



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Stress inom tjänste- verksamheter

- Ett upplevt problem eller nödvändigt ont?

Grupp nr 27

Rebecka Lebolt Burman 850920

Gabriella Forsberg 890703

Handledare:

Lars Nordgren

KSKK01

Examensarbete

Ht 2013

Abstract

Lunds Universitet
Institutionen för Service Management
Service Management med inriktning Hotel and Restuarant
Examensarbete 15hp

Titel: Stress inom tjänsteverksamheter – Ett upplevt problem eller nödvändigt ont?

Nivå: Kandidatuppsats

Författare: Rebecka Lebolt Burman och Gabriella Forsberg

Handledare: Lars Nordgren

Datum: Oktober 2013

Antal sidor: 43

Nyckelord: Stress, personalansvar, välmående, ledarskap, personal och tjänsteverksamheter.

Syfte: Syftet med undersökningen är att öka kunskapen kring välmående inom tjänsteverksamheter.

Frågeställningar: Hur hanteras frågor rörande stress på arbetsplatsen inom hotellverksamheter? Hur upplevs eventuella påverkningar av stress på arbetsplatsen inom hotellverksamheter

Metod: Genom en kvalitativ forskning och användandet av en induktiv metod har tio stycken semistrukturerade djupintervjuer genomförts på sex olika hotell i Skåne.

Teoretiskt ramverk: Det teoretiska ramverket berör bland annat ledarskap, personalansvar, välmående, stress, olika verktyg för att kunna hantera stress samt syftet med- och kritiken mot HRM.

Slutsats: Studien visar att stress hanteras genom att nära relationer skapas mellan samtliga individer inom en hotellverksamhet. Dock kan dessa relationer, som kan liknas vid en familjerelation vara skadliga på så vis att de även ger upphov till stress och därför bör strategier inom kommunikation, personalhantering, utbildning och vidareutveckling tas fram. Dessutom bör fördelarna med stresshanteringsverktyget KASAM uppmärksammas. Vidare visar studien att det finns motsättningar i hur stress upplevs inom hotellbranschen. Det finns starka åsikter att stress alltid upplevs som negativt samtidigt som det anses vara ett nödvändigt ont i denna bransch. De motsägelsefulla åsikterna kan leda till konflikter och eftersom hanteringen av dessa är bristfälliga skapas ännu mer stress. För att påverka upplevelsorna av stress måste man först se till problematiken i uppsatsens första frågeställning. Lärdomarna som finns att få inom hotellbranschen kan med fördel nyttjas i övriga tjänsteverksamheter.

Förord

Vi vill tacka alla de hotell som ställde upp på vår studie samt de anställda, mellanchefer och chefer som deltog i intervjuerna. Vi är väldigt tacksamma för att ni bidragit med information om ert arbetssätt samt tagit er tid i ert annars hektiska schema.

Stort tack till er alla!

Helsingborg oktober 2013

Rebecka Lebolt Burman och Gabriella Forsberg

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Personal – en viktig resurs.....	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte.....	3
1.4 Frågeställning.....	4
1.5 Definition av hälsa, personalansvar och ledarskap.....	4
1.6 Disposition.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Kvalitativ intervju.....	6
2.2 Urval.....	8
2.2.1 Presentation av intervjupersoner samt besökta hotell.....	9
2.3 Analysmetod.....	9
2.4 Metodanalys.....	10
3. Teoretiskt ramverk.....	12
3.1 Ledarskap	12
3.1.1 Maktens betydelse	13
3.1.2 Motivera, inspirera och kommunicera.....	13
3.1.3 Summering	14
3.2 Personalansvar.....	15
3.2.1 Strategier rörande personal.....	15
3.2.2 Den psykologiska aspekten av HRM.....	16
3.2.3 En kritisk syn på HRM.....	16
3.2.4 Summering.....	18
3.3 Välmående och stress.....	19
3.3.1 Stress.....	20
3.3.2 Summering.....	23
4. Resultatanalys.....	24
4.1 Ledarskap	24
4.1.1 Ledarskapets inverkan på välmående.....	27
4.1.2 Sammanfattning och slutsats	29
4.2 Personalansvar.....	30
4.2.1 Personalansvar, välmående och stress.....	34
4.2.2 Sammanfattning och slutsats	36
5. Diskussion och slutsats.....	37
5.1 Diskussion	37
5.1.1 Att leda och bli ledd inom ”familjen”	37
5.1.2 Verktyg för stresshantering	39
5.1.3 Rättigheter, skyldigheter och kontroll	39
5.2 Slutsats.....	40
5.2.1 Egna reflektioner.....	42
5.3 Implikationer för forskning och praktik	43
6. Källförteckning	44
Bilaga 1	48

1. Inledning

För att inleda uppsatsen ges en introduktion till hälsa och välmående inom organisationer. Därefter beskrivs tidigare forskning inom ämnet där stress spelar en central roll och vilken betydelse organisationens tillvägagångssätt har. Vidare diskuteras hur detta skapar problem inom tjänsteverksamheter, närmare bestämt hotellbranschen. Denna diskussion leder därefter till uppsatsens syfte samt frågeställningar, ett avsnitt om definitioner och avslutningsvis presenteras en disposition över uppsatsens kommande kapitel.

Begreppet välmående kan definieras på olika sätt men i de flesta fall talar man om fysisk, mental och social hälsa och innebär inte enbart avsaknad av sjukdomar och handikapp (WHO's hemsida). I dagens samhälle finns det en oro kring välmående på arbetsplatser. Antalet långtidssjukskrivna personer med nedsatt arbetsförmåga var år 2008-2011 26 % i Sverige, inräknat både män och kvinnor. Jämfört med år 2004-2007 då andelen var 30 % har det skett en förändring i rätt riktning, men andelen anses dock fortfarande vara för hög och välmående på arbetsplatser diskuteras ofta (FHI's hemsida). Många anser att välmående är något som alla arbetsplatser kontinuerligt bör arbeta med, och ett flertal företag har idag uppmärksammat de positiva konsekvenser som exempelvis minskad personalomsättning.

