



Handelshøyskolen BI

ORG 20005 Leadership in Action

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10197 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kajsa Elisabeth Westerblad

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Ledare under omstillingsprosesser i hotellbranschen

Navn på veileder *: Anne Berit Swanberg

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 21

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Ledare under omstillingsprosesser i
hotellbranschen -

Eksamenskode og navn:
ORG 2001 – Leadership in Action

Utleveringsdato:
06.08.2021

Innleveringsdato:
03.06.2022

Stuedsted:
Oslo

Innehållsförtegnelse

SAMMANFATTNING:	II
INLEDNING:	1
BAKGRUND:.....	1
PRODUKTMÅL:.....	1
FÖREMÅL:.....	2
PROBLEMSTÄLLNING:.....	2
AVGRÄNSNING:	2
TEORI	3
VAD ÄR FÖRÄNDRINGSLEDNING?	3
JOHN. P KOTTER 8 STEGS MODELL	4
MOTSTÅND MOT ÄNDRING	7
<i>Framgångsmetoder för att undvika motståndet i förändringsprocesser.</i>	8
MOTIVATION	8
<i>Yttre motivation</i>	9
<i>Inre motivation</i>	9
FÖRÄNDRINGSLEDNING GENOM INFORMATION/KOMMUNIKATION	10
FÖRÄNDRINGSLEDNING GENOM ÖMSESIDIG DELAKTIGHET	11
TRANSFORMATIVT LEDARSKAP	12
MENINGSSKAPANDE/MENINGSGIVANDE.....	13
METOD:	14
INSAMLING AV PRIMÄRDATA.....	14
INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA.....	14
KRITIK TILL VAL AV METOD	15
KÄLLKRITIK	15
RESULTAT/ANALYS OCH DISKUSSION	16
FÖRÄNDRINGAR HOS HOTEL CONTINENTAL.....	16
MOTSTÅND.....	16
FÖRÄNDRINGSLEDNING	18
KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET	19
MOTIVERA TILL ORGANISATIONSÄNDRING.....	21
KONKLUSION:	23
LITTERATURLISTA	25
INTERVJUGUIDE	27
SAMTYCKEFORMLÄR:	29

Sammanfattning:

Förutsättningen för denna uppgift är att Hotel Continental har gått igenom stora förändringar som är bundet till Corona pandemin. Pandemin har påverkar hela världen och framför allt har de flesta fått en ny arbetsvardag med nya rutiner. Detta sammanhang tyckte jag var intressant och ville undersöka närmare.

Denna uppgift tar för sig temat förändringsledning och motstånd, och hur ledaren kan använda sig av kommunikation, ömsesidig delaktighet samt motivation för att undvika motstånd från sina medarbetare. Det har blivit genomfört semi strukturerade intervjuer för ledare och anställda, och det blev undersökt om respondenterna förstod varför det skapade motstånd under omställningsprocesser efter corona-pandemin, och vad ledarna bör fokusera på för att undvika motstånd. Uppgiften tar för sig faktorer som handlar om: förändringsledning, motivation, kommunikation, delaktighet, meningsskapande, meningsgivande uppgifter och användningen av transformativt ledarskap. Med bakgrund för detta blev det utformat en problemställning som följande:

Hur kan en ledare på Hotel Continental jobba aktivt för att undvika motstånd till förändringsprocesser efter pandemin?

Resultatet visar på vad ledaren kan göra för att främja motivation, delaktigheten och vad kommunikation betyder för att man ska uppnå sina nya mål tillsammans med sina medarbetare. I starten av uppgiften kommer det fram att människorna är den viktigaste resursen för organisationen. Utan motiverade anställda klarar inte hotellet att vara konkurransduktiga och organisationen hade troligtvis inte existerat.

Inledning:

I detta avsnitt ges en inblick i varför jag har valt detta tema. Jag kommer med en översikt på problemställning samt avgränsningar jag har valt. Jag förklarar också föremålet och produktmålet med uppgiften.

Bakgrund:

Pandemin, covid-19, är en global kris som har lett till stora förändringar i arbetslivet. Hotellbranschen är en av de branscher som har drabbats hårdast under de senaste två åren. Hotel Continental, som är ett av de äldsta hotellen i Norge, har varit tvungna att stänga dörrarna flera gånger under de sista två åren på grund av nedstängningar i samhället, vilket inte har skett sedan dem öppnade år 1900. Nu börjar allt öppna upp igen och det har skett stora omställningar, nya regleringar, växlande kundtrender och system måste utvecklas. I dag finns det inga stabila villkor och regler i hotellbranschen, och det är därför viktigt att hela tiden anpassa sig och ta tillfället i akt för att kunna växa och konkurrera. Hotell som blir stillastående och går tillbaka till samma rutiner som de hade före pandemin kommer löpa stor risk att bli utkonkurrerade.

För att man ska lyckas med de nya omställningarna är man starkt beroende av de anställdas beteende och inställning till den nya vardagen. Kaufmann och Kaufmann (2016) menar att alla bör räkna med psykologiskt motstånd från medarbetarna när det sker förändringar. Vi ska i denna uppgift undersöka varför motstånd skapas, samt få en förståelse för vad en ledare bör göra för att undvika motstånd efter en kris situation.

Produktmål:

Produktmålet med denna uppsats är en rapport om vilken typer av verktyg man som ledare ska använda för att motivera och engagera under omställningsprocesser efter coronapandemin, för att undvika motstånd från sina medarbetare.

Föremål:

Målet med uppsatsen är att fördjupa förståelse för förändringsledning och ledarskap under omställningsprocesser, samt att Hotel Continental kan ha nytta av uppgiften. Jag hoppas också att det vill ge mig kunskap som jag kan använda i min arbetsvardag,

Problemställning:

Hur kan en ledare på Hotel Continental jobba aktivt för att undvika motstånd till förändringsprocesser efter pandemin?

Avgränsning:

Jag har avgränsat uppgiften med faktorer som påverkar förändringsviljan som sedan ska minska motståndet till omställningar. Dessa faktorer är: kommunikation, delaktighet, motivation, meningsskapande och meningsgivande.

Teori

Det teoretiska ramverket fokuserar på tidigare forskning inom området förändringsledning, framgångsmetoder, och ledarskap som fungerar under omställningsprocesser. Eftersom det finns ett motstånd till förändring går teorin in på meningsgivande och meningsskapande samt förändringsledning avseende kommunikation och delaktighet som ska skapa motivation hos medarbetarna. Problemställningen fokuserar på hur ledarna ska undvika motstånd under förändringsprocesser. För att få in detta i ett teoretiskt perspektiv kommer jag att definiera coronakrisen som en ändringsprocess.

Vad är förändringsledning?

Det sägs att medarbetarna är den viktigaste resursen för en organisation, utan människorna hade inte en organisation existerat. Därför bör företag lägga mycket tid och resurser på att förstå grundprinciperna i ledarskap och förändringsledning.

