


---

# **Processförbättring & Organisationsförändring**

**- en fallstudie av Vildmarkshotellet**



|   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
|  | <b>Avdelning, Institution</b><br>Division, Department<br><b>Ekonomiska Institutionen</b><br>581 83 LINKÖPING | <b>Datum</b><br>Date<br>2000-05-30 |
|   |  |                                    |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Språk</b><br>Language<br><input checked="" type="checkbox"/> Svenska/Swedish<br><input type="checkbox"/> Engelska/English | <b>Rapporttyp</b><br>Report category<br><input type="checkbox"/> Licentiatavhandling<br><input type="checkbox"/> Examensarbete<br><input type="checkbox"/> C-uppsats<br><input checked="" type="checkbox"/> D-uppsats<br><input type="checkbox"/> Övrig rapport<br>_____ | <b>ISBN</b><br><hr/> <b>ISRN</b> Ekonomiprogrammet 2000/9<br><hr/> <b>Serietitel och serienummer</b> <b>ISSN</b><br>Title of series, numbering        _____ |
|--|--|---|

|   |
|---|
| <b>URL för elektronisk version</b><br><a href="http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/009/">http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/009/</a> |
|---|

|  |
|--|
| <b>Titel</b> Processförbättring & Organisationsförändring - en fallstudie av Vildmarkshotellet |
| <b>Författare</b> Charlotte Adolfsson & Cecilia Kullman  |

|  |
|--|
| <p><b>Sammanfattning</b></p> <p>Syftet med denna uppsats är att kartlägga och analysera Vildmarkshotellets konferensprocess samt ge förslag på hur denna kan förbättras. Vi har genomfört en litteraturstudie som låg till grund för det empiriska material som samlades in via intervjuer. De brister som i dagsläget finns inom Vildmarkshotellets konferensprocess kan främst härledas från dagens funktionella organisationsstruktur och det är tre övergripande aspekter som Vildmarkshotellet skall fokusera på. Dessa är att de skall förändra driftorganisationens struktur och personalens tankestrukturer samt stärka ansvarskänslan inom organisationen. Vi anser att organisationsstrukturen avgör vilket arbets- och tankesätt som kommer prägla organisationen samt även vilket perspektiv de anställda kommer ha på sin relation till de externa och interna kunderna. För att en organisations arbetssätt skall präglas av att sätta kunden i centrum är det viktigt att de anställdas attityder genomsyras av en stark ansvarskänsla och en känsla av delaktighet samtidigt som organisationen arbetar med ständiga processförbättringar och baserar beslut på fakta. Det är även av stor vikt att företagsledningen fokuserar på att skapa engagemang och en helhetsbild över organisationen för att denna skall genomsyras av ovanstående aspekter.</p> |
| <p><b>Nyckelord</b></p> <p>Process, processförbättring, förändring, organisationsstruktur, Vildmarkshotellet, Lars Lindkvist.</p>  |



**Avdelning, Institution**  
Division, Department  
**Ekonomiska Institutionen**  
581 83 LINKÖPING

**Datum**  
Date  
2000-05-30

**Språk**

Language  
X Svenska/Swedish  
Engelska/English

**Rapporttyp**

Report category  
Licentiatavhandling  
Examensarbete  
C-uppsats  
X D-uppsats  
Övrig rapport  
—

**ISBN**

**ISRN** Ekonomiprogrammet 2000/9

**Serietitel och serienummer** **ISSN**

Title of series, numbering

**URL för elektronisk version**

<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2000/allek/009/>

**Title** Process Improvement and Organizational Change – a case study of Vildmarkshotellet

**Authors** Charlotte Adolfsson & Cecilia Kullman

**Abstract**

The purpose with this thesis is to document and analyze the conference process of Vildmarkshotellet and to give recommendations how the process can be improved. We were studying literature before we collected the data. We have found some faulties within the conference process which can be due to the organization structure. We have also found that there are foremost three aspects which have to be focused on. These aspects are; to change the structure of the operative organization and the employees cognitive structures and to strengthen the sense of responsibility within the organization. We think that the organisation structure decide what kind of work- and cognitive structure that will characterize the organization and also influence the employees relation to their internal and external customers. To have a workflow with focus on the customer it is important that the employees attitudes are permeated with a strong sense of responsibility, a strong sense of participation and that the organization is working with continuous process improvements and that decisions are based upon facts. It is also important that the management focus on creating commitment and a comprehensive picture of the organization so the organization will be permeated with the aspects above.

**Key Words**

Process, Process Improvement, Change, Organization structure, Vildmarkshotellet, Lars Lindkvist.

---

## Förord

Det ligger många timmar och mycket arbete bakom en magisteruppsats. Vårt skrivande har inneburit stunder av både glädje och förtvivlan, vilket även vår närmaste omgivning har fått känna av.

Vi vill rikta vårt stora tack till vår uppdragsgivare, Vildmarkshotellet i Kolmården för ett givande, intressant och roligt uppdrag. Vi vill även rikta vårt största tack till vår handledare, Lars Lindkvist, som har hjälpt och varit till stöd för oss under hela terminens gång.

Tack!!!!

Linköping juni 2000

Charlotte Adolfsson & Cecilia Kullman



|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INLEDNING .....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 BAKGRUND .....   | 1         |
| 1.1.1 <i>Vildmarkshotellets konferensverksamhet</i> .....          | 2         |
| 1.2 PROBLEMDISKUSSION .....  | 3         |
| 1.3 SYFTE .....  | 4         |
| 1.4 UPPSATSENS DISPOSITION.....                                    | 4         |
| <b>2 FÖRETAGSBESKRIVNING.....</b>                                  | <b>6</b>  |
| 2.1 HISTORIK .....   | 6         |
| 2.2 VILDMARKSHOTELLETS TRE KUNDSEGMENT .....                       | 7         |
| 2.2.1 <i>Hotellfakta</i> .....                                     | 7         |
| 2.3 VISIONERNA.....  | 8         |
| 2.3.1 <i>Vildmarkshotellets affärsidé</i> .....                    | 9         |
| 2.3.2 <i>Vision 2003</i> .....                                     | 9         |
| 2.4 KRAV PÅ ALLA MEDARBETARE.....                                  | 11        |
| 2.4.1 <i>Medarbetarens rättigheter</i> .....                       | 11        |
| 2.4.2 <i>Medarbetarens skyldigheter</i> .....                      | 11        |
| <b>3 METOD .....</b>   | <b>12</b> |
| 3.1 UNDERSÖKNINGSANSATS .....                                      | 12        |
| 3.1.1 <i>Fallstudie eller tvärsnittsstudie?</i> .....              | 13        |
| 3.1.2 <i>Deduktion, induktion och abduktion</i> .....              | 14        |
| 3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....  | 15        |
| 3.2.1 <i>Datainsamling</i> .....                                   | 18        |
| 3.2.2 <i>Metodkritik</i> .....                                     | 19        |
| 3.3 VETENSKAPSSYN.....   | 20        |
| <b>4 REFERENSRAM .....</b>   | <b>24</b> |
| 4.1 VAD ÄR EN PROCESS? .....                                       | 24        |
| 4.1.1 <i>Processperspektiv</i> .....                               | 25        |
| 4.2 KARTLÄGGNING AV PROCESSER.....                                 | 28        |
| 4.2.1 <i>Ansvarstagande i processer</i> .....                      | 28        |
| 4.3 FÖRBÄTTRING AV PROCESSER.....                                  | 29        |
| 4.3.1 <i>Total Quality Management</i> .....                        | 30        |
| 4.3.2 <i>Business Process Reengineering</i> .....                  | 32        |
| 4.4 FOKUS VID FÖRBÄTTRINGSPROCESSER .....                          | 34        |
| 4.4.1 <i>Kundorienterat processperspektiv för helhetssyn</i> ..... | 36        |
| 4.5 ORGANISATIONSTRUKTUR .....                                     | 37        |
| 4.5.1 <i>Funktionell struktur</i> .....                            | 38        |
| 4.5.2 <i>Processorienterad struktur</i> .....                      | 40        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.5.3 <i>Matrisstruktur</i> .....   | 41        |
| 4.6 HUR KOMMER ETT PROCESSTÄNKANDE PÅVERKA EN ORGANISATION? .....                     | 42        |
| 4.6.1 <i>Processynsättet influerar hela organisationen</i> .....                      | 43        |
| 4.6.2 <i>Kunderna driver arbetet i varje aktivitet</i> .....                          | 44        |
| 4.6.3 <i>Bemyndigade flödeslag blir en central organisatorisk enhet</i> ...           | 44        |
| 4.7 HUR PÅVERKAS DEN BEFINTLIGA ORGANISATIONSSTRUKTUREN AV ETT PROCESSTÄNKANDE? ..... | 49        |
| 4.7.1 <i>Anpassa den befintliga strukturen</i> .....                                  | 50        |
| 4.7.2 <i>Förändra grunden för strukturen</i> .....                                    | 51        |
| <b>5 NULÄGESBESKRIVNING .....</b>   | <b>52</b> |
| 5.1 VILDMARKSHOTELLETS ORGANISATION .....   | 52        |
| 5.1.1 <i>Organisationsstrukturen</i> .....  | 52        |
| 5.1.2 <i>Arbetsklimatet</i> .....   | 55        |
| 5.1.3 <i>Sammanfattning</i> .....   | 57        |
| 5.2 KONFERENSPROCESSEN .....  | 59        |
| 5.2.1 <i>Brister i processen</i> .....  | 61        |
| 5.2.2 <i>Ansvar i processen</i> .....   | 65        |
| 5.2.3 <i>Utvärdering av konferensprocessen</i> .....                                  | 68        |
| 5.3 LEDARSKAP INOM VILDMARKSHOTELLET.....   | 69        |
| 5.3.1 <i>Engagemang och motivation</i> .....  | 71        |
| <b>6 NULÄGESANALYS .....</b>  | <b>73</b> |
| 6.1 KONFERENSPROCESSEN .....  | 73        |
| 6.1.1 <i>Kartläggning av processer</i> .....  | 73        |
| 6.2 DEN FUNKTIONELLA ORGANISATIONEN .....   | 74        |
| 6.2.1 <i>Ansvar i konferensprocessen</i> .....  | 76        |
| 6.3 DEN PROCESSORIENTERADE ORGANISATIONEN.....  | 77        |
| 6.3.1 <i>Hur kommer ett processtänkande påverka en organisation?</i> ...              | 79        |
| <b>7 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG.....</b>   | <b>82</b> |
| 7.1 FÖRBÄTTRING AV PROCESSER.....   | 82        |
| 7.1.1 <i>Organisera för processledning</i> .....                                      | 86        |
| 7.2 VILDMARKSHOTELLETS NYA ORGANISATIONSSTRUKTUR .....                                | 90        |
| 7.2.1 <i>Kartläggning av den nya konferensprocessen</i> .....                         | 94        |
| 7.3 SAMMANFATTNING AV FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAGEN .....                                     | 96        |
| <b>8 SLUTSATSER .....</b>   | <b>99</b> |
| 8.1 VÅRT KUNSKAPSBIDRAG .....   | 99        |
| 8.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....  | 101       |



## **KÄLLFÖRTECKNING**

## **BILAGOR**

## **FIGURFÖRTECKNING**

|   |    |
|---|----|
| FIGUR1: VILDMARKSHOTELLET'S KONFERENSPROCESS .....  | 3  |
| FIGUR 2: VILDMARKSHOTELLET'S ORGANISATION .....   | 6  |
| FIGUR 3: GRUNDLÄGGANDE SYNSÄTT .....  | 8  |
| FIGUR 4: VISION 2003 .....  | 10 |
| FIGUR 5: OLIKA TYPER AV DIREKT OBSERVATION .....  | 17 |
| FIGUR 6: PROCESSERNAS BESTÅNDSDELAR .....   | 27 |
| FIGUR 7: HÖRNSTENSMODELLEN .....  | 31 |
| FIGUR 8: SYSTEMDIAMANTEN .....  | 33 |
| FIGUR 9: ORGANIZATIONAL AND PROCESS TRANSFORMATION MODEL .....  | 35 |
| FIGUR 10: KUNDORIENTERAT PROCESSPERSPEKTIV FÖR HELHETSSYN .....   | 36 |
| FIGUR 11: TVÅ MÖJLIGA TILLVÄGAGÅNGSSÄTT FÖR ATT FÅ<br>ORGANISATIONSSTRUKTUREN ATT STÖDJA PROCESSSYNSÄTTET ..... | 50 |
| FIGUR 12: KUNDORIENTERAT PROCESSPERSPEKTIV FÖR HELHETSSYN .....   | 83 |
| FIGUR 13: VILDMARKSHOTELLET'S PROCESSER .....   | 87 |
| FIGUR 14: VILDMARKSHOTELLET'S NYA ORGANISATIONSSTRUKTUR .....   | 94 |

# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel presenteras bakgrunden till denna uppsats problemfokusering samt dess syfte och disposition.*

---

## 1.1 BAKGRUND

Under de senaste årtiondena har betoningen på tjänster<sup>1</sup> framför varor kommit att bli mer betydelsefull i det svenska samhället. Tjänste- och servicenäringsen uppvisar en stor tillväxt medan den varuproducerande sektorn istället har kommit att minska i betydelse.<sup>2</sup> Det finns tre huvudsakliga anledningar till att service har fått en ökad betydelse i dagens näringsliv. För det första producerar och konsumerar vi mer service jämförelsevis med varor och för det andra har servicedelen av det totala produkterbudandet fått ökad betydelse. Den tredje anledningen är att automatiseringen inom produktion har lett till att en allt större del av företags verksamhet utgörs av att producera service för organisationers interna behov.<sup>3</sup>

Många organisationer står idag inför en allt hårdare konkurrens, vilket ställer ökade krav på ständig utveckling och förnyelse. För att uppnå detta krävs en ökad kundorientering samt att bättre kunna ta tillvara på medarbetarnas potential. I den funktionella och hierarkiska organisationen är det vanligtvis svårt att få alla medarbetare fokuserade på att skapa värde för organisationens kunder, då denna organisationsstruktur lägger mest fokus på arbetsfunktioner. Denna struktur är även svår att förändra. Det funktionella sättet att organisera och leda verksamheter har ofta visat sig vara illa lämpat för de ökade kraven på kontinuerlig förändring.<sup>4</sup> Ett sätt att möta dessa krav har varit att börja fundera på att förändra arbetsorganisationen. I dagsläget har det börjats fokuseras på den så kallade horisontella organisationen, vilken bland annat innebär att gränser mellan olika avdelningar inom en organisation suddas ut, då arbetet utförs enligt

---

<sup>1</sup> Vi gör en åtskillnad mellan tjänster och varor och definierar tjänst i likhet med Arnerup-Cooper & Edvardsson (1998):tjänster är abstrakta och produktion, leverans samt konsumtion äger ofta rum samtidigt varvid kunden ofta är delaktig i produktionsprocessen som medproducent.

<sup>2</sup> Arnerup-Cooper & Edvardsson, 1998

<sup>3</sup> Normann & Ramirez, 1994

<sup>4</sup> Ostroff & Smith, 1992

ett mer flödes- eller processororienterat perspektiv.<sup>5</sup> En stor del av de ökade kraven på kontinuerlig förändring kan bero på den förändrade synen på kvalitet, det vill säga fokuseringen har flyttats från ”produkten i centrum” till ”kunden i centrum”<sup>6</sup>. Härmed framstår processororientering som ett viktigt sätt att möta dessa ökade krav, då processsynsättet fokuserar på att tillfredsställa kunderna med service. Det är kundens upplevelse av kvalitet eller kvaliteten i relation till kostnaden som styr kundbeteendet på lång sikt.<sup>7</sup> Det är således av stor vikt att i tjänsteföretag, såsom bland annat hotell- och restaurangverksamhet, fokusera på kunden och dennes kvalitetsupplevelse av tjänsten.

Ett hotell som har börjat fundera kring förbättring av kundens upplevda kvalitet är Vildmarkshotellet i Kolmården. Hotellet har givit oss ett uppdrag då de har som mål att inom de närmaste åren uppfylla kraven för en kvalitetscertifiering. Vildmarkshotellet riktar sig till tre olika kundsegment; konferensverksamhet, familjepaket och dansweekend. Ett första delmål till denna certifiering är att se över och dokumentera dagens konferensverksamhet för att sedan gå vidare med de två övriga segmenten på hotellet. Därför är det Vildmarkshotellets konferensverksamhet som är av intresse i denna uppsats. Denna verksamhet kan ses som en arbetsprocess från bokning till fakturering och en illustration av denna återfinns nedan (se figur 1). I fortsättningen kommer vi i uppsatsen att benämna denna process för konferensprocessen.

### **1.1.1 Vildmarkshotellets konferensverksamhet**

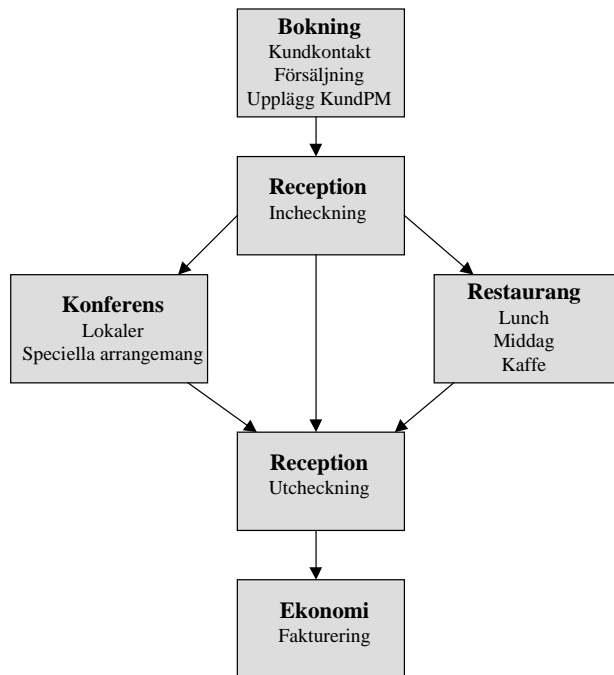
Vildmarkshotellet är beläget i anslutning till Kolmårdens djurpark, ca 25 km norr om Norrköping och har funnits sedan 1984. Företaget har främst drivits som hotell, men är i dagsläget mest känt för sin konferensverksamhet. Vildmarkshotellet har totalt 23 konferenslokaler i olika storlekar där den största lokalen kan ta upp till 400 deltagare. Av de totalt 23 konferensrummen finns 20 stycken placerade i hotellbyggnaden och tre stycken i djurparken. Hotellets främsta konferensperioder är mellan april-juni och september-november.

---

<sup>5</sup> Rentzhog, 1998

<sup>6</sup> Sandkull & Johansson, 1996

<sup>7</sup> Rentzhog, 1998



Figur 1 Vildmarkshotellets konferensprocess

Källa: Kerstin Ellis, egen bearbetning

hjälpmedel som gästen önskar finns på plats. Restaurangens och kökets delaktighet i konferensprocessen är då gästen blir serverad måltider och kaffe. Vid avslutad konferens och vid utcheckning möter gästen åter receptionen. Den avdelning som sedan är ansvarig för den avslutande kundkontakten är ekonomiavdelningen som skall sammanställa allt faktureringsunderlag samt skicka ut faktura.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang om hotellets konferensverksamhet upplevs det idag, inom organisationen, finnas brister i helhetssynen över processen vad gäller ansvar, kommunikation och arbetsfördelning. Hotellet har en konferensavdelning bestående av två anställda, men det finns ingen huvudansvarig medarbetare som har ett helhetsansvar för kunden och följer denne genom hela konferensprocessen. Detta kan bidra till att det saknas ett helhetstänkande, bland annat vad gäller synen på ansvar i processen. För övrigt anses även överlämningen av ansvaret mellan respektive avdelning vara bristfällig och otydlig<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Samtal med Kerstin Ellis & Christer Rådeström, 2000-01-26

Bristerna i processen berör självklart kunderna, men inte i den utsträckning att relationen till den externa kunden påverkas negativt<sup>9</sup>. Vi har därför valt att inte fokusera på hur dessa brister påverkar relationen till gästen och dennes totala kvalitetsupplevelse. För att förbättra processen är det dock av stor vikt att ha kundens bästa för ögonen, varvid ledningsgruppen på Vildmarkshotellet har spekulerat i huruvida en eller flera huvudansvariga medarbetare skulle vara en delösning. I dessa spekulationer ligger även funderingar kring var i processen denna funktion i så fall först skall träda in samt hur den nya funktionen skulle komma att påverka den existerande organisationsstrukturen. Dessutom har det funderats kring huruvida den befintliga organisationsstrukturen är den mest passande för dagens verksamhet.

För att problemen i dagens konferensprocess skall kunna lösas måste dagens process kartläggas och utifrån diskussionen ovan preciserar vi här våra problemfrågor, vilka kan delas in i ett antal delområden:

Hur ser dagens konferensprocess ut?

Var i processen uppstår de främsta bristerna?

Hur skall dagens process kunna förbättras?

Är den befintliga organisationsstrukturen mest passande för dagens verksamhet?

Vad bör Vildmarkshotellet ha i åtanke vid en framtida implementering av förbättringsförslagen?

## **1.3 SYFTE**

*Syftet med uppsatsen är att kartlägga och analysera Vildmarkshotellets konferensprocess samt ge förslag på hur denna kan förbättras.*

## **1.4 UPPSATSENS DISPOSITION**

Efter att ha inlett uppsatsens första kapitel med en bakgrund till vårt problem samt redogjort och klargjort syftet med vår uppsats ämnar vi i kapitel två ge läsaren en inblick i Vildmarkshotellet genom en utförligare

---

<sup>9</sup> Intervjuer med sex av Vildmarkshotellets kunder, 2000-03-02 & 2000-03-03

företagsbeskrivning. I kapitel tre kommer vi att redogöra för vår undersökningsansats samt vårt tillvägagångssätt vid insamling av empiri. I nästkommande kapitel, kapitel fyra, har vi som avsikt att presentera de teorier, vilka har fungerat som verktyg för att genomföra vårt uppdrag. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en förförståelse av de teorier som ligger till grund för kommande analys, vilket är till hjälp vid fortsatt läsning av uppsatsen.

I kapitel fem presenteras sedan den empiri som vi samlat in genom ett antal intervjuer av personer från ledningsgruppen, avdelningschefer samt från diskuterande samtal med tre medarbetare på Vildmarkshotellet. Här kommer läsaren få en inblick i hur dagens konferensverksamhet fungerar samt var och vilka brister som idag uppstår i processen. I kapitel sex presenteras vår nulägesanalys och vi ger även Vildmarkshotellet råd och rekommendationer om vad de bör tänka på vid denna förbättring. I kapitel sju diskuterar vi kring hur Vildmarkshotellet skall kunna förbättra sin konferensprocess samt hur det eventuellt kommer att påverka dagens befintliga organisationsstruktur.

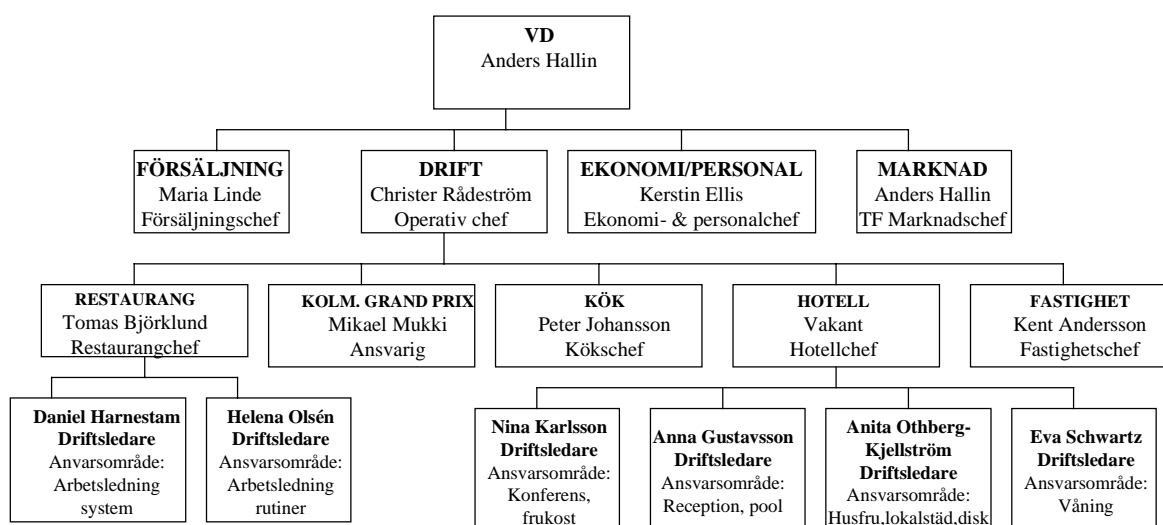
Avslutningsvis presenterar vi i kapitel åtta de slutsatser som vi har kommit fram till utifrån den kartläggning och analys av Vildmarkshotellets konferensprocess som vi har utfört samt förslag till fortsatt forskning.

## 2 FÖRETAGSBESKRIVNING

*Nedan följer en företagsbeskrivning av Vildmarkshotellet, med vilken vi har för avsikt att läsaren skall få en uppfattning om hur Vildmarkshotellets verksamhet ser ut.*

### 2.1 HISTORIK

Vildmarkshotellet ligger ca 25 km norr om Norrköping. Hotellet invigdes den 28 april 1984 och ligger i anslutning till den kända djurparken Kolmården. Hotellet drevs framgångsrikt av Silja Hotels under perioden 1985-1991, men Silja drog sig ur verksamheten och fastighetsbolaget Constructa, som ägde hotellet, gick i konkurs. Då köpte nuvarande ägare hotellet och efter en kort tid som flyktingförläggning öppnades hotellet på nytt våren 1993. Uppstarten under 1993 och 1994 var blygsam och under det första året hade hotellet färre än tio anställda och omsatte knappt tio miljoner kronor.



**Figur 2 Vildmarkshotellets organisation**

Källa: Vildmarkshotellet, egen bearbetning

I dagsläget har Vildmarkshotellet 48 fast anställda och ungefär lika många som arbetar extra under högsäsong. Hotellet omsatte under 1998 ca 65 miljoner kronor, hade ett driftsresultat<sup>10</sup> som uppgick till 13 miljoner

<sup>10</sup> Driftsresultatet (GOP) är ett internt resultatbegrepp som används i hotellbranschen för att kunna göra jämförelser mellan olika anläggningar. Det får dock inte förväxlas med begreppet rörelseresultat, eftersom GOP är ett rörelseresultat före hyra, leasing och avskrivningar. Det är således betydande kostnadsposter som måste avräknas för att komma fram till rörelseresultatet före avskrivningar.

kronor samt en total beläggning på 35 000 rum. Vildmarkshotellet ägs av Ture Stendahl & Joachim Odqvist som sedan hösten 1999 även äger Kolmårdens Djurpark. Hotellets verkställande direktör heter Anders Hallin och ingår i ledningsgruppen tillsammans med driftschefen, ekonomi- och personalchefen samt försäljningschefen.<sup>11</sup> Hur resten av organisationen ser ut åskådliggörs ovan i organisationsschemat över Vildmarkshotellet.

## 2.2 VILDMARKSHOTELLET'S TRE KUNDSEGMENT

Konferens och dansweekend är Vildmarkshotellets produkter under höst, vinter och vår. Under sommarperioden dominerar däremot familjepaketen. Hotellet kan erbjuda olika slags familjepaket beroende på vad gästerna önskar och de har ett antal standardpaket i skilda prisklasser som även ger inträde till vissa aktiviteter i djurparken. Även Vildmarkshotellets dansweekends, ”det svänger”, erbjuder olika paketerbjudanden som gästen kan välja mellan. Hotellet har ett samarbete med EMA Telstar, vilka är störst i Norden inom nöjesbranschen.<sup>12</sup>

Vad rör konferensverksamheten är Vildmarkshotellet medlem i IACC (International Association of Conference Centres). Namnet i sig är ett kvalitetsmärke och står för noga utvalda och kvalitetstestade konferensanläggningar. De hotell som är medlemmar i denna organisation samarbetar främst i frågor om kvalitetssäkring och utveckling av konferensprodukten. I övrigt drivs anläggningarna helt fristående från varandra. I Sverige samarbetar IACC även med Best Western Hotels.

### 2.2.1 Hotellfakta

- Vildmarkshotellet har totalt 213 hotellrum, varav fem är sviter.
- Restaurangen som finns på plan 3 har plats för 300 gäster. Uteterassen som används sommartid kan ta emot ytterligare 100 gäster. Dessutom kan konferensplan 4 göras om till festvåning med plats för 300 gäster. I anslutning till restaurangen finns även en bar. Totalt kan Vildmarkshotellet ta upp emot 700 ätande gäster.
- Nattklubben, som nyligen är renoverad, går under namnet Club Zanzibar och här kan upp till 400 gäster tas emot. Det finns även en restaurangdel i nattklubben som kan ta emot 125-200 ätande gäster

---

<sup>11</sup> Broschyr om Vildmarkshotellet inför sommaren 1999

<sup>12</sup> Ibid



beroende på möbleringen. I anslutning till nattklubben finns även en utomhusservering.

