och fokuserar teknik och produktivitet. *The service paradigm* härstammar istället från service management och fokuserar på marknadsföring och kvalitet. I det senare lyfts kunden fram som en centralfigur i det att hon/han är en viktig aktör och deltar i själva serviceproduktionsprocessen. Amy L. Ostrom mfl (2010) argumenterar för *service science* som en naturlig följd av den dominans serviceverksamheter har i den globala ekonomin, och att det är ett område som behöver särskild belysning. Mot den bilden kan ställas budskapet av Vargo och Lusch (2004) som framhåller att service- och industriproduktion blir allt mer lika och därmed närmar sig varandra förutsättningar. Behovet av särskilnad minskar därmed enligt författarna. Däremot förordas en tydlig fokusering på processer, snarare än på produktion.

Man kan således konstatera att det har funnits en tydlig strävan bland service managementföreträdarna efter att särskilja serviceverksamhet från tillverkningsindustri och visa på de specifika karaktärsdrag som präglar branscher såsom hotellverksamhet. Men tvärtom service managementföreträdarna framförde den världsberömde nordamerikanske marknadsföringsprofessorn Theodore Levitt redan 1972 att det inte finns ett behov av ett sådant särskiljande. Enligt Levitt kännetecknas alla produkter av såväl materiella som immateriella attribut. Levitt förde fram tesen att serviceverksamheter, istället för att söka argument som stödjer distinktion, bör ta efter industriproduktionens teknokratiska tänkande med exempelvis ökad grad av standardisering. Allt i syfte att förbättra kvalitet, produktivitet och lönsamhet. Argumentationen skiljer sig som synes diametralt från den att service- och industriproduktion bör särskiljas i såväl teori som praktik som dominerat från 1980-talet och framåt. Levitts (1972) framförda önskemål om ett tydligt teknokratiskt tänkande i serviceverksamhet har således inte uppmärksammats av service managementföreträdarna. Tvärtom har service management utvecklats till ett eget område.

HRM

Om nu inte Levitts (1972) önskemål återfinns i hur service managementområdet har utvecklats så går de att finna i utvecklingen av HRM som område. Här finns ett tydligt inslag av ett teknokratiskt förhållningssätt. HRM kan generellt sätt sägas handla om personalfrågor i bred bemärkelse och kan ses som ett modernt begrepp på personalledning. Damm och Tengblad (2000) samt Tengblad (2000) har gjort en historisk tillbakablick och tydlig genomgång av vilka personalaspekter som varit framträdande under olika perioder under 1900-talet. Begrepp och aspekter som anses viktiga att beakta har nämligen varierat över tid.

Under 1980-talet fick HRM-begreppet genomslag och den så kallade hårda varianten av HRM utvecklades (för en genomgång se t ex Marciano, 1995) i linje med Levitts önskemål. HRM skulle ses som en förlängning av den strategi företaget arbetade utifrån och de aktiviteter som genomfördes, som sammanfattades i *the human resource cycle*, och skulle stödja densamma

(Fombrun m fl, 1984). Vid sidan om den hårda skolan utvecklades det en mjukare variant som tog in aspekter som motivation, normer och värderingar (Beer m fl, 1984; Guest, 1987). Högsta chefen var fortfarande, i likhet med hård HRM, den som bestämde vilka delar som ingick i HR-arbetet och att kopplingen till företagets strategi var säkerställd. Men linjecheferna gavs nu ett ansvar att se till att principerna genomfördes i praktiken. Därtill så tydliggör HRM att cheferna har ett stort personalsvar (Hällsten, 2003).

Den stora skillnaden mellan de båda varianterna är enligt min tolkning främst synen på hur de fastlagda idéerna lämpligen presenteras och realiseras. I den hårda skolan behövs ingen argumentation bakom hur man som ledning väljer att agera, medan man i den mjuka skolan anser att effektiv styrning förutsätter att de anställda samarbetar. Det är således viktigt att få dem att känna sig delaktiga för att lyckas och argumentationen överensstämmer med den retorik som dominerar service managementlitteraturen. Däremot finns varken i den ena eller andra inriktningen ett humanistiskt intresse (för kritiken se Trollestad, 1994; Furusten, 1996; Wesström, 1998). I den mjuka varianten används förvisso ett humanistiskt språkbruk men det finns inget ansvarstagande för de inblandade människorna i reell bemärkelse. Det är även fortsättningsvis de ekonomiska argumenten som tämligen ensidigt styr företaget.

Armstrong (1987) var tydlig i sitt budskap att HRM inte är något nytt jämfört med det tidigare använda begreppet *personnel management*. Det som främst skiljer är kopplingen till affärsplan och strategi och att man inom HRM lägger stor vikt vid att få de anställda delaktiga i företagets kultur och anamma gemensamma värderingar. HRM:s fundament, enligt Armstrong, är planering, styrning och kontroll av anställdas arbete i syfte att så effektivt som möjligt nå uppställda mål. Det är ledningen som sätter villkoren och avståndet till arbetsstyrkan är stort.

HRM har ett tydligt strategiskt fokus och kan således betraktas som ett samlingsbegrepp för olika personalrelaterade aktiviteter som är noga definierade av och följs upp av företagsledningen. Aktiviteterna handlar om rekrytering, introduktion, utveckling, värdering, belöning osv. Restriktionen för hur dessa kan utformas är de företagsekonomiska målsättningar företaget verkar under. Utmaningen för ledningen handlar om att inom givna ekonomiska ramar utforma en så lämplig personalpolitik som möjligt. HRM vilar på antagandet att handlingar som gynnar företaget även gynnar de anställda dvs. när företaget utvecklas antas även de anställda "växa" (Bowen och Schneider, 1985). Ytterligare ett viktigt grundantagande är att människor är förhållandevis lika, vilket betyder att en god personalpolitik går att definiera på förhand och behoven och önskemålen människor emellan skiljer sig inte nämnvärt åt. Berglunds och Löwstedts (1996) studier av HRM-begreppets tillämpning i svenskt näringsliv visade också att det inte finns någon omfattande tillämpning av begreppet i termer av att stödja anställdas möjligheter till självförverkligande på villkor som passar dem själva.

Keenoy (1990) hävdade att det var intresset för företagets effektivitet, inte de anställda, som stod bakom företagets ökade intresse för HRM-strategier. Genomtänkta HRM-aktiviteter antogs underlätta att få de anställda med sig i arbetet med att förverkliga företagets strategi. Men att HRM skulle stå för någon form av mänsklig ledningsform är enbart ytlig retorik, hävdade Trollestad (1993) och Furusten (1996). Trollestads och Furustens analyser av managementlitteratur visade också att det ansågs vara fullt legitimt att enbart fokusera det som är företagsekonomiskt fördelaktigt. Litteraturen saknade problematiseringar kring exempelvis ledningens och anställdas olika behov och ståndpunkter och konflikter dem emellan undviks att lyftas fram.

Även Legge (1995) var kritisk mot HRM som enligt henne bygger på enkla och onyanserad antaganden. Hon nämnde exempelvis flexibilitet och kundorientering som lyfts fram i så gott som all HRM-litteratur utan att begreppens komplexitet har problematiserats. Enligt Barbara Townley (1993) har HRM vunnit i popularitet tack vare den teoretiska legitimitet man lyckats skaffa sig.

What the heterogeneity of HRM highlights, however, is the importance of an organizing principle, or analytical focus, as opposed to common sense description, which gives HRM practices a theoretical coherence. HRM's heterogeneity stresses the importance of an order "that turns a set of bits, which have limited significance on their own, into an intelligible whole". (Townley, 1993:518)

HRM-aktiviteter skall betraktas som vilket ledningsinstrument som helst enligt författaren och har som sådana en tydlig fokusering på företagets framgång och inget annat.

Det är inte svårt att komma till en slutsats att dessa två skilda men jämnåriga läror – service management och HRM – deklarerar anställda som toppintresse utan att visa tecken på att egentligen bry sig om dem. Det skrivs *om* anställda men inte *för* anställda, dvs. de tillåts inte ta utrymme i diskussionerna i form av att ett humanistiskt perspektiv lyfts in.

Hotellstudier och personalfrågor

Personalfrågor inom hotell är inte ett område som stått särskilt högt på forskningens dagordning (min iakttagelse delas av t ex Hoque, 1999a, 1999b, Nickson och Wood, 2000; Tracey och Nathan, 2002). En situation med hög personaltäthet, arbetsspecialisering, stor andel tillfällig arbetskraft och hög personalomsättning (Cheng och Brown, 1998) har gjort att personalfrågor ansetts svåra att hantera på ett eget strategiskt sätt (Pizam och Ellis, 1999). I ett jämförande forskningsprogram av amerikansk hotellnäring framkom dock att HRM alltmer har kommit att kopplas till hotellens övergripande strategi (Dubé och Reneghan, 1999; Dubé m fl, 2000; Enz och Siguaw, 2000). Ett exempel gällde strategier för att positionera sitt varumärke: för att lyckas med det framkom det vara viktigt med tydliga urvalskriterier som säkerställer att personer som anställs för att möta gäster har "rätt" attityd och passar in i rådande kultur (en fråga som diskuterats av många t ex Silverman och Jones, 1976 och Bergström, 1998).

Det har funnits ett särskilt intresse för anställda i *front-office* dvs de som möter gästerna, som resulterat i ett antal praktiker, *best practices*, som anger hur exempelvis urval, träning och belöning bör se ut för att dessa möten skall ha förutsättning att bli framgångsrika (Partlow, 1996; Maxwell och Lyle, 2002). I sammanhanget har det pågått en diskussion kring om dessa praktiker är internationellt överförbara eller lokalt och kulturellt betingade (Boselie m fl, 2003; Lockyer och Scholarios, 2004). Oavsett ståndpunkt förefaller dock etablerade HRM-praktiker ha fått en internationell spridning inom branschen (Jones m fl, 1994, 1997; Hughes Christensen, 2002). Man kan också konstatera att det finns ett antagande om samband mellan *best practice* när det gäller HRM-frågor och anställdas utförande.

Carol Jones m fls (1994) studie av kultur i en svensk och en fransk hotellkedja kom till slutsatsen att framför allt nordamerikanerna har försett hotellnäringen med en modell för *best practice* när det gäller hotelledning. Modellen har blivit en garant för att säkerställa konsistens av gästers upplevelser. Som utgångspunkter finns antagandet om samband mellan *best practice* och utförande liksom antagandet om samband mellan utförande och gästnöjdhet (Bowen och

Schneider, 1985; Worsfold, 1999). Det har lett till att internationellt sett finns ett tydligt inslag av standardisering och likriktning när det gäller HRM-frågor i branschen.

Ett konkret exempel är *empowerment* strategier som blivit vanliga inom serviceverksamhet (Olsen, 1996) och som bygger på att få anställda att ta mer ansvar utan direkt styrning (Lashley och McGoldrick, 1994; Lashley, 1995; Lashley och Ashness, 1995). Eftersom servicemöten kan vara svåra att styra på avstånd, då ledningen inte deltar i dem och därmed saknar direkt kontroll över dem, har empowerment tankarna vunnit i popularitet i serviceverksamheter. Empowerment har erhållit stort intresse som en lovande strategi för verksamheter med begränsad förutsägbarhet och möjlighet till ledningsdriven styrning samt för att fullfölja målet med kundorientering (Bowen och Lawler, 1991). Genom att få anställda att på ett självdisciplinerat sätt ta ansvar för servicemötet och för att gästen blir nöjd vinner man i konkurrenskraft, påstås det (Jones m fl, 1997).

En kritisk tolkning är dock att empowerment strategier inte alls uppmuntrar anställda att fatta egna välgrundade beslut eller ta mer ansvar (Jones m fl, 1997; Wesström, 1998). De skall snarare ses som företagens alternativa respons, relativt ökad direkt styrning och kontroll, på en situation med diversifierade krav från kunder och en marknad med tilltagande konkurrens vilket antas förutsätta lyhörda och anpassningsbara serviceanställda. Empowerment leder idealt sett till en känsla hos anställda av utökat ansvar men handlar i realiteten om en anpassning till de av ledningen givna förutsättningarna. För att i realiteten efterleva innebörden av empowerment – eget beslutsfattande och ansvarstagande – kan man anta att ett mer flexibelt och situationsanpassat – *best fit* – förhållningssätt behövs (Boxall och Purcell, 2008).

Att gå kunder tillmötes är dock inte enbart ett intresse för en ledning som värnar om tydlig kundorientering. Wesströms (1998) och Christine Lundbergs (2010) studier visade att det ligger hotellanställda nära att ta ett stort ansvar för att gästerna blir nöjda och att man finner glädje i att ge service. En utbredd uppfattning är att en människas val av att arbeta med service har sin grund i ett inneboende intresse för andra människor och för social interaktion. Uppfattningen framkom exempelvis i Sosterics etnografiska studie på en kanadensisk nattklubb och kan sammanfattas som: "The most striking aspect of work in the nightclub was that it was enjoyable" (1996:299). Sturdy (1998) beskrev att det personliga inslaget i servicemötet är en källa för anställda att känna tillfredsställelse och få sin status bekräftad. Den naturligt inneboende drivkraften att vilja vara andra människor till lags lyfte redan William Foote Whyte i hans *Human relations in the restaurant industry* (1948) fram som viktig att värna om och vårda. Men såväl Sosterics (1996) som Wesströms (1998) studier vittnade också om att det kan vara svårt att bevara den positiva inställningen till att ge god service när möjligheten till eget ansvarstagande upplevs som lågt och kundorientering samt effektivitet tydligt premieras från ledningshåll. Lundberg (2010) kom fram till slutsatsen att den negativa bild som ofta tecknas av anställdas interaktion med gäster inte alltid stämmer. Om de får tillräckligt stöd, information och utbildning finns goda förutsättningar att de upplever mötet med gästen som både utvecklande och stimulerande.

Ett motsatt utvecklingsscenario till *best practice* (Jones m fl, 1994, 1997; Hughes Christensen, 2002) är utvecklingen av *best fit* (Boxall och Purcell, 2008). Utgångspunkten handlar om situationsanpassning dvs. praktikens utveckling måste anpassas till rådande förhållanden gällande individ, verksamhet och kontext. Man kan exempelvis anta att om empowerment strategier skall ha en rimlig chans att efterlevas – utifrån ordets egentliga innebörd – förutsätts en tilltro och efterlevnad av ett *best fit* förhållningssätt.

Studiernas betydelse för anställdas arbetsvardag

I enlighet med det tidigare konstaterandet att personalfrågor inom hotellbranschen varit eftersatt som studieområde har såväl svenska som internationella företrädare för branschen under lång tid framfört behov av specifika studier kring personalens situation och roll (Nylin och Arnberg, 1990; Sveriges Hotell- och Restaurangförbund m fl, 1990; Hotell- och Restauranganställdas Förbund, 1993; Olsen, 1996). Som framgår av kapitlet har också flertalet studier genomförts. Men frågan man kan ställa sig är hur stor betydelse studierna har haft för den praktiska arbetsvardag anställda möter?

Studier initierade av branschföreträdare själva, som exempelvis en nyligen presenterad studie kring arbetstidsoptimering i praktiken (Nordström, 2009) kan antas ha fått stort genomslag i hotellvardagens praktik då den var inriktad på att lösa ett konkret problem med ekonomiska förtecken. Ett tidigare känt exempel är Magnussons studie (1992) om produktivitet och kvalitet som blåste liv i ett intresse för den typen av frågor inom svensk hotellnärings med implikationer på organisationsstruktur och anställdas arbetsinnehåll (se t ex Wesström, 1995).

Andra studier som däremot inte har ett resultatorienterat fokus, utan där det förs en reflekterande diskussion kring implicita ställningstaganden och utgångspunkter, kan antas ge mindre avtryck i praktiken. Exempel här är doktorsavhandlingar som kanske främst får uppmärksamhet inom akademien. Ett sådant exempel är den välkända bland forskarna Arlie Russell Hochschilds avhandling (1983) som var baserad på en studie av flygvärdinnor och visade hur de kommersialiserades och deras känslor "gjordes konforma" för att kunna möta kundernas önskemål. Ytterligare ett exempel är Greta Foff Paules avhandling (1991) som diskuterade tilltagande standardisering av servicemöten inom restaurangverksamhet. Konsekvensen blev ett dysfunktionellt beteende bland anställda när de försökte skydda sig själva och sin roll i organisationen. Robin Leidners (1993) avhandling visade att kvalitetskontroll i interaktivt servicearbete huvudsakligen handlar om att standardisera anställdas agerande. I min doktorsavhandling (Wesström, 1998) behandlade jag anställdas roll visavi kunders och avsaknaden av humanistiska överväganden. Maria Strannegård (2009) visade att hotellkoncept med utgångspunkt i livsstil vuxit fram på sistone, där känslor tillåts påverka hur produkten utformas och levereras. Samtliga dessa avhandlingar exemplifierar att det finns många och komplexa frågor att lösa i servicenäringsens praktik. Man kan fundera över varför resultaten inte når ut. En förklaring – som också är vanlig för att förklara varför teori och praktik har svårt att mötas – är att forskarens språkbruk och textupplägg inte alltid är anpassat till praktikens önskan om konkreta och lättförståeliga budskap. Vidare kanske det saknas en arena som skapar utrymme för en gemensam diskussion och reflektion kring resultatens användbarhet i praktikens specifika kontext.

Majoriteten av övriga studier som refererats i det här kapitlet fokuserar vardagspraktikens problem och syftar till att komma fram till en lösning. Studierna har förvisso en teoretisk hemvist men är som genomgången visar, huvudsakligen normativa och resultatorienterade till sin karaktär. Sådana studier har troligtvis lättare att få gehör och hamnar antagligen någonstans mittemellan branschföreträdarnas initierade studier och avhandlingar när det gäller praktiskt genomslag.

Kontentan är att komplexa frågor ofta saknar en arena för diskussion vars slutsatser skulle kunna ge avtryck i praktiken. Exempel på en sådan komplex fråga är den om gästers upphöjda roll visavi anställda som saknar problematisering i praktiken. En annan är utvecklingen av enhetliga HRM-praktiker utan hänsynstagande till kontextuella förutsättningar. Ytterligare ett exempel är utvecklingen av en *best practice* som antas gälla generellt för hotellverksamhet oavsett kontext. De senare nämndas motsats, *best fit* som förutsätter kontextuella och

individuella hänsynstaganden, är ett annat exempel på en komplex men otillräckligt diskuterad fråga.

Frågornas brist på problematisering kan kanske likställas med Ulrica Nyléns (1996) slutsats kring etiska frågors undanskymda plats vid beslutsfattande. Beslutsfattare kan förvisso anse att en fråga är av stor betydelse men när den sedan skall omsättas i praktisk handling anses den alltför svår att (våga) ta hänsyn till.

En tolkning som kan göras av dessa resultat är att man inom näringslivet i princip vill framhäva etiska frågors betydelse vid beslutsfattande och agerande, men att det i praktiken är svårt att låta dessa ta över ekonomiska och tekniska hänsynstaganden. (Nylén, 1996:294)

KAPITEL 3. METOD

Tidigare egna studier av hotellverksamhet

Mina studier av hotellbranschen sträcker sig tillbaka till början av 1990-talet då tillika den svenska branschen utsattes för ett förändringstryck. Förändringarna kunde ses som en konsekvens av ökad konkurrens, minskad omsättning, lönsamhetsproblem och tilltagande personalomsättning (Magnusson, 1992). Efter en förstudie med fokus på att fånga upp vilka åtgärder som vidtagits och lärdomarna av dessa, genomförde jag en huvudstudie på svenska hotell som infört *arbetsutvidgning* (Wesström, 1995). Arbetsutvidgning, med sina rötter i traditionell tillverkningsindustri, hade under början av 90-talet börjat tillämpas på ett flertal svenska hotell och ansågs vara en lösning på de erfarna problemen. Syftet med studien, som resulterade i en licentiatavhandling, var att förstå hur anställda reagerade på arbetsutvidgning, som innebar att deras arbetssituation/roll i organisationen ändrades. Mina lärdomar kring olika reaktionsmönster bland anställda utgjorde grunden för fortsatta studier på temat hur företagsekonomiska krav balanseras mot anställdas krav. Det blev fokus i mitt avhandlingsarbete (Wesström, 1998) med sitt syfte att utifrån ett humanistiskt perspektiv identifiera, gestalta och problematisera etiska dilemman i servicearbetets vardag. I bred bemärkelse diskuterade jag hur hotellanställdas situation och arbetsvardag påverkas när ekonomi, kundorientering och flexibilitet tillmätts stor prioritet från ledningshåll (se även Sandoff, 2000).

Under 1999 genomförde jag en studie på hotell i Bangkok i Thailand – en stad och ett land som är kända för sina hotell. Studien var ett led i det sedan länge etablerade samarbetet mellan Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och Thammasat university i Bangkok. Via universitetets försorg fick jag under tre månader möjlighet att samla in material på åtta förstklassiga hotell och jag fick därigenom erfarenhet av de stora internationella hotellkedjorna (Sandoff, 1999). Syftet med den studien var att beskriva hur deras verksamhet är organiserad med ett särskilt fokus på personalfrågornas hantering och struktur. Erfarenheten följdes upp och jämfördes med tre kedjehotell i Göteborg och senare tre kedjehotell i Rom, Italien.

Lärdomarna inspirerade mig att genomföra en ny studie 2001, begränsad av praktiska skäl till den europeiska hotellmarknaden med ett specifikt fokus riktat mot hanteringen och organiseringen av HRM-frågor inom stora internationella hotellkedjor. Det materialet har delvis använts i tidigare publiceringar (Sandoff, 2002a, 2002b, 2005) men utgör också en viktig del i den här boken. Den andra delen utgörs av en studie av Göteborgshotellmarknad under 2009, och man kunde redan då hävda att Göteborgshotellen är internationella. Båda dessa studier bygger huvudsakligen på intervjuer men jag har även fått ta del av skriftligt material.

Samtliga studier jag genomfört kretsade runt det empiriska materialets betydelse. Min inspirationskälla för studiernas genomförande har varit en *grounded theoryansats* (Glaser och Strauss, 1967) som förordar en arbetsgång med utgångspunkt i ett empiriskt material i brist på en redan existerande teori om fenomenet. Det insamlade materialet läses och kategoriseras utifrån dess innehåll, i detta fall från de utsagor respondenterna givit.

Att låta det empiriska materialet ta utrymme betyder självklart inte att teoretiska insikter saknar betydelse. Tvärtom är de, liksom lärdomar från andra studier, viktiga utgångspunkter för vilka frågor som ställs till respondenterna och de diskussioner som förs. Även om

ambitionen är att låta respondenterna tala så fritt som möjligt påverkas samtalen självklart, och med rätta, av utforskarens intresseområde och förståelse. Teoretiska insikter fyller också en viktig roll i arbetet med att tolka och förstå materialet i en bred bemärkelse, och i syftet att dra lärdomar från det.

På så sätt påminner arbetet med *grounded theory* det som kallas för *abduktion* (Alvesson och Skoldberg, 1994): man pendlar från fältet till den framträdande teorin och tillbaka, kommer med nya hypoteser som man testar på nya fall, tills en – även om blygsam – teori är klar. I texten som presenteras här är olika fall åtskilda från varandra inte bara av plats men även av tid, som hjälper att fånga dynamiken i det studerade fenomenet – personalarbete inom hotellverksamhet.

Studien av hotellverksamhet år 2001

Orsaken till studien var mitt intresse för hur HR-frågor hanteras och organiseras inom stora internationella hotellkedjor. Jag ville ta del av den HR-struktur som fanns uppbyggd och dess innehåll, utgångspunkterna till vald struktur, synen på frågornas hantering både på hotellet och inom kedjan, lärdomar man erfarit samt synen på framtida utveckling inom branschen. Även om jag hade ett tydligt intresseområde var min analysansats tämligen odefinierad. Inspirerad av Glaser och Strauss, försökte jag att öppet lyssna på utsagorna av mina respondenter. Ambitionen var att få respondenterna att berätta utifrån sitt perspektiv och på så sätt förstå vad *de* fann vara angeläget att delge.