Det finns många olika definitioner på ledarskap. Kaufmann och Kaufmann (2016) beskriver ledarskap som «bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen når sine mål». Medan Einarsen, Martinsen, Skogstad (2017) definierar ledarskap följande: «Ledelse består av et individs evne og ferdigheter til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess i de organisasjonene som de er medlemmer i». De gemensamma faktorerna är att du som ledare ska motivera, påverka och styra medarbetarna till att nå företagets mål.

Nu när det har skett drastiska förändringar i världen, på grund av coronapandemin, har företag fått genomgå stora förändringar och ledarna har fått nya uppgifter. Vi ska först titta på vad en ändring är och därefter ska vi sätta oss in i vad ledarens framgångsmetoder är under omställningsprocesser för att undvika motstånd från sina medarbetare.

Ändring är något som vi alla människor och organisationer upplever i större eller mindre grad. Hur mycket vi blir påverkade av förändring varierar från människa till människa och från organisation till organisation, men det är inget tvivel om att alla blir påverkade någon gång. För att förstå vad förändringsledning är måste vi

först titta på vad en ändring är. Hennestad & Revang (2017) menar att en ändring är något som leder organisationen från en nuvarande situation till en önskad situation medan Jacobsen (2017) menar att en ändring är en observation av skillnader i form, kvalitet eller tillstånd över tid i en organisation.

Förändringsledning definieras som att man ska säkerställa organisationens existens och fatta de rätta besluten och anpassningarna som driver organisationen in i den nya och moderna framtiden (Melberg K, Mikkelsen A, 2015).

Förändringsledning kan innebära många olika visioner, ambitioner och tillvägagångssätt från företag till företag. Denna typ av process är utmanande och kan skapa motstånd bland medarbetarna.

John. P Kotter 8 stegs modell

John P Kotter, som också kallas förändringgurun, har utvecklat en åttastegsmodell för förändringsprocesser som han menar är avgörande för framgångsrika omställningar i organisationer. Han menar att om man hoppar över ett av stegen, innan arbetet är slutfört, kommer det leda till ett icke önskvärt resultat (R.Klev, M, Levin 2017). Kotters åttastegsmodell är som lyder:

1. Skapa en stark känsla av att det är brådskande

För att man ska lyckas med en förändring i företaget måste alla ha en vilja till omställning. Man måste därför skapa en känsla av att det är brådskande med en förändring för företaget innan det är för sent. Det viktigaste är att kommunicera behovet av en förändring med faktorer som tyder på att nuvarande situation är mer hotfull än att starta med det okända. Målet i denna fas är att skapa engagemang inom organisationen. Här är det viktigt med välgrundade argument så att medarbetarna är motiverade att delta i processen. Om medarbetarna inte förstår att det är nödvändigt med en förändring löper man hög risk för att omställningen inte får tillräckligt med uppmärksamhet och att processen misslyckas (R.Klev, M, Levin 2017).

2. Bygg upp en solid ledargrupp som leder förändringen

Nästa steg är att skapa ett ledarteam som ska ha ansvaret för förändringsprocessen. En ändring kräver en solid ledningsgrupp med rätt personer, på rätt plats med rätt kunskap. Dessa personer ska också vara

duktiga på att engagera och motivera medarbetarna till att delta i omställningsprocessen. Det är omöjlig att genomföra en ändring om inte ledningsgruppen är aktiva stöttepelare (R.Klev, M, Levin 2017).

3. Skapa en strategi och vision.

Ledningsgruppen, som blev bildat i förra fasen, har som uppgift att skapa en vision om framtiden. Visionen ska vara tilltalande, betydelsefull och frambringa engagemang hos medarbetarna. Det ska också vara ett tydligt syfte och mål med ändringen. Utan en tydlig vision kan ändringsprocessen bli ett förvirrande projekt som går i fel riktning (R.Klev, M, Levin 2017).

4. Kommunicera visionen till alla nivåer i organisationen

Det är omöjlig att genomföra en ändring om inte de anställda är villiga att bidra. Tydlig och informativ kommunikation sägs vara nyckeln till framgångsrika förändringsprocesser. Ledningsgruppen måste kommunicera ut visionen till alla nivåer i organisationen samt skapa en förståelse för att ändringen ska bidra till något bättre i framtiden. Arbetslivet ska präglas av kontinuerlig kommunikation kring ändringen. Det är viktig att ledningsgruppen använder kommunikationskanaler som når ut till de anställda (R.Klev, M, Levin 2017).

5. Ge de anställda makt till att agera utifrån visionen

När man har nått detta steg ska medarbetarna vara motiverade till att delta i förändringsprocessen. De måste ges möjligheten till att praktisera och vara en del av förändringen. Det ska göras genom att ta bort hinder som är i vägen för att vara deltagande i processen. Det kan vara gamla tankemönster och rutiner som motverkar omställningen och som skapar osäkerhet. I denna fas ska ledarna bygga upp självförtroendet hos medarbetarna så att dem får en förståelse för att de kommer att klara förändringsprocessen (R.Klev, M, Levin 2017).

6. Planlägg och skapa kortsiktiga vinster

Förändringsprocesser tar lång tid, det är därför viktigt att sätta upp kortsiktiga mål och segrar som gör det enkelt att visa fördelen med ändringen både för dem som fortfarande är skeptiska och för dem som är

under processen. Detta ska hjälpa till att hålla motivationen uppe för de anställda som sedan ska fortsätta med arbetet mot de långsiktiga målen. Ledaren ska aktivt leta efter sätt och faktorer som ska förbättra prestationen, fastställa mål och belöna de inblandade som når delmålen (R.Klev, M, Levin 2017).

7. Säkerställ förbättringar och skapa mer förändring

Det kan vara lockande att utropa seger efter första tecknet på förbättring. Kotter menar att det kan vara katastrof att ta ut segern i förskott, eftersom nya processer och tillvägagångssätt är ömtåliga och tar tid att etablera i organisationskulturen. Om man avslutar processen för tidigt, tar det inte lång tid innan de nya förändringarna försvinner och man går tillbaka till sina gamla rutiner. Det är därför viktigt att ledningsgruppen använder de positiva resultaten som motivation till att fortsätta med förändringsarbetet (R.Klev, M, Levin 2017).

8. Förankra förändringen i den nya organisationskulturen

Det sista steget är att förankra förändringen. Förändringen och det nya tillståndet finns kvar när det blir ”nu gör vi det här” och den nya omställningen finns i företagets kärna och organisationskultur. Kotter (1995) menar att det finns två faktorer som är viktiga för att regelfästa förändringar i kulturen. Den ena faktorn är att visa medarbetarna hur det nya beteendet och förhållningssättet har bidragit till något bättre för företaget. Den andra faktorn är att använda tillräckligt med tid för att garantera att nästa generation lever efter de nya förhållningssätten (R.Klev, M, Levin 2017).

Figur 1. Kotters åttastegsmodell.



Källa: Ström & Småros (2013).