Undersökningar har genomförts kring hur organisationer kan arbeta för att minska den långvariga frånvaro som är relaterad till sjukdom, och specifikt kring hur vissa organisationer lyckats sänka sitt antal långtidssjukskrivna (ENWHP's hemsida). Det finns organisationer som aktivt arbetar för att främja välmående på arbetsplatser genom att erbjuda exempelvis seminarier och utbildningar för såväl anställda som ledningsgruppen. De erbjuder en hjälpande hand till organisationer som vill arbeta med välmående men som själva inte har de rätta verktygen eller vet hur de ska gå till väga. Det är framförallt viktigt att chefer erbjuder feedback till sin personal, är stöttande och försöker visa intresse för de anställdas välmående (Liv och lusts hemsida).

1.1 Personal - en viktig resurs

Forskning har genomförts kring personals välmående inom organisationer och vilka faktorer det är som påverkar samt vilka konsekvenser det får. Nicole Renee Baptiste (2008, s. 284) genomförde en studie som syftar till att undersöka om organisationers lönsamhetsmål åsidosätter personalens välmående och vilken påverkan detta har på deras välmående. Undersökningen visade att om personalen upplever att deras arbetsgivare inte engagerar sig i deras välmående så påverkas deras

motivation, engagemang samt prestation på ett negativt vis. Om personalen istället uppfattar att de har arbetsgivarens stöd och förtroende leder det till positiva resultat för organisationen, genom bland annat färre sjukdagar (Baptiste 2008, s. 301-302). Det är med andra ord personalens uppfattning om hur engagerad organisationens ledning, respektive ledare, är i personalen som avgör om de kommer att ha en positiv attityd. Detta kan organisationer uppnå genom att låta sina personalansvariga kommunicera den syn som organisationen vill visa upp angående välmående (ibid.). En personalansvarig arbetar huvudsakligen med urval, rekrytering, uppmuntran, träning, utveckling och belöning (Townley 1993, s. 522). Denne ska se till att det finns ett effektivt ledarskap som styr personalen i organisationen på ett korrekt sätt för att i slutändan bli ett framgångsrikt företag. Personalen är en av de viktigaste resurserna i varje organisation, men framförallt i tjänsteverksamheter där personalen har den första kontakten med kunderna (Boella & Goss-Turner 2005, s. 21). Organisationer bör alltså bygga upp strategier rörande personalansvar som ska vara kopplade till organisationens strategier, och för att detta ska lyckas krävs det förståelse för människan och dess behov (ibid., s. 27). Genom att implementera som är fördelaktiga för den anställde visar denne en högre grad av engagemang, motivation samt prestation (ibid., s. 302-303). Baptiste (2008, s. 304) menar att om en organisation misslyckas kan det få grava konsekvenser för organisationens hållbarhet samt för personalens välmående.

Det finns olika tillvägagångssätt som organisationer kan använda sig av för att främja välmående. Bland annat kan de, som nämnt ovan, använda sig av andra organisationer som tillhandahåller rätt verktyg, men det finns även forskning som diskuterar teorin *Stress Management* och synsättet KASAM (känsla av sammanhang) som alternativ för att främja välmående. Med hjälp av kunskapen kring *Stress Management* kan anställda lära sig hur de kan hantera faktorer som orsakar stress, så kallade stressfaktorer eller stressorer, genom bland annat kurser inom tidsplanering, problemlösning och kommunikation. Anställda kan förändra sitt sätt att hantera stressiga situationer genom att utveckla rätt sorts verktyg och kunskaper, och på så sätt kan de i framtiden förhindra detta (Michie 2002, s. 70). En viktig poäng är att man som anställd inte anpassar sig till den stressiga situationen utan istället förhindrar den från att uppstå. Synsättet KASAM syftar till att höja de anställdas självförtroende för att på så sätt lära sig hantera stressorer och svåra situationer, vilket i sin tur kan leda till bättre hälsa. Självförtroendet ökar genom att de anställda utsätts för olika situationer och erhåller erfarenheter från olika livssituationer (Antonovsky 1996, s. 15). På så sätt kan medarbetare lättare hantera den stress som uppstår vid en obekvämlig situation.

En tjänsteverksamhet som blivit uppmärksammas på grund av att den bidrar till mycket stress är hotellbranschen. Många av de som arbetar inom branschen upplever att de har långa arbetsveckor, ibland upp till 60 timmar, och har därför inte möjlighet att umgås med familj och vänner samt ha tid till fritidsaktiviteter. I hotellbranschen är hög arbetsomsättning ingen ovanlighet och vissa forskare anser att det bland annat kan bero på att det ställs krav på personalen att de konstant ska vara positiva, tillmötesgående, hjälpsamma, erbjuda exceptionell service, vara tillgängliga och så vidare (Jogaratnam & Buchanan 2004, s. 237-239). Sammanfattningsvis kan man konstatera att hotellbranschen är en av de mest stressfulla arbetsplatserna för samtliga anställda, och detta påverkar dem även i situationer som inte rör arbetet (ibid., s. 239).