- Vildmarkshotellet kan också erbjuda sina gäster avkoppling i sin relaxavdelning med pool och bastu.<sup>13</sup>

## 2.3 VISIONERNA

Vildmarkshotellets vision har fram till maj 2000 varit N.U.M.U 2000, vilken innebar att de skulle inneha Skandinavians starkaste position som konferens- och turisthotell byggt på:

- Nyttänkande
- Upplevelser
- Mångfald
- Uppmärksamhet

*Nyttänkande* innebär att alla medarbetare har ett kontinuerligt ansvar att förnya sig för att Vildmarkshotellet skall kunna nå sin vision. Alla medarbetare måste våga tänka nytt, pröva och misslyckas. *Upplevelser* är det som gästerna upplever hos Vildmarkshotellet och dessa måste överträffa deras förväntningar. På så sätt hoppas hotellet att de skapar nöjda gäster och detta är den bästa marknadsföringen hotellet kan få. *Mångfald* skall medföra att det skall finnas mycket att välja mellan för gästen. Vildmarkshotellet skall kunna ”kittla” fantasin hos sina gäster. *Uppmärksamhet* medför att varje anställd har förmågan att kunna se individen i varje gäst, vilket är helt avgörande för kundnöjdheten. Varje

kund är unik och skall därför få V.I.P. behandling där dessa bokstäver står för: Very Important People och Very Individual People.<sup>14</sup>

|                     |                          |                      |
|---------------------|--------------------------|----------------------|
| Kund-<br>upplevelse | Kund<br>nöjdhet          |                      |
|                     | Pris<br>(förvänt-<br>an) | Vinst<br><br>Kostnad |

Figur 3 Grundläggande synsätt

Källa: Vildmarkshotellet, egen bearbetning

Ett grundläggande synsätt inom Vildmarkshotellet är att de tror att det finns ett samband mellan nöjda kunder och hotellets vinst, vilket kan

<sup>13</sup> Företagsbeskrivning om Vildmarkshotellet 1999

<sup>14</sup> Ibid

illustreras av bilden ovan. De tror vidare att det i första hand är genom deras medarbetare som kundupplevelsen och därmed kundnöjdheten skapas.<sup>15</sup>

### **2.3.1 Vildmarkshotellets affärsidé**

- Vildmarkshotellet skall bedriva långsiktig, lönsam och självfinansierad hotell-, konferens- och restaurangverksamhet.
- Vildmarkshotellet skall vara ett totalupplevelsehotell i safaristil med en kontinuerlig förnyelse. En del i detta koncept är att hotellets inredning och utsmyckning är i safaristil samt att all personal har enhetlig klädsel i likhet med detta tema.
- Verksamheten skall bygga på en motiverad personal med en klar helhetssyn som sätter gästen i centrum.<sup>16</sup>

### **2.3.2 Vision 2003**

Från och med maj 2000 har Vildmarkshotellet en ny vision. De flesta företag har vanligtvis en vision, en affärsidé och en strategi, men Vildmarkshotellet har i sin nya vision istället kombinerat dessa på grund av att de anser att det är enklare att arbeta på det sättet. Ägarna har formulerat den nya visionen med betoning på två ledord och visionen lyder;

*Vi skall ha Sveriges starkaste position som konferens- och fritidsanläggning genom att göra människor **glada och kloka***

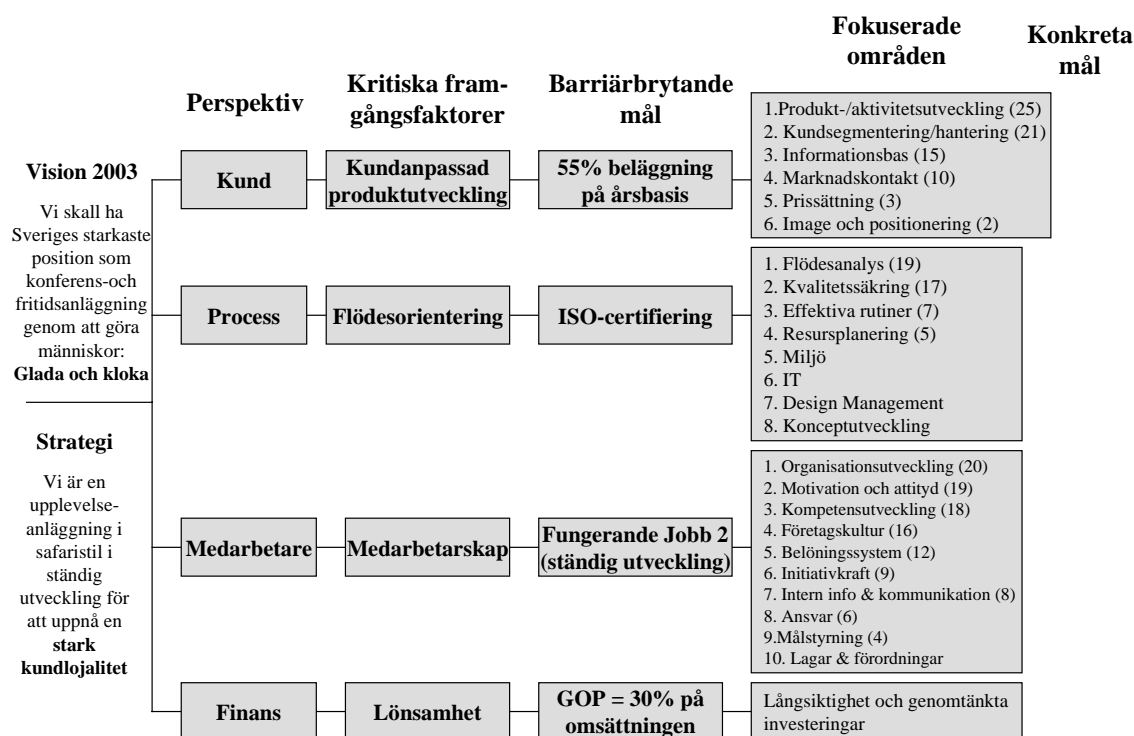
Strategin för att uppnå detta är att Vildmarkshotellet är en upplevelseanläggning i safaristil i ständig utveckling för att uppnå en **stark kundlojalitet**.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Broschyr om Vildmarkshotellet inför sommaren 1999

<sup>16</sup> Företagsbeskrivning om Vildmarkshotellet 1999

<sup>17</sup> Christer Rådeström, 2000-04-11



Figur 3 Vision 2003

Källa: Vildmarkshotellet, egen bearbetning

Visionen syftar till att bygga verksamheten kring fyra perspektiv, som är en variant av Balanced Scorecard. Perspektiven är kund-, process-, medarbetar- och finansperspektivet och för var och ett av dessa har en framgångsfaktor som är mer kritisk än andra lyfts fram. Om Vildmarkshotellet arbetar tillräckligt bra med dessa faktorer under de närmaste tre åren är tanken att de skall nå större framgång. För att lättare uppnå framgångsfaktorerna finns så kallade barriärbrytande mål, som är en övergripande målformulering. Den kritiska framgångsfaktorn för exempelvis processperspektivet är flödesorientering, som innebär att Vildmarkshotellet skall fokusera på flöden inom hotellet, varvid målet för detta är att de inom tre år skall ha genomgått en ISO-certifiering. Till varje mål finns ett antal områden som varje perspektiv skall fokusera på. Dessa skall utgöra riktlinjer för målformuleringen, som i sin tur skall leda till en aktivitets- och en handlingsplan. Aktivitetsplanen för respektive perspektiv skall byggas utifrån punkterna inom varje fokuserat område och utifrån dessa skall det bestämmas vad varje avdelning skall göra på varje punkt, vilket i sin tur utgör handlingsplanen.

## **2.4 KRAV PÅ ALLA MEDARBETARE**

Inom Vildmarkshotellet poängteras att det är viktigt att alla medarbetare är ärliga mot såväl företaget som sina arbetskamrater. Med detta menas att de anställda skall ha en rak och öppen kommunikation med varandra och att konflikter löses genom att alla pratar med varandra och inte om varandra. Vidare framhåller ledningen inom hotellet att de anställda skall vara stolta över att de arbetar på Vildmarkshotellet och att detta visas genom lojalitet både mot företaget och hotellets medarbetare. Det är även viktigt att alla på hotellet är medvetna om att de arbetar inom servicebranschen och att oengagerad service alltid är detsamma som dålig service. Ledningen framhåller att gästerna, företaget och arbetskamrater alltid har rätt att kräva fullt engagemang och full uppmärksamhet. Flexibilitet, effektivitet och lagarbete är således ledord i Vildmarkshotellets verksamhet.

### **2.4.1 Medarbetarens rättigheter<sup>18</sup>**

För att en medarbetare skall kunna uppfylla sitt ansvar har han eller hon alltid rätt att:

- Få vara med och påverka sina arbetsuppgifter.
- Få den information han eller hon behöver för att kunna utföra det som förväntas.
- Få den kunskap han eller hon behöver.
- Få det stöd från chefer som behövs för att kunna uträtta ett så bra arbete som möjligt.

### **2.4.2 Medarbetarens skyldigheter<sup>19</sup>**

Medarbetaren på Vildmarkshotellet har följande skyldigheter:

- Att agera i enlighet med hotellets uppmärksamhetspolicy.
- Att leva upp till hotellets krav.
- Att ta sitt ansvar för hotellets arbete.
- Att aktivt söka den information som eventuellt saknas för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt.

---

<sup>18</sup> Broschyr om Vildmarkshotellet inför sommaren 1999

<sup>19</sup> Ibid

## 3 METOD

---

*I detta kapitel presenterar vi först den undersökningsansats som vi valt att utgå från samt vilken typ av studie vi har genomfört. Därefter följer vårt tillvägagångssätt och vår kritik till detta samt vår vetenskaps- och verklighetssyn.*

---

### 3.1 UNDERSÖKNINGSANSATS

Vårt uppdrag syftar till att kartlägga och analysera Vildmarkshotellets konferensprocess samt presentera förslag till hur denna kan förbättras. För att kunna genomföra detta uppdrag var vi tvungna att skaffa oss kunskap om hur processen ser ut och fungerar i dagsläget. Syftet med de studier som en forskare väljer att bedriva är antingen att mäta, beskriva och förklara fenomenen i vår verklighet, eller att inventera, uttyda och förstå fenomenen. Eftersom det är frågan om olika typer av kunskap kommer det att påverka det resultat som önskas. Detta medför att forskaren måste välja den form för bearbetning och analys som ger den typ av kunskap som önskas. Om syftet är att beskriva och förklara används vanligtvis statistiska bearbetnings- och analysmetoder, så kallad kvantitativ metod. Har undersökningen istället som syfte att uttyda och förstå fenomen söks dessa genom verbala beskrivningar och textanalyser, så kallad kvalitativ metod.<sup>20</sup>

Under uppsatsens arbete har vi endast använt oss av en kvalitativ metod då vi, utifrån våra egna erfarenheter, vår bakgrund samt empirin, försökt tolka och förstå nuläget av dagens konferensprocess. Anledningen till att vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats är att undersökningens resultat inte kan bearbetas statistiskt, vilket kännetecknar den kvantitativa ansatsen. Vid kvalitativa undersökningar består forskarens tolkningar av bland annat teorier och sociala fenomen, vilket medför att kvantifiering inte går att genomföra. Kvalitativa metoder kännetecknas istället av en närhet till forskningsobjektet samt en direkt relation mellan detta och forskaren.<sup>21</sup> Vår empiri samlades in med hjälp av djupintervjuer, diskuterande samtal samt observationer för att kunna ta del av de anställdas åsikter och uppfattningar om processen.

---

<sup>20</sup> Holme & Solvang, 1991

<sup>21</sup> Ibid

### 3.1.1 Fallstudie eller tvärsnittsstudie?

En lämplig utgångspunkt för att kunna bestämma utformningen av vår kvalitativa undersökning var att fundera över vilket huvudintresse vi som forskare hade i vår analys och i vårt tolkningsarbete. Detta kan i princip vara av två slag; att gå på djupet i ett eller ett fåtal enskilda fall under en tidsperiod, så kallad fallstudie, eller att jämföra ett fåtal faktorer och deras förhållanden vid en viss tidpunkt, så kallad tvärsnittsstudie<sup>22</sup>.

Då vårt uppdrag innefattar att vi skall skapa oss en förståelse för, samt gå på djupet i, hotellets konferensprocess var inte en tvärsnittsstudie aktuell i vårt fall utan fokus ligger istället på fallstudieansatsen. Fallstudien är oftast lämpad för explorativa undersökningar där forskaren vill få en detaljerad uppfattning om processer av olika slag samt där denne inte på förhand fullt ut vet vad som är viktigt att undersöka och vad som är oviktigt. Forskaren etablerar då sådana kontakter med de olika fallen att denne kan komma tillbaka för att komplettera sina uppgifter och gå djupare in på intressanta frågeställningar. Vad som även är karakteristiskt för många fallstudier är att intresset i undersökningen är riktat mot detaljerade och mångsidiga beskrivningar av ett enskilt fall. Forskaren vill kunna utnyttja ansatsens möjligheter att upptäcka förhållanden som denne inte på förhand reflekterat över. Fallstudier är oftast kvalitativa till sin karaktär. En nackdel med denna typ av studie är dock att det kan bli svårt att göra generaliseringar till andra liknade fall och företag.<sup>23</sup> Vi har ej för avsikt att försöka dra generella slutsatser utan snarare, att med Vildmarkshotellet i utgångspunkt, ge en indikation på hur företag i allmänhet kan organisera sig efter processer samt hur dessa, i de fall det behövs, kan förbättras.

Externa forskare som studerar en organisation utan tidigare erfarenhet från just denna kan ibland få vissa svårigheter att tolka informationen på rätt sätt uppstå. För att förhindra detta underlättar det om forskaren har en djupare förförståelse<sup>24</sup> av det företag som studeras och dess situation, samt att studien görs under en längre tid. Vi anser att vi har fått en god uppfattning om hur Vildmarkshotellet fungerar, eftersom vi har spenderat ett antal dagar under uppsatsarbetet på hotellet då vi genomfört djupintervjuer med

---

<sup>22</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Förförståelse är den uppfattning som forskaren har om en företeelse, vilken erhålls genom exempelvis egna erfarenheter, utbildningar eller annat vetenskapligt arbete (Holme & Solvang 1991).

ledningsgrupp och avdelningschefer. Vi har även tillbringat en del ledig tid mellan intervjuerna bland övrig personal på hotellet, vilket har medfört en del informella samtal vilka vi anser har stärkt tidigare framförda åsikter.

### **3.1.2 Deduktion, induktion och abduktion**

Vår undersökning har, som tidigare nämnts, gått ut på att utifrån ett uppdrag från Vildmarkshotellet i Kolmården få en uppfattning om och skapa oss en bild av hur deras konferensprocess ser ut. För att kunna skapa oss denna bild genomförde vi en litteraturstudie innan vi samlade in empiri kring hotellets verksamhet. Denna hade vi sedan för avsikt att utvärdera och vidareutveckla utifrån den teori vi fann relevant inom ämnena arbetsorganisation, processer samt processförbättring. Vi har härmed växelvis utgått från empiri och teori, varvid vi anser att vårt metodangreppssätt är i likhet med den så kallade abduktiva metoden.

De forskare som främst har empirin som utgångspunkt antar det så kallade induktiva angreppssättet. I detta fall samlar forskaren med hjälp av olika hjälpmedel (till exempel ögon, öron, kikare, mikroskop och frågeformulär) in fakta om ett samband mellan begrepp som han eller hon redan känner. Induktion bygger på upptäckande, det vill säga att forskarna kommer fram till slutledning genom att utgå från enskilda fall och utifrån dem sluter sig till en princip eller allmän lag. Motsatsen till induktion är deduktion vilket är rationalisternas metod. Rationalisternas metodiska ideal är så kallade deduktiva härledningar, vilka innebär att utifrån teorin härleda hypoteser och pröva dessa empiriskt med vetenskapliga metoder. Om forskaren exempelvis, med teorin som utgångspunkt, gör ett antagande om hur relationen mellan olika fenomen i verkligheten skall vara har denne gjort en deduktion.<sup>25</sup> Induktion utgår istället från att kunskap bygger på erfarenhet<sup>26</sup>.

Abduktion är en slags kombination av deduktion och induktion, men tillför även en del nya moment. I likhet med induktion utgår abduktion från empirin, men abduktion avvisar dock inte de teoretiska föreställningarna och det går således att säga att denna metod ligger närmare deduktion. Under forskningsprocessens gång utvecklas det empiriska tillämpningsområdet successivt samtidigt som teorin justeras och förfinas. Empirianalysen kan kombineras med tidigare studier för att upptäcka mönster som ger förståelse. Under forskningsprocessen växlar således

---

<sup>25</sup> Patel & Tebelius, 1987

<sup>26</sup> Mårtensson & Nilstun, 1987

forskarens utgångspunkt mellan teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas och formas av varandra. Abduktion är den metod som vanligtvis används vid fallstudieliknande undersökningar. Metoden utgår från ett enskilt fall, vilket tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster som förklarar fallet.<sup>27</sup>

## 3.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Vårt första besök på Vildmarkshotellet ägde rum i november 1999. Vi träffade då vår handledare, Kerstin Ellis, för att diskutera vårt uppdrag. Då lades de första ramarna för problemområdet. För att utreda vissa frågetecken och precisera problemområdet samt kunna utforma ett tydligt syfte träffade vi vår handledare igen i januari 2000, då även tillsammans med driftschefen. Vid detta möte diskuterade vi deras syn på och reflektioner kring organisationen och problemen i konferensprocessen, vilket bland annat bidrog till vår förståelse av organisationen och vårt uppdrag. Då uppdraget innefattade att utforma förbättringsförslag krävdes en dokumentering av processen och en analys av nuläget. För att kunna utforma lämpliga frågor som skulle ge oss den information som vi behövde för att lösa problemet påbörjade vi en litteraturstudie. Denna omfattade främst processteorier och organisationsteori, då uppdraget även inkluderar att undersöka huruvida dagens organisationsstruktur är den mest passande.

Beroende på vilken typ av data som skall insamlas finns olika tillvägagångssätt. Vanligtvis görs en skillnad mellan primär- och sekundärdata. Primärdata är data som forskaren samlar in själv för det aktuella undersökningsändamålet, medan sekundärdata består av exempelvis befintlig statistik och tidigare gjorda undersökningar. Vi har använt oss av sekundärdata i form av kundenkäter som vi utgick från vid telefonintervjuerna med gäster som nyligen hade konfererat på Vildmarkshotellet. I vår studie har vi även använt oss av litteratur för att analysera nuläget samt för att kunna utforma förbättringsförslag, vilken presenteras i referensramen. Då vårt uppdrag även omfattar att ge råd om vad som bör has i åtanke vid implementering av dessa förbättringsförslag kommer vi i analyskapitlet även presentera viss ny litteratur, eftersom den inte berör kartläggning eller förbättring av konferensprocessen. Beskrivningen av nuläget bygger däremot på primärdata. Denna typ av data erhålls i de flesta fall från enskilda människor eller grupper av människor, antingen genom att direkt observera det som är av intresse eller genom att

---

<sup>27</sup> Alvesson & Sköldberg, 1994



ställa frågor om det. Härmed talas det vanligtvis om observationsmetoder respektive frågemetoder. Vad gäller frågemetoder så finns det tre huvudtyper och dessa är brevenkäter, telefonintervjuer och personliga intervjuer.<sup>28</sup> Vi ansåg att det mest lämpliga tillvägagångssättet för att få en djupare förståelse för Vildmarkshotellets organisation och konferensprocess, kunna kartlägga processen samt se vilka brister som finns var att genomföra personliga djupintervjuer. Dessa genomförde vi med de fyra personerna i ledningsgruppen. Vi ville även intervjua några av de medarbetare som deltar i processen, vilket resulterade i de fem avdelningscheferna som valdes ut av vår handledare på företaget. Vi valde även att utföra fyra diskuterande samtal med medarbetare från restaurang-, konferens-, ekonomi- samt receptionsavdelningen. Vid dessa tillfällen användes inte något frågeformulär, eftersom vi inte hade kännedom om hur insatta dessa var i den rådande problematiken och därför diskuterades under dessa samtal endast medarbetarnas uppfattning om arbetsflödet i processen. Intervjuerna och de diskuterande samtalen genomfördes med en respondent i taget med undantag för samtalet med ekonomiavdelningen där fyra respondenter diskuterade tillsammans.

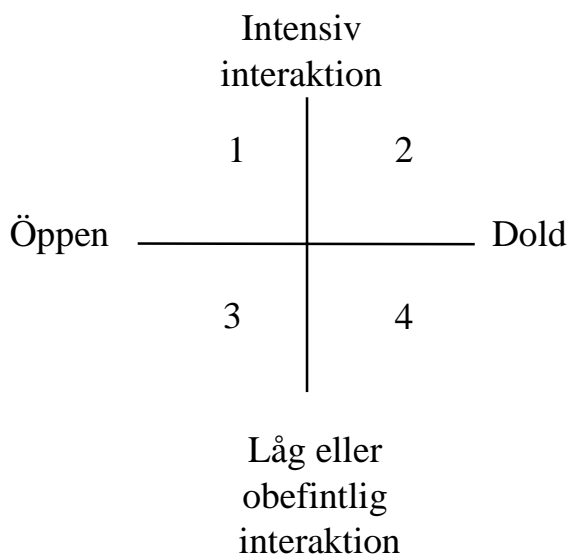
Förutom att ha de anställdas uppfattning och åsikter om hur det fungerar i dagsläget ville vi bilda oss en egen uppfattning. Därför har vi även använt oss av observationsmetoden på så sätt att vi har deltagit på ett så kallat PM-möte<sup>29</sup> där vi bland annat observerade hur informationen överförs från försäljningsavdelningen till driftsavdelningarna. Vi har dessutom gjort ett par kompletterande och fristående observationer där vi har iakttagit en specifik konferensgrupp under dennes lunchtid. Enligt traditionell utredningsmetodik är det önskvärt att finna metoder där det undviks att påverka och utsätta studieobjekten för störningar. Det traditionella idealet är att uppnå en strikt åtskillnad mellan observatören och studieobjektet, men detta är inte alltid möjligt att uppnå. För att kunna observera måste observatören ta del av den situation som skall observeras. Graden av deltagande kan variera från mycket intensiv interaktion till låg eller helt obefintlig interaktion med individer i den studerade situationen. Om de individer som observeras är fullt informerade om att de observeras brukar det talas om öppen observation, medan motsatsen är dold observation.

---

<sup>28</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

<sup>29</sup> Se avsnitt 5.2 för förklaring

Dessa metoder kan kombineras med intensiv eller låg interaktion, varvid fyra olika tillvägagångssätt uppstår, vilket illustreras i figur 5.<sup>30</sup>



**Figur 5 Olika typer av direkt observation**

Källa: Lundahl & Skärvad, 1992 sid 100,  
egen bearbetning

Observationerna som vi genomförde på PM-mötet anser vi kan definieras som öppna observationer med låg eller obefintlig interaktion (fält 3 i figuren bredvid), då deltagarna först vid mötets början fick kännedom om att vi skulle delta under mötet samt att vårt deltagande inte innebar någon interaktion från vår sida. Vad gäller observationen av en specifik konferensgrupp anser vi att genomförandet av denna karakteriseras av fält 4 i figuren, då vi vid dessa

situationer varken interagerade med konferensgruppen eller informerade dem om att vi skulle utföra observationer.

Observationer kan även genomföras strukturerat eller ostrukturerat. Vid de strukturerade observationerna arbetar observatören efter en mall som utarbetats för hela datainsamlingsarbetet och observatören har på förhand bestämt sig för vad som skall observeras. Motsatsen till denna metod är en ostrukturerad observation och fördelen med denna är att observationen kan bli situationsanpassad. Observationerna berör då ofta det som förefaller vara mest intressant vid observationstidpunkten och observatören har därför större möjlighet att upptäcka och förstå förhållanden som från början inte var kända. Utifrån detta resonemang anser vi att vi har kombinerat de båda observationsmetoderna. Detta då vi på förhand diskuterade igenom vad vi ansåg vara intressant och viktigt att fokusera på, samtidigt som vi försökte vara lyhörda och uppmärksamma på sådant som kunde vara relevant, men som vi från början inte hade funderat kring.

<sup>30</sup> Lundahl & Skärvad, 1992

### **3.2.1 Datainsamling**

En personlig djupintervju kan exempelvis genomföras strukturerat med färdigformulerade frågor eller helt ostrukturerat där intervjuare och respondent tillsammans diskuterar ett ämne<sup>31</sup>. Vi utgick från ett i förväg utarbetat frågeformulär<sup>32</sup>, en så kallad intervjuguide, där respondenten fritt fick framhålla sin uppfattning och åsikt. Intervjuguiden medförde att vi fick resultatet strukturerat, vilket underlättade vår bearbetning av materialet samt gav oss möjlighet att jämföra svaren med varandra. För att inte gå miste om väsentlig information använde vi oss av bandspelare vid respektive intervjutillfälle. Varje respondent blev innan intervjuens början tillfrågad huruvida han eller hon accepterade att vi använde oss av bandspelare, vilket godkändes av samtliga respondenter. Respondenterna tillfrågades även huruvida de hade kännedom om undersökningens syfte och vår närvaro samt huruvida de hade önskan om att få ta del av sina intervjusvar innan vi offentliggjorde dem i uppsatsen. Samtliga respondenter godkände i förväg sina svar för publicering.

Samtliga djupintervjuer pågick under ca en timma och ägde rum på Vildmarkshotellet, antingen i en konferenslokal eller i ett arbetsrum. Förhoppningsvis medförde detta att respondenterna kände sig mer bekväma i situationen än vad de troligtvis skulle ha gjort i en främmande miljö, varvid respondenterna förhoppningsvis har delgett oss så mycket information som möjligt och inte undanhållit betydelsefull sådan. Intervjufrågorna började med ett antal övergripande frågor om organisationen för att få en naturlig start samt en del bakgrundsinformation och därefter ställdes frågor rörande hotellets konferensverksamhet. Vi försökte ställa frågorna i en så naturlig följd som möjligt, varvid vi inte alltid följde frågeordningen fullständigt utan anpassade denna till hur samtalen fortlöpte. Efter att alla frågor hade ställts avslutade vi med att låta respondenten få tillfälle att tillägga eventuella ytterligare kommentarer.

Efter de två inledande samtalen med ekonomichefen och driftschefen samt de nio djupintervjuerna kände vi att vi hade en tydlig bild, internt sett, av hur organisationen och processen ser ut och fungerar. Trots detta, och för att bekräfta den information som ledningen och avdelningscheferna delgett under intervjuerna, ville vi även ta del av medarbetarnas synpunkter och låta dem uttala sig. Därför valde vi att utföra de diskuterande samtalen och

---

<sup>31</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

<sup>32</sup> Se bilaga 1 och 2

medarbetarna valdes ut av respektive avdelningschef. Vid dessa tillfällen hade vi inte tillgång till bandspelare utan vi förde istället anteckningar över vad respondenterna sade. Samtalens längd varierade från 15 minuter till drygt en timma och ägde rum på Vildmarkshotellet, antingen i en konferenslokal eller i ett arbetsrum. För att få en mer extern uppfattning valde vi att genomföra telefonintervjuer<sup>33</sup> med sex stycken gäster som nyligen hade konfererat på Vildmarkshotellet. Dessa valdes ut slumpmässigt av receptionsansvarig utifrån de konferensenkäter som delas ut till gästerna vid slutet av deras vistelse för att hotellet på så sätt skall kunna utvärdera gästnöjdheten.

När vi slutligen hade arbetat fram våra förbättringsförslag träffade vi vår handledare på Vildmarkshotellet för att få hennes synpunkter och åsikter kring förslagen så att de kunde utvecklas ytterligare. Vid detta möte var det även tänkt att driftschefen skulle närvara, men på grund av tjänsteresa var detta ej möjligt. Vi valde att diskutera förslagen med Vildmarkshotellet dels för att få dem godkända av Vildmarkshotellet och dels för att vi ville få dem att känna sig delaktiga i förslagen. Därmed kommer de förhoppningsvis kunna ta förslagen till sig lättare, vilket i sin tur underlättar implementeringen.

### **3.2.2 Metodkritik**

I en undersökning av denna karaktär kan det uppstå en del kritik till det tillvägagångssätt som använts. Den första kritik vi vill framhålla är att det kan ha uppstått en så kallad intervjuareffekt under varje djupintervju. Intervjuareffekt innebär att intervjuaren kan styra och forma sin respondent till att ge de svar som denne vill erhålla. Vi har haft för avsikt att ställa frågorna till respektive respondent på ett sådant sätt att dessa fritt har fått framhålla sina åsikter och reflektioner. I vissa fall har vi sedan ställt ytterligare frågor för att komplettera respondenternas svar. Vi anser dock att detta har varit det bästa tillvägagångssättet för att kunna erhålla den information som har varit nödvändig för att uppnå studiens syfte.

Något som vanligtvis skulle framstå som kritik är att vår handledare på Vildmarkshotellet utsåg vilka som skulle bli respondenter i denna undersökning. I detta fall anser vi dock inte att detta har haft någon negativ betydelse för resultatet utan snarare positiv. Med detta menar vi att vi härmed fick de respondenter som förhoppningsvis hade den bästa och

---

<sup>33</sup> Se bilaga 4 för sammanställning av dessa.

övergripande insynen i processen och organisationen, varvid de kunde ge de mest utförliga svaren på våra frågor. Detta kan även medföra att läsaren kan uppfatta den insamlade empirin något ledningsfokuserad. Då avdelningscheferna har mycket god inblick i det dagliga operativa arbetet och mötet med kunden anser vi dock att empirin framställer verksamheten och problemen som finns på ett neutralt sätt. En annan kritik kan vara urvalet av medarbetarna, då dessa valdes ut av avdelningscheferna. Detta kan ha medfört att vi har fått ha dialog med de medarbetare som har mest förståelse för att en förändring är nödvändig och är av samma åsikt som sin avdelningschef. Vi vill dock framhålla att de tre respondenterna har varit anställda inom hotellet en lång tid och hade därför en god inblick i hur arbetsflödet fungerar.

Vad gäller observationsmetoden vill vi påpeka att det alltid finns en risk att observatören genom sin närvaro påverkar de studerade individerna och deras sätt att tänka och agera. Det observerade beteendet kan komma att avvika från de studerade individernas "normala" beteende när de inte observeras. Observatören blir sålunda genom sin närvaro en felkälla, då denne kan påverka observationsinnehållet. För att undvika detta, så att avdelningarnas förberedelser och beteenden ej påverkades, anmälde vi inte på förhand vårt deltagande på mötet till någon annan än konferensvärdinnan. Samtidigt som observatören påverkar de observerade påverkar även dessa observatören, genom att denne tenderar att influeras av studieobjektens språk, åsikter, känslor och så vidare. Detta anses ur forskningssynpunkt inte vara önskvärt, då det kan göra att observationen inte blir tillräckligt förutsättningslös och objektiv. För att undvika att observatören påverkas av det denne observerar brukar så kallade "avkylningsperioder" rekommenderas. Detta innebär att observatören under en viss period får lämna den situation han är satt att observera och rapportera.<sup>34</sup> Vi anser inte att vi har blivit påverkade av studieobjekten i någon högre grad, eftersom våra besök på Vildmarkshotellet har skett med ett par veckors mellanrum. Därför anser vi att vi har kunnat se på organisationen som en utomstående part och därmed kunnat behålla vår distans i så stor utsträckning som möjligt.

### **3.3 VETENSKAPSSYN**

Inom forskningen betonas ofta vikten av att vara objektiv i sitt tillvägagångssätt och vid framställning av resultatet. Olika personer kan

---

<sup>34</sup> Lundahl & Skärvad, 1992

dock lägga olika betydelse i ordet objektivitet. Lundahl & Skärvad ger begreppet sex olika innebörder; värderingsfrihet, opartiskhet, förutsättningslöshet, mångsidighet, fullständighet och intersubjektivitet<sup>35</sup>.

Värderingsfrihet innebär att fastställa fakta om forskningsobjektet utan att påverkas av den egna synen och de egna värderingarna. Med opartiskhet menas att forskaren inte skall ta ställning och stödja någon part i undersökningen. Förutsättningslöshet handlar om att utföra studien utan att vara bunden av alltför begränsade antaganden, vilket i vissa fall kan vara svårt eftersom valet av bland annat begrepp och värderingar kommer att utgöra förutsättningar för studien ifråga. Mångsidighet innebär att undersöka verkligheten utifrån olika föreställningar och förutsättningar. Vidare skall verkligheten beskrivas på ett fullständigt och sakligt sätt. Data skall återges korrekt och inga fakta får vinklas eller döljas. Slutligen skall studien vara intersubjektiv, vilket innebär att de framkomna resultaten skall vara oberoende av vem som genomfört studien. Vi anser att dessa kriterier bör eftersträvas och vi försöker uppnå dem i så stor utsträckning som möjligt, men i vår studie är det svårt att uppnå objektivitet vad gäller värderingsfrihet, mångsidighet samt intersubjektivitet eftersom vi, i likhet med hermeneutiker, anser att vår förförståelse har varit en tillgång vid undersökningen. Detta då vi båda har tidigare erfarenhet från serviceyrken samt att en av oss har erfarenhet från hotellbranschen. Dessutom utgjordes vår förförståelse av den information vi i initialskedet fick av driftschefen och vår handledare på Vildmarkshotellet.

Hermeneutiken är ett samhällsvetenskapligt ideal, som syftar till att skapa en djupare förståelse för ett unikt fenomen då det, inom forskningen, poängteras att fenomen måste förstås utifrån sig själva<sup>36</sup>. I hermeneutisk vetenskapslitteratur framhålls det att det inte finns någon förståelse utan förförståelse, vilket kan illustreras av följande exempel: För att kunna förstå innebörden av en text måste språket förstås och för det krävs en viss förståelse för de ord som används i texten. Vid läsningen sätts orden samman till satser, varvid texten kan börja förstås som en helhet och läsaren förstår vad texten handlar om. Betydelsen i texten är inte endast innehållet i en rad isolerade satser utan innebörden i en sats tolkas med utgångspunkt i vad som tidigare lästs. Läses texten om igen är inte förförståelsen densamma som första gången utan läsaren har redan en

---

<sup>35</sup> Lundahl & Skärvad, 1992

<sup>36</sup> Andersson, 1979

helhetsförståelse, varvid texten kommer läsas på ett nytt sätt och en ny helhetsförståelse byggs upp. Detta är en ständigt pågående process som benämns den hermeneutiska spiralen.<sup>37</sup> Vi anser att genomförandet av vår undersökning följer detta mönster då vi under denna period kontinuerligt har bearbetat problemet utifrån insamlad empiri, vilket har förändrat vår förförståelse och ökat helhetsförståelsen. Efter våra inledande möten med handledare och driftschef på Vildmarkshotellet ökade vår förförståelse inför intervjuerna. Under intervjuerna med ledningsgruppen ökade vår helhetsförståelse av problemet ytterligare, vilken tillsammans med resterande intervjuer och bearbetningen av dessa skapade vår nya helhetsförståelse.

Vi anser att verkligheten kan ses i likhet med denna hermeneutiska spiral på så sätt att den är socialt konstruerad. Med detta menar vi att våra individuella tolkningar påverkar de sociala interaktioner som vi har, och har haft, med vår omgivning samtidigt som vi formas och påverkas av omgivningen och de interaktioner som vi deltar i. Härmed kan vår syn på verkligheten ses som en process som varit under kontinuerlig förändring i interaktion med andra individer.