Denna modell för förändring ska vägleda företaget genom omställningsprocesser. Den visar också vilka kritiska faktorer som ledarna måste ta hänsyn till från start till slut. Förändringsledning är en väsentlig del för hur de olika stegen blir hanterade och dessa kommer att påverka om projektet blir varaktigt eller inte. Den stora utmaningen är att många människor blir påverkade under dessa processer och detta kan skapa både positiva och negativa reaktioner.

Motstånd mot ändring

"Motstånd mot ändring er velkjent" (Hennestad, Regang og Strønen, 2006, s.178). Det är stor sannolikhet att ledare som inte tänker på potentiellt motstånd under en förändringsprocess kommer få erfarenhet av detta under en omställningsprocess, eftersom människan har ett naturligt motstånd till ändringsprocesser i form av psykologiska försvarsmekanismer. Den vanligaste reaktionen på motstånd är irritation och frustration, och det sker när framtiden är osäker och man blir tvungen att gå ur sin komfort-zone. Orsakerna till motstånd kan vara följande (Kaufmann och Kaufmann, 2016, s.383):

1. Man saknar förtroende för ledarna
2. Man tror inte att ändringarna är nödvändiga
3. Man tror inte att det går att genomföra ändringarna
4. Man är rädd för att man ska behöva gå ner i lön eller förlora sitt jobb
5. Man tror att kostnaderna blir för stora
6. Man tror att man förlorar något på en personlig nivå

7. Man är rädd för att förlora sin status
8. Man ser ändringen som ett hot

Detta är tecken som ofta kommer fram hos medarbetarna under en organisationsomställning. Det finns två olika typer av motstånd, passivt motstånd (tysthet) eller aktivt motstånd. Om man ser från ledarens synvinkel är det enklast att hantera medarbetare som visar aktivt motstånd genom att man kan ta tag i problemet i en tidig fas genom dialoger, samtal och diskussioner. Tvärtemot visar det passiva motståndet sig först när den anställda till exempel säger upp sin anställning (Hennestad, Regang og Strønen, 2006, s. 179). Ledare måste besegra medarbetarnas motstånd för att inte riskera minskning i produktivitet, motarbetning till förändringen eller negativ inställning till företaget (Jacobsen, 2017, s.133-142). Hennestad (2006) menar att motstånd inte alltid behöver vara något negativt för processen, då detta kan hjälpa till att sätta fart på projektet, antingen genom att ledaren övervinner motståndet eller för att det ger nya riktninglinjer i processen.

Framgångsmetoder för att undvika motståndet i förändringsprocesser.

Motivation

Ordet motivation kommer från början från det latinska ordet ”movere”, som betyder *att flytta*. Det handlar om en drivkraft till att genomföra en specifik handling. Kaufmann och Kaufmann (2017) definierar ordet motivation som ” de biologiska, psykologiska och sociala faktorerna som aktiverar, ger rätning till och upprätthåller beteende i olika intensitetsgrader för att nå ett mål. Motivation används ofta för att förklara och förstå orsaken till olika mänskliga beteenden. Effektiva ledare ska motivera och inspirera sina medarbetare till att göra sitt jobb på bästa möjliga sätt. När man genomför omställningar i organisationen krävs det att varje inblandad person är motiverad till att ändra sin arbetsvardag för att nå företagets nya mål (www.ledarna.se). Ser man från organisationens synvinkel är det avgörande att ledaren har förmågan att motivera och påverka sina medarbetare till att jobba mot de nya målen som är uppsatta. En medarbetare kan ha olika motivationsinriktningar, vilket betyder att det finns två typer motivationer. Kaufmann och Kaufmann (2017) skiljer mellan inre och yttre motivation.

Yttre motivation

Även om inre motivation är den viktigaste typen motivation, vill de allra flesta individer göra uppgifter som är baserade på yttre motivation. Detta är en typ motivation där belöningen ligger utanför själva arbetsuppgiften och arbetsutförandet. Det kan vara för exempel lön eller bonus (Kaufmann och Kaufmann, 2017, s. 129). De flesta människor önskar en lön och bonusar som man menar att man förtjänar. Men forskning har visat att de personer som är inre motiverade presterar bättre och är mer kreativ i sitt arbete (www.ledarnytt.no). Därför kommer denna uppgift att lägga mer vikt på den inre motivationen.

Inre motivation

Indre motivation karaktäriseras av genuint intresse för själva jobbet som är bundet med upplevelsen av kunskap och autonomi (Einarsen, Martinsen, Skogstad, 2017, s.219). Detta betyder att källan till motivationen ligger i själva arbetsuppgiften. Indre motivation skapas uppgifterna skapar nyfikenhet, är utmanade och skapa glädje hos medarbetarna. Det kan för exempel vara när uppgifterna är intressant och de stämmer överens med de anställdas egna värderingar och det är meningsfulla (Kaufmann och Kaufmann, 2017).

Den inre motivation är ett naturligt behov som ligger i alla människors natur. Ledare kan inte påverka medarbetare till att de ska styras av inre motivation, men de kan lägga tillräkta och skapa förutsättningar för denna typ av motivation. Enligt Deci och Ryan måste du som ledare då fokusera på tre psykologiska behov som är (självbestämelsesteori): autonomi, kunskap och social tillhörighet i gruppen. Autonomi handlar om att ledaren ska ge medarbetaren frihet med att bestämma över fyra stycken aspekter: När man ska genomföra uppgiften(tid), hur dem ska lösa uppgiften(teknik), vem de ska utföra uppgiften med(grupp), samt vad de ska göra med uppgiften. Detta betyder att som ledare ska inte vara för detaljstyrd mot din anställda.

Tillhörighet är den mest central del till att bli inre motiverad. Förutsättningarna som måste vara på plats för att de anställda ska känna en tillhörighet är: sociale relationen i teamet, förtroende och respekt från ledaren. Alla måste få en känsla av att bli sett och värdesatt i sitt arbete. Den sista faktorn är kompetens, detta betyder

att de anställda måste få en känsla av att dem har tillräckligt med kunskap för att lösa uppgiften.

För att man ska driva effektiv förändringsledning, är det viktigt att både ledaren och medarbetaren jobbar aktivt med inre motivation, eftersom detta är den viktigaste drivkraften för både enkelt individer och för teamet (Perspektiv på ledelse, Martinsen, 2018). Person som drivs av denna drivkraft är mer uthållna, speciellt när det handlar om mer komplicerade uppgifter. Inre motivation förknippas ofta med kvalitet, lärande och långvarande engagemanget. Den ultimata insatsen kommer med utgångspunkt från den inre motivationen som ger riktning och drivkraft.

