

FE-rapport 2000-374

Likriktning av hotellverksamhet
– uttryck och konsekvenser

Mette Sandoff

Abstract: Likriktning inom en bransch eller på en marknad är enligt ett institutionellt perspektiv en naturlig följd av behovet att erhålla legitimitet från sin omvärld. Man följer ideal som är vanliga och populära för den aktuella tiden. I den här rapporten presenteras uttryck och konsekvenser av likriktning på två marknader inom hotellbranschen. Områden som studerats är val av strategi, arbetsstruktur, personalpolitik och framtida utveckling. Det huvudsakliga fältarbetet har skett bland åtta lyxhotell i Bangkok. Därtill har tre förstklassiga hotell i Göteborg studerats.

Bangkokmarknaden karakteriseras av regelstyrning, långtgående hierarkisk uppdelning och omfattande standardisering. Den internationella kedjetillhörigheten gör sig påmind i ambitionen att ha höga kvalitetskrav och vara enhetlig i sitt utbud. Det finns en tydlig skiljelinje mellan över- och underordnade. Bredd och storlek möjliggör att många kundgrupper kan attraheras via ett antal standardiserade utbuder. Personalens uppgift är att utföra inom ramen för den stereotypa rollen som anställd. Göteborgsmarknaden karakteriseras av decentralisering, autonomi och självreglering. Marknadstanken efterlevs och det är kunden som skall fokuseras. Var och en tar ansvar för sig och sitt. När utbudet på marknaden som helhet likriktas och är tämligen smalt minskar dock kundens valfrihet. I rapporten diskuteras att såväl intern som extern mångfald hotas när en marknad/bransch likriktas.

Key.words: Hotell, likriktning, organisering, personalarbete, standardisering, marknadstänkande, mångfald

JEL-code: D21, L23, M14

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg
e-mail: mette.sandoff@handels.gu.se
Tel. nr.: 031-773 4491

Likriktning av hotellverksamhet – uttryck och konsekvenser

Inledning

Den här rapportens syfte är att diskutera likriktning av hotellverksamhet. Syftet är inte att argumentera för eller emot likriktning i sig, dvs söka tydliggöra argumenten som stödjer alternativt talar emot. Likriktning betraktas snarare som ett naturligt fenomen i vår samtid – så naturligt att vi allt som oftast tar fenomenet för givet utan att överhuvudtaget reflektera över det och kanske än mindre ifrågasätta det¹. Min uppgift i den här rapporten är att med hjälp av några konkreta exempel från hotellbranschen diskutera likriktning och tydliggöra dess uttryck och konsekvenser.

Rapportens intressefokus är som nämnts likriktning, men det säger inget om vad det är som är lika. Likriktning kan antas finnas i många olika sammanhang i ett företags verksamhet. Den här rapporten avgränsar sig huvudsakligen till området personalarbete eller om man så vill HRM²-strategier och därtill hörande organisationsfrågor. Att just studera personalarbete och organisering på hotell utifrån ett likhetsperspektiv är intressant av flera skäl. Ett är författarens tidigare intresse för och kunskap om dessa frågor i den aktuella branschen (Wesström, 1995; 1998). Som ett andra argument kan anföras att just HRM-relaterade frågor inte utforskats nämnvärt i serviceinriktade verksamheter (Frenkel, 2000). Ett tredje är att personalområdet inte i någon större omfattning figurerat i de specifika diskussioner som förts om likriktning som fenomen. Ytterligare ett argument är att det material författaren samlat in på hotell i Bangkok och Göteborg kring personalarbete och organisering visar tydliga exempel på likriktning inom ett antal områden. Ett femte argument är kopplat till fältets avgränsning. Fältet där materialet har samlats in utgörs dels av en specifik bransch (hotellbranschen), dels av två var för sig geografiskt avgränsade marknader (Bangkok respektive Göteborg). Att specifika branscher respektive marknader har förutsättningar att skapa likhet verksamheter emellan har sedan tidigare uppmärksammats av forskare med ett institutionellt teoriperspektiv (Meyer, 1977; Meyer & Rowan, 1978; Powell & DiMaggio (eds), 1991). Det finns tydliga och intressanta paralleller mellan det institutionella perspektivet och diskussionen om likriktning, som dessutom med fördel låter sig exemplifieras med det material jag samlat in.

¹ Mot bakgrund av Hamels beskrivning av en tilltagande likriktning i näringslivet och de faror det medför, presenterade i boken "Leading the Revolution" (Björk, 2000:3-4), torde reflektion och kritisk granskning vara välkommet.

² Human Resource Management

Rapportens disposition

Efter den ovan presenterade inledningen följer närmast ett avsnitt som söker beskriva vad likriktning är för något. Här presenteras teoretiska insikter dels utifrån ett institutionellt perspektiv, dels utifrån tidigare studier av företag i hotellbranschen med en likvärdig argumentation. Därpå följer en presentation av hur jag har arbetat på fältet – ett arbete som har likheter med det som brukar benämnas ”site visits” (Young & Selto, 1991). I anslutning härtill följer en kort beskrivning av de fall jag studerat med betoning på vad som utmärker dem som grupp såsom t ex servicenivå och den marknad de verkar på.

Efter presentationen av hur jag har arbetat följer ett antal avsnitt grundade i resultat från studiens fältarbete. Arbetsgången med att sammanställa, tolka och presentera data innefattar ett antal separata steg som även ligger till grund för rapportens disposition. Efter presentationen av teori och fältarbete kommer följande delar att presenteras:

Del ett – Beskrivning av och kommenterar kring likriktning på hotell

Del två – Karakterisering av likriktningens olika ansikten

Del tre – Diskussion kring likriktningens konsekvenser

Den första delen består i att jag beskriver och kommenterar utvalda delar av den data jag samlat in. Frågan om likriktning blir belyst inom fyra områden: val av strategi, arbetsstruktur, personalpolitik samt framtida utveckling. Det bör påpekas att den data som presenteras även har ett generellt informativt värde då den bidrar med exempel från hotellarbetets praktik inom de fyra områdena. Steget därefter består i att karakterisera hur likriktning tar sig uttryck. Andra studier som kanske inte ger svar men i varje fall uppslag till svar presenteras vid sidan om det insamlade materialet. Därpå följer ett arbetssteg, som i rapporten utgör del tre, som tar fasta på tänkbara konsekvenser. Först diskuteras konsekvenser för intern och extern mångfald när likriktning tar överhanden över det unika. Därefter diskuteras först likriktningens konsekvenser för Bangkokmarknaden för att i nästa avsnitt diskutera konsekvenser för Göteborgsmarknaden. Del tre och även rapporten som helhet avslutas med en sammanfattande teoretisk reflektion. Här diskuteras att likriktning kan ses som en konsekvens av att moderna managementideal vinner i popularitet.

Teoretisk förståelse av likriktning

Ett institutionellt synsätt

Ett sätt att förklara varför likriktning förekommer inom en bransch, på en marknad eller inom ett företag/en koncern är att det är ett svar på en allt osäkrare omvärld som i sin tur ger eftertryck åt behovet av legitimitet. Parson (1956) diskuterade hur enskilda organisationer ur omvärldens synvinkel har till uppgift att fylla specialiserade samhällsfunktioner. En viktig poäng med Parsons artikel är att den riktar uppmärksamhet mot organisationers behov av att anpassa sig till samhällets värderingar, normer och kultur i syfte att erhålla legitimitet. Parsons budskap handlar om enskilda organisationers behov av adaptation till det som är allmänt vedertaget i samhället, på marknaden eller i branschen. En enskild organisations struktur, affärsidé, strategi etc måste erhålla acceptans från den allmänna opinionen, dvs de värderingar som dominerar, för att överleva. Strävan efter att vara lika andra och såväl stödja andra som att erhålla stöd själv är ytterst viktigt inte minst i en snabbt föränderlig tid med hård konkurrens och stor valfrihet.

En fördjupad förståelse av hur man kan betrakta likriktning ger Selznicks (1957/1968) studie. Selznick menar att organisationer formulerar och utnyttjar mål för att övervinna skepsis och ifrågasättande från omvärlden. Genom att erhålla stöd och legitimitet från omvärlden säkerställer man tillgång på till exempel knappa resurser. Ett centralt budskap

som Selznick med flera forskare (se t ex Powell & DiMaggio (eds), 1991) inom institutionell teori framhåller är i sammandrag att legitimitetsfrågan kan vara lika avgörande för ett företags framgång som tillgång till knappa resurser. Utgångspunkten för ett institutionellt perspektiv är att organisationer verkar i en miljö präglad av rationalitetsnormer och värderingar som man måste ta hänsyn till och dessa avspeglas i organisationsstruktur, regler och riktlinjer.

Meyers (Meyer, 1977; Meyer & Rowan, 1978) studie av amerikanska skolor bidrar med exempel härpå. Olika skolor ställdes inför skilda krav från omvärlden, både vad gäller de uppgifter som skulle lösas (vissa hade krävande och komplexa kurser medan andra hade enkla kurser, vissa hade resursstarka elever, andra resurssvaga etc) och vilka externa relationer skolorna borde upprätthålla. Intressant i sammanhanget är att den beskrivna situationen borde ge olikheter mellan de olika skolornas organisationsstruktur, i alla fall om man följer tankegångarna som ligger till grund för organisationsteori med ett contingency-synsätt. Grundtanken inom ett sådant synsätt är att situationen är avgörande för vilken struktur, strategi, ledarskap etc som är att föredra. Med andra ord, den specifika situationen, som dessutom kan anses vara objektiv ur betraktarnas ögon, ger vissa givna förutsättningar som skickliga beslutsfattare har att ta hänsyn till om effektivitet och lönsamhet eftersträvas. En slutsats av Meyers undersökning var att skolorna trots skiftande förutsättningar med exempelvis olika uppgifter och olika relationer till omvärlden hade en mycket snarlik organisationsstruktur. Slutsatsen gick stick i stäv med vad man kunde förvänta sig utifrån det klassiska contingency-synsättet.

Den fråga som väcktes i samband med studien handlade om varför det råder en så stor homogenitet i organisatorisk form och praxis – en frågeställning som legat till grund för utvecklingen av ett institutionellt synsätt. Svaren på frågan kan sammanfattas som att organisationer inom ett och samma fält (t ex skolor, hotell) ställs inför ett tryck från omgivningen att närma sig varandra och bli lika. Inom ett avgränsat fält såsom en specifik bransch utvecklas föreställningar om vad som är bra respektive mindre bra vad gäller styrning, ledarskap etc. Över tid såväl produceras som reproduceras således antaganden om vad som är riktig och ändamålsenlig organisering för det aktuella fältet. I studierna av de amerikanska skolorna förklarade man likheten med att de som utformar strukturen (t ex rektorer, lärare, skolmyndigheter) också har en likriktad uppfattning om vad undervisning är, hur den bör organiseras och vad den syftar till. Konklusionen av resonemanget är därför att istället för att anpassa strukturen till den uppgift som skall lösas, anpassas den till en bestämd uppfattning om vad som är god organisering.

En vanlig uppfattning är att ju mer osäker eller vag organisationens teknologi är, desto starkare inflytande får institutionella normer och värderingar när det gäller frågor som rör organisering³. Uppfattningen tycks ha fått genomslag vid studier av offentliga organisationer som bedriver komplex tjänsteproduktion. I sådana verksamheter är teknologin förhållandevis oklar vilket medför att den institutionella omvärlden tillskrivs extra stor betydelse. I klartext innebär det att värderingar och normer i omvärlden ägnas stor uppmärksamhet när det gäller att förstå varför verksamheterna är organiserade som de är. Att förstå den aktuella kontexten blir därför avgörande dels för att förstå enskilda verksamheter,

³ Det bör dock påpekas att det finns forskare som hävdar att ett institutionellt perspektiv lämpar sig minst lika bra för att förstå teknologitunga verksamheter: "As we showed in this study, the new institutionalism is just as fruitful (if not more fruitful) in the analysis of organizational environments with a strong technical component. Institutional features need not be limited to explaining the achievement of legitimacy in organizations; institutional features can be shown to be just as crucial to achieving the technical and competitive fitness of organizations." (Orrú et al i Powell & DiMaggio (eds), 1991:388)

dels för att förstå de värderingar verksamheterna söker rätta sig efter och kontinuerligt reproducerar.