Det hermeneutiska vetenskapsidealet är en ytterlighet och motsats till positivismen. Större delen av forskningen utgår dock vanligtvis från en kombination av dessa ideal, vilket vi även anser att vi gör. Vi anser dock att vi utgår mer från ett hermeneutiskt perspektiv än ett positivistiskt, då vi försöker skapa en helhetsförståelse för innehållet i Vildmarkshotellens befintliga konferensprocess utifrån våra värderingar och vår uppfattning om att processen i dagsläget ej fungerar på ett, för hotellet, önskvärt sätt. Dessutom är en process ett fenomen som vanligtvis har sina särdrag och måste förstås utifrån sig själv, varvid vårt uppdrag kräver att vi får en förståelse för hur arbetssättet inom just denna process ser ut och fungerar idag. Med utgångspunkt i vår förförståelse, som bland annat utgjordes av våra tidigare erfarenheter och kunskaper, formulerade vi sedan frågor som kom att bli vår intervjuguide. Vi har gjort en kvalitativ undersökning där informationen främst har samlats in genom intervjuer, vilka till stor del bygger på respondenternas åsikter och uppfattningar varför vi även anser att detta tyder på en mer hermeneutisk ansats. Vi har även deltagit på ett PM-möte och gjort ett antal observationer inom processen. Bearbetningen av denna empiriinsamling har resulterat i ett antal förbättringsförslag, vilka

---

<sup>37</sup> Molander, 1993

bygger på vår tolkning och analys av nuläget. Vi anser härmed att det är svårt att uppnå det positivistiska objektivitetsidealet vid bearbetning och analys av empiri, men vi försöker dock eftersträva objektivitet vad gäller uppsatsens datainsamling och vid presentation av resultatet.



## 4 REFERENS RAM

---

*I detta kapitel kommer vi redogöra för de teorier och modeller som har fungerat som våra verktyg och ligger till grund för genomförandet av vårt uppdrag. Den grundläggande delen i detta kapitel baseras på teorier om processororientering.*

---

### 4.1 VAD ÄR EN PROCESS?

För att kunna diskutera kring processer anser vi att det är av vikt att först definiera begreppet. Processer kan definieras på många olika sätt och anses ha mångfacetterad betydelse. En definition är ”en grupp uppgifter som tillsammans skapar något av värde för kunden”<sup>38</sup>. Det finns även olika perspektiv att utgå från, till exempel det så kallade ingenjörsperspektivet. Detta innebär att processen ses som en standardiserad serie av upprepade aktiviteter som omvandlar input till resultat, vilket sker strukturerat och relativt statiskt. Harrington definierar en process som ”Any activity or group of activities that take an input, adds value to it, and provides an output to an internal and external customer”<sup>39</sup>, vilket vi, utifrån beskrivningen ovan, anser kan tillhöra ingenjörsperspektivet. Ett annat perspektiv är det samhällsvetenskapliga, vilket beskriver processkonceptet som ett fenomen av en förändring över tiden, där processen ses som något dynamiskt som saknar tydlig struktur och inte nödvändigtvis upprepas i tiden.<sup>40</sup> En definition som vi anser har sin utgångspunkt i detta perspektiv, är ”a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs”<sup>41</sup>. Denna tanke kring processer som flöden kommer från den traditionella industrin och utesluter en del processer som ej har tydligt identifierade inputs och outputs<sup>42</sup>. Detta medför att vi inte anser att denna definition är lämplig i alla lägen. I vår studie är det dock av relativt stor vikt att se processen som ett flöde som kunden är delaktig i och vår processdefinition blir härmed följande:

---

<sup>38</sup> Hammer, 1997 sid 14

<sup>39</sup> Harrington, 1991, sid 9

<sup>40</sup> Rentzhog, 1998

<sup>41</sup> Davenport, 1993, sid 5

<sup>42</sup> Keen, 1997

**En process är en organisering av aktiviteter, som utifrån en eller flera inputs skapar en output som är av värde för en särskild kund eller marknad. Aktiviteterna löper inom en viss tidsram är dessutom interrelaterade, det vill säga de påverkar varandra ömsesidigt.**

Vid definition av processer kan det även vara av stor vikt att skilja mellan kärnprocesser och stödprocesser. Kärnprocesserna utgörs av den brett definierade uppsättningen processer som tillsammans uppfyller organisationens övergripande affärsidé och speglar med andra ord organisationens kärnverksamhet, medan stödprocesserna inte är direkt inblandade i att uppfylla organisationens affärsidé utan förser kärnprocesserna med nödvändigt stöd<sup>43</sup>.

#### 4.1.1 Processperspektiv

Att tala om processer innebär att anlägga ett visst perspektiv på organisationen och dess verksamhet<sup>44</sup>. Rentzhog nämner fyra perspektiv som i processen fokuserar på skilda saker;

- *Produktperspektivet* följer flödet av fysiska eller icke-fysiska produkter.
- *Serviceperspektivet* följer kundflödet.
- *Informationsperspektivet* följer informationsflödet i processen.
- *Förbättringsperspektivet* betraktar processen utifrån insamlandet av data tills det att förbättringsåtgärderna är genomförda.<sup>45</sup>

Processtänkande innebär fokusering på det vi kallar för processer och brukar vanligtvis jämföras med en syn på organisationen som betonar avdelningar och organisatoriska enheter. Ett processtänkande innebär däremot en horisontell flödessyn på arbete och aktiviteter i organisationen och det finns vanligtvis även ett försök till helhetssyn, det vill säga försök att se en för kunden naturlig start och ett naturligt slut. Härmed är även kundfokusering en viktig del i ett processtänkande, då fokus ligger på arbetet och det resultat som produceras till nytta för kunder.<sup>46</sup>

Det funktionella synsättet, det vill säga synsättet i den funktionella organisationsstrukturen, skapar en god bild av viktiga verksamhetsområden

---

<sup>43</sup> Rentzhog, 1998

<sup>44</sup> Goldkuhl, 1995

<sup>45</sup> Rentzhog, 1998

<sup>46</sup> Goldkuhl, 1995

som systemet måste hantera för att bli framgångsrikt. Nackdelen med detta synsätt är dock att det inte klart framgår hur systemet uppfyller sitt övergripande syfte. En organisations syfte är att tillfredsställa kundernas verkliga behov och då kunderna tillfredsställs av processer och inte funktioner är det viktigt att försöka beskriva arbetssättet utifrån ett processperspektiv. Att fokusera på processerna innebär att uppmärksamheten förskjuts från de färdiga resultaten till de aktivitetskedjor som formar dem. Grundtanken är att det är processen som i första hand skall styras och förbättras, eftersom processen skapar resultatet. Processsynsättet innebär härmed att ett kundperspektiv antas då den egna verksamheten betraktas. Att förstå kundernas verkliga behov, hur dessa kan tillgodoses, samt hur bra företaget lyckas, är nödvändiga frågor för framgångsrik processledning. För att förstå kundernas verkliga behov krävs aktiv samverkan med kunden där företaget sätter sig in i hur det egna resultatet används och vad kunden hoppas uppnå. För att sedan få underlag för att kunna utveckla processen krävs regelbunden återkoppling på hur väl företaget har lyckats i sin strävan att tillgodose kundernas behov.<sup>47</sup>

### ***Kategorisering av processer***

Ett alternativ till att tala om processperspektiv är att dela upp olika typer av processer i processkategorier. Inom processlitteraturen kategoriseras ofta processer på olika sätt, vanligtvis utifrån två perspektiv; ***processens natur*** och processens detaljnivå. Utifrån processens natur använder Melan de två huvudtyperna produktion och service<sup>48</sup>. Harrington har gjort en liknande klassificering där han kallar de processer som är i direkt kontakt med den fysiska produkten för produktionsprocesser och övriga för affärsprocesser<sup>49</sup>. Termen affärsprocesser används även av Bergman & Klefsjö, men med en annan innebörd. De menar att en affärsprocess är en horisontell process som korsar organisationens funktionella gränser. Detta bör dock skiljas från funktionella processer som håller sig inom avdelningar och individuella processer som utförs av enskilda individer.<sup>50</sup> Utifrån ***detaljperspektivet*** delar Melan upp processerna i följande hierarki: Process – delprocess – aktivitet – arbetsuppgift. En arbetsuppgift definieras här som ett urskiljbart arbetsmoment. En grupp av sammanhörande

---

<sup>47</sup> Rentzhog, 1998

<sup>48</sup> Melan, 1993

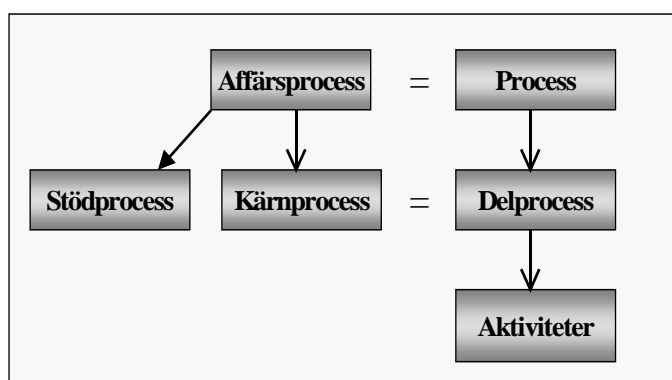
<sup>49</sup> Harrington, 1991

<sup>50</sup> Bergman & Klefsjö, 1995

arbetsuppgifter är en aktivitet, varvid flera sammanhörande aktiviteter tillsammans skapar en delprocess och så vidare.<sup>51</sup>

Huruvida det är nödvändigt att kategorisera processer går att diskutera. En fördel med detta är bland annat att det skapas en bra struktur som underlättar kommunikationen i företaget. Kategoriseringen blir också värdefull då olika typer av processer behöver hanteras på olika sätt. Nackdelen med kategorisering är dock att onödiga skillnader kan komma att betonas på ett hämmande sätt.

För att se på processer utifrån flera perspektiv har vi, rörande processens natur, valt att utgå från Bergman & Klefsjös definition på affärsprocess samt de tre översta nivåerna i Melans processhierarki inom detaljperspektivet, eftersom vi anser att dessa är mest tillämpbara på den typ av organisation som vår studie baseras på. Av de fyra perspektiv som Rentzhog nämner kommer vi att utgå från serviceperspektivet, då vi undersöker en tjänsteorganisation där det är viktigt att fokusera på kunden. I en tjänsteorganisation förekommer ofta flera processer, varför vi även har valt att beröra Rentzhogs åtskillnad mellan kärnprocesser och stödprocesser.



**Figur 6** Processernas beståndsdelar

Källa: Egen bearbetning

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang anser vi att de olika definitionerna kan likställas, vilket illustreras i figuren bredvid (se figur 6). Vi anser att en affärsprocess består av olika kärnprocesser och stödprocesser och att det går att dra en parallell mellan uppdelningen i

affärsprocess samt kärnprocess och Melans hierarki med utgångspunkt i detaljperspektivet. Vi anser härmed att begreppet process har samma innebörd som affärsprocess och att kärnprocesser kan likställas med delprocesser, vilka i sin tur består av aktiviteter.

<sup>51</sup> Melan, 1993

## 4.2 KARTLÄGGNING AV PROCESSER

För att förstå varför den nuvarande processen ser ut som den gör är det nödvändigt att mer i detalj kartlägga hur arbetet utförs. Alla aktiviteter utförda i processen bör identifieras, men även hur de tillsammans skapar ett flöde. För att lättare kunna hantera problemen är det ofta värdefullt att i processkartläggningen tydliggöra överlämningar och gränsövergångar mellan olika ansvarsområden. Detta medför att det kan klargöras vem som är ansvarig för respektive delprocess, vilket är av stor vikt då överlämningar ofta skapar problem med förlorad information och fördröjningar i processen.<sup>52</sup>

För att analysera hur bra en process fungerar behövs kriterier som karaktäriserar dess förmåga och tre vanligt förekommande kriterier är ändamålsenlighet, effektivitet och anpassningsbarhet. *Ändamålsenlighet* hos en process refererar till dess möjlighet att uppfylla syftet, det vill säga hur väl kundens verkliga behov tillfredsställs. Medan ändamålsenlighet fokuserar på processens resultat mäter processens *effektivitet* hur resurssnålt och felfritt arbetet i processen utförs. *Anpassningsbarheten* refererar till processens möjlighet att anpassa sig till förändringar i till exempel kundbehov, affärsmöjligheter, strategier och så vidare. Den kan dock även innebära processens förmåga att hantera variationer i kundernas behov, vilket medför att en anpassningsbar process är tillräckligt flexibel för att kunna hantera speciella kundbehov.<sup>53</sup>

### 4.2.1 Ansvarstagande i processer

Ericsson har vid sina projekt vanligtvis använt en modell som kallas "vattenfallsmodellen". Denna modell används även ofta i olika projektteorier och nämns av många författare inom området. I denna modell är olika aktiviteter och delar av projektet eller processen tydligt separerade från varandra genom en väldefinierad början respektive slut. Resultatet av detta blir att de sista stadierna i processen eller de aktiviteter som ligger nära kund, så kallade "downstream aktiviteter", inte kan påbörjas förrän de tidigare stadierna avslutats. Detta medför vanligtvis att ansvarsövergångarna mellan de olika stegen i processen kan liknas vid att ansvaret "slängs över väggen" till nästa steg. Denna modell kan dock

---

<sup>52</sup> Rentzhog, 1998

<sup>53</sup> Ibid

medföra att vissa förseningar i tidiga steg i processen antingen kan påverka arbetet i senare steg eller göra att arbetstempot sjunker.<sup>54</sup>

I ett projekt som Ericsson utförde för ett par år sedan användes istället en så kallad fontänmodell. Denna modell kan liknas vid vatten som flyter lika mycket från många olika källor, det vill säga arbetet sker samtidigt och parallellt mellan de olika stegen i arbetsprocessen. Den största skillnaden mellan denna och ovannämnda modell är att de så kallade ”downstream” aktiviteterna involveras tidigare i processen. Detta medför vanligtvis att ansvarsövergångarna mellan de olika avdelningarna inte sker lika markant utan fler delar i processen är istället involverade under en längre tid. Således krävs det ofta att arbetsstrukturen inom modellen liknas vid en nätverksformaterad arbetsstruktur baserad på integration och kontinuerlig kommunikation mellan de olika avdelningarna. Varför vi valt att beskriva dessa två olika modeller ovan är för att vi skall undersöka hur ansvarstagandet fungerar inom Vildmarkshotellet. Vi skall främst då titta på hur tydligt ansvaret är inom respektive avdelning samt hur ansvarsövergångarna sker mellan olika avdelningar<sup>55</sup> när konferensgästen befinner sig i olika delar i processen. Eftersom en förekommande egenskap hos processer ofta är att de skär över organisatoriska gränser och därmed saknar en ansvarig, det vill säga ett sammanhållet ansvar för processen och dess aktiviteter<sup>56</sup>, anser vi det vara av stor vikt att se hur detta yttrar sig samt kan förbättras inom Vildmarkshotellet.

### 4.3 FÖRBÄTTRING AV PROCESSER

Under 1990-talet har mycket av litteraturen fokuserat på olika sätt att förbättra processer och de flesta av modellerna baseras på antagandet att en verksamhet kan förbättras genom att flytta fokus och koncentrera sig mer på kundens behov. Dessutom berörs de aktiviteter som ursprungligen utformades för att stämma överens med företagets egna prioriteringar och strukturer. Två av de modeller som har utarbetats är *Business Process Reengineering* (BPR), som inriktar sig på radikal verksamhetsförnyelse i form av en helt ny process, och *Total Quality Management* (TQM), som fokuserar på kontinuerlig förbättring och vidareutveckling av processer. Det gemensamma för dessa och andra modeller inom området är ”reengineering”, det vill säga återuppbyggnad och reparation av ”trasiga”

---

<sup>54</sup> Lindkvist et al, 1998

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Goldkuhl, 1995

processer.<sup>57</sup> Avsikten med TQM kan sägas vara att besvara frågan om hur företagets processer utformas och löper, medan BPR ställer frågan om varför dessa processer genomförs<sup>58</sup>. För att omforma och återuppfinna nya processer som leder till bättre resultat och prestation krävs ett koordinerat synsätt med fokus på kontinuerlig förbättring<sup>59</sup>. Vi har valt att förklara både *Business Process Reengineering* och *Total Quality Management*, då vi anser det vara av stor vikt att läsaren har förståelse för dessa begrepp, eftersom vi har uppfattningen att dessa kan ses som två ytterligheter vad gäller processförbättringar och att vår uppgift kommer omfatta något av dessa tillvägagångssätt.

### **4.3.1 Total Quality Management**

Total Quality Management står för en ständigt växande förändring av organisationen. Filosofin beskrivs av många olika författare, bland annat av Pike & Barnes, som uttrycker att TQM är ett angreppssätt att lösa de problem som en organisation ställs inför<sup>60</sup>. Andra författare liknar istället spridandet av TQM vid en social rörelse<sup>61</sup> och Bergman & Klefsjö betonar begreppet kvalitet i TQM samt den förändrade synen på innebörden av begreppet kvalitet som TQM-filosofin innebär. Dessa båda författare översätter TQM på svenska som en ”offensiv kvalitetsutveckling”. Vidare framhåller de att TQM-filosofin är nära knuten till processsynsättet, genom att det endast är objekt som upprepas som kan bli föremål för ständiga förbättringar. Detta framgår även tydligt i den så kallade Hörnstensmodellen.<sup>62</sup> Denna teori anser vi vara den bästa utgångspunkten i TQM-filosofin för vår undersökning, då den bransch Vildmarkshotellet verkar i är en typisk bransch där det läggs stor vikt vid servicekvalitet, att få ett helhetsperspektiv över organisationens arbetskvalitet samt att sätta kunden i centrum. Därför har vi nedan valt att presentera den mer i detalj.

---

<sup>57</sup> Keen, 1997

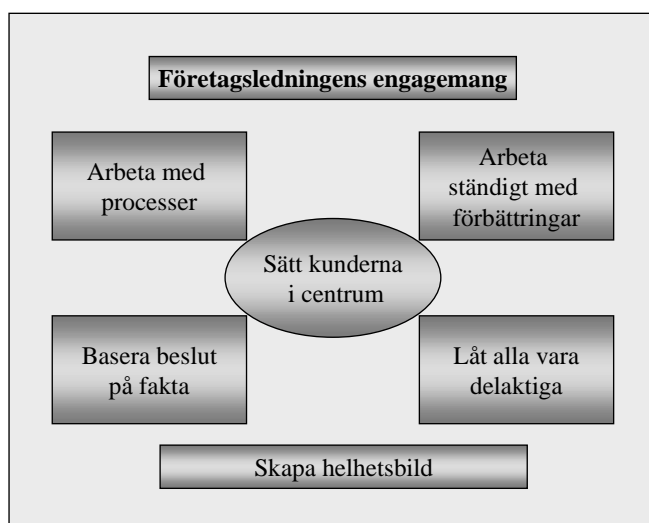
<sup>58</sup> Lindvall, 1994

<sup>59</sup> Edosomwan, 1996

<sup>60</sup> Pike & Barnes, 1996

<sup>61</sup> Hackman & Wageman, 1995

<sup>62</sup> Bergman & Klefsjö, 1995



Figur 7 Hörnstensmodellen

Källa: Bergman & Klefsjö, 1995 sid 26,  
egen bearbetning

Den centrala tanken i Hörnstensmodellen är att *sätta kunderna i centrum*, vilket även hela kvalitetssynsättet är uppbyggt kring. Kvalitet är en subjektiv egenskap som bestäms av kundernas uppfattning. Att förbättra en organisations sätt att förstå och betjäna kundernas verkliga behov är det grundläggande syftet med TQM, där kunden definieras som alla de som företaget vill skapa värde

för. Centreringen till kunden gäller inte enbart den *externa* kunden, det vill säga den slutliga användaren. Även inom företaget har medarbetarna kunder, *interna* kunder. Med detta menas att avdelningarna inom en organisation kan ses som kunder och leverantörer av en aktivitet. För att de interna kunderna skall göra ett bra arbete måste också deras behov tillgodoses, varvid de interna kunderna måste tillfredsställas för att de i sin tur skall kunna tillfredsställa den externa kunden.

En annan hörnsten är att *ständigt arbeta med förbättringar*, vilket innebär att organisationens tankesätt måste präglas av en övertygelse om att det alltid finns möjligheter att förbättra förmågan att tillfredsställa kundernas verkliga behov. De externa kraven på kvalitet ökar kontinuerligt, varvid kvaliteten på den egna produkten och den egna verksamheten ständigt måste förbättras. En nyckelprincip för hur företaget skall kunna förbättra denna förmåga är att *arbeta med processer*, eftersom resultatet aldrig blir bättre än den process som formar det.

En viktig hörnsten i TQM är att alltid *basera beslut på fakta*, vilket kan tyckas vara en självklarhet, men det är dock många företag som lägger mycket tid och kraft på att diskutera kring vad de tror kunderna vill ha, varför problem uppstår och så vidare. Det är istället av stor vikt att se till att ha väl underbyggda fakta och att inte låta slumpfaktorer ha en avgörande betydelse. Faktorena i Hörnstensmodellen är grundläggande förhållnings-sätt som måste genomsyra människors beteende i hela organisationen,



varvid en central tanke är att *låta alla vara delaktiga*. Målsättningen är att få varje medlem i organisationen att i sitt dagliga arbete sätta kunden i centrum, sträva efter ständiga förbättringar, arbeta med sina processer samt basera besluten på fakta.<sup>63</sup>

För att kvalitetsstrategin i företaget skall lyckas krävs att alla engageras i arbetet med att tillfredsställa kunden med en ständigt förbättrad kvalitet. Företaget måste härmed skapa förutsättningar för att alla aktivt skall kunna påverka och delta i förbättringsarbetet, varvid viktiga nyckelord är kommunikation, delegation och utbildning. Kvalitetssynsättet kommer därmed aldrig att genomsyra en organisation om inte *företagsledningen i ord och handling visar ett tydligt engagemang för kvalitetsutvecklingsarbetet*.

En viktig del av TQM är ett så kallat systemtänkande, vilket innebär en förmåga att *se helheten* och hur olika delar i helheten påverkar varandra<sup>64</sup>. Detta ger en mer horisontell struktur baserad och designad efter de arbetsprocesser som genomsyrar organisationen, i jämförelse med traditionell hierarkisk syn på organisationen<sup>65</sup>.

### 4.3.2 Business Process Reengineering

Det andra processinriktade området är Business Process Reengineering. Begreppet introducerades 1990 av bland annat Michael Hammer och Thomas H. Davenport. Davenport ser BPR som en syntes av redan existerande idéer<sup>66</sup>. Vidare framhåller Davenport och Hammer & Champy att BPR är en process där förändringen till stor del sker genom användningen av informationsteknologi<sup>67</sup>. Hammer & Champy definierar reengineering på följande sätt:

**”ett fundamentalt nytänkande och en radikal förändring av verksamhetsprocesserna i syfte att nå dramatiska förändringar vad avser viktiga, moderna effektivitetsmål som kostnader, kvalitet, service och snabbhet”**

(Källa: Hammer & Champy, 1994 sid 40)

---

<sup>63</sup> Bergman & Klefsjö, 1995

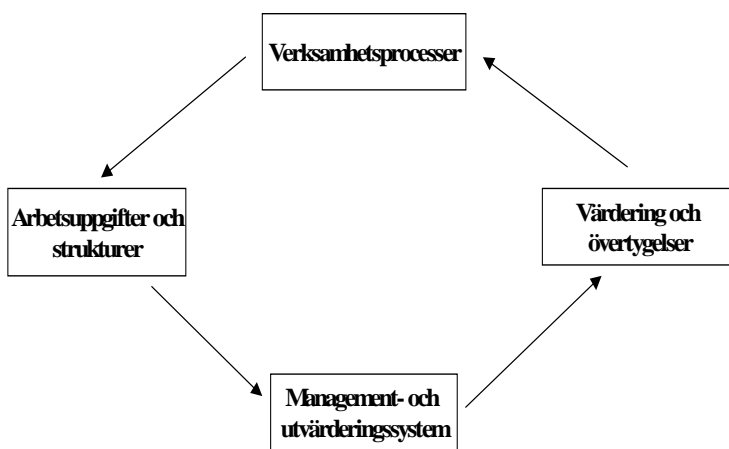
<sup>64</sup> Ibid

<sup>65</sup> Spencer, 1994

<sup>66</sup> Davenport, 1993

<sup>67</sup> Hammer & Champy, 1994

Definitionen innehåller fyra nyckelbegrepp; fundamental, radikal, dramatisk och processer. Innebörden av dessa begrepp syftar till att påvisa att reengineering symboliserar en grundläggande förändring av de arbetsmetoder som existerar inom organisationer idag. Det innebär inte en förbättring av redan existerande strukturer och procedurer, utan det handlar om att börja om på nytt, att göra en radikal och en genomgripande förändring. Hammer & Champy har genom deras så kallade systemdiamant försökt att illustrera vad som verkligen händer när organisationer omformar sina processer: arbetsuppgifterna förändras i grunden, liksom de personer som behövs för att utföra dem. Förändras gör bland annat även de anställdas relationer till sina chefer, deras karriärvägar, utvärderings- och belöningsystemen samt de anställdas sätt att tänka. En omformning av en organisations verksamhetsprocesser förändrar i stort sett allt inom organisationen, eftersom alla faktorer hänger ihop. Faktorerna är människor, arbetsuppgifter, chefer samt värderingar och dessa representeras av de fyra baserna i systemdiamanten, mellan vilka kopplingarna är mycket betydelsefulla.<sup>68</sup>



Figur 8 Systemdiamanten

Källa: Hammer & Champy, 1994 sid 86,  
egen bearbetning

Den översta basen är företagets *verksamhetsprocesser*, det vill säga arbetssättet, vilket styr *arbetsuppgifternas karaktär och struktur* samt hur de personer som utför arbetsuppgifterna är grupperade och organiserade. De uppdelade processer som återfinns i traditionella företag skapar starkt

specialiserade arbetsuppgifter och funktionsorganisationer. Processer som däremot är integrerade ger upphov till flerdimensionella arbetsuppgifter med ökat eget ansvar vilket bäst organiseras i processteam. Organisationsstrukturen förändras från hierarkisk till mer horisontell. Anställda som utför flerdimensionella uppgifter och är organiserade i team måste rekryteras, utvärderas och avlönas med hjälp av lämpliga

<sup>68</sup> Hammer & Champy, 1994

managementsystem. Arbetsuppgifterna och strukturerna, som bestäms av processen, leder därmed i sin tur till diamantens tredje bas som utgörs av de *management- och utvärderingssystem* som företaget måste ha. Dessa berör chefens nya roll, vilken innebär vägledning och utveckling av personalen och dess färdigheter, men även förändrad syn på utvärdering och lön. Slutligen måste processen bäras upp av de rådande *värderingarna och övertygelserna* inom organisationen vilka innebär en förändrad organisationskultur, där medarbetarna arbetar för sina kunder och inte för sina chefer. Kulturen utgör grundstommen för hur processen operationaliseras. De fyra faktorerna som bildar diamanten är sinsemellan interaktiva. I den fungerande optimala organisationen måste människor, arbetsuppgifter, chefer samt värderingar samverka med varandra.<sup>69</sup>

## 4.4 FOKUS VID FÖRBÄTTRINGSPROCESSER

I praktiken verkar dock processsynsättet vara relativt svårt att förstå och omsätta till handling. En orsak till detta kan vara att företagen har en funktionell organisationsstruktur, vilken medför en funktionell styrning av organisationen, varvid det skapas signaler som många gånger motverkar processsynsättet.<sup>70</sup> Edosomwan anser att omorganiseringar och processförnyelser kräver att gamla processer, rutiner, principer och strukturer, som påverkar organisationens aktiviteter, elimineras. Satsning på omorganisering och processförnyelse kan ses som kontinuerlig utvärdering, omdesign och förbättring av strukturer, arbetsprocesser, ledningssystem och kärnkompetenser för att uppnå konkurrensfördelar. Omorganiseringprocessen påverkas, enligt Edosomwan, av olika system, varvid processen bör fokusera på dessa. Systemen berör olika aspekter av organisationen och är följande; management-systemet, det sociala systemet, det tekniska systemet och beteendesystemet, vilka påverkar och påverkas av de så kallade kritiska konkurrensfaktorena.

- *Management-systemet* rör det sätt som policies, praktiker, protokoll och direktiv bestäms, framtvingas och upprätthålls. Inom detta system finns organisationens ledarskapsystem, som sätter de visioner och indikatorer om vad som skall göras, hur det bör göras samt vad som skall uppnås. Management-systemet verkställer strategier, processer och

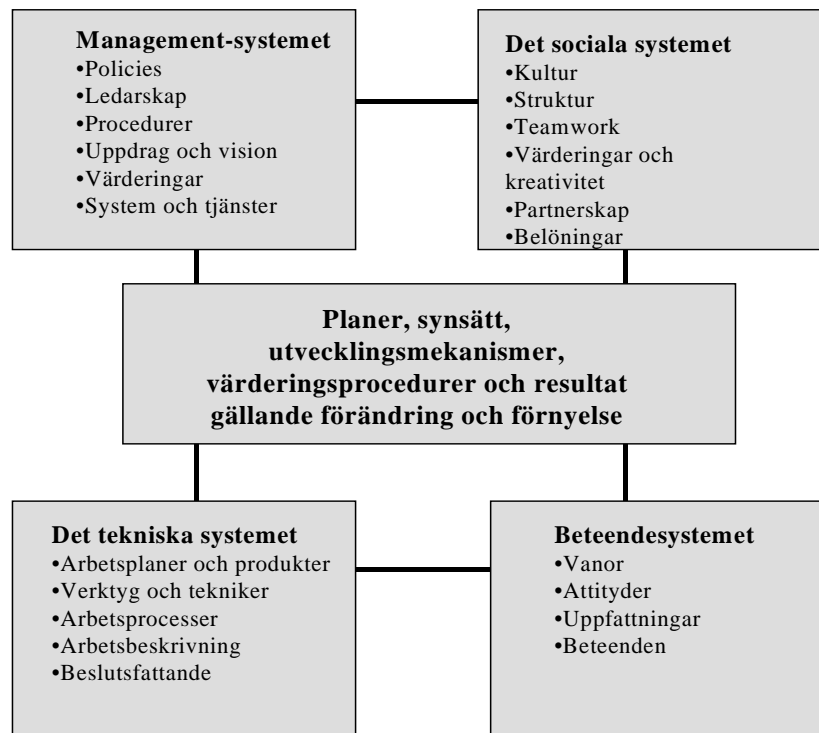
---

<sup>69</sup> Hammer & Champy, 1994

<sup>70</sup> Rentzhog, 1998

projektledning samt omfattar organisationens vision, uppdrag och värderingar.

- *Det sociala systemet* har en stark inverkan på motivation och förmågan att implementera nya idéer, genom att det berör företagskulturen, organisationsstrukturen, teamwork, belöningar, värderingar samt kreativiteten hos de anställda. Det sociala systemet influeras bland annat av grundarnas, ledarnas, familjernas och medarbetarnas värderingar, men även av grupp beteenden.
- *Det tekniska systemet* omfattar de verktyg och mekanismer som är nödvändiga för att producera utmärkta produkter och tjänster. Systemet hänför sig till mått som ligger till grund för förbättring och planering.
- *Beteendesystemet* rör grunderna gällande den mänskliga kvaliteten, det vill säga vanor, attityder, arbetsmönster samt individuella beteenden och grupp beteenden. Genom att modifiera delarna i beteendesystemet är det möjligt att implementera förändringar som kan leda till betydande förbättringar i prestationen. Faktorena i beteendesystemet är vanligtvis svåra att förändra, men när en förändring är genomförd sker omorganiseringen samt processförbättringen relativt snabbt.<sup>71</sup>



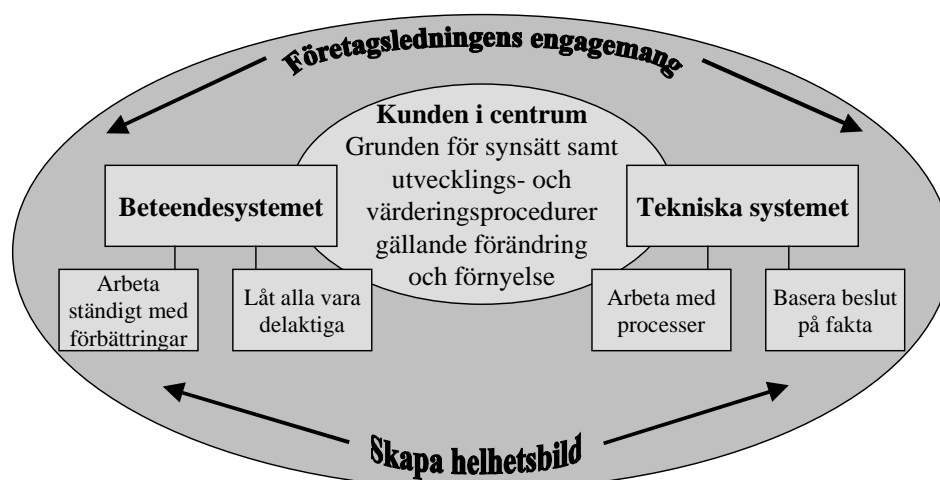
Figur 9 Organizational and Process Transformation Model

Källa: Edosomwan, 1996 sid 3, egen bearbetning.