Förändringsledning genom information/kommunikation

Effektiva ledare har förmågan att påverka och inspirera organisationens medarbetare under förändringsprocessen. När organisationen har planlagt en omställning ökar behovet för kommunikation och information till de anställda (Jacobsen, 2017). Kommunikation är en av de viktigaste nyckelfaktorerna för en effektiv och lyckad omställningsprocess. Förändringskommunikation kan definieras som en process att förmedla information om visionen och framtidsplanen för förändringen i företaget, medan Jacobsen (2017) definierar kommunikation som en komplex och kontinuerlig process där man förmedlar information genom verbala och icke-verbala kanaler mellan olika aktörer. Melberg och Mikkelsen (2015) skriver att det är helt avgörande för produktiviteten hos de anställda att kommunicera rätt informationsmängd till rätt personer, i rätt tid. Ger ledaren för mycket information vid fel tillfälle kommer detta att leda till en minskning av uppmärksamhet samt en förvirring hos de anställda. Kotter(1995) skriver i sin åttastegs-modell att ledaren aktivt ska jobba med att skapa en känsla och kommunicera ut att ändringar är avgörande för företags framtid och aktivt kommunicera visionen om ändring ut till alla nivåer i organisationen. Han menar att detta gör att medarbetarna lättare kan acceptera de nya processerna, som sedan leder till att det är meningsgivande för alla parter i företaget (Klev och Levin, 2018). Ett annat huvudsyfte med förändringskommunikation bör också vara att informera om hur förändringen påverkar företags anställda och hur det kommer att påverka dem på ett personlig

plan. Man kan se detta som ett verktyg för att hantera osäkerhet och förbereda medarbetarna för förändringen.

Om man hanterar kommunikationsdelen fel i en förändringsprocess kan detta ge ett resultat av negativa rykten och osäkerhet som inte stämmer överens med verkligheten, som sedan kan leda till minskat förtroende till ledaren och organisationen (Martinsen, 2018).

Företaget måste göra en analys avseende på vilket sätt kommunikationen ska uttryckas, om det kan ske fysiskt eller genom en digital plattform, när det ska förmedlas, hur ofta det ska förmedlas och vem man ska förmedla informationen till. Några budskap kräver mer information än andra, för att minska utrymmet för feltolkningar och missförstånd (Jacobsen, 2017).

Jacobsen (2017) menar att fysisk kommunikation är det som har störst påverkan på människor, och det är det mest effektiva eftersom man på kortast möjliga tid kan förmedla flesta möjliga signaler samtidigt som man kan få snabb återkoppling från medarbetarna. Jacobsen (2017) menar att den digitala kommunikationen kan användas som ett komplement till den fysiska kommunikationen. Det kan till exempel vara att man lägger ut information på internet eller skickar informationsbrev per e-mail.

Man bör alltså genomföra förändringskommunikation på olika sätt och kanaler för att nå ut till så många som möjligt på kortast möjliga tid.

Förändringsledning genom ömsesidig delaktighet

Kommunikation och delaktighet påverkar varandra. Melberg och Mikkelsen (2015) menar att det krävs delaktighet och en tydlig kommunikation för att lyckas, och kommunikation mellan medarbetare och anställda skapar delaktighet. Det räcker alltså inte med förändringskommunikation för att tillfredsställa de anställdas behov och acceptans. För en lyckad förändringsledning ska ledaren inte bara leverera information, utan denne ska också uppmuntra medarbetarna till ömsesidig delaktighet. Förändringsprocesser blir effektivare och mindre kostnadskrävande genom att involvera de anställda, eftersom det är dem som genomför det dagliga arbetet och ser vilka omställningar som krävs för att organisationen ska lyckas med sina nya mål (Einarsen, Martinsen och Skogstad, 2017, kapitel 15). Att som medarbetare vara delaktig i processen betyder att man får bearbeta sina tankar och idéer kring omställningen, samt kunna ge feedback

avseende vad man tycker om processen. När medarbetarna är delaktiga i processen kan det skapas ägarkänsla, engagemanget och förtroende för omställningen.

Transformativt ledarskap

”Ledarskap är viktigt för framgång” (Klev och Levin, 2018). Som ledare i förändringsprocesser har man många viktiga uppgifter. Den mest centrala är att ta korrekta beslut till att förbereda organisationen, samtidigt som man ska försöka skapa en trygghet som är tillräcklig för medarbetarna. Det finns många typer av ledarstilar, och som ledare kan det vara användbart att kunna använda flera ledarstilar. Jag kommer att fokusera på transformativ ledarstil.

”I förändringsprocesser är det speciellt viktigt med ledarskap” (Jacobsen, 2017). Jacobsen (2017) menar att hur ledarskapet utförs är otroligt viktig för hur förändringsviljan tar form i en organisation. I litteraturen kan man skilja mellan transformation- och transaktionsledarskap. Det grundläggande principen med transformativt ledarskap är att människor jobbar för att arbetet i sig självt är meningsfull och den primära drivkraften är inre motivation, medan transaktionsledarskap spelar på den yttre motivationen. Bass (1990) definierar ledarstilen genom fyra faktorer avseende hur ledaren påverkar medarbetaren.

- Idealiserat inflytande; Ledaren utvecklar en vision för något som behöver ändras, samtidigt som ledaren visar ett beteende som kan vara en föredömligt för sina medarbetaren
- Inspirerande motivation; Ledaren tar en tydlig roll för att inspirera och motivera.
- Intellektuell stimulans; Man förutsätter att medarbetaren säger att denne vill och kan, att denne vill ha utmaningar, önskar att förbättra sig, samt ta eget ansvar.
- Individuell uppmärksamhet; Ledaren ska ha förmågan att se varje individ och deras unika potential (Klev och Levin, 2018).

För att man ska lyckas med omställningsprocesser är detta en av de viktigaste ledarstilarna som ska användas. Som en värdefokuserande organisation ska ledaren påverka de anställdas värderingar och inte använda tvång eller makt, som transaktionsledarskap står för. De element som används är identifiering, karisma och visioner (Jacobsen, 2017).

Enligt Jacobsen (2017) är ledarens stora uppgift, som denne måste uppfylla för att lyckas med förändringsledning, att skapa ett klimat för förändring samt ha en förståelse för hur man ska hantera övergången.

Meningsskapande/meningsgivande

När de anställda inte får en känsla av att den organisatoriska förändringen känns meningsfull, skapas en osäkerhet som sedan ökar risken för motstånd.

Meningsskapande definieras som en process där människor utför aktiviteter som skapar mening, osäkerheten runt situationen reduceras, och det skapas acceptans till handling och till slut får man en förståelse för situationen som blir meningsfull (Klemsdal, 2018). För att en omställning ska kännas meningsfull ska ledarna integrera företagets anställda med varandra och situationen. Då kan de avgöra hur de ska hantera den nya situationen. De nya förändringarna fungerar när medarbetarna i gemenskapen överlever (Arnulf 2018).

För att minska motståndet och i stället frambringa acceptans till en ändring i organisationen bör ledaren influera de anställda och påverka deras uppfattning om förändringsprocesser. Meningsgivande är en process där ledaren ska försöka påverka de anställdas meningsskapande genom att svara på frågor som: *Varför* måste förändringen genomföras? *När* ska den genomföras? Hur ska den genomföras? Detta är verktyg för att skapa acceptans hos de anställda (Klev och Levin, 2018). Det är viktigt att lägga lika mycket fokus på meningsskapande och meningsgivande uppgifter eftersom dessa två påverkar varandra och har stor betydelse för en effektiv förändringsprocess.