Vad har då detta för betydelse för min studie? Mot bakgrund av ovanstående finns det mycket som talar för att omvärlden är betydelsefull att fokusera i syfte att förstå hur en verksamhet eller bransch organiseras. Inte minst kan man anta att denna påverkan blir stor när verksamhetens produktion är komplex och saknar tydlig inverkan av teknologi som sådan, eller när det saknas fysiskt påtagliga ting som sätter naturliga gränser för vad som behövs i t ex produktionen och vad som därmed är möjligt att producera. Detta faktum gäller i allra högsta grad för serviceverksamhet såsom hotell. Inte minst lyfts ofta det immateriella karaktärsdraget fram i diskussioner som syftar till att tydliggöra skillnader mellan traditionell tillverkningsindustri och verksamheter som producerar service (se t ex Frenkel, 2000; Grönroos, 1990; Gummesson, 1994; Normann, 1983/1992; Thomasson, 1993). Andra karaktärsdrag som ofta nämns i litteratur som specifikt diskuterar service är bristen på förutsägbarhet vad gäller efterfrågan både till sin storlek och sitt slag, att service är en produkt som inte är möjlig att lagra samt att konsumtion och produktion sker samtidigt i såväl tiden som rummet.

Ytterligare ett argument som talar för att omvärlden är viktig för mitt studerade fält är hur hotellbranschen vanligen beskrivs såväl nationellt som internationellt. Branschen framställs ofta som vara präglad av en viss anda eller kultur där bland annat en viss sorts människor passar att arbeta. Andra utmärkande drag som ofta lyfts fram handlar om det som beskrevs ovan om serviceproduktionens natur, de arbetsvillkor som gäller med t ex oregelbundna och obekväma arbetstider samt monotona, slitsamma och föga engagerande arbetsuppgifter för att nämna några exempel. Uppfattningen om att just den här branschen är unik till sin natur och skiljer sig från andra arbetsplatser när det gäller de betingelser som råder återfinns såväl bland praktiker (Wesström, 1995, 1998; Whyte, 1948) som i litteratur som beskriver branschen och dess verksamhetsvillkor (se t ex Hartman, 1983; International Hotel Association, 1996; Lucas, 1995). Sammantaget finns det tecken som stödjer att hotellbranschen som helhet, och inom denna enskilda hotellföretag och individer, i hög grad är påverkade av det som ovan benämns institutionell omvärld, dvs att vissa specifika värderingar och normer framhålls och betraktas som viktiga av aktörerna och som via fokuseringen också naturligt reproduceras av desamma.

Likriktning i hotellbranschen – tidigare studier

Jones, Nicksons och Taylors (1994) studie av kultur i internationella hotellkedjor visar i likhet med av författarna refererade studier att inte minst amerikanerna har försett hotellnäringen med en modell för ”best practice” när det gäller hotelledning. Modellen stödjer att effektivitet och rigorösa ledningssystem (”management systems”) är bästa garanten för att säkerställa konsistens av kunders upplevelser. Studien visar att i båda de studerade hotellkedjorna (en med svenskt och en med franskt ursprung) finns ett tydligt inslag av ”human resource thinking”. Med det avses att det finns ett intresse av att medvetandegöra men kanske framförallt framställa sig som ett företag med högt i tak. Studien visar dock att även om ”human resource practices”, som värnar om autonomi och delegerat ansvar framhålls, är basen i verksamheten byggd på väletablerade affärssystem med centraliserad finansiering och rapportering. Författarna konstaterar vidare ”...a shift towards general hospitality management skills as further standardisation occurs.” (Jones et al, 1994:633). Författarna fastställer således att internationellt sett finns ett tydligt inslag av standardisering och likriktning när det gäller HRM-frågor eller retorik i branschen. Men, och kanske än viktigare, är att sådan utveckling sker på bekostnad av nationella eller lokala praktiker kring hotelledning. Dessa förlorar i status eller kanske inte ens diskuteras. Med andra ord visar Jones et al att utvecklingen vad gäller hotelledning går mot likriktning där det partikulära

tillmätts allt mindre intresse. Framtidens internationella hotellorganisationer liknar enligt författarna alltmer "cultural mosaics" istället för "cultural melting pots". Avslutningsvis konstateras att standardisering fortsätter att vara ett viktigt inslag i internationellt hotellföretagande och att det finns tecken som talar för att HRM-relaterade frågor domineras av en allmängiltig strategi ackompanjerat med ett bästa sätt att leda hotell på.

Att HRM-relaterade frågor gärna får följa en enhetlig strategi fann jag exempel på i en tidigare studie (Wesström, 1998). Studien visade att det från ledningshåll anses eftersträvansvärt att kunna följa en tydligt definierad handlingslinje i personalpolitiska frågor. Inte minst anses detta viktigt då hotellverksamhet dels karakteriseras av att vara öppna stora delar av eller hela dygnet, dels har stora variationer över dygnet, veckan och året vad gäller efterfrågan. Att med en sådan verksamhetssituation för handen ha anställda med specifika och för dem unika önskemål om exempelvis vilka arbetstider och arbetsuppgifter som passar och intresserar en som person, anses från ledningshåll komplicera en redan komplex och svårförutsägbar verksamhet som hotell. För att bibehålla kontroll över verksamheten behövs istället ett antal "regler", eller om man så vill standarder. De regler man från ledningshåll nödgas sätta upp skall gälla utan, som en ledare uttryckte sig, "onödiga" undantag. Reglerna kan handla om hur, när och vad anställda skall arbeta med. Men att ha tämligen fasta regler för vem som skall arbeta med vad, när och konkret hur kan av anställda upplevas vara begränsande och få långtgående konsekvenser för såväl privatliv som personlig utveckling och framtida karriär.

Konsekvenser av ett standardiserat personalarbete där likriktning och stereotypifiering eftersträvas fokuseras även i Sosterics (1996) studie av ett företag i branschen:

"For the employee, stress increased as a result of the supervision, elimination of responsibility, and authoritarian stance of the management. The workplace became alienating. It was no longer fun to work there. The general level of stress increased as employees learned they had to, on pain of dismissal or suspension, deal with all customers equally. As one waitress notes: "Well, you're told that you have to be on your best behaviour all the time, that the customer is always right, and they've stressed that." (Sosteric, 1996:313)

Av Sosterics studie kan man tydligt utläsa hur anställda hindras att tillhandahålla personlig service och utveckla personliga kundrelationer som en konsekvens av en standardiserad produkt med få möjligheter till eget inflytande i kombination med låg bemanning. Trots denna begränsning i handlingsfrihet är det de anställda som gjorts ansvariga för att företagets kunder blir nöjda.

Sosterics studie pekar även på en annan likriktning som blivit allt vanligare inom serviceverksamhet, nämligen kundfokusering. Branschspecifika studier som genomförts förmedlar entydigt att anställda upplever en tilltagande sådan som besvärlig och att det upplevs vara ett krav från ledningen att kundens önskemål alltid prioriteras före anställdas egna (Sosteric, 1996; Sturdy, 1998; Wesström, 1998). Konsekvenser för de anställda har i studierna visat sig bli många men ett gemensamt drag från ledningshåll är att ensidigt fokusera på att hävda nödvändigheten av att tillmötesgå företagets kunder. Motiven härför handlar om att enskilda kunder skiljer sig åt vad gäller vilken slags service de önskar, hur de önskar få den utförd och när. Att nödgas ta hänsyn till individuella önskemål från både anställda och kunder uppfattas från en företagslednings synvinkel vara en omöjlighet. Här gäller det att prioritera och då vinner självklart kunden framför den anställde. Det är kunden som skall bemötas på ett unikt och utifrån hennes/hans perspektiv fullt tillfredsställande sätt. Som bakgrund kan nämnas att inom serviceverksamhet anses kundtillfredsställelse hänga intimt samman med den konkreta upplevelse man som kund erfar, vilket till stor del beror på att det fysiska inslaget utgör en tämligen liten del av serviceerbjudandet som helhet.

Anställdas roll i sammanhanget handlar således om att i praktisk handling svara upp mot de krav och förväntningar kunden har så att hon/han blir så nöjd med sin upplevelse att hon/han kommer tillbaka. Med hänvisning till servicens immateriella karaktär antas återkommande kunder, dvs sedan tidigare nöjda kunder, vara av stor vikt för långsiktig överlevnad. Uppfattningen grundar sig på antagandet att det är svårare att locka till sig nya kunder när produkten man erbjuder inte går att "ta på", och än mindre "visa upp", utan istället handlar om att skapa en känsla hos kunden i fråga.

Sammantaget visar exemplen på en tydlig rikriktning i fråga om företagsledares syn på hur hotellverksamhet skall bedrivas och vad som är viktigt att fokusera som ansvarig för en sådan verksamhet. Standardisering av t ex personalarbete och kundfokusering överskuggar andra prioriteringar och framstår vara det en modern hotellorganisation bör värna om. Frågor som tydligare relaterar till anställdas specifika arbetsituation hänför sig mer till det retoriska planet när organisering skall beskrivas än att vara avsedda att omsättas i praktisk handling. Gehöret för nämnda managementideal är omfattande bland företag i branschen.

Arbetet på fältet

"Site visits"

Begreppet "site visit" är enligt Young & Selto (1991) ofta en mer rättvisande beskrivning av mindre fältstudier, dvs kortare besök med tämligen begränsad datainsamling, än det vanligt använda begreppet "case study" (fallstudie). De menar att det blivit vanligt att karakterisera sitt fältarbete som att man gjort en fallstudie, men att det är få studier som faktiskt uppfyller kriterierna. Ofta studeras någon enskild fråga hos det aktuella företaget och det handlar om samtal med ett begränsat antal personer – relativt det totala antal som arbetar på företaget. Dessutom hinner hela undersökningen genomföras under en ganska kort tidsrymd. Enligt Young & Selto räcker inte ett sådant begränsat fältarbete för att kunna tala om fallstudie i dess riktiga bemärkelse. Forskaren kan inte göra anspråk på att kunna uttala sig om fallet i fråga om hon/han inte har undersökt det mycket noga och från flera infallsvinklar, vilket sällan är fallet. För att inte vattna ur begreppet dess innebörd och vara noggranna gentemot varandra inom forskarsamhället och utomstående när man beskriver vad man gör som forskare föreslår författarna att begreppet "site visit" istället används flitigare.

Följande definition återfinns i den refererade artikeln och jag anser att beskrivningen stämmer väl in på de ambitioner jag har haft och vad jag konkret har gjort i samband med mina fältstudier:

"...more appropriate to use the term "site visits" to describe short, descriptive visits to firms. More specifically, a site visit is a brief excursion to a firm with the goal of gathering information that provides an overview of what a firm is currently doing or intending to do. A researcher will usually interview a small subset of individuals... Typically, systematic data relating to attitudes, behavior and/or performance are not collected and the researcher may be inside the firm only for a few hours or days." (Young & Selto, 1991:268)

Min insamling av material från fältet har som nämnts tidigare gjorts på två marknader, Bangkok och Göteborg under 1999. Fältarbetet i Bangkok är att betrakta som huvudstudie. Tidsmässigt tillbringade jag drygt tre månader där och besökte sammanlagt åtta lyxhotell. Två av hotellen studerades mer ingående än de övriga och jag tillbringade ungefär fyra veckor på det ena och två veckor på det andra. Jag samtalade med flertalet personer, observerade det praktiska arbetet, tog del av dokument och manualer och hann på så sätt bilda mig en god bild av arbetet på hotellen och fånga den atmosfär som präglar dem. Intervjuer skedde med

personer i arbetsledande ställning främst med anknytning till personalarbetet men även med ett antal operativa chefer. Personerna var överordnade chefer för uppgifter som "human resources" (HR), "training", "industrial relations" och "public relations". Fältarbetet på de övriga sex hotellen i Bangkok bestod av ett endagarsbesök med en eller ett par riktade intervjuer på ett par timmar med personer med ansvar för "human resources", "training" eller med ansvar för hela hotellet, dvs "general managers" (GM)⁴.