Insamlingen av data bestod av intervjuer med HR-chefer. I syfte att få respondenterna att vara så öppna i sina beskrivningar som möjligt utlovades anonymitet. Jag valde ut tre stora internationella förstklassiga hotellkedjor, samtliga med omfattande verksamhet och spridning. Samtliga kedjor hade sina huvudkontor i europeiska huvudstäder. Inom respektive kedja valde jag ut fyra hotell, alla lokaliserade i europeiska huvudstäder. Tolv av intervjupersonerna hade befattningen HR-chef på hotellnivå och tre var HR-chefer på huvudkontornivå med ansvar för hela kedjans HR-arbete. Utöver dessa femton respondenter intervjuade jag tre HR-chefer på fristående hotell, lokaliserade i tre av huvudstäderna. Syftet med att inkludera erfarenheter från fristående hotell var att se om deras arbete skiljde sig åt från de dominerande kedjehotellens eller om ett och samma mönster fanns inom branschen. Totalt genomfördes således arton intervjuer med HR-chefer under 2001.

Samtliga respondenter kontaktades först per telefon som följdes upp av ett e-postbrev med bekräftelse av intervjutidpunkt och en kort beskrivning av mig och mitt intresse. Intervjuerna genomfördes på deras arbetsplatser och varade ca två timmar. De spelades in och transkriberades därefter. Utöver den muntliga informationen fick jag ta del av skriftlig dokumentation såsom manualer, strategiska planer och sammanställningar av gästutvärderingar. Min bedömning var att både de valda hotellen och kedjorna utgjorde typexempel inom branschen och utmärkte sig inte, varken åt det ena eller andra hållet.

Studien av hotellverksamhet år 2009

Under 2009 genomförde jag en ny studie av hotellbranschen och den här gången avgränsades undersökningen till hotell i evenemangsstaden Göteborg¹. Göteborg är en intressant marknad

¹ http://www.som.gu.se/bocker/det_varas_regionen/153-174_Antoni.pdf

då staden specifikt arbetar för ökad turism, nationell såsom internationell. Det innebär att Göteborg kan antas vara intressant som etableringsort för hotellverksamhet där centrala hotellkedjor vill finnas representerade. Fokus den här gången var personalfrågor i bred bemärkelse och verksamhetsvillkoren för att bedriva hotellverksamhet i en period av samhällsekonomisk kris (2008-2009). Jag ville också ta del av hotellrepresentanternas syn på hur hotellet, kedjan och branschen utvecklats det senaste decenniet. Utöver intervjuerna fick jag även den här gången ta del av skriftligt material såsom manualer och strategiska dokument.

Urvalet gjordes även i likhet med studien 2001 som ett bedömningsurval där min egen erfarenhet av branschen användes som referens. De specifika kriterier jag fann viktiga att beakta var:

- att hotellen ansågs vara betydelsefulla aktörer på Göteborgsmarknaden,
- att de hade en betydande storlek,
- att de höll en hög standard,
- att de ingick i betydelsefulla internationella kedjor och var centralt belägna.

Tre av hotellen ingick i studien 1999 och två av de tre hotellkedjor som ingick i studien 2001 finns representerade i urvalet från 2009. Totalt finns fem hotellkedjor representerade bland de åtta hotell som ingår i studien 2009. Urvalets lämplighet stämde av med två representanter för Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR). Bedömningen är att de valda hotellen utgör representativa exempel för svenska hotell vid tiden år 2009.

Tolv intervjuer genomfördes under 2009. Nio av respondenterna hade titeln hotelldirektör eller motsvarande och två hade specifikt ansvar för personalfrågor. När jag bokade mina intervjuer frågade jag explicit efter hotellens hotell- och personaldirektörer men det visade sig att endast två hotell hade en specifik person med ansvar för personalfrågor. Intervjuerna bokades med god framförhållning och två timmar avsattes för varje intervju. I något fall tog det lite kortare tid och i något fall tog samtalet längre tid. En av respondenterna efterfrågade på förhand en skriftlig beskrivning av mitt intresseområde – för övriga räckte det med den bakgrund jag delgav dem per telefon.

Intervjuerna genomfördes på hotellen. De spelades in på band och transkriberades i efterhand. Till min hjälp hade jag på förhand identifierat ett antal intressanta frågeområden, nämligen konkurrenssituation, standardisering, personalfrågornas struktur och hantering samt utvecklingstendenser på hotellet och kedjan samt inom branschen som helhet. Dessa områden strävade jag efter att få belysa under samtalens gång men i övrigt sökte jag få dem att öppet berätta det dem fann betydelsefullt och jag strävade efter att lyhört följa samtalens gång och ställa relevanta följdfrågor. I syfte att få dem att känna sig trygga i min hantering av deras utsagor utlovades samtliga anonymitet.

Utöver intervjuerna på hotellen genomförde jag även telefonintervjuer med fyra personer på SHR i syfte att uppdatera mig kring utvecklingen av personalfrågornas hantering inom svensk hotellnäring. Jag ville stämma av vilka frågor som fokuseras i dagsläget, om branschföreträdarna initierat några specifika insatser och SHR:s syn på svenska hotells verksamhet och utveckling.

Analys av materialet

Arbetet med att analysera materialet har också inspirerats av ansatsen *grounded theory* (Glaser och Strauss, 1967). Materialet från studien 2001 respektive 2009 har analyserats var för sig och presenteras i varsitt kapitel. Resultaten har sedan jämförts och använts i efterföljande diskussioner. Analysarbetet för respektive studie har inletts med att jag läst transkriberingarna i den ordning intervjuerna genomfördes och jag har markerat ord och uttryck som upprepades och verkade ha viktig betydelse. När samtliga transkriberingar lästs igenom har jag separat skrivit upp de markerade karaktärsorden, antecknat från vilken intervju och sida de är hämtade samt skrivit en kort förklarande text bredvid. Karaktärsorden, med noteringar, har sedan överförts till separata anteckningslappar som jag grupperat på ett stort ark. Därigenom har ett antal kluster, som visat sig vara särskilt betydelsefulla, vuxit fram.

Med utgångspunkt i dessa kluster har skrivarbetet påbörjats. Lämpliga exemplifierande citat har lyfts in i syfte att berika skrivningen och visa på konkreta exempel. Värt att nämnas är också att intervjutranskriberingarna från såväl studien 2001 som 2009 har lästs av en annan forskare, dock olika personer. Dessa personer har på egen hand gjort sina tolkningar av materialet som visat sig stämma väl överens med dem jag gjort.

KAPITEL 4. HOTELLVERKSAMHET ÅR 2001 – EN UTMANING I ATT FÖLJA DET FÖRUTBESTÄMDA

Nödvärdigt med en hierarkisk struktur

Utvecklingen mot stora multinationella hotellkedjor märktes tydligt i början av seklet. Det handlade om stora konglomerat med en tydlig hierarkisk organisation. Varje kedja hade ett huvudkontor med ansvar för hela kedjan, regionkontor med ansvar för vanligtvis ett antal länder, lokalkontor med ansvar för hotellen i exempelvis ett land och slutligen de enskilda hotellverksamheterna. Varje nivå hade sin egen organisation med ansvariga personer för centrala områden såsom marknadsföring, inköp och HR. Linjen var tydligt utmärkt och ansvariga på en nivå rapporterade till personer verksamma på nivån ovanför. Rapporteringsapparaten var enligt respondenterna omfattande men samtidigt inget man ondgjorde sig över eller ifrågasatte. Tvärtom försvarade samtliga den struktur som hade byggts upp och hänvisade till nödvändigheten av tydlighet och struktur för att säkerställa likartad serviceproduktion världen över. Målet inom en kedja beskrevs just vara att kunna erbjuda samma service oavsett var gästen befinner sig och att gästerna välkomnar vetskap på förhand.

Standardiseringens betydelse

Huvuduppgiften för nivåerna ovanför hotellnivån beskrevs vara att på ett tydligt sätt förmedla ut de riktlinjer och standarder man tagit fram. Standardiseringen uppfattades som omfattande men enligt respondenterna nödvändig för att nå målet. De standarder som kedjan använde sig av kunde, som en respondent valde att uttrycka sig, liknas vid en bibel, dvs. något mycket tryggt att hålla sig till.

Standarderna omfattade både beskrivningar av vad man förväntades göra och hur det skulle realiseras i verksamheten. Respondenterna beskrev att standarder anses vara nödvändiga för att upprätthålla önskvärd kvalitet i organisationens alla delar. Man framförde att det är en omöjlighet för huvudkontoret att upprätthålla direkt kontakt med flera hundra hotell och kontrollera det arbete som förväntas ske i organisationens alla delar. Standarder fyllde därför enligt respondenterna en mycket viktig funktion.

Avsikten med att ha policier är att standardisera särskilda aspekter av hur HR hanteras inom kedjan, som säkerställer att vi alla arbetar tillsammans som ett företag och som blir ett stöd i att vi gör lika och pratar samma "språk". Det är intentionen med att ha regler. De enda svårigheterna som jag kan se är lagliga implikationer eller sociala förhållanden som gäller för ett specifikt land, annars finns inga problem, snarare är det så att med flera hundra hotell så behövs standarder annars förlorar ledningen helt kontrollen. (14/1)

Intressant att notera var också att de privatägda hotell som ingick i studien hade, trots sin möjlighet till ett annorlunda förhållningssätt och agerande, byggt upp en liknande struktur på hotellnivå som hotell som ingick i en kedja. Det var samma omfattning av standarder både i termer av vad man skulle göra och hur det skulle göras. Argumenten kring nödvändigheten av en väldefinierad struktur var också desamma och något man beskrev vara fördelaktigt. Det som skiljde sig åt hotelltyperna emellan handlade om var standarderna kom från och till vem man rapporterade uppföljningen. På privata hotell hade man av naturliga skäl själv bestämt standarderna och rapporteringen skedde av naturliga skäl internt på hotellnivå. För

kedjehotellen var standarderna framtagna på huvudkontorsnivå. På region- respektive lokalkontorsnivå kunde vissa tillägg finnas men det var ingenting av det som hade definierats på huvudkontorsnivå som var borttaget. Uppföljningen skedde uppåt i linjen dvs varje nivå rapporterade till nivån ovanför som därefter rapporterade vidare och det var ingen information som skalades bort på vägen.

På samtliga nivåer verkade frågan kring vilka standarder som kunde bedömas vara relevanta att använda sig av, givet en viss servicenivå, näst intill ha kommit att bli en icke-fråga. De standarder som användes föreföll ha full acceptans från respondenternas sida och de var i stort sett desamma oavsett vilken kedja eller hotell jag studerade. Utifrån respondenternas beskrivningar framgick det tydligt att det inom branschen fanns en delad förståelse för, dels att man skall ha standarder, dels vilka standarder man bör ha på hotell- respektive kedjenivå. Mina jämförelser hotellen och kedjorna emellan vittnade tydligt om att såväl struktur som innehåll var snarlika.

Den hierarkiska ordningen märktes inte enbart uppåt i kedjan utan märktes även väl på hotellnivå. Det fanns många chefsnivåer och positioner på hotellen. Varje position och funktion var noga definierad, avgränsad och kopplad till standarder som beskrev hur arbetet konkret skulle utföras. Ju högre upp i hierarkin man arbetade desto mindre praktiskt arbete utfördes. Istället användes arbetstiden åt att planera, fördela och följa upp underställdas arbete och rapporteringsvägarna var tydliga. Det var vanligt att en uppgift delegerades i flera led innan den slutligen nådde en anställd som konkret utförde det som skulle göras.

Utbildningens betydelse

Utöver en tydlig uppdelning i olika hierarkiska nivåer och omfattande standarder för att säkerställa service på en viss nivå hade utbildningsverksamhet en viktig roll att fylla i syfte att producera likartad service till gästerna. Via kurser förmedlade vissa personer ut centrala budskap till andra personer som var satta att praktisera budskapet i sitt arbete. Utbildningsverksamheten var omfattande och det var vanligt att ha en egen organisation som avgränsat fokuserade på att tillhandahålla de kurser som ansågs behövas.

En huvuduppgift för utbildningsverksamheten beskrevs vara att få samtliga anställda att tänka och tycka på ett likartat sätt. Bland respondenterna beskrevs det vara avgörande att tidigt i anställningen få till stånd att anställda anammade rätt inställning. Frågan fokuserades därför starkt under de obligatoriska introduktionsutbildningarna. Respondenterna uttryckte en stor tilltro till betydelsen av just introduktionsutbildning. Det var här man lade grunden för ett framtida gott arbetsutförande i enlighet med de standarder verksamheten följde. Misslyckades man här var det troligt att personen i fråga inte blev så långlivad i företaget. Introduktionsutbildningens viktigaste roll beskrevs vara att påverka de nyanställdas attityd och den var därmed central i syfte att skapa en gemensam plattform bland de anställda i deras syn på sitt arbete.

Introduktionsprogrammet är ett mycket viktigt instrument för oss, det styr hur vi arbetar, budskapet gäller för samtliga hotell inom kedjan och måste följas. Viktigt för de anställda får härigenom veta vad de får göra och inte, budskapet innebär ett sätt att leva nästan, life-style, tydligt att det skall finnas en enhetlig linje inom kedjan, avsteg fungerar inte. (11/1)

Introduktionsutbildning var obligatorisk för samtliga nyanställda på de studerade hotellen och var densamma oavsett vilken position eller funktion personalen hade. Vidareutbildningarna, som också var obligatoriska men som tvärtemot var avhängiga vilken position och funktion personalen hade, fokuserade istället på att skapa ett korrekt arbetsutförande. De var därför

skräddarsydda utifrån olika personalgruppers specifika behov och kopplade till de standarder som var aktuella på just den nivån. För att säkerställa att samtliga anställda genomgick nödvändig vidareutbildning fanns standarder som angav hur många utbildningsdagar en viss person skulle ta del av under en given period.

Men, som respondenterna intygade, ansågs det inte enbart räcka med att ha standarder för hur många utbildningsdagar en anställd skall genomgå utan efterlevnaden måste kontrolleras. På hotellnivå rapporterade man kontinuerligt in varje anställds utbildningsaktivitet. Informationen dokumenterades och avvikelser från givna standarder måste motiveras och åtgärdas under kommande period. Uppföljning av efterlevnaden beskrevs fylla en minst lika viktig, om inte större, roll som själva standarden som sådan.

HR var en strategisk fråga

Att personalfrågorna hade en strategisk position rådde ingen tvekan om. Det befästes i att det fanns en HR-funktion på varje nivå i hierarkin. En HR-funktion som leddes av en HR-chef fanns således på huvudkontoret, regionalkontoret, lokalkontoret och slutligen på varje enskilt hotell. HR-chefer på de olika nivåerna var underställda varandra och rapporterade till den ovanför.

Strukturerat och standardiserat HR-arbete

När det gäller HR-frågor fanns i stort sett allt definierat i standarder. Där fanns regler för hur rekryteringen skulle gå till, hur introduktionen av nyanställda skulle genomföras, hur utvecklingssamtalen skulle läggas upp, hur utbildningsverksamheten skulle bedrivas osv. Ingenting föreföll vara lämnat åt slumpen. Därtill fanns standarder, så kallade servicestandarder, för hur själva arbetet skulle genomföras i praktiken och vad som ingick i en viss befattning. Gränsdragningen mellan vad som var att betrakta som en HR-standard och en servicestandard var flytande. Samtliga respondenter var också eniga om att i servicearbete går dessa två in i varandra. Det innebär att de mål och standarder som fanns uppsatta för hur själva serviceproduktionen skulle realiseras gick in i de som gällde för hur personalen skulle ledas som är att betrakta som en HR-fråga.

Att nyckeln till verksamhetens framgång till stor del ansågs ligga i denna härad rådde ingen tvekan om enligt respondenterna. Samtliga lyfte fram att rekryteringen och introduktionen var av särskild betydelse. Hur arbetet med rekrytering och introduktion skulle gå till fanns definierat i standarder och det fanns även standarder för att samtliga som var involverade i rekryteringsprocesser skulle ha genomgått en särskild utbildning där man lärde sig hur man rekryterar inom företaget.

Rekryteringsprocessen är avgörande för HR och att ha standarder som garanterar att urvalsprocessen håller hög kvalitet är centralt. Varje chef som har ett ansvar för att genomföra rekryteringar måste ta del av en träningsmodul och lära sig hur man rekryterar och vad man skall göra i samband med att man rekryterar. (1/2)

Samtidigt gjorde respondenterna ingen hemlighet av att det inom verksamheterna fanns en tämligen väl utvecklad bild av vilka karaktärsdrag en ideal anställd skall ha. Eftersom utgångspunkten var att man hittills varit lyckosam att rekrytera rätt, mycket tack vare goda procedurer, handlade utmaningen i samband med nytillsättningar om att finna personer som liknade dem som redan fanns anställda.

Föga krav på, eller möjlighet till, ansvarstagande och delaktighet

Av respondenternas beskrivningar framkom att det fanns en tydlig uppdelning mellan vem som förväntades ta ansvar för att tänka ut hur serviceproduktionen skall gå till och vem som skulle se till att det utfördes. Det förstnämnda sörjde cheferna för, företrädesvis de högst upp i hierarkin. Cheferna längre ned ansvarade snarare för att kontrollera att det uttänkta efterlevdes och gjorde nödvändiga korrigeringar. Det senare nämnda, dvs. att genomföra det uttänkta, åvilade de som arbetade i hotellets drift. Det innebar att de som var anställda för arbete i driften varken skulle eller kunde agera efter eget huvud. Tvärtom byggde den standardiserade strukturen på att de standarder som fanns definierade på förhand skulle åtföljas utan ifrågasättande eller reflektion. De som utförde hade förvisso ett ansvar för själva serviceutförandet men avsikten var inte att i varje ny situation tänka ut vad som just den här gången lämpligast skall göras. Delaktigheten begränsade sig till att vara närvarande i själva servicemötet, varken mer eller mindre. Några respondenter uttryckte explicit att inom hotellverksamhet finns ett särskilt behov av en tydlig arbets- och ansvarsfördelning. När misstag begåtts måste det vara möjligt att kunna spåra vem som är ansvarig. Varför det skulle vara särskilt viktigt i hotellverksamhet angavs vara att sådan verksamhet till sin natur präglas av stor oförutsägbarhet.

Respondenterna förmedlade tydligt att de hade tagit till sig budskapet att en framgångsrik verksamhet har på förhand uttänkta regler för hur den skall bedrivas. Det fanns en tilltro till att förutsägbarhet och kontroll är av godo. De argument som anfördes handlade nästan uteslutande om gäster och anställda. Inte en enda respondent lyfte ensidigt fram behovet av ekonomiska vinningar. När det gäller gästerna var man tydlig i att de inte skall behöva mötas av obehagliga överraskningar. Gäster beskrevs värna om förutsägbarhet och god service vilket säkrast kan garanteras med en på förhand uttänkt struktur. Av respondenternas beskrivningar märktes tydligt ett antagande om att gäster vill veta exakt vilken service de kommer att få och framförallt vill de inte bli negativt överraskade. Att vinna tillbaka en missbelåten gäst beskrevs som en näst intill omöjlig uppgift. Service kan således enligt dem inte få bli föremål för de anställdas godtycke och för att minska den risken behövs helt enkelt standarder. Inte minst ansågs det vara viktigt i en genomgångsbransch där många anställda dessutom är lågutbildade. Än sårbarare beskrevs serviceutförandet vara när verksamheten som helhet (dvs. hotellkedjan) är multinationell med stor geografisk spridning och därmed föremål för många kulturyttringar.

När det gäller argument om fördelar för de anställda framhölls behovet av trygghet. Då serviceproduktion till sin karaktär är präglad av oförutsägbarhet värnar man som anställd om det som går att förutsäga. Att exempelvis kunna förlita sig på standarder som anger vad man förväntas göra och hur man skall agera upplevdes därför av en majoritet bland personalen, enligt respondenterna, som positivt. Arbete i hotelldriften är till sin natur krävande och den bördan skall man inte göra värre än vad den är av naturen. Tvärtom ansågs det vara en lednings uppgift att försöka underlätta för de anställda så långt det är möjligt och i det sammanhanget har standarder en given plats enligt respondenterna. Dessutom präglades, enligt beskrivningarna, branschen av låg utbildnings- och kompetensnivå bland personalen och det beskrevs vara vanligt att de bara stannar en kort tid. Under sådana förutsättningar kan standarder bidra i positiv bemärkelse till en känsla av trygghet för den anställde själv. Även om inte respondenterna explicit framförde orden att majoriteten av serviceanställda varken kan, vill eller bemödar sig om att lösa problem i situationer som uppstår, vittnade deras utsagor om ungefär samma andemening.

Viktigt att följa upp och kontrollera...

Respondenterna var mycket tydliga med att förmedla att uppföljning och kontroll är en central del av verksamheten och sådana aktiviteter tilläts därför också ta mycket tid i anspråk. Uppföljningen skedde i flera led och var ett ansvar för cheferna dvs. den gjordes uppifrån och ned. Rapporteringsapparaten var omfattande och fanns på alla nivåer. Informationen sammanställdes och jämförelser gjordes dels mellan olika tidsperioder, dels mellan olika verksamheter och återfördes till de berörda enheterna. När det behövdes anmodades enheten ta fram åtgärdsplaner som i sin tur följdes upp i ett nästa steg.

Respondenternas beskrivningar vittnade om att de ansåg att en omfattande kontrollapparat är ett tecken på god ledning (de sa "management"). Att vara systematisk förefaller vara en eftersträvningsvärd dygd som de gärna framhöll. Ingenting skulle lämnas åt slumpen eller vara föremål för den enskildes godtycke. Istället skulle de riktlinjer som personer högre upp i hierarkin tagit fram ägnas stor uppmärksamhet och tilltro.

... anställdas utförande utifrån framtagna standarder

Utöver de rapporter man tagit fram och levererade beskrev respondenterna de specifika kontroller som genomfördes på olika nivåer i kedjan. En sorts kontroll handlade om regelrätta kontroller av underställdas arbetsutförande, så kallade *audits*². Audits förekom på samtliga nivåer i organisationen. Exempelvis kontrollerade huvudkontorets HR-avdelning om hotellens HR-chefer tillämpade de standarder som fanns uppställda. HR-cheferna kontrollerade i sin tur om avdelningscheferna följde desamma gentemot avdelningens anställda. Ett konkret exempel som nämndes var audit om man följde den policy som fanns som gällde nyrekrytering av personal. När det gällde nyrekrytering fanns ett antal steg man skulle följa med bland annat en manual för hur referenser skulle beaktas och hur en anställningsintervju skulle genomföras. Utöver audits gjordes även kontroller av huruvida anställda följde uppställda servicestandarder. För att säkerställa det använde man sig av *spot-checks* vilket innebar att chefer kontrollerade sina underställda i deras arbetsutförande när lämpligt tillfälle gavs. I det sammanhanget lyfte respondenterna fram avdelningschefernas ansvar. En av avdelningschefernas viktigaste arbetsuppgifter beskrevs nämligen vara att kontrollera att servicestandarderna följdes av de anställda i det dagliga servicearbetet.

... men det viktigaste är att kontrollera på hotellet, dvs ha en egen kontrollapparat, det är avdelningschefernas ansvar och vi uppmuntrar att de kontrollerar att kvaliteten ligger rätt och att man gör vad man skall. (10/4)

Som ett viktigt komplement till spot-checks tog man även hjälp av *mystery guests*. Det vanliga var att hotellkedjan anlidade ett företag som med en förbestämd regelbundenhet genomförde sådana förtäckta besök på samtliga hotell inom regionen. Det var dock inte ovanligt att det enskilda hotellet kompletterade med ytterligare kontroller.