1.2 Problemformulering

Forskningen rörande välmående har bland annat studerat hur negativt ledarskap kan ge upphov till den stress som individer inom hotellbranschen upplever. Det har även undersökts hur stress inom branschen påverkar det vardagliga livet med tanke på att anställda arbetar dag- och nattsift och har långa arbetsveckor (ibid., s. 237). På så sätt har en slutsats dragits om att organisationer måste arbeta proaktivt mot stress då det alltid finns en risk att anställda faller tillbaka till negativa känslor, vilket i sin tur leder till ohälsa (Ross 1995, s. 12). Trots denna uppmärksamhet stress får i litteraturen finns ingen självklarhet att det lyfts fram i verkligheten. Forskningen indikerar även att branschen till stor del består av utbildad personal som därmed inte får eller kan ta del av denna information och blir därmed inte uppmärksammas på möjliga verktyg för stresshantering. Trots denna forskning är studier kring hur hotellbranschen konkret kan arbeta för att förmedla verktygen vidare till de anställda bristfällig. Problematiken som uppstår, där hotellverksamheterna saknar vetenskap om hur verktyg kan användas, är viktig att lyfta fram eftersom personalens välmående påverkar organisationernas framgång. Inom Service Management utbildningen på Lunds Universitet studeras de positiva aspekterna med personalansvar samt hur viktig denna funktion är för organisationer. Däremot ligger fokus på det teoretiska och det ges en bristfällig inblick i hur det praktiska arbetet kan yttra sig på hotell. Därför är det av intresse att undersöka hur man inom hotellbranschen hanterar frågor rörande välmående, och närmare bestämt stress.

1.3 Syfte

Syftet med undersökningen är att öka kunskapen kring välmående inom tjänsteverksamheter. Studien kommer att bidra till den tidigare forskningen rörande välmående genom att göra en

fördjupning i hur stress i negativ bemärkelse kan hanteras samt hur det upplevs av individer inom hotellbranschen.

1.4 Frågeställning

- Hur hanteras frågor rörande stress på arbetsplatsen inom hotellverksamheter?
- Hur upplevs eventuella påverkningar av stress på arbetsplatsen inom hotellverksamheter

1.5 Definition av hälsa, personalansvar och ledarskap

Inledningsvis nämndes att det finns många definitioner av bland annat begreppet hälsa och därför följer nedan en definition. Vi har valt att definiera hälsa som ett psykiskt fenomen som innefattar mentalt välmående, där vi ser stress som den huvudsakliga påverkande faktorn. Gällande begreppet personalansvar kommer det även att benämnas med dess engelska motsvarighet, *Human Resources* (HR). Anledningen är att fler studier har genomförts angående personalansvar på engelska. HR definieras som titeln den personalansvarige har och *Human Resource Management* (HRM) som det praktiska arbetet denne utför. Därmed vid användning av begreppet HR syftar det härnäst till personalansvar. Angående begreppet ledarskap har vi valt att inte göra skillnad mellan orden chef och ledare i syfte att få ett bättre flyt i texten. Samma tankesätt gäller rörande begreppen medarbetare, personal och anställd, där samtliga är personer utan större ansvarsområden. Däremot använder vi endast ett begrepp för att definiera personer som har ett visst personalansvar men samtidigt har ansvar gentemot överordnade chefer, nämligen mellanchefer. Slutligen görs inte heller skillnad på benämningarna hotellbransch- respektive verksamhet.

1.6 Disposition

Efter det inledande kapitlet presenteras det metodval som använts i uppsatsen för att skapa en studie som både har tillförlitlighet och äkthet, hur vi gjort vårt urval samt hur vi, med hjälp av den empiri vi samlat in, kommer fram till ett resultat. Kapitel tre presenterar det teoretiska ramverket som anses ha en anknytning till välmående och hälsa. Empirin redogörs för, och analyseras med hjälp av det teoretiska ramverket och den tidigare forskningen i följande kapitel. I kapitel fem avslutas studien med en diskussion samt presentation av de slutsatser som framkommit.

Avslutningsvis anges implikationer på forskning och praktik.

2. Metod

I detta kapitel redogörs det för vilken metod som använts för att genomföra studien, samt vilket tillvägagångssätt som använts för att samla in det empiriska materialet. Det ges även en beskrivning av intervjupersonerna samt de hotell där de arbetar. Avslutningsvis beskrivs hur det empiriska materialet analyserats och varför viss information blivit utvald samt vilken förförståelse som existerade inför studien.

Syftet med denna undersökning är att öka kunskapen kring välmående inom tjänsteverksamheter. För att underlätta besvarandet av de frågeställningar som är kopplade till syftet användes en kvalitativ forskningsmetod. Denna metod lägger vikt vid ord, snarare än siffror som en kvantitativ studie undersöker, och hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Inom den kvalitativa forskningen skapas en teori efter empiriinsamlingen, vilket innebär att det är en teorigenererande metod (Bryman 2011, s. 40-41).

Alan Bryman (2011, s. 345-346) har delat upp den kvalitativa processen i olika steg. Forskaren börjar med generella frågeställningar som i sin tur leder till en insamling och tolkning av data vilket resulterar i slutsatser (ibid.). Det induktiva tillvägagångssättet som använts i denna studie är en av de metoder som kan användas inom den kvalitativa forskningen. Det induktiva tillvägagångssättet har som syfte att formulera en teori utifrån den insamlade empirin och forskaren gör generaliserbara slutsatser (Bryman 2011, s. 28; Thurén 2007, s. 22). Vi är dock medvetna om att då vi valt en induktiv metod bör hänsyn tas till begreppen validitet och reliabilitet. Validiteten innebär att om man som forskare verkligen undersökt det man vill undersöka och reliabilitet innebär att mätningarna är korrekt utförda (Thurén 2007, s.26). Inom en kvalitativ studie benämns dessa som tillförlitlighet och äkthet. Dessa begrepp kommer vi att återkomma till i samband med beskrivningen av studiens olika tillvägagångssätt.

Arbetet inleddes med att ställa generella frågeställningar med anknytning till vårt intresse för välmående på arbetsplatser (jfr. Bryman 2011, s. 345-346). Därefter påbörjades insamlingen av det teoretiska ramverket kring välmående på arbetsplatser där stress visade sig vara en viktig aspekt, vilket ledde till att fler sökningar genomfördes som berörde detta ämne. Flertalet författare visade en koppling mellan välmående och ledarskap samt personalansvar. Detta gjorde oss uppmärksammade på att ledarskap är en viktig faktor att studera i samband med välmående.