På de tre Göteborgshotellen har intervjuer på ett par timmar genomförts med personer i ledande ställning. Insamling av material från den här marknaden har haft intentionen att bidra med referensmaterial till materialet från huvudmarknaden Bangkok. För att bättre kunna levandegöra materialet från lyxhotellmarknaden i Bangkok – som trots allt skiljer sig väsentligt från t ex svenska hotellförhållanden – har jag funnit det lämpligt med data från en annan marknad. Information kring samma frågor men från två olika marknader sätter enskild data i ett större sammanhang. En sådan bred bild antas kunna stimulera till eftertanke och reflektion. Utöver information insamlad specifikt för den här studien, kan författarens tidigare studier av den svenska hotellbranschen adderas (Wesström, 1995; 1998). Även om andra frågor stått i fokus har dessa studier bidragit med värdefull kännedom om de verksamhetsvillkor som gäller.

Samtliga hotell har utlovats konfidentiell behandling av det material jag fått ta del av och att de för säkerhets skull skall förbli anonyma för läsaren. Extra viktigt förefaller detta vara för hotellen på Göteborgsmarknaden då den är liten och det finns risk att den observante läsaren med lätthet kan hänföra var specifik information kommer från. Mot den bakgrunden, i kombination med att studien huvudsakligen fokuserar förhållanden som råder på hotell i Bangkok, kommer informationen från Göteborgshotellen endast redovisas i jämförande syfte till studiens huvuddata. Jag kommer således inte, med utgångspunkt i insamlad data, föra några explicita resonemang om Göteborgshotellen. Denna data kommer istället när så är aktuellt att redovisas i anslutning till resonemang grundade i studiens huvuddata. Syftet är att kunna dra paralleller, se likheter alternativt skillnader samt stimulera läsaren att reflektera över de förhållanden som råder på såväl thailändska som svenska hotell.

Studerade hotell i Bangkok

Hotellen som har studerats i Bangkok går alla under någon av beteckningarna lyxhotell, förstaklasshotell eller femstjärnigt hotell. Alla åtta ligger i centrala Bangkok och tillhör internationella kedjor. Tre av kedjorna har huvudkontor i Hong Kong och de övriga fem kedjorna har huvudkontor i Singapore, London, San Fransisco, Washington DC respektive i Chicago. Kedjorna varierar i storlek, den minsta har endast fyra hotell, två har knappt 20, två har ca 50, två har ca 200 och den största har 350 hotell i kedjan. Genomsnittlig beläggning över året på de studerade hotellen varierar mellan 65% och 80%. Den kundkategori hotell av den här klassen vänder sig till primärt är affärsresenärer och turister med krav på hög standard när det gäller hotellvistelse. Majoriteten av hotellens kunder är utlänningar från såväl andra länder i Asien (främst Japan och Singapore), Europa som USA. Servicenivån går under beteckningen fullservice vilket inkluderar all tänkbar service, 24 timmar om dygnet med policyn att inga önskemål är omöjliga att uppfylla så länge kunden är beredd att betala för vad det kostar. Hotellen har upp till elva restauranger vardera, lyxiga juvel-, kläd- och inredningsaffärer samt faciliteter som spa-, sport- och affärsavdelningar.

Hotellens storlek i antal hotellrum räknat ligger på mellan 224 och 850, där en majoritet (fem stycken) har ca 400 hotellrum. Storlek räknat i antal anställda är inte lika lättredovisad, då de thailändska hotellen i likhet med svenska hotell till stor del använder sig av extrapersonal (om än relativt stabil sådan). Antalet fastanställda varierar mellan 425 och

⁴ Motsvaras av verkställande direktör (VD).

905, med en fördelning anställd per rum på mellan 1,14 och 2,26. Antalet positioner på varje enskilt hotell, dvs de olika arbetsbefattningar som finns med koppling till en specifik arbetsuppgift och anställning, varierar mellan 40 och 261 stycken. En majoritet av hotellen har ett antal mellan 100 och 170. Den hierarkiska strukturen är tydlig och antalet huvudnivåer ("grades") är ofta upp emot tio stycken där var och en i sin tur kan rymma två eller tre undergrupper. Strukturuppdelning utifrån funktioner – avdelningar såsom reception, kök, restaurang⁵, städ etc – är i likhet med svenska förhållanden det vanliga sättet att organisera verksamheten på. En majoritet av de anställda är män (ca 60-70%), att jämföra med svenska hotell där kvinnliga anställda dominerar. Genomsnittlig ålder på sex av hotellen ligger på ca 30 år, ett hotell har 37 som genomsnittsålder och ett har 45 år.

Som besökare är det en oerhörd lyx som möter när man stiger in i hotellens foajé. Men samtidigt som det är mycket överväldigande är det svårt att veta till vilken av alla kunddiskar man skall vända sig. Intrycket är att man möter lika många anställda som gäster. I varje hörn står en tjänstvillig anställd redo att ta itu med sin speciella syssla. Oavsett befattning har alla påfallande exklusiva arbetskläder i vackra färger och exklusiva material. Varje befattning har sin unika uniform, gärna i traditionell thaistil. Var du än vänder dig på hotellet ger arbetsstyrkan ett mycket propert intryck. Hela lobbyn och den atmosfär som möter är flärd och lyx. Leende thailändare hälsar dig välkommen genom att hålla upp dörren för dig – oavsett om det är till foajén, hissen eller någon av hotellets faciliteter.

Studerade hotell i Göteborg

Hotellen som studerats på Göteborgsmarknaden har genomgående en lägre standard än de jag besökte i Bangkok. Hotell med motsvarande standard finns för övrigt inte att uppbringa på den svenska hotellmarknaden, i varje fall inte i termer av personaltäthet och bredd i utbud. De tre Göteborgshotellen har dock alla en hög standard på sin marknad mätt, är centralt belägna och tillhör gruppen av hotell som utmärker sig på den aktuella marknaden. Alla tre tillhör internationella kedjor med huvudkontor i europeiska huvudstäder. Kedjorna varierar i storlek men har omkring 120 hotell i sitt segment. Genomsnittlig beläggning över året för de studerade hotellen ligger på mellan 60 och 80%. Den primära kundkategorin är affärsgäster men under lågsäsong vänder man sig även till privatresenärer som anges bli en allt viktigare kategori för hotellen att värna om. Servicenivån är hög med svenska mått mätt och hotellen rymmer t ex restaurang, bar och relaxavdelning.

Storlek räknat i antal hotellrum ligger på drygt 300. Antalet årsanställda (fast personal) varierar mellan 70 och 160. Som nämnts tidigare förlitar sig även de svenska hotellen till stor del på extrapersonal vid beläggningstoppar osv. Enligt informanterna finns dock en ambition att klara beläggningsnivåer inom "normala" gränser med de som är fast anställda. När det gäller hierarkisk struktur är svenska hotell överlag betydligt plattare än thailändska. Den normala strukturen på ett enskilt hotell består av en VD och under henne/honom eventuellt en vice VD (VVD). Därefter kommer de olika avdelningarna (t ex restaurang, kök, reception, städ) med en avdelningschef (tjänstemannaanställda) och dennes personal (kollektivanställda) under sig. Ofta finns någon service-/stabsfunktion till VD/VVD såsom sekreterare. Relationen anställd per rum ligger mellan 0,2 och 0,5 att jämföra med motsvarande relation (1,14-2,26) på de thailändska hotellen. Fördelningen mellan manliga och kvinnliga anställda är den omvända på svenska hotell, dvs omkring 60% kvinnor och resten män. Genomsnittlig ålder bland de svenska hotellarbetarna ligger på omkring 30 år.

⁵ De studerade thailändska hotellen rymmer många restauranger och varje restaurang utgör en egen avdelning.

Del ett – Beskrivning av och kommentarer kring rikriktning på hotell

Mot bakgrund av vad jag beskrivit ovan tar rapporten sin utgångspunkt i erfarenheter från de thailändska hotellen. Det innebär att jag inom fyra utvalda områden koncentrerar mig på att beskriva förhållanden som råder på dessa hotell. I anslutning till dessa beskrivningar redogör jag kortfattat för de förhållanden som råder på de svenska hotellen. Syftet med den senare beskrivningen är att senare kunna visa på likheter och skillnader.

Inom respektive område har jag även tillåtit mig att kommentera en del av den information som presenteras. Kommentarererna hör inte alltid entydigt samman med en diskussion om rikriktning. Mot bakgrund av syftet med rapporten – att vid sidan om att diskutera rikriktning även delge generell information som belyser hotellarbetets praktik – finner jag det därför motiverat att uppmärksamma intressanta förhållanden.

Val av strategi – ett stort och förutbestämt utbud attraherar många

Den övergripande strategin för alla de thailändska hotellen är att erbjuda förstklassig service till välbeställda turister och affärsresenärer. Det är innehåll och utbud som premieras snarare än prisvärdhet. Ett centralt inslag i strategin är också att alla hotellen tillhör internationella kedjor med t ex ett väl definierat och brett produktutbud vilket även inkluderar metoder för hur kvalitet skall säkerställas och mätas, klara riktlinjer för hur arbetet och personalen skall organiseras samt vilka marknader man skall vända sig till och hur man marknadsför sig gentemot dessa. En viktig aspekt vad gäller strategi är att i så många sammanhang som möjligt lyfta fram ”general managern” (GM). Dessa män (vilket förefaller vara en regel, i varje fall för de hotell som studerades) tillmäts stor betydelse och respekt. Hela hotellets väl och ve beskrivs vara avhängigt GM i fråga. Detta framkommer både i underställdas beskrivningar av hotellet och dess utveckling och i de skriftliga dokument (t ex PR-material) jag tagit del av.

Ytterligare ett utmärkande karaktärsdrag är att på alla positioner på de översta tre (i vissa fall två) hierarkinivåerna återfinns endast utlänningar sk ”expatriates”. En förklaring som vanligen ges är att européer och amerikanare känner näringen så mycket bättre än vad thailändare gör. Detta trots att organiserad hotellnäring har funnits i 20-30 år i landet. Det har dock alltid varit en lågstatusbransch relativt andra branscher med lågt utbildad arbetskraft på alla nivåer. Det är det senaste decenniet som industrin vuxit till den professionalism den representerar idag och en vanlig uppfattning är att detta kunnat ske tack vare inflytande från ”expatriates” och kedjorna. Vidare tror många att ”expatriates” även fortsättningsvis kommer att dominera på ledningspositioner då thailändare i gemen inte med modersmjölken såsom västerlänningar får träning i t ex internationell matlagning vilket framhålls vara avgörande. Därtill är det få thailändare som ges möjlighet att genomgå specifik fackutbildning (i vissa fall ingen högre utbildning alls). En viktig orsak härtill är att det i Thailand finns dålig tillgång på utbildning inom områden som service management. De kurser och skolor som finns är förutom en inriktning på driftsarbete privata – inte sällan i något av de tjugiga hotellens regi – och är således endast tillgängliga för dem med pengar. Staten prioriterar inte utbildning inom serviceområdet, vilket kan tyckas anmärkningsvärt då Thailand just marknadsförs och säljs som turistland. Landets framtida inkomster och arbetstillfällen prognostiseras också till stor del komma från turistnäringen. Visserligen åker en del thailändare till Europa eller USA för att utbilda sig men det är få förunnat då en sådan resa kan bli mycket dyrbar.