När man tittar på hur företaget som helhet mäter det vi gör här, är det vanligt att använda mystery guests. Det är två saker man tittar efter, en är standarderna för vårt varumärke vilket är vårt företags standarder, för vi vill att folk skall veta vad de kan förvänta sig från ett av våra hotell, servicenivån man får skall inte avvika från de satta standarderna. Sedan har vi aspekten tillfredsställelse dvs det som gör att folk blir nöjda. Mystery guests är ett sätt att mäta hur standarderna följs. Det finns även en standard för hur ofta varje hotell skall få ett besök standarden anger ett besök varje kvartal, men vi köper in extra besök här på hotellet för vi vill få en bättre överblick så vi får ett besök varje månad. Avdelningarna måste få veta hur de står sig, och

² Man kan tänka sig att det engelska ordet användes istället för "revision" eller något annat lokalt uttryck, då det inte bjöd på associationer till ekonomisk redovisning, och dessutom förstärkte hotellens "internationalitet".

mätningarna grundar sig inte på vad de tror är bra service utan utgår från våra standarder, det är en avstämning på hur bra vi arbetar, i rapporteringen som följer nämns ofta specifika personer och hur de står sig i förhållande till standarderna. (1/3)

Intrycken från det förtäckta besöket som gäst sammanställdes av företaget som hade utfört besöket och återfördes i form av en detaljerad rapport. Såväl kontrollen som återföringen tog sin utgångspunkt i den servicestandard hotellet eller kedjan eftersträfvade. Mätningen gick således ut på att avläsa hur väl hotellet, dess avdelningar och till och med enskilda medarbetare levde upp till förväntad servicestandard. Varje besök och rapport skulle åtföljas av en åtgärdsplan som gjordes på hotellnivå. Att en åtgärdsplan upprättades var också klassat som en standard.

På min fråga om servicestandardernas roll svarade samtliga att de var till för att säkerställa att den servicekvalitet hotellet tog betalt för, och på förhand hade bestämt sig för att leverera, också tillhandahölls. Hur väl man lyckades i sin föresats kontrollerades via de anställdas arbetsutförande.

... men inte gästernas omdömen

Gästernas omdömen uppgavs också vara viktiga och här fanns också standarder för hur de skulle kartläggas. Metoderna som användes var dels klassiska enkäter på rummen, dels att man anlät externa företag som kontaktade hotellets gäster efter vistelsen och ställde relevanta frågor. Men enligt respondenterna tillmättes inte gästernas omdömen samma betydelse som kontrollerna av servicestandarder. Kontrollernas viktigaste syfte var att följa upp hur väl standarderna efterlevdes och då gästerna, enligt respondenternas beskrivningar, inte alltid känner till de standarder ledningen bestämt skall gälla kan deras omdömen bli missvisande. Det beskrevs också finnas en risk att gästernas uttalanden grundar sig på personliga åsikter. Målet att leverera service som ger nöjda gäster föreföll således inte tillmätas samma betydelse som målet att de standarder ledningen bestämt skall vara styrande uppnås.

Resultaten från samtliga kontroller vägdes vanligtvis samman till lämpliga nyckeltal som distribuerades till kedjans alla hotell. De visade hur det enskilda hotellet och dess avdelningar stod sig i konkurrensen med andra likvärdiga anläggningar och avdelningar.

Vad trodde man sig uppnå?

Bland respondenterna fanns inget ifrågasättande av att tillämpa standarder för hotellarbete. De föreföll uppleva dem som ett ändamålsenligt sätt att säkerställa att servicen blir korrekt utförd och att kvaliteten håller en jämn och tillräckligt hög nivå. De beskrev att det inte fanns någon konflikt i hur man som anställd vill utföra sitt arbete och de ramar som standarderna formar. Tvärtom beskrevs det vara naturligt att inom ramen för sin anställning följa det regelverk som finns. Att få tillgång till en manual, som anger vad man förväntas göra och hur, beskrevs inge en känsla av trygghet snarare än en begränsning – och det gällde inte bara de själva som chefer utan majoriteten av de anställda, i alla fall enligt respondenterna. Men på påståendet att det finns flera sätt att få en gäst nöjd och att servicemöten alltid är unika företeelser hänvisade respondenterna till att servicekvalitet inte kan bli föremål för anställdas eget godtycke. De var eniga i att det behövs en gemensam hållning för att bli ett framgångsrikt hotell och en konkurrenskraftig kedja på en internationell arena. Inte sällan hänvisade respondenterna till att de verkade i ett stort företag med verksamhet i många länder och då behövs enhetliga standarder. Av beskrivningarna framkom också tydligt att det fanns ett antagande att gäster vill veta exakt vilken service de kommer att få och att de varken vill bli positivt eller negativt

övertäckade. Ytterligare en aspekt som nämndes var att gäster ofta vill vara tämligen anonyma och slippa personlig närhet i servicemötet. Att bli stereotypt bemötta framfördes således vara ett vanligt önskemål från gästernas sida.

Genom manualer och standarder sökte man undvika av- och felsteg. Argumenten som lyftes fram var kvalitet gentemot gästen och möjlighet till styrning av en stor och utspridd verksamhet. Även argument om ekonomi och effektivitet anfördes, om än mer diskret och gärna inbäddat i argument att det förbättrar för gästen. Retoriken om att det skall bli bättre för gästerna var något respondenterna ofta återkom till. Därtill beskrevs gäster ofta som kritiska, svårflörtade och utan krav på sig i servicemötet. Ansvar för själva serviceutförandet läggs istället på den enskilde anställde. Utifrån en sådan bild är det naturligt att ta fram standarder som bidrar till den anställdes känsla av trygghet i servicemötet. Via manualen får personalen klart för sig vad som förväntas i prestation och en tydlig guidning i hur det skall uppnås. De beskrevs därmed slippa axla kravet på att vara kreativa. Istället får de ett övertag visavi gästen då de på förhand vet vad som förväntas hända.

Den övergripande bilden år 2001

Studien visade att de studerade hotellkedjorna och de privata hotellen utvecklat en likartad modell för hur hotellarbetet skall organiseras. Den byggde på en tydlig hierarkisk ordning och standarder som säkerställer arbetets utförande. Kontrollapparaten var omfattande och skulle borge för att eventuella misstag noterades och följdes upp. Följde man det förutbestämda kunde man som chef tryggt vila i förvissningen att man gjorde det som behövdes. En hierarkiskt uppbyggd organisation med definierade standarder för vad man förväntas göra ansågs av respondenterna vara nödvändigt för att garantera likartad efterlevnad i utförande på alla nivåer. Som chef erhöll man överblick, förutsägbarhet och kontroll vilket framförallt framfördes vara viktigt för att undvika misstag gentemot gästerna. Därtill beskrevs att de anställda fick önskvärd trygghet i vad som förväntades av dem.

Det hela kunde liknas vid en välregisserad och välspelad pjäs. Såväl mer subtila inslag, som exempelvis introduktionsprogrammets uppgift att få anställda att anamma företagets värderingar, som manualer för hur exempelvis möten med gästen skall te sig, fyllde en viktig funktion för att slippa icke önskvärda övertäckningar. Genom en rigorös kontrollapparat med audits, spot-checks och mystery guests ansåg respondenterna att de hade säkerställt att den välregisserade pjäsen utspelades av aktörerna i deras dagliga arbete. Den enighet som kunde noteras i respondenternas beskrivningar var ett tecken på att en delad förståelse för hur hotell förväntas ledas hade utvecklat sig. Det var så här ett framgångsrikt hotell/en framgångsrik hotellkedja bäst bedrev sin verksamhet.

Respondenterna hyste stor tillförsikt inför valet av strategi. Verksamheten beskrevs på ett oproblematiskt sätt och samtliga svarade på frågan kring deras uppfattning om den valda strategins lämplighet att de var nöjda med den. Någon efterlyste mer resurser men då var det för att kunna göra mer av det som redan gjordes. Det var inte någon som saknade något eller tyckte att något inte fungerade på önskvärd sätt. Det var inte heller någon som aktivt funderat på eller fann ett behov av att ifrågasätta den valda strategin eller dess konsekvenser. Det föreföll vara viktigt att för en utomstående som mig framställa verksamheten som välorganiserad och strukturerad där inget lämnades åt slumpen.

KAPITEL 5. HOTELLVERKSAMHET ÅR 2009 – EN UTMANING I ATT HANTERA TRADITIONER OCH NYHETER

En förnyad bransch där gamla vanor lever kvar

Alla mina respondenter 2009 var överens om att hotellbranschen är en populär bransch att arbeta i – det är många unga som söker sig hit och till utbildningar inom densamma. Tillgången på kompetent arbetskraft beskrevs således vara god och utbildningsnivån på dem som arbetar i och söker sig till branschen har ökat markant det senaste decenniet. Populariteten framkommer också i att lediga tjänster söks av ett mycket stort antal, ofta mycket kvalificerade, personer. Kopplat till finanskrisen 2008/2009 betydde det att arbetsgivarens marknad rådde inom hotellbranschen.

Samtidigt erkände de att hotellbranschen fortfarande är något av genomgångsbransch – många personer, framförallt unga och studerande, söker sig hit för en kort tid. Arbete i branschen upplevs vara en god och rolig erfarenhet – i väntan på ett tydligt yrkesval. Möjligheten till flexibla arbetstider och förhållandevis låga förkunskapskrav gör det också lämpligt att förena med exempelvis studier. En förklaring som framfördes av ett par respondenter var att personalfrågor av tradition har hanterats bristfälligt inom branschen. Otydliga och bristfälliga arbetsvillkor kan således vara en annan förklaring till varför personer väljer att inte bli så långvariga i branschen.

... jag tror att det är typiskt hotell och restaurangbranschen. Det är lite slit och släng och in med folk och ut med folk och anställa dem på vilka villkor som helst och helst inga anställningskontrakt och mycket säsong och mycket så va. Och utnyttja ungdomar. Alltså det är ett synsätt som finns med historiskt som jag tror att många som kommer in i den här branschen matas in i. Och lever i. (04/11)

De yrkesgrupper som framförallt framförs stanna tillfälligt i branschen eller ofta byter arbetsgivare är servitriser och receptionister. Ofta återfinns kvinnor inom dessa yrken. Eftersom ett hotell är öppet dygnet runt med en minst lika stor andel av sin verksamhet förlagd till tid utanför traditionella kontorstider, behövs bemanning under alla dygnets timmar. Det förutsätter arbetsinsatser på obekväma tider såsom kvällar, nätter och helger. Att arbeta under sådana förhållanden kan både vara ansträngande i sig och dessutom svårt att förena med exempelvis ett familjeliv. Det problemet påtalar samtliga respondenter men samtliga är också eniga om att det är svårt att hitta lösningar på detsamma. Det är grundvillkor för hotellverksamhet och det går inte att ersätta personal med teknik i kundnära verksamheter.

Därtill kommer ett annat moment – ständiga möten med gäster – som är extra tydligt för exempelvis serverings- och receptionsyrkena och som kan vara arbetsamt. Flera gör liknelser med att vara en aktör på en scen där man ständigt är synlig. Dessutom kan det adderas att, till skillnad från att stå på scenen, måste man samtidigt interagera med publiken. Ett flertal respondenter menade dock att mycket kan göras för att förbättra nämnda grundförutsättningar så att det skulle gå att tillbringa ett helt yrkesliv inom nämnda yrken. Bland exempel som gavs var tydliga men samtidigt stödjande och flexibla personalinsatser och uppmuntran.

Det är dock omöjligt att förneka att vissa personer helt enkelt är bättre ämnade för kundinteraktiva arbeten. Som tur är brukar just sådana personer välja arbete inom hotellbranschen. Men inte alla är lika medvetna om sin läggning – då är det avgörande att kunna välja personer med rätt attityd, påpekade samtliga respondenterna.

Skulle man sammanfatta de mest typiska beskrivningar av branschen bland respondenterna kunde man då säga att det är en bransch med förhållandevis hög personalomsättning, låg utbildningsnivå bland personalen, genomsnittsålder kring 30 år, kvinnodominans inom städ, reception och servis och mansdominans på chefsbefattningar. Bilden verkar vara bekant, men samtidigt vittnar beskrivningarna om att branschen genomgår förändringar.

För att börja med, berättade respondenterna att branschen successivt professionaliseras och att statusen för arbete i branschen ökat markant. Kraven för att arbeta inom branschen har ökat och specificerats. Det finns tydliga riktlinjer för vad som förväntas av de anställda och övertygelsen att "här kan alla få arbete" är inte längre korrekt. Arbetsgivarens förväntningar handlar till stor del om vilken attityd man skall ha till sitt arbete och i sitt yrkesutövande. Det räcker inte, enligt respondenterna, att bara komma till sitt jobb och utföra ett visst antal sysslor, utan anställda förväntas ta stort ansvar och vara engagerade i det de gör. En vanlig åsikt bland de intervjuade personerna var att kraven har höjts men samtidigt har arbete i hotellbranschen blivit mycket roligare.

En annan markant förändring som samtliga respondenter valde att lyfta fram är att det interna arbetet struktureras upp allt mer. Man arbetar mer effektivt och färre personer utför samma arbete som tidigare. Drivkraften till den förändringen handlar entydigt enligt respondenterna om nödvändigheten av att förbättra lönsamheten inom verksamheterna. Då personalkostnaderna beskrevs vara den klart dominerande kostnadsposten inom hotellverksamhet är man nödgad att kontinuerligt se över desamma.

På en hårt konkurrensutsatt marknad – så beskrevs nutida situationen – går det inte att slå sig till ro utan istället krävs det från arbetsledningens sida en ständig fokusering på vad som kan göras mer resurssnålt. Flexibilitet och lojalitet från de anställdas sida beskrivs vara avgörande för att kunna överleva på marknaden. Det förutsätter i sin tur intensivare kommunikation mellan ledning och anställda. Flertalet respondenter berättade att information kring verksamhetens ekonomi är ett återkommande tema på exempelvis personalmöten. Det är viktigt att få samtliga medarbetare medvetna om vilka villkor som gäller och övertyga dem att envar måste bidra i sitt agerande. Det som uppväger beskrevs vara den ökade professionaliseringen och statusen. Det är inte som förr, att alla var välkomna och vem som helst kunde få anställning: kraven har blivit tydliga.

Ett tydligt tecken på effektiviseringar är att mellancheferns leden försvunnit. Förr var det vanligt att mellan hotelldirektören och avdelningscheferna som hade ansvar för reception, restaurang, städ, fastighet, konferens etc., ha en hotellchef med ett helhetsansvar för de olika avdelningarnas verksamhet. I dagsläget återfinns inte den positionen på något av de studerade hotellen utan avdelningscheferna rapporterar till och är direkt underställda hotelldirektören. Likaså återfanns en personalchef endast på två av hotellen – en position som förr fanns på alla hotell av den storlek som de som ingår i studien.

Ett annat exempel på effektiviseringar i respondenternas beskrivningar var ett försvinnande av den uppdelning i arbetsuppgifter som förr fanns inom exempelvis receptionen. En person var ansvarig för incheckning, en annan för utcheckning, ytterligare en annan tog hand om bagage, parkerade bilar och bistod gästerna med allehanda service. Idag handhar receptionspersonalen alla dessa sysslor och man är dessutom färre på varje arbetsskift än tidigare. Förr var det alltid

minst två som arbetade sida vid sida i receptionen, nu är det inte ovanligt att bemanna den med endast en person.

Nackdelen som lyfts fram är att hotellarbete idag – må det vara roligare – ofta är ganska ensamt och kanske också otruggt. En annan baksida är att det finns färre karriärsteg att avancera till, vilket kan försvåra möjligheten att behålla kompetent personal som vill utveckla sig. Med en platt och slimmad organisation finns inte längre så många positioner att avancera till vilket i sin tur kan leda till att personal lämnar hotellet eller till och med branschen.

Ja det är svårt, ... om man har en jätteduktig i receptionen till exempel som vill gå vidare. Vad är nästa steg? ja det är ju ofta receptionschef då. Men den personen som jag har är jätteduktig och jag är nöjd med, och kommer inte till och lämna de närmaste åren. Så det enda jag kan rekommendera honom i receptionen, det är ju "sök ett annat jobb så du kommer vidare". (11/10)

En typisk traditionell hotellkarriär, som den var förr, var att man började med sysslor som inte krävde några särskilda förkunskaper – arbetsuppgifter som nämndes i sammanhanget var disk, frukostservering och städ – för att sedan i takt med visat intresse, fallenhet och lojalitet erbjudas mer kvalificerade och utmanande arbetsuppgifter. En sådan karriär är idag mycket ovanlig och kanske inte ens möjlig. Men hur kan man då säkerställa lojalitet och kännedom om hotellets eller kedjans verksamhet som påståddes vara avgörande för hotellets framgång? Samtliga respondenter framhöll att de aktivt vill värna om att behålla personalen inom verksamheten. De sa att det är viktigt att internrekrytera personal och värna om dem som redan finns i verksamheten då de bidrar med lokal kännedom och kontinuitet. Men min fråga om hur man i praktiken skall lyckas bibehålla attraktionskraft för fortsatt arbete inom hotellet när man samtidigt rationaliserar bort positioner att avancera till har inte fått ett enkelt svar från respondenterna.

Det gamla fortsätter parallellt med det nya, åtminstone vad som gäller karriärmönster inom branschen. Men hur ser den övriga situationen ut?

En konkurrensutsatt marknad

En hårt konkurrensutsatt marknad, hävdade alla. Dels är det fler hotelloperatörer på marknaden, dels uppvisar inte gästerna samma lojalitet som förr. Branschen verkar vara föremål för helt andra spelregler jämfört med för bara några år tillbaka i tiden. Överraskande nog beskrev respondenterna den nya situationen i positiva ordalag. Det har blivit roligare att arbeta på hotell och utmaningarna man står inför skrämmer inte; tvärtom, de beskrevs som "välbehövlige väckarklockor". Man får anledning att se över vad det är man gör och hur man gör det. Ansvarstagandet har blivit större vilket förpliktar i positiv bemärkelse. Samtliga medarbetare är numera, enligt respondenterna, informerade om och involverade i hela hotellets verksamhet. Det påståddes också att fler hotelloperatörer leder till att den totala efterfrågan ökar, vilket alla åtnjuter fördelar av. Fler operatörer innebär totalt sett fler bokningar och när fler gäster gjort entré på marknaden öppnas också möjligheten till fler återbesök. När bokningsmöjligheten är tillräckligt stor, dvs när det finns tillräckligt många hotell på marknaden, öppnas också en dörr till större kongresser och mässor som tidigare kanske inte kunde härbärgas.

För att klara överlevnad på den beskrivna konkurrensutsatta marknaden framkommer olika strategier som inte nödvändigtvis exkluderar varandra. Samtliga respondenter talade om vikten av att arbeta på flera parallella plan.

Pris och attraktion

En strategi som samtliga nämnde är att tydligt fokusera intäktssidan. Att aktivt arbeta med prissättningen beskrevs av alla vara nödvändigt. Här är skillnaderna stora jämfört med förr. Gamla tiders på förhand fastlagda listpriser förekommer överhuvudtaget inte längre utan det är dagsnoteringar och jämförelser med andra hotell som gäller. Sådana görs för varje dag och för att klara det behövs en anställd som enbart arbetar med prissättning. Utmaningen är att finna vilken betalningsvilja den potentiella gästen har, samt ha kontroll på konkurrenternas prissättning. Att ha en *revenue manager* har därför blivit kutym och är en helt ny tjänst inom branschen sedan ett par år. Revenue managerns huvuduppgift är att säkerställa att hotellet vinner bokningar visavi konkurrenterna samtidigt som intäkten blir så stor som möjligt.

Vid sidan om prissättning beskrev respondenterna vikten av att kunna attrahera gästerna på ett unikt sätt. Det räcker inte längre att erbjuda ett snyggt och rent hotellrum på ett hotell med godtagbar standard. Majoriteten av människor, som alla är potentiella kunder, är vanligtvis numera luttrade resenärer med stor kännedom om vad som kan efterfrågas när det gäller hotellvistelser. Informationsutbudet är idag överväldigande – inte minst via tillgången på snabb och alltid dagsaktuell information via internet. Det gör att människor idag är väl upplysta med konsekvensen att kraven på det man efterfrågar är hög. Det medför enligt respondenterna att hoteleoperatörer måste arbeta på ett sofistikerat sätt: försöka tänka ut vad som kan attrahera, överraska och beröra gästen. Utmaningen är att försöka utmärka sig på ett unikt sätt visavi konkurrenterna, det behövs något därutöver eller något annorlunda. Det handlar om att arbeta med intryck som berör gästen vilket kan vara musik, design eller andra former av konstnärliga uttryck. Det handlar om vilken musik man spelar i hiss, foajén eller restaurangen, vilken konst som hänger på väggarna men även vilket sänglinne och frotté som används. Att gå ytterligare ett steg, vilket några av de studerade hotellen gjort, innebär att vidga utbudet till att på hotellet ordna konstutställningar och vernissage.

Ett flexibelt eller fokuserat utbud

En annan aspekt som lyftes fram var att arbeta med utbudssidan. Det kan betyda att man försöker skapa nya behov hos potentiella kunder eller att paketera helhetserbudanden som lockar, och som skiljer sig åt från vad konkurrenterna kan erbjuda. Det går att urskilja två huvudsakliga men diametralt motsatta strategier när det gäller utbudet – den ena handlar om att vara flexibel och attrahera alla målgrupper men vid olika tidpunkter, den andra går ut på att fokusera och enbart vända sig till en eller ett par noga utvalda gästgrupper med ett för dem skraddarsytt utbud.

Den första strategin tar utgångspunkt i att den traditionella indelningen i affärs- och privatmarknader inte längre finns. Idag vänder man sig istället till alla kategorier kunder och arbetar aktivt med att anpassa hotellet efter aktuell säsong och därmed aktuell kundgrupp. Det blir då nödvändigt med flexibelt utformade hotellrum och gemensamhetsutrymmen. När säsongen är för barnfamiljer måste rummen kunna rymma många men ändå bekväma sängplatser. Det måste finnas ett gemensamt barn-/lekrum och restaurangens utformning och utbud måste vara barnvänligt.

Det omvända gäller när affärsgästerna dominerar. Då måste rummen se ut som att de endast är anpassade för en person. De måste inrymma nödvändiga kontorsfaciliteter och det kanske behövs ett gemensamt lounge rum med tidskrifter. Idealt sätt så lyckas man attrahera samma kundgrupp vid flera olika tillfällen utifrån fokus på gästernas olika roller. Affärsresenärer som väljer att bo på hotellet när de reser i tjänsten återkommer då till hotellet med sin familj när ledigheten infinner sig, eller tvärtom.

I motsats till utvecklingen med ett utbud anpassat till säsong finns hotell som mycket tydligt valt att nisch sig och skapa ett unikt utbud anpassat till en given målgrupp. En sådan inriktning bygger på medvetna val; den kräver också mod från hotelloperatören. De val man gör kan likaväl handla om exkludering som inkludering.

Exempel på exkludering som nämndes var att inte vända sig till konferensgrupper, andra gruppresenärer, barnfamiljer eller att inte tillåta djur på hotellrummen. Exempel på inkludering var att fokusera gäster med ett särskilt intresse för någonting som design eller konst, alternativt att fokusera gäster med specifika behov, t ex affärsgäster på särskild organisatorisk nivå. Till skillnad från hotell med flexibelt anpassningsbara hotellrum och gemensamma utrymmen fokuseras istället de behov som en given gästkategori har – behov som man mycket medvetet försöker tillgodose till det yttersta.

Det här hotellet har vi ju valt då och tagit beslut att vi jobbar mot affärsresenärer och vi jobbar mot individuella fritidsresenärer. Vi jobbar nästan aldrig med grupper här och vi jobbar definitivt inte med barnfamiljer. Så det finns inte en extrasäng på hela det här hotellet... Barn upp till två år är välkomna att bo utan extrakostnad för föräldrarna, men har de ett barn på tretton år så får de boka extra rum. Finns inga extrasängar för en tioåring eller femtonåring. (02/10)

Kedjehotell versus privatägda hotell

En annan utveckling är förekomsten av stora hotellkedjor där syftet beskrivs vara att bygga upp ett likartat utbud världen över. Utmaningen inom dessa är att konstruera en driftssäker apparat där utbudet och dess leverans blir detsamma från gång till annan, oberoende av var enskilda hotell är lokaliserade. Den resonerade förklaringen bakom hotellkedjor är att söka eliminera de störningar som tid och plats kan medföra, och istället fokusera produktionen av en god hotellprodukt. Att på det enskilda hotellet använda resurser till att tänka ut vad som skall erbjudas och hur det skall produceras på bästa sätt ses som ett onödigt slöseri. När sådant är förutbestämt kan fokus istället läggas på att tillhandahålla det förutbestämda. De som tycker så påpekade att hotellverksamhet i grunden går ut på att erbjuda ett hotellrum med viss omgivande service, vilket inte med fördel behöver tänkas ut nytt för varje enskilt hotell.