Som tidigare nämnt valdes en kvalitativ metod och för att kunna samla in ett så detaljerat empiriskt material som möjligt valdes intervjuer som tillvägagångssätt. Anledningen till detta tillvägagångssätt var för att få en djupare förståelse för hur stress hanteras i hotellverksamheter och för att själva kunna göra tolkningar samt skapa mening (jfr. Ryen 2004, s. 14). Att ha möjlighet att studera det naturliga kroppsspråket och det som tas för givet minskar enligt Bryman (2011, s. 440-444) genom kvalitativa intervjuer, vilket vi anser kan vara en nackdel och något som kan ha påverkat vårt resultat. Detta på grund av att intervjuer inte kan identifiera den sociala kontexten som råder på en plats eller identifiera sådant som tas för givet kan det leda till en konstruerad bild av verkligheten. Trots medvetenheten om denna nackdel ges ändå en mer rättvis och detaljerad beskrivning av verkligheten än om observationer genomförts, eftersom fokus kan göras på specifika frågeställningar. Då vi hade frågor rörande bland annat ledarskap var intervjuer, snarare än observationer, ett självklart val på grund av att ledarskap inte är någonting som konstant och synligt utövas (ibid.).

2. 1 Kvalitativ intervju

För att genomföra studien utfördes tio stycken semistrukturerade djupintervjuer, vilket innebär att forskarna bestämmer ett antal teman som ska beröras under intervjuens gång (jfr. ibid., s. 415). För att underlätta genomförandet och analysen av de kvalitativa forskningsintervjuerna utgicks det ifrån Steinar Kvaales och Svend Brinkmanns (2004, s. 115 ff.) sju stadier: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering.

Som förberedelse innan intervjuerna sammanställdes två olika intervjuguider som innehöll specifika teman som ville beröras (jfr. Bryman 2011, s. 415). De två olika intervjuguiderna anpassades till vilken position intervjupersonen hade, det vill säga personalansvarig, mellanchefer eller anställd (se Bilaga 1). Gällande intervjuguiden för mellancheferna användes en kombination av den för personalansvariga och den för anställda, detta med anledningen att dessa personer har ett ansvar över annan personal samtidigt som de har skyldigheter gentemot högre chefer. Fördelen med att använda sig av teman är att intervjun kan anpassas efter personen och denne ges frihet att besvara frågorna på sitt egna vis då de inte var ledande. Eftersom de teman som i förhand var bestämda inte behövde beröras i någon särskild ordning gavs det friheten att ställa spontana uppföljningsfrågor om intervjupersonen närmade sig ett intressant ämne (jfr. Bryman 2011, s. 419-422). Intervjupersonerna blev informerade i förväg om hur lång tid intervjun skulle vara, cirka en timme, samt vilket syfte uppsatsen hade. Trots detta upplevde tre personer tidsbrist, vilket gjorde

att de uppfattades som stressade under intervjuernas gång. Risken med detta är att det inte blir naturliga diskussioner eller samtal, vilket kan minska möjligheten att prata ohämmat (jfr. Kvale & Brinkmann 2004, s. 118). Trots att intervjupersonerna upplevde tidsbrist och ibland gav kortare svar än önskat upplevde vi äkthet då vi anser att svaren trots allt gav en rättvis bild av verkligheten (jfr. Bryman 2011, s. 357). Dessa intervjuer kan ha påverkat vårt resultat då svaren varit kortare än andras och inte varit lika detaljerade, men då vi som kvalitativa forskare själva gör tolkningar har vi kunnat se likheter till andra intervjuer där beskrivningarna varit utförligare. Efter att samtliga intervjuer genomförts började svaren alltmer likna varandra vilket tydde på teoretisk mättnad (jfr. Bryman 2011, s. 394-395). Teoretisk mättnad innebär att fortsatt empiriinsamling inte tillför ny eller relevant information (ibid.).

Forskarna till studien var båda närvarande vid varje intervjutillfälle men hade ansvar för att leda olika teman, dock gjordes en överenskommelse om att kommentarer och följdfrågor från den andra personen var tillåtna under hela intervjun för att inte behöva återkomma till samma tema vid ett senare tillfälle. Samtidigt som syftet med intervjun presenterades och de olika temana introducerades ställdes även frågan om intervjupersonen godkände att bli inspelad, vilket samtliga samtyckte till. Det klargjordes även för samtliga intervjupersoner att inspelningarna var konfidentiella och att de hade möjlighet att vara anonyma (jfr. Kvale & Brinkmann 2004, s. 78-79). Samtliga intervjuer blev, som nämnts i stycket ovan, inspelade för att undvika avbrott genom att anteckna, vilket är en stor fördel med detta tillvägagångssätt. Intervjuerna tog plats i hotellens restaurangområden då det var den plats som inte stördes av bland annat gäster, eftersom de vid tidpunkten inte hade servering. I vissa fall kunde det förekomma störande ljud från exempelvis telefoner eller från kollegor som passerade. Detta ledde till att det förekom avbrott under vissa intervjuer, som i sin tur kunde orsaka att spontaniteten i intervjupersonernas svar försvann och kunde därför leda till att svaren upplevdes som mer genomtänkta på grund av att betänketiden blev längre (jfr. Bryman 2011, s. 428). Fördelen med att befinna sig i denna miljö var trots detta att intervjupersonerna var märkbart avslappnade. Det hade dock föredragits att kunnat prata ostört för att undvika eventuell återhållsamhet som kan uppstå när kollegor eller chefer befinner sig i närheten. Emellertid uppfattades svaren från intervjupersonerna som äkta samt trovärdiga och det fanns ingen misstanke om att de känt sig hämmade att tala fritt (jfr. ibid., s. 421, 354-357).