Att skaffa sig en gedigen och relativt ”expatriates” likvärdig utbildning är dock ingen garanti för en högt uppsatt position. Sanningen är nämligen den att oavsett utbildning kan du som thailändare aldrig få en topposition inom hotellindustrin. För det krävs västerländskt påbrå av den enkla anledningen att det finns en väl förankrad uppfattning att thailändare med sin kulturella bakgrund aldrig kan bli lika systematiska, välorganiserade och

effektiva som en person född och fostrad i en västerländsk kultur. Det finns således en tydlig särbehandling till thailändares nackdel inom hotellindustrin i landet. Fenomenet finns även inom de kedjor med sin tillkomst och bas (sitt huvudkontor) i ett asiatiskt land.

Att det finns en tydlig influens från amerikanska managementideal står utom allt tvivel och kan i alla fall delvis antas vara resultatet av att både kedjornas och de enskilda hotellens ledningsgrupper består av västerlänningar. Fördelningen mellan män och kvinnor är oavsett befattning till männens fördel. Det framhålls också att män, framförallt homosexuella män, lämpar sig särskilt bra för hotellarbete. De har en unik kombination av serviceinriktad personlighet och tidsmässig flexibilitet. De beskrivs ha de typiskt kvinnliga karaktärsdragen såsom omsorg och värme och samtidigt fåtal privata åtaganden som ett traditionellt familjeliv kan medföra.

Förhållandena på svenska hotell är annorlunda. Här finns såväl män som kvinnor på höga poster. På ett av hotellen är det till och med en kvinna som innehar den högsta befattningen. Vidare är det svenskar som sitter i de svenska hotellens ledningsgrupper. Fördelningen mellan män och kvinnor är den motsatta jämfört med Thailand, dvs till kvinnornas fördel. Vad gäller strategin återfinns inte samma bredd och lyx som i Bangkok. Däremot liknar de göteborgska hotellen varandra då de vänder sig till samma kundgrupper och har ett snarlikt serviceutbud.

Jag kan konstatera att hotell på en viss marknad har en likartad strategi. Strategin skiljer sig således inte nämnvärt åt vare sig mellan hotellen på den specifika marknaden eller mellan enskilda hotell inom kedjan som bedriver verksamhet på ett flertal marknader. Genom att som i Bangkok tillhandahålla ett brett utbud, som i kundens ögon upplevs som lyxigt och där stor valfrihet råder, kan hotellet attrahera många kundgrupper med skilda preferenser. En bred kundbas ger säkerhet. Likaså ger en viss storlek på verksamheten möjlighet till stordriftsfördelar. En strategi där bredd och storlek är tongivande utmärker samtliga studerade hotell även om hotellen på Göteborgsmarknaden inte uppvisar samma bredd som den mer internationella marknaden Bangkok. Då samtliga ingår i stora internationella kedjor med stark styrning av just strategin kan man anta att det är en allmänt vedertagen uppfattning att bredd och storlek behövs för att vara konkurrenskraftig på den internationella arenan.

Arbetsstruktur – förmågan att anpassa sig till det givna

Att arbeta på hotell i Bangkok förutsätter anpassning till standarder och på förhand bestämda rutiner. Med många människor och arbetsuppgifter att utföra anses det behövas standarder och manualer att följa för att inte kaos skall uppstå. Dessutom är thailändaren med sin buddistiska levnadsstil och religiösa övertygelse föga tränad i annat än att lyssna till personer högre upp i hierarkin, och som därmed antas veta bättre⁶. Den typiske thailändske arbetaren fostras in i en roll som innebär att lyssna till överordnade, arbeta på kommando och följa manualer. Ett större mått av underdånighet och mindre grad av autonomi än vad svenskar är vana vid präglar således thailändska arbetare i gemen. Utgångspunkten är att det alltid finns någon annan som är bättre på att tänka självständigt och inte minst fatta riktiga beslut. För personer med överordnade gäller därför att följa givna order och manualer så nogsamt som möjligt. Därutöver finns i de studerade fallen ytterligare en parameter, nämligen internationellt hotellföretagande, som i sig tycks skapa ett behov av likriktning. Ett internationellt kedjeföretag med verksamhet i flertalet länder, var och ett med specifika arbetsmarknadspolitiska, verksamhetsmässiga och kulturella förutsättningar, kan ha stor nytta

⁶ Enligt en av mina respondenter är det två ord som dominerar thailändsk uppfostran, nämligen respekt och lydnad, och dessa präglas in så starkt att de lever kvar långt upp i vuxen ålder.

av relativt detaljerade manualer som förutsäger och avgränsar vad som skall göras och hur. Att standardisera och förprogrammera utbud och utförande ger säkerhet och kontroll.

Antalet hierarkiska nivåer är omfattande, upp till hela tio stycken, vilket innebär att strukturen på thailändska hotell uppmontrar till en tydlig uppdelning mellan över- och underordnade. Uppdelningen i olika arbetsuppgifter är omfattande och det finns tydliga skillnader i vad man befattar sig med och inte mellan olika nivåer. Ju högre upp i hierarkin man arbetar desto mindre ”konkret” arbete utförs. Istället ägnas tiden åt att planera, fördela och kontrollera underställdas arbete. Ingen av de chefer jag intervjuade hade exempelvis en egen dator – skrivarbete är inget en chef sysslar med utan sådant arbete lämnas till någon annan. Mycket tid läggs på att följa upp och kontrollera det underställda gör och det är vanligt att en uppgift delegeras i flera led innan den slutligen når en person som konkret utför det som skall göras. Några respondenter anser att just inom hotellverksamhet finns ett behov av en tydlig arbets- och ansvarsfördelning. Anledningen är att det måste vara möjligt att spåra vem som är ansvarig när ett fel begåtts. Verksamheter präglade av stor oförutsägbarhet anses således ha ett större behov av detaljerade riktlinjer och tydliga ansvarsområden.

Svenska hotell framstår som mycket platta i jämförelse med de som beskrivits ovan. Ofta finns en överordnad chef (VD), eventuellt en administrativ stab och en VVD, därefter avdelningsansvariga, dvs sådana som är ansvariga för de funktioner som finns på hotellet, och slutligen hotellanställda. Vidare är det ganska vanligt att ha personer med ansvar för ett visst skift inom respektive avdelning men skillnaderna mellan de arbetsuppgifter dessa och andra utför är inte så markant. De avdelningsansvariga rapporterar ofta direkt till VD och de har såväl budgetansvar som ansvar för sin personal.

En svensk hotellarbetare, eller arbetare vilken som helst, har en helt annan status och träning i självständigt agerande än den typiske thailändske arbetaren. I den svenska kulturen fostras medborgarna till att bli självständiga individer. Att man som svensk från allra första början får sig detta till livs märks tydligt när man besöker ett land som Thailand som karkateriseras av motsatsen. När man på svenska hotell talar om delegering av ansvar och befogenheter, vilket är något som framhålls vara eftersträvansvärt, är utgångsläget ett helt annat. Mot bakgrund av mina intervjuer kan dock sägas att de svenska hotellen gått tillbaka lite jämfört med ambitionerna i början av 90-talet (se Wesström, 1995). Då talades det om att riva avdelningsgränser, luckra upp mellan olika hierarkiska nivåer samt ta bort onödiga mellanchefer. Efter några års erfarenhet har man nu uppfattningen att en platt organisation är fördelaktigt men det behövs någon som axlar ett övergripande ansvar även mitt i hierarkin. En fullständigt jämlik hierarkisk struktur är mycket svår att samordna. För mycket osäkerhet upplevs ofta som frustrerande.

De två marknaderna skiljer sig åt då den ena bygger sin verksamhet på omfattande standarder och den andra uppmontrar eget ansvarstagande. Oavsett arbetsstruktur finns dock ett mer eller mindre outtalat krav på att anställda skall anpassa sig till den struktur som är given. Som anställd förväntas man vara flexibel inom givna ramar och ta till sig koncept och riktlinjer utan kritisk granskning. Det kan antingen som på Bangkokmarknaden handla om att utföra det andra säger till dig, eller som på Göteborgsmarknaden att inom givna ramar fullfölja ditt serviceuppdrag där företagets målsättning efterlevs. Givet vissa regler och riktlinjer handlar därför en anställning till stor del om anpassning.

Personalpolitik – att både vara rätt person och beredd på att ställa upp

De rutiner jag kommit i kontakt med vad gäller förfarande för hur t ex rekrytering, utbildning, lönesättning, utvärdering och befordran utförs är i stort sett lika på alla Bangkokhotellen. Har man sett en pärm har man sett alla. Däremot räcker det inte med en pärm för att beskriva vilka rutiner som ingår. Alla personalpolitiska frågor omfattas av rigorösa standarder och riktlinjer för vad som skall göras inom ett visst område, hur detta skall göras och av vem.

Personalpolitiken för vanliga arbetare skulle således kunna karakteriseras som minutiöst strukturerad och uppbyggd kring färdigställda riktlinjer. Här ges inget utrymme för slumpen eller nyskapande utan säkerhet i serviceutförande i förhållande till kunden prioriteras. Tanken återfinns på flertalet nivåer, dvs för enskilda arbetsuppgifter i form av detaljerade arbetsbeskrivningar, på avdelningsnivå för att säkerställa avdelningarnas bidrag till hotellets totalutbud samt slutligen på hotellnivå för att säkerställa en enhetlighet inom kedjan.

För att bli anställd på ett thailändskt lyxhotell krävs en viss uppsättning karaktärsdrag. Hos dem som ansvarar för nyanställningar vilket är HR-ansvarig samt högste chefen på aktuell avdelning (ytterst är det dock GM som bestämmer då denne personligen skall godkänna de förslag som lagts fram) finns en tämligen väl utvecklad bild av den ”ideale”. Det är ingen hemlighet att utmaningen i samband med personaltillsättningar ligger i att finna personer som liknar dem som redan finns anställda. Att värna om olikheter eller mångfald är något obekant och som dessutom framstår som omotiverat enligt respondenterna. De karaktärsdrag som värnas om är servicevilja och attityd, ålder och för vissa positioner anses även kön vara väsentligt. Homosexuella män anses t ex vara mycket lämpade för arbete inom branschen. Att liksom dem inte ha stora privata åtaganden och plikter nämns av alla respondenter som mycket viktigt för att kunna göra karriär.

Att tillmäta arbetet stor andel av sin vakna tid är kanske typiskt slutet av 1900-talet men förefaller även vara typiskt de thailändare som har arbete. Alla dem jag träffat, oavsett nivå, visar upp en stor hängivenhet inför arbetet. Normal arbetstid för hotellarbetare är 48 timmar per vecka fördelat på sex arbetsdagar. Semester är avhängigt anställningstid men är betydligt kortare än den svenska lagstadgade semestern. För chefer är det vanliga att man måndag till fredag tillbringar upp emot tolv timmar på arbetet. Därutöver arbetar man antingen varje lördag (om än något kortare) och är ledig söndag eller både lördag och söndag varannan vecka. Utöver långa arbetsdagar/-veckor är det inte ovanligt med två till tre timmars färdväg till och från arbetet. Bangkoks storlek, bristfälliga infrastruktur och kaosartade trafiksituation gör detta till en, av mig själv upplevd, vardagsverklighet.