Flertalet respondenter framförde att idén med att bygga upp en kedja där driftsäkerhet och andra storskaliga fördelar finns med som naturliga karaktärsdrag, uppmuntras av utvecklingen mot allt bredare hotellerbjudanden. Att arbeta fram standarder och koncept som sedan följs av samtliga inom kedjan är nödvändigt för att klara av produktionen på ett tillfredsställande sätt. Andra argument som framfördes var den relativt stora personalomsättningen som präglar branschen. När personalen ofta byts ut fyller standarder och koncept, som tagits fram inom kedjan, en avgörande funktion för att säkerställa produktionen.

Ytterligare argument som anfördes är branschens konservativa karaktär med vilket avsågs att det finns en naturlig drivkraft mot att hitta fungerande lösningar som är givna på förhand. Övriga argument eller oförutsägbarhet är inget som anses eftersträvärt. Tvärtom framförs det att det icke kontrollerbara lätt kan äventyra den grad av servicenivå man bestämt sig för eftersträva inom kedjan.

Ett viktigt karaktärsdrag för kedjehotellen är att utförande och ägande tydligt är åtskilda. Ägarna av kedjehotell är överhuvudtaget inte involverade i hotellens drift och har kanske sällan ens ett intresse för verksamheten som sådan. Intresset ligger istället på ett helt annat plan – nämligen att ta del av det överskott som i bästa fall skapas. Ägarnas engagemang i just

hotellverksamhet bygger på bedömningar att hotellverksamhet kan vara en lukrativ investering med potential att rendera i tillfredsställande ekonomiska överskott.

Alternativet till hotellkedjor är privatägda hotellverksamheter. Den resonerade förklaringen för deras existens är just det att konkurrera med kedjorna genom att tillhandahålla en hotellprodukt som är mer personlig. Sådana verksamheter är nästan alltid förhållandevis små och lokal kännedom blir avgörande. Bland ägarna finns ett intresse för det specifika i motsats till det standardiserade. I motsats till kedjehotellen är då ägarna om inte direkt involverade, så i alla fall intresserade av själva verksamheten. Utmaningen i sådana verksamheter handlar om att strategiskt våga förlita sig på det man personligen tror på. I vissa fall kan det innebära att man gör avsteg från en strategi grundad på ekonomiska modeller.

... jag tror att nästan alltid den här typen utav hotell är lite mindre och de är nästan alltid privatägda och nästan alltid ägaren eller ägarna på ett eller annat sätt är både, förutom intresserade naturligtvis, men de är ofta delaktiga på nåt sätt i driften, alltså i bolaget på nåt sätt. För är du ägare till ett hotell, och du inte är intresserad egentligen av produkten och driften, då skiter du i sådana grejer... alla hotellen vi har som vi äger, är en stor viktig del av våra delägares liv. Så att visst, vi skulle kunna driva alla våra hotell förmodligen lite mer effektivt, och vi kunde standardisera de ännu mer och tjäna säkert ett par miljoner till om året. Men det är val som våra delägare har gjort. (02/8)

Enligt respondenterna utmärks den här typen av hotell av att man medvetet arbetar med att skapa ett personligt bemötande och en personligt upplevd hotellprodukt. Till skillnad från kedjehotellen där likhet eftersträvas, värnar de privata hotellen om unika lösningar där de anställda medvetet tillåts ta stort utrymme i skapandet av detsamma. Verksamhetsvillkoren grundar sig således på att de anställda är engagerade och ansvarstagande. Likaså måste det finnas en vilja att ge mycket av sig själv som hotellanställd. Det finns inga förutbestämda manualer att följa vare sig när det gäller vilken produkt hotellet skall erbjuda eller hur produktionen skall ta sig uttryck.

Ska vi tala om för dig exakt hur du ska säga i vissa saker, nej det tror jag inte. Det får du göra efter dagsform, vem du har framför dig och vad klockan är ... Det viktiga i ditt uppdrag om du nu står i receptionen eller i restaurangen, är att du får dem som bor här och trivas och ha det bra. That's it, gör det på det sättet du har. Full av befogenheter och samtidigt ansvar och se till så att det blir gjort. Men gör det på ditt sätt för då blir det bäst. Ska jag tala om för dig vad du ska säga då blir det fel. Då blir det så där, vissa hotellkedjor, inga namn nämnda, ofta amerikanska, de har ju ... du vet. Du kan checka in på tre hotell i tre städer och dem säger exakt samma sak. (2/14)

Närhet och kommunikation blir därmed avgörande. I sammanhanget betonade respondenterna vikten av att rekrytera rätt slags personer vilket dock respondenterna hade svårt att i detalj beskriva. Det verkar dock vara viktigt med en öppen och nyfiken attityd, att vara lyhörd i sitt yrkesutövande och inte ha ett behov av att kunna följa förutbestämda lösningar.

Ett annat karaktärsdrag är, som respondenterna själva uttryckte det, att beröringsmomentet tillmätts stor betydelse. Att få nya eller redan befintliga gäster att välja just detta hotell handlar till stor del om att skapa en unik relation som ger något mer än enbart ett hotellrum. Som nämnts tillmätts ofta, vid sidan om ett personligt utformat servicemöte, sådana attribut som design och konstnärliga uttryck.

Från detta kunde man konkludera att både i kedjorna som i de privatägda hotellen är personalen mycket viktig, men hur förenas det med det faktum att personalchefsjobb så gott som försvann?

Personalarbetet

Devisen ”personalen är vår viktigaste resurs” har inte glömts bort på den konkurrensutsatta hotellmarknaden trots att pris och kostnader tillmätts stort intresse. Oavsett strategi är samtliga respondenter måna om att lyfta fram den avgörande betydelse personalens bemötande och utförande har för att stå sig i konkurrensen. Men hur man i praktiken arbetar med frågorna och hur man har organiserat personalarbetet skiljer sig åt. Utifrån respondenternas beskrivningar kan man urskilja två vägar att gå i hur man i praktiken arbetar med att säkerställa anställdas agerande. De två vägarna skiljer sig även åt i var man organisatoriskt lagt ansvaret för frågorna.

Personalarbete med eller utan personalchefsfunktion

Den första vägen handlar om att bedriva ett aktivt och medvetet personalarbete. Aktiviteter som nämndes som viktiga att säkerställa är traditionella personalfrågor som rekrytering, utbildning och karriärplanering. I fall hotellet har valt den moderna varianten på personalarbetet, dvs. en HR-liknande funktion, formuleras målbilden och aktiviteterna i tydliga dokument att genomföras utifrån de riktlinjer man kommit överens om. För att klara ett sådant strukturerat förhållningssätt gentemot personalfrågor förutsätts expertis och tydligt för ändamålet dedikerade resurser. Att ha en sådan specifik personalfunktion beskrivs vara nödvändigt både för arbetets utförande men även som signalvärde. De respondenter som förordar ett sådant angreppssätt framförde att det inte är lämpligt eller ens möjligt att bedriva ett aktivt personalarbete utan någon som arbetar med och ansvarar för just de frågorna. Vidare framför man att det blir tomt prat att säga att personalen är vår viktigaste resurs utan att samtidigt på strategisk nivå avsätta resurser till någon som specifikt inriktar sig på frågorna. Respondenterna påpekade också att det förefaller orimligt att i en personalintensiv bransch inte ha någon som specifikt ansvarar för och tar sig an dessa frågor.

... jag är övertygad om att det här är en del av framgången, att man jobbar aktivt med dem som jobbar och dem anställda. Och att man då har mycket unga människor som behöver tränas. Jag tror att det är en utav anledningarna att vår personalomsättning inte är jättehög heller. Tidigare, historiskt sett om vi går tillbaka i tiden. Var det lågkonjunktur så var det första som rök var ju HR. Det har inte ens andats om det i det här företaget överhuvudtaget. Det finns inte på kartan att man ska röra den. Man lanserar ju fortfarande nya utbildningar och nya program som vi kör igång nu. Så att jag tror att det har bitit sig fast från första början, alltså när bolaget, när företaget växte fram då att man alltid ska satsa på den delen. (01/15)

Den andra vägen att gå för att leva upp till devisen ”personalen är vår viktigaste resurs” handlar om att undvika ett på förhand bestämt personalarbete. Istället för tydliga personalsatsningar och uppbyggda strukturer för hur man skall bemöta sin personal värnas det unika mötet och personalens inneboende förmåga att själva avgöra vad som önskas i mötet med gästen. Grunden för att klara sig på den inslagna vägen beskrevs vara att rekrytera rätta personer och sedan utveckla var och en utifrån hennes/hans förmåga och intresse. Därtill ger man dem fullt ansvar.

Tänk att det kommer någon in, en rätt skön typ, relaxerad, som gillar att bo hos oss för vi har trevligt läge, och lite kul grejer, och kikar på vår konst och möbler eller något liknande. Så är det okej och bemöta dem på det sätt som de bemöter oss på. Men sedan kommer det in traditionella resenärer med krittstreckrandig kostym och dom, tilltalar vi dem med *Sir* om de vill ha det. Och att vi låter personalen själva avgöra vad som är lämpligt. För det gäller och anställa rätt folk och sen så ger vi dem ansvaret och befogenheten att klara av det där mötet själva med gäster. Jag har inte talat om för dem hur de ska prata. (02/7)

Den beskrivna inställningen till personalfrågor har fått till konsekvens att man idag sköter personalarbetet utan en personalchef och utan en specifik personalfunktion, som var fallet på de flesta av de studerade hotellen. Det är istället avdelningscheferna som har personalfrågorna på sitt bord. Det innebär i sin tur att arbetet med att vara avdelningschef inte enbart handlar om att ha god kännedom om den aktuella avdelningens villkor, utan förutsätter ett intresse för personalfrågor och en förmåga att kunna hantera dessa på ett tillfredsställande sätt. En fördel, som lyftes fram av respondenterna, är att det skapar ett engagemang för personalfrågor hos alla de som arbetar och ansvarar för den operativa verksamheten.

Det här sättet vi jobbar på får ju avdelningscheferna att växa. Alltså det hade inte varit bra om de hade hänvisat till en HR-person, "jaha du har problem med det och det, men du kontakta henne då". Det är mycket bättre, det skapar ju en större medvetenhet. De kan förebygga problem på ett mycket bättre sätt för att de vet vad är det som de inte vill att det skall hända. Så att jag tror det här är mycket bättre. (7/17)

Båda vägarna inbegriper således att man från ledningshåll tillmäter personalen stor betydelse men hur man gör det skiljer sig markant åt. Det finns dock en inneboende konflikt i budskapet om personalens stora betydelse – en paradox som lyftes fram av ett antal respondenter. Neddragningar och jakten på kostnader är inte självklart förenliga med satsningar på personalen, oavsett om det handlar om fastlagda planer eller om att hitta skraddarsydda aktiviteter. Personalen beskrivs fortfarande som den klart största kostnadsposten och därmed av stor betydelse i diskussioner om konkurrens och lönsamhet.

Trots att många hävdade att en specifik personalfunktion är en onödig lyx, sa samtliga att just personalfrågor är en nyckelfråga för framgång, och alla chefer lägger en stor del av sin arbetstid på just personalfrågor. Vilka personalfrågor väljs då som viktigaste?

Utbildning och kommunikation

Oavsett vägval framkommer det av respondenternas beskrivningar att utbildning och kommunikation är de klart viktigaste dimensionerna när det gäller det praktiska personalarbetet. Utbildning beskrivs framförallt ha en avgörande roll för själva serviceproduktionen. Att kunna erbjuda god standard på hotellrum och gemensamma faciliteter är något alla hotell egentligen kan lyckas med. Men att däremot lyckas i själva servicemötet och att få personalen att agera på önskvärt sätt är enligt respondenterna betydligt svårare. Lyckas man med det har man en tydlig konkurrensfördel visavi konkurrenterna.

Alla betonade att utbildning spelar en avgörande roll för hur personalen i praktiken utför sitt arbete. Det gällde även de hotell som av ekonomiska skäl hade dragit ned på utbildningsinsatser. Anställda på hotell som har en särskild personalfunktion betonade vikten av att ha en fastlagd plan för hur man skall arbeta med att utbilda personalen. En sådan plan inkluderar allt från hur man introducerar nyanställda till hur man får personalen att växa yrkesmässigt och göra karriär inom verksamheten. Representanterna för hotell som istället fokuserar avdelningschefernas ansvar för personalfrågor lyfte istället fram argument om individanpassad utbildning. I deras ögon är det inte bra att arbeta utifrån en fastlagd plan. Kärnan i all utbildningsverksamhet handlar enligt dem om att få de anställda att själva vilja ta ansvar och våga agera i mötet med gästen – något som inte går att planera på förhand.

... jag har tagit del av både X och Y som är de två kedjorna i Sverige som har störst utbildningsprogram. Det är ju rätt intetsägande utbildningar. Du växer ju inte direkt som människa. (3/17)

... det är ju därför en del säger när de kommer till oss, "vad har ni för utbildningskrav", bla bla bla. Nej vi har inga sådana direkt. Nähä, men de ger ju det och det... ja, men vi utbildar på ett annat sätt, genom det här dagliga mötet. Då utbildar man individuellt. Du behöver träna dig på tre av de tio punkterna, eftersom du rätt kunnig på dem andra, medan han behöver att träna sig på de andra sju, eftersom de tre är han redan kunnig på. Så det handlar mycket om att vi alla är individer... (10/10)

En annan framträdande komponent i respondenternas beskrivningar av personalarbete var kommunikation vars betydelse inte nog verkar kunna betonas. God kommunikation handlar om att regelbundet föra ut relevant information i organisationen samt att vara lyhörd för önskemål och synpunkter från de anställda. I och med att kravet på ansvarstagande från de anställdas sida ansågs ha ökat får även kommunikationen en tilltagande betydelse. Kommunikativa inslag såsom frekventa möten och nyhetsbrev beskrevs ha fått en avgörande betydelse. Syftet är att förmedla ut de värderingar som hotellet och därmed de anställda förväntas stå för.

På de hotell som inte har en omfattande traditionell utbildningsverksamhet, antingen därför att man inte tycker det är ändamålsenligt eller därför att hotellet inte har den ekonomiska möjligheten, beskrevs kommunikativa inslag få en extra viktig roll att fylla. De skall vara budbärare av värderingar men även förmedla hur hotellarbetet rent praktiskt skall bedrivas.

Redan i detta avsnitt kom till ljus närvaron av två utvecklingstendenser vilka, även om de är motsatta, pågår parallellt.

Standardisering versus individualisering

Respondenternas beskrivningar om hur man lämpligast agerar på en konkurrensutsatt marknad pekar mot två huvudsakliga vägar att organisera och strategiskt bedriva hotellverksamhet. Den ena bygger på kedjetillhörighet där nyckelord är standardisering, anpassning, styrning, kontroll, trygghet och förutsägbarhet. Man har ett tydligt koncept att följa och regler för hur verksamheten skall bedrivas. Både personal och gäster vet vad som förväntas i utförande och utbud.

Den andra vägen handlar om motsatsen nämligen individualisering, dvs. att bygga upp något unikt, hitta något oprövat som kan överraska både gäster och personal. Ofta sker det i privat regi och i liten skala.

Hotellverksamheten har utvecklats åt två helt olika håll tycker jag. Dels börjar det mer och mer bli i Europa som i USA. De stora kedjorna, de blir större och större och mer och mer konceptualiserade, standardiserade, opersonliga. Men samtidigt så finns det någon slags gräsrotsrörelse i hotellbranschen också, där hotell som X och en mängd till poppar upp. Privata små hotell som driver hotell så här lite eget och kul. Ofta lite roligare sätt än ett standardiserat. Men de standardiserade hotellen fyller ju en funktion definitivt. För det är klart, det är så, Mc Donalds. Åker du till Sierra Leone så känns det tryggare och ta in på X än Grand Hotell Sierra Leone som du inte vet någonting om. Alltså det går åt två olika håll. (2/9)

Standardisering

Inom de stora, ofta världsomspännande, kedjorna framhålls det vara avgörande att bygga upp koncept som möjliggör styrning och kontroll. Det beskrivs vara en nödvändighet och förutsättning för att få en sådan verksamhet att fungera. Tanken med en kedja beskrevs vara att bygga upp en likhet så att framförallt gästerna, men även personalen, vet vad de kan

förvänta sig. Styrningen och standardiseringen inom hotellkedjorna beskrevs av samtliga respondenter dessutom ha ökat.

Fördelarna med att ingå i en kedja beskrevs vara många. Som hotelldirektör får man ett regelverk att hålla sig till. Många framhöll betydelsen av koncept och regler därför att de skapar struktur och vetskap om vad som förväntas av en anställd. I en föränderlig och global värld beskrevs dessa bidra till stadga, som i sin tur ger viktig trygghet både för personal och för gäster. Respondenterna lyfte även upp den allmänna rationaliseringssträvan som de upplevde finns i samhället idag. När drivkraften är att hitta vägar för att utföra samma arbete mer resurssnålt fyller standarder en viktig funktion: man missar inte något viktigt moment i servicekedjan på vägen. Därutöver framhölls fördelar med kedjetillhörighet som goda bokningskanaler, sammanhållen marknadsföring och lojalitetsprogram som bidrar till att gäster återkommer.

En framträdande nackdel med att ingå i en kedja som beskrevs var den byråkrati som blir konsekvensen av ökad kontroll och styrning. Därtill lyfte respondenterna fram att inom kedjorna har innebörden av att vara hotelldirektör ändrats markant, ofta till det sämre. Respondenterna berättade om situationer när de kände sig kringskurna och övervakade. I övrigt har fokus förskjutits från att säkerställa nöjda gäster och aktivt ta del av det arbetet till att fokusera efterlevnad, uppföljning och rapportering. Nyckelorden för en god hotelldirektör inom en kedja förefaller handla om anpassning och lyhördhet gentemot kedjans standarder. Trots många beskrivningar av nödvändigheten av koncept och regler nämnde flera respondenter att behov att förhålla sig till regler kan emellanåt upplevas som begränsande.

... det kan ju komma ett beslut även om jag inte tycker det är bra, och så ska jag dra det för min personal. Då får jag ju sitta på mitt kontor först och träna i fem minuter, upprepa för mig själv, att det här inte är ett individuellt hotell och att man måste se det koncernmässigt. Och är det så att det tydligt inte gagnar oss, då får jag ju förklara det, att även om det inte gagnar oss direkt, så indirekt är det bättre för flertalen av hotellen, det passar in i kedjan bättre och då får vi självklart anpassa det till oss. (11/6)

Ytterligare en nackdel som lyftes fram var att när hotellets utbud är standardiserat tenderar även relationen mellan hotell och gäst bli mer opersonlig. Det kan få återverkningar på lojaliteten från gästens sida. När man inte byggt upp en personlig relation utan istället värnat om en förutsägbar hotellvistelse finns en ökad risk att gästen nästa gång väljer ett annat hotell på marknaden. För att motverka den risken har olika former av lojalitetsprogram blivit allt vanligare.

Individualisering

Den andra utvecklingstendensen som gör sig gällande är individualisering. Utmaningen är att hitta, våga lita på och bygga upp något unikt. Respondenterna talade om att det individuella och unika inslaget både handlar om sådant som är fysiskt, såsom hotellets utformning och utbud, och om vilken syn man har på gäster och personal och hur man bemöter dem.

Strävan efter individualisering gjorde sig således påmind i flera dimensioner. Dels söker man erbjuda ett individanpassat utbud, dels söker man bemöta såväl gäster som personal på ett individanpassat sätt. När det gäller utbudet tar man enligt respondenterna fasta på att gäster har olika behov och förväntningar på sin hotellvistelse. Olika gäster efterfrågar olika service och en och samma gäst efterfrågar ofta olika saker från gång till annan. Utmaningen från hotellets sida blir att söka uträna vad som just den här gästen efterfrågar den här gången och därefter tillgodose det. För att lyckas med en sådan ambition är det inte möjligt att utgå från ett standardiserat utbud som oavsett gäst alltid erbjuds. Det går inte att på förhand veta vad

gästen just idag önskar sig utan istället behövs ett intresse och en beredskap för att kunna tillgodose de aktuella behoven när de efterfrågas.

Ska behandla alla lika måste du behandla alla olika finns ett uttryck, det stämmer faktiskt... Tänk VIP: ge dem en morgonrock och frukt låter det, ja men han här hatar morgonrock och han äter inte frukt. Varför ge honom det. Men det tycker alla är bra. Alla tycker trådlöst bredband är bra. Nej, inte alla. En del skulle hellre vilja ha konjak och choklad, och en del skulle hellre vilja ha en motortidning. En del skulle hellre vilja ha en biljett till en dansbalett, det vet du inte. Därför menade jag när vi öppnade det här, vi frågade dig, du bor här för 80 nätter, vem är du egentligen, vad är det du gillar? (10/10)

När det gäller bemötandet handlar det enligt respondenterna om att skapa unika relationer. Gäster önskar ibland vara anonyma och ibland vill de bli sedda; det bestämmer vilken slags relation de önskar ha med hotellets personal. Eftersom service till stor del handlar om just relationer kan ett inte önskvärt bemötande från gästens sida få förödande konsekvenser på graden av nöjdhet enligt respondenterna.

... det är ju ingen i hotellbranschen som anställer folk som inte är serviceminded, inte gillar många bollar i luften, inte är nyfiken på människor ... Men här försöker vi se bort från de där klyschorna och få hit människorna som verkligen försöker se varje gäst som en individ... kittla gästen på nåt sätt, så att det blir lite mer än bara gå in på ett hotellrum, sova, ta lite cornflakes och lämna. Att det är lite mera. Vi vill berika den stunden de är på vårt hotell. (2/7)

Detsamma framkom i respondenternas beskrivningar av hur man agerar i förhållande till sin personal. Människor, och då även i rollen som anställda, har olika intressen och förmågor som dessutom kan variera över tid. Med ett individanpassat förhållningssätt blir utmaningen att utröna och ta fasta på vad personen önskar och är beredd att satsa i sitt yrkesutövande just nu. Svaret får matchas mot de verksamhetsbehov som finns nu – och i en framtid.

Fördelarna med individualisering, förutsatt att man förstås lyckas, är att hotellet kan bygga upp stabila gästrelationer som är hållbara över tid. Man bygger upp en personlig relation grundad i respekt och lojalitet. En annan fördel som lyftes fram tydligt var att själva hotellarbetet oftast upplevs som roligare och mer tillfredsställande av de som utför det. När ansvaret ökar men förutsägbarheten minskar, stimuleras de anställdas drivkraft att fortsätta göra sitt yttersta i sitt yrkesutövande. När man från ledningens sida får mandat att agera fullt ut tycker man, enligt respondenterna, att det är roligt och stimulerande att gå till jobbet och där göra sitt yttersta.

Det finns självklart även nackdelar. En uppenbar sådan är bristen på förutsägbarhet vilket för en del människor är direkt förödande. Att inte på förhand veta hur arbetsdagen kommer att te sig kan ge en känsla av otrygghet och kanske till och med rädsla. För att hantera en sådan nackdel och ändå undvika standardisering, är det enligt respondenterna avgörande att rekrytera personer som gillar utmaningar.

En annan uppenbar nackdel gäller ledning och styrning. Från ett ledningsperspektiv är det en komplex uppgift att organisera och leda en hotellverksamhet som bygger på individualisering. Hotellverksamhet är en komplex verksamhet i sig. Den bygger på möten mellan människor och människor är till naturen inte förutsägbara, framförallt inte när de interagerar med varandra. Därtill saknar hotellverksamhet möjlighet till lagring då produktion och konsumtion sker samtidigt. Avsaknaden av förutsägbarhet blir extra påtaglig när budgeten är begränsad och konkurrensen stor men kraven på lönsamhet är påtaglig.