För att undvika att gå miste om information från intervjuerna gjordes transkriberingar, där det inspelade materialet gjordes om till textform. Däremot kan nackdelar med detta tillvägagångssätt

uppstå. Det är en tidsödande process som slutligen producerar en stor volym material som ska analyseras, vilket kan resultera i slarv och förlorad information. Men trots dessa brister är de positiva faktorerna fler (Bryman 2011, s. 429-430). Fördelen med att spela in intervjuer och inte föra anteckningar under tiden är att det blir en avslappnad stämning då intervjupersonerna inte oroar sig över att vad som antecknas. Ytterligare en fördel med transkribering är att forskaren får ta del av både *vad* som sägs (genom att återgå till intervju i textform) och även *hur* det sägs (genom att studera personen under intervjun) (ibid., s. 428-429). Möjligheten att återgå till intervjuerna för att höra vad som blivit sagt samt upptäcka teman underlättade analysen då information inte gick förlorad eller glömdes bort (jfr. ibid.).

2.2 Urval

För vår undersökning användes ett målstyrt urval (jfr. Bryman 2011, s. 350, 392-394). Det är vanligt att forskare använder sig av denna form av urvalsmetod i kvalitativa studier, bland annat då de vill välja ut enheter (individer, avdelningar med mera) och det görs på ett strategiskt sätt. Oftast görs urvalet på mer än en nivå, det vill säga att forskarna först väljer ut grupper av människor för att sedan välja ut de personer som ska intervjuas i gruppen (ibid.). I vårt fall valde vi först ut de hotell som var av intresse för att sedan genom kontakt finna intervjupersoner som var tillgängliga. På de flesta hotellen kunde två personer intervjuas men i två fall var detta inte möjligt på grund av personalbrist.

Urvalet inleddes genom att kontakta närliggande hotell som har ett samarbete med Lunds Universitet, men på grund av brist på tid och intresse fick sökningen gå vidare till andra hotell. Många hotell förklarade att tidsbristen berodde på att maj är en månad då beläggningen ökar kraftigt (jfr. ibid., s. 185, 194). De sex hotell vi slutligen fick kontakt med och hade möjlighet att ställa upp på intervjuer var små och mellanstora hotell, där personerna hade varierande arbetsområden och positioner. Av de tio personerna som kunde intervjuas hade fyra stycken en chefsposition med personalansvar, tre stycken var mellanchefer som hade ansvar för en del av personalstyrkan men även skyldigheter gentemot sin chef och de tre resterande var anställda utan större ansvarsområden. Genom att ha variation på de representerade intervjupersonerna får studien tillförlitlighet och äkthet eftersom en bättre och rättvisare bild av verkligheten ges (jfr. Bryman 2011, s. 354-357). Dock finns en medvetenhet om att samtliga åsikter från chefer, mellanchefer och anställda ger en subjektiv bild av verkligheten och detta har tagits i åtanke i analysen då vi varit

kritiska i tolkningarna av deras svar som ligger till grund för det resultat vi fått (jfr. Bryman 2011, s. 354-357; Kvale & Brinkmann 2004, s. 267).

2.2.1 Presentation av intervjupersoner samt besökta hotell

Samtliga intervjupersoner och hotell i vår studie är anonyma. Hädanefter kommer hotellen benämnas med bokstäverna A-F och intervjupersonerna kommer att benämnas med sin position samt en siffra 1-10. Nedan följer en tabell över hotell med tillhörande intervjuade personer:

Hotell A - Chef 4

Hotell B - Chef 3 och anställd 3

Hotell C - Mellanchefer 1 och anställd 1

Hotell D - Chef 1 och anställd 2

Hotell E - Chef 2 och mellanchefer 2

Hotell F - Mellanchefer 3

Hotellen varierade i storlek där två var små, familjeägda hotell (A och B) med endast en handfull anställda. Ett annat hotell (C) hade endast en ägare men den dagliga driften sköttes av en verksamhetsansvarig. Antalet anställda på detta hotell var ungefär detsamma som vid de familjeägda hotellen. Vid dessa hotell intervjuades två chefer, en mellanchefer och två anställda. Tre av hotellen (D, E och F) ingick i en kedja, varav två av dem var medelstora och hade cirka dubbelt så många anställda som de små. På det tredje och största hotellet var beslutsfattandet decentraliserat, och mellancheferen ansvarade för lika många anställda som i de två medelstora hotellen. På dessa tre hotell intervjuades två chefer, två mellanchefer samt en anställd. Gemensamt för samtliga hotell är att de är säsongsbetonade och att beläggningen ökar fram emot sommaren, vilket innebär att personalstyrkan ökar under dessa månader. Dessutom gäller för samtliga hotell att den person som har personalansvar även ansvarar för andra uppgifter, bland annat ekonomi och receptionen.

2.3 Analysmetod

Resultatanalysen är uppdelad i olika teman där empirin, det teoretiska ramverket samt tidigare forskning sammankopplas. Endast relevanta delar av empirin är utvald utifrån dess koppling till syftet och frågeställningarna. Empirin är strukturerad på det sätt att gemensamma nämnare har hittats i de olika intervjuerna för att kunna generalisera svaren. Det som kan vara svårt vid kvalitativa studier är möjligheten att generalisera resultatet då forskare inte kan applicera sina