Pensionering sker normalt vid 60 års ålder men då gäller det att ha sparat undan pengar från tidigare år. Thailändare kan i normalfallet inte förvänta sig några tillgodoräknade inkomster, av det slag vi kallar pension, när man slutar sin tjänstgöring. Vissa hotell har inrättat en fond där en viss procentsats av den månatliga lönen samt ett litet bidrag från företagets sida sätts in fortlöpande. För att detta skall bli en summa att överhuvudtaget tala om måste man ha arbetat länge på företaget. Pengarna faller ut som en klumpsumma den dagen man pensioneras men kan inte ens vid lång anställningstid betraktas som mer än en bonus. Det är således inte en summa att livnära sig på om man antar att man lever ett antal år efter pensionering. Det normala är att man sammanlever med sina barn och deras nya familjer. I den thailändska kulturen tar man gemensamt ansvar för varandra genom att t ex byta tjänster såsom barnpassning (barnomsorg i västerländsk mening är inte heller något som finns i ett land som Thailand) mot mat och bostad. Mot bakgrund av den situation som råder med långa arbetsdagar och därtill tidskrävande resor mellan hem och arbete för dem som arbetar och avsaknad av inkomst för dem som pensionerats förefaller en sådan byteshandel vara en nödvändighet för att få vardagen att gå runt.

Hur skapar den thailändske chefen motivation bland sina anställda? Den frågan har jag ställt till både mina respondenter och mig själv många gånger. Frågan kan kännas aktuell att ställa i många arbetssituationer man bevittnar, men den föreföll bli särskilt intressant i sammanhanget thailändsk hotellverksamhet. En trolig förklaring till min nyfikenhet är nog att arbetskulturen bygger på tydliga hierarkiska gränser med över- och underordning. Vissa har till uppgift att tänka och tycka, andra (det stora flertalet) har endast till uppgift att konkret utföra det andra bestämt. Frågan om hur man får vuxna människor i slutet av seklet inte sällan med mångårig arbetserfarenhet, och därutöver någon form av

utbildning för dem i arbetsledande position, att ställa upp på ett arbetssätt och en arbetsfördelning som i mina ögon många gånger är både föråldrad och föga uppmuntrande framstår som intressant att få svar på. Det svar som jag oftast fått på en direkt fråga och som jag även kunnat observera mig till via manualer och praktiskt arbete ute i verksamheterna är via konkurrens. Att medvetet skapa konkurrens mellan anställda anses utan tvivel vara klart effektivast. I praktiken sker det genom konkreta hot såsom löneavdrag och uppsägning eller vilket är mycket vanligt genom olika utmärkelser inom en mängd olika områden. Det kan handla om att vara mest propert klädd den här månaden, vara mest välfriserad i håret, gjort den största insatsen gentemot ens kollegor samt gentemot hotellets kunder, arbetat flest övertidstimmar etc. Till sin hjälp har de anställda manualer att följa även här. För områden som t ex klädsel och frisyrr finns utöver text även bilder med goda och dåliga exempel! Den som föräras får ett diplom och en bild av sig själv uppsatt på personalanslagstavlan. Enligt dem jag kommit i kontakt med fungerar dessa utmärkelser som en sporre och drivkraft att aldrig släppa på kontrollen. Utmärkelserna anses viktiga att erhålla och erfarenheten visar att anställda bemödar sig om de aspekter som det finns utmärkelser på. Det är viktigt att komma högt i den interna rankingen. En allmänt utbredd uppfattning bland de chefer jag samtalat med är att medvetet skapad konkurrens mellan serviceanställda är ett mycket effektivt och säkert sätt att säkerställa hög servicenivå gentemot kund. Med ett internt tryck minskar risken för att slarv och misstag möter kunden.

En annan personalpolitisk aspekt handlar om hur den HR-ansvarige framställer hotellet och dess personalpolitik för en utomstående såsom jag. Undantagslöst beskriver de alla "sitt" hotell i mycket positiva ordalag framförallt när de jämför med hotell i motsvarande kategori på marknaden. Just deras hotell erbjuder sina anställda de flesta och de bästa förmånerna och är följaktligen det mest eftertraktade av anställda i branschen. Vad denna massiva marknadsföringsinsats går ut på vet jag inte riktigt men karaktärsdraget att lyfta fram sin förträfflighet relativt konkurrenterna återfinns hos dem alla. De svenska hotellrepresentanternas beskrivningar av hotellets personalpolitiska idéer kan i gengäld karakteriseras som modesta. Här finns inte samma behov av att framhäva sig. Jämfört med de thailändska hotellen är svenskt personalarbete föga formaliserat eller standardiserat. Här finns exempelvis inga manualer eller riktlinjer, inget minimum vad gäller antal utbildningsdagar per år och inte heller några färdigställda utvärderingsformulär att använda vid den årliga utvärderingen.

De förhållanden som beskrivits ovan med konkurrens mellan anställda känns tämligen avlägsna lagstadgade svenska arbetsförhållanden. Självklart finns konkurrens mellan anställda och ibland frammanas det säkerligen medvetet även här⁷. Vad som däremot skiljer sig tydligt åt mellan de båda länderna är synen på konkurrens som ett personalpolitiskt verktyg. Konkurrens har på den internationella arenan vid sidan om lönesättning, befördran, utbildning etc blivit ett konkret HRM-verktyg att ha till hands för chefen. Utifrån en svensk referensram och/eller utifrån ett humanistiskt perspektiv på människan i arbete framstår en sådan utveckling som skrämmande.

Flexibilitet är ett viktigt begrepp inom hotellnäringen men kraven på efterlevnad varierar starkt mellan olika aktörer. Oavsett marknad förväntas anställda vara flexibla vad gäller arbetsgivarens krav. Arbetsgivaren däremot svarar för att efterleva flexibilitet gentemot företagets kunder. För att kunna erbjuda ett brett, varierat och anpassat serviceutbud anses intern flexibilitet vara en nödvändighet. Samtidigt präglas personalpolitiken av en hel del föreställningar om hur man bör vara som person. Utmaningen för den enskilde handlar därför till stor del om att leva upp till föreställningen om den serviceintresserade och flexibla

⁷ Konsekvenser av konkurrens för enskilda anställda har uppmärksammats i en tidigare studie (Wesström 1998).

hotellarbetaren. Det är dock inte bara sig själv man har att vinna över utan man tävlar samtidigt med alla andra på företaget.

Framtida utveckling – ”multi-skilling” ger säkerhet och sänkta kostnader

När Bangkokhotellen beskrivs angående sin framtid märks också en likriktning. De parametrar som nämns vara viktiga att värna om är i stort sett desamma för alla hotellen. Ekonomiska överväganden tycks ha tagit sig in i de hotellansvarigas medvetande och samtliga talar om behovet av att se över sina kostnader och bli effektivare i sitt nyttjande av resurser. En sådan resurs är personal och denna skall bli mer flexibel. Genom ”multi-skilling” skall de thailändska hotellen bättre utnyttja den personal som finns samt bygga in säkerhet vid t ex sjukdom. Kostnader för personal är en av de allra största kostnadsposterna i dessa verksamheter. Det gäller både för hotell i låglöneländer som Thailand, då personaltätheten är hög även om lönekostnaden per anställd är förhållandevis låg, och för hotell i länder såsom Sverige med lägre personaltäthet men högre kostnad per anställd. Såväl denna studie som mina tidigare visar entydigt att ett viktigt mål för hotellidkare som verkar under allt hårdare konkurrens är att kontinuerligt söka minimera kostnaderna för personal. Samtidigt som denna strävan finns kvarstår strävan efter att kunna erbjuda hög standard och service. Det finns en förhoppning om att ett bättre utnyttjande av personalens kapacitet möjliggör att både strävan efter minskade personalkostnader och strävan efter bibehållen hög servicekvalitet kan efterlevas.

Känns tankarna igen? Det gör de i alla fall för mig då tankegångarna och argumenten är i stort sett desamma som de som hördes bland svenska hotellidkare i slutet av 80-talet och i början av 90-talet (se Wesström, 1995; 1998). Det finns även stora likheter med den diskurs som framförs i populär managementlitteratur. I likhet med den svenska debatten nämns inget på de thailändska hotellen om problematiska konsekvenser av nya tankegångar med annorlunda arbetssätt och andra prioriteringar.

En möjlig konsekvens på de thailändska lyxhotellen som jag antar kommer att bli märkbar och dessutom problematisk att enkelt lösa är att bibehålla en hög servicenivå. De thailändska hotellens berömmelse är nära kopplad till ett stort personalantal. Med en stor stab är det möjligt att erbjuda omfattande service och gästen kan få nästintill personlig betjäning på alla tjänster. Förhållandet mellan antal anställda och antal rum (som speglar antalet gäster) är nästintill det omvända mellan thailändska och svenska hotell. När nu de thailändska hotellen ser framför sig minskade personalkostnader och bättre nyttjande av personal, dvs färre anställda, finns självklart en risk att även servicenivån får stryka på foten.

Erfarenheter från exempelvis svenska organisationer som slimmat sina strukturer visar på möjliga faror (Wesström 1998). En slimmad organisation förutsätter att den personal som finns kvar själva axlar ett stort ansvar och kan arbeta självständigt. Poängen med en slimmad organisation framförs just vara att alla ”onödiga” tjänster rationaliseras bort, dvs det finns t ex inte personer som endast arbetar med att tala om för underställda vad som skall göras, när och hur. En annan grundläggande förutsättning – som visat sig vara problematisk att efterleva på svenska hotell – är att överordnade ger ifrån sig beslutsmyndighet, dvs överlåter åt annan lägre stående personal att själva identifiera problem, fatta beslut osv. Såväl ett självständigt förhållningssätt som att delegera beslutsmyndighet är, enligt min mening, något som för thailändare i gemen är helt främmande. Dessutom bygger det på en praktik som hittills inte gjorts inträde på thailändska arbetsplatser. När man kommer bakom den lyxiga fasad som visas upp för gästen möter en arbetsplats som framstår som gammalmodig i såväl tanke som struktur.

Sammanfattning – följa John i varandras fotspår

Materialet från två marknader inom en och samma bransch visar framför allt på en likhet bland företagen på respektive marknad men även att vissa likheter finns mellan marknaderna. Hotellrespondenterna i Bangkok beskriver de studerade områdena val av strategi, arbetsstruktur, personalpolitik och framtida utveckling på ett likartat sätt. Granskar man de konkreta dokument och handlingar som används följer de också ett och samma mönster. Uppenbart är att de tagit intryck av varandra samt inspirerats av samma diskurs vad gäller hotelledning. Att fokusera kund och använda standarder går tydligt igen hos dem alla. Dessa ideal återfinns även hos de göteborgska hotellidkarna även om en uttalad standardisering lyser med sin frånvaro och det saknas en uttalad strävan att följa ett explicit kvalitetssäkrande regelverk. Intressant att notera är även att de framtidsscenario som målas upp av de thailändska informanterna följer den diskurs som svenska hotellidkare anslöt sig till tio år tillbaka i tiden.

Del två – Karakterisering av likriktningens olika ansikten

Det presenterade materialet har vid sidan om ambitionen att exemplifiera hotellarbetets praktik tagit fasta på fenomenet likriktning för att tydliggöra hur det kommer till uttryck. Ett område där likriktning gör sig gällande hänför sig till branschen som sådan. Studerar man beskrivningar gjorda av respondenter som verkar på någon av hotellbranschens marknader märks en tydlig likhet. Branschen uppfattas eller beskrivs i varje fall på ett visst sätt av de som är en del av den. Detta karakteriseras i ett första avsnitt.

Andra uttryck av likriktning går att finna på respektive marknad, men där skiljer sig likriktningen åt marknaderna emellan. Två begrepp som karakteriserar nämnda innebörder är standardisering och marknadstänkande. Dessa båda ägnas varsitt avsnitt och sammanfattas i ett avslutande avsnitt med fokus på att tydliggöra skillnaderna i synen på styrning på de båda marknaderna.