Vad tycker gästerna?

Att specifikt intressera sig för och mäta vad gästerna tycker om hotellets utbud, service, personal osv. är traditionellt i serviceverksamhet. Det är bara metoder och tekniker som förändras över tid. De intervjuade personerna berättade dock att i takt med ett ökat intresse för det interna arbetet, i exempelvis termer av hur man lämpligen skall organisera sig och bedriva verksamheten på ett resurssnålt sätt, finns en risk att glömma bort gästernas perspektiv på det man gör. En sådan avsaknad kan få förödande konsekvenser när det samtidigt finns gott om konkurrenter och det är lätt som gäst att få information om desamma samt byta hotelloperatör.

Respondenterna var alla överens att det inte spelar någon roll hur effektiv eller välorganiserad verksamheten är om det inte samtidigt finns några gäster som vill köpa det som erbjuds. För att informera sig om vad gästerna tycker och säkerställa att man erbjuder det som efterfrågas har det blivit legio att på ett systematiskt sätt arbeta med gästundersökningar och uppföljningar av sådana. Att följa upp resultaten och planera för vilka åtgärder som är nödvändiga att vidta betonas starkt, inte minst inom hotellkedjorna.

Samtliga respondenter intygade också att i samband med uppföljningen är det avgörande att inför de anställda tona ned kontrollaspekten för att istället fokusera utvecklingsmöjligheter. Det är nämligen lätt hänt att anställda tolkar undersökningarna som en kontroll av deras agerande och resultaten som obehagliga pekpinor. Ledningen har då en mangrann uppgift att bevisa att resultaten konstruktivt skall användas i förbättrande syfte.

Det är vanligt att kombinera flera olika sätt att följa upp gästernas åsikter. Det traditionella sättet är att på hotellrummet tillhandahålla en enkät i pappersformat, och detta används fortfarande i många fall. Fördelar med det är att det är ett enkelt och beprövat sätt och att gästerna har hotellupplevelsen i färskt minne.

Det har också blivit vanligt att lägga ut enkäter på internet. Då kan gästerna följa upp utvärderingen när det passar dem bäst, vilket kanske inte är i anslutning till själva hotellvistelsen. En nackdel med det är att gästerna lätt glömmar bort eller inte tycker att det är viktigt att efter hotellvistelsens slut gå in på internet och genomföra undersökningen. Ett sätt att överkomma det problemet som ett par hotell använder sig av är att i samband med utcheckningen från hotellet fråga efter gästens e-postadress och skicka utvärderingen direkt till den.

Ytterligare en vanligt förekommande metod är att använda sig av mystery guests. Hotellet eller kedjan anlitar då ett utomstående företag som skickar representanter som besöker hotellet som gäster. Allt sker utan förvarning och listan på aspekter som skall checkas av under besöket är omfattande. Resultaten sammanställs efter besöket och skickas till ledningen som har till uppgift att upprätta en åtgärdsplan. I kedjehotellen skickas även uppgifterna till kedjans huvudkontor och en kontroll av uppföljningen sker också från den nivån. Det är inte ovanligt att genomföra mystery guestsundersökningar ett par gånger per år. Utöver att tolka resultaten och vidta åtgärder görs även jämförelser med resultaten från konkurrenternas motsvarande undersökningar och/eller från övriga hotell inom den egna kedjan. Sådana jämförelser påståddes ge en god indikation på hur väl hotellet står sig i konkurrensen.

Respondenterna nämnde också att mystery guestundersökningar ibland kan upplevas som hotfulla för personalen. Resultaten är ofta på detaljnivå och enskilda personers agerande pekas ut. Enligt respondenterna är det ledningens uppgift att hantera resultaten på ett konstruktivt sätt så att inte enskilda personer känner sig granskade och/eller tillrättavisade. En sådan känsla

kan få negativa konsekvenser för anställdas kreativitet och ansvarstagande som inte sällan samtidigt uppmuntras.

Den övergripande bilden år 2009

Bilden av tilltagande konkurrens på hotellmarknaden är tydligt målad men det är en utveckling som snarare sporrar än hämmar, hävdade respondenterna. För att stå sig väl i konkurrensen måste man göra aktiva val av strategi och medel vilket bidrar med en önskvärd känsla av utmaning. Det finns två huvudsakliga val av strategi.

Den ena handlar om standardisering som enligt respondenterna är en fortsatt tydlig trend inom branschen. Många pekade på behovet av att gå samman inom ramen för en hotellkedja för att överleva. När man enas kring regler och standarder vinner man stordriftsfördelar i form av både tid och pengar och servicenivån tryggas. Samtidigt finns de många exemplen på den omvända vägen att gå för att överleva i konkurrensen. Att våga sticka ut ur mängden och erbjuda något unikt och differentierat visavi konkurrenterna har blivit en framgångsrik alternativ väg. Intervjuarna avslöjar också att den traditionella indelningen i affärs- och privathotell har försvunnit. Antingen vänder man sig till båda grupperna men vid olika tillfällen, eller så utvecklar man ett specifikt koncept som attraherar en specifik målgrupp. Standardisering och individualisering är således två skilda konkurrensmedel som båda anses legitima och utmanande.

Situationen på marknaden karaktäriserades inte enbart av en närvaro av många konkurrenter utan också av ett allmänt svagt ekonomiskt läge. Det leder i sig till en tendens att fokusera intäkter och kostnader vilket märks i operatörernas agerande. Att aktivt arbeta med att attrahera gäster, såväl befintliga som nya, och erbjuda konkurrenskraftiga priser tillmäts stort intresse bland operatörerna. Därtill arbetar man aktivt med att sänka sina kostnader och effektivisera utnyttjandet av resurser, inte minst resursen personal. Samtidigt har det tidigare karaktärsdraget genomgångsbransch försvagats: det har blivit populärt att arbeta i branschen, och stanna under en längre tid. Även kompetensen bland personalen har höjts markant på senare år. Sammantaget har det lett till att det finns ett stort utbud av arbetskraft och då är det arbetsgivarens marknad som råder. Den svaga ekonomiska men samtidigt konkurrensutsatta situationen – både om gäster och om anställning – ger hotelledningarna en god förevändning att genomföra täta kontroller av anställdas utförande och gästernas upplevelser vilket också görs.

Samtidigt framhålls den betydelsefulla roll som personalen har i servicearbete. Därav är ett välfungerande personalarbete av avgörande betydelse för att nå framgång. Men det bedrivs inte nödvändigtvis bäst via en personalchef eller en specifik personalfunktion. Istället har avdelningscheferna fått ett utökat ansvar för att sörja för de anställdas utveckling och tillfredsställelse i det vardagliga arbetet. Förklaringar som nämndes, som rättfärdiggör den utvecklingen, var såväl ekonomiska motiv – det är en onödig lyx att ha en specifik person eller avdelning som arbetar med personalfrågorna – som verksamhetsrelaterade motiv – personalfrågorna måste hanteras av dem som arbetar med och möter personalen varje dag.

Beskrivningarna av hotellens personalarbete indikerade dock inte att personalfrågorna har fått mindre betydelse. Tvärtom så framhölls frågorna vara avgörande, framförallt utbildning och kommunikation. I likhet med val av strategi går det dock att finna två olika förhållningssätt till hur man lämpligast tar sig an frågorna. Den ena, som sammanfaller med de hotell som har kvar en personalfunktion, bygger på argumentet att utbildningsinsatser bör följa en på förhand

bestämd struktur och finnas väl dokumenterade i en plan. Den andra, som sammanfaller med de hotell som lagt över ansvaret på avdelningscheferna, använder istället argumentet att utbildningsbehov måste avgöras från fall till fall och att färdigskräddade program som vänder sig till alla och envar bidrar marginellt till anställdas utveckling.

Ytterligare en aspekt som framhålls som central är rekryteringen. Alla framhöll att a och o är att rekrytera personer med "rätt attityd". Därtill gavs bilden att både de som söker sig till branschen och de som redan är verksamma i den har en högre kompetensnivå idag jämfört med tidigare. En naturlig konsekvens av det är också att en högre utbildad personal ställer högre krav på vad arbetet förväntas bidra med i termer av utveckling och förkovran. Att göra en traditionell hotellkarriär, dvs. att börja utan egentlig förkunskap men sedan successivt arbeta sig uppåt i hierarkin, är sällsynt numera. Förklaringen är dels den höjda kompetensnivån bland flertalet av dem som söker sig till branschen, dels att hierarkin plattats till med följderna att positionerna att avancera till blivit färre.

Intresset för gästernas omdömen har i likhet med personalfrågorna inte minskat utan snarare ökat. Traditionella enkäter på rummen används fortfarande men kombineras ofta med undersökningar på internet och mystery guestundersökningar. Oavsett metod, eller snarare kombination av metoder, läggs stor omsorg på uppföljning och åtgärdsplaner. Kontrollaspekten, av personalens agerande i synnerhet och av hur verksamheten drivs i allmänhet, förefaller således ha fått ökad betydelse.

KAPITEL 6. ÅR 2001 VERSUS 2009 – HOTELLVERKSAMHET I OMVANDLING ELLER KONSTEN ATT BALANSERA YTTERLIGHETER

Likheter och skillnader

Beskrivningarna från år 2001 visar en stor likhet visavi varandra. Det är de multinationella hotellkedjorna som styr utvecklingen och som, enligt respondenterna själva, företrädesvis tagit intryck från nordamerikanska managementideal. Standardisering, hierarki och ett strukturerat HR-arbete är återkommande tema. Inslagen förväntas garantera framgång och konkurrenskraft på marknaden. Det har utvecklats en gemensam förståelse för hur hotellverksamhet skall bedrivas hävdas det – en modell som samtliga följer och som respondenterna inte heller förefaller finna anledning att ifrågasätta. Det går också att notera att det år 2001 finns en för-givet-tagande åsikt om vilken hotellprodukt som efterfrågas från gästernas sida. Hotelloperatörerna förefaller inte heller ägna frågan kring vilken produkt som efterfrågas särskild uppmärksamhet utan de vilar tryggt i att det mest ändamålsenliga redan är definierat. Fokus ligger istället på att säkra leveransen vilket lämpligast görs via en tydlig struktur och ändamålsenliga standarder. Utförande enligt givna standarder och efterföljande kontroll verkar utmärka hotellarbetets vardag i början av seklet.

Beskrivningarna från år 2009 visar däremot en stor spridning i val av strategi. Här återfinns argument om behovet av standardisering och enhetlighet inom ramen för en hotellkedja, men också argument om individuella strategier med inslag som särskiljer verksamheten från konkurrenterna. Vid sidan om standardisering och storskalighet finns tydliga tecken på att nytänkande och småskalighet är viktigt och eftersträvänt. Antingen håller man sig till det storskaliga och vänder sig till en bred publik för att erbjuda en hotellprodukt som flexibelt kan ändras utifrån säsong, eller så specialiserar man sig i liten skala och anpassar erbjudandet utifrån specifika önskemål som den valda gästkategorin förväntas ha. Själva hotellerbjudandet är också föremål för diskussion år 2009 och olika kreativa lösningar på vad som kan ingå i produkten presenteras och sägs bli testade i praktiken. Sammantaget förefaller val av strategi finnas med på hotelledningarnas agenda år 2009 på ett helt annat sätt jämfört med år 2001, i alla fall i termer av att det är ett medvetet val man som hotelledning gör.

En annan märkbar skillnad mellan de båda studierna är vilka överväganden man säger sig ta hänsyn till. År 2001 är gästen i fokus och det man huvudsakligen säger sig ta hänsyn till i de val man gör. Det går att skönja ett antagande om att det finns en rationell logik för hotellverksamhet, både i termer av dess utgångspunkter och i åsikter om hur den skall bedrivas, och det finns föga utrymme för känslomässiga aspekter. Men även om gästen tillmäts stor betydelse tyder respondenternas beskrivningar på att verksamheten är produktionsinriktad och inte entydigt serviceinriktad som är den klassiska bilden av hur hotellverksamhet brukar skildras.

År 2009 framhålls också gästen som viktig men minst lika ofta framförs att ekonomiska överväganden tillåts spela en viktig roll i de val man gör och för den utveckling som sker inom branschen. Personalens engagemang och ansvarstagande är ytterligare aspekter som figurerar i beskrivningarna från år 2009. En utmaning för att stå sig i konkurrensen handlar om att vinna de anställdas förtroende, vilket realiserar genom att låta dem vara delaktiga och ansvarstagande i sitt yrkesutövande. Likaså återfinns år 2009 beskrivningar och reflektioner kring vad man

som hotelloperatör eller ägare har för bakomliggande drivkrafter för sitt engagemang. Man förefaller, i alla fall emellanåt, sträva efter att komma bort från ensidigt rationellt grundade val. Istället talar man om att aspekter som berör eller väcker intresse hos "aktörerna" är centrala att ta hänsyn till. Aktörer i sammanhanget är både ägare, personal och gäster som alla på något sätt behöver bli personligt berörda för att långsiktigt vilja fortsätta spela sina roller.

Den organisatoriska struktur som enligt beskrivningarna dominerade år 2001 kännetecknades av en tydlig hierarki med många organisatoriska nivåer. Många nivåer innebar också många chefspositioner som i sin tur innebar att det fanns många nivåer att avancera till. Då fanns således goda möjligheter till att göra karriär inom den egna verksamheten. Att uppmuntra rekrytering från de interna leden beskrevs 2001 liksom 2009 vara eftersträvansvärt. Motiveringen är att erfarenhetsbaserad kunskap och lokal kännedom är viktiga inslag i hotellverksamhet. Därtill får man god utdelning på interna utbildningsinsatser när den utbildade personalen stannar kvar.

En viktig skillnad mellan de båda undersökningstillfällena är dock att 2009 finns få av de många organisatoriska nivåerna, och därmed chefspositionerna som fanns tidigare, kvar. Organisationsstrukturen har plattats till och många chefspositioner har rationaliserats bort då de numera anses överflödiga. Det gäller både driftsspecifika funktioner och funktioner som HR. En konsekvens av den utvecklingen är att det numera finns färre positioner att avancera till. Samtidigt beskrevs en tydlig utveckling mot högre kompetens och karriärambitioner bland de personer som är verksamma inom branschen. Kombinationen gör att det numera upplevs som svårare att behålla personalen – man har helt enkelt för få attraktiva poster, som av personalen upplevs som en karriärväg, att erbjuda.

Synen på vad HR innebär och står för skiljer sig markant åt mellan de båda undersökningstillfällena. År 2001 har man en tydlig HR-funktion både på kedje- och hotellnivå. På varje nivå finns en HR-chef som leder, fördelar och kontrollerar HR-arbetet som är mycket strukturerat och standardiserat. Man värnar om enhetlighet i stort och smått. HR förefaller i högsta grad vara en strategisk fråga. Att ha en noga uppbyggd struktur förefaller inte enbart vara viktigt i syftet att säkerställa att frågorna sköts på ett professionellt sätt, utan en minst lika viktig funktion förefaller strukturen ha i att signalera att man tar frågorna på allvar.

År 2009 är det sällsynt att ha motsvarande struktur. Enbart två hotell har en specifik personalchef och inte något hotell eller någon kedja har motsvarande organisatoriska struktur uppbyggd kring frågorna som fanns år 2001. När HR-begreppet används förefaller det dessutom ha en helt annan innebörd. Det är inte längre den strategiska nivån eller den strukturella uppbyggnaden man avser utan istället syftar man på personalfrågor av mer praktiskt slag. Det skall inte tolkas som att frågorna i sig fått minskad betydelse utan de framhålls minst lika ofta som tidigare. Samtliga respondenter, både nu och då, pekade på personalens stora betydelse för hotellens framgång och konkurrenskraft. Däremot verkar HR-konceptets användning avta.

Utbildningsfrågor beskrevs vid båda undersökningstillfällena spela en central roll. Men hur man tillmäter dem betydelse skiljer sig åt. I början av seklet värnade man om gedigna utbildningsinslag på bred front. Då fanns tydliga standarder för hur utbildningsinsatser skulle läggas upp och genomföras. Det fanns också standarder för hur många utbildningstillfällen varje anställd på en given position förväntades ta del av. Upplägg och innehåll var också på förhand definierat av personer högt upp i hierarkin. Genom täta och omfattande kontroller säkerställdes nödvändig efterlevnad. Knappt tio år senare är synen på utbildning betydligt mer mångfacetterad. Vissa hävdar fortfarande att traditionella utbildningsinsatser fyller en väsentlig

funktion i syfte att få personalen att förhålla sig till sitt arbete på ett likartat sätt samt i syfte att säkerställa ett gott arbetsutförande. Många menar dock att utbildning inte kan hanteras på bred front utan måste anpassas efter aktuell situation och person. Det är inte formen utan snarare innehållet som är avgörande. Ibland förmedlas kunskap lämpligast via ett lärlingsförfarande och ibland via en på förhand väl specificerad kurs.

Ett annat område som tillmättes stor betydelse av respondenterna i båda studierna är rekrytering. Eftersom personalen beskrevs vara av central betydelse i hotellverksamhet blir rekryteringsmomentet avgörande. Det är vanligt att uttrycka det som att man måste attrahera rätt personer, som inte sällan beskrivs vara sådana som liknar dem man redan har anställda. Är man framgångsrik i urvalet har verksamheten goda förutsatser att lyckas. Hur rekryteringen skall gå till skiljer sig delvis åt. I beskrivningarna från år 2001 påpekades vikten av att ha goda rutiner för hur rekryteringsarbetet skall gå till. Det hävdades vara avgörande att följa de procedurer som tagits fram på central nivå. Kravspecifikationerna bör vara tydliga och när rätta personer är på plats tar välgenomtänkta introduktionsprogram vid, som skall sörja för att personerna anammar en likartad syn på sin anställning. Personer som trots goda urvalsprocedurer inte verkar passa in kan tidigt i anställningen sällas bort.

Bilden av vad god rekrytering handlar om år 2009 är lite vagare. Nu används inte samma rigorösa förfarande och det finns en öppnare attityd till att olika personligheter kan bidra positivt till verksamheten. Introduktionen är inte heller lika välplanerad och kravbilden från de anställda tillmäts större betydelse. Det förefaller finnas en medvetenhet om att det likväl kan vara de anställda som ledningen som har en tydlig kravspecifikation för vad man förväntar sig av arbetsgivar-arbetsstagarrelationen, som kan leda till att man aktivt väljer bort en fortsatt relation. Att säga upp sig är lika sannolikt som att få sparken.

Rollen som avdelningschef förefaller ha ändrat karaktär avsevärt mellan de båda studierna. I början av seklet ges beskrivningen att en viktig roll för avdelningscheferna är att förmedla centrala budskap och standarder, som man på högre nivå bestämt skall gälla för verksamheten, till de anställda. Avdelningscheferna är således en viktig länk mellan chefer på högre nivå och anställda verksamma i driften. Respondenterna hävdade också att en av avdelningschefernas viktigaste uppgifter är att kontrollera efterlevnaden av att standarder följs i det operativa arbetet. Personalfrågor framhölls däremot inte särskilt mycket. Sådana frågor bör istället hanteras av den HR-funktion som fanns på samtliga hotell och kedjor.

År 2009 har HR-funktionen rationaliserats bort, helt eller delvis. Personalfrågor har istället flyttats ut i linjen och därmed blivit en tämligen omfattande uppgift för avdelningscheferna att hantera. Att vara avdelningschef innefattar numera ett brett ansvar och ställer krav på kunskap inom såväl personalrelaterade frågor som driftsmässiga frågor. Kontrollmomentet har också fått en nedtonad betydelse. Anställda i hotellbranschen år 2009 både förväntas och kräver ofta själva att de får vara delaktiga i såväl beslutsfattande som genomförande. Positionen som avdelningschef har också fått en eftersträvnansvärd status då dessa positioner är några av de få tydliga karriärposter som finns kvar i den rationaliserade organisationsstrukturen.

Varför skillnader – några reflektioner

Det är nästan åtta år mellan de båda studiernas genomförande och mycket hinner hända inte bara inom en bransch utan i samhället i stort. Det innebär att en del av skillnaderna kan vara hänförliga till en allmän samhällsutveckling som inte nödvändigtvis har med den specifika branschen att göra. Det är möjligt att exempelvis utbildningsnivå, arbetskraftens demografi,

resandemönster, internationalisering, samhällsekonomisk situation osv har ändrat sig så mycket på ett generellt plan att det avspeglar sig i de beskrivningar respondenterna har givit. En förklaring till skillnader i beskrivningar kan därför vara hänförlig till skilda tidpunkter för de båda studiernas genomförande.

Därtill finns också konkreta skillnader när det gäller platsen för genomförandet av de båda studierna. Studien 2001 genomfördes bland hotell verksamma i fyra huvudstäder i Europa. Studien 2009 begränsar sig till hotell verksamma i evenemangsstaden Göteborg, ett projekt som år 2001 inte fanns, som ändrade hotellens roll i staden. Jag hävdar att dessa hotell är funktionellt lika och därför kan de ingå i en komparativ studie. Valet av hotell att ingå i respektive studie har gjorts utifrån kriterierna storlek (i termer av att hotellet tillhandahåller ett fullskaligt serviceutbud, antal anställda, antal bäddar/rum och omsättning), att hotellet är en betydelsefull aktör på sin marknad samt att hotellet är en aktör på den internationella arenan. Min bedömning, som även stämts av med företrädare på branschorganisationen SHR, är att samtliga hotell i de båda studierna uppfyller dessa kriterier. Men trots den bedömningen är det ändå möjligt att olikheterna i plats kan avspegla sig i de beskrivningar respondenterna har givit.

Åren 2008 och 2009 beskrivs nog utan undantag som år präglade av kris i världsekonomin med stora implikationer för näringslivet och de verksamhetsvillkor som gällt. Att den ekonomiska krisen påverkar verksamhetsvillkoren för hotellbranschen har också nämnts av samtliga respondenter som ingick i studien 2009. En sådan extraordinär ekonomisk situation rådde inte vid tiden för den första studien. Även om jag i samband med vissa frågor bett respondenterna 2009 att försöka se bortom den här temporära situationen när de beskrev sina verksamhetsvillkor är det tydligt att den ekonomiska krisen avspeglar sig i deras utsagor.

Under slutet av 1900-talet och i början av 2000-talet fanns en märkbar utveckling mot en ökad grad av individualisering i hela Europa. Individens eget ansvar och utrymme har fått ökad plats på bekostnad av kollektivet i de politiska ideologierna. Flera marknader har avreglerats (tex el, flyg, taxi och bank) och privata alternativ finns inom ett flertal områden (tex skola och sjukvård) även i Sverige där det tidigare rådde monopol och där samhället gjorde valen åt medborgarna. Den enskilda individens välfärd och utveckling har alltmer kommit att bli en privat angelägenhet, enligt den nordamerikanska modellen. Utvecklingen har satt press på samhällets medborgare att vara välinformerade, välutbildade, aktivt intresserade och ansvarstagande. Även om hotellmarknaden inte genomgått någon generell förändring när det gäller ägande i termer av avreglering så har troligtvis såväl hotellanställdas, chefers som gästers förväntningar, krav och ansvarstagande påverkats av den allmänna utvecklingen i samhället. En sådan påverkan avspeglar sig i de beskrivningar jag hämtat in.

Nära kopplat till utvecklingen med en fokusering på individen är förändringar inom utbildningsområdet. Samtliga respondenter i studien 2009 beskrev att utbildningsnivån, och därmed kompetensnivån, bland anställda i hotellbranschen påtagligt har ökat. Det är en naturlig konsekvens av att det finns en stor efterfrågan på utbildningar idag och att utbudet har ökat. Respondenterna påpekade också att det även i Sverige, för att inte glömma resten av Europa, finns ett stort utbud av utbildningar specifikt inriktade mot hotellanställda, med olika grad av specialiseringsnivå och omfattning. Därtill erbjuds utbildning inom ramen för en anställning. Uppfattningen om vad som är att betrakta som god utbildning skiljer sig dock åt. Olikheterna avspeglar sig även i vilken utbildningspolicy man har på hotellet eller inom kedjan. Det fanns såväl påståenden om att relevant utbildning måste individanpassas och skraddarsys utifrån unika behov och intressen, som påståenden att övergripande och enhetliga program som vänder sig till en majoritet eller ett flertal är att föredra.