resultat på en population. Därför generaliseras empirin istället till en teori, där det är kvaliteten på teorin som avgör generaliserbarheten (Bryman 2011, s. 369-370). De gemensamma nämnarna från empirin valdes ut med hjälp av det teoretiska ramverket, där variabler som ansågs ha inflytande på välmående identifierades, och var av vikt för resultatet. Citaten valdes ut på samma sätt som empirin men även för att tydliggöra slagkraftiga åsikter och för att ge utrymme för intervjupersonernas röster att bli hörda. Detta tillvägagångssätt, när svar sammanställs och kortas ner i enklare meningar, benämns enligt Kvale och Brinkmann (2004, s. 221-223) som meningskoncentrering. Dock har avvikande fall valts att involveras för att få en tillförlitlig analys (jfr. Bryman 2011, s. 354). Som nämndes tidigare valde vi att göra samtliga hotell och intervjupersoner anonyma och detta beslut togs i ett tidigt skede. Då vissa personer och hotell ville vara anonyma togs beslutet att samtliga skulle anonymiseras för att minimera risken att kunna peka ut de som ville vara anonyma. Det ansågs inte heller vara av relevans för analysen eller resultatet att nämna hotell eller personer vid namn eftersom en jämförelse mellan hotellen inte skulle göras, utan snarare en sökning efter gemensamma nämnare. Vidare finns en medvetenhet om att intervjuade individer med någon form av chefsposition är överrepresenterade i jämförelse mot de anställda utan något större ansvarsområde. Däremot ville vi få en jämn fördelning av intervjuade personer med olika befattningar och har därför valt våra kategorier utifrån detta. Vår tanke var alltså att skapa en rättvis bild av hur en verksamhet är uppbyggd där det finns olika nivåer av ansvar. Därmed vill vi vara tydliga med att cheferna, mellancheferna och de anställda är kategorier var för sig och ger olika uppfattningar av verkligheten.

2.4 Metodanalys

Anne Ryen (2004, s. 16) anser att en kvalitativ forskningsmetod utelämnar läsaren åt forskarens egen synvinkel eftersom endast utdrag ur insamlat material redovisas. Då vi som genomfört denna studie studerat programmet Service Management med Hotell & Restaurang inriktning har vi blivit utbildade inom personalansvar, ledarskap och hälsorelaterade frågor på arbetsplatsen och har en omfattande kunskap kring ämnet. Detta har resulterat i att vi fått en förförståelse kring ämnet och detta har påverkat hur vi tagit oss an studien. Den positiva syn som lyfts fram rörande personalansvar har dock ingett ett visst tvivel för dess positiva roll i organisationer gällande välmående, vilket påverkat vår forskning. Runa Patel och Bo Davidson (2011, s. 24) menar att detta problem är ofrånkomligt i en induktiv metod och att forskarens egna föreställningar alltid kommer att påverka de teorier som tas fram. De menar även att eftersom teorierna baseras på empiriskt insamlat material som endast gäller vid en speciell tidpunkt, plats eller med en specifik

grupp av människor är det svårt att generalisera den teori som framkommit (Patel & Davidson 2011, s. 23). Med en medvetenhet om detta har fokus lagts på att skapa kvalitet i resultaten för att kunna skapa generaliserbarhet (jfr. Bryman 2011, s. 369-370).

3. Teoriskt ramverk

I följande kapitel presenteras tre teman vilka tar sin utgångspunkt från teorier rörande ledarskap, personalansvar och välmående. Teorierna är utvalda utifrån de synliga kopplingar de har till välmående på arbetsplatsen. Eftersom det finns en tydlig koppling mellan ledarskap och välmående inleds kapitlet med att definiera ledarskap, hur det kan utövas samt vilken inverkan ledarskapet har på personalen. Därefter följer ett avsnitt om personalansvar och hur det utövas samt vilken inverkan det har på arbetsplatsen. Slutligen presenteras teorier rörande välmående och stress samt vilka verktyg som kan användas för att hantera stress.

3.1 Ledarskap

Ingalill Holmberg och Mats Tyrstrup (2012) föreslår att det idag har skett ett skifte i hur vi ser på olika ledarskapsstilar. Bland annat är forskare inte överens om definitionen av ledarskap eller hur uppkomsten av en ledare sker. Vissa anser att det finns naturligt i oss medan andra menar att det är någonting som lärs upp allt eftersom vi blir äldre och får mer erfarenhet. Vad det är som karakteriserar ledaren är de inte heller överens om, då det kan bero på en mängd olika egenskaper (e.g. Neera, Anjanee & Shoma 2010). Exempelvis att en ledare är någon som har inflytande över andra människor, eller att vara ledare innebär att ha ett moraliskt ansvar för andra (Holmberg & Tyrstrup 2012, s. 63-65; Clegg, Kornberger & Pitsis 2007, s. 272).

Beroende på i vilket socialt sammanhang och social kontext man som ledare befinner sig anpassas ledarskapet. Det är även genom hanteringen av problem och oförutsedda situationer som ledarskapet förändras (Holmberg & Tyrstrup 2012, s. 63-65). Viktigt att notera är att en ledare kan agera effektivt i en situation men inte i en annan, vilket leder till att det inte är möjligt att definiera vilka egenskaper och beteenden som är centrala (Neera et al. 2010). Genom människors antaganden, värderingar och normer formas våra förväntningar av vad vi anser vara en god ledare (Sveningsson, Alvehus & Alvesson 2012, s. 70-71). Enligt Jain Neera, Sethi Anjanee och Mukherji Shoma (2010, s. 19) kan ledare exempelvis delas upp i två kategorier; uppgifts- och människoorienterad. Dock finns det tankar om att ledare väljs i organisationer endast på grund av sina kvalifikationer och möjlighet att hantera situationer som framkallar stress, vilket leder till att de kanske förflyttar stressen till sina anställda (Holmberg & Tyrstrup 2012, s. 65).