Metod:

I detta kapitel kommer jag att beskriva det metodiska förhållningssättet och olika reflektioner kring studien, dessutom kommer jag att förklara hur jag har samlat in data till uppgiften.

Jag har valt att genomföra semistrukturerade, individuella intervjuer för att samla in data. Det betyder att frågorna kommer att ändras lite från intervju till intervju. För att få tillräckligt med data till att diskutera fynd mot problemställningen, ställde jag många öppna frågor. Johannessen (2017) menar att denna typen av genomförande ger störst möjlighet att få in information och fakta. Han menar också att semistrukturerade intervjuer ger respondenterna bra möjligheter till att förklara sig och utreda vad de menar, samtidigt som dem får möjligheten till att ställa följdfrågor.

Insamling av primärdata

I denna undersökning har jag valt att genomföra kvalitativa intervjuer som metod. Intervjuerna används som primärdata till undersökningen. Jag har valt att prata med fyra stycken respondenter från Hotel Continental. Frågorna som var bestämda innan intervjuerna användes som utgångspunkt, men det fanns möjlighet till följdfrågor. Jag menar att djupintervju och att prata med anställda som har olika typer av anställning i företaget gav bäst resultat till undersökning. Alla respondenter har någon form av påverkningskraft i förändringsledning i företaget. Frågorna blev skickade till personerna innan intervjun för att de skulle kunna förbereda sig på bästa möjliga sätt. På grund av pandemin utfördes intervjuerna med hjälp av Teams.

Insamling av sekundärdata

Som sekundärdata har jag valt kursplanslitteraturen, sedan har jag använt BI's biblioteks sökmotor Oria för att hämta in tips till olika faktaböcker, artiklar och masteruppgifter, samt har jag använt www.magma.no för andra artikelsökningar. Följande nyckelord blev använda; endringsledning*, motivasjon*, endring*, kommunikation*, effektiv endringsledning. Jag har också sökt på Kotter, Levin, Jacobsen och Hennestad.

Kritik till val av metod

Reliabilitet är det samma som pålitlighet, och det förklarar om studien visar den verkliga situationen och i vilken utsträckning resultatet kan verifieras. Reliabilitet utreder om vi kan lita på att den insamlade datan stämmer, och om det svarar på frågorna som är ställda. Detta betyder att ett begränsat antal respondenter kommer påverka undersökningens reliabilitet.

Validitet är samma sak som giltighet och träffsäkerhet. Validitet visar hur lämplig den valda mätmetoden och datainsamlingen är för att undersöka studiens problemställning. Denna studie har begränsad giltighet eftersom den undersöker följande: ledarna jobbar med förändringsledning för att undvika motstånd, arbetet med förändringsledning och olika typer av uppfattningar av händelser under och efter pandemin, vilket kan antas som subjektiva studieobjekt och visar inte en objektiv verklighet. Men för att förstärka validiteten i undersökningen har intervjuguiden haft specificerade teman som har återspeglat undersökningens teori, och alla respondenter har fått samma intervjuguide.

Urvalet är begränsat, men för att ge undersökningen en mer tyngd har jag valt både respondenter som har blivit beröra av förändringarna och personer som inte har blivit beröra av förändringar, så som ledare och chefer.. Urvalet kunde ha varit större, men jag valde kvalitet- metoden istället för kvantitet.

Utförandet av intervjuerna gjordes via Teams. Detta kan ha lett till att jag inte fick ett fullständigt intryck av respondenternas svar.

Källkritik

Respondenterna anses inte ha någon prestige i resultatet av denna studie. Jag har genomfört åtgärder för att garantera respondenternas anonymitet och informerade om detta på förhand. Jag har gjort detta för att få så ärliga svar som möjligt, och att respondenterna inte ska känna ett behov av att de måste försköna sanningen om organisationen. På grund att uppgiftens storlek och tidsomfång kommerantalet respondenter och deras svar påverka pålitligheten till denna undersökning.

Resultat/analys och diskussion

I detta avsnitt redogörs resultatet från de semistrukturerade intervjuerna. Inledningsvis presenteras bakgrunden om företaget Hotel Continental, samt hur organisationen har förändrats under och efter pandemin. Därefter kommer jag att presentera resultatet från både medarbetarnas perspektiv och ledarens perspektiv och vad de aktivt har gjort för att undvika motstånd under förändringarna som har skett på grund av pandemin. Resultaten jämförs genom stöd från befintlig teori och vad ledningen hos Hotel Continental har gjort för att lyckas med att undvika motstånd.

Förändringar hos Hotel Continental

Hotel Continental är ett privatägt hotell som ägs av familjen Brochmann. Hotellet öppnade år 1900 och under pandemin tvingades de, för första gången i hotellets historia, att stänga dörrarna till verksamheten. Detta skapade mycket osäkerhet och ledningen var tvungna att genomföra stora förändringar för att få tillbaka sina kunder och anställda. Därefter behövde man sätta upp helt nya mål för att överleva efter pandemin. Detta skapade mycket oro hos de anställda och det visste inte vad de skulle behöva komma tillbaka till när hotellet öppnades igen. Vi ska nu se på hur ledningen jobbade aktivt för att undvika motstånd efter pandemin.

Motstånd

Efter pandemin har det skett stora omställningar i hotellindustrin. Kundtrender har ändrats, personal har förlorat sina jobb och framtiden har varit väldigt osäker. Motstånd är ett vanligt sätt vi människor reagerar på när det sker stora ändringar, och detta kan väcka känslor som stress, missnöje eller irritation.

Ledare:

”Människor är byggts upp på att leva efter sina rutiner och upprepa saker dag ut och dag in. Detta skapar trygghet. Motstånd är en biologisk reaktion när det sker omställningar i vardagen, och när man inte känner till de nya rutinerna och uppgifterna. Efter pandemin har medarbetarnas arbetsuppgifter ändrats, och detta har skapat en del motstånd.”

Medarbetare:

”Motstånd hos oss medarbetare skapades när vi fick en känsla av osäkerhet och när vi inte fick tillräckligt med information om vad framtiden skulle bringa. Under och efter pandemin har vi levt i en osäkerhet, som har skapat en del motstånd till ledarna och företaget.”

I resultatet från ledarrespondenterna, framkom det att det har varit en utmaning att motivera en del personer till deras nya arbetsuppgifter. Några av medarbetarna har fått gått ner i hierarkistegen, för att organisationen skulle ha möjlighet att överleva. När medarbetarna fick nya roller i arbetet, har det framkommit att flera av medarbetarna har varit missnöjda med sin nya arbetsvardag. De var oroliga över det okända och de nya förutsättningarna. Detta skapade kraftigt motstånd hos några av medarbetarna. Den ena ledarrespondenten menade att det saknades engagemanget och motivation från en del av de anställda eftersom de kände att de gick tillbaka några år i sin karriär. Einarsen, Martinsen, Skogstad (2017) (2017) skriver att de som är rädda för ekonomiska hot, att förlora förmåner eller anställningstrygghet kan utveckla ett motstånd.