2001 beskrevs fortfarande utbildningsnivån bland branschanställda som generellt sätt låg och uppfattningen om vad som var eftersträvansvärt var enhetlig. Det fanns tydliga standarder inom utbildningsområdet och det viktiga var att följa dessa så nogsamt som möjligt. Skillnader i utbildningsutbud, anställdas efterfrågan och hotellchefers uppfattning om vad som är eftersträvansvärt avspeglar sig med tydlighet i respondenternas beskrivningar när det gäller utbildning.

Ytterligare en märkbar skillnad mellan de båda studietillfällena är den innovation som skett när det gäller produkten hotellservice. 2009 beskriver respondenterna en diversifierad marknad, både i termer av vad som ingår i ett hotellerbjudande, och i termer av vilken gästkategori man vänder sig till. Det finns hotell som enbart erbjuder traditionell hotellservice samtidigt som andra hotell inkluderar exempelvis vernissage i produkten. Vissa hotell vänder sig till en bred publik men paketerar om hotellprodukten utifrån aktuell säsong. Andra hotell vänder sig enbart till en begränsad grupp gäster. Genomgående talar respondenterna 2009 om att det blivit vanligt att försöka beröra, framförallt gäster men även anställda och ägare, ofta via konstnärliga uttryck. Tvärt emot utbudet 2009 vittnade beskrivningarna från 2001 om tämligen likartade produkter både hotell och kedjor emellan. Variationen mellan de olika hotellens/kedjornas produkter framstod således som blygsam och det var snarare homogenitet än heterogenitet som rådde. Att det skett en innovation mellan de båda studierna, i termer av vad man erbjuder och till vem, torde inverka på de bilder respondenterna återgivit.

KAPITEL 7. FRÅN HR TILL PERSONALFRÅGOR – SKILLNADER I RETORIK OCH PRAKTIK

Personalens betydelse

Oberoende studietillfälle framhölls tydligt personalens betydelse för hotellens framgång och konkurrenskraft. Utan kompetent och serviceinriktad personal hävdades verksamheten stå sig slätt. 2001 talade man om HR och hotellen hade en uttalad struktur för hur HR-arbetet skulle vara organiserat och hur HR-arbetet praktiskt skulle bedrivas. För kedjehotell följde det den angivna strukturen som tagits fram inom kedjan. Regler och standarder intog viktiga roller i sammanhanget. 2009 förekom däremot sällan HR-begreppet i beskrivningarna. Istället talade man om personalarbete och personalfrågor. Utifrån beskrivningarna föreföll inte strukturen för hur personalarbetet skall bedrivas vara särskilt tydlig och hur arbetet i praktiken operationaliseras skiljde sig åt hotellen och kedjorna emellan. Mot bakgrund av respondenternas beskrivningar kan det således konstateras att både språkbruk och struktur skiljer sig åt men däremot inte frågornas betydelse. Frågan varför språkbruk och hantering framstår som så olika bjuder in till att reflektera kring.

Personal – från strategisk till operationell fråga

Vid tiden för studien 2001 ansågs HR vara en så betydelsefull strategisk aspekt att det var legitimt att lyfta fram den som en särskild del i den hierarkiska strukturen. Eftersom samtliga hotell och kedjor tillämpade samma lösning blev det ett budskap som gällde i hotellnäringen som helhet. Behovet av ett sådant budskap, och en sådan lösning, var enligt de många respondenterna då liksom nu, problemet att personalfrågor av tradition hanterats bristfälligt inom branschen och tillmätts låg status.

Att säga att personalen är ett hotellföretags viktigaste resurs utan att samtidigt bemyndiga området med en formell position i hierarkin kan ha ansetts rimma dåligt. Genom införandet av en formell position och ett tydligt recept för hur personalarbetet förväntades bedrivas fick man en lösning på detta problem.

Vid tiden för den andra studien, 2009, har dock den formella positionen tagits bort. Man talade inte längre om HR som en separat del av strategin. Istället för att inta en formell position i den hierarkiska strukturen ligger nu arbetet och ansvaret för frågorna ute i linjen hos verksamhetsföreträdarna. 2009 saknades även en uttalad struktur för hur arbetet skall bedrivas. Företrädarna föreföll inte längre tro på att frågorna kan hanteras utifrån en på förhand och för alla enhetlig struktur, utan istället underströks att unika verksamhetsvillkor och individuella personalbehov beaktas i högre utsträckning. Den förändrade positionen avspeglar sig också i den ändrade benämningen – istället för HR talade man åter om personalarbete. Utvecklingen från en tilltro till att det finns en *best practice* (Jones m fl, 1994, 1997; Hughes Christensen, 2002), till en tilltro till att hitta en *best fit* (Boxall och Purcell, 2008) är tydlig.

Det konstaterandet kan adderas till den historiska beskrivningen av personalområdets utveckling som finns återgiven av exempelvis Damm och Tengblad (2000) samt Tengblad (2000). De visade hur olika begrepp vunnit i popularitet under olika perioder och att HR-

retoriken förefaller platsa väl när ekonomiska överväganden är särskilt betydelsefulla. Mitt insamlade material visar på en tillbakagång i använd terminologi vilket enligt författarna skulle kunna tolkas som att begreppet haft svårt att riktigt slå igenom (Damm och Tengblad, 2000:44-45). En studie 2008 av Rydmell och Lindholm kan tolkas visa på detsamma. Den studien visade att HR-chefer tenderar att inta rollen som generell ledare snarare än HR-chef. De studerade HR-cheferna värnade om att framhålla HR:s betydelse utåt men föreföll inte vara genuint intresserade av bäst kända HR-kunskaper (Rydmell och Lindholm 2008:42).

Mot bakgrund av att personalfrågornas betydelse inte påstås ha minskat mellan mina båda studier, utan tvärtom även fortsättningsvis tillmäts stor vikt, men att den hierarkiska och strategiska positioneringen ersatts med ett linjefeansvar, kan man fråga sig om den tidigare positioneringen huvudsakligen var av formell karaktär? Är det tänkbart att, från ledningshåll ansågs det betydelsefullt att tydligt visa upp att personalfrågorna togs på allvar – vilket signalerades med en tydlig position i hierarkin – men att det i sig inte betydde att frågorna tillmättes högre status 2001 jämfört med 2009.

Om det resonemanget stämmer är observationen ytterligare exempel på att en formell position i hierarkin inte säger något om hur en fråga som hör till den bemöts och hanteras i praktiken. Sådana positioner kan ses som fasader som enligt Meyer och Rowan (1977) konstrueras för att skydda den faktiska verksamheten. Exempelen från de båda studierna visar då att även inom hotellbranschen råder det en särkoppling (Meyer och Rowan, 1977) mellan HR-frågornas formella position i hierarkin och den betydelse frågorna ägnas i praktiken. Det senare kan antas spegla hur viktiga de anses vara för framgång och konkurrenskraft och det förstnämnda speglar vilken retorik som är mest gångbar för att få legitimitet.

Om man tittar på vilken innebörd som förknippas med HR-konceptet finner man att det handlar om ett strukturerat förhållningssätt till personalfrågor (se tex Beer m fl., 1984; Fombrun mfl, 1984; Legge, 1995; Marciano, 1995). Det verkar finnas inbyggt en önskan om att skapa en tydlig struktur och ett recept för vad som förväntas göras och hur det skall göras. Här spaltas områden såsom rekrytering, introduktion, utveckling, värdering, belöning osv upp då dessa anses vara områden en välorganiserad ledning bör beakta. Syftet är att skapa en ordning så att resurserna – i det här fallet de anställda – används på ett så optimalt sätt som möjligt (Guest, 1987:504). Genom att arbeta systematiskt förväntas HR-arbetare positivt bidra till att företagets mål uppnås. I och med att HR betraktas vara en del av strategin betraktas arbetet till och med vara nödvändigt för att nå målen. Men för att klara av att leva upp till den framtagna strukturen behövs en tydlig agenda och ett regelverk. Att inte förlita sig på godtycke och ta ställning vid varje enskilt tillfälle ingår implicit i det systematiska HR-upplägget. Innebörden av HR-konceptet skulle därför kunna sägas vara *en form av standardiserat personalarbete*. Eller tvärtom, standardiserar man personalarbetet landar man i HR-konceptets innebörd.

Resonemanget rimmar väl med signalerna att standardisering intagit en viktig funktion för att skapa struktur och logik i verksamheter (Paules, 1991; Leidner, 1993; Ritzer, 1993; Brunsson och Jacobsson, 1998; Gustavsson, 2000). Att arbeta utifrån tydliga mål och att ha en specifik avdelning för en funktion som skall standardiseras (Brunsson och Jacobsson, 1998:22) anses av många som nödvändigt. Standardisering är enligt Brunsson en form av samordning och tillika ett uttryck för styrning (1998:204). Både samordning och styrning framfördes av mina respondenter 2001 som viktiga skäl till behovet av en tydlig struktur i allmänhet och för HR-arbetet i synnerhet. Behovet av samordning och styrning kommer exempelvis till uttryck i kvalitetssäkerhetssystem, som Eva Gustavsson (2000) har studerat. Hon konstaterade att sådana system vunnit i popularitet då de anses kunna förutsäga och säkra serviceproduktionen

och anställdas handlingar. Systemen syftar just till att säkerställa att spontana eller oöverlagda handlingar inte sker bland anställda i samband med serviceproduktionen.

Resonemanget om tydlighet i HR-frågor återfinns i litteratur som beskriver området (Beer mfl, 1984; Fombrun mfl, 1984; Legge, 1995; Marciano, 1995) vilket ytterligare understödjer tesen att standardisering och HR förutsätter varandra. Likaså stödjer mitt insamlade material från 2001 att standardisering och HR följs åt och förutsätter varandra. Tvärtemot uppvisar materialet från 2009 en avsaknad av dem båda till förmån för det mer oförutsägbara och verksamhetsnära.

Behovet av ekonomiska hänsynstaganden

Av beskrivningarna från 2001 framgick det tydligt att HR tillmättes stor betydelse. Det visas av att HR hade en formell och strategisk position i den hierarkiska strukturen, att hotellen och kedjorna hade specifika avdelningar för HR-frågor som leddes av HR-chefer, att arbetet var väl strukturerat och planlagt, att det fanns framtagna standarder för hur det skulle genomföras och att det följdes upp på ett systematiskt sätt. De studerade hotellen och kedjorna följde dessutom en snarlik mall. Beskrivningarna från 2009 visar tvärtemot att frågorna hanteras på ett mer ad-hocartat sätt och lösningarna skiljer sig åt verksamheterna emellan och från gång till annan. Samtidigt framhölls i intervjuerna 2009 att verksamhetsvillkoren radikalt har ändrat sig. Det är en tid med samhällsekonomisk kris som inte minst påverkar en servicenäring som hotell. Situationen har bidragit till att människor överlag reser mindre och kostnadsmedvetenheten har tilltagit. Därtill har tekniska framsteg bidragit till att resande inte alls är lika nödvändigt som tidigare. Med hjälp av modern teknik kan mycket lösas utan att man fysiskt träffas. Den ekonomiska krisen har lett till att intäktssidan för hotellverksamhet har fått sig en kraftig törn, både nivåmässigt och i termer av tillförlitlighet. Beskrivningarna från 2009 visar tydligt att verksamhetsvillkoren präglas av en stor osäkerhet och nedgång när det gäller priser och beläggning.

Samtidigt som det finns ett behov av att söka lösningar som kan minska kostnaderna beskrivs branschens anställda ställa högre krav än tidigare på sina arbeten. Alltfler anställda ställer krav på att arbetet, utöver en inkomst, skall bidra till personens individuella utveckling. En arbetstid som inte enbart innefattar arbetsutförande utan även annan förkovran medför högre kostnader som följd för arbetsgivaren. Hotellanställda beskrivs dessutom generellt ha en högre kompetens- och utbildningsnivå än tidigare. Högre kompetens- och utbildningsnivå leder till högre lönekostnader generellt inom branschen.

Det kan bli svårt att få ihop den ekonomiska ekvationen, vilket även respondenterna intygade. För att hantera den tilltagande osäkerheten på intäktssidan, i kombination med högre kostnader för personal, har hotelledningarna ansett sig nödgade att se över sina kostnader och vidta åtgärder. Mot den bakgrunden är det kanske inte så förvånande att personalfrågornas hantering lagts ut till cheferna i linjen. 2009 är det inte ovanligt med åsikter om att specifika avdelningar och chefer som enbart hanterar personalfrågor är en onödig lyx som man inte anser sig ha råd med. Samtidigt finns det de respondenter som spekulerar kring bilden som förmedlas – kan det vara bra att en personalintensiv verksamhet inte väljer att prioritera att ha en specifik funktion för just personalfrågor? Vilket budskap signalerar den bilden till befintliga och framtida anställda och gäster? Det fanns också funderingar bland respondenterna kring hur förnuftig lösningen är i ett långt perspektiv.

Samtidigt förefaller den nuvarande lösningen antas vara den ekonomiskt sett mest realistiska då det är den strategin majoriteten av de studerade hotellen valt. Att lyfta bort nivån driftsavdelningar (t.ex. reception, städ, restaurang, konferens) och driftschefer som leder desamma framstår troligtvis som svårare att verkställa i en driftsintensiv verksamhet som hotell. Därtill skiljer sig de olika driftsområdena markant åt och de kan därför vara svåra att lägga samman till en större kostnadseffektivare enhet. En enklare lösning, för att trygga ekonomin, är att ha den driftsspecifika kompetensen och ansvarsfördelningen kvar men att till driftsansvar addera ansvaret för att hantera personalfrågor för den personal som ingår. Lösningen är dessutom förenlig med retoriken att personalfrågor inte kan hanteras på ett på förhand bestämt sätt – en retorik som är vanligt 2009 men inte 2001 då också specifika HR-avdelningar och en enhetlig HR-strategi fortfarande fanns kvar. Retoriken 2009 domineras just av att personalfrågor måste hanteras individuellt. Färdiga och enhetliga lösningar som används för samtliga beskrivs vara tämligen intetsägande och därmed inte att föredra. Utifrån sådana antaganden förefaller det högst rimligt att också förlägga personalfrågorna till nivån där personalen de facto tillbringar sin arbetstid.

Utvecklingen av HR som ett eget strategiskt område byggde på ett antagande om att betrakta anställda som resurser – resurser som företaget har mandat att nyttja på bästa tänkbara sätt (Beer mfl, 1984; Guest, 1987). Inom HR-logiken har det kommit att bli ett nyttjande som anses vara fullt legitimt, framförallt när ekonomiska åtaganden samtidigt måste beaktas (Townley, 1994; Czarniawska och Mouritsen, 2009). Att HR-konceptet är nära sammankopplat med en ekonomisk logik framfördes ofta i litteraturen (Townley, 1994; Damm och Tengblad, 2000). Beskrivningar av vad som inbegrips i HR-området, och hur man praktiskt arbetar med frågorna, ger vid handen att personal är att betrakta som en resurs precis som andra resurser. Logiken är tämligen enkel – vad som anses vara mest rationellt när det gäller hanteringen av resurser sammanfaller med det som har bäst ekonomiska förutsättningar. Storskaliga och enhetliga lösningar vinner därför nästan alltid före småskaliga – i alla fall på kort sikt – och är ett känt faktum i servicebranschen decennier tillbaka i tiden (Paules, 1991; Leidner, 1993; Ritzer, 1993).

Enhetlig eller flexibel lösning – en fråga om människosyn

Bilden från studien 2001 visade ett behov av färdiga och enhetliga lösningar när det gällde HR. I linje med det ligger också ett antagande om att det finns en optimal HR-modell – en modell som man strävar efter att finna och anpassa sig till. Alla modeller förutsätter att man accepterar en förenklad bild av verkligheten, eller i alla fall att man begränsar sitt synfält så att man bara tar hänsyn till ett utsnitt av verkligheten. Det kan gälla hur många parametrar man tar in i modellen eller vilka antaganden man gör om de ingående parametrarna. En sådan parameter är synen på människan bakom rollen ”anställd”. Skall man få till enhetliga lösningar när det gäller HR-arbete förutsätter det att man utgår från att människor är tämligen lika varandra och att en och samma människa är som hon är från tid till annan.

Beskrivningarna från 2001 vittnar om att sådana antaganden var önskvärda att göra. Man hävdade att för att få helheten att fungera var det nödvändigt att komma bortom kulturella uttryck och individuella egenheter. Det föreföll också vara eftersträvarsvärt att inte behöva beakta lokala särdrag. Verksamhetsvillkoren skall idealt sätt inte vara föremål för eller beroende av enskilda människors nyckfullhet. Tvärtom fokuserades det enhetliga och förutsägbara. Resultaten bekräftades av Jones m fl. (1994) som har studerat två internationella hotellkedjor, en svensk och en fransk. De skisserade ett utvecklingsscenario inom hotellbranschen med

tilltagande standardisering och en likriktning av HR-arbetet i synnerhet och hotellmanagement i allmänhet, oavhängigt aktuell marknad och kulturella särdrag.

Antagandena ovan gällde inte bara de anställda utan respondenterna 2001 gav motsvarande beskrivningar av gästerna. De beskrevs på förhand vilja veta vilken service de kommer att få och det saknades en diskussion kring att gäster kan företräda olikheter i termer av vad de efterfrågar, en bild som också förmedlas i andra studier av gästintensiv verksamhet (Paules, 1991; Leidner, 1993; Ritzer, 1993). När det gäller synen på människan fanns således 2001 ett antagande om att homogenitet rådde.

Bilden från 2009 är tydlig i det att man bejakar olikheter. Det gäller både anställda och gäster som grupper betraktade. Inom branschen finns flera parallella hotellerbjudanden och ett och samma hotell erbjuder olikheter i erbjudande anpassat efter tidpunkt och förväntade gäster. Utvecklingen bekräftas bla av Maria Strannegårds studie (2009) om livsstilshotell som visar att helt nya hotellkoncept gjort inträde på hotellmarknaden. Hon visade hur känslor vävs in i erbjudandena som blir mer och mer sofistikerade och estetiskt laddade. Strannegård lyfter även fram betydelsen av att vara speciell och uppvisa något som uppfattas som unikt. Harma Almas (2007) studie beskriver också att det finns en strävan efter att differentiera sig och erbjuda något unikt på marknaden "Hoteliers stated that they were proud of the independence and that they aimed for being unique, customized and offering a niche in the market." (Alma, 2007:84).

Utvecklingen med sådana sofistikerade hotellerbjudanden återfinns i mitt insamlade material, både på utbudssidan och i förhållningssättet gentemot exempelvis de anställda. Behovet av färdiga lösningar när det gäller personalfrågor ifrågasattes till förmån för unika lösningar som man aktivt bör eftersträva att tillämpa. Varken personal eller gäster beskrevs som en enhetlig och homogen grupp utan inom respektive kategori påståddes det finnas alla varianter som man måste beakta och individuellt bemöta, gärna med ambitionen att beröra.

Anammandet av HR som strategi, som var fallet 2001, förutsatte en syn på människan som tämligen instrumentell. Det omvända gäller för tiden 2009 där flexibla lösningar förordas. Flexibla lösningar utgår från att anpassning är nödvändigt för att nå målen. Eftersom respondenterna 2009 utgår från att flexibla och unika lösningar – i hur man bemöter personalen – måste till för att erhålla en framgångsrik verksamhet, passar helt enkelt inte HR-konceptet med sin fokusering på personalen som resurs. Istället passar det bättre med det mer flexibla, eller om man så vill vaga, begreppet personalarbete.

Att HR-konceptet bygger på en instrumentell människosyn står tämligen klart (Townley, 1994; Legge, 1995; Czarniawska och Mouritsen, 2009). Det motsatta gäller för det mjukare begreppet personalarbete. Trollestad (1994) har analyserat den människosyn som finns representerad i litteratur och utbildning i management, dit också HR-diskursen hör. Han konstaterade att resonemangen som fördes byggde på en *instrumentell* människosyn. Anställda betraktas förvisso som värdefulla resurser men de bemöts och behandlas på ett stereotypt sätt. Det är en ledningsfulla rätt att använda sig av tillgängliga resurser på ett för verksamheten optimalt sätt.

Resultaten från min studie 2009 pekar på att synen på anställda har ett *humanistiskt* inslag. Respondenterna talar om unik anpassning och flexibla lösningar utifrån individuella behov. Samtidigt återfanns tydligt i respondenternas beskrivningar behovet av att ekonomiska aspekter beaktas, vilket i sig torde tala för en mer instrumentell människosyn i hur man hanterar personalfrågorna. En förklaring till varför det humanistiska karaktärsdraget ändock finns kan kanske spåras i graden av utbildningsnivå. Dels kan man tänka sig att högre

utbildningsnivå, vilket gäller generellt i samhället och specifikt enligt respondenterna inom hotellnäringen, leder till en medvetenhet kring människans komplexitet. Man kanske helt enkelt har tagit till sig budskapet att det inte går att bemöta individer på ett stereotypt sätt utan hänsyn måste tas till det individuella på bekostnad av enhetliga lösningar.

Det sistnämnda resonemanget kan kopplas till Ulrica Nyléns (1996) studie av etiska överväganden i affärlivet. Nylén har kommit fram till den gåtfulla slutsatsen att ledare med kort teoretisk utbildning oftare än andra använder humanistiska och personorienterade sätt att resonera i etiska dilemman. Dessa ledare verkar utgå från vad som är bäst för enskilda människor snarare än för företaget när de gör bedömningar (Nylén, 1996:112). De förefaller också ta lite intryck från normer och värderingar i övriga näringslivet. Med ökande utbildningsnivå ökar däremot andelen som använder ekonomiska och företagspragmatiska argument. Dessa ledare framhåller mer ensidigt organisationens bästa när de gör bedömningar och ställer högre krav på de anställdas lojalitet.

Kopplar jag Nyléns resultat till mitt material så kan jag konstatera att respondenterna 2001 förhåller sig som Nyléns respondenter med hög utbildningsnivå och respondenterna 2009 förhåller sig som dem med låg utbildningsnivå, medan utbildningsnivåerna påstås vara omvända. Hur kan man förklara det? Vid tiden 2001 fanns storskaliga hierarkiska strukturer och respondenterna beskrev att beslut om hur HR-arbetet skulle bedrivas fattades av chefer högt upp i desamma. 2009 ligger ansvaret för personalfrågor långt ut i linjen, hos avdelningscheferna, och det är också där man fattar beslut om hur man arbetar med personalen. Även om mina respondenter 2009 framhåller att utbildningsnivån tilltagit inom branschen, vilket även inkluderar dem i chefsbefattning, kan man anta att deras utbildningsnivå ändå inte är i paritet med den som beslutsfattare högt upp i en tydlig hierarkisk struktur har.

Det är troligt att de beslutsfattande cheferna 2009 är jämförbara med dem som Nylén beskriver som ”med kort teoretisk utbildning” medan dem 2001 kan jämföras med Nyléns högutbildade. Därtill finns skillnaden mellan mina båda studietillfällen på vilken nivå i hierarkin beslut fattas. När beslut fattas ”nära” den operativa verksamheten och de verksamma, vilket är fallet 2009, är det troligt att besluten fattas på andra grunder jämfört med beslut fattade av chefer som inte har sådan interaktion, vilket var fallet 2001. När man i vardagen ständigt möter dem man leder och därmed direkt ser konsekvenserna av fattade beslut är det inte osannolikt att man påverkas i en mer personorienterad, i kontrast till en mer företagspragmatisk, riktning.

Vidare kan en möjlig förklaring ligga i en närmare analys av begreppet ”högre utbildningsnivå”. Nyléns ”högre” utbildade respondenter skolade sig i ingenjörskap och ekonomi (Nylén, 1996:308) snarare än i humaniora. Bakom eufemismen ”högre utbildning” döljer sig helt enkelt en utbildning som propagerar för den instrumentella synen på människan i motsats till en utbildning med en humanistisk innebörd.