3.1.1 Maktens betydelse

För att få förståelse för hur en ledares relation med personalen ser ut och hur ledarskapet utövas bör begreppet makt definieras då det är oundvikligt på en arbetsplats, trots att det inte alltid är uttalat. Makt kan ofta vara negativt förknippat, men rent realistiskt så fungerar inte en organisation utan makt. Likt Holmberg och Tyrstrup (2012), som anser att en ledare är någon som styr andra människor, menar Stewart Clegg, Martin Kornberger och Tyrone Pitsis (2007, s. 170) att makt innebär att organisera och få olika typer av människor att arbeta tillsammans och mot samma mål. Ledarens roll är med andra ord att få människor, som utanför arbetet i många fall aldrig hade umgåtts med varandra, att samarbeta. Clegg et al. (ibid.) menar att makt är ofrånkomligt i en organisation, men att med den insikten måste ledare lära sig utöva makt på ett konstruktivt vis. Det finns flera olika källor till makt, bland annat information, expertis, trovärdighet, osäkerhet, tillträde till högsta ledningen och kontroll över exempelvis pengar, belöningar eller andra resurser (ibid., s. 171). Clegg et al. (ibid.) menar dock att makt fungerar bäst när den inte syns och är legitim, eftersom detta minskar motståndet.

3.1.2 Motivera, inspirera och kommunicera

En ledare bör även vara medveten om de anställdas värderingar, personlighet, känslor och humör samt veta hur arbetet med motivation och kommunikation ska utformas (Clegg et al. 2007; George 2000, s. 1031). För att som ledare kunna motivera människor eller skapa relationer så måste de förstå vad som är viktigt respektive inte viktigt för de människor denne vill leda. Värderingar är det som driver människan framåt och skildrar hur hon ser på saker men kan också skapa spänning mellan olika människor. Resultatet av detta kan bli att det uppstår en svår situation för ledaren, som måste ta hänsyn till alla människors värderingar (kunder, ledningsgruppen, anställda) (Clegg et al. 2007, s. 211-212; Neera et al. 2010, s. 23).

I en chefsroll är det viktigt att ha kunskap om människan för att främja välmående. Likt Stefan Sveningsson, Johan Alvehus och Mats Alvesson (2012, ss. 47-69), som anser att människor påverkas av sina normer och värderingar, diskuterar Clegg et al. (2007, s. 216-217) varför det är viktigt för ledare att förstå olika personligheter. Han menar att personligheter påverkar människor på olika sätt, vilket i sin tur påverkar arbetsprestationer och klimatet på arbetsplatsen. Ledaren kan även, genom en förståelse för olika typer av personligheter, bland annat begripa varför en anställd genomför en uppgift på ett särskilt vis eller beter sig på ett specifikt sätt (ibid.).

Som chef är det viktigt att förstå att känslor och humör spelar en väsentlig roll i ledarskapet. Ett positivt respektive negativt humör påverkar effektiviteten av ledarskapsarbetet. En ledare som upplever ett negativt humör med mycket ilska har svårigheter att skapa relationer och tillit (George 2000, s. 1031-1032). *Emotional intelligence*, som innebär en förståelse för de egna känslorna, kan med fördel nyttjas av ledare för att växa emotionellt och intellektuellt (ibid., s. 1033-1039). Ledare som erhåller en högre nivå av *emotional intelligence* har möjlighet att påverka medarbetares humör och känslor på det sätt att de lättare kan hantera problem rörande exempelvis förändringar (ibid., s. 1043-1044).

Oavsett vilken typ av ledare, är det viktigt att du kan motivera, inspirera och kommunicera med andra människor. Motivation är nyckeln oavsett om du leder dig själv, andra eller blir ledd. På en arbetsplats handlar det om att skapa motivation så att människor agerar i organisationens bästa och en bra kommunikation säkerställer att personalen får rätt instruktioner och att samtliga tolkar informationen på samma sätt (Clegg et al. 2007, s. 266-267, 322; Neera et al. 2010, s. 22).

För att undersöka personalansvarigas hantering av välmående i organisationer bör det tydliggöras vilka svårigheter ledare kan uppleva. Likt Jennifer George (2000) menar Neera et al. (2010, s. 20) att en viktig aspekt i ett ledarskap är hur denne hanterar förändringar rörande exempelvis organisationen. En ledare som motsätter sig positiva förändringar stöter oftast på mer problem än om denne förespråkat och hjälpt förändringen. En tydlig bild av organisationens kultur och möjlighet att påverka den hjälper ledaren i sådana förändringssituationer (ibid.). Som tidigare nämnts är kommunikation en viktig del av ett ledarskap men kan bli, på grund av dagens teknologi, en svårighet då det finns många olika plattformar att vara aktiv på, vilket innebär att ledaren måste lägga mer fokus på att nå bland annat sina anställda (ibid., s. 22). Idag förväntas därmed ledare behärska alla olika typer av områden så som bland annat att motivera, leda och utveckla samt skapa framgång för organisationen. En ledare ska vara chef, psykolog och konsult och genomföra allting samtidigt och på ett bra sätt (Clegg et al. 2007, s. 208).

3.1.3 Summering

Teorierna kring ledarskap diskuterar bland annat om uppkomsten av ledarskap är någonting vi föds med eller om det är någonting som utvecklas över tid, och det finns även olika definitioner på olika typer av ledarskap. Vidare diskuteras makt som fenomen och den kunskap ledare måste ha om sina anställda och deras känslor och personligheter. Ett framgångsrikt ledarskap genererar motivation,

både för den egna personen men även för andra, vilket är väsentligt vid förändringar. Ledare ska idag förstå vikten av kommunikation och hur man som ledare kan använda sig av personalen, vilket leder in på arbetet med att ansvara för personal.