Respondenterna menade att de anställda kände att ledningen inte lyssnade eller fick vara delaktiga i uppstarten av denna omställningsprocess, utan bara fick besked om vad som skulle göras. Det har alltså skapats irritation på grund av bristande inflytande. När anställda får besked om nya rutiner, men inte förstår varför, kan det skapas negativa känslor.

Fynden visar dock att ju längre ut i processen man kom, desto mer lyssnade man på de anställda och de fick vara mer delaktiga, vilket har skapat en positiv reaktion.

Nästa sak som kom fram var att ändringen var av större vikt för personer som har jobbat i verksamheten i många år. Den ena respondenten menade att personer som har haft sin anställning en längre period, oftast inte vill ha nya arbetsuppgifter eller rutiner. Detta kan tolkas som motstånd mot att öka sin kompetens eller att de är rädd att förlora något under processen. Samma respondent menade att de yngre

anställda har enklare för att ställa om sig till en ny arbetsvardag samt att de är mer motiverade till att lära sig nya saker. Einarsen, Martinsen, Skogstad (2017) skriver att motstånd handlar om okunskap och avsaknad avseende flexibilitet, samt att man önskar skydda sina egna intressen och situation.

Förändringsledning

Förändringsledning handlar om att leda processer och medarbetare genom omställningsperioder, och det ses som avgörande för önskad kvalitet. Detta är ett stort ansvar som också medför en del utmaningar, som till exempel motstånd.

”Föreningsledning är dagens nya sätt att leda på. Klarar du inte av att påverka dina medarbetare till att vara duktiga på kontinuerliga omställningsprocesser, blir det svårt att konkurrera på dagens arbetsmarknad”

Kotter och Jacobsen (2017) är överens om att förändringsledning handlar om att kommunicera och skapa en stark förståelse av att ändring är viktig för att organisationen ska kunna leva vidare i framtiden. Kotter menar att företaget ska skapa en vision som ska kommuniceras ut till medarbetarna, detta för att ändringen ska kännas rätt och meningsfull för de anställda. När de anställda får en känsla av att processen är meningsfull, skapas acceptans och förståelse. Visionen ska vara tilltalande och skapa engagemanget för de anställda, samt att den ska vara tydlig med vad syftet och målet är med utvecklingen. Respondenterna var inte helt överens om att Hotel Continental har varit tydliga med vad visionen och målen för framtiden är. En av respondenterna menar att de anställda jobbar precis som man gjorde innan pandemin, och att det inte pratas om vad som är målet med framtiden. Dock menar en av ledarrespondanterna att man har varit tydlig med visionen att hela tiden legat steget före konkurrenterna. Genom detta kan man förstå att ledarna på Hotel Continental måste ha en ännu tydligare vision som inspirerar medarbetarna, så att det blir mer meningsgivande. Detta för att ändringssituationer kan vara utmanade för många, och en tydlig vision ska hjälpa de anställda att få en förståelse och en trygghet för framtiden.

Kommunikation och delaktighet

För att få engagerade medarbetare är det viktigt att vara tidigt ute med att kommunicera ändringsvisionen och de nya målen. En av ledarens uppgift är att svara på frågor om varför organisationen genomför ändring, vad som ska ändras och vad ändringen ska leda till i framtiden. Detta för att medarbetarna ska förstå att det är nödvändigt med en omställning för att företaget ska kunna konkurrera vidare i arbetsmarknaden (Klev och Levin, 2018). Utan tydlig och trovärdig kommunikation är det svårt att motivera medarbetarna till omställningar.

«En god leder bør være krystallklar på målene, lyttende etter om vi er på vei dit, og i stand til å skifte virkemidler dersom det vi gjør nå, ikke fungerer». Detta är ett gott råd till ledarna. Eftersom de flesta ledarna har oklara målformuleringar, lyssnar sällan på vart man står och är fast i sina verktyg (Arnulf, 2018).

Arbetslivet behöver präglas av kommunikation om förändring och toppledningen bör använda sig av flera olika kommunikationskanaler för att sprida visionen på det mest effektiva sättet (Kotter, 1995). Sedan ska man hålla en jämn och frekvent kommunikation, samt att man ska kunna hålla fysiska möten med jämna mellanrum. Under de fysiska mötena ska det finnas utrymme för att diskutera de olika utmaningarna man står inför. Dessa samtal gör medarbetarna trygga och öppnar upp för ömsesidig kommunikation som ska främja delaktighet från alla parter.

Ledarrespondent:

”Kommunikation går mycket via mejl, vi skickar ut ett informationsmail en gång i månaden. Sedan har mellanlederna ansvar att hålla en tät kommunikation med sina medarbetare”.

Medarbetarrespondent:

”Vi får informationsmejl en gång i månaden, men efter det så får vi mer flytande information under arbetsdagarna. Jag menar att kommunikationen via mail kan vara en utmaning, eftersom mail kan tolkas på många olika sätt,”

Informationsdelning är en viktig del i förändringsprocessen. Anställda som jobbar mot ett tydligt mål, är mycket mer motiverade än anställda som inte har tydliga mål (Jacobsen, 2017). Utifrån respondenternas svar kan man säga att företaget har

mycket att förbättra avseende kommunikationen mellan ledarna och medarbetarna. Kommunikation är ett strategiskt verktyg som effektiviserar förändringsprocesser, och det påverkar medarbetarnas motivation till arbetet (Kigen, 2002). Därför borde ledarna och mellanledarna ha förberett en strategisk plan på fysiska möten och utnyttjat flera kommunikationskanaler. Detta för att det ska vara enklare för alla parter att vara delaktiga, samt att det ska vara enklare för de anställda att kunna ställa frågor och få feedback på sitt arbete. Detta ska också hjälpa till med att skapa ett ägarskap, samt att det skapar acceptans hos de anställda, som till slut ska leda till att motivera dem till att lyckas vara produktiva. Samtidigt har ledningsgruppen varit fysiskt närvarande på kontoret och varit lätta att nå för frågor och samtal vilket har medfört omedelbar kommunikation.

Ledarskap under förändringsprocesser

Ledarrespondent:

”Som ledare under förändringsprocesser är det viktigt att vara rättvis, visa empati, samt vara trygg i sin ledarroll.”

Medarbetarrespondent:

”Pandemin har påverkat alla oss som jobbar på hotell kraftigt, många har förlorat sina jobb eller har varit permitterade under en längre period. Därför har vi haft höga förväntningar på våra ledare när vi har kommit tillbaka till arbetsvardagen. Att de ska vara öppna om situationen, vad de tänker om framtiden, ha tydlig kommunikation samt motivera oss”

Hotel Continental har transformationsledning som sin grundprincip avseende ledningsform. Teorin visar att transformationsledning betonar fyra nyckelaspekter:

- Idealiserat inflytande – Ledaren har karisma och är en förebild för sina medarbetare.
- Inspirerande motivation – ledaren inspirerar och skapar mening med arbetet och arbetsuppgifterna.
- Intellektuell påverkan – ledaren uppmuntrar till att medarbetarna ska vara delaktiga, ställa frågor och tänka nytt.