<sup>71</sup> Edosomwan, 1996

### 4.4.1 Kundorienterat processperspektiv för helhetssyn

Vi anser att det går att dra paralleller mellan Edosomwans ”Organizational and Process Transformation Model” och Hörnstensmodellen, varvid vi har valt att omforma dessa och syntetiserat dem till en gemensam modell som vi benämner *Kundorienterat processperspektiv för helhetssyn* (se figur 10). Denna modell kommer vi att utgå från vid kartläggning och analys av Vildmarkshotellets konferensprocess, då vi anser att den tar upp de mest betydelsefulla faktorerna för att förbättra arbetssättet inom organisationen. Modellen avser att framhäva det perspektiv som bör vara utgångspunkt vid arbete i processer. Med detta menar vi att det är av stor vikt att utgå från kunden och dennes bästa i det dagliga arbetet, varvid arbetssätt och beteenden genomsyras av ett kundperspektiv. Därför anser vi att det är av stor betydelse att de anställdas attityder samt organisationens arbetssystem och beslutsfattande formas med utgångspunkt i detta perspektiv. Det grundläggande i beteende- samt det tekniska systemet är att ständigt arbeta med processer och kontinuerliga förbättringar för bibehållandet av kundperspektivet. För att detta perspektiv skall kunna bibehållas i organisationen är det även viktigt att företagsledningen, med hjälp av policier, värderingar, kultur, struktur och belöningar, skapar engagemang och ett helhetstänkande hos de anställda. Detta då det är av stor vikt att medarbetarna har en helhetsbild över organisationen och dess processer för att kundens upplevelse och behovstillfredsställelse skall bli så bra som möjligt.



Figur 10 Kundorienterat processperspektiv för helhetssyn

Källa: Egen bearbetning.

## 4.5 ORGANISATIONSSTRUKTUR

”The formal structure of the organization is the single most important key to its functioning”

(Källa: Perrow i Rentzhog, 1996 sid 3 i appendix)

Det finns ett flertal definitioner på vad som egentligen menas med organisationsstruktur och för att bilda sig en uppfattning om vad detta är kan tre centrala komponenter i begreppet definieras; *komplexitet*, *formalisering* och *centralisering*.<sup>72</sup> Vi har valt att förklara dessa begrepp för att kunna göra en jämförelse mellan den funktionella organisationsstrukturen och den processororienterade, då dessa kan ses som två ytterligheter vad gäller organisationsstrukturer.

*Komplexitet* mäter, enligt Robbins, graden av differentiering inom en organisation, vilket innebär att ju mer differentierad en organisation är desto högre grad av komplexitet. Det talas om tre olika typer av differentiering vid utformandet av organisationsstrukturer:

- *Horisontell differentiering* avser hur många olika enheter arbetet är uppdelat i.
- *Vertikal differentiering* visar hur hierarkisk organisationen är.
- *Rumslig differentiering* är graden av geografisk spridning.

Målet med den horisontella differentieringen är ofta specialisering inom organisationer. Specialisering är ofta önskvärt, främst för att uppnå effektivitet i återkommande aktiviteter samt för att kunna utveckla nödvändig kompetens inom olika avdelningar. En hög grad av horisontell differentiering leder ofta till ökat behov av koordinering och kontroll, vilket ofta ökar graden av vertikal differentiering. Rumslig differentiering kan ses som en kombination av både horisontell och vertikal differentiering, då både olika enheter samt hierarkiska nivåer inom organisationen kan vara geografiskt spridda.

*Formalisering* är den andra centrala dimensionen i en organisationsstruktur. En hög grad av formalisering innebär att medarbetarna inom organisationen har en låg frihetsgrad när det gäller att påverka sina egna arbetsuppgifter. Låg grad av formalisering är vanligast bland högre nivåer

---

<sup>72</sup> Robbins, 1990

inom organisationer samt bland medarbetare som har mer specialiserade arbetsuppgifter. Roller, rutiner, instruktioner, procedurer, policy med mera är typiska element relaterade till formalisering av organisationsstrukturer.

*Centralisering*, den tredje och sista dimensionen, visar graden till vilken beslutsfattande är koncentrerat till en nivå i organisationen. Det strukturella valet av vilken nivå av centralisering beror på ett flertal aspekter. Decentralisering möjliggör och underlättar flexibilitet samt påverkar tidsaspekten i stor grad inom en organisation. Vidare kan decentralisering bidra med mer detaljerad input när olika beslut skall fattas och även motivera medarbetare genom att låta dem delta vid beslutsfattande. Det kan dock även medföra mindre önskvärda effekter, exempelvis viss grad av suboptimering inom olika avdelningar, vilket då istället talar för högre grad av centralisering.<sup>73</sup>

Hur en organisation ser ut strukturmässigt avgör ofta även organisationens funktionalitet. När det sker förändringar inom en organisation, oavsett om det sker inom en avdelning eller berör en större del av organisationen anser vi att det kan påverka organisationens befintliga struktur. Det är svårt att göra generella antaganden om hur varje organisations struktur kan komma att påverkas av förändringar, men vi anser dock att det är uppenbart att vissa delar inom varje organisation måste justeras på något sätt. Detta behöver inte betyda att det handlar om radikala strukturomvandlingar utan det kan likväl röra sig om ständiga förnyelser av den befintliga strukturen eller kanske rent av en kombination mellan den befintliga strukturen och någon ny.<sup>74</sup> Nedan följer en presentation och analys av, samt en jämförelse mellan, den funktionella och den processororienterade organisationsformen. Vi utgår här från Rentzhogs synsätt på de två olika formerna. Det visar sig ofta att det finns vissa liknande spår i de båda formerna. En organisation som främst har en funktionell struktur har ofta även vissa spår av en processororientering i sig och vice versa<sup>75</sup>.

### **4.5.1. Funktionell struktur**

Det grundläggande i de funktionella strukturerna är att på ett kritiskt sätt identifiera de övergripande uppgifterna eller funktionerna, som leder till framgång för en organisation. En grundläggande fråga bakom den

---

<sup>73</sup> Robbins, 1990

<sup>74</sup> Rentzhog, 1996

<sup>75</sup> Ibid

funktionella strukturen är ”vilka skickligheter och förmågor behöver vi för att lyckas nå framgång?” Exempel på typiska funktioner som kan återfinnas i många organisationer är marknad, försäljning, personal, logistik och ekonomi. Ett annat centralt element i den funktionella formen är uppfattningen om att en hel organisations effektivitet är resultatet av varje avdelnings effektivitet tillsammans.

Ett funktionellt synsätt inom en organisation innebär, enligt Rentzhog, att den totala *komplexiteten* kan reduceras genom att arbetet delas upp mellan mindre avdelningar, vilka då blir lättare att kontrollera och styra över. Rentzhog menar härmed att komplexiteten inom de olika avdelningarna minskar, eftersom det blir lättare att skapa sig en uppfattning om vad som måste göras samt vem som är ansvarig för vad.<sup>76</sup> Med utgångspunkt i Robbins definition av komplexitet anser vi dock att komplexiteten ökar totalt sett i organisationen när arbetet delas upp i fler funktioner och avdelningar, eftersom detta medför en ökad differentiering och eventuellt även ett ökat krav på koordinering.

På lägre nivåer i organisationer är graden av standardisering inte direkt beroende av om strukturen grundas i ett funktionellt tänkande eller i ett processtänkande. Funktionella strukturer kan antingen vara starkt *formaliserade* eller medföra mycket frihet för den enskilde medarbetaren. Grunden i horisontell differentiering och specialisering tenderar dock att skapa ett behov av formalisering. För att kunna vara säker på att allt löper på utan några oklarheter krävs det att det finns en viss grad av formalisering inom organisationen. Detta är fulländat genom ansvars- och maktställningar, men ibland även genom arbetsbeskrivningar för olika positioner i organisationen. Således är roller och positioner viktiga faktorer inom den funktionella organisationen.

Att organisationen karakteriseras av en funktionell struktur behöver inte för den skull betyda en hög grad av *centralisering*, men det finns ett visst samband däremellan. Komplexiteten, vilken beror på differentieringen inom den funktionella strukturen, tenderar att göra organisationen relativt svåröverblickad för de flesta medlemmarna. Då beslutsfattande inte är kopplat till en specifik funktion finns det således behov av centralisering

---

<sup>76</sup> Rentzhog, 1996



till chefer på högre positioner. Det stora behovet av koordinering inom funktionella strukturer är ytterligare en anledning till ökad centralisering.<sup>77</sup>

### 4.5.2 Processororienterad struktur

I motsats till den funktionella strukturens fokus på frågan VAD? fokuserar processtänkandet på frågan HUR?<sup>78</sup> Från att ha fokuserat på självständiga, separerade avdelningar handlar det nu mer om att titta på horisontella arbetsflöden<sup>79</sup>. En process kan exempelvis vara från första erbjudandet till kund till dess att kundens behov är tillfredsställda. Processtänkandet hänvisar till antagandet att en organisations framgång kommer utifrån att maximera den totala effektiviteten och den totala ändamålsenligheten. Istället för att fokusera på att effektivisera varje del eller avdelning i organisationen ligger fokus härmed på att effektivisera helheten. Vidare innebär det funktionella tankesättet att försöka minimera resursförbrukningen medan det processuella tänkandet i mångt och mycket försöker att öka värdet för kund inom varje delaktivitet i processen. Att se arbete ur ett processperspektiv bidrar förhoppningsvis till att de anställda får ett mer helhetsperspektiv och effekterna kan bli kortare genomströmningstider, lägre kostnader samt högre kvalitet.<sup>80</sup>

Processororientering strävar efter att minimera *komplexiteten* i organisationen genom att försöka få bort de tydliga strukturella, uppdelade och linjära ansvarsområdena. För att uppnå detta krävs ett processtänkande, vilket karakteriseras av en strävan efter att få alla medarbetare i organisationen att arbeta efter organisationens gemensamma mål. Det går med andra ord att säga att processtänkande handlar om generalisering medan det funktionella tänkandet handlar mer om hur en organisation skall kunna uppnå specialisering. En organisation är vanligtvis uppbyggd kring ett par större processer där betoning ligger på att försöka uppnå interaktion dem emellan. Komplexiteten i dessa processer kan reduceras genom att dela upp dem i mindre processer, så kallade delprocesser.<sup>81</sup> Vi anser dock, med utgångspunkt i Robbins synsätt, att komplexiteten tenderar att öka, då processerna differentieras.

---

<sup>77</sup> Rentzhog, 1996

<sup>78</sup> Ibid

<sup>79</sup> Ostroff & Smith, 1992

<sup>80</sup> Rentzhog, 1996

<sup>81</sup> Ibid

Beroende på ur vilket perspektiv processorganisationen ses går det att mäta graden av *formalisering*, vilken kan vara både hög respektive låg i en processformation. Ökad formalisering uppkommer ofta i processer som från början inte har haft något väluttalat syfte. Formalisering ur denna synvinkel handlar således mer om informella rutiner än formaliserade regler. Formalisering i form av regler tenderar att vara mindre viktigt i processorienterade organisationer. Detta beror bland annat på den starka kundfokusering som vanligtvis karakteriserar organisationen. Alla anställda som arbetar i processen agerar utifrån att tillfredsställa kunder och det är då inte regler som bestämmer vad medarbetarna behöver göra för att uppfylla detta utan det är mer kundernas behov som styr. Vi vill dock framhäva att det inte med säkerhet behöver yttra sig på detta sätt inom alla organisationer, utan effekterna blir olika beroende på organisationernas specifika förhållanden. En annan faktor som bidrar till en lägre grad av formalisering, men som dock inte är så utpräglad i processorganisationer är koordinering. Då alla är medvetna om vad som skall uppnås och vad organisationen arbetar efter behövs det inte direkt någon form av koordinering och således heller inga regler för hur detta skall uppnås. Även här vill vi påpeka att detta är beroende av organisationens förhållanden och dess individer. En ytterligare anledning till varför det inte behövs några formella regler i denna typ av organisation är kontinuerlig processförbättring, då regler har svårt att följa processförbättringar, eftersom de anses vara för statiska för att ständigt hållas uppdaterade.<sup>82</sup>

Det skulle vara möjligt ur ett teoretiskt perspektiv att bygga upp en hög *centraliserad* hierarki, men praktiskt sett är det svårt. En stark centralisering innebär oftast en stark avdelningsfokusering, vilket skulle förhindra både organisationens kundfokusering och deras ständiga processförbättring. Således verkar det som att ett mer decentraliserat beslutsfattande är att föredra i starkt processorienterade organisationer.<sup>83</sup>

### **4.5.3 Matrisstruktur**

Det går inte att tydligt avgöra huruvida en funktionsorienterad eller en processorienterad organisation är mest passande för en organisation<sup>84</sup>. Det kan i vissa organisationer istället vara värdefullt att kunna arbeta efter en kombination av de båda, ett mer tvärfunktionellt arbetssätt. Därför har vi

---

<sup>82</sup> Rentzhog, 1996

<sup>83</sup> Ibid

<sup>84</sup> Ostroff & Smith, 1992

valt att beröra den organisationsstruktur som detta arbetssätt medför, det vill säga matrisorganisationen, vilken syftar till att lösa samordningsproblem inom organisationer.<sup>85</sup> En matrisorganisation utgörs av funktionella enheter som korsas av exempelvis produktorienterade enheter, varvid företaget samtidigt kan ha två olika organisationsindelningar som går i varandra<sup>86</sup>. Detta gör att företaget kan kombinera linjeorganisationens kontinuitet och långsiktighet med processorganisationens flexibilitet och uppgiftsfokusering<sup>87</sup>. Organisationen vill uppnå de fördelar som djup specialistkompetens inom ett funktionsområde medför samtidigt som de vill uppnå de fördelar som totalansvar för en produkt eller ett produktionsavsnitt för med sig. Vanligtvis brukar det poängteras att det i en matrisorganisation inte är en fråga om delat ansvar utan istället om ett gemensamt ansvar. Även om begreppet ”gemensamt ansvar” inte sällan skapar oklarheter har det visat sig att matrisorganisationens ansvarsbild leder till ökade interna kontakter mellan linje och stab. Detta kan i sin tur leda till att åtskilliga konflikter och onödiga suboptimeringar undviks.<sup>88</sup> En matrisorganisation stimulerar även en ekonomisk användning av mänskliga resurser, genom att personal kan sättas in där de bäst behövs, men matrisen kan även försvaga den yrkesmässiga identiteten, eftersom specialister inte arbetar lika samlat som i exempelvis funktionella organisationer<sup>89</sup>. Det finns åtta huvudsakliga problem som matrisorganisationen kan leda till, exempelvis tvetydighet kring resurser och personalens uppdrag, organisatoriska konflikter mellan ledare av olika dimensioner, perspektiv och mål samt långsamma hanteringstider för ärenden som involverar flera funktioner<sup>90</sup>.

## **4.6 HUR KOMMER ETT PROCESSTÄNKANDE PÅVERKA EN ORGANISATION?**

Även funktionella organisationer kan arbeta efter processer men behöver därför inte vara processororienterade. Vi anser dock att det är nödvändigt att ett visst processtänkande influerar organisationen för att arbetsprocesserna

---

<sup>85</sup> Andersson et al, 1992

<sup>86</sup> Hodge et al, 1996

<sup>87</sup> Engwall, 1999

<sup>88</sup> Andersson et al, 1992

<sup>89</sup> Bakka et al, 1999

<sup>90</sup> Ford & Randolph 1992 i Rentzhog, 1998

på lång sikt skall fungera på ett för kunden tillfredsställande sätt. Därför har vi valt att belysa hur ett processtänkande kan komma att påverka en organisation. Oavsett hur basen för den formella organisationsstrukturen ser ut i en organisation idag kommer den och dess olika delar att utsättas för förändringar när ett visst processtänkande implementeras i organisationen. De delar som främst kan komma att påverkas är bland annat de anställdas och ledningens situation, samt den övergripande verksamhetsplaneringen. Frågor som även kan tänkas komma upp vid implementering av ett nytt arbetssätt inom organisationen är vilka strukturella förändringar som kommer att bli nödvändiga och hur dessa kan göras. I dagsläget är det många organisationer som strävar efter detta nya processtillstånd, men det är inte så många som har nått ända fram.<sup>91</sup>

Enligt Byrne<sup>92</sup>, Ostroff & Smith<sup>93</sup> och Stewart<sup>94</sup> kan horisontella organisationer likställas med processorganisationer. De skriver att det tydligt går att urskilja tre centrala drag i de båda organisationsformerna, såsom:

- Processynsättet influerar hela organisationen
- Kunderna driver arbetet i alla aktiviteter
- Bemyndigade flödeslag blir en central organisatorisk enhet

#### **4.6.1 Processynsättet influerar hela organisationen**

I en organisation där processer på alla nivåer aktivt leds och utvecklas blir processynsättet en viktig faktor på så sätt att processynsättet kommer att bli en vägledande princip för alla i organisationen. Att leda organisationen mot ökad konkurrenskraft kommer främst att bli en fråga om att kontinuerligt utveckla organisationens så kallade kärn- respektive stödprocesser. Detta kräver ett visst kunnande och ägarskap av tvärfunktionella processer, någonting som traditionella vertikala organisationer ofta saknar.<sup>95</sup>

I en horisontell organisation kommer processynsättet att utgöra en väsentlig grund för verksamhetens planering, vilket kan uttryckas som *"It will make*

---

<sup>91</sup> Rentzhog, 1998

<sup>92</sup> Byrne, 1993

<sup>93</sup> Ostroff & Smith, 1992

<sup>94</sup> Stewart, 1992

<sup>95</sup> Rentzhog, 1998

*the connection between strategy and capability*"<sup>96</sup>. Vidare kommer processsynsättet även stödja en kulturell förändring inom organisationer, såsom bland annat kundorientering, fokusering på företagets kärnverksamhet samt en mentalitet för ständiga förbättringar och lärande<sup>97</sup>.

#### **4.6.2 Kunderna driver arbetet i varje aktivitet**

Processsynsättet innebär att verksamheten mer betraktas utifrån ett kundperspektiv. Ledningen av processer, till skillnad från avdelningar, går ut på att förbättra det sätt som kunderna blir bemötta på. Byrne uttrycker att *"customer satisfaction - not stock appreciation or profitability - will become the driver and provide overall understanding in every activity"*<sup>98</sup>. Processmodellen har således en viktig roll att fylla för att skapa förståelse för hur enskilda aktiviteter bidrar till att uppfylla de externa kundernas behov.<sup>99</sup>

#### **4.6.3 Bemyndigade flödeslag blir en central organisatorisk enhet**

Att kunna leda tvärfunktionella processer kräver ett deltagande av medarbetare från alla delar av processen. Detta är även nödvändigt för att kunna tillhandahålla nödvändig kompetens från olika delar i organisationen. I en organisation av denna karaktär är arbetet mer innehållsrikt och mindre formaliserat. Uppdrag som tidigare genomförts av olika medarbetare från tydliga avdelningar kommer nu att liknas mer som en processororienterad organisation där arbetsuppgifterna utförs av flödeslag bestående av medarbetare som nu tar mer ansvar för hela processen från början till slut. Uppgiften för ett sådant flödeslag är att göra det som är nödvändigt för att förstå och tillfredsställa kundernas behov, samt för att ständigt förbättra processen. Vidare är det viktigt att de anställda förstår sina egna arbetsuppgifter och hur dessa passar in i helheten.

Utnyttjandet av bemyndigade flödeslag minskar behovet av yttre styrning och samordning. En viktig anledning till detta är att gränser och överlämningar mellan olika avdelningar eller medarbetare tas bort och samarbetet inom organisationen sker mer integrerat.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Hout & Carter, 1995 sid 134

<sup>97</sup> Rentzhog, 1998

<sup>98</sup> Byrne, 1993 sid 78

<sup>99</sup> Rentzhog, 1998

<sup>100</sup> Ibid

### ***Organisera för processledning***

Många organisationer leds och utvecklas funktionellt, i enlighet med deras formella organisationsstrukturer. Ansvar för att leda och utveckla är normalt tydligt definierat för funktioner och avdelningar, men inte för tvärfunktionella processer. Om inte strukturella förändringar genomförs för att skapa tydligt ägandeskap och ansvar för dessa processer kommer den funktionella organisationsstrukturen att förbli det dominerande ramverket för ledning av organisationen. Flertalet författare, bland annat Harrington och Hammer & Champy, anser att ett ägarskap bör utvecklas genom att ett antal nya roller definieras, som tillsammans skapar en infrastruktur för processledning. Infrastrukturen kan antingen adderas till den befintliga organisationsstrukturen eller utgöra grunden för att skapa en helt ny processororienterad organisation. Infrastrukturen bör, enligt dessa författare, innefatta följande roller:

- Processägare
- Processledningsteam
- Samordnande roller och forum
- Stödjande roller och forum
- Problemlösningsteam

Vi kommer nedan förklara dessa fem roller för att läsaren skall få en helhetsförståelse för processledningens infrastruktur. I vår undersökning kommer vi dock endast beröra de två översta rollerna, det vill säga processägare och processledningsteam, då vi anser att Vildmarkshotellets organisation storleksmässigt inte är speciellt omfattande. Utnyttjandet av alla roller skulle troligtvis resultera i en ännu större avdelningsfokusering.

Harrington anser att *"The processowner is the individual appointed by management to be responsible for ensuring that the total process is both effective and efficient"*<sup>101</sup>. En processägare är med andra ord ansvarig för hur bra processen fungerar i sin helhet, vilket innebär att lämpliga måttal måste utvecklas både för effektivitet och ändamålsenlighet. Processägaren måste även leda arbetet med att ständigt förbättra processen. Detta innefattar bland annat att sätta övergripande mål för processen och involvera medarbetarna i att utifrån målen förbättra sina respektive delar av processen. Det bör även vara processägarens uppgift att leda utvecklingen mot ett process- och kundorienterat förhållningssätt i det dagliga arbetet

---

<sup>101</sup> Harrington, 1991, sid 45

bland personalen som utför arbetet i processen. För att uppnå balans mellan ansvar och befogenheter innebär det därmed att processägaren måste ha befogenheter att genomföra förändringar i processens alla delar.<sup>102</sup> En processägare är således en omfattande uppgift som kräver en person med bred kompetens och för att uppnå en naturlig känsla av ägarskap är någon som har bra kunskap om processen, samt redan är starkt involverad i den, att föredra. Denna person skall dessutom ha de personliga ledaregenskaper som krävs.<sup>103</sup>

Ägarskap på kärnprocessnivå skapar förutsättningar för att börja leda och förbättra processen på en övergripande nivå. Det är dock nödvändigt att processen även leds och förbättras i sina ingående delar, vilket vanligtvis är en alltför omfattande uppgift för kärnprocessägaren själv. Därför utses ofta även ägare för delprocesserna, vilka får motsvarande roll som kärnprocessägarna, men på en lägre nivå. För att kunna leda och utveckla en kärnprocess är det viktigt att skapa tvärfunktionellt samarbete mellan medarbetare från alla delar av processen. Detta kan ske genom att ett *processledningsteam* med personer från processens olika delar formas för att planera och samordna förbättringsarbetet. Då delprocessägare har utsetts utgör de naturliga kandidater för ett sådant team. Under processägarens ledning utgör processteamet för processen vad ledningsgruppen gör för organisationen i stort, varvid valet av teammedlemmar blir en kritisk framgångsfaktor. Dessa team bör inkludera samtliga funktioner involverade i processen och om möjligt även representanter för kunder och leverantörer. Att involvera kunden skapar stora vinster då det blir lättare att se processen utifrån ett kundperspektiv, vilket ger viktig förståelse för hur förändringar i processen kommer påverka kunden.<sup>104</sup> Det kan även vara värdefullt att ha någon som inte arbetar i processen med i teamet. En utomstående person kan tillföra ett nytt och mer förutsättningslöst sätt att se på processen, vilket kan vara värdefullt för att ifrågasätta traditionella arbetsmetoder.<sup>105</sup> En viktig aspekt att beakta när ett tvärfunktionellt team formas är tendensen att medlemmarna initialt ser sig som representanter för sina respektive funktioner eller avdelningar, vilket ofta medför att medlemmarna sätter den egna funktionens intressen före uppgiften att utveckla processen. Problemet beror till stor del på att medlemmarna känner större grupptillhörighet till

---

<sup>102</sup> Rentzhog, 1998

<sup>103</sup> Harrington, 1991

<sup>104</sup> Rentzhog, 1998

<sup>105</sup> Hammer & Champy, 1994

sina funktioner än till processledningsteamet. Att arbeta med utveckling av teamkänslan inom processledningsteamet är därför av stor betydelse.<sup>106</sup>

Ägare och team ger viktiga förutsättningar för att börja leda och utveckla varje enskild kärnprocess och måste hantera frågeställningar som har med kärnprocessernas inbördes påverkan att göra. När företag fokuserar på processer för att undvika suboptimering mellan funktioner är det alltid en risk att det istället uppstår en ny typ av suboptimering mellan processerna. För att undvika detta föreslår Harrington att en *styrgrupp* tillsätts som skall bestå av den verkställande ledningen, inklusive kärnprocessägarna. Genom att se kärnprocesserna som ett system på en högre nivå kan deras inbördes beroende hanteras. Förutom att undvika att en ändring i en process ger en negativ effekt på en annan process kan styrgruppen också identifiera positiva samband, det vill säga när förbättring av en process också ger förbättringar i andra processer. Det senare är av stor vikt för att kunna prioritera rätt åtgärder.<sup>107</sup>

För att stödja processledningsteamet kompletterar många organisationer infrastrukturen med ett antal stödjande roller. Tre vanliga är underlättare, specialister och dokumenterare. Dessa stödjande och samordnande roller behöver ej utgöras av olika personer utan kombineras vanligtvis. En *underlättare* är en person som stödjer ett team genom att fokusera på hur det fungerar och metoderna de använder. Underlättaren är vanligtvis inte medlem i teamet och därför inte ansvarig för att aktivt medverka till att lösa teamets uppgift. Istället fungerar underlättaren som en metodexpert som teamet kan rådfråga samt som en utomstående iakttagare som ger teamet återkoppling på styrkor och svagheter i deras sätt att arbeta. Detta innebär att en underlättare behöver djup kunskap, dels om metoder och angreppssätt för processledning och dels om gruppdynamik och effektivt lagarbete. Underlättaren behöver dock inte ha någon djupare kännedom om processen ifråga. *Specialisternas* uppgift är att analysera, förbättra och omforma processer. Detta kräver vanligtvis kunskap inom många olika områden och då denna kunskap sällan finns inom processledningsteamet är det värdefullt att personer med specialistkunskap inom viktiga områden finns tillgängliga för att stödja teamets kompetens. Processteamet kartlägger vanligtvis processerna, men en del organisationer använder även en *dokumenterare* som slutför kartläggningen så att processen får önskad

---

<sup>106</sup> Rentzhog, 1998

<sup>107</sup> Ibid



form. Fördelarna med detta är att det sparar tid för teamen samt gör det lättare att få fram standardiserade flödesbeskrivningar som är lätta att förstå för alla inom organisationen. Nackdelen är dock att det skapas en onödig överlämning mellan parterna och det blir svårt att hålla processdokumentation uppdaterad.<sup>108</sup>

Processledningsteam ledda av processägare är forumet för kontinuerlig ledning och utveckling av processer. Utifrån övergripande måttal och mål för processens effektivitet och ändamålsenlighet identifierar teamet möjligheter till förbättring. Många gånger kräver dock förbättringsarbetet större insatser än vad processledningsteamet kan hantera. Då kan en lämplig lösning vara att forma temporära *problemlösningsteam*, vilka bör ges en tydligt avgränsad uppgift med klart definierad början och slut.<sup>109</sup>

Att utveckla en infrastruktur för processledning i en för övrigt funktionellt orienterad organisation innebär att en ny dimension tillförs den existerande strukturen. Trots att infrastrukturen endast i viss utsträckning säkerställer att organisationens kärnprocesser börjar ledas och utvecklas är inte organisationen processororienterad. Processsynsättet måste bli en del av företagskulturen och därmed påverka medarbetarnas synsätt och agerande. Då roller och forum för processledning läggs till en befintlig funktionell organisationsstruktur uppstår en matrisorganisation, vilken kännetecknas av att i första hand ha rapporterings- och ledningssystem, men också stödjande mekanismer och organisationskultur, av flera dimensioner. Som alla strukturella alternativ har matrisorganisationen sina för- och nackdelar. Huvudsyftet går ut på att försöka kombinera fördelarna från olika dimensioner. I detta fall är syftet att uppnå de positiva effekterna av processororienteringen utan att minska utvecklandet av den funktionella specialistkompetensen. Risken är dock att matrisorganisationen blir en dålig kompromiss som inte fungerar bra ur någon av dimensionerna.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Rentzhog, 1998

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> Davis & Lawrence, 1977

## 4.7 HUR PÅVERKAS DEN BEFINTLIGA ORGANISATIONSSTRUKTUREN AV ETT PROCESSTÄNKANDE?

Rentzhog anser att organisering för processledning leder till genomgripande organisationsförändringar<sup>111</sup>, vilket även vi anser med utgångspunkt i ovanstående resonemang och diskussion. Om inte dessa förändringar får stöd i den befintliga organisationsstrukturen kommer det troligtvis bli svårt att lyckas. Det kan eventuellt rentav leda till att dagens strukturer helt och hållet hindrar implementeringen av nya idéer.<sup>112</sup>

Davenport poängterar att processsynsättet inte kommer kunna genomsyra en organisation om det inte byggs in i viktiga strukturella element, såsom bland annat verksamhetsplanering, resursallokering samt personlig utvärdering. Implementeringen av ett processsynsätt medför därmed stora förändringar i den befintliga strukturen.<sup>113</sup> Vi anser att detta sällan är en enkel uppgift, då ett problem är att de flesta strukturella element inom en organisation har skapats i en funktionell miljö och fungerar bra som stöd för ett funktionellt synsätt, men ej för ett processorienterat, då dessa synsätt skiljer sig åt. Enligt Rentzhog finns det två möjliga förändringsstrategier, antingen försätter organisationen att utgå från den befintliga strukturen för att gradvis försöka anpassa den, det vill säga en mer TQM-baserad förändring, eller så väljer organisationen att utifrån processsynsättet utveckla en ny struktur, i likhet med BPR<sup>114</sup>. Vi kommer nedan beskriva och diskutera de båda förändringsstrategierna, då vår uppgift eventuellt kommer omfatta något av dessa tillvägagångssätt.