Samma budskap men olika retorik och praktik

Materialet från de båda studierna visar på olikheter i retorik och avrapporterad hantering av personalfrågor. Det finns bland annat olikheter i var personalfrågorna placerats i hierarkin, om de hanteras via strategin eller i verksamheten och vilken bakomliggande syn som finns på människan. Men samtidigt som det finns tydliga olikheter kan man konstatera att frågorna förefaller tillmätas samma betydelse. Det innebär att trots olikheter tillmätts frågorna ungefär

lika stor betydelse, varken mer eller mindre. Man kan därför fråga sig om olikheterna huvudsakligen speglar en för tiden politiskt korrekt viljeyttring med konsekvensen att det är ett visst signalvärde som förmedlas. Man kan anta att det är opportunt att i en given tid använda vissa begrepp, och därmed inte andra, samt att använda dem på ett visst sätt. Genom att medvetet anpassa sig därefter kan önskvärd fasad visas upp. Att det finns en stark inneboende drivkraft att agera i enlighet med hur andra på marknaden eller inom branschen agerar bekräftas av det institutionella synsättet (Meyer och Rowan, 1977; Powell och DiMaggio, 1991). Det kostar på att agera annorlunda – en kostnad som få antas vara beredda att ta. Genom att anpassa sig till det allmänt rådande slipper man både fundera på vad man borde göra och försvara det man gör. Likartade strategier och handlingar inom exempelvis en bransch beror i sin tur på att det utvecklas managementmoden (Jones mfl, 1994; Røvik, 1996; Styhre, 2009) som blir viktiga att förhålla sig till. Likriktning och managementmoden blir således två sidor av samma mynt som förutsätter varandra.

Vid tiden för den första studien, 2001, var det "korrekt" att tala om HR och välgenomtänkta och enhetliga lösningar. Branschen hade sedan länge haft ett omdöme om sig att inte ta seriöst på personalfrågor och vara en genomgångsbransch (Wesström, 1995; 1998; Lundberg, 2010) vilket även kom till uttryck i intervjuerna. Man kan anta att med en sådan bakgrund blir det extra viktigt att visa tecken på seriositet och framförhållning. Inte minst kan det antas vara viktigt inom personalområdet som också av tradition beskrivits som avgörande för framgång och tillika vara företagets viktigaste resurs. Att arbeta målinriktat med personalfrågor ansågs troligtvis viktigt för att vinna förtroende bland såväl interna som externa intressenter och därmed få goda omdömen. Resultaten stöds av Jones mfl:s (1994) studie av kultur i internationella hotellkedjor. Studien visade på en utveckling mot enhetliga system för hotellmanagement och därmed en enhetlig retorik kring frågornas hantering. Det hade inom branschen blivit viktigt att visa på HR-frågornas betydelse och att man som ledning arbetade med dem på ett seriöst och systematiskt sätt.

Vid tiden för den andra studien var det troligtvis mer opportunt att anamma ett förhållningssätt som visar på flexibilitet. Det kan också antas vara eftersträvansvärt att utveckla unika och nära relationer, både de interna gentemot personalen och de externa gentemot gästerna. Relationerna får dessutom gärna vara kryddade med inslag som berör alla de inblandade parterna: personalen, gästerna, men även ägarna.

Den individualiseringsvåg som präglat samhället de senaste decennierna (Du Gay och Salaman, 1992; Sandoff och Norén, 2003) har lett till att enskilda personer, med unika behov och förutsättningar, fokuseras snarare än kollektivets gemensamma. Utgångspunkten är en flexibel syn på människan där anpassning till det unika och diversifierade är eftersträvansvärt och naturligt. Man kan konstatera att samtidigt som det finns en utveckling i samhället med tilltagande standardisering finns också tecken på tilltagande individualisering. Det tyder på att de båda hör ihop, på samma sätt som homogeniserande och heterogiserande krafter gör det inom globalisering (Czarniawska, 2002).

Med en situation med alltför välutbildade, vilket är en utveckling som respondenterna 2009 påtalade skett för verksamma inom hotellbranschen, tilltog också kraven på flexibelt anpassade lösningar. Företaget förväntas erbjuda möjligheter till individuell utveckling från den nivå var och en befinner sig.

Både den tillämpade varianten 2001 och 2009 signalerar utbildningsfrågornas betydelse men svaren skiljer sig åt i termer av hur frågorna hanteras och var ansvaret för dem är placerat. Slutsatsen blir att det finns en särkoppling (Meyer och Rowan, 1977) mellan placering och hantering å ena sidan och frågornas betydelse å den andra sidan. Placering och hantering säger

således inget om betydelse utan kan istället tolkas ge uttryck för vilken fasad man som ledning önskar visa upp, som i sin tur följer vad som är opportunt riktigt för den aktuella tiden. Själva betydelsen kan bara avgöras genom longitudinella studier av etnografisk karaktär.

Att HR-frågor intar en viktig roll i spelet om vilken fasad man önskar visa upp framkom tydligt i Friedmans (2009) artikel om HR och ett företags rykte. Utgångspunkten för det förda resonemanget var att strategiskt HR-arbete är avgörande för vilket rykte, och därmed framgång, ett företag lyckas skapa på marknaden. Genom att aktivt arbeta med HR på ett systematiskt sätt kan man stärka bilden av företaget, framförallt externt men även indirekt via interna kanaler. En positiv bild är en förutsättning för framgång enligt Friedman, men det är strategiskt och systematiskt HR-arbete som han åsyftar. Kopplat till mitt insamlade material är det tillvägagångssättet som gällde 2001 som förordas. Mitt material från 2009 visar dock på ett annat tillvägagångssätt när det gäller hantering av personalfrågor. När inte personalfrågor hanteras som en strategisk och mätbar parameter, och inte heller betraktas som ett område som entydigt går att hantera på ett strukturerat och förutsägbart sätt, försvinner både möjligheten till och intresset för förklaringar som bygger på tydliga samband. Mina resultat från 2009 visar att respondenterna inte utgår från sådana antaganden utan istället förefaller de ha en mer komplex syn på människa och näringsverksamhet vilket förutsätter en flexibel hantering. Betydelsen av personalfrågors hantering för ett företags rykte kan således mycket väl vara viktiga, som är en aspekt av Friedmans framförda budskap, men hur hanteringen går till är troligtvis mer komplex än den bild Friedman framför.

Minst lika viktigt att notera är att 2009 års respondenters beskrivningar av det sätt på vilket personalfrågorna behandlades, är uttryck för ett medvetet val. Observationen stöds av Strannegårds (2009) studie, baserad på material insamlat i perioden mellan mina båda studier, som lyfter fram hotelledningars strävan bort från det traditionella och storskaliga till förmån för det unika och speciella. Mitt material från 2009 visar att ansvaret har lagts ut i linjen och att det inte finns någon fastställd strategi för hur arbetet skall bedrivas. Tvärtom framhöll respondenterna betydelsen av anpassning och flexibla lösningar med hänvisning till att man inte längre tror på det motsatta förhållningssättet. Frågornas betydelse har dock inte minskat, enligt respondenterna, utan de framhålls fortfarande vara avgörande för att stå sig i konkurrensen. Så det kanske inte längre är det strategiska och systematiska inslaget, såsom Friedman framhöll, som är avgörande för om man arbetar på ett sätt som antas skapa konkurrenskraft. Istället finns det anledning att anta att vad som av en ledning anses vara ett konkurrenskraftigt tillvägagångssätt är kopplat till vad som inom branschen anses vara lämpligt, såväl i retorik som i praktik, vid en viss tidpunkt.

Branschernas utveckling

Antagandet stämmer väl med diskussioner om organisationsfält och betydelsen av imitation för utvecklingen av en bransch, eller fält om man så vill. Utifrån ett sådant perspektiv har Tina Hedmo, Kerstin Sahlin-Andersson och Linda Wedlin (2005) studerat managementutbildningar och hur en sådan marknad utvecklas. Jag kan konstatera att det finns flera beröringspunkter mellan våra resultat som är värda att lyfta fram. Författarna konstaterar att motivet att imitera andra aktörer, som skapar likriktning, både kan vara grundat i en önskan att vinna legitimitet från övriga på marknaden, som en önskan att särskilja sig från en särskild grupps utveckling på densamma. Det förstnämnda motivet syns tydligt i mitt material från 2001 – hotellen, oavsett om de var privatägda eller tillhörde en kedja och i så fall oavsett vilken, hade snarlik retorik och praktik när det gällde HR. Kort och gott – alla följde samma standardmall. Det senare motivet, att särskilja sig från vissa inom branschen, syns tydligt i mitt

material från 2009 och överensstämmer också med Strannegårds (2009) slutsatser. Att våga bejaka det annorlunda och individuella har genom båda våra studier visat sig ha blivit en betydelsefull aspekt att beakta inom hotellverksamhet. I likhet med Hedmo mfls slutsats kring två olika motiv bakom utvecklingen av managementutbildning kan således samma två motiv också skönjas bakom utvecklingen inom hotellbranschen. Det är också tecken på att standardisering och individualisering utvecklas samtidigt och sida vid sida och överensstämmer med Barbara Czarniawskas (2002) resultat när det gäller globalisering.

Ytterligare en reflektion handlar om influenser från nordamerikanska ideal. Hedmo mfl (2005), liksom exempelvis Trollestad (1994) och Furusten (1996), visade att dessa är tydliga inom managementutbildning men också att det finns en önskan bort från desamma. Managementutbildningar och managementskolor i Europa har fått en gemensam nämnare i det att man önskar profilera sig som något annat än det typiskt nordamerikanska, och har därmed blivit ett eget fält inom det stora fältet. Samma utveckling kan jag se inom hotellbranschen. Respondenterna 2001 liksom 2009 var tydliga i att framföra att hotellbranschen tagit stort intryck från nordamerikanska ideal och modeller och att denna influens inte enbart är av godo. Man kan kanske anta att betoningen av det unika och säregna, som såväl jag som Strannegård (2009) noterat, är tecken på att ett nytt fält för hur personalfrågor inom hotellverksamhet skall hanteras håller på att växa fram. Denna nya utveckling kan ses som en konsekvens av en önskan bort från dominerande nordamerikanska influenser och modeller.

Att följa andra inom branschen och agera på ett vedertaget sätt ger legitimitet som i sin tur påverkar det rykte verksamheten får, enligt Hedmo mfl (2005). Budskapet överensstämmer med Friedmans (2009) tes om att företagets rykte påverkas positivt om man agerar på det vedertagna sättet. Hedmo mfl liksom Friedman sa vidare att imitering handlar om att imitera vedertagna modeller. Att stå sig väl på en konkurrensutsatt global marknad, som enligt mina respondenter gäller hotellmarknaden och som enligt Hedmo mfl även gäller managementutbildningsmarknaden, har stor inverkan på vilket rykte man får, hävdade författarna. Den vetskapen kan antas bidra starkt till att man följer majoritetens mått och steg. Hedmo mfl beskrev också hur rankinglistor och ackrediteringsinstitutioner fungerar som en drivkraft i riktning mot att en gemensam hållning i managementutbildning formas. En parallell skulle kunna sägas finnas inom hotellbranschen där kvalitetscertifiering och benchmarking blivit vanliga. Respondenterna 2001 och 2009 beskrev att certifieringar får en allt viktigare funktion och att man på regelbunden basis gör jämförelser med andra likvärdiga verksamheter. Att utgå från fastställda certifieringskriterier och jämföra sig med andra genom benchmarking, fungerar troligtvis inom hotellbranschen, i likhet med managementutbildningsbranschen, som en likriktande kraft när det gäller branschens utveckling.

Hedmo mfl avslutade sin diskussion med att konstatera betydelsen av fortsatta empiriska studier kring den kraft organisationer, som sysslar med utvärderingar av olika slag, har på ett fälts utveckling. Det skulle även kunna vara ett uppslag för fortsatta studier av personalfrågor inom hotellbranschen.

KAPITEL 8. UTBILDNINGSSINNEHÅLL – EN VIKTIG FRÅGA FÖR FRAMTIDENS HOTELL?

Fortsatt behov av särskilnad

Som beskrivits i bokens andra kapitel har det funnits en tydlig strävan i service managementlitteraturen efter att särskilja serviceverksamhet från tillverkningsindustri (se t ex Normann, 1983/1992; Grönroos, 1990; Gummesson, 1994; Ostrom, 2010) och visa på de specifika karaktärsdrag som präglar branscher såsom hotellverksamhet. Men redan 1972 framförde Levitt att det inte finns ett behov av ett sådant särskiljande. Levitt menade att istället för att söka argument som stödjer särskilnad bör serviceverksamheter ta efter industriproduktionens teknokratiska tänkande med exempelvis ökad grad av standardisering. Allt i syfte att förbättra kvalitet, produktivitet och lönsamhet. Mina studier, liksom andras, indikerar att en sådan utveckling har skett, till trots argumentationen i service management att service- och industriproduktion bör särskiljas i såväl teori som praktik. Det finns många exempel på att service och industri både förändras var för sig och alltmer svetsas samman (jämför t ex databranschen) (Vargo och Lusch, 2004). Man kan fråga sig om behovet av ett särskiljande därmed är utagerat eller om argumentationen borde ta fasta på något annat?

Service management tar sin utgångspunkt i gästernas situation. Det är till gästerna man hänvisar när man argumenterar för exempelvis standardisering – men standardisering får självklart implikationer för de anställda. Att hänvisa till gästernas nöjdhet har i serviceföretaget kommit att bli en legitim ursäkt som de anställda antas ställa upp på. Inom service förväntas det vara en självklarhet, för såväl ledning som personal, att alltid prioritera gästen. Det har förväntats vara så självklart att det nästan inte skall behöva uttalas men dock styras upp.

Mitt empiriska material från 2009 visar dock att något har hänt. Av respondenternas utsagor framkommer att gästen inte lika frekvent används som ursäkt för att motivera valda handlingsalternativ. Istället för gästen framförs allt oftare ekonomiska argument. De ekonomiska argumenten förefaller ha vunnit mark vilket stämmer väl överens med Nyléns (1996) slutsatser att ekonomi alltid drar det längsta strået vid prioriteringar. I företagsekonomiska sammanhang är ekonomin i slutändan det tyngsta argumentet och från ledningsskåp skräms man uppenbart inte år 2009 av att framhålla sådana sanningsenliga argument. Beaktat att det vid tiden 2009 rådde allmän ekonomisk instabilitet i samhället kanske argumentationen inte heller är särskilt förvånande. Därtill vittnar respondenterna tveklöst om att det är arbetsgivarens marknad som råder, vilket skapar ett utrymme. Som ledning behöver man inte göra förskönande omskrivningar kring gästens nöjdhet eller söka intern lojalitet – den får man ändå.

Men trots den förändrade utgångspunkten för argumentationen – ekonomi istället för gäst – förefaller hotelledningarna vilja något mer. Om jag går tillbaka till frågan om behovet av ett särskiljande drag, och till skillnad från Levitt (1972) och Vargo och Lusch (2004) och utvecklingen att service och industri alltmer svetsas samman, tror att det finns en poäng med särskilnad, var hamnar man då? Ett karaktärsdrag, vars betydelse är svår att förneka, är personalintensitet. Att föreställa sig industriverksamhet nästan totalt automatiserat är möjligt men det är svårare när det gäller hotellverksamhet. Respondenterna, både 2001 och 2009, lyfte

fram personalens stora betydelse för verksamhetens framgång. Det är onekligen svårt att bortse personalen på ett hotell.

Fokus på anställda istället för standarder

HRM tar som nämnts fasta på personalfrågorna. Dessa måste hanteras på ett systematiskt sätt och strukturer, i samklang med övergripande strategi, måste enligt läran byggas upp. Utgångspunkten är att man inte från ledningshåll kan låta anställda agera utifrån eget godtycke. Här fyller standarder en viktig funktion och har som påvisats i mina studier fått stort genomslag i praktiken. Det har även bekräftats av exempelvis Paules (1991), Leidner (1993), Ritzer (1993) och Gustavsson (2000). I så motto har Levitts (1972) tes, om behovet av standardisering även inom service, visat sig hålla. HRM har banat vägen för styrning även inom verksamheter där fysisk övervakning – i sin extrem i Foucaults (1977) panopticonanda – inte är möjlig. När anställdas produktion sker i ett servicemöte – på långt avstånd från ledningen – måste styrningen, som Leidner (1993) tydligt påpekade, ta sig andra uttryck, exempelvis i form av standarder.

Att personal är en framgångs- och konkurrensfaktor i såväl gårdagens som dagens, och antagligen även framtidens, hotellbransch rådde stor enighet om bland respondenterna. Det framkom också tydligt i materialet från 2001 att standardisering av personalfrågor hade blivit ett vanligt sätt att angripa de ofta komplexa personalfrågorna på. Däremot framkom det i utsagorna från 2009 en strävan mot mer unika lösningar. Respondenterna uttryckte en skepticism mot enhetliga lösningar och en önskan om att möta de anställda som unika individer. Oavsett utveckling mot standardisering och/eller individualisering finns dilemmat att bakom fasaden anställda och gäster döljer sig människor – ett dilemma som alltjämt är aktuellt.

I min avhandling (Wesström, 1998) diskuterade jag bristen på humanistiska utgångspunkter i personalarbetet, både i praktik och i teori som påverkat densamma. Jag noterade bland annat betydelsen av att känna sig uppmärksam i rollen som anställd och att arbetsupplägget anpassas utifrån personens egna villkor. Att sådan individuell uppmärksamhet upplevdes lysa med sin frånvaro framkom tydligt i såväl intervjuer med personal som med ledning.

Men det framkom också tydligt att det inte saknas förmåga till sådan individuell anpassning i övrigt. När det gällde bemötandet av gäster betonades vikten av att läsa av varje gästs unika behov och önskemål i syfte att kunna erbjuda dem service som får dem nöjda. Den ambitionen upplevde både personal och ledning att man lyckades tämligen väl med. I avhandlingen diskuterade jag också svårigheten med att tillgodose många hänsynstaganden samtidigt. Från ledningshåll är det oundvikligt att prioriteringar, mellan vilka hänsyn som skall beaktas, måste göras. En prioriteringstävlan som nästan alltid gästen upplevdes vinna.

Jag såg också tecken på ett konfliktundvikande drag i termer av att både ledning och personal undvek att lyfta fram identifierade dilemman (Wesström, 1998). Enligt Trollestad (1994) och Furusten (1996) är det ett vanligt förhållningssätt i en komplex verklighet med motstridiga krav och utmärker också lättsmält men på praktiker inflytelserik managementlitteratur. Sådan litteratur saknar, enligt Trollestad, intresse för de antaganden som ligger till grund för hur en människa eller en kultur utvecklas. Förhållningssättet begränsar snarare än öppnar upp för en diskussion och förståelse för att personer har olika utgångspunkter och intressen i en relation.

I avhandlingen beskrev jag också att såväl ledning som personal visste att det fanns dilemman att lösa men att det saknades tillfälle till – men även intresse för – gemensam reflektion. När dilemman är resultatet av en interaktion mellan människor måste, enligt Schön (1983), en sådan gemensam plattform finnas för att de inblandade skall kunna komma vidare och hitta gemensamt accepterade lösningar. Som jag kommer att hävda längre fram är det just en sådan plattform som fortfarande saknas.

Dessförinnan vill jag diskutera vidare själva dilemmat, det som handlar om prioritering av gäster eller anställda. Att gästen skall prioriteras i första hand kan vid en första anblick förefalla logiskt. Det är de som står för företagets intäkter – och synliga ekonomiska aspekter är viktiga. I materialet från 2001 framträdde fortfarande gästen i respondenternas beskrivningar om prioriteringar. De framhölls i syfte att vinna legitimitet i valet av handlingslinje. I materialet från 2009 framhölls dock inte gästen så tydligt utan det var mer krassa ekonomiska argument som påpekades. Om jag går tillbaka till min tidigare ställda fråga, kring fokus i argumentationen bakom behovet av att särskilja service- från industriverksamhet, kanske i alla fall ett delsvår nu kan ges.

Argumenten som framhålls i service managementläran, som handlar om betydelsen av att tillgodose gästerna, förefaller ha spelat ut sin roll. Argumentationen kanske har trummats in så tydligt, och har dessutom ända från början varit en självklarhet inom servicebranschen, att den numera upplevs överflödig att ens nämnas. När man söker stöd för serviceverksamhet som något unikt är det utifrån den erfarenheten inte längre opportunt att hänvisa till gästen.

Att servicearbete till sin natur är tydligt kopplat till personen som utför det har påtalats på flertalet ställen i den här boken (se även t ex Normann, 1983/1992; Grönroos, 1990; Lockyer och Scholarios, 2004; Lundberg, 2010). Respondenterna som refereras till i bokens empiriska material var tydliga i sitt budskap att det är avhängigt personalen om serviceutförandet blir lyckat eller inte. En relevant följdfråga blir om det överhuvudtaget är möjligt att tillhandahålla god service om man som anställd inte själv känner sig uppskattad och synliggjord från ledningens sida? Är det möjligt för en anställd att ge god service om inte ett gott och humanistiskt präglat bemötande uppvisas från ledningens sida? Grundat i den diskussion jag förde i min avhandling (Wesström, 1998) skulle nog svaret blivit *nej*. Men den intressanta följdfrågan, som dock inte behandlades nämnvärt inom ramen för avhandlingsarbetet, blir i så fall hur man kan skapa sådana förutsättningar?

Humanistiska utgångspunkter

När jag studerar det material och de utsagor jag har samlat in de senaste tio åren kan jag konstatera att inte särskilt mycket har hänt i termer av humanistiska överväganden i praktik eller teori. I alla fall gäller en sådan beskrivning utan tvekan för materialet från 2001. I materialet från 2009 förefaller det finnas en viss medvetenhet om att lösningen på personalfrågornas hantering inte kan gå vägen via standardisering men därefter avstannar reflektionen och respondenterna ger sig inte i kast med att fundera kring hur man istället skulle kunna angripa frågorna. Det förefaller finnas ett behov av något annat handfast att ta tag i som alternativ till det standardiserade upplägget när det gäller personalarbetet. I mina diskussioner med respondenterna kring personalområdets utveckling framför man en önskan om något individuellt anpassat. Men hur skall det ta sig uttryck och varifrån skall det komma?

I avhandlingen (Wesström, 1998) hävdade jag att det saknades en arena för att gemensamt reflektera över rådande situation och över vad som konkret skulle vara önskvärt att förändra.

Studien 2001 visade att sådana arenor började skapas men bara för chefer och bara inom hotellkedjor. 2009 fanns sådana arenor även för cheferna för stora hotell. Fortfarande saknades ett forum där cheferna och de anställda kan reflektera tillsammans över deras verksamhet. Det är kanske dock osannolikt att en sådan fri och öppen reflektion, mellan cheferna och deras anställda, skall komma till stånd just på själva hotellet. En sådan arena, eller ett forum, kan dock skapas genom *utbildning*.

Det påtalas att utbildningsnivån bland de verksamma inom branschen har höjts och att personerna eftersöker mer utbildning. Utbildning förefaller således vara en viktig aspekt att ta fasta på för framtidens personalfrågor inom branschen. Att utbildning är viktigt för anställdas möjlighet att känna glädje, kontroll och motivation i en komplex arbetssituation påpekar även Lundberg (2010) i sin studie av personal som arbetar med att möta gäster. Det kanske är inom området utbildning man skulle kunna få till en förändring och därmed hitta svaret på frågan kring vad som bör särskilja personalintensiv serviceverksamhet från tillverkningsindustri? Det är kanske inom det området man kan hitta argument för att bevisa sin unika ställning?

Genom att ta in humanistiska budskap i utbildningssammanhang skulle man kunna skapa ett forum för den eftersatta gemensamma reflektionen. Genom utbildning med ett humanistiskt innehåll skulle man kunna skapa utrymme för utveckling av något annorlunda – något som kan bli en välbehövlig motkraft till styrning via standarder, som blivit så påtagligt men som också framförts vara önskvärt att komma ifrån.