- Individuell hänsyn – ledaren visar omtanke och hänsyn till varje medarbetare och dennes unika behov.

Resultatet visar att Hotel Continental utövar transformationsledarskap till en viss grad. Intellectuellt inflytande visas genom att toppledningen har informerat om att det finns behov för förändring och är villiga till att utföra ändringar. Samtidig kan de bli bättre på att involvera medarbetarna mer genom att uppmuntra till ömsesidig kommunikation och delaktighet.

Medarbetarrespondenterna menar att ledaren är en bra förebild när denne ställer samma krav på sig själv som på sina medarbetare. Detta tyder på att ledaren är duktig på idealiserad påverkning.

Jacobsen (2017) och Kotter lägger stor vikt vid att de som utför ledarskap under förändringsprocesser bör skapa en förståelse för att förändring är viktigt och bra för både organisationen och de anställda. Genom att ledarna har förmedlat att de tror på förändringarna, använder dem sig av inspirerande motivation. Detta görs av att de argumenterar för att de tillfälliga åtgärderna måste till för att organisationen ska kunna leva vidare.

Utifrån respondenternas svar kan man förstå det som att ledarna på Hotel Continental har genomfört några åtgärder för att ta hänsyn till medarbetarnas omsorgsbehov, som till exempel frågeenkät där de anställda fick svara på frågor som handlade om arbetsvardagen. Men det finns fortfarande förbättringspotential, detta genom att sätta upp extra möten och utöka sociala aktiviteter. Att kunna ta rollen som en omtänksam ledare är viktig när man behöver ta hand om anställda som är oroliga för förändringen samt för att förhindra motstånd. (Individuell hänsyn)

Motivera till organisationsändring

Einarsen och Skogstad (2016) menar att ledare inte kan påverka sina medarbetare till inre motivation, men de kan skapa förutsättningar för den motivationen. Det betyder att ledaren ska underlätta för att de anställda ska vilja göra ett bra jobb. Inre motivation är människans naturliga dragning till att engagera sig, lära sig nya saker och utveckla sin kapacitet.

Medarbetarrespondant: ”Jag blir motiverad av att ha en utmanande uppgift som jag sedan lyckas att genomföra. Den inre motivationen minskades när vi blev ofrivilligt placerade på andra arbetsplatser, och fick utföra mer rutinpräglade

uppgifter. Detta skapade en del frustration. Samtidig som vi alla är i samma båt, och behöver ta oss igenom denna period tillsammans.”

Inre motivation handlar om hur nöjd man är med sitt jobb och sina arbetsuppgifter, hur det fungerar på avdelningen och vilka sociala band man har. Utifrån intervjuerna kan man förstå att det har skapats en del motstånd bland medarbetarna när de har blivit flyttade till nya arbetsplatser eller avdelningar. De kan ha fått en känsla av att de har förlorat något, hopplöshet, samt otrygghet. Detta kan tyda på att ledarna borde varit tydligare avseende varför de anställda blivit omplacerade och vad det skulle innebära i framtiden. Hennestad (2009) menar att anställda som får en känsla av att de förlorar något i en förändringsprocess kan känna sig hotade eller rädda inför framtiden, som återigen minskar den inre motivationen.

Därför är det viktigt att man som ledare skapar acceptans hos medarbetarna för att minska motståndet och hålla produktiviteten uppe (Hennestad, Björn W., 2009). Det kan dem göra genom att ha möten med jämna mellanrum, för att kommunicera hur man ligger till i processen och hur framtiden ser ut. Kotter (2009) menar att du som ledare ska motivera och engagera dina medarbetare, samt vara en förebild.

”Våra medarbetare har varit igenom två tuffa år, med permitteringar och osäkerhet. Därför genomförde vi en social aktivitet, där alla var samlade och hade trevligt, för att försöka få tillbaka motivationen och glädjen igen”.

Behovet för tillhörighet påverkar människans känslor och tankemönster, förlorar man detta kan det leda till ångest och ensamhet och därmed minska den inre motivationen. Hennestad och Regang (2006) menar att vi människor har ett grundläggande behov för varaktiga och positiva relationer.

Detta behov handlar om frekventa och känslomässigt positiva upplevelser med kollegor. Det är känt att människor mår bra av att etablera och underhålla kontakter även under utmanande tider. Med detta kan vi förstå att den sociala aktiviteten och omlokaliseringen av medarbetarna också kan ha fört med sig något positivt, som till exempel lära känna kollegor på andra avdelningar, samt få en förståelse för vad deras arbetsuppgifter går ut på. När medarbetare känner en tillhörighet i organisationen, ökar den inre motivationen.

Konklusion:

I detta kapitel kommer jag presentera de viktigaste resultaten från min undersökning, som har till ändamål att svara på problemställningen; Hur kan ledarna på Hotel Continental jobba aktivt för att undvika motstånd till förändringsprocesser efter pandemin?

Att bemästra god förändringsledning är avgörande för att få till en effektiv och bra process, samt att uppnå en vällyckad förändringsframgång. Att jobba med ändringsprocessen efter pandemin, med många anställda på hotellet, är ingen enkel uppgift. Detta eftersom de flesta människor har ett inbyggt motstånd till omställningsprocesser.

Utifrån denna undersökning har jag förstått att de viktigaste faktorerna för att lyckas med förändringsprocesser är att skapa acceptans och förståelse hos medarbetarna för att nå de nya målen efter världskrisen corona-pandemin. Efter att ha läst teorin och genomfört de kvalitativa intervjuerna har jag kommit fram till att ledarna måste jobba aktivt med kommunikation, ömsesidig delaktighet och motivation för att lyckas skapa acceptans hos medarbetarna.

Resultatet visar att ledarna inte har satt upp en konkret kommunikationsplan. Vidare ser jag att mellanledarna på hotellet har fått en tydligare information än medarbetarna som är längre ner på organisationskartan. Detta har lett till lägre intresse hos medarbetarna som jobbar i drift än mellanledarna. Det finns alltså större förståelse och acceptans hos de personer som har jobbat närmre toppledningen. Med detta har jag förstått att ju tydligare information ledaren kan ge desto lättare är det att skapa acceptans och förståelse hos medarbetarna, som påverkar deras motivation till att hålla produktiviteten uppe efter en samhällskris. Efter undersökningen kan man anta att det skapats motstånd och mindre ändringsvilja hos de medarbetare som inte har fått tillräckligt med information.

När det handlar om kommunikation efter coronapandemin har ledarna försökt att kommunicera tillräckligt, men de har inte haft en tydlig plan för när de ska kommunicera eller hur de ska kommunicera på olika plattformar. De har genomfört några fysiska möten, samt att de har skickat ut ett informationsbrev en

gång i månaden. Med detta kan vi anta att det inte getts tillräcklig information, samt att inte hela organisationen har fått en tydlig förståelse för vad det nya målet är. Detta kan påverka både förändringsviljan och produktiviteten, som sedan kan leda till motstånd. En balans med både kvantitet och användning av kanaler för att informera har en stor betydelse för att undvika motstånd.