Likheter inom branschen

Såväl denna studie som tidigare refererade studier har visat på en likhet i hur aktörer väljer att beskriva den egna branschen, de som arbetar där, verksamhetens villkor etc. Det språkbruk som används och de argument som anförs känner man som utforskare av branschen igen oavsett aktuellt studiefokus. Vidare finns en likhet i hur man beskriver behovet av att fokusera på hotellens kunder och hur betydelsefullt det är att dessa upplever själva servicen som lika bra eller bättre än vad som förväntades. Respondenterna framhåller också att just kundfokusering blivit allt viktigare för att erhålla framgång. Ytterligare ett exempel som visar på likheter inom branschen är hur ”multi-skilling”, dvs att bred snarare än djup kompetens hos enskilda anställda, är nödvändigt för att erhålla lönsamhet och vara konkurrenskraftig på en allt hårdare marknad. Det finns således likheter i den retorik som verksamma inom hotellbranschen använder sig av när det gäller att beskriva den egna branschen och att legitimera aktiviteter som anses vara viktiga för att förutsäga framtiden, reducera osäkerhet och skapa förutsättningar för effektiv styrning.

Standardisering på Bangkokmarknaden

När det gäller hotellarbetets praktik kan Bangkokmarknaden beskrivas som präglad av att standarder används i dess egentliga bemärkelse. Här kan Brunssons och Jacobssons beskrivning av tre slags regler, nämligen direktiv, normer och standarder (Brunsson & Jacobsson (red), 1998:14), vara till hjälp för att förstå innehållet i den likriktning jag funnit

bland Bangkokhotellen. Ett gemensamt karaktärsdrag för alla regler är enligt författarna att de är tänkta att gälla vid fler än ett tillfälle och vanligtvis även för fler än en person. Brunsson och Jacobsson menar därmed att regler alltid har en likriktad innebörd med ett syfte att flera skall göra likadant vid flera tillfällen (1998:13). Enligt författarna är just standardisering en förutsättning för industrialisering. Innebörden är relevant även om den inte skall tolkas ordagrant, dvs jag menar inte att Thailand tillhör kategorin länder som är underutvecklade och står i begrepp att industrialiseras. Däremot förefaller de, både mot bakgrund av deras egna beskrivningar och mina egna erfarenheter från och upplevelser i landet, ligga efter västvärlden i termer av grad av industrialisering. De beskriver ofta den typiske thailändaren, i motsats till västerlänningen, som en person som saknar naturlig läggning och kanske även intresse för att systematisera och organisera sin vardag och sitt arbete. Att tänka och handla rationellt, där effektivitet är det centrala målet för tanken/handlingen, tillhör således ovanligheterna i ett land som Thailand.

Det kan vara relevant att fråga sig varför likriktning såsom ökad standardisering vunnit som det gjort i popularitet. Frågan känns inte bara relevant i förhållande till mina studerade Bangkokhotell utan allmänt sätt när man beaktar t ex industrialisering och samhällets utveckling (Brunsson & Jacobsson (red), 1998:11-31). En förklaring som ges är att genom att följa en standard kan man avböja sig ansvar (1998:219). Att göra som andra säger är rätt och som kanske många andra företagare gör kan av vissa upplevas som mindre ansvarsfullt, dvs mindre betungande, än att göra på sitt eget sätt. Genom att ansluta sig till andras idéer slipper man själv fatta beslut. Vidare inges trygghet och man slipper fundera på efterföljande konsekvenser då andra redan förväntas ha gjort detta. Vid sidan om reducerat ansvar kan man addera en lednings uppgift att förutsäga framtiden, reducera osäkerhet och skapa förutsättningar för effektiv styrning. Detta arbete underlättas om standardisering används. Inte minst kan detta vara ett relevant motiv för internationella företag. När verksamheten är utspridd och verksamhetsvillkoren skiljer sig åt mellan olika länder kan standardisering vara ett effektivt styrmedel.

Ytterligare en förklaring kan spåras i den låga förutsägbarhet som anses prägla branschen. Verksamheter med stor oförutsägbarhet anses, inte minst av hotellidkarna själva, ha stora behov av riktlinjer och tydlighet. Man kan naturligtvis å ena sidan fråga sig om hotellverksamhet är unik i sin oförutsägbarhet. I en tidigare studie visade det sig å andra sidan att det bland både anställda och ledning på hotell med en platt organisationsstruktur – med just färre gränsdragningar mellan arbetsuppgifter och avdelningar samt minskad kontroll och förutsägbarhet för den enskilde – upplevs vara problematiskt att veta vem som är ansvarig, vem som har rätt att påverka och vem som har rätt att fatta beslut (Wesström, 1998). Sådana svårigheter upplevs säkerligen inte lika tydligt när standardisering gör sig gällande.

Marknadstänkande på Göteborgsmarknaden

De drag som utmärker Göteborgsmarknaden⁸, och som därmed skapar en likhet hotellen emellan på den marknaden, skiljer sig från thailändska förhållanden. Även på denna marknad finns inslag av standardisering men då i betydelsen av att göra lika, dvs här saknas standardisering i betydelsen industrialisering där standardiseringen som sådan fungerar som styrmedel. Hotell på den svenska marknaden har lämnat löpande bandet-stadiet för att istället värna om självreglering, autonomi, decentralisering osv. Detta frigörande återfinns på alla nivåer från den enskilde anställde i förhållande till sin avdelning/sitt hotell till enskilda hotell i

⁸ Resonemanget som förs i det kommande kan sägas ha giltighet för den svenska hotellmarknaden som helhet. Vidare gäller att diskussionen utöver det material som specifikt samlats in för den här studiens syfte tar stöd i tidigare insamlat material och erfarenheter från fältet (Wesström, 1995; 1998).

förhållande till kedjan man tillhör. Strävan är att flytta ned ansvarstagandet så långt ned i hierarkin som möjligt och att minimera antalet hierarkiska nivåer. Principen har karaktären av ”var och en sin lyckas smed” oavsett om det gäller anställd i förhållande till kollegor och överordnade eller företaget i förhållande till konkurrenter och samarbetspartners. Tanken att fri konkurrens är av godo har blivit tongivande inte bara bland göteborgska hotell utan bland företag i västvärlden i allmänhet. Du Gay och Salaman (1992) beskriver målet med denna allt vanligare strävan som att skapa ”enterprising selves”:

”Rather than being some vague, incalculable ”spirit”, the culture of enterprise is inscribed into a variety of mechanisms, such as application forms, recruitment ”auditions”, and communication groups, through which senior management in enterprising companies seek to delineate, normalize and instrumentalize the conduct of persons in order to achieve the ends they postulate as desirable. Thus governing the business organization in an enterprising manner involves cultivating enterprising subjects – through the development of simultaneous loose/tight ”enabling and empowering vision” articulated in the everyday practices of the organization.” (Du Gay & Salaman, 1992:626)

När idéen om marknaden beskrivs i säljande syfte fokuseras de positiva inslagen i att axla ett eget ansvar, vara autonom och att kunna fungera som en självgående enhet. Citatet ovan riktar dock uppmärksamhet åt den dubbelhet (”loose/tight”) som ett marknadstänkande lätt leder till. Motsvarande går att notera när praktiken studeras. Erfarenheterna visar att det från ledningshåll finns en ambition att delegera ned ansvarstagande för såväl anställdas egna som avdelningens/företagets utveckling, samtidigt som det finns ett stort behov av kontroll och förutsägbarhet när det gäller utveckling på lång sikt. Man kan dra paralleller till det som brukar beskrivas som målstyrning, dvs målet med verksamheten och till stor del även de förutsättningar som skall gälla, bestäms på ledningsnivå. Hur målen sedan uppnås är upp till var och en att själv hantera och ansvara för.

Principen för marknadstanken i vårt moderna samhälle bygger idealt sett på att varje individ tar ansvar för så mycket att hon inte blir till en belastning för någon annan, men hon begränsar sin frihet (och de aktiviteter som kommer som en följd därav) till de ramar som man gemensamt antagit vara godtagbara och att betrakta som opportunt riktiga. När marknadstanken dominerar har styrningen en subtil skepnad. Här finns inga tydliga standarder som skall följas slaviskt men likväl en allmänt vedertagen uppfattning om vad som förväntas. Gemensamt tar alla inblandade ansvar för att systemet upprätthålls. Du Gay & Salaman (1992) beskriver det som att förhållningssätt och handlingar inte enbart reproduceras av aktörer med beslutsmyndighet och inflytande. Istället kan man enligt författarna tala om ett välutvecklat system för reproduktion av förhållningssätt och handlingar. När marknadstänkandet slagit väl igenom återfinns detta system hos alla och i allt som försiggår i arbetets vardag.

Skillnader i synen på styrning

De konkreta uttryck som ger sig till känna på en marknad förmedlar inte enbart en bild av hur marknaden fungerar utan de säger även något om ledarnas syn på hur styrning av en verksamhet bör gå till. Med andra ord, likriktningens uttryck som en strävan efter standardisering respektive marknadstänkande speglar den styrfilosofi som är förhärskande bland hotelledningarna (på hotell- och/eller koncernnivå) på marknaden i fråga. Två former för styrning som nämns av t ex Jacobsson och Brunsson (red, 1998:203) är hierarki och marknad. Dessa fungerar väl som sammanfattande sinnebilder för de två beskrivna marknaderna.

Bangkokmarknaden karakteriseras av standardisering med syftet att ha kontroll från ledningens sida. Här har hierarkin sin naturliga plats och den utgör basen för den styrning som sker. Ordergivning från en person till en annan är ett naturligt inslag. Motivation bland

anställda för att utföra arbetet i fråga och att inrätta sig i ledet skapas enklast genom tydliga belöningar, få uppmärksamhet från överordnade samt erbjudas möjlighet att själv stiga i hierarkin.

Bland Göteborgshotellen dominerar marknaden som förebild i hur en verksamhet skall styras. Självreglering och eget ansvarstagande är centralt när alla enheter skall fungera som ett "enterprising self". Enskilda aktörer på den tänkta marknaden blir avgörande för hur marknaden utvecklas. Traditionell styrning via hierarkin och genom att ge order går dock stick i stäv med den självständighet som aktörerna förväntas uppbringa. Centralt blir då att forma aktörernas preferenser på ett för verksamheten positivt sätt, dvs få dem att uppskatta fördelarna med en lös och individfokuserad struktur där envar tar ansvar.

Del tre – Diskussion kring likriktningens konsekvenser

Den likriktning som beskrivits får konsekvenser för personer eller uppgifter. I den kommande rapportdelen skall sådana konsekvenser diskuteras. Syftet är inte att täcka in och beskriva samtliga utan snarare att lyfta fram några med relevans för det studerade området. Jag kommer först att uppehålla mig vid konsekvenser för intern och extern mångfald⁹. Därefter diskuteras konsekvenser för de båda marknaderna i varsitt avsnitt. I det avslutande avsnittet vänder jag på diskussionen för att visa att likriktning kan ses som en konsekvens av populära managementideals spridning.

Konsekvenser för intern och extern mångfald

Företag i vår samtid beskrivs ofta, i såväl media som i forskarsamhället, vara i behov av flexibla lösningar med syftet att underlätta anpassning till skiftande behov och förutsättningar (de los Reyes, 1999). Med hänvisning till sådana beskrivningar torde arbetsgrupper präglade av mångfald vara en nödvändighet för att säkerställa effektivitet¹⁰. I en debattartikel poängteras behovet av mångfald i näringslivet (Gustafsson, Hakim & Lindström, 1999). Mångfald och bättre hantering av mångfald behövs enligt författarna för att åstadkomma högre kvalitet på de varor och tjänster som produceras i vårt samhälle. Diskussionen är relevant och det är lätt att stämma in i uppmaningen att vi behöver fördjupa kunskapen om mänskliga olikheter och inte minst hur variationer mellan människor tar sig uttryck. Intresset för intern mångfald, dvs bland anställda, beskrivs vara motiverat då det kan förbättra företagets möjligheter att möta den alltmer diversifierade skaran kunder (extern mångfald) som enskilda företag möter. Genom att ha en bred repertoar vad gäller t ex kulturell förståelse, språkkunskap och praktiska färdigheter ökar förutsättningarna att kunna möta den unika kundens specifika krav.