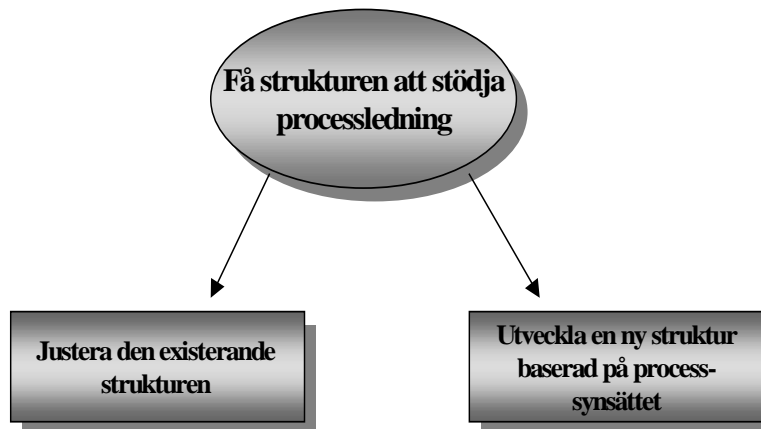
---

<sup>111</sup> Rentzhog, 1998

<sup>112</sup> Hout & Carter, 1995

<sup>113</sup> Davenport, 1993

<sup>114</sup> Rentzhog, 1998



**Figur 11 Två möjliga tillvägagångssätt för att få organisationsstrukturen att stödja processsynsättet**

Källa: Rentzhog, 1998 sid 154, egen bearbetning

### **4.7.1 Anpassa den befintliga strukturen**

Det vanligaste tillvägagångssättet för att stödja det nya processsynsättet är att anpassa den befintliga organisationsstrukturen. De strukturella anpassningarna börjar med att processen läggs till som en ny dimension i organisationsschemat. För att styra och förbättra tvärfunktionella processer tillförs därefter en infrastruktur av processägare och processledning, vilket diskuterats ovan i avsnittet om organisering för processledning. På detta sätt tillförs organisationsstrukturen ett antal nya element, vilka skapar grund-förutsättningar för att börja leda och förbättra processerna.

Enligt Rentzhog går det att förvänta sig att de olika strukturella elementen har skapats utifrån ett funktionellt synsätt och då detta till stor del är ett motsatt synsätt till processsynsättet kan anpassningen främst leda till två svårigheter. För det första går det att nämna att ett relativt stort och omfattande förändringsarbete är ett krav. Detta kan dock dra ut på tiden, vilket kan vara allvarligt då tidsaspekten ofta är relativt begränsad och pressad i de flesta organisationer, både från medarbetarnas och ledningens synvinkel. För det andra kan det vara svårt att i grund och botten identifiera alla delar av den befintliga organisationsstrukturen som behöver förändras. Som en följd av dessa svårigheter riskerar organisationens anpassningsstrategi att leda till en dålig kompromiss. Istället för att organisationens fundamentala strukturer förändras tillförs den nya processdimensionen till de befintliga strukturella elementen. Förhoppningen är att kunna få det bästa av både den funktionella dimensionen och processdimensionen, med det kan vara risk att denna

kompromiss ger motsägelsefulla signaler. Styrkan med denna anpassningsstrategi är dess evolutionära karaktär. Ändringarna i organisationens struktur genomförs stegvis, vilket bidrar till att risken att förlora den befintliga strukturens styrkor och svagheter minskar.

### **4.7.2 Förändra grunden för strukturen**

En fundamental förändring i strukturen är av mer revolutionerande karaktär än anpassning. Det blir en genomgripande förändring av hur det dagliga arbetet grupperas, integreras och styrs. Istället för funktioner blir processerna de främsta byggstenarna. Då det sker en förändring om hur grunden i arbetet ser ut blir mycket av den befintliga strukturen inaktuell och måste vanligtvis förändras. Organisationer som är strukturerade kring processer har inte lika stort behov av en yttre samordning. Den samordning som dock finns mellan funktionerna eller avdelningarna i den ursprungliga strukturen bör ersättas av andra former för att på så sätt få en samordning mellan processens olika delar.

Att förändra grunden för hur arbetet grupperats, från funktion till process, leder till att vissa strukturella element måste omarbetas. Den nya strukturen kommer rakt igenom att grundas i ett och samma synsätt, det vill säga processsynsättet, vilket är en stor fördel. Risken att det skall uppstå några motstridiga signaler blir således inte så stor i jämförelse med den tidigare nämnda förändringsstrategin.

## 5 NULÄGESBESKRIVNING

---

*I detta kapitel beskriver och diskuterar vi Vildmarkshotellets organisation främst vad gäller struktur och arbetsklimat samt dagens konferensprocess, vilket bygger på de intervjuer och samtal som vi genomfört. Vi har gjort intervjuer med ledningsgruppen och varje avdelningschef som ingår i konferensprocessen samt haft diskuterande samtal med ett antal av hotellets medarbetare.*

---

### 5.1 VILDMARKSHOTELLET ORGANISATION

Samtliga respondenter fick svara på en del allmänna övergripande frågor om hotellets organisation och deras uppfattning rörande dessa frågor presenteras i detta avsnitt.

#### 5.1.1 Organisationsstrukturen

Vad rör Vildmarkshotellets organisationsstruktur anser avdelningscheferna att den är lite för toppstyrd, framför allt när det är större beslut som skall fattas. Att organisationen är lite hierarkisk upplevs dock positivt, eftersom de anser att det är nödvändigt att ha en viss hierarki i denna typ av verksamhet. Det anses dock bra att VD och ledningsgruppen inte lägger sig i de frågor som rör varje specifik avdelning utan att de istället arbetar mer med det långsiktiga och strategiska arbetet inom organisationen. Sedan Anders Hallin tillträdde som VD har organisationen ändrats mycket. Förut fanns det egentligen bara en chefsnivå och resten av personalen arbetade alla tillsammans, varvid resultatet blev att det inte var någon ordning alls inom organisationen. Under de senaste åren har organisationen vuxit, och därför har behoven av viss styrning ökat, vilket har medfört att en mellanchefernivå har införts och under denna ytterligare ansvarsposter. När denna organisationsförändring skulle implementeras upplevdes det till en början vara rörigt. Ett exempel på detta är:

*”Om jag hade problem med en person skulle inte jag gå till den personen direkt utan till avdelningschefen. Det upplevdes vara lite väl många rutor hit och dit.”*

(Källa: Karoline Blosser, försäljningsansvarig)

Den nya organisationsfördelningen, vilken innebär en VD som inte alls blandar sig i driften, uppfattas positivt bland avdelningscheferna. Organisationsförändringen innebar fler chefsnivåer och en del omstruktureringar i driften, vilka inte är riktigt klara ännu. Den allmänna uppfattningen bland avdelningscheferna är dock att det med all sannolikhet kommer bli bra när allt är klart. De vill även framhålla att den enskilde individens ansvar inte har minskat bara för att det blivit fler chefsnivåer inom organisationen. Istället anser de att de har mycket att säga till om och att de känner att det inte är några problem att söka upp VD:n och säga vad de tycker. VD:n upplevs bland de anställda vara mer ”en i gänget” istället för en person som endast sitter högt upp i organisationen och bestämmer. Han anses vara mycket lyhörd och rådfrågar ofta de anställda om vad de tycker om saker och ting.

Respondenterna från ledningsgruppen tycker att organisationen är platt med tanke på att det är endast fyra personer i ledningsgruppen samt att de anställda har stor frihet och befogenheter över sina respektive arbetsområden. De anser dock att den till viss del är hierarkisk, vilket de ändå tror är nödvändigt i den här typen av verksamhet. En av respondenterna anser däremot att den ibland är för platt inom vissa områden, vilket denna person även anser vara lite konstigt, då hotellbranschen i allmänhet är hierarkisk. Innan nuvarande VD kom in i organisationen var det en mycket ostrukturerad organisation och sedan dess har ledningsgruppen arbetat mycket med att få in en struktur i organisationen och på så sätt få in ett ledningssystem som fungerar. Bland annat har organisationen, som tidigare nämnts, byggts på med fler chefsnivåer under tiden hotellet har vuxit. Anders Hallin framhåller att de arbetar parallellt med att bygga upp en managementstyrka med ytterligare nivåer för att stärka organisationen, samtidigt som de vill trycka ansvar och befogenheter uppifrån och ner. Han poängterar även att:

*...”en VD sitter vanligtvis högst upp och fattar alla beslut men det funkar inte när en organisation växer. Jag kan omöjligt fatta alla beslut ensam.”*

(Källa: Anders Hallin, VD)

Respondenterna i ledningsgruppen anser att det finns en del av de anställda som inte vill ta ansvar och andra som vill. De tror dock att det handlar om att många i personalen är vana vid att andra tar hand om mycket och därför behöver de inte själva ta något ansvar. De anställda tänker endast på sina

egna ansvarsområden, varvid det vanligtvis uppstår en del intressekonflikter. Det framhålls även bland dessa respondenter att Vildmarkshotellets motto är ”kan, vill och våga” och att de inte vill ha personal som inte vågar och kan själva och därför arbetar de med att stimulera medarbetarna till att ta eget ansvar. Det skulle behövas fler som vågar och det arbetas för tillfället mycket med det och de hoppas därför snart se resultat av detta. En åtgärd är utbildningen ”employeeeship” som syftar till att få ett bättre arbetsklimat, ett ökat engagemang bland medarbetarna samt kontinuerligt utveckling av organisationens arbetsätt. Denna utbildningssatsning genomförs i samarbete med det danska konsultföretaget TMI. En av respondenterna uttryckte även att det är positivt att de anställda har tydliga ansvarsområden. Det krävs därför en organisatorisk uppbyggnad där det finns tydliga definierade ansvarsområden för att få det dagliga arbetet att flyta.

Avdelningscheferna framhöll att de har stor möjlighet att påverka sina egna arbetsuppgifter och att de åtminstone inte får för lite ansvar inom sina respektive befattningar. Det framkom dock att en del av respondenterna ibland inte vet riktigt hur mycket ansvar de har när det gäller vissa frågor. På frågan om de anser att de har stor möjlighet att påverka sina egna arbetsuppgifter svarade två av avdelningscheferna att de helt bestämmer och formar sina egna arbetsuppgifter och poängterar att det är viktigt att styra arbetet till det som gästen vill ha, medan de övriga tycker att de till stor del kan påverka sina arbetsuppgifter, men att de inom vissa områden känner att de har för lite befogenheter eller är osäkra på vilka befogenheter de har. Exempelvis om hotellet har en missnöjd gäst vet de inte hur långt de kan sträcka sig för att åtgärda missnöjdheten. De framhöll att många är medvetna om att de måste se till att gästen går från hotellet nöjd, men att de inte riktigt vet vad de kan göra för att nå dit:

*”Jag vet att jag kan ge gästen en drinkbiljett, men kan jag bjuda på en dansweekend?”*

(Källa: Nina Karlsson, konferensansvarig)

Vem som fattar beslut inom organisationen är beroende av vilken nivå besluten ligger på. Inom hotellet äger avdelningsmöten rum där beslut fattas som kan tas på avdelningsnivå och som kan fattas utan högsta chef och ledning. Där anser avdelningscheferna att de är relativt flexibla och vet vilka beslut som de själva får ta och vilka som de måste gå vidare med till högre nivåer. De känner att de inte behöver fråga om allt. Respondenterna i

ledningsgruppen vill att de anställda skall fatta beslut istället för att ständigt gå och rådfråga sin chef. De anser att det är viktigt att ha anställda som vågar ta beslut, även om de fattar beslut som är felaktiga, eftersom de i dessa fall förhoppningsvis lär sig av sina misstag. Det finns dock beslut som endast de fyra i ledningsgruppen kan fatta, vilket främst är beslut som rör hela organisationen. Många av dessa kommer ofta nerifrån de anställda i organisationen, exempelvis från avdelningsmötena. Respondenterna från ledningsgruppen framhåller även att det finns olika typer av beslut, dels vad det gäller det ekonomiska, men även vad det gäller det utvecklingsmässiga.

*”Ekonomiskt sett har vi ett antal pengaramar som vi får lov att ta egna beslut inom och sen har vi givetvis en budget som vi förfogar över. Handlar det om stora utvecklingsfrågor hamnar det på ledningens bord, alternativt styrelsens om det handlar om investeringar.”*

(Källa: Christer Rådeström, driftschef)

Beslutsvägarna upplevs av majoriteten i ledningsgruppen vara korta, speciellt i jämförelse med hur det är inom hotellkedjor, som exempelvis Scandic Hotell där två i ledningsgruppen har arbetat tidigare. Den respondent som inte delade de övrigas åsikt fullt ut ansåg att beslutsvägarna är långa i vissa delar i och med att Vildmarkshotellets organisationsstruktur till stor del är hierarkiskt uppbyggd. Bland avdelningscheferna är uppfattningen däremot att beslut fattas relativt fort när det rör beslut inom respektive avdelning eller om det gäller gästerna, men är det större beslut som Anders Hallin eller ledningsgruppen måste besluta om tar det mycket längre tid. Dessa beslut kan vara en aning seglivade och beslutsvägarna är mycket långa i vissa fall.

*”Beslutsvägarna kan uppfattas ganska långa. Det beror lite på vad det är, men det kan exempelvis gå många turer upp och ner och många försök och så vidare”.*

(Källa: Peter Johansson, köksmästare)

### **5.1.2 Arbetsklimatet**

Trots att Vildmarkshotellets organisation till viss del upplevs vara hierarkisk och att beslutsvägarna i vissa fall är långa, upplever de flesta respondenterna att hotellet är en rolig organisation att arbeta inom. Ett flertal, och då främst avdelningscheferna, framhåller dock att det är en



organisation som har lite svårt för nytänkande och att finna nya sätt att utträtta arbetsuppgifter på samt att företagskulturen karakteriseras av ett relativt stort förändringsmotstånd i vissa sammanhang. Detta upplevs av flertalet respondenter främst finnas bland de äldre anställda som är vana att alltid utträtta saker på samma sätt. När yngre personer har anställts har de uppfattats som ”nytänkande idésprutor”, varvid det ofta har uppstått förändringsmotstånd hos de äldre, vilket har gjort att stämningen inom organisationen blivit negativt påverkad. Det är tydligt att det även finns en rädsla för utveckling, vilket uppfattas vara svårt att arbeta bort.

Avdelningscheferna framhåller att sedan Anders Hallin tillträdde som VD har det hänt mycket och att de gamla rutinerna och förändringsmotståndet hos vissa i personalen förhoppningsvis kommer att försvinna i sinom tid. Ett led i detta är den så kallade utbildningssatsningen ”employeeeship”, vilken förhoppningsvis skall kunna bidra till att hotellet kan gå från sin gamla vision som de inte fullt ut är nöjda med till en som de trivs med och känner att de kan arbeta inom.

*”Många tänker att så har vi alltid gjort inom vissa avdelningar, men det håller på att bli bättre i och med utbildningssatsningen ”employeeeship”. Där får man arbeta mycket i lag och blandas med andra avdelningar. Just därför tror jag att det håller på att förbättras, men det har alltså varit ganska dåligt.”*

(Källa: Peter Johansson, köksmästare)

Denna utbildningssatsning har hittills visat sig vara mycket uppskattad bland samtliga respondenter, både personal och ledning. Utbildningen går ut på att skapa vad som skall vara en bra medarbetare.

*”En bra medarbetare är någon som helhjärnat och helhjärtat engagerar sig i företaget.”*

(Källa: Anders Hallin, VD)

Utbildningssatsningen innebär även, från ledningens sida, att kunna bygga hotellets organisation på ett sådant sätt att medarbetarna kommer in och deltar i så kallade framtidsgrupper och därmed får möjlighet att kunna påverka framtiden. För att skapa detta engagemang och denna motivation inom organisationen arbetas det mycket i lag bestående av medarbetare från olika avdelningar. Under intervjuerna framkom det även att

Vildmarkshotellets ägare är mycket kreativa människor som önskar att ständigt utveckla alla hotellets avdelningar och bidrar på så sätt till ett spännande och inspirerande arbetssätt.

Samtliga respondenter ansåg att arbetsklimatet i stort sett är bra, men det kan bli bättre och många av de anställda är medvetna om att det finns mycket att göra för att det skall bli bättre.

*”Arbetsklimatet är i det stora hela bra. Vi har många positiva medarbetare, men vi är inte alls i mål. Det finns väldigt mycket kvar att göra.”*

(Källa: Kerstin Ellis, ekonomi-/personalchef)

Ett exempel på något som måste förbättras är, enligt samtliga respondenter, att det mellan vissa avdelningar finns ett visst revirtänkande, det vill säga ”vi och de” - känsla, vilket speglar av sig i arbetsklimatet och påverkar arbetsstämningen negativt. Det kan till och med förekomma mycket skrikande, gapande samt ”dagisfasoner” mellan vissa i personalen. Detta revirtänkande anses medföra att vissa avdelningar har mycket svårt att samarbeta, medan vissa kan arbeta mycket bra tillsammans och detta upplevs bland annat bero på att det inom vissa avdelningar är en stor omsättning på personal medan det i andra inte är någon omsättning alls. De avdelningar som inte har någon direkt omsättning och inte anser sig få någon uppskattning för sitt arbete, grupperar sig gärna och fokuserar mestadels på vilka problem som finns. Ofta jämför de med hur det var tidigare. Nästan alla respondenter upplever att det uppstår konflikter och problem mellan dessa och de avdelningar som har ett stort genomflöde av personal, vilka gärna kontinuerligt förnyar samt utvecklar sig. En i ledningsgruppen upplever dock inte att det finns något gammalt arbetssätt som ligger och gror inom någon avdelning utan att det istället finns en stor entusiasm bland alla i personalen.

### **5.1.3 Sammanfattning**

För att läsaren skall kunna få en helhetsbild över Vildmarkshotellets organisation följer här en kort sammanfattning:

Vildmarkshotellets organisationsstruktur upplevs av de flesta respondenter vara relativt hierarkisk, vilket bland annat beror på att organisationen har vuxit under de senaste åren och mellanchefernivåer har införts. Detta upplevs dock inte negativt bland de anställda utan det anses istället

nödvändigt i denna typ av verksamhet samtidigt som relationerna mellan chef och medarbetare är informella. Organisationsstrukturen brukar i många organisationer påverka hur beslutsfattandet sker. Inom Vildmarkshotellet tar beslutsfattandet olika lång tid beroende på vilken nivå besluten ligger på. Beslutsvägarna upplevs vara onödigt långa när det gäller beslut som rör hela organisationen, men då det gäller beslut som rör respektive avdelning eller hotellets gäster anses vägarna däremot vara relativt korta.

Inom Vildmarkshotellets olika avdelningar upplevs det, bland samtliga respondenter, finnas ett visst revirtänkande, vilket innebär att de anställda i dagsläget endast tänker på sina egna ansvarsområden. Detta anses spegla av sig på hotellets arbetsklimat och påverka arbetsstämningen negativt i vissa avseenden genom att det uppstår en del intressekonflikter. Detta revirtänkande medför att vissa avdelningar har mycket svårt att samarbeta, medan andra kan arbeta mycket bra tillsammans och detta anses bero på att det inom vissa avdelningar är en stor omsättning på personal medan det i andra inte är någon omsättning alls. För att det skall bli ett bättre arbetsklimat samt ett ökat engagemang bland personalen arbetar Vildmarkshotellets ledning med utbildningssatsningen "employeeeship" tillsammans med ett danskt konsultföretag, TMI.

Då hotellet har en relativt hierarkisk struktur kan det tänkas att hotellets företagskultur skulle kunna präglas av formella relationer och strikta chefsnivåer. Så är dock inte fallet utan organisationen har en kamratlig kultur där de anställda inte känner att det är något problem att direkt gå till VD:n och framföra sina åsikter. Dessutom är hotellet sedan ett par år tillbaka inne i en expansiv fas samt har haft en vision som betonar nytänkande, varvid de anser att det är viktigt att hotellet har en kultur som stödjer expansion och förändring. Detta är något som eftersträvas inom Vildmarkshotellet, bland annat genom "employeeeship" och den nya visionen.

Avsikten med ovanstående information är att ge läsaren en möjlighet att skapa sig en bild av hur det idag fungerar på Vildmarkshotellet. Vi anser att det är av stor vikt för läsaren att få ta del av denna information när denne nu skall fördjupa sig i uppsatsens huvudsakliga problemområde; konferensprocessen.

## 5.2 KONFERENSPROCESSEN

De gäster som kommer till Vildmarkshotellet för att konferera får i dagsläget uppleva en process där arbetet är uppdelat i fem olika avdelningar; försäljningsavdelning, konferensavdelning, reception, restaurang samt kök. Processen börjar med att det kommer in en förfrågan till försäljningsavdelningen, där en bokningsansvarig tar hand om gästen. Denna person tar emot beställningen och lägger in allt i datasystemet samt skickar bekräftelser och offerter till gästen. Det är bokningsavdelningen som tar hand om allt som händer och sitter med all information fram till ca en vecka innan gästerna kommer till hotellet. Då skall informationen förmedlas ut till de andra berörda avdelningarna, vilket sker i form av så kallade PM-möten som äger rum varje onsdag. Förmedlingen blir dock oftast lite oklar och restaurangchefen uttrycker det på följande sätt:

*”Informationen kommer vanligtvis för sent från bokningen för att de har för mycket att göra. Ibland är inte all information klar när vi har PM-möten på onsdagar och konferensen är på måndagen. För en stor konferens skall man inte behöva lösa detaljer samma vecka som den skall äga rum!”*

(Källa: Tomas Björklund, restaurangchef)

Till dessa möten sammanställer bokningen ett PM för varje konferensgrupp och på mötet går de igenom kommande veckas konferensgrupper, till exempel när de skall äta lunch och vad de skall äta, när de skall dricka kaffe, äta middag och så vidare. På dessa möten får vem som helst delta, men vanligtvis är det dock endast en representant från respektive avdelning och avdelningscheferna anser att informationen på dessa möten sker relativt snabbt. Det är främst tider, antal och speciella önskemål som prioriteras, varvid de olika avdelningarna anser att de inte hinner sätta sig in i de problem som kan uppstå för sin respektive avdelning. Generellt för varje avdelning är att det inte finns någon kvalitetssäkring<sup>115</sup>, vilket medför att slarv inom en avdelning får konsekvenser inom andra. En respondent i ledningsgruppen framhöll att kvalitetssäkring är av störst vikt för försäljningsavdelningen, då de felmarginaler som de har blir större ju längre i processen de kommer. Därför anser respondenten att det är viktigt att försäljningsavdelningen kontrollerar att PM-rapport och bekräftelse

---

<sup>115</sup> Kontroll att allting genomförs rätt från början.

stämmer överens innan informationen sprids till övriga avdelningar, vilket i dagsläget vanligtvis inte sker. En annan respondent inom ledningsgruppen framhöll sin uppfattning om att försäljningsavdelningen efter onsdagens PM-möte avsäger sig allt ansvar och lämnar över det till driftsorganisationen. Information om vad som är inbokat finns sedan skriftligen samlat i receptionen, men även i hotellets datasystem. I många fall sker det dock ändringar, vilket är respektive avdelnings ansvar att regelbundet kontrollera i datasystemet.

När gästerna kommer till hotellet tas de om hand av en konferensvärdinna som går igenom allt med gästen och kontrollerar så att allt stämmer med bekräftelsen. Konferensvärdinnan har dock inte varit med vid bokningstillfället då gästen har framhållit eventuella önskemål, varvid det ibland uppstår situationer där konferensvärdinnan måste fråga bokningsansvarig eller leta bland diverse papper för att få reda på vad det verkligen är som gäller samt vad som är bokat eller inte, vilket tar extra tid. Idag handlar det även mycket om att avdelningarna får täcka upp för varandra, varvid onödigt dubbelarbete stundtals uppstår. Konferensavdelningen har även som uppgift att se till att allt är på plats, ställa i ordning alla lokaler, följa gästen upp till dennes lokal och öppna grindarna till djurparken om gästerna skall in dit. De skall göra mer än att endast ta hand om gästerna, varvid många av uppgifterna inte blir perfekt utförda. Konferensvärdinnorna är gästernas kontaktpersoner under deras vistelse på hotellet, men de följer inte gästerna ”steg för steg” genom konferensprocessen utan gästerna får söka konferensvärdinnorna på deras telefoner eller gå till receptionen. Konferensavdelningen är på samma våningsplan som konferensrummen, varvid det är lätt för gästen att gå dit och fråga om något är oklart. Om det är mycket att göra på hotellet är det dock inte säkert att gästen träffar konferensvärdinnan mer än vid ankomsten. Vid våra observationer av en konferensgrupp upptäckte vi att det inte fanns någon från konferensavdelningen som visade gästerna vart de skulle gå för att få sitt förmiddagskaffe när de kom ut från sina konferenslokaler. När gästerna kom ner till restaurangen såg de något förvirrade ut och undrade var kaffet skulle serveras, men det föll sig relativt naturligt att det var i anslutning till restaurangen. Vi observerade dock att ett par av konferensgästerna fick hjälp av en i personalen som råkade gå förbi just då. Det fanns således ingen personal till hands för gästen utan gästerna fick tillsammans komma fram till vart de skulle. Detta stärkte vad en respondent i ledningsgruppen framhöll under sin intervju att personalen i dagsläget ofta står och väntar på att gästen skall komma till deras

avdelning istället för att vara där gästen är och där de bäst behövs för tillfället.

Avslutningsvis när gästen har lämnat Vildmarkshotellet är det ekonomiavdelningen som tar vid och skickar ut fakturor och de har vid denna tidpunkt sällan fått rätt information om vad som har hänt under gästens vistelse. Detta medför att det kan ta upp till två månader innan en faktura skickas ut. De anställda på ekonomiavdelningen vet inte om något har gått snett och i sådana fall vad som har gått snett. En orsak till detta kan vara att det i dagsläget inte går att spåra vem som har utfört en viss handling, då få av de anställda signerar bongningar<sup>116</sup>, meddelanden och dylikt. Det är av stor vikt för ekonomiavdelningen att få veta vad som har gått snett, då det kan bidra till att gästen eventuellt aldrig kommer tillbaka om även fakturan blir fel. En annan anledning till att det tar så lång tid för en faktura att skickas ut kan, enligt en av avdelningscheferna, vara att antalet konferenser har ökat, vilket beror på att antalet anställda inom försäljningsavdelningen har blivit fler. Vidare framhåller denne respondent att de därmed kan sälja mycket mer än tidigare. Det är även många kringarrangemang till varje konferens, vilket kan vara svårt för faktureringsansvariga att få ihop, vilket vanligtvis är ett tungt och svårt arbete att göra så långt i efterhand. Dessutom är inte de faktureringsansvariga engagerade i gästerna när dessa är på hotellet, varvid det kan vara svårt för dem att hålla sig uppdaterade med vad som händer under gästens vistelse.

### **5.2.1 Brister i processen**

Inom konferensprocessen går det att urskilja ett antal brister, vilka presenteras i följande punkter samt diskuteras nedan:

- Förståelse saknas för andra avdelningars arbete.
- Intressekonflikter mellan olika avdelningar; en form av revirtänkande.
- Bristande informationsspridning.
- Brist i ansvarsöverlämningar mellan avdelningarna.
- Bristande samarbete mellan olika avdelningar.
- Helhetssyn över konferensarbetet saknas.
- Bristande kundfokusering

---

<sup>116</sup> Kassakvitton från hotellets olika avdelningar.

Vildmarkshotellet använder sig i dagsläget av arbetsrotation för att de anställda skall få en ökad förståelse för varandras arbetsuppgifter. Denna arbetsrotation innefattar dock inte ekonomiavdelningen och köket, då dessa avdelningar kräver speciell kompetens. Konferensavdelningen är dock en populär avdelning som många av de anställda vill arbeta inom. Det är även många som kan arbeta där då det är en enkel avdelning att bli placerad inom, eftersom det inte finns några datasystem eller andra tekniska färdigheter som medarbetarna måste lära sig. Då konferensavdelningen är så populär vid arbetsrotation blir avdelningens kvalitet sämre, eftersom det, enligt en respondent i ledningsgruppen, saknas en riktig kärna inom denna avdelning och de anställda inte är helt säkra på hur arbetet skall gå till.

Respondenterna anser att det finns många brister i dagens konferensprocess och ett exempel är de intressekonflikter som råder mellan de olika avdelningarna. Det är, som tidigare nämnts, ett revirtänkande på företaget, vilket bland annat medför att arbetsflödet inte blir vad det borde vara. De olika avdelningarna utbyter en mängd information, vilket bland annat sker via datasystemet, men även muntligt. Oavsett hur duktiga de olika avdelningarna är på att lämna över information och frågor mellan sig så är det dock lätt hänt att en del av informationen går förlorad. Det framhålls, bland annat från medarbetarna, att brister i denna process är att informationsspridningen från ledningen tar alldeles för lång tid, att deras respektive avdelningschef har svårt att lämna ifrån sig information i tid samt att kommunikationen mellan vissa avdelningar fungerar dåligt, vilket gör att det uppstår felkällor inom arbetet vilka annars skulle kunnat undvikas. Ett exempel på detta är följande:

*”Processen karaktäriseras av ett antal isolerade öar, som bearbetar kunden på olika stadier på hans väg... Dessa öar pratar med varandra, men inte tillräckligt bra och därför får kunden ta en del av den problematiken.”*

(Källa: Christer Rådeström, driftschef)

Driftschefen anser att de främsta bristerna inom processen är överlämningen mellan försäljningsavdelningen och driftsorganisationen samt överlämningsprocessen totalt sett. Det uppstår även en intressekonflikt inom försäljningsavdelningen då de har som mål och även press på sig att sälja så mycket som möjligt, samtidigt som de skall göra all detaljplanering för konferenserna. Försäljningsavdelningen har mycket att göra och sitter på mycket information. Det är svårt för dem att hinna skriva

in allt i datasystemet, hinna ringa till gästen och fråga om de exempelvis har bestämt vad de skall äta, vilket drabbar de övriga avdelningarna och då främst köket eftersom de måste beställa varor i god tid. Vidare framhåller driftschefen att driftsorganisationen idag får ta över fyra eller fem dagar innan konferensen börjar och det gör det hela svårt. För driften är det oerhört viktigt att få veta alla ändringar som sker. Det finns dock datorer överallt för att alla i personalen skall kunna uppdatera sig om vad som händer. Problemet är dock att många i personalen inte är säkra på hur datasystemet fungerar och väljer därför inte att regelbundet uppdatera sig vilket är en orsak till att det uppstår felkällor i processen. En bidragande orsak är även att det finns en del anställda som inte vill lära sig hur datasystemet fungerar. De som dock uppdaterar sig gör det inte regelbundet utan skriver ibland ut listor en vecka i förväg och tror att det kommer att se ut så när gästerna kommer. På grund av att personalen härmed inte tar sitt ansvar kan detta leda till att hotellet får ta emot en del onödiga klagomål från gästerna.

En annan brist är samarbetet mellan de olika avdelningarna. I dagsläget fungerar det relativt bra, men respondenterna anser dock att det skulle kunna vara ett bättre samarbete, eftersom det är relativt mycket revirtänkande mellan avdelningarna.

*”...om någon ber om hjälp får man ofta till svar att nej du får gå till någon annan och be om hjälp. Så vill man ju helst inte bli bemött utan på ett mer hjälpsamt sätt så att alla medarbetare skall vara nöjda.”*

(Källa: Karoline Blosser, försäljningsansvarig)

Respondenterna framhåller vidare att detta revirtänkande medför att de anställda fokuserar mer på sin egen arbetssituation istället för att fokusera på gästen. Personalen inom avdelningarna skyller idag vanligtvis ifrån sig när problem uppstår istället för att försöka lösa dem tillsammans. De vågar inte riktigt stå för sina handlingar och ett exempel på detta är att de anställda sällan sätter sin signatur på lappar eller kvitton. Detta gör att det är svårt att spåra vem som utfört handlingen, varvid ingen med säkerhet kan hållas ansvarig och ej heller lära sig av sina misstag. Detta resulterar i att samma misstag ofta begås flera gånger och att onödig irritation skapas mellan vissa avdelningar, vilket i sin tur kan skapa en dålig arbetsstämning inom hotellet. Köksmästaren poängterar samarbetsbristen på följande sätt:



*”Vi måste bli bättre på att kunna lösa problemen tillsammans. Man skall inte hålla på och skylla ifrån sig, eftersom det är ett gemensamt ansvar! Kan man göra något för gästen för att kompensera ett fel fastän det egentligen inte är jag som har gjort fel så skall man känna att man skall göra det och inte tänka att det var ju inte jag som gjorde något fel. Alla ska ta tag i misstagen.”*

(Källa: Peter Johansson, köksmästare)

Uppstår problem eller om gästen kommer med klagomål brukar de anställda hjälpas åt för att rätta till detta, men respondenterna anser att det är synd att det skall behöva gå så långt att ett problem som berör gästen måste uppstå. Vanligtvis är det information från bokningen som inte har gått fram ordentligt till respektive avdelning. Det brukar dock inte vara stora saker som brister utan främst småsaker på grund av att personal ej ständigt finns vid gästens sida under dennes vistelse på hotellet, men dessa brister kan vara avgörande för huruvida gästen kommer tillbaka eller inte.