Chefer som moraliska förebilder spelar i sammanhanget en central roll (MacIntyre, 1981; Anthony, 1995). Chefers främsta uppgift framställs ofta vara kopplad till att uppnå målen med verksamheten, vilket bland annat inbegriper att ständigt öka effektiviteten för verksamheten. Chefens moral framställs vara neutral och hon/han skall handla utifrån en rationell logik (Anthony, 1995). Men chefer är, enligt Anthony, tvärtom moraliska förebilder och förmedlar via sina handlingar vad som är betrakta som gott och inte. Om man till det kopplar Nyléns (1996) resultat att hög utbildningsnivå, exempelvis ekonom- eller ingenjörsexamen, ledde till ett utökat ekonomiskt och företagsinriktat tänkande inser man att chefsutbildningars innehåll är avgörande för vilket budskap chefer förmedlar i sin roll som förebilder. Nylén visade också att chefer med låg utbildningsnivå hade ett personorienterat och humanistiskt förhållningssätt. Resultaten är en väckarklocka – vill man få till en ändring i hur man agerar och prioriterar som chef måste man kritiskt granska innehållet i chefers utbildning, framförallt när utbildningsnivån tenderar att öka vilket den beskrivs göra inom hotellbranschen. Kombinationen management och humaniora är inte särskild spridd (Arenas, 2006; Hendry, 2006), framför allt inte i svenskspråkig litteratur.

Det räcker dock inte med att enbart se över innehållet i chefernas utbildning. Skall det vara möjligt att skapa en gemensam arena för reflektion behöver även personalen utmanas med för dem nya insikter. Att inkludera personalen, och de utgångspunkter de får sig till livs via utbildning, är särskilt viktigt då mitt insamlade material visar att även deras utbildningsnivå tenderar att öka.

Humanistisk utbildning eller utbildning i humaniora?

Om vi då blickar framåt – vilka förutsättningar finns för att få in mer humanistiska utgångspunkter i de utbildningar som vänder sig till verksamma inom hotellbranschen? Till skillnad från den tid när jag skrev min avhandling har humanioras roll i andra yrkesutbildningar börjat diskuteras. En av författarna som tog upp frågan är Hendry (2006)

som i sammanhanget chefsutbildning diskuterade chefers situation och kravet på att få jobbet gjort. I en ansträngd situation har chefer traditionellt blivit hänvisade att tillämpa ett mekaniskt förhållningssätt vilket gjort att de tvingats bortse från mer mänskliga bedömningar och handlingar. Chefsutbildningar har inte lyckats förse chefer med färdigheter i det de verkligen behöver utan har istället försett dem med konsistenta tekniker, oberoende av person och situation. Men det centrala i ett chefsuppdrag, enligt Hendry, är att balansera motstridiga intressen och medla mellan olikheter i bedömningar och val som görs. Sådana färdigheter, och än mindre hantering av känslor som kommer till ytan när man beaktar olikheter, lyfts dock sällan upp i utbildningssammanhang.

The interests of the manager thus lie in the process of mediation rather than in its specific outcomes, and in particular in processes that can be seen as 'objective' or value-neutral. They are led, consequently, to mechanize as far as possible their decision processes, and to translate conflicts into the value-neutral form of cost-benefit analysis and economic pricing decisions, the techniques of economic efficiency. (Hendry, 2006:25)

Men chefer av idag behöver något annat enligt Hendry. De behöver kunskaper i hur individer resonerar, agerar och responderar. Chefer behöver förstå den mänskliga naturen och de olikheter som utmärker var och en av oss. Utmaningen ligger i att möta upp med humanistiska kunskaper på flera plan.

För att lyckas med det måste först chefers identitet förändras. Chefer kan inte fortsättningsvis betrakta sig själva i ljuset av att deras huvuduppgift är att tillämpa strikta tekniker som får jobbet gjort. Istället är deras uppgift att vara medlare mellan olika intressen och skapa forum för reflektion och åsiktsutbyte. Utbildningsväsendet har ett stort ansvar för att anta den utmaningen (Hendry, 2006). I sammanhanget har humaniora en viktig roll att fylla.

För att lyckas måste, enligt Arenas (2006), humaniora först kunna förklara vilken roll den har i ett modernt samhälle och övertyga att humanism kan bidra med viktiga kunskaper för framgång. Man måste komma ifrån stämpeln av att vara en relik från det förgångna. Det handlar om att tå håll på myten att strikta företagsekonomiska teorier är ändamålsenliga, eftersom de, enligt Mitroff bygger på "... the worst possible assumptions about human nature" (Arenas, 2006:114). Enligt Mintzberg (2004) har teorierna till och med förstört chefskapets praktik med dysfunktionella konsekvenser för hela samhället. Det är hög tid att få in andra dimensioner i chefskapets praktik och vägen dit är via humanistiska inslag i utbildningen av näringslivets aktörer.

Jag tolkar det som att utmaningen primärt inte handlar om att ändra kunskapsinnehållet utan om att få till stånd ett förändrat förhållningssätt till kunskap. Att våga se att mänsklig interaktion inte är rätvinklig utan till sin natur rymmer olikheter. Det handlar om att inse att chefskap inte enbart handlar om att hitta lösningar som leder till högre effektivitet. En minst lika grannliga uppgift är att hitta fungerande metoder för att få oliktankande människor att värdera såväl egna som andras ståndpunkter och att därefter kunna kompromissa och hitta en framkomlig väg. Sådana färdigheter torde inte minst vara viktiga att behärska i interaktionsintensiva verksamheter som hotell.

I ett projekt vid Göteborgs universitets humanistiska fakultet, Humanister i näringslivet³, lyftes ett antal centrala kompetenser fram som humanister i bred bemärkelse ofta har. Det handlar exempelvis om kritisk reflektion, analytiskt tänkande, etiskt perspektiv, mänskligt gränssnitt,

³ http://www.hum.gu.se/digitalAssets/1296/1296656_humanister_i_naringslivet.pdf

förmåga att se sammanhang, god insikt i kulturella skillnader, förmåga att öka precisionen i kommunikationen samt fokus på människan.

Sammanfattningsvis beskriver de humanistiska egenskaperna ett metaperspektiv på människans plats i världen, hur människan förhåller sig till sin omgivning, till samtiden och historien, språket och kulturen, samhället och vetenskapen, människan och tekniken, och kanske viktigast av allt, kunskapen och bristen på kunskap. (Humanistiska fakulteten, Göteborgs universitet, 2009:18)

Flera av ovan nämnda kompetenser relaterar direkt till de områden som lyfts fram i den här boken och som utifrån det empiriska materialet vore önskvärda att utveckla. Som nämnts otaliga gånger i boken är ett tydligt karaktärsdrag för hotellbranschen att här sker många möten mellan människor och relationer uppstår. Människor är som känt varken förutsägbara eller helt lättstyrda. Var och en av oss är unik och dessutom föränderlig, från tid till annan och från situation till annan, vilket leder till utmaningar när det gäller styrning och ledning utifrån företagsekonomiska grunder. Men här skulle humanistiska färdigheter kunna vara till stor nytta.

I den ovan refererade rapporten diskuterades hur akademiskt skolade humanister traditionellt sett har haft svårt att beskriva sin kunskap och dess betydelse för näringslivets aktörer. Det framfördes att kan man inte omsätta sin kunskap till kundnytta blir den tämligen intetsägande och oanvändbar. Den beskrivna svårigheten är trolig för den ensidigt akademiskt skolade humanisten vars utmaning blir att försöka omvandla och komplettera sin humanistiska kunskap med sådant som är gångbart i näringslivet. Exempel på områden i näringslivet, där humanistiska kompetenser bedömdes vara högst relevanta, angavs vara ledarskap och personalfrågor (Humanistiska fakulteten, Göteborgs universitet, 2009:20).

Kopplingen till mina slutsatser angående vad som kan tänkas saknas inom hotellbranschen är tydlig. Det som framfördes att akademiskt skolade humanister anses sakna, för att öka sin anställningsbarhet, är det som hotellpraktikens aktörer redan har. Det som hotellpraktikens aktörer däremot saknar är det som humanister behärskar. Här borde finnas utrymme för ett fruktbart utbyte som kan leda till en totalt sett höjd kompetens och beredskap att hantera framtidens lednings- och personalfrågor.

De hotellspecifika utbildningar, som det enligt respondenterna idag finns gott om både på den nationella och internationella utbildningsmarknaden, skulle kunna utmärka sig och branschen än mer genom att lyfta in humanistiska frågeställningar. Enligt rapporten ovan finns också ett stort intresse från akademien till ett närmare samarbete med praktiken (Humanistiska fakulteten, Göteborgs universitet, 2009). Här finns ett gyllene tillfälle att bereda väg för att praktikers erfarenheter och teoretikers kunskaper kunde mötas – vilket varit en utmaning över tid jag och andra påpekat.

Innehållet i utbildningarna skulle kunna ta fasta på det som sker i möten mellan människor och *våga* problematisera de olikheter i åsikter och intressen som naturligt uppstår i relationer. Mot bakgrund av hotellbranschens karaktärsdrag torde det finnas gott om exempel att utgå från. Resonemang kring olikheter leder måhända inte till att man kan förmedla några allmängiltiga sanningar men dock förmedla en medvetenhet kring att olikheter både är något naturligt och berikande samt förmedla en beredskap kring möjliga sätt att hantera dem på. Det innebär dock att man måste överge den traditionella bilden av syftet med utbildning, som inom områden som ledarskap och företagsekonomi huvudsakligen handlat om att bidra med entydiga modeller och allmängiltiga resonemang. Den utmaningen är måhända den största att brottas med men också den man först måste ta sig an om förändring skall ske!

REFERENSER

- Alma, Harma 2007: *Unchained Ideology "Why Hoteliers in Sweden choose to remain Independent"*. Göteborg: Master Thesis 2007:35, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Alvesson, Mats 1993: *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj 1994: *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Anthony, Peter 1995: A response to Mills, Townley and Mangham. I: *Organization* 2(2): 291-294.
- Arenas, Daniel 2006: Problematizing and enlarging the notion of humanistic education. I: Gagliardi, Pasquale och Czarniawska, Barbara (red.): *Management Education and Humanities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Armstrong, Michael 1987: Human resource management: a case of the emperor's new clothes? I: *Personnel management* 19(8): 30-35.
- Beer, Michael, Spector, Bert, Lawrence, Paul R., Mills, D. Quinn och Walton, Richard E. 1984: *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Berglund, Johan och Löwstedt, Jan 1996: Sweden: The Fate of Human Resource Management in a 'Folkish' Society. I: Clark, Timothy (red.): *European Resource Management. An Introduction to Comparative Theory and Practice*. Cambridge: Blackwell.
- Bergström, Ola 1998: *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.
- Boselie, Paul, Paauwe, Jaap och Richardsson, Ray 2003: Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. I: *International Journal of Human Resource Management* 14(8): 1407-1429.
- Bowen, David E. och Lawler, Edward E. 1991: The Empowerment of service workers: what, why, how, and when. I: *Sloan Management Review* 33(3): 31-39.
- Bowen, David E. och Schneider, Benjamin. 1988: Service marketing and management: Implications for organizational behaviour. I: *Research in Organizational Behaviour*, 10: 43-80.
- Boxall, Peter och Purcell, John 2008: *Strategy and Human Resource Management*. Baskingstoke och New York: Palgrave Macmillan.
- Brunsson, Nils 1998: Standardisering som social form. I: Brunsson, Nils och Jacobsson, Bengt (red.): *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Brunsson, Nils och Jacobsson, Bengt 1998: Den viktiga standardiseringen. I: Brunsson, Nils och Jacobsson, Bengt (red.): *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Carlzon, Jan 1985: *Riv pyramiderna! En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonnier Pocket.
- Cheng, Angeline och Brown, Alan 1998: HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. I: *International Journal of Human Resource Management* 9(1): 136-154.
- Czarniawska, Barbara 2002: *A tale of three cities. Or the glocalization of city management*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara och Mouritsen, Jan 2009: What is the object of management? How management technologies help to create manageable objects. I: Chapman, Christopher

- S., Cooper, David J. och Miller, Peter B. (red.): *Accounting, Organizations, & Institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Czepiel, John A., Solomon, Michael R., Surprenant, Carol F. (red.) 1985: *The Service Encounter, Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Damm, Margareta och Tengblad, Stefan 2000: Personalarbetets omvandlingar i Sverige – Ett historiskt perspektiv. I: Bergström, Ola och Sandoff, Mette (red.): *Att handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.
- Dubé, Laurette, Enz, Cathy A., Reneghan, Leo M. och Siguaw, Judy A. 2000: Managing for excellence. I: *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly* 41(5): 30-39.
- Dubé, Laurette och Reneghan, Leo M. 1999: Sustaining competitive advantage. I: *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly* 40(6):27-33.
- Du Gay, Paul och Salaman, Graeme. 1992: The Culture of the Customer. I: *Journal of Management Studies* 29(5): 615-633.
- Enz, Cathy A., och Siguaw, Judy A 2000: Best practice in human resources. I: *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly* 41(5): 48-61.
- Fombrun, Charles J., Tichy, Noel M. och Devanna, Mary Anne 1984: *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Foucault, Michel 1977: *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*. London: Penguin Books.
- Frenkel, Stephen J. 2000: Introduction: service work and its implications for HRM. I: *International Journal of Human Resource Management* 11(3): 469-476.
- Friedman, Barry A. 2009: Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation. I: *Corporate Reputation Review* 12(3): 229-244.
- Furusten, Staffan 1996: *Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Glaser, Barney G. och Strauss, Anselm L. 1967: *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Grönroos, Christian 1990: *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Grönroos, Christian 1994: From Scientific Management to Service Management. A Management Perspective for the Age of Service Competition. I: *International Journal of Service Industry Management* 5(1): 5-20.
- Gummesson, Evert 1994: Service Management: An Evaluation and the Future, *International Journal of Service Industry Management* 5(1): 77-96.
- Guest, David E. 1987: Human Resource Management and Industrial Relations. I: *Journal of Management Studies* 24(5): 503-521.
- Gustavsson, Eva 2000: From a hotel guest to the '3.4 satisfied' customer. I: Kalthoff, Herbert, Rottenburg, Richard och Wagener, Hans-Jürgen (red.): *Facts and figures: Economic representation and practices*. Marburg: Metropolis Verlag.
- Harding, Sandra 1993: *The 'Racial' Economy of Science. Toward a Democratic Future*. Bloomington, Indianapolis: Indiana University Press.
- Hartmann, Per 1983: *Hotellens kulturhistoria i Västerlandet*. Stockholm: Mimer Förlag.
- Hedmo, Tina, Sahlin-Andersson, Kerstin och Linda Wedlin, 2005: Fields of imitation: The global expansion of management education. I: Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje (red.): *Global ideas. How ideas, objects and practices travel in the global economy*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Hendry, John 2006: Management education and the humanities: The challenge of post-bureaucracy. I: Gagliardi, Pasquale och Czarniawska, Barbara (red.): *Management Education and Humanities*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Hochschild, Arlie Russell 1983: *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hoque, Kim 1999a: New approaches to HRM in the UK hotel industry. I: *Human Resource Management Journal* 9(2): 64-76.
- Hoque, Kim 1999b: Human resource management and performance in the UK industry. I: *British Journal of Industrial Relations* 37(3): 419-443.
- Hotell- och Restauranganställdas Förbund: *Bättre arbetsmiljö under 1990-talet*. Stockholm.
- Hughes Christensen, Julia M. 2002: HRM and universalism: is there one best way? I: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14(5): 221-228.
- Humanistiska fakulteten, Göteborgs universitet, 2009: *Humanister i näringslivet*. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Hällsten, Freddy 2003: *Det dygdiga personalansvaret: om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Göteborg: BAS.
- Jones, Carol, Nickson, Dennis och Taylor, George 1994: 'Ways' of the world: managing culture in international hotel chains. I: Seaton, Tony A. V., *Tourism: The State of the Art*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Jones, Carol, Taylor, George och Nickson, Dennis 1997: Whatever it Takes? Managing 'Empowered' Employees and the Service Encounter in an International Hotel Chain. I: *Work, Employment & Society* 11(3): 541-554.
- Jones, Peter och Hall, Mike 1995: *Should Productivity in the New Service Paradigm be Replaced by "Servicity" and the Neo-Service Paradigm?* University of Brighton Business School, Paper for IAHRMS Spring Conference.
- Keenoy, Tom 1990: Human resource management: rhetoric, reality and contradiction. I: *International Journal of Human Resource Management* 1(3): 363-384.
- Lashley, Conrad 1995: Empowerment through delayering: a pilot study at McDonald's restaurants. I: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7(2/3): 29-35.
- Lashley, Conrad och Ashness, Diane 1995: Empowering service workers at Harvester Restaurants. I: *Personnel Review* 24(8): 17-32.
- Lashley, Conrad och McGoldrick, Jim 1994: The Limits of Empowerment. A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations. I: *Empowerment in Organizations* 2(3): 25-38.
- Leidner, Robin 1993: *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Legge, Karen 1995: *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Chippenham, Wiltshire: Macmillan Press Ltd.
- Levitt, Theodore. 1972: Production-line approach to service. I: *Harvard Business Review* September-October: 41-52.
- Lockyer, Cliff och Scholarios, Dora 2004: Selecting hotel staff: why best practice does not always work. I: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 125-135.
- Lundberg, Christine 2010: *Challenges in Delivering Services: The Front-Line Hospitality and Tourism Employee Perspective*. Borås: Högskolan i Borås.
- Lundin, Michael 1988: *Från byråkrati till deltagardemokrati. Om perspektivförskjutningar i arbetsvetenskaplig och organisationspsykologisk forskning*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- MacIntyre, Alasdair 1981: *After Virtue*. London: Duckworth.
- Magnusson, P-O. 1992: *Produktivitets- och kvalitetsutvecklingen i hotellbranschen*. Stockholm: SHR Rapport 1992:1.
- Marciano, Vitor M. 1995: The origins and development of human resource management. I: *Proceedings from Academy of Management 1995 Conference*: 223-227.

- Maxwell, Gilliam och Lyle, Gordon 2002: Strategic HRM and business performance in the Hilton Group. I: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14(5): 251-252.
- Meyer, John och Rowan, Brian 1977: Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. I: *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Mintzberg, Henry 2004: *Managers not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Beret-Koehler Publishers.
- Nickson, Dennis P. och Wood, Roy C. 2000: HRM in the UK hotel industry: a comment and response. I: *Human Resource Management Journal* 10(4): 88-93.
- Normann, Richard 1983/1992: *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber-Hermods.
- Nylén, Ulrica 1996: *Gott och ont inom affärslivet. Utveckling av ett etiskt perspektiv på företags relationer med aktörer*. Umeå: Studier i företagsekonomi, Umeå Universitet.
- Nylin, Anna och Arnberg, Erik 1990: *FoU om arbetsmiljön inom hotell- och restaurangbranschen*. Stockholm: Institutet för Vatten- och Luftvårdsforskning.
- Olsen, Michael, 1996: *Into The New Millenium. A White Paper on the Global Hospitality Industry*. Paris: International Hotel Association.
- Ostrom, Amy L., Bitner, Mary Jo, Brown, Stephan W., Burkhard, Kevin A., Goul, Michael, Smith-Daniels, Vicki, Demirkan, Haluk och Rabinovich, Elliot 2010: Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. I: *Journal of Service Research* XX(X):1-33.
- Partlow, Charles G. 1996: Human-resources practices of TQM hotels. I: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37(5): 67-77.
- Paules, Greta Foff 1991: *Dishing It Out. Power and Resistance among Waitresses in a New Jersey Restaurant*. Philadelphia: Temple University Press.
- Pizam, Abraham och Ellis, Taylor 1999: Absenteeism and turnover in the hospitality industry. I: Lee-Ross, Darren (red.) *HRM in Tourism & Hospitality. International perspectives on small to medium sized Enterprises*. London: Cassell.
- Powell, Walter och DiMaggio, Paul (red.) 1991: *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Ritzer, George 1993: *The McDonaldization of Society — An Investigation Into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Newbury Park, California: Pine Forge Press.
- Rydmeil, Markus och Lindholm, Anna-Karin 2008: *Vinnarna. Åtta framgångsrika HR-chefer om identitet, strategi och framtid i en skeptisk omgivning*. Stockholm: Examensuppsats, Handelshögskolan i Stockholm.
- Røvik, Kjell Arne 1996: Deinstitutionalization and the logic of fashion. I: Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje (red.): *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter.
- Sandoff, Mette 2000: Kunden i centrum i servicearbete. I: Bergström, Ola och Sandoff, Mette (red.): *Att handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.
- Sandoff, Mette 2002a: How will the standardisation of the hotel industry affect diversity? I: Leijon, Svante, Lillhannus, Ruth och Widell, Gill (red.) *Reflecting diversity – viewpoints from Scandinavia*. Göteborg: BAS.
- Sandoff, Mette 2002b: Formalization of the human resource work at hotels. I: Tax, Steve, Stuart, Ian, Brown, Stephen W., Edvardsson, Bo, Johnston, Robert and Scheuing, Eberhard E. (red.) *QUIS 8 quality in service: crossing boundaries* Victoria: Faculty of Business, University of Victoria.
- Sandoff, Mette 2005: Customization or standardization in hotels – a paradox or not? I: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(6): 529-535.

- Sandoff, Mette och Norén, Lars 2002: När professionella normer möter kundorientering – en studie av grundskolelärares arbetssituation. I: *Nordiske Organisasjonsstudier* 4(374): 41-60.
- Schön, Donald A. 1983: *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Shostack, G. Lynn 1977: Breaking Free from Product Marketing. I: *Journal of Marketing* April: 73-80.
- Nordström, Sabina 2009: *Arbetstidsoptimering i praktiken för hotell- och restaurangbranschen*. Stockholm: SHR & HRF.
- Silverman, David och Jones, Jill 1976: *Organizational work. The language of grading the grading of language*. London: Collier Macmillan.
- Sosteric, Mike 1996: Subjectivity and the Labour Process: A Case study in the Restaurant Industry. I: *Work, Employment and Society* 10(2): 297-318.
- Stjernberg, Torbjörn 1993: *Organisationsideal – livskraft och spridning*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Strannegård, Maria 2009: *Hotell Speciell. Livsstilskonsumtion på känslornas marknad*. Malmö: Liber.
- Sturdy, Andrew 1998: Training in service – importing and imparting customer service culture as an interactive process. I: *International Journal of Human Resource Management* 11(6): 1082-1103.
- Styhre, Alexander 2009: *Byråkrati – teoretiker, kritiker och försvarare*. Malmö: Liber.
- Sveriges Hotell- och Restaurangförbund, Hotell- och Restaurangarbetsgivareföreningen, Hotell- och Restaurangbranschföreningen, Hotell- och Restauranganställdas Förbund samt Handelstjänstemannaförbundet 1990: *Hotell- och Restaurangbranschprogrammet till Arbetslivsfonden*. Stockholm.
- Tengblad, Stefan 2000: Vad innebär Human Resource Management. I: Bergström, Ola och Sandoff, Mette (red.): *Att handla med människor – Perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academia Adacta.
- Thomasson, Bertil 1993: *Tjänstekvalitet. Kundorienterad och kompetensbaserad kvalitetsutveckling*. Stockholm: Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- Townley, Barbara 1993: Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. I: *Academy of Management Review* 18(3): 518-545.
- Tracey, J. Bruce och Nathan, Arthur E. 2002: The strategic and operational roles of human resources. I: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(4): 17-26.
- Trollestad, Claes 1994: *Människosyn i ledarskapsutbildning*. Nora: Nya Doxa.
- Vargo, Stephen L. och Lusch, Robert F. 2004: Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. I: *Journal of Marketing* 68(January): 1-17.
- Wesström, Mette 1995: *Hotell- och restauranganställdas reaktioner på arbetsutvidgning. En studie där arbetslivet betraktas som en del av människans livsresa*. Göteborg: BAS.
- Wesström, Mette 1998: *Hotellet, kunden eller jag? En studie om dilemman i servicearbete*. Göteborg: BAS.
- Whyte, William F. 1948: *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Worsfold, Philip 1999: HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry. I: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11(7): 340-348.
- Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A. och Berry, Leonard L. 1990: *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.