Att mångfald, i alla fall som det hittills har använts, är att betrakta som vilken managementstrategi som helst stöds av de los Reyes (1999) utredning av spridning av mångfald i Sverige. Hon beskriver hur erfarenheter från USA där "diversity" är relativt etablerat som en managementfilosofi som ger ekonomisk lönsamhet och framgång spridit sig till Sverige. Samma argument som används där används vid den svenska implementeringen,

⁹ Jag kommer inte att diskutera mångfald som sådant. För en diskussion kring hur mångfald i organisatoriska sammanhang kan beskrivas och studeras hänvisar jag till översiktliga studier som t ex Cox (1995).

¹⁰ Jag tar stöd i tesen att heterogena grupper klarar sig bäst när det är kreativa uppgifter som står för handen, medan homogena grupper passar bättre för välkända och strukturerade uppgifter (Hambrick, Davison, Snell & Snow, 1998:199).

dvs argument om att det är lämpligt med en bredd för att kunna svara upp mot en alltmer heterogen kundkrets. de los Reyes (1999:26) hävdar att det tyngsta argumentet i debatten om mångfald utan tvekan är att se det som en strategi för ökad lönsamhet.

Oavsett vad man tycker om argumenten bakom ökad mångfald i arbetslivet är det relevant att uppmärksamma konsekvenser av alltför stor likriktning. En uppenbar konsekvens av likriktning, som den beskrivits i del ett och två, kan just vara bristande mångfald bland anställda. Det innebär en alltför homogen grupp i termer av t ex kön, ålder, utbildning, etnicitet, personlighet, bakgrund – listan på faktorer kan i praktiken göras hur lång som helst. Vad jag vill rikta uppmärksamhet mot är den risk som en alltför homogen grupp kan leda till när det gäller arbetsutförande och prestation¹¹. Det finns anledning att anta att en homogen grupp kan utveckla ett snävt tankesätt där följden blir för lite kreativitet och brist på nya idéer och initiativ. Enligt forskning om grupper har homogena grupper svårt att överleva och hävda sig i konkurrens med andra mer framåtriktade grupper (Hambrick et al, 1998). En slutsats som framförs handlar om att homogena grupper fungerar bra när uppgiften är väldefinierad, välkänd och saknar alternativ till lösningar. Heterogena grupper däremot skapar möjlighet till kreativt tänkande och öppnar upp för många alternativa lösningar vilket är att föredra i alla situationer som inte är väldefinierade på förhand.

Vid sidan av för lite kreativitet och idégenerering kan bristande mångfald bland dem som ingår i en grupp leda till att stereotypifiering och fördomar får grogrund. Cox (1995) uppmärksammar faran med stereotypifiering som enligt honom handlar om att individer betraktas som medlemmar av en grupp snarare än som unika människor. Information som vi har om hela gruppen eller vissa medlemmar av gruppen tillskrivs de enskilda individerna, dvs betraktaren låser in personerna i fack och kategoriserar dem (ofta på ett omedvetet plan) utifrån deras förväntade karaktärsdrag. I en förlängning kan stereotypifiering enligt Cox leda till att vi utvecklar fördomar om en viss grupp. Utmärkande för stereotypifiering är just att attityder och känslor är kopplade till de karaktärsdrag vi ”stämplat” personerna med, vilket självklart kan få långtgående konsekvenser.

En annan konsekvens av likriktning hänför sig till anställdas betydelsefulla roll. Inom servicediskursen (se t ex Grönroos, 1990; Normann, 1983/1992) antas att anställda som arbetar i fronten är avgörande för hur kunderna uppfattar servicen som i sin tur påverkar hur nöjda de blir. Kärnan i service managementbudskapet liksom även i modern HRM (se t ex Goss, 1994; Legge, 1995; Lucas, 1995) är att anställda görs ansvariga för mötet med kunden. Här inbegrips att bemöta kunden och utföra servicen på ett så förtjänstfullt sätt att kunderna återkommer och sprider gott renommé. Nyckeln till framgång anses ofta ligga i att kunna anpassa sig till kundens behov. Det handlar om att söka av vad kunden har för förväntningar, behov och önskemål och sedan på ett individuellt anpassat sätt utföra arbetet och därmed tillgodose förväntningarna, behoven och önskemålen. Kunden skall ha en särställning i både företaget och i de anställdas medvetande, och framgång för företaget förutsätter att alla anställda arbetar på ett kundinriktat sätt. Att arbeta på ett kundinriktat sätt har blivit högsta mode, inte minst inom servicebranscher (Legge, 1995).

Strategin där kunderna oavkortat är de som tillmäts intresse har fått genomslag på bred front och är ett exempel på likriktning. Vad som däremot inte fått samma genomslag är intresse för strategins konsekvenser. Strategin innebär dels att ett stort ansvar läggs på personalen, dels att det lämnas föga utrymme för att personalens behov får ta utrymme i

¹¹ Det bör dock påpekas att det även finns uppenbara risker med heterogena grupper. Enligt Elmes och Connelly (1997) har psykologiska och gruppdynamiska processer i och mellan grupper en inverkan som inte skall underskattas. Det är en naturlig drift hos människan att favorisera medlemmar som är lika och befinner sig i sk ”in-groups” och diskriminera dem som skiljer sig åt och tillhör sk ”out-groups”.

termer av ledningens intresse och resursfördelning. Om det alltid är kunden som skall fokuseras hur skall då frontpersonalen hinna/kunna utveckla sig själva och sina speciella talanger? Hur skall de hinna stärka sitt inre för att kunna "läsa av" och bemöta kunden på ett adekvat sätt? Är det överhuvudtaget möjligt att utveckla och förbättra sig själv när det saknas utrymme för personalutveckling i överordnade chefers engagemang och i budgeten? Frågorna skulle kunna göras många fler och farorna målas upp än tydligare. För lite mer konkreta dilemman hänvisas till Wesström (1998) som bland annat diskuterar anställdas utrymme på hotell som utöver att fokusera kunden kontinuerligt strävar efter att rationalisera verksamheten.

Du Gay & Salaman (1992) diskuterar också problem med en alltför kundorienterad kultur och en "sovereign customer" som de för övrigt ser som en respons på tilltagen differentiering i människors efterfrågan (Du Gay & Salaman, 1992:617). Att vara kundorienterad framställs vara en nödvändighet för att förbli konkurrenskraftig på en allt hårdare marknad, enligt författarna. Författarna refererar till ett flertal andra studier som samfällt visar att ett centralt särdrag för kvalitetsinriktade strategier (som i sig blivit mycket populära, inte minst inom serviceverksamhet, se t ex Jernberg, 1995) är betoningen på kunder och utvecklingen av nära relationer¹², dels mellan organisation och kund, dels mellan avdelningar/personer inom organisationen. Oavsett vilken relation det gäller är målet att betrakta dem som traditionella kund-/leverantörsrelationer. Ytterligare en central idé i resonemanget är att kunder förutsätts vara både kunniga och krävande vilket bör påverka utformningen av organisationer i vår moderna tid. Det talas om kapitalistiska arbetskraftsprocesser där konsumenter via säker smak och välgrundad efterfrågan omstrukturerar arbetares liv (Du Gay & Salaman, 1992:619). Kärnan i kvalitetsstrategierna är att använda sig av "customer pressure" (även i interna relationer) i syfte att utöva tryck på utövaren att prestera mer och bättre¹³. Den nöjda kunden används således som godtagbar ursäkt för att kontinuerligt höja kvaliteten på det som utförs. Särskilt eftertryck anses dessa processer få i serviceverksamheter präglade av signifikanta anställda-/kundrelationer. Kundens roll blir alltmer lik företagsledningens (Du Gay & Salaman, 1992:621). Det innebär att det är kundens behov som styr verksamhetens organisering och inriktning.

Konsekvenser för Bangkokmarknaden

Jag har tidigare beskrivit att de studerade Bangkokhotellens strategier bygger på att erbjuda ett brett, varierat och lyxigt serviceutbud. Vidare har jag uppmärksammat att hotellen strävar efter att använda sig av standarder och riktlinjer för att säkerställa kvalitet i utförandet. Det förefaller således vara kunderna som är vinnarna. De har ett rikt och högkvalitativt utbud att välja mellan och regler och riktlinjer skall främst verka internt, dvs kunderna skall (helst) inte märka av den standardisering som ändå finns vad gäller utförandet. Det talar för att kunderna inte ens, såsom Du Gay & Salaman (1992) befäror, behöver utöva tryck på personalen i syfte att erhålla det de vill ha. Strategin bygger på att kunna erbjuda ett brett och varierat utbud vilket sörjer för att det stora flertalet kunder finner något som faller dem i smaken. Så länge ett stort utbud finns ter sig därför inte kundernas situation speciellt problematisk. De kan kryssa sig fram mellan olika utbud och möter olika stereotyper som standardmässigt utför hotellets olika servicekoncept. Anställda har däremot föga valfrihet och förutsätts verka enligt

¹² Egen översättning av: "...a close and direct relationship..." (Du Gay & Salaman, 1992:619)

¹³ Följande citat från Peters och Watermans populära managementbok anser jag vara talande för det ovan sagda: "Enterprising corporations are those in which "customer relations" mirror "employee relations", where "staying close to the customer" means gaining "productivity through people"." (Peters & Waterman i Du Gay & Salaman, 1992:624)

gällande standard. De har sin givna roll att spela och det finns inte något intresse för att uppmuntra egna och personliga rolltolkningar då det kan äventyra kvalitet och lönsamhet. Intresset för intern mångfald får därför beskrivas som lågt.

Resonemanget leder fram till att hotellens utmaning ligger i att skapa ett antal standardiserade utbuder, dvs ett pluralt tillstånd. Standardiseringen säkerställer utförandet och flertalet utbuder säkerställer att många kundgrupper kan attraheras. Bredd och storlek är som tidigare påpekats viktigt för att minimera osäkerhet och möjliggöra stordrift. Fokus flyttas från att vara serviceinriktad, med en ambition att kunna avläsa varje enskild kunds behov, till att vara produktionsinriktad, med en ambition att med stordrift kunna producera ett antal koncept som ett flertal efterfrågar. En sådan verksamhetsinriktning ger både säkerhet och lönsamhet. Standardiseringen säkerställer att servicenivån håller hög klass.

Som beskrivits tidigare börjar dock budskapet om intern mångfald få utrymme i debatten. En stor del av problemiken med att läsa av och därefter svara upp mot kunders förväntningar kanske skulle få en naturlig lösning om det finns en personalstab som besitter olika erfarenheter och färdigheter. På samma sätt som kunder skiljer sig från varandra gör anställda det och att utnyttja den heterogenitet som naturligt finns representerad i en grupp av människor borde således vara en lämplig åtgärd oavsett om målet är att värna om kunders eller anställdas olikheter. Mot bakgrund av strävan efter minskad personalstyrka torde den interna mångfalden vara av största affärsmässiga intresse. Det är rimligt att fråga sig om det är möjligt att upprätthålla strategin med ett brett och varierat utbud med en liten och homogen arbetsstyrka. Torde inte en viss grad av intern mångfald förbättra möjligheterna att kraftfullt kunna attrahera flertalet önskemål/olika kundgrupper, dvs måna om extern mångfald. Kan det vara så att intern mångfald till och med är förutsättning, eller i varje fall en stark konkurrensfördel, när dagens verksamhetsvillkor påbjuder att personalkostnaden och därmed personalstyrkan måste minskas? Sista ordet i diskussionen om vad en kundinriktad och flexibel organisation egentligen innebär kanske ännu inte är sagt.