I dagsläget finns vissa rutiner inom konferensprocessen, men ledningen anser att de är för få och för dåliga. Det skulle behövas fler rutiner inom organisationen. Driftschefen skulle gärna se mer av någon så kallad standardisering så att alla anställda inom samma avdelning gör på samma sätt. De har förberett hur de skall bära sig åt i vissa givna situationer genom att en del avdelningar har ett fåtal arbetsbeskrivningar, men i dagsläget arbetar de mycket på känn.

Bristerna i dagens konferensprocess beror till viss del på att det i dagsläget inte finns någon som är ansvarig för varje konferens. Konferensavdelningen består av tre heltidsanställda konferensvärdinnor och två som håller på att utbildas för att ingå i avdelningen. Vårdinnorna har inte det helhetsansvar som krävs, vilket är en brist. Härmed finns ingen som följer gästen under dennes väg genom hela processen, ingen som alltid finns till hands för gästen att prata med och ställa eventuella frågor till. Saknaden av en person som har ett helhetsansvar över processen medför bland annat att de anställda får täcka upp för varandra. Ett exempel på detta var när en konferensgrupp om 67 personer menade att de hade blivit lovade att checka in redan klockan 11.30, vilket vanligtvis sker klockan 15.00. Rummen var då inte i ordning eller städade, varvid detta blev en mycket stor affär. Konferensansvarig berättar om denna situation:

*”Jag sa att jag skall göra vad jag kan för att vi skall ordna detta till 11.30 och ringde till bokningsansvarig som för tillfället satt hos frissan och hon sa att hon inte hade lovat dem något sådant. Gästen sa att de skulle ha rummen vid 11.30 annars åker de hem. Jag sa att ”det här fixar jag”, men tänkte att hur ska det gå till! Jag ringde till städansvarig och sa att rummen måste vara klara till halv tolv. Hon sa att det går inte. Då ringde jag receptionen och bad de som inte hade något särskilt att göra att gå upp på städ. Vi hämtade städerskor i Krokek och köksmästaren lånade ut kockar som hjälpte till att bädda sängar! Rummen blev klara till 11.30 och gästen var supernöjd! När det verkligen gäller och när det är riktigt allvar så ger alla 110%. Något annat skall inte sägas, men det är synd att det skall behöva gå så långt för att det skall bli så. Det var även kul att få hjälp av köket för de brukar inte vara så villiga att hjälpa till annars, eftersom de har en annan klädsel.”*

(Källa: Nina Karlsson, konferensansvarig)

För att eliminera bristerna i processen anser ledningen att en förändring är nödvändig och de upplever att dagens konferensprocess är både lätt och svår att förändra. På grund av att det finns många människor som har arbetat på hotellet länge är det relativt svårt att genomföra förändringar, men dessa möts vanligtvis positivt av majoriteten om det finns en förståelse för dem genom att någon har pekat på vad som behöver förändras och hur de anställda skall arbeta för att uppnå detta. Ledningen har uppfattningen om att en förändring i dagens konferensprocess kommer att mottagas positivt av de anställda, eftersom de flesta är medvetna om att en förändring är nödvändig för att gästens vistelse skall bli bättre än i dagsläget och överträffa gästens förväntningar. Denna förändring kommer förhoppningsvis även leda till en ökad kundfokusering.

### **5.2.2 Ansvar i processen**

För att kunna överträffa gästens förväntningar så att gästens upplevelse skall bli så bra som möjligt är det av stor vikt att de anställda inom Vildmarkshotellet är kundfokuserade och har en helhetssyn över processen, men i dagsläget saknas detta i stor utsträckning. En del av medarbetarna anses dock ha helhetssynen. Ett exempel på det är receptionschefen som anser att hennes medarbetare har en helhetssyn samt kommer med

synpunkter på hur hanteringen av olika saker skulle kunna förbättras och så vidare:

*”De handlar för gästens bästa. Det kan bero mycket på att det är vi som får kommunicera med gästen om det är något som går fel. Därför tror jag att man tänker till en extra gång och lyssnar till den feedback man får. Jag tror dock inte att alla avdelningar har det här helhetstänkandet och tänker utanför avdelningens gränser.”*

(Källa: Anna Gustavsson, receptionschef)

En respondent i ledningsgruppen framhåller att arbetet i konferensprocessen präglas av regelbundna överlämningar och ansvaret för gästen upplevs idag vara mycket uppdelat, eftersom uppfattningen finns att när gästen har lämnat den avdelning medarbetarna själva arbetar inom är gästen inte längre deras ansvar. Försäljningsavdelningen har dock mycket helhetsgrepp om konferensen, men det som den avdelningen saknar är det fysiska närvarandet när konferenserna äger rum. Det gör att försäljningsavdelningen tappar en hel del dokumentation för sin helhetsuppfattning. Om konferensverksamheten delas upp i bokning, drift och ekonomi så anses ekonomi inte ha någon helhetsuppfattning, utan de får endast in en mängd underlag som de skall sammanställa och sedan skicka iväg som en faktura. Driftorganisationen har insyn, men fungerar som ett antal isolerade öar som bidrar med var sin liten bit till pusslet. Den största ansvarsöverlämningen utgörs av PM-mötena där försäljningsavdelningen levererar nästkommande periods konferensinnehåll. Den information som ges på dessa möten anses vara bra, men är i de flesta fall inte tillräcklig för att de anställda skall undvika att stöta på frågetecken rörande konferensen. Uppfattningen inom hotellet är dock att det inte endast är vid dessa tillfällen som det sker någon form av omedvetet ansvarsläckage i överlämningarna utan det sker generellt genom hela konferensprocessen. Detta kan, enligt en annan respondent i ledningsgruppen, bero på att det i dagsläget inte finns tydliga arbetsbeskrivningar på varje avdelning, varvid medarbetarna ej anser sig vara helt på det klara med vad som ingår i deras ansvarområde. Detta framhålls på följande sätt av ekonomi-/personalchefen:

*”Jag tror ingen har grepp om det över lag idag. Jag tror inte de ute i driften själva har formulerat vilket ansvar de har utan det flyter bara omkring ute i organisationen.”*

(Källa: Kerstin Ellis, ekonomi-/personalchef)

Egentligen är arbetet allas ansvar så fort gästen kommer in genom dörren, men majoriteten av de anställda känner inte ett helhetsansvar. De tar sitt ansvar, men det är mycket suboptimering där de anställda främst tänker och ser till sin egen avdelning. Det beror dock på vad det gäller. Ett exempel på starkt ansvarstagande är om gästen ber om något så hjälper medarbetarna honom eller henne oavsett vilken avdelning det berör. Problemet är dock att det vanligtvis går för långt innan personalen tar sitt ansvar i den utsträckning som krävs för att få en nöjd gäst utan mycket sker vid interaktion med gästen. Ett exempel på detta är det tidigare nämnda citatet rörande när gästerna hade blivit lovade att checka in tidigare än vanligt (se sidan 48). Den bristande ansvars känslan anses av ledningsgruppen grunda sig i organisationens revirtänkande. Idag finns dock uppfattningen om att detta börjar ändra sig inom organisationen. Vildmarkshotellet håller, enligt avdelningscheferna, på att lösa upp tänkandet över gränserna, varvid det inte är lika avgränsat längre och detta nytänkande är generellt för branschen. Köksmästaren har uppfattningen att fler och fler har börjat förstå att det är för gästerna som de arbetar och det tankesättet hade de inte för tio år sedan.

För att få in ett mer helhetstänkande i organisationen och öka de anställdas ansvars känsla för gästen arbetar Vildmarkshotellet, som tidigare nämnts, mycket med arbetsrotation. Det är, enligt ledningsgruppen, dock ingen totallösning på problemet utan handlar mer om att bygga förståelse för varandras arbetssituation. Det kan vara svårt att få ett helhetsperspektiv för alla anställda i en process, men ledningen har uppfattningen om att arbetsrotationen är ett steg i rätt riktning. Därmed är det inte sagt att de anställda exempelvis skall kunna receptionsarbetet från A till Ö, utan de strävar efter att få en personal som har en klar helhetsbild över företaget och deras gäster. Samtliga respondenter anser även att ett helhetstänkande skulle medföra en ökad kundfokusering, vilket är av stor vikt inom Vildmarkshotellet, då det har visat sig att de anställda ibland glömmer bort att de är där för gästen. Alla anställda har inte en total kundfokusering, vilket kan bero på att det inom Vildmarkshotellet finns medarbetare som inte från början själva har valt att komma dit utan det har bara blivit så på grund av att det är en bransch som under många år har varit lätt att komma

in i utan någon utbildning. Vidare framhåller respondenterna i ledningsgruppen att många av de anställda har kommit in som extraarbetare, stannat kvar och sedan inte tagit sig därifrån. Ju längre tid som går desto svårare är det att ta sig därifrån, speciellt med den svåra arbetsmarknadssituation som har rått. En del av de anställda har således endast fortsatt att arbeta och inte funderat så mycket över sin arbetssituation. De har troligtvis stannat kvar för att de inte har hittat någon bättre tjänst, vilket kan bidra till att alla inte arbetar helhjärtat för sina kunder utan eventuellt tänker mer på sin egen arbetssituation. Det finns inte så många alternativ för dessa människor utan de stannar kvar, trots att det eventuellt skulle passa dem att arbeta inom en helt annan bransch.

### **5.2.3 Utvärdering av konferensprocessen**

För att utvärdera gästens upplevelse samt de anställdas arbetsprestationer har Vildmarkshotellet bland annat konferensenkäter som de lämnar till konferensledare och några konferensgäster som denne sett ut får fylla i denna. Enkäten består dels av 25 frågor, som viktas från ett till fem utifrån hur viktiga gästen anser att de är samt hur väl Vildmarkshotellet har motsvarat deras förväntningar, och dels av ett blad där det ställs ett antal frågor om vad de är för typ av gäst, om de vill komma tillbaka på fler konferenser samt om de kan tänka sig komma tillbaka under andra former. De har även möjlighet att berätta vad de tycker är bra respektive dåligt. De gäster som har en negativ upplevelse av sin vistelse på Vildmarkshotellet kontaktas strax efter avslutad konferens för att hotellet skall få reda på varför det var dåligt och hur gästen önskar det istället.

Enkätsvaren sammanställs sedan till en gästnöjdhetskurva<sup>117</sup>, med två axlar där viktigheten går vertikalt och Vildmarkshotellens förmåga horisontellt, varvid en koordinat fås fram. Kurvorna diskuteras på alla avdelningsmöten där de lyfter fram det som är viktigt för gästen och som hotellet är dåliga på, vilket främst måste åtgärdas. Det som ej är viktigt för gästen och som hotellet är dåliga på läggs minst fokus vid. Härmed ser de från vecka till vecka hur det går och ser om det finns någon struktur i hur faktorerna värderas. Sedan målformuleras det och uppföljning sker veckovis. Kurvorna visar olika tendenser, vad det är som försämras, vad det är som är dåligt, vad det är som är bra samt vad det är som förbättras. De har blå ringar som visar förbättringar och röda som visar försämringar i förhållande till föregående vecka. Detta jämförs med personalstyrka och

---

<sup>117</sup> Se bilaga 3

förhållanden inom hotellet i övrigt. Det har visat sig att Vildmarkshotellet lyckas hantera de stora konferenserna (från 50 konferensdeltagare och uppåt) bättre än de mindre. Detta kan anses vara förvånansvärt, men beror vanligtvis på personalens inställning och engagemang. När mindre grupper vistas på hotellet tänker de anställda ofta att det alltid finns någon annan i personalen som kan hjälpa gästen varvid engagemanget i gästen blir sämre i jämförelse med stora grupper.

De olika avdelningarna försöker göra sitt yttersta för att gästerna skall känna sig välkomna. Konferensavdelningen har även sagt att de skall försöka vara så personliga som möjligt och inte ta gästen för en gäst utan ta gästen för en person. Försäljningsavdelningen försöker göra allt som gästen vill genom att lyssna på vad de vill ha, men ibland måste de säga nej om det är saker som är helt orimliga att genomföra. De måste försöka styra gästen till en så bra konferens som möjligt. Det är av stor vikt att vara kundanpassad och att det som lovas hålls.

Avdelningscheferna anser att konferensverksamhetens främsta uppgift är att tillfredsställa gästens behov, skapa en totalupplevelse för denne och lyckas tillhandahålla den konferensanläggning som de önskar. De skall kunna sitta och konferera i lugn och ro, ha bra ljus och bra sittkomfort. Allting skall ske serviceinriktat och vara över gästens förväntan så att en lojal kund skapas, varför det är oerhört viktigt att vara kundlyhörd. Detta är främst något som ledningen har i uppgift att skapa och förmedla för att det skall genomsyra hela organisationen.

## **5.3 LEDARSKAP I NOM VILDMARKSHOTELLET**

Inom Vildmarkshotellet finns, enligt avdelningscheferna, ett tydligt ledarskap hos Anders Hallin tillsammans med övriga i ledningsgruppen. För de anställda som arbetar i driften är egentligen Christer Rådeström den ”stora bossen” och om Anders blandar sig i det operativa arbetet någon gång sker det via Christer. Avdelningscheferna karakteriserar dock ledarskapet som ett relativt kompisaktigt ledarskap, att de är ”en i gänget”. De tycker inte att det är något problem att gå till VD:ns rum och framföra sina åsikter. Det är en mycket bra gemenskap mellan nivåerna, men det är ändå ett ledarskap som märks. Det upplevs dock inte alls som något negativt utan de anser istället att det skall vara så. Konferensansvarig framhöll att:

*”Anders är en riktig VD tycker jag. Han skall inte synas så mycket utan han skall vara där han är och skall finnas till hands när man verkligen behöver honom. Jag skulle inte vilja att han blandade sig i arbetet. Och Christer likaså, det är ju han som styr oss i praktiken och det är bra.”*

(Källa: Nina Karlsson, konferensansvarig)

Under intervjuerna framkom det dock att avdelningscheferna saknar ett led, nämligen en hotellchef. Driftschefen är även med i ledningsgruppen och kan därför på grund av tidsbrist inte även fungera som hotellchef. Detta upplevs dock bra med tanke på att han har många teoretiska idéer som inte alltid är genomförbara i praktiken och därför behövs det en hotellchef som ansvarar för denna del. Denna tjänst har länge varit vakant, vilket har medfört att detta ansvarsområde har varit tvunget att delas upp och det har inte varit lyckat i alla lägen.

Även respondenterna i ledningsgruppen tycker att det finns ett tydligt ledarskap, men att det samtidigt är lite svårt att uttala sig om vad det karakteriseras av då de själva sitter i ledningsgruppen. Alla är överens om att det formella ledarskapet finns hos Anders Hallin. En av respondenterna framhöll dock att det definitivt inte är någon form av hierarkiordning. Det är mer en organisation som samarbetar i de frågor som är angelägna för de olika avdelningarna. Ett tydligt exempel är prissättningen:

*”VD:n sätter priserna och diskuterar dessa med mig och sedan skall jag presentera det för försäljningsavdelningen, men vi går aldrig officiellt ut med de priserna förrän de har blivit godkända av försäljningsavdelningen, som kommer med kommentarer, varvid vi gör justeringar. Härefter presenterar VD och jag priserna för våra ägare för att se om det ekonomiskt sett går igenom. Så det är inte att man bara säger så här skall det vara och så blir det, tycker inte jag i alla fall, men det kanske det finns andra som tycker.”*

(Källa: Maria Linde, försäljningschef)

Personer som utövar ledarskap inom en organisation har även som uppgift att vara mån om sina medarbetare och stimulera dem i sitt arbete. Därför valde vi att undersöka huruvida ledningsgruppen och avdelningscheferna skapar engagemang och motivation i de anställdas arbetssituation.

### **5.3.1 Engagemang och motivation**

Det som ledningen gör för att skapa engagemang och motivation i organisationens arbete ansåg de flesta avdelningscheferna vara den tidigare nämnda utbildningen ”employeeeship”. Denna är mycket uppskattad bland alla anställda och respondenterna anser att det verkligen höjer energin och motivationen bland medarbetarna. De framhöll även att det redan går att se positiva resultat av utbildningen, bland annat ett annat tänkande hos många medarbetare och att många medarbetare inte är lika negativt inställda till en förändring. Något som är mycket bra med utbildningen är att paralleller och exempel tas från vardagen och ur privatlivet.

Från ett par avdelningschefer gavs dock inte lika positiv respons. Dessa ansåg istället att det finns alldeles för lite engagemang från ledningens sida i att vilja motivera sina anställda. De tror att det bland annat finns en anledning till varför det är så och det beror på att det har varit nödvändigt för hotellet att fokusera på att tjäna pengar, vilket har inneburit ett högt arbetstempo, och det har tyvärr organisationens anställda fått lida för. Ett exempel på detta är att Vildmarkshotellet har haft två olika restaurangchefer och en hotellchef som inte klarade av arbetstempot och valde att sluta. Detta bidrog även till att många som arbetar inom driften tappade motivationen och inte var med på möten som hölls regelbundet, vilket medförde att dessa egentligen inte hade en aning om vad som hände och var på gång att hända inom hotellet. Dessa respondenter framhåller dock att det i dag satsas mer på personalen än tidigare, bland annat i form av bonussystem, men i och med att det har kostat mycket av den mänskliga faktorn så kan det vara svårt att få alla medarbetare övertygade om att ledningen verkligen vill satsa på sin personal.

En åtgärd som ledningen genomfört för att övertyga personalen är den så kallade årsarbetstiden. Denna innebär att de anställda har ett fast antal arbetstimmar per år som de är garanterade, vilka sprids över året. Utöver dessa timmar tillkommer viss arbetstid beroende på om det är hög- eller lågsäsong. Respondenterna poängterar dock att det finns mycket mer kvar att göra för att få en motiverad och engagerad personal.

*”Det räcker med en klapp på axel men det får man sällan.  
Många tar allt för givet.”*

(Källa: Karoline Blosser, försäljningsansvarig)



Avdelningscheferna fick även svara på vad de själva gör för att skapa engagemang och motivation i arbetet. Alla framhöll att de försöker att göra sitt yttersta för att få sina anställda motiverade. Detta anses dock vara svårt då det inom organisationen finns en del extrapersonal, vilka eventuellt inte känner lika stort engagemang och delaktighet i sitt arbete då de inte arbetar regelbundet på hotellet. För att skapa denna delaktighet och medvetenhet sker dock, enligt en avdelningschef, bland annat planeringen inför sommaren tillsammans med de åretruntanställda. Dessa får ansvar att lära upp sommaranställda, varvid förhoppningen är att detta skall bidra till att personalen blir mer motiverad och engagerad i sina och hotellets arbetsuppgifter. En annan avdelningschef framhöll att hon försöker få sina anställda att förstå och sätta in dem i hennes eget arbete och vad det innebär samt varför just hon är ansvarig för dem. Vidare framhåller hon sina försök att uppmuntra och vidarebefordra uppskattningar och inom hennes avdelning är det inga problem med att uppmuntra varandra. Hon vill dock poängtera att det är det totalt sett inom hotellet. Köksmästaren nämner att han personligen försöker stimulera sin personal så mycket som möjligt. Ett exempel på detta är att Vildmarkshotellets köksavdelning har ett samarbete med ett restaurang i Göteborg dit de skickar sina kockar ett par dagar någon gång varje år för att de skall få lite nytändning och nya erfarenheter från en fristående och lyxigare restaurang. Han poängterar dock att det inte alltid uppskattas på det sätt som han önskar att det gjorde. Han har uppfattningen att en del av kockarna tycker att det är en börda och uppoffring att åka iväg. De tycker istället att de har det bra på Vildmarkshotellet och inte behöver se hur det fungerar på andra ställen.

Även ledningen fick svara på vad de gör för att skapa engagemang och motivation i arbetet. Samtliga fyra respondenter framhöll deras stora utbildningssatsning, "employeeeship", vilken har visats sig vara mycket lyckad. I dagsläget är hotellet inne i fas två i denna utbildningssatsning, den så kallade genomförandefasen. Samtidigt försöker ledningsgruppen, för att motivera och engagera sina medarbetare, även bygga starka avdelningschefer, som har uppgiften att motivera och stötta medarbetarna. Vildmarkshotellet arbetar även mycket med arbetsrotation mellan hotellets olika avdelningar. Hotellets VD poängterade att det är viktigt att hotellet ständigt utvecklar sig och det enda sättet att få en ständig utveckling är att alla medarbetare är engagerade. Detta anser han kan uppnås genom att det bland annat finns ett väl fungerande informationsflöde, delegerat ansvar, befogenheter samt sociala aktiviteter som sker tillsammans.

## 6 NULÄGESANALYS

---

*I detta kapitel presenteras resultatet av våra tankar och funderingar kring empiri och teori. I kapitlet har vi även valt att lyfta fram teorier som ej presenteras i referensramen, eftersom vi anser att dessa kan vara till stöd och underlätta implementering av en förändring.*

---

### 6.1 KONFERENSPROCESSEN

Vildmarkshotellet är en tjänsteorganisation där verksamheten grundar sig i att betjäna gäster och detta görs utifrån tre olika processer. Inom dessa processer ligger fokus på olika flöden. Vi har endast fokuserat på kundflödet inom konferensprocessen och det är härmed serviceperspektivet som har varit utgångspunkten i vår undersökning. Utifrån vår definition av processer vill vi definiera en konferensprocess som en organisering av de aktiviteter som respektive avdelning utför för att skapa en konferens som uppfyller och överträffar kundens önskemål. Avdelningarnas aktiviteter äger rum inom en viss tidsram och påverkar varandra ömsesidigt, på så sätt att aktiviteterna inom en avdelning påverkar aktiviteterna inom en annan och vice versa. Denna definition anser vi stämmer med Vildmarkshotellets konferensprocess, då de aktiviteter som sker från bokning till fakturering tillsammans skapar processen. Vi vill dock komplettera vår definition så att den omfattar koordineringsaspekten. Detta är en aspekt som i dagsläget är bristande inom Vildmarkshotellet.

#### 6.1.1 Kartläggning av processer

För att förstå hur dagens konferensprocess ser ut, och varför, har vi kartlagt aktiviteterna i processen samt hur dessa tillsammans skapar ett flöde. Utifrån detta bedömer vi, med utgångspunkt i de tre kriterierna ändamålsenlighet, effektivitet och anpassningsbarhet<sup>118</sup>, att denna process ur kundens perspektiv kan uppfattas fungera bra. Detta anser vi främst på grund av att konferensprocessens ändamålsenlighet är uppnådd genom att gästernas konferensbehov vanligtvis tillfredsställs på ett för gästen önskvärt sätt. Att gästen är nöjd grundar vi på de utvärderingar som gästerna får göra efter sin vistelse på hotellet<sup>119</sup>. Utåt sett fungerar processen härmed bra, men inom organisationen sker arbetet dock inte helt felfritt. Detta leder vanligtvis till att processens effektivitet är bristande och de främsta

---

<sup>118</sup> Rentzhog, 1998

<sup>119</sup> Se bilaga 3

problemen som vi kan urskilja är bristande informationsspridning, ansvarskänsla, samarbetsförmåga, kundfokusering samt helhetssyn, vilket medför att de anställda får täcka upp för varandra. Dessa problem leder till en del onödigt dubbelarbete, men samtidigt uppfylls ändamålsenligheten på ett bra sätt, varför vi anser att Vildmarkshotellets anpassningsbarhet är bra. Denna innebär att hotellet klarar av att hantera förändringar i processen, vilka till viss del uppstår på grund av de problem som processens bristande effektivitet medför. Vi menar att anpassningsbarheten och effektiviteten tillsammans utgör ändamålsenligheten, varvid vi anser att hotellet är tillräckligt flexibla för att gästerna skall bli nöjda med sin vistelse på hotellet.

Vi anser att den bristande effektiviteten, som problemen inom processen medför, bland annat beror på dagens organisationsstruktur, vilken är funktionsinriktad. I organisationslitteraturen framhålls att den totala effektiviteten i organisationer med denna struktur är resultatet av varje avdelnings effektivitet tillsammans. Inom Vildmarkshotellets konferensprocess anser vi att effektiviteten inom respektive avdelning påverkar de övrigas effektivitet både positivt och negativt på så sätt att om försäljningsavdelningen exempelvis har utfört en noggrann bokning är förutsättningarna större att även de övriga avdelningarna inom processen kan utföra ett effektivt arbete utan större brister, varvid konferensprocessens totala effektivitet blir större. Om försäljningsavdelningen däremot har utfört en mindre noggrann bokning ökar risken att problem uppstår inom de övriga avdelningarnas arbete, det vill säga att följdfejl uppstår längs flödet, och därför kan den totala effektiviteten bli lägre. Ett exempel på detta är de problem som uppstår för ekonomiavdelningen om försäljningsavdelningen har spridit felaktig information som de övriga driftsavdelningarna hanterat på ett korrekt sätt, men med fel utgångspunkt. Det är av stor vikt för Vildmarkshotellet att denna ineffektivitet elimineras för att exempelvis ekonomiavdelningen skall slippa dubbelarbete och därmed kunna skicka en korrekt faktura till kunden inom en rimlig tid efter deras vistelse. Kan processens ineffektivitet eventuellt bero på dagens organisationsstruktur?

## **6.2 DEN FUNKTIONELLA ORGANISATIONEN**

Den organisationsstruktur som Vildmarkshotellet har idag stämmer väl överens med den funktionella struktur som nämns i

organisationslitteraturen. Vi anser att de tre komponenterna som förklaras i referensramen är tillämpbara på Vildmarkshotellet och nedan för vi en diskussion kring hur dessa tar sig i uttryck i den befintliga organisationsstrukturen.

Vi kan tydligt se att det finns en hög grad av *komplexitet*<sup>120</sup> i organisationen med tanke på antalet avdelningar som finns inom hotellet. I dagsläget är det en stor problematik att koordinera dessa avdelningars arbete, varvid det uppstår många brister på olika håll inom organisationen. Litteraturen framhåller dock att det inom respektive avdelning bör vara en låg grad av komplexitet, då det skall vara tydligt vem av de anställda som är ansvarig för respektive arbetsuppgift. Detta medför vanligtvis att det blir lättare att koordinera arbetet inom respektive avdelning. På Vildmarkshotellet fungerar det dock inte på detta sätt i dagsläget och ett tydligt exempel är att de anställda ibland är osäkra på vad de har för ansvarsområden och befogenheter. Detta anser vi tyder på att graden av komplexitet i organisationen totalt sett är hög.

Inom Vildmarkshotellet finns det en viss frihet för den enskilde medarbetaren, då dessa har möjlighet att påverka sin arbetssituation och framföra sina åsikter, vilket vi anser tyder på en låg grad av *formalisering*<sup>121</sup>. Alla medarbetare utnyttjar dock inte denna frihet utan klagar istället i tysthet över sin arbetssituation och ser hellre problem än möjligheter. En annan aspekt som vi anser tyder på att det är en låg grad av formalisering inom Vildmarkshotellet är att det inom de flesta avdelningar inte finns någon formell arbetsbeskrivning att följa. Detta är dock något som önskas av en del avdelningar, då det i dagsläget inte är en och samma individ inom varje avdelning som lär ut hur arbetet skall utföras, vilket har medfört att samma arbetsuppgifter ibland har utförts på olika sätt. Detta har ställt till, och ställer till, med onödiga problem inom de olika avdelningarna. Vi ser dock att Vildmarkshotellet till viss del är en formaliserad organisation, eftersom det finns ett par tydliga chefsnivåer med olika ansvars-ställningar.

De största besluten inom Vildmarkshotellet fattas idag på ledningsnivå och avdelningscheferna anser att dessa beslut ibland tar onödigt lång tid, vilket gör att avdelningscheferna anser att organisationen är toppstyrd. En annan

---

<sup>120</sup> Robbins, 1990

<sup>121</sup> Ibid

faktor som vi anser tyder på att organisationen är toppstyrd är att den är svåröverblickad med tanke på antalet avdelningar, varvid behovet av koordinering av arbetet mellan dessa är stort. Med utgångspunkt i dessa aspekter anser vi att organisationen är *centraliserad*<sup>122</sup>, vilket även kan ses utifrån den relativt hierarkiska struktur som finns idag. Under de senaste åren har organisationen vuxit och strukturen har blivit mer hierarkisk, varvid en trolig följd är att de anställda inte känner sig lika betydelsefulla och delaktiga i beslut rörande viktiga frågor. Denna bristande delaktighet anser vi vara en orsak till det förändringsmotstånd som finns inom organisationen.

På avdelningsnivå fattas dock beslut som rör en viss avdelning eller en gäst, vilket vi anser tyder på ett decentraliserat beslutsfattande. Ledningen strävar även efter ett mer decentraliserat beslutsfattande, genom att de har en önskan om att de anställda skall våga ta beslut och ledningen ser hellre att de tar fel beslut än inga alls. Detta anser vi kan bidra till att de anställda känner en ökad delaktighet och ett minskat förändringsmotstånd. I litteraturen framhålls det att decentralisering kan medföra att en viss suboptimering kan uppstå inom vissa avdelningar. Inom Vildmarkshotellet är beslutsfattandet till viss del decentraliserat och suboptimering går att urskilja inom vissa av hotellets avdelningar. Arbetsklimatet karakteriseras av ett revirtänkande där personalen endast fokuserar och tänker på sin egen avdelning. Risken med ledningens strävan mot ett mer decentraliserat beslutsfattande anser vi således kan bli att den befintliga suboptimeringen inom hotellets avdelningar blir svår att eliminera, då denna istället kan öka genom att de anställda eventuellt fokuserar mer på sin egen avdelning när de själva får fatta fler beslut. Vi anser dock att det är viktigt att ledningen låter de anställda vara delaktiga, vilket även kan leda till en ökad ansvarskänsla. Vi anser inte att ansvarskänslan i dagsläget är speciellt stark hos medarbetarna, eftersom medarbetarna inte vågar stå för sina handlingar utan gärna skyller ifrån sig. Detta har medfört att onödiga problem har uppstått och att en negativ stämning stundtals har spridit sig mellan avdelningarna.

### **6.2.1 Ansvar i konferensprocessen**

Bland Vildmarkshotellets personal finns det en bristande ansvarskänsla som, enligt oss, till viss del är en produkt av den funktionella strukturen. Arbetet i en organisation med denna struktur blir vanligtvis uppdelat och

---

<sup>122</sup> Robbins, 1990

uppfattningen om vem som har ansvaret för kunden blir då begränsat, eftersom de olika avdelningarna är osäkra på vad ansvaret innebär samt när de själva äger ansvaret för kunden. Detta har fått till följd att en del av de anställda inte känner något direkt ansvar för kunden utan fokuserar mer på sin egen situation och arbetar för sitt eget levebröd. Vi anser att arbetssättet mellan avdelningarna på Vildmarkshotellet i dagsläget fungerar enligt vattenfallsmodellen<sup>123</sup>, då avdelningarnas aktiviteter inom processen är separerade från varandra. Detta visas dock inte i ansvarsövergångarna, då denna modell innebär tydliga ansvarsövergångar. Vi anser dock inte att Vildmarkshotellets situation kan likställas med fontänmodellen<sup>124</sup>, eftersom det inte sker några överlappningar i ansvarsövergångarna. Ledningen skall emellertid sträva efter att få medarbetarna att känna en starkare ansvarskänsla i likhet med ansvaret i fontänmodellen. Detta anser vi även kan medföra smidigare ansvarsövergångar, då de olika avdelningarna är involverade i gästen under en längre tid än de brukar i dagsläget. Härmed får alla avdelningar ett mer övergripande ansvar för gästen, istället för det mer interna ansvaret som finns inom varje avdelning idag. Dessutom antar vi att arbetsuppgifterna med större säkerhet kommer att utföras och då förhoppningsvis även mer felfritt inom varje avdelning. Inom organisationen saknas även en helhetssyn över konferensprocessen och ansvaret för kunden, vilket vi anser kan bero på att det saknas en ansvarig för konferensverksamheten. För att Vildmarkshotellets medarbetare skall få ett helhetsperspektiv över arbetet vill vi poängtera att de skall arbeta mer processororienterat.