Gällande delaktighet kan jag dra slutsatsen att ledarna och medarbetarna som jobbar på administrationen har haft möjlighet till att vara aktiva under processen, men att de andra medarbetarna inte har fått känslan av att vara delaktiga. Ledarna har underlättat för delaktighet genom åtgärden som att alltid vara på kontoret, där det har funnits möjlighet för att enkelt ställa frågor och ta fysiska möten. Men några medarbetare menar att det har varit en stor tröskel att gå upp till kontoret där toppledningen sitter för att kunna ställa sina frågor. Jag kan därför förstå det som att detta har påverkat förändringsvilja negativt, som kan ha skapat motstånd för en del av medarbetarna. Däremot har vissa personer blivit involverade har känt sig engagerade till att bidra till de nya målen. Delaktighet vid rätt tillfälle med rätt personer har stor påverkan på att undvika motstånd hos medarbetarna och istället skapa förändringsvilja.

För att avsluta motivationsfaktorn ser vi att coronapandemin har påverkat motivationen hos de anställda. Ett verktyg för att lägga till rätta för inre motivation är att ge de anställda fria händer och utmaningar i arbetsvardagen. Tidigare har jag konkluderat med att en del av de anställda har haft en känsla av autonomi, som vi då kan anta ha påverkat respondenternas motivation positivt. Både motivation och inre motivation påverkar förändringsviljan, som sedan minskar motståndet. Jag har förstått det som att de som har jobbat närmst toppledning har varit motiverade för ändringarna som har skett på hotellet, men att alla på hotellet har en önskan om att komma tillbaka till full drift igen. Vi ser att ledarna hade kunde jobbat ännu mer aktivt med en tydlig kommunikation och delaktighet som påverkar motivationen och därmed minskar motståndet.

Litteraturlista

Arnulf J K, (2018) En kultur kalt ledelse, Oslo, Universitetsforlaget

Einarsen S, Lund Martinsen Ø, Skogstad A(2017). Organisasjon og ledelse. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag

Hennestad, Bjørn W., 2009. Endringsledelse i endringssituasjonen - en liminell utfordring. Magma 1/2009. <https://old.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>

Hole, Glenn., 2021 Kotters åtte stegs modell for endring, Ledernytt, 2021
Hennestad B, Revang (2006), Endringsledelse og ledelsesendring, 1.utgave., Universitetsforlaget AS

Kaufmann G, Kaufmann A(2016). Psykologi i organisasjons ledelse. 5. utgave., Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kigen A, Kommunikasjon og omstilling i usikre tider, Magma 1/2002, <https://old.magma.no/kommunikasjon-og-omstilling-i-usikre-tider>

Klemsdal L (2018), Hva trenger vi ledere til, 1. utgave, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag

Jacobsen DG (2017). Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2.utgave., Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, J. A. Olsen, B og Stokvik, H. (2013) «Innovative organisasjoner – Fra ide til Faktura», Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Klev R, Levin M (2018). Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling. 2. utgave., Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kotter, John P. 1995 «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail»
Harvard Business Review

Lund Martinsen Ø (2018), Perspektiv på ledelse. 4.utgave., Oslo, Gyldendal
Norsk Forlag

Melberg K, Mikkelsen A(2015) Endringsledelse i nedgangstider. Magma 7/2015
<https://old.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>

Von Krogh G, Ichijo K, Nonaka I(2018), Slik skapes kunnskap. 9.opplag, NKS
Forlaget

<https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/forandringsprocesser/>

Intervjuguide

Bakgrundsinformation:

Berätta om din anställning? Hur mår har du jobbat på HC?

Hur vill du beskriva din ledarerfarenhet?

Hur vill du beskriva din arbetsplats.

Förändringsledning

Vad är förändringsledning enligt dig?

Vad är er mål med förändringarna efter pandemin?

Kan du förklara vilka ändringar som händer i brunchen efter pandemin?

Har ni en vision som är kopplad till ändring och förnyelse? Om ja, kan du förklara mer om visionen och hur hotellet delar den med de anställda.

Vad menar du skapar effektiv förändringsledning?

Motstånd:

Har du upplevd någon motstånd under förändringarna som har skett under och efter

Vad menar du kan vara anledningarna till att motstånd uppstår under förändringsprocesser?

Vad gjorde HC för att minska motståndet under pandemin?

Motivation:

Vad är motivation för dig?

Hur viktigt är det att dina anställda är motiverade på jobbet?

Vad gör du som ledare aktivt för att motivera din ansatta till den nya förändringarna/målen?

Vilken typ av motivation menar du skapar bäst prestation hos de anställda? I

Vilka åtgärder gör du för att skapa motivation till de anställda?

Vad ska man göra?

Kommunikation

Vilka kommunikationskanaler använder både under och efter pandemin?

Använder ni flera kommunikationskanaler för att nå ut till flera?

Hur ofta kommunicerade ni till medarbetarna under pandemin?

Hade de anställda möjlighet att svara på informationen?

Delaktighet

Vad gör Hotel Continental för att medarbetare ska kunna få vara aktiva och delaktiga under förändringsprocesser?

Ledarskap:

Vilka egenskaper menar du en ledare ska ha för att lyckas med ändringsprocesser?

Avslutning:

Är det något du önskar att tillägg?

Samtyckeformulär:

Vill du delta i forskningsprosjekt ” Ledare under omstillingsprosesser i hotellbranschen?

Ändamålet med denna oppgift är att det ska ge ett resultat i information som Hotel Continental kommer att ha nytta av. Jag har valt att undersøke vad ledarna gör for å undvika motstand under omstillingsprosesser. Dette er en sturdenoppgift i bachelorstudiet ved BI, Leadership in Action 2021/2022.

Vem er ansvarig for forskningsprosjektet?

Vad innebær det for dig å delta på denna undersøkningen?

Jag kommer å gjennomføre en intervju på 30-40 minutter gjennom teams. Under tiden kommer jag å ta notater.

Jag kommer till å fråge om anstællningen, men dette kommer inte å komme fram i oppgiften.

Det er frivilligt å delta

Det er frivilligt å delta i intervjuen. Du kan når som helst dra tilbake samtycke utan å forklara varfor. Alla dina personopplysninger kommer å bli raderat.

Personvårn – hur vi bevarar dina opplysninger

Jag kommer å anvænda informasjonen om det till ændamål som er skrivit i denna oppgift. Jag kommer å behandle informasjonen konfidentielt og i efterlevnad med personvårnreglerne.

Dem som vill få tillgång till oppgiften er sensor, vâgledare og Hotel Contiental.

Vad hânder med informationerna når vi avslutar prosjektet?

Prosjektet ska efter planen avslutas 3. Juni 2022.

Samtycksschemat kommer å lagars fram till oppgiften blir godkânt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøyskolen BI ved Anne Berit Swanberg, anne.b.swanberg@bi.no.
- Vårt personvernombud: personvernombud@bi.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Tilfeldig utvikling eller bevisst læring, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)