Konsekvenser för Göteborgsmarknaden

Materialet har visat på en likhet i utbud och praktik mellan Göteborgshotellen. Det är en given servicestandard som erbjuds på varje enskilt hotell och den varierar inte heller särskilt mycket mellan hotellen. Synen på organisering och personalarbete ansluter sig också till den vanliga diskursen i ett land som Sverige vid slutet av seklet. Begrepp som flexibilitet, självreglering, autonomi och decentralisering är allmänt vedertagna. En tydlig konsekvens av likriktning på en avgränsad marknad är att utbudet, som erbjuds av företagen som tillsammans utgör den aktuella marknaden, blir mycket homogent. Materialet har visat att homogeniteten kan tillskrivas dels hotellens utbud i termer av den standard och service de erbjuder, dels hotellens vardagspraktik i termer av de direkta servicemötena där frontpersonal har att följa riktlinjer för hur man skall agera gentemot kund. Om utbud, servicegrad och sättet att möta kunder på är mycket likriktat och dessutom, vilket är fallet på Göteborgsmarknaden, tämligen smalt blir det naturligt att väcka frågan om hur hotellen som grupp skall kunna svara upp mot olikheter vad gäller kunders behov, förväntningar och önskemål. Att dessa skiftar och att utmaningen ligger i att kunna bemöta kunder på ett unikt sätt tillhör, som tidigare nämnts, den normala diskursen i servicesammanhang. Farhågan om att inte ha förutsättningar att kunna skapa unika kundrelationer är befogad när likriktning samtidigt premieras.

När utbudet av varor/tjänster på en specifik marknad blir allt för lika, dvs man ger upp ambitionen att ha en egen unik särprägel, skapas naturligt en likartad efterfrågan hos potentiella kunder. Hur skall kunderna kunna efterfråga något som inte erbjuds, dvs efterfråga något som skiljer sig från det standardiserade utbud som visas upp? Självklart kan en kund efterfråga något utan att få behovet tillfredsställt men min poäng är att uppmärksamma att på sikt formas kunders efterfrågan av det utbud som erbjuds på den aktuella marknaden. Extra

eftertryck blir det om konkurrensen i termer av variationer och alternativ är liten, dvs en marknaden med smalt utbud.

Med den insikten kan man fråga sig vad kärnan i det så vanligt framhållna argumentet om kundfokusering egentligen är. Att fokusera kunder och söka tillmötesgå deras behov och önskemål implicerar en strävan om en unik behandling av varje enskild kund. Det handlar om att möta varje kund på dennes nivå och utifrån dennes önskemål. Men ett företag med ett smalt och likriktat utbud som av ekonomiska skäl nödgas anpassa produktionsprocessen till givna råmärken för resursförbrukning, arbetsfördelning etc, kan inte erbjuda några unika lösningar för enskilda kunder. Det innebär i praktiken att om företag skall kunna fortsätta att efterleva den så vanligt förekommande och opportunt riktiga ambitionen om kundfokusering krävs dels en likriktad efterfrågan från kunderna, dels en efterfrågan som stämmer överens med det utbud företaget har möjlighet att erbjuda. I realiteten förutsätter det å ena sidan att kunders förväntningar måste standardiseras. Om företagen å andra sidan lyckas med den utmaningen kan litteratur som framhåller nödvändigheten av kund Anpassning för att vinna framgång starkt ifrågasättas.

Likriktning som en konsekvens av managementidealens spridning

Med begreppet spridning kan man enligt Brunsson beskriva och förklara likriktning (Brunsson & Jacobsson (red), 1998:162). Jag tolkar det som att genom att sprida t ex viss information kan likriktning uppstå mellan de aktörer som nås och berörs av budskapet. Resultatet blir inte bara likriktning utan även en konsistens i produktion och kvalitet, dvs förutsägbarhet utan obehagliga överraskningar för mottagaren och utövaren av budskapet. Det är sändaren av budskapet som tagit på sig ansvaret att avgöra vad som är lämpligast att satsa på och hur det praktiskt skall realiseras. Managementidealens roll i sammanhanget är att uttrycka dessa förebilder som kan spridas till en bred publik.

Jones et al:s (1994) studie visar att likriktning uppstår i hotellbranschens praktik. Den pekar på att det har utvecklats en modell för "best practice" inte utan betydelsefull inverkan från populära trender vad gäller företagsledning i allmänhet. Motsvarande argumentation återfinns hos författare som Furusten (1996) och Trollestad (1994) som studerat såväl amerikansk som svensk managementlitteratur och utbildningar som ges på området. Enligt författarna vilar litteraturen på ett antagande om att det är möjligt att förändra och utöva inflytande över människors förhållningssätt och handlingar. Att påverka människor i en riktning som sammanfaller med den som är företagsekonomiskt fördelaktig antas således i mangementlitteratur vara både möjligt och legitimt. Litteraturens managementfokus och dess normativa karaktär kan enligt författarna antas bidra till dess popularitet bland företagsledningar:

"Det betyder att den populära managementdiskursen skulle kunna ses som en distributionskanal för ideologiska normer om vad "bra" och "dåliga" organisationer och "gott" respektive "ont" ledarskap är. Eftersom likheter förekommer över nationsgränser och kulturer, verkar det också rimligt att hävda att populära "röster" om företagsledning i det moderna samhället fungerar som viktiga policyskapare (DiMaggio & Powell, 1983/1991), faktakonstruktörer (Latour, 1987) eller opinionsbildare. Dessa bidrar i sin tur till produktion och bevakning av kulturella förväntningar, normer och standarder av vad "bra" och "dålig" management och organisation bör vara." (Furusten, 1996:205)

Furusten och Trollestad visar således att det finns många gemensamma karaktärsdrag i de böcker och utbildningar som vunnit popularitet bland praktiker. Dessutom rymmer desamma tydliga normativa särdrag, dvs här finner man råd eller till och med svar på vad som är värt att satsa på om framgång eftersträvas och vad som ger legitimitet. Budskapen kan antas få extra stort genomslag när konkurrensen uppfattas som hård och förutsättningarna för att bedriva

företagsverksamhet ändras från vad man är van vid, vilket blivit en realitet inom många branscher till följd av ökad internationalisering, rörlighet och utveckling av IT för att nämna några exempel. Mot bakgrund av insikterna från den här studien och Jones et al:s studie (1994) finns det anledning att anta att motsvarande spridning sker bland företag inom hotellbranschen. Inte minst torde detta gälla bland dem som verkar på samma marknad under likartade verksamhetsvillkor.

Som avslutande kommentarer kan sägas att ett institutionellt perspektiv riktar uppmärksamhet mot att det är naturligt att likriktning uppkommer på en marknad/inom en bransch då det skapar förutsättning för aktörerna att erhålla önskvärd och kanske till och med nödvändig legitimitet. Behovet av legitimitet antas dessutom öka när omvärlden är komplex, förändringar sker ofta och snabbt samt konkurrensen är stor. Ömsesidig legitimitet säkerställs genom ett likatänkande med gemensamma normer och värderingar. Här kommer managementlitteraturens roll in då den kan förmedla och befästa de ”rätta” tankarna och aktiviteterna samt undanröja ifrågasättande och osäkerhet. Att på den lokala nivån tryggt kunna förlita sig på ”regler” för hur den egna verksamheten bäst skall skötas kan inte minst upplevas värdefullt när omvärlden är komplex och föränderlig och det samordnande huvudkontoret ligger långt borta. Konsekvenserna kan dock bli tydliga i form av brist på mångfald och standardiserade servicekoncept med en likriktning av såväl utbud som efterfrågan. Den likriktning som går att finna inom hotellbranschen, exempelvis på en specifik geografisk marknad eller inom kategorin internationella kedjor, är troligtvis inte resultatet av separata medvetna val som ”råkade” bli samma. Snarare utvecklas omedvetet en praxis för vad som är det mest gångbara för den aktuella tiden. Budskapet får inte minst hjälp med sin spridning via lättsmält och normativ managementlitteratur.

Referenser

- Björk, S. (2000)
Företagen blir alltför lika varandra, *Headhunter*, 18, 3-4.
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (red) (1998)
Standardisering, Nerenius & Santérus, Stockholm.
- Cox, T. (1995)
Cultural Diversity in Organizations, Berrett-Koehler, San Francisco.
- de los Reyes, P. (1999)
Var finns mångfalden? Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt, Arbetslivsinstitutet, Uppsala.
- Du Gay, P. & Salaman, G. (1992)
The Culture of the Customer, *Journal of Management Studies*, 29:5, 615-633.
- Elmes, M. & Connelly, D. L. (1997)
Dreams of Diversity and the Realities of Intergroup Relations in Organizations, I Prasad, P. Mills, A. Elmes, M. & Prasad, A. (eds) *Managing the Organizational Melting Pot – Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage, London.
- Frenkel, S. J. (2000)
Introduction: service work and its implications for HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 11:3, 469-476.
- Furusten, S. (1996)
Den populära managementkulturen – om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning, Nerenius & Santérus, Stockholm.
- Goss, D. (1994)
Principles of Human Resource Management, Routledge, London.
- Grönroos, C. (1990)
Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.
- Gummesson, E. (1994)
Service Management: An Evaluation and the Future, *International Journal of Service Industry Management*, 5:1, 77-96.
- Gustafsson, B. Hakim, M. & Lindström, J. (1999)
Alla gillar mångfald – i teorin, *Göteborgs-Posten*, Debatt 28 nov.
- Hambrick, D. C. Davison, S. C. Snell, S. A. & Snow, C. C. (1998)
When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards A New Understanding of the Implications, *Organization Studies*, 19:2, 181-205.
- Hartman, P. (1983)
Hotellens kulturhistoria i Västerlandet, Mimer, Stockholm.
- International Hotel Association (1996)
Into The New Millenium. A White Paper on the Global Hospitality Industry, Paris.
- Jernberg, B. (1995)
Varför är kvalitetsarbete så svårt?, Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ, Göteborg.
- Jones, C. Nickson, D. & Taylor, G. (1994)
'Ways' of the world: managing culture in international hotel chains, In Seaton et al, *Tourism: The State of the Art*, John Wiley and Sons, Chickester.

- Legge, K. (1995)
Human Resource Management. Rhetorics and Realities, Macmillan Press, London.
- Lucas, R. (1995)
Managing Employee Relations in the Hotel and Catering Industry, Cassell, London.
- Meyer, J. W. (1977)
The Effects of Education as an Institution, *American Journal of Sociology*, 83, 53-77.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1978)
The Structure of Educational Organizations, In Meyer, M. W., *Environments and Organizations*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Normann, R. (1983/1992)
Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen, Liber-Hermods, Malmö.
- Parson, T. (1956)
Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations – I, *Administrative Science Quarterly*, 1:1, 63-85.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (eds) (1991)
The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago.
- Selznick, P. (1957/1968)
Leadership in Administration: A Sociological Interpretation/Modern organisationsteori, Prisma, Stockholm.
- Sosteric, M. (1996)
Subjectivity and the Labour Process: A Case Study in the Restaurant Industry, *Work, Employment & Society*, 10:2, 297-318.
- Sturdy, A. (1998)
Customer Care in a Consumer Society: Smiling and Sometimes Meaning It?, *Organization*, 5:1, 27-53.
- Thomasson, B. (1993)
Tjänstekvalitet. Kundorienterad och kompetensbaserad kvalitetsutveckling, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- Trollestad, C. (1994)
Människosyn i ledarskapsutbildning, Nya Doxa, Nora.
- Wesström, M. (1995)
Hotell- och restauranganställdas reaktioner på arbetsutvidgning. En studie där arbetslivet betraktas som en del av människans livsresa, BAS, Göteborg.
- Wesström, M. (1998)
Hotellet, kunden eller jag? En studie av dilemman i servicearbete, BAS, Göteborg.
- Whyte, W. F. (1948)
Human Relations in the Restaurant Industry, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Young, S. M. & Selto, F. H. (1991)
New Manufacturing Practices and Cost Management: A Review of the Literature and Directions for Research, *Journal of Accounting Literature*, 10, 265-298.