## **6.3 DEN PROCESSORIENTERADE ORGANISATIONEN**

Motsatsen till den funktionella organisationsstrukturen är den processororienterade organisationsstrukturen<sup>125</sup>. Denna organisationsform karakteriserar mycket av det som vi anser att Vildmarkshotellet skall eftersträva för att kunna förbättra dagens situation. De har som mål att avdelningarnas arbete skall präglas av mer horisontella arbetsflöden istället för att, som idag, fokusera på självständiga, separerade avdelningar. Istället för att fokusera på att effektivisera varje avdelning i organisationen tycker vi att Vildmarkshotellet skall lägga fokus vid att effektivisera hela

---

<sup>123</sup> Lindkvist et al, 1998

<sup>124</sup> Ibid

<sup>125</sup> Rentzhog, 1996

arbetsflödet i konferensprocessen. I det processorienterade synsättet ligger fokus på att öka värdet för gästen inom varje delaktivitet i processen, vilket kan göras genom att aktiviteterna överlappar varandra. Vi anser att Vildmarkshotellet har ett stort behov av en ökad kundfokusering, då det under en del intervjuer har framkommit att det i dagsläget finns en bristande kundfokusering bland de anställda.

Ett processorienterat synsätt strävar efter att få bort de tydliga och strukturella ansvarsområdena för respektive avdelning, varvid det inom organisation är mycket sannolikt att *komplexiteten* minskar. Inom en processorganisation är det mer vanligt med informella rutiner än formella regler. Detta beror bland annat på att alla medarbetare arbetar efter organisationens gemensamma mål, vilket vi anser vara av stor vikt för Vildmarkshotellet att sträva efter. En annan aspekt till varför en processorienterad organisation inte behöver styras av formella regler är den starka kundfokusering som vanligtvis karakteriserar denna organisation. Då alla anställda arbetar utifrån att tillfredsställa gäster istället för utifrån formella regler anser vi att processorganisationer präglas av en låg grad av *formalisering*. Vi anser att det är svårt att uttala oss om graden av formalisering inom Vildmarkshotellet och i vilken utsträckning den bör finnas. Med utgångspunkt i den processorienterade strukturen anser vi att Vildmarkshotellet organisation i dagsläget är formaliserad, då organisationens arbete ej karakteriseras av någon direkt kundfokusering, vilket dock bör eftersträvas. Utgår vi istället från den funktionella strukturen är Vildmarkshotellet till viss del formaliserat, eftersom det finns ett antal olika chefsnivåer. Det som dock tyder på en låg grad av formalisering är att det inte finns några formella arbetsbeskrivningar att arbeta efter, vilket vi för övrigt anser skall finnas inom varje avdelning med tanke på flertalet onödiga problem som i dagsläget uppstår inom dem.

I den processorienterade organisationen anses det i litteraturen vara relativt svårt att praktiskt sett bygga upp en hög *centraliserad* hierarki i och med att en stark centralisering ökar risken för att organisationen tappar sin kundfokusering, samt förhindrar den kontinuerliga processförbättringen. Detta tyder således på att ett decentraliserat beslutsfattande är att föredra i starkt processorienterade organisationer. Inom Vildmarkshotellet anser vi att det i dagsläget kan vara svårt att helt lämna det centraliserade beslutsfattandet, eftersom organisationen består av ett antal olika avdelningar, mellan vilka det finns behov av viss koordinering samt att de anställda fortfarande arbetar avdelningsfokuserat, vilket innebär att det

finns svårigheter i att se en helhet av bland annat konferensprocessens arbete.

### **6.3.1 Hur kommer ett processtänkande påverka en organisation?**

Vid en implementering av en förändring är det viktigt att beakta de faktorer som berörs av förändringen. För att tydligare kunna stödja våra åsikter om vad det är som Vildmarkshotellet bör ha i åtanke vid en implementering av våra förbättringsförslag har vi även tagit hjälp av ytterligare litteratur, vilken kommer beröras nedan.

Det finns organisationer idag som arbetar med processer, men är för den sakens skull inte processorienterade. Vi anser dock att det finns ett behov av ett visst processtänkande i organisationer som arbetar i processer för att detta arbetssätt på lång sikt skall fungera, eftersom tanke och handling är nära relaterade och ömsesidigt beroende av varandra<sup>126</sup>. Rentzhog framhåller att oavsett hur organisationsstrukturen ser ut i dagsläget kommer den troligtvis utsättas för förändringar när ett visst processtänkande implementeras i en organisation<sup>127</sup>. Frågor som kan uppstå vid en implementering av ett nytt arbetssätt inom en organisation är vilka strukturella förändringar som kommer att bli nödvändiga samt hur dessa kan göras.

Inom Vildmarkshotellet, och framförallt deras konferensverksamhet, menar vi att det är nödvändigt att göra förändringar i organisationsstrukturen, men organisationen behöver genomsyras av ett processtänkande för att förbättra dagens situation och för att nå hotellets långsiktiga planer på en kvalitetssäkring. Härmed anser vi även att de anställdas tankestrukturer skall förändras, vilket vanligtvis är mycket svårt. Vi menar dock, i likhet med McCaskey, att individers tankestrukturer kan ändras genom små förändringar<sup>128</sup>, det vill säga det är viktigt att genomföra förändringarna successivt i mindre steg för att förändringar skall kunna mottagas och implementeras på bästa sätt. Vi tycker därför att Vildmarkshotellet till en början bör fokusera på att förbereda personalen på att vissa förändringar snart kommer ske inom organisationen, varvid det är nödvändigt att ledningen lyssnar på sina anställdas åsikter, har en öppen och rak

---

<sup>126</sup> Hellgren & Löwstedt i Eden & Spender, 1997

<sup>127</sup> Rentzhog, 1998

<sup>128</sup> McCaskey i de Wit & Meyer, 1998



kommunikation samt kontinuerligt har informationsmöten med samtliga i personalen. Vi vill här poängtera att informationen inte alltid behöver gå via avdelningscheferna, då det finns risk att den inte sprids vidare i sin ursprungliga form till medarbetarna. Det är dessutom av stor vikt att medarbetarna även känner en direkt delaktighet i förändringsarbetet, varvid de förhoppningsvis får en mer positiv inställning till en förändring, vilket även Sarv framhåller<sup>129</sup>. Han menar också att en förändring måste individualiseras, det vill säga att få de anställda att förstå vad förändringen innebär och kommer leda till, så att så många som möjligt står bakom och arbetar för att den skall genomföras. Vi vill även påpeka att det är av stor vikt att företagskulturen präglas av en förändringsvilja, då kulturen är något som genomsyrar hela organisationen och ligger till grund för bland annat tankestrukturerna.

Kilmann et al framhåller att huruvida företagskulturen går att förändra avgörs av hur djupt grundad den är. De talar om tre nivåer; normer, dolda antaganden samt den mänskliga naturen. Normerna, vilka utgörs av beteenden och attityder som följs, är den översta nivån och den lättaste att förändra. De dolda antagandena är underliggande för kulturen och ligger bakom de flesta beslut och handlingar. På den djupaste nivån, som även är den svåraste att förändra, utgörs kultur av de mänskliga behov, motiv och begär som präglar den mänskliga naturen.<sup>130</sup>

Vildmarkshotellet har under den senaste tiden försökt förändra sin företagskultur med hjälp av bland annat utbildningen ”employeeeship”. Detta har visat resultat på så sätt att kulturen i dagsläget karakteriseras av en viss förändringsvilja. Med detta menar vi att många av de anställda har blivit mer förändringsbenägna och medvetna om att en förändring krävs inom konferensprocessen, eftersom dagens arbete ofta medför problem. Kulturen präglas dock fortfarande av ett visst förändringsmotstånd, genom att de som varit anställda inom organisationen under en lång tid har svårare att se behovet av en förändring. Förändringar inom Vildmarkshotellet mottages till en början vanligtvis negativt, men det brukar ändra sig med tiden. Vildmarkshotellens ledning anser dock att de förändringar som i dagsläget är nödvändiga, för att gästen skall få en bättre upplevelse under sin vistelse på hotellet, troligtvis kommer mottagas mer positivt direkt från början av implementeringen. Hos de äldre och de som har varit anställda på

---

<sup>129</sup> Sarv, 1991

<sup>130</sup> Kilmann et al, 1985

Vildmarkshotellet under en längre tid anser vi att företagskulturen är mycket djupt förankrad, det vill säga kulturen är på den djupaste av de tre ovan nämnda nivåerna. Vi anser dock inte att hotellets kultur är alltför djupgrundad utan befinner sig främst på de två översta nivåerna, då de flesta anställda är öppna för nytänkande och flexibilitet. Vi vill emellertid poängtera att det för den sakens skull inte behöver bli lätt att genomföra de förändringar som behöver ske för att förbättra dagens situation, eftersom tankestrukturerna i dagsläget fortfarande kan anses vara relativt djupgrundade och präglas av funktionsorientering samt suboptimering.

Rentzhog diskuterar tre centrala drag som karakteriserar en processorganisation; processsynsättet influerar hela organisationen, kunderna driver arbetet i varje aktivitet samt att bemyndigade flödeslag blir en central organisatorisk enhet<sup>131</sup>. För att Vildmarkshotellet skall kunna få in ett processsynsätt i organisationen är det viktigt att de engagerar medarbetarna så att de på så sätt får en förståelse för det nya arbetssättet samt att detta genomsyrar alla nivåer inom organisationen och att det även blir den vägledande principen för alla i personalen. Det andra karaktärsdraget är, som vi diskuterat tidigare, att verksamheten mer skall betraktas utifrån ett kundperspektiv. Här är det hotelledningens ansvar att leda arbetet utifrån ett mer processinriktat arbete istället för avdelningsinriktat. Vi anser det således vara ledningen som har ansvaret för att de anställda skall få en förståelse för hur viktiga deras individuella bidrag är för att uppfylla kundernas behov och skapa en nöjd gäst.

Rentzhog framhåller vidare att det för att kunna leda processer krävs ett deltagande av medarbetare från alla delar i processen. Detta anses nödvändigt för att kunna tillhandahålla nödvändig kompetens från olika delar i organisationen. Om Vildmarkshotellet ämnar införa ett processtänkande kommer arbetssättet därmed att genomsyras av att arbetsuppgifterna utförs i flöden där de anställda mer tar ansvar för hela konferensprocessen från början till slut. I dagsläget är personalen dock vana vid att arbeta med fokus på sina arbetsuppgifter inom sin respektive avdelning, varvid det blir viktigt att istället få medarbetarna att förstå att de måste fokusera på det som tillfredsställer gästernas behov. Samtidigt är det även av stor vikt att de anställda har en förståelse för sina egna arbetsuppgifter och hur dessa passar in i arbetsflödet.

---

<sup>131</sup> Rentzhog, 1998

## 7 FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG

---

*I detta kapitel presenteras de förslag som vi anser kan förbättra dagens situation inom Vildmarkshotellet.*

---

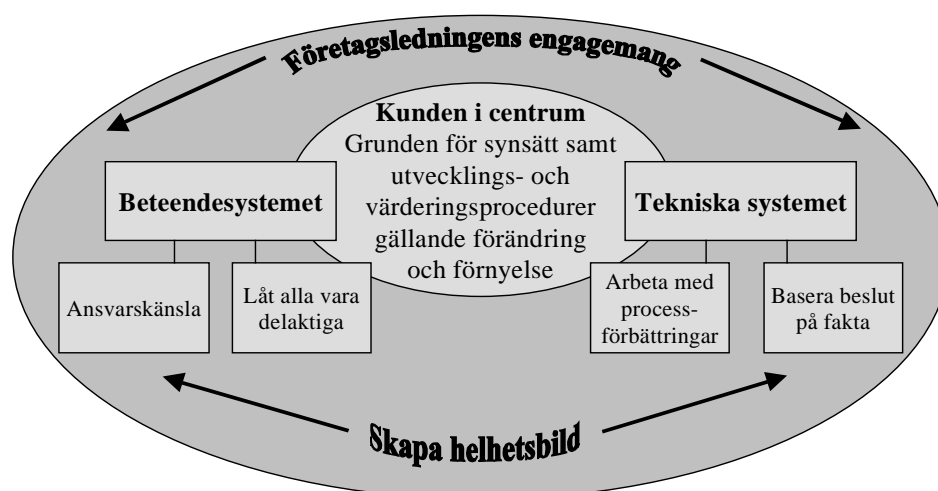
### 7.1 FÖRBÄTTRING AV PROCESSER

Vildmarkshotellets konferensprocess fungerar idag till viss del bra, men måste förbättras i olika avseenden. I dagsläget är konferensprocessen uppdelad och funktionsorienterad, men för att gästens delaktighet i processen skall vara smidig och problemfri anser vi att kommunikationen skall förbättras och att arbetsuppgifterna skall integreras med ökat ansvar för den enskilde individen. Enligt litteraturen kan det härmed anses att dagens process och de rutiner och strukturer som påverkar dagens arbete måste elimineras, samt att det är en radikal och genomgripande förändring som krävs rörande de bristande faktorerna, varvid en förbättring i form av BPR är nödvändig<sup>132</sup>. Vi anser dock att konferensprocessens struktur och upplägg är bra i dagsläget och att det endast är delar i den som bör förbättras och förändras. Därför menar vi att Vildmarkshotellet skall genomföra en förändring utifrån TQM-synsättet<sup>133</sup>, men med inslag av BPR-tänkande. Vår tanke med detta framgår i modellen "Kundorienterat processperspektiv för helhetssyn", som är en syntetisering av två modeller, en från respektive synsätt. Vi anser att en förändring bör ske med utgångspunkt i vad som är bäst för gästen. Det radikala inslaget i förändringen är att de anställda på Vildmarkshotellet ändrar sitt tankesätt och verkligen förstår att de är där för att arbeta och betjäna gäster, det vill säga det krävs en förändring i personalens tankestrukturer. Vid denna strukturförändring kan inte enbart en förändring i tankestrukturerna ske utan det krävs även en organisationsstrukturförändring, då det är svårt att genomföra en förändring med enbart den ena variabeln, eftersom vi anser att de är beroende av varandra. Vi vill framhålla att det är organisationsstrukturen som formar och påverkar de anställdas tankestrukturer, varvid det är viktigt att dessa utgår från samma perspektiv. Hur organisationsstrukturen skall förändras återkommer vi till senare (se avsnitt 7.2).

---

<sup>132</sup> Edosomwan, 1996

<sup>133</sup> Bergman & Klefsjö, 1995



Figur 12 Kundorienterat processperspektiv för helhetsyn

Källa: Egen bearbetning

Vad gäller det tekniska systemet i modellen anser vi att Vildmarkshotellet bör lägga stor betoning på att basera beslut på fakta. Ett bra exempel på detta är deras utvärdering i form av kundenkäter där det framkommer vad gästen värdesätter hos en konferensanläggning. En annan faktor som kan leda till framgång är att de anställda har förståelse för, samt kan tillgodose, sina gästers verkliga behov och för att uppnå denna förståelse krävs en aktiv samverkan med gästen. För att Vildmarkshotellet skall kunna ha denna samverkan anser vi att det krävs ett team som istället för försäljningsavdelningen sköter detaljbokningen med gästen och lyssnar till alla önskemål, då detta kan medföra att gästernas bokningar sker mer grundläggande och noggrant. Härmed kan hotellet även få större kunskap om gästerna och kan skapa mer personliga paketerbjudanden till respektive gäst. Förslaget innebär härmed att försäljningsavdelningen endast skall sköta försäljning av konferenser, då de i dagsläget har för många arbetsuppgifter att utföra.

Den andra delen inom det tekniska systemet har vi utvecklat genom att sammanföra den med förbättringsfaktorn i beteendesystemet och denna del benämns istället; att arbeta med processförbättringar. Vi anser att dessa kan likställas då Vildmarkshotellet i dagsläget arbetar med processer, men förbättringsarbetet präglas ej av en övertygelse om att det alltid finns en möjlighet att förbättra sin förmåga att tillfredsställa gästernas behov. Därför anser vi att hotellet måste föra samman dessa båda faktorer på så sätt att de istället arbetar med, samt fokuserar på, processförbättringar. Ett sätt att göra detta anser vi vara att de anställda tillsammans med sin respektive avdelningschef regelbundet utvärderar sin egen prestation utifrån sin

individuella uppfattning om hur konferensen har genomförts. Härmed får de anställda möjlighet att reflektera över vad som har gått bra respektive dåligt i sin arbetsprestation, varvid de anställda på så sätt kan lära sig av sina tidigare erfarenheter och förbättra prestationen till nästa gång. Dessutom anser vi att det är av stor vikt att Vildmarkshotellets personal ändrar sin inställning vad gäller storlek på konferenserna. Med detta menar vi att det i dagsläget genomgående går att urskilja att personalens engagemang är större vid en stor konferens än vid en mindre. Vi anser att tankegångarna hos de anställda inför en liten konferens präglas av en uppfattning om att det mesta kommer ordna sig utan större förberedelse från deras sida. Inför en stor konferens är de anställda alltid väl förberedda på grund av att de då är mer medvetna om att det krävs större ansträngning för att kunna hantera konferensen. Härmed anser vi att det är viktigt att de anställda även har en ansvarskänsla vid de mindre konferenserna.

En av delarna i beteendesystemet har tagits bort och ersatts av en ny som berör ansvarskänslan inom organisationen. Som vi diskuterat tidigare anser vi att både ansvarskänslan hos och ansvarsöverlämningarna mellan de anställda är bristande i dagsläget, varvid det är mycket väsentligt att utveckla dessa inom Vildmarkshotellet. För att göra detta anser vi att det krävs att konferensverksamhetens arbetsstruktur baseras på integration och kontinuerlig kommunikation. Med detta menar vi att om de anställda har mer information om processens arbete, känner ett starkare samarbete med övriga anställda samt får insikt om hur betydelsefullt deras individuella arbete är för helheten, så kommer de troligtvis bli mer intresserade och motiverade till att utföra ett bra arbete. En annan åtgärd för att öka medarbetarnas ansvarskänsla är att utforma detaljerade arbetsbeskrivningar med tydliga ansvarsfördelningar för de avdelningar som i dagsläget inte har någon arbetsbeskrivning. En ökad ansvarskänsla kan även uppnås genom att införa obligatorisk signering av bongningar, meddelanden och dylikt, då saknad av detta i dagsläget medför problem för ekonomiavdelningen vid fakturering. Det senare förslaget leder förhoppningsvis till att de anställda vågar stå för sina handlingar, då de inte kan skylla ifrån sig i lika stor utsträckning. När det kan utläsas vem som har utfört respektive handling blir de anställda förhoppningsvis mer ansvarsfulla och noggranna med hur de utför sina handlingar. Detta anser vi bidrar till att de anställda kommer känna mer ansvar för sina arbetsuppgifter och utföra dessa på ett så felfritt sätt som möjligt. En konsekvens kan dock bli att de anställda inte känner att de har ledningens förtroende. Vi anser därför att ledningen bör framhålla att detta görs för att underlätta ekonomiavdelningens arbete, på

så sätt att de kan söka upp den medarbetare som genomfört en viss handling ifall några frågetecken uppstår.

Den andra delen i beteendesystemet, det vill säga låta alla vara delaktiga, anser vi vara en mycket betydelsefull faktor för att en förändring skall kunna implementeras i organisationen. Ett steg i rätt riktning är den arbetsrotation som redan finns inom Vildmarkshotellet. Vi anser att de avdelningar som berörs av rotationen, det vill säga konferens, reception samt restaurang inklusive bar, är tillräckliga då arbetet inom övriga avdelningar, bland annat kök och ekonomi, kräver vissa förkunskaper. För att de anställda skall få förståelse för dessa avdelningars situation och problem som kan uppstå inom respektive avdelning skall utbildningar inom bland annat ekonomi och fakturering samt kring hotellets datasystem genomföras för samtliga i personalen. Arbetsrotationen och utbildningarna leder i sin tur förhoppningsvis till att det bland de anställda skapas en helhetsförståelse för arbetsuppgifterna i konferensprocessen. Den helhetsförståelse som skapas genom arbetsrotationen får dock ej ske på bekostnad av att avdelningarna förlorar sin kärnkompetens<sup>134</sup>, då detta kan medföra att arbetet ej kommer hålla den kvalitet som krävs för att gästens vistelse skall bli så tillfredsställande som möjligt.

För att dessa system skall få genomslagskraft är det av stor vikt att ledningen skapar ett engagemang och ett helhetstänkande hos de anställda, vilket vi anser endast kan ske om ledningen själva visar ett tydligare sådant för att motivera de anställda. Det är viktigt att de lyssnar på de anställda och tar vara på deras åsikter om vad som höjer motivationen hos de enskilda individerna. Utbildningen "employeeeship" är en åtgärd som ledningen genomfört för att skapa engagemang och motivation bland sina anställda, vilken i de flesta fall har visat positiva resultat i form av en tendens till nytänkande samt ett minskat förändringsmotstånd. Trots detta finns ändå åsikten att ledningens engagemang och försök att motivera är för svagt, främst rörande personligt beröm, vilket många gånger värderas högre än påkostade utbildningar och liknande.

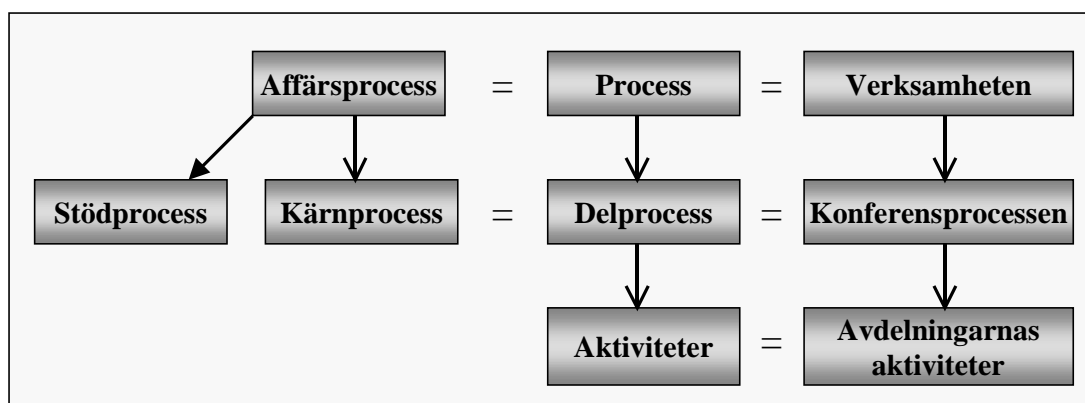
---

<sup>134</sup> Enligt Hamel & Prahalad (i de Wit & Meyer 1998) är kärnkompetens grunden i ett företag och skall vara svår att imitera. Kärnkompetensen byggs vanligtvis upp genom en process av ständig förbättring och är det kollektiva lärandet i organisationen. Vi anser att de anställda utgör Vildmarkshotellens kärnkompetens, varvid vi i detta fall menar den kompetens som de anställda inom varje avdelning besitter.

En annan aspekt som är av stor betydelse för att systemen skall få genomslagskraft är att en helhetsbild skapas, vilket kan ske genom att de anställda har ett processtänkande. Detta anser vi även medför en ökad kundförståelse, vilket i sin tur även skulle reducera en del av dagens brister i konferensprocessen. För att kunna skapa en kundorienterad helhetssyn över konferensprocessen är det av stor vikt att företagskulturen och organisationsstrukturen stödjer detta. I en organisation som arbetar med olika processer och där syftet är att dessa processer skall bli så tillfredsställande som möjligt för gästen är det viktigt att de anställda har det tankesätt och synsätt som krävs för att uppnå syftet. I dagsläget har Vildmarkshotellet en funktionell organisationsstruktur och det synsätt som följer denna struktur innebär oftast att olika avdelningar och funktioner betonas, varvid den nödvändiga fokuseringen på flöden vanligtvis inte infinner sig. Om Vildmarkshotellet lyckas få in ett processtänkande skulle det troligtvis medföra att behovet av koordinering minskar i och med att alla anställda i organisationen är medvetna om vad som skall uppnås samt vad organisationen arbetar efter. Till en början krävs dock en viss grad av koordinering, vilket någon eller några inom organisationen måste ansvara för.

### **7.1.1 Organisera för processledning**

Vi anser, som nämns i referensramen, att olika processbegrepp kan likställas och med utgångspunkt i att begreppet process har samma innebörd som affärsprocess vill vi framhålla att affärsprocessen i Vildmarkshotellets fall är hela hotellets verksamhet med deras tre olika kundsegment. Konferensprocessen anser vi vara en av Vildmarkshotellets tre kärnprocesser och denna process stöds av ett antal olika processer, exempelvis utveckling av datasystem samt utbildningar. Kärnprocesser kan, som vi tidigare nämnt, likställas med delprocesser, vilka i sin tur består av de olika avdelningarnas aktiviteter tillsammans. Detta illustreras i figuren nedan (se figur 13).



Figur 13 Vildmarkshotellets processer

Källa: Egen bearbetning

Som vi nämnde i referensramen anser Harrington att ”*The processowner is the individual appointed by management to be responsible for ensuring that the total process is both effective and efficient*”<sup>135</sup>. En processägare är med andra ord ansvarig för hur bra processen fungerar i sin helhet och vad gäller Vildmarkshotellet ser vi lite annorlunda på detta, eftersom verksamheten utgör Vildmarkshotellets process. Detta medför att processägaren inte är en enskild person utan i detta fall hela ledningsgruppen och processägarens uppgift innefattar bland annat att sätta övergripande mål för processerna samt involvera personalen i att utifrån målen förbättra sina respektive avdelningar. Enligt Rentzhog bör det även vara processägarens uppgift att leda organisationens utveckling mot att inta ett process- och kundorienterat förhållningssätt i det dagliga arbetet<sup>136</sup>. Det är dock nödvändigt att processen även leds och förbättras i sina ingående delar, varvid vi anser att Vildmarkshotellets ledningsgrupp bör involvera sina anställda i arbetet med denna utveckling för att process- och kundorienteringen skall kunna implementeras på ett smidigt sätt. Med detta menar vi att om samtliga anställda känner sig involverade i utvecklingsarbetet så kommer de förändringar som detta utvecklingsarbete medför troligtvis mottagas mer positivt, det vill säga organisationen kommer präglas av en högre förändringsvilja.

Att involvera de anställda medför även att ägare för delprocesserna utses, vilka får motsvarande roll som processägarna, men på en lägre nivå. Dessa personer har sitt ursprung i olika avdelningar involverade i

<sup>135</sup> Harrington, 1991, sid 45

<sup>136</sup> Rentzhog, 1998



konferensprocessen och med syfte att skapa ett tvärfunktionellt samarbete kan delprocessägarna tillsammans bilda ett *processledningsteam* för att leda och utveckla konferensprocessen. Under processägarens ledning utgör detta team för delprocessen vad ledningsgruppen gör för organisationen totalt sett, varvid valet av teammedlemmar blir en kritisk framgångsfaktor. Som vi nämnde ovan består detta team av personer från samtliga avdelningar involverade i konferensprocessen och om möjligt även representanter för kunder. Att involvera gästen skapar vanligtvis stora vinster, då det blir lättare att se processen utifrån ett kundperspektiv, men vi anser dock att kundens delaktighet i teamet skall vara begränsad. Med detta avser vi emellertid inte att kundens önskemål skall åsidosättas utan snarare att kunderna skall involveras mer i bokningsarbetet än vad de gör i dagsläget. Vi anser med andra ord att Vildmarkshotellet skall fokusera på att erhålla så mycket information som möjligt om varje gäst så att mer personliga paketerbjudanden kan utformas. För att detta skall vara genomförbart anser vi att det är processteamet som skall ha den största kontakten med gästen från dess att konferensen har sålts och därmed utföra all detaljbokning vad gäller konferenserna. Då vi anser att befattningarna som delprocessägare i vissa fall är en heltidstjänst och vi inte har kännedom om all personal inom Vildmarkshotellet kan det vara svårt för oss att avgöra vilka personer som konkret skall utgöra detta processledningsteam. För att hotellet skall kunna ta tillvara på den kompetens som redan finns samt skapa den helhetssyn som krävs skall teamet, som vi tidigare nämnt, utgöras av representanter från varje avdelning. Dessa individer får sedan i sin tur i uppgift att sprida och skapa denna helhetssyn inom sina respektive avdelningar, vilket kan ses som en av åtgärderna i hotellets strävan efter att organisationen skall genomsyras av ett helhetsperspektiv. Detta anser vi medför att en av teamets främsta uppgifter är att koordinera arbetet i processen.

Med tanke på att försäljningsavdelningen, i och med vårt förbättringsförslag, endast skall fokusera på att sälja konferenser krävs det inte längre lika många anställda inom denna avdelning. Representanten från försäljningsavdelningen skall ha mycket av den helhetssyn över processen som krävs. Vi anser även att representanten från konferensavdelningen skall ha denna helhetssyn då befattningen som delprocessägare kommer innefatta många av de uppgifter som representanten tidigare utfört som konferensvärdinna. Därmed förlorar konferensavdelningen på sätt och vis inte den funktion som representanten i dagsläget fyller. De befattningar som representanterna från försäljnings-

och konferensavdelningen kommer ha i processteamet är de som vi främst anser skall utgöra heltidstjänsterna, då dessa i dagsläget är mest vana vid att ha kontinuerlig kontakt med gästen. Övriga befattningar inom teamet kommer troligtvis vara deltidstjänster och på så sätt kommer dessa representanter till viss del ha kvar sina nuvarande befattningar och arbetsuppgifter.

Representanten från receptionen bör ha erfarenhet av hur arbetet i konferensprocessen överlag fungerar samt kunna bidra med detaljkunskap om receptionen och vilka problem som kan uppstå inom denna avdelning. Då denna person även är van vid att ha kontinuerlig kontakt med gästen anser vi att denna befattning även kan innefatta några av de uppgifter som representanterna från försäljnings- och konferensavdelningen kommer utföra, till exempel möta gästen vid ankomst och vara kontaktpersonen under hela gästens vistelse. Vi vill poängtera att det under högsäsong kan behövas någon som ersätter denna person i receptionen, då det troligtvis blir mer att göra inom konferenssegmentet. Då Vildmarkshotellet arbetar med så kallad årsarbetstid kommer fler arbetstimmar att krävas under högsäsongerna i jämförelse med lågsäsongerna, varvid det under vissa perioder inte kommer krävas att alla inom processledningsteamet deltar lika aktivt. Vi anser dock att representanten från restaurangen måste bidra med sin kompetens oavsett säsong. Från restaurangen anser vi att representanten bör vara en person som har mycket erfarenhet av restaurangavdelningen och därmed är insatt i vilka problem som kan uppstå inom denna avdelning. Denna befattning syftar till att främst bidra med kunskap rörande restaurang och kök, exempelvis om olika serveringsmöjligheter samt meny- och dryckesförslag. Härmed anser vi att denna delprocessägare ej kommer vara lika delaktig i gästen och dennes vistelse som de övriga tre, varvid denna befattning inte kräver en heltidstjänst utan representanten kommer till stor del ha kvar sin nuvarande befattning och behöver således inte ersättas av någon annan person inom restaurangen.

En viktig aspekt att beakta när ett tvärfunktionellt processteam formas är tendensen att medlemmarna till en början ser sig som representanter för sina respektive funktioner eller avdelningar, vilket ofta medför att teammedlemmarna sätter den egna avdelningens intressen före uppgiften att utveckla processen till att präglas av ett helhetstänkande. Problemet beror till stor del på att medlemmarna känner större grupptillhörighet till sina avdelningar än till processledningsteamet. Att arbeta med utveckling

av teamkänslan inom processledningsteamet är därför av stor betydelse.<sup>137</sup> Vi anser att det kan vara svårt för Vildmarkshotellet att skapa denna teamkänsla på egen hand, varvid de till en början bör ta hjälp av någon extern organisationskonsult eller nyrekrytera. Denna person skall ha erfarenhet av liknande arbete samt ha viss ekonomisk kompetens och därmed ha förståelse för ekonomiavdelningens arbete så att dagens onödiga dubbelarbete inom denna avdelning kan undvikas. Dennes uppgift omfattar även att utbilda de övriga medlemmarna i hur det är att vara en del av och arbeta i ett processledningsteam. Det är värdefullt att ha någon som i dag inte arbetar i processen med i teamet, då en utomstående person kan tillföra ett nytt och mer distanserat sätt att se på konferensprocessen samt ifrågasätta dagens invanda arbetssätt. Denna individs personliga egenskaper blir oerhört viktiga, då det är av stor vikt att denna kan engagera och motivera de andra för att skapa teamkänsla i processledningsteamet. Med utgångspunkt i Vildmarkshotellets årsredovisning anser vi att de, ekonomiskt sett, har möjlighet att antingen ta hjälp av en konsult eller nyrekrytera.

Om Vildmarkshotellet väljer att nyrekrytera så anser vi att det rör sig om en hel- eller deltidstjänst med begränsad anställningstid, eftersom denna delprocessägares främsta syfte är att skapa teamkänslan samt tillföra ett nytt perspektiv på konferensprocessen, vilket vi anser endast kan ske under en begränsad tid. Med detta menar vi att en anställds perspektiv efter en viss tid inte är speciellt distanserat, då organisationen och dess omgivning tenderar att forma och påverka den nyanställda. Teamet kommer dock bestå efter att denna individs involvering och delaktighet upphör. Skapandet av detta processledningsteam påverkar Vildmarkshotellets befintliga organisationsschema, på så sätt att processen läggs till som en ny dimension tillsammans med teamet. Denna organisationsförändring presenteras mer i detalj nedan.

## **7.2 VILDMARKSHOTELLET'S NYA ORGANISATIONSTRUKTUR**

På lång sikt anser vi att det är ett måste för Vildmarkshotellet att sträva efter att försöka uppnå ett mer decentraliserat beslutsfattande om deras mål är att hela organisationen skall genomsyras av ett starkt processorienterat tänkande. Till en början bör det dock finnas en viss grad av centralisering

---

<sup>137</sup> Rentzhog, 1998

för att reducera den befintliga suboptimeringen och för att ur ett längre perspektiv helt eliminera denna. Det krävs även en viss strukturförändring inom Vildmarkshotellet och då främst inom driftsorganisationen, eftersom suboptimeringen till störst del beror på det funktionsinriktade arbetssättet.

Vi har tidigare presenterat vårt förbättringsförslag att organisera för processledning, det vill säga att en infrastruktur av processägare samt delprocessägare tillförs, vilket ses som en anpassning av den befintliga strukturen. Nackdelen som nämns rörande denna förändringsstrategi är svårigheten att definiera alla delar av den befintliga organisationsstrukturen, varvid denna strategi kan leda till en dålig kompromiss. Vi vill poängtera att vårt förslag inte med säkerhet kan omfatta hela Vildmarkshotellens organisation utan detta har utformats med utgångspunkt i de avdelningar som vi har undersökt. På grund av att den funktionella strukturen är ett av de bakomliggande problemen anser vi att denna bör förändras och ha organisationens processer som utgångspunkt istället för funktioner. Härmed anser vi att Vildmarkshotellet till en början främst skall använda sig av den mer grundläggande och radikala förändringsstrategin på grund av att dagens invanda arbets- och tankesätt kommer ändras i grunden och genom teamet bli mer processororienterat. En förändring i arbetssättet medför även att organisationsstrukturen, med fokus på driftsorganisationen, kommer förändras. Implementering av dessa förändringar skall dock ej ske radikalt. Med detta menar vi att dessa förändringarna skall genomföras successivt i små steg, vilket medför att de förhoppningsvis kommer tas emot mer positivt bland de anställda och därmed lättare kan implementeras.

Inom alla organisationer är det svårt att avgöra huruvida en funktionsorienterad eller en processororienterad organisation är den mest passande<sup>138</sup>. Inom vissa organisationer kan det istället vara mer värdefullt att kunna arbeta efter en kombination av de båda, en så kallad matrisstruktur. Vi anser att denna organisationsstruktur är ett tänkbart och passande alternativ för Vildmarkshotellens driftsorganisation, då denna struktur medför möjligheten att kombinera den befintliga linjeorganisationens kontinuitet och långsiktighet med processororganisationens flexibilitet och uppgiftsfokusering. Det handlar om hur de skall kunna uppnå de fördelar som djup specialistkompetens inom olika avdelningar medför, samtidigt som de vill uppnå de fördelar som totalansvar för en konferens skulle innebära. Matrisstrukturen innebär vanligtvis att de

---

<sup>138</sup> Ostroff & Smith, 1992

anställda inom organisationen har ett gemensamt ansvar för olika saker, vilket för Vildmarkshotellet i så fall skulle innebära ett mer gemensamt ansvar för deras olika konferensgrupper. Detta leder ofta till att åtskilliga konflikter och onödiga suboptimeringar kan undvikas<sup>139</sup>. Under våra intervjuer framkom det vid upprepade tillfällen att det finns en grad av suboptimering inom vissa avdelningar. Vi anser att detta skulle kunna undvikas om hotellets organisation istället skulle genomsyras av att personalen har ett mer gemensamt ansvar för sina gäster istället för att personalen endast tar ansvar för gästen när denne besöker den egna avdelningen. Matrisstrukturen stimulerar även till en ekonomisk användning av mänskliga resurser genom att personal sätts in där de bäst behövs i organisationen<sup>140</sup>. Detta anser vi vara ytterligare ett argument till att en matrisorganisation skulle vara ett passande alternativ för Vildmarkshotellet, då det i ett par intervjuer framkom att hotellets personal i dagsläget i princip står och väntar på att gästen skall komma till deras avdelning istället för att vara där gästen är och där de bäst behövs för tillfället.

Det finns dock en del nackdelar med en matrisorganisation, bland annat tvetydighet kring resurser och personalens uppdrag, organisatoriska konflikter mellan ledare av olika dimensioner, perspektiv och mål samt långsamma hanteringstider för ärenden som involverar flera funktioner<sup>141</sup>. För att undvika detta anser vi bland annat att de arbetsbeskrivningar som skall utformas för respektive avdelning inom Vildmarkshotellet bör formuleras med utgångspunkt i organisationens tre processer och det önskvärda processorienterade arbetssättet. För att förhindra att avdelningscheferna känner sig åsidosatta av delprocessägarna anser vi att det är viktigt att de respekterar varandras ansvarsområden och befogenheter. Vi anser att avdelningscheferna i stort sett har samma ansvarsområden som idag fast med en större betoning på att leda sin respektive avdelnings arbete till att fungera enligt det nya processorienterade arbetssättet. Delprocessägarnas ansvarsområden omfattar däremot all detaljplanering och bokning av konferenser samt koordinering av de involverade avdelningarnas arbete.

---

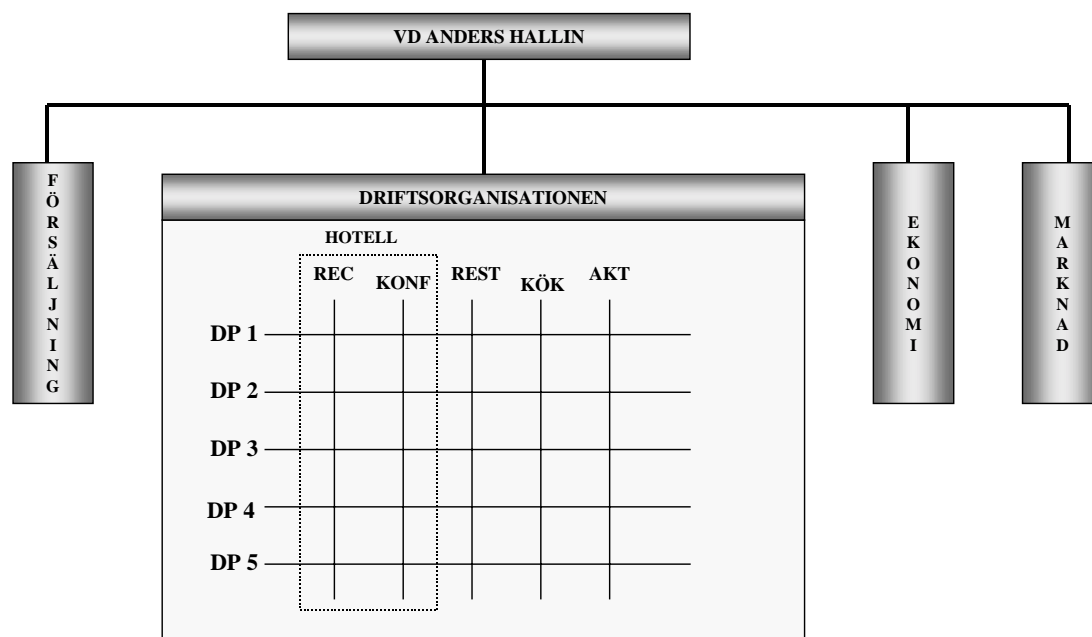
<sup>139</sup> Andersson et al, 1992

<sup>140</sup> Bakka et al, 1999

<sup>141</sup> Ford & Randolph 1992 i Rentzhog, 1998

Vad gäller det formella ledarskapet inom Vildmarkshotellet anser vi inte att det kommer förändras i speciellt stor utsträckning utan kommer fortfarande att präglas av ett kamratligt ledarskap. VD och ledningsposternas ansvarsområden anser vi inte kommer förändras i särskilt stor omfattning, förutom driftschefens. Denne kommer till viss del fokusera mer på strategiska frågor än tidigare och inte längre involveras i beslutsfattandet rörande konferensprocessen. Dessa beslut kommer istället fattas av delprocessägarna tillsammans med avdelningscheferna, vilket medför att avdelningschefernas beslutsfattande inte kommer beröra konferensprocessen i lika stor utsträckning som tidigare. Avdelningscheferna har, i relation till delprocessägarna, en mer stödjande och rådgivande funktion rörande konferensverksamheten. Vi vill även poängtera att det fortfarande är av stor vikt att ledningen lägger fokus på att skapa engagemang och motivation bland de anställda.

Vårt förslag på den nya organisationsstrukturen presenteras nedan i figur 14 och den är till viss del strukturerad som tidigare, förutom att driftsorganisationen är matrisinriktad istället för rent funktionsbaserad. Vi vill framhålla att den nya strukturen endast berör de avdelningar som har omfattats av vårt undersökningsområde. De horisontella linjerna, som i matrisen benämns DP 1 till DP 5, symboliserar de olika befattningarna i processledningsteamet och DP står för delprocessägare. De vertikala linjerna symboliserar de olika avdelningarna som ingår i konferensprocessen, det vill säga reception, konferens, restaurang, kök samt Kolmårdens Grand Prix. Den streckade rutan kring reception och konferens representerar dagens hotellfunktion. Dessa två avdelningar ingår i konferensprocessen, men vi vill ändå poängtera att de fortfarande ingår i hotellfunktionen trots att denna funktion konkret ej finns med i det nya organisationsschemat.



Figur 14 Vildmarkshotellets nya organisationsstruktur

Källa: Egen bearbetning

### 7.2.1 Kartläggning av den nya konferensprocessen

Den ovanstående strukturförändringen medför att konferensprocessen kommer se ut och fungera på ett annorlunda sätt än i dagsläget. Med detta menar vi att försäljningsavdelningen numera endast kommer fokusera på att sälja konferenser, varvid det inte krävs lika många anställda inom denna avdelning. När försäljningsavdelningen har bokat rum och konferenslokal till rätt datum tar processledningsteamet över ansvaret. En av delprocessägarna tar kontakt med gästen och diskuterar dennes önskemål och vi anser att all information om gästen bör dokumenteras. Med detta menar vi inte endast gästens bokning utan även önskemål och personliga aspekter om konferensgruppen som kan vara värdefulla inför eventuella framtida återbesök på Vildmarkshotellet. Därefter äger ett möte mellan delprocessägarna rum, liknande dagens PM-möte. Under dessa möten diskuteras gästernas önskemål och offerter utformas, vilka sedan återigen diskuteras med gästen. På så sätt utformar gästen tillsammans med en av delprocessägarna sin konferens och då det är samma delprocessägare som blir gästens kontaktperson före, under och efter vistelsen på Vildmarkshotellet anser vi att en mer personlig kontakt och personliga paketerbjudanden lättare kan skapas. När gästen har bekräftat bokningen lägger den ansvarige delprocessägaren in all information i hotellets datasystem så att den finns tillgänglig för samtliga i personalen.

En vecka innan konferensdatum äger ett PM-möte rum, vilket är i likhet med dagens PM-möten, förutom att det nu är någon i processledningsteamet som håller i mötet samt att det är obligatorisk närvaro för en person från varje avdelning förutom delprocessägarna. Dessa möten syftar fortfarande till att informationen skall spridas ut i organisationen så att alla anställda vet vad som gäller inför varje konferens och på så sätt kan ta ansvar för gästen. Om eventuella ändringar sker efter PM-mötet är delprocessägaren ansvarig för att lägga in dessa i datasystemet och det blir respektive avdelningschef som inför varje konferens skall informera sina anställda om de ändringar som har skett fram till den dag konferensgruppen anländer till hotellet. Det är dock även viktigt att varje medarbetare på egen hand tar sitt ansvar och regelbundet håller sig uppdaterade med de förändringar som sker.

När gästerna anländer till Vildmarkshotellet tas de emot av den ansvarige delprocessägaren och en sista avstämning görs tillsammans med de övriga i processledningsteamet så att allt stämmer med bekräftelsen. Om eventuella ändringar då uppstår läggs dessa in i datasystemet samtidigt som varje delprocessägare har i uppgift att sprida informationen till respektive avdelning. Under gästens vistelse skall den ansvarige delprocessägaren finnas till hands i så stor utsträckning som möjligt och när denne inte är närvarande skall någon av de andra i processledningsteamet ha tillräcklig kunskap om den aktuella konferensgruppen och fungera som ersättare för den ansvarige så att inga onödiga problem behöver uppstå.

När gästen slutligen har lämnat hotellet överlämnar delprocessägaren bokningsunderlaget till ekonomiavdelningen som skall sammanställa en faktura. Våra förbättringsförslag består, som vi tidigare nämnt, bland annat av att Vildmarkshotellet skall utforma arbetsbeskrivningar till samtliga avdelningar samt att personalen skall utbildas rörande organisationens datasystem, problem som kan uppstå inom respektive avdelning samt vikten av att engagera sig i gästen. Detta, tillsammans med att delprocessägaren har helhetssynen över processen och har varit med i alla dess steg, medför att fakturaunderlaget bör stämma. Härmed är ej sagt att alla dagens fel kommer elimineras, men ekonomiavdelningens dubbelarbete borde reduceras, varvid fakturan kan komma ut snabbare till gästen än i dagsläget.



Den utvärdering som gästen i dag får göra efter sin vistelse anser vi att Vildmarkshotellet skall fortsätta med, då denna feedback är mycket användbar för hotellet och deras framtida prestationer. Uppföljningen bör dock utföras av delprocessägaren då denne har varit gästens kontaktperson från första början och är den som gästen känner bäst, varvid ärligare och mer utförliga svar förhoppningsvis kan erhållas från gästen. Detta tillsammans med den föreslagna dokumenteringen medför att Vildmarkshotellet lättare kan tillgodose gästen vid nästkommande vistelse, det vill säga se till att gästens upplevda kvalitet överträffar den förväntade.

## **7.3 SAMMANFATTNING AV FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAGEN**

Vi har kommit fram till att de brister som i dagsläget finns inom Vildmarkshotellets konferensprocess främst kan härledas från dagens funktionella organisationsstruktur och att det är tre övergripande aspekter som Vildmarkshotellet bör fokusera på. Den främsta aspekten är att de skall *förändra driftorganisationens struktur*, men för att kunna genomföra detta fullt ut anser vi även att *personalens tankestrukturer skall ändras* så att dessa stämmer överens med den nya strukturen och företagskulturen. Med detta menar vi att organisationen och dess individer bör sträva efter att bli mer processororienterade, det vill säga de skall gå från det funktionella till det processinriktade arbetssättet. Vad gäller tankestrukturerna anser vi även att personalen måste ändra sin inställning med avseende på storleken på konferenserna. I dagsläget läggs störst fokus vid stora konferenser medan de mindre kommer i skymundan, vilket vi anser måste förändras då alla gäster skall behandlas på samma sätt. Detta anser vi tyda på en bristande *ansvarskänsla* inom organisationen, vilken vi menar kan byggas upp genom att sträva efter överlappande ansvarövergångar i likhet med fontänmodellen. Härmed vill vi framhålla att den nya arbetsstrukturen skall baseras på integration och kontinuerlig kommunikation samt att de anställda i framtiden skall få känna sig mer delaktiga. För att uppnå denna ansvarskänsla är ett steg i rätt riktning att bland personalen införa obligatorisk signering av bongningar, meddelanden och dylikt.

Inom dessa övergripande områden anser vi att det finns ytterligare aspekter att ta hänsyn till, vilka vi sammanfattar nedan.

- *Processledningsteam*

Vi anser att det skall vara ett särskilt team som sköter detaljbokningen med gästen. Detta för att kunna skapa en större förståelse för gästens behov och för att kunna ha en aktiv samverkan med denne. Processledningsteamet skall utgöras av personer från respektive avdelning som ingår i konferensprocessen, vilket medför att teamet besitter den kunskap som krävs för att tillsammans med gästen kunna utforma en lyckad konferens. Att ha ett processledningsteam möjliggör en mer personlig kontakt med gästen, varvid teammedlemmarna bör fokusera på att erhålla så mycket information som möjligt om varje gäst så att mer personliga paketerbjudanden kan utformas. Vi anser även att Vildmarkshotellet bör tänka på att dokumentera ner all information som gästen ger, så att alla anställda skall kunna ta del av det som har diskuterats. Detta för att Vildmarkshotellet skall ha en viss bakgrundsinformation om gästen inför framtida återbesök.

- *Försäljningsavdelningen skall endast sköta försäljning av konferenser*

I och med uppkomsten av ett processledningsteam anser vi att försäljningsavdelningens arbetsuppgifter ej skall innefatta den detaljbokning som de gör i dagsläget. Denna avdelning skall istället endast fokusera på att sälja konferenser, vilket medför att antalet anställda inom avdelningen kan minskas med en person som istället får en heltidstjänst inom processledningsteamet.

- *Fokusera på processförbättringar*

I dagsläget präglas inte Vildmarkshotellens arbete av en övertygelse om att det alltid finns en möjlighet att förbättra sin förmåga att tillfredsställa gästernas behov. Ett sätt att skapa denna övertygelse anser vi vara att de anställda tillsammans med sin respektive avdelningschef regelbundet utvärderar sin egen prestation utifrån sin individuella uppfattning samt utifrån avdelningschefens uppfattning om hur konferensen har genomförts. Härmed får de anställda möjlighet att reflektera över vad som har gått bra respektive dåligt i sin arbetsprestation, varvid de på så sätt kan lära sig av sina tidigare erfarenheter och förbättra prestationen till nästa gång.

- *Utforma detaljerade arbetsbeskrivningar*

En relativt snabb lösning för att eliminera den osäkerhet som finns bland de anställda är att utforma arbetsbeskrivningar för respektive avdelning. Dessa beskrivningar skall innehålla hur olika arbetsuppgifter skall utföras samt vilka uppgifter som tillhör vilket ansvarsområde och vilken avdelning.

Detta anser vi även leda till att antalet felaktigt utförda uppgifter kommer reduceras, då samtliga inom varje avdelning förhoppningsvis kommer utföra uppgifterna på samma sätt.

- *Utbilda personalen*

För att de anställda skall få en förståelse för andra avdelningars situationer och problem som kan uppstå inom dessa anser vi att utbildningar inom bland annat ekonomi och fakturering samt kring hotellets datasystem bör genomföras för samtliga i personalen. Detta tillsammans med dagens arbetsrotation kommer i sin tur förhoppningsvis leda till att det bland de anställda skapas en helhetsförståelse för arbetsuppgifterna i konferensprocessen.

- *Genomföra förändringarna i små steg*

Vi har givit förslag på ett par radikala förändringar, till exempel förändring i medarbetarnas tankestrukturer och av driftsorganisationens struktur, men implementering av dessa förändringar skall ej ske radikalt. För att dessa skall kunna tas emot mer positivt bland de anställda och lättare kunna implementeras anser vi att det är viktigt att förändringarna istället genomförs successivt i små steg. Det är vanligtvis enklare för individer att ta till sig en förändring om dessa känner sig delaktiga i den. Därför anser vi att det är av stor vikt att Vildmarkshotellets ledning har en öppen och rak kommunikation med sina anställda samt att informationsspridning sker kontinuerligt.

Avslutningsvis vill vi poängtera att ledningen inom Vildmarkshotellet skall fortsätta att engagera och motivera sin personal, men i större utsträckning än i dagsläget. Vi anser att det är viktigt att arbetsklimatet i en organisation som är under förändring karakteriseras av engagemang, motivation samt lyhördhet gentemot de anställda.

## 8 SLUTSATSER

---

*För att avrunda denna uppsats skall vi avsluta med att diskutera vårt kunskapsbidrag samt presentera förslag på framtida forskning.*

---

### 8.1 VÅRT KUNSKAPSBIDRAG

Då en organisation ämnar genomföra en förändring anser vi att detta skall göras successivt, eftersom vi har uppfattningen att förändringen då kommer mottagas mer positivt bland de anställda inom organisationen. Vi anser att det är av stor vikt att ett företags ledning fokuserar på organisationens anställda och försöker få dem att förstå att förändringar vanligtvis är nödvändiga. För att underlätta denna förståelse anser vi att det krävs att lägga fokus på vissa aspekter, vilka är av värde för att förändringen skall kunna implementeras på bästa sätt. Dessa aspekter indikerar även hur processer kan förbättras och vi betonar dem i modellen "Kundorienterat processperspektiv för helhetssyn". För att organisationens arbetssätt skall präglas av att sätta kunden i centrum är det viktigt att de anställdas attityder genomsyras av en stark ansvarskänsla och en känsla av delaktighet samtidigt som organisationen arbetar med ständiga processförbättringar och baserar beslut på fakta. Vi anser att det är stor vikt att företagsledningen fokuserar på att skapa engagemang och en helhetsbild över organisationen för att denna skall genomsyras av ovanstående aspekter, varvid implementeringen underlättas. Med utgångspunkt i ovanstående diskussion vill vi framhålla att det är nödvändigt att få de anställda att ha en positiv inställning till ständiga förändringar, vilket kan ske med hjälp av diverse utbildningar för personalen. Då vi ser personalen som ett tjänsteföretags kärnkompetens och denna byggs upp genom en process av ständig förbättring är det av stor vikt att personalen utbildas kontinuerligt. Härmed vill vi betona vikten av individuellt lärande för att kunna skapa ett organisatoriskt lärande, då det är individernas kunskaper som utgör organisationens kunskaper. Vi anser, i likhet med andra författare, att en organisation skall präglas av kontinuerligt lärande för att kunna följa samhällets kontinuerliga utveckling och på så sätt vara konkurrenskraftiga.

När en funktionell organisation eftersträvar ett mer processorienterat arbetssätt och en mer processbaserad struktur anser vi att det är värdefullt att stegvis anpassa strukturen, vilket kan göras genom att organisera sig enligt en matrisstruktur, för att senare kunna implementera en renodlad

processorganisation. Detta medför även att de anställdas arbetsätt ändras successivt, varvid förhoppningsvis även tankestrukturerna kommer anpassas till att karakteriseras av ett mer processororienterat synsätt. Med utgångspunkt i denna uppsats anser vi att tankesättet hos ett företags personal påverkas av organisationsstrukturen, på så sätt att en funktionsbaserad organisationsstruktur medför ett funktionsinriktat arbets- och tankesätt. Vi vill även framhålla att tankesättet är avgörande för hur individer ser på sina relationer till andra individer, vilket framförallt i tjänsteorganisationer har betydelse för hur personalen betraktar relationerna till sin externa och interna kunder. Detta beror i sin tur på huruvida en individ har ett helhetstänkande och utifrån detta anser vi att de ovan diskuterade faktorerna är ömsesidigt beroende av varandra. Med detta menar vi att de kan ses som en kedja bestående av sammanbundna länkar, på så sätt att den valda organisationsstrukturen avgör vilket arbets- och tankesätt som kommer präglade organisationen samt även vilket perspektiv de anställda kommer ha på sin relation till de externa och interna kunderna. Det är således av stor vikt att noggrant tänka igenom vad organisationen har för syfte och mål, så att en passande struktur kan väljas som i sin tur kommer underlätta för organisationen att uppnå detta mål.

Med utgångspunkt i de teorier som vi har presenterat i referensramen och som vi använt vid analys vill vi framhålla att de teorier som vi har haft störst nytta av är hur en process kan kategoriseras, kundorienterat processperspektiv för helhetssyn samt teorier kring de olika organisationsstrukturerna. Kategorisering av processer har underlättat utformningen av förslaget hur vårt fallföretag kan organisera sig genom att vi med hjälp av denna modell har kunnat definiera begreppet och därmed även ansvarsområdena inom organisationen. Vår egen modell, kundorienterat processperspektiv för helhetssyn, har bidragit till att tydliggöra vad organisationer skall ha i åtanke vid implementering av förändringar och förbättring av processer. Denna modell har även fått oss att förstå vikten av att de anställda skall ha en stark ansvarskänsla rörande såväl arbetsuppgifter som relationen till medarbetare och gäster. Den största bidraget vi har fått ut från teorierna kring olika organisationsstrukturer är huruvida strukturen är passande med hänsyn till andra omständigheter i organisationen samt vilka konsekvenser olika strukturer medför. Avslutningsvis kan vi med utgångspunkt i denna uppsats även se att en grundförutsättning för att en process skall fungera är att aktiviteterna inom denna måste koordineras för att de tillsammans skall

bilda ett fungerande flöde, varvid vi kompletterade vår processdefinition med denna faktor.

## **8.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING**

Under arbetets gång har det kommit fram aspekter som skulle vara av intresse att undersöka ytterligare. Vi tycker att det främst skulle vara intressant att om några år studera hur implementeringen av våra förbättringsförslag har påverkat relationen till Vildmarkshotellets gäster och deras totala kvalitetsupplevelse samt hur förslagen har påverkat de anställdas ansvarskänsla gentemot såväl externa som interna kunder. Ett annat intressant område att undersöka är vad som kommer hända inom de grupper inom hotellet som tilldelas större ansvar och befogenheter med avseende på exempelvis ledarskap och förändringsmotstånd i organisationen.

Vidare anser vi att det skulle vara intressant att studera hur personalens tankestrukturer ser ut i en organisation som karaktäriseras av ett processorienterat arbetssätt. Vi tycker även att det skulle vara av intresse att studera hur processförbättringar kan yttra sig inom andra organisationer och branscher. Avslutningsvis vill vi framhålla att det skulle vara av intresse att undersöka hur en kvalitetscertifiering yttrar sig inom tjänsteorganisationer.

# KÄLLFÖRTECKNING

## BÖCKER

Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994. *Tolkning och reflektion-Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, J. et al. 1992. *Produktion - strategier och metoder för effektivare tillverkning*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Andersson, S. 1979. *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Arnerup-Cooper, B. & Edvardsson, B. 1998. *Tjänstemarknadsföring i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Bakka, J. F. et al. 1999. *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber ekonomi.

Bergman, B. & Klefsjö, B. 1995. *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Davenport, T. H. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Davis, S. M. & Lawrence, P. R. 1977. *Matrix*. USA: Addison Wesley Publishing Company.

de Wit, B. & Meyer, R. 1998. *Strategy – Process, Content and Context*. Second edition, London: International Thomson Business Press.

Eden, C. & Spender, J-C. 1997. *Managerial and Organizational Cognition - Theory, Method and Research*. London: Sage Publications.

Edosomwan, J. A. 1996. *Organizational Transformation and Process reengineering*. USA: The quality observer corporation.

Engwall, M. 1999. *Jakten på det effektiva projektet*. Andra upplagan. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.

Hammer, M. 1997. *Beyond Reengineering*. Svensk översättning av Pär Svensson. Göteborg: ISL Förlag.

Hammer, M & Champy, J. 1994. *Reengineering the Corporation*. Svensk översättning av Pär Svensson. Göteborg: ISL Förlag AB.

Harrington, H. J. 1991. *Business Process Improvement - The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill.

Hodge, B. J. et al. 1996. *Organization theory- a strategic approach*. Femte upplagan. USA: Prentice-Hall, Inc.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1991. *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Keen, P. 1997. *The Process Edge*. USA: Harvard College.

Kilmann, R. H. et al. 1985. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Fransisco: Jossey – Bass Inc., Publishers.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. 1993. *Information för marknadsföringsbeslut*. Tredje upplagan. Göteborg: IHM Förlag AB.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1992. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Melan, E. H. 1993. *Process Management: Methods for Improving Products and Service*. New York: Mc Graw-Hill.

Molander, B. 1993 *Vetenskapsfilosofi- En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*. Stockholm: Thales.

Mårtensson, B. & Nilstun, T. 1987. *Praktisk vetenskapsteori: oundärlig handbok för alla forskare: med exempel från verkliga livet, och pedagogiska repetitionsfrågor*. Stockholm.

Patel, R. & Tebelius, U. (red) 1987. *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.



Pike, J. & Barnes, R. 1996. *TQM IN ACTION A Practical Approach to Continous Performance Improvement*. London: Chapman & Hall.

Rentzhog, O. 1998. *En processorientering-en grund för morgondagens organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Robbins, S. P. 1990. *Organization theory. Structures, design and applications*. 3 uppl. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall.

Sandkull, B. & Johansson, J. 1996. *Från Taylor till Toyota: betraktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.

Sarv, H. 1991. *Bakom framsteg - om förändringsarbete i företag*. Stockholm: Trygghetsrådet SAF – PTK.

## **RAPPORTER**

Goldkuhl, G 1995. *Processtänkande vid verksamhetsutveckling*. Linköping: Linköpings Tekniska Högskola. Research Report.

Rentzhog, O 1996. *Core Process Management*. Linköping: Linköpings Tekniska Högskola. Licensavhandling 1996:07.

## **TIDNINGSARTIKLAR**

Byrne, J A. The Horizontal Corporation *Business Week* December 20, 1993.

Hackman, R. & Wageman, R. Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues *Administrative Science Quarterly* 40, 1995, 309-342.

Hout, T. M. & Carter, J. C. Getting It Done: New Roles for Senior Executives *Harvard Business Review* November-December 1995 pp 135-145.

Lindkvist, L. et al. Managing Product Development Projects: On the Significance of Fountains and Deadlines *Organization Studies* 1998 19/6.

Lindvall, J. Processtyrning *Ekonomi & Styrning* 3, 1995.

Normann, R. & Ramirez, R. From Value Chain to Value Constellation 1994.

Ostroff, F. & Smith, D. The Horizontal Organization *The McKonsey Quartely* 1992, 148-167.

Spencer, B. A. Models of Organisations and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation *Academy of Management Review* 19, 446-471.

Stewart, T A. The Search for the Organization of Tomorrow *Fortune* May 18, 1992.

## ÖVRIGT

Broschyr om Vildmarkshotellet inför sommaren 1999.

Företagsbeskrivning Vildmarkshotellet, 1999.

## MUNTliga KÄLLOR

Inledande möte med Kerstin Ellis, 1999-11-16

Möte med Kerstin Ellis & Christer Rådeström, 2000-01-26

Telefonintervju med kunder, 2000-03-02 & 2000-03-03

Telefonsamtal med Christer Rådeström, 2000-04-11

### **Intervjuer med ledningsgrupp**

Intervju med ekonomi/personalchef Kerstin Ellis, 2000-02-21

Intervju med VD Anders Hallin, 2000-02-21

Intervju med försäljningschef Maria Linde, 2000-02-21

Intervju med driftschef Christer Rådeström, 2000-02-21

## **Intervju med avdelningschefer**

Intervju med restaurangchef Tomas Björklund, 2000-02-25

Intervju med försäljningsansvarig Karoline Blosser, 2000-02-25

Intervju med receptionschef Anna Gustavsson, 2000-02-25

Intervju med köksmästare Peter Johansson, 2000-02-25

Intervju med konferensansvarig Nina Karlsson, 2000-02-25

## **Diskuterande samtal med medarbetare**

Marjatta Bergqvist, 2000-04-05

Tanja Bochman, 2000-04-05

Anne-Li Cronwall, 2000-04-05

Birgitta Karlsson, 2000-04-05

Lennart Lundström, 2000-04-05

Åsa Pettersson, 2000-04-05

Isabella Engvall, 2000-04-05