3.2 Personalansvar

Idag är det väsentligt för företag att förstå att personalen är en viktig resurs, särskilt i företag som hanterar kunder. Det är personalen som är kundernas första och huvudsakliga kontakt och för att uppnå framgång krävs det att denna resurs hanteras genom ett effektivt ledarskap, det vill säga genom HRM (Boella & Goss-Turner 2005, s. 21). Därmed blir personalansvar en väsentlig del i denna studie. Som nämndes i inledning (1.5) är HRM det praktiska arbetet som utförs av den personalansvarige. I diskussionerna rörande HRM talas det om två olika karaktäristiska drag, det hårda och det mjuka (ibid., s. 23). Det hårda tillvägagångssättet betonar vikten av att ha en affärsorienterad stil, där fokus ligger på produktivitet och ett effektivt användande av de mänskliga resurserna för att uppnå satta mål. Det mjuka tillvägagångssättet ser mer till måluppfyllelse både för organisationen men även för personalen. Inom detta synsätt är motivation, engagemang, delade värderingar och personalens involvering i organisationen av största vikt. Eftersom det finns olika sätt att använda sig av HRM är det viktigt att se till att strategierna stämmer överens med organisationens (Boella & Goss-Turner 2005, s. 23, 26; Joyce 2005, s. 68-69).

3.2.1 Strategier rörande personal

Det finns ingen gemensam syn på vilken eller vilka HRM-strategier som fungerar bäst. William Joyce (2005, s. 67) har därför formulerat en teori rörande HRs roll vid ökade företagsprestationer. Formeln syftar till att identifiera vilken kombination av HRM-strategier som tillsammans leder till hållbar framgång för ett företag (ibid.). Joyce (2005) identifierar att det krävs en kombination av fyra grundläggande praktiker och två sekundära praktiker för att ett företag ska nå framgång.

Joyce (ibid.) menar att implementeringen av denna formel ligger i händerna på HR och det är upp till dem att säkerställa att personalen följer formeln samt arbetar för att prestera. HR måste se till att den utvalda strategin för företaget genomsyrar hela organisationen och når ut till alla anställda. Det är även viktigt att se till att strategin får betydelse för de anställda genom att engagera personalen i olika prestationsövningar som möjliggör ett större engagemang för företaget. HR har även det huvudsakliga ansvaret för företagskulturen och att den möjliggör utveckling, rättvis behandling och belöning (Joyce 2005, s. 67).

3.2.2 Den psykologiska aspekten av HRM

Idag ser vi en ökad integrering av HRM-strategier i företagens huvudsakliga strategier med syfte att skapa framgång och konkurrensfördelar genom att ha en engagerad och kompetent personalstyrka (Boella & Goss-Turner 2005, s. 23). För att en organisation ska kunna vara framgångsrik med sina HRM-strategier är det viktigt att förstå människan och dess behov. Abraham Maslows (refererad i Boella & Goss-Turner 2005, s. 27) teorier om mänskliga behov är kända för de flesta och mycket kunskap finns att hämta från hans teorier för att bli framgångsrik i hanteringen av HR. Maslow (ibid., s. 27-29) menar att människan i första hand söker tillfredsställelse genom att tillgodose sina biologiska behov, därefter uppstår olika sociala behov så som att känna status, säkerhet, makt och framgång. Även om människan själv inte alltid är medveten om sina behov är det viktigt för ledare att vara medvetna om dessa för att kunna vidta lämpliga åtgärder som är till fördel både för individen men även organisationen (ibid.). Om ett antagande görs att de biologiska behoven blir tillfredsställda genom arbete (exempelvis mat och husrum) så är de sociala behoven det viktigaste för en människa (ibid.).

I många fall är personalomsättningen på en arbetsplats som högst under tiden som personalen är nyanställd. När personliga kontakter och relationer har skapats med kollegor, chefer eller kunder är risken mindre att personal säger upp sig, oavsett om de trivs med sina arbetsuppgifter eller inte. Det är alltså de sociala faktorerna som i stor utsträckning bidrar till människors tillfredsställelse på arbetsplatsen och gör att de vill stanna kvar (ibid., s. 30). Efter det sociala behovet kommer behovet av att tillgodose ambitioner. Undersökningar visar att människor är mer villig att exempelvis jobba långa dagar eller under svåra förhållanden om deras arbetstillfredsställelse är hög (ibid., s. 31).

3.2.3 En kritisk syn på HRM

HRM anses ofta vara en nödvändighet inom företag för att leda personalen på ett bra sätt och säkerställa framgång för företaget. I detta sammanhang är det ofta relationen mellan chef och anställd som är i fokus och det talas mycket om de fördelar som finns att få (jfr. Joyce 2005). Michael Boella och Steven Goss-Turner (2005, s. 33) förklarar att relationen mellan personal och chef är dynamisk och ju högre förväntningar det finns på den anställda (inom rimliga gränser) desto högre presterar denne, vilket i sin tur leder till att chefen får ännu högre förväntningar. Det är i detta som kritiken mot HRM grundar sig och Barbara Townley (1993, s. 518) menar att i de flesta studierna kring HRM finns ett funktionalistiskt perspektiv där förbättring, effektivitet och måluppfyllelse ligger i fokus.

Utifrån detta perspektiv är HRM, som Townley (ibid., s. 524) beskriver, "*the black box of production*" vilket innebär att personalen ses som inputs som genererar outputs. Townley (ibid.) citerar Baldamus (refererad i Townley 1993, s. 524) i sin text:

Trots att det (anställningsavtalet) beskriver exakta löneutbetalningar, finns ingenting fastställt rörande ansträngning eller effektivitet: inte heller finns det någonting om de förmågor som krävs för ansträngningarna, den accepterade graden av försämring, den oacceptabla graden av tristess och utmattning. Istället nämner det endast antalet arbetstimmar, typ av arbete, position och liknande externa faktorer. På sin höjd finns det vaga och dolda referenser till grad av ansträngning... Därmed är det formella kontraktet mellan arbetsgivare och anställd ofullständigt på ett väldigt fundamentalt sätt. (Egen översättning, Baldamus 1961, refererad i Townley 1993, s. 524)

Personalen är med andra ord ett redskap som används för att uppnå organisationens mål (Townley 1993, s. 518). Townley (ibid., s. 519) vill ge ett alternativt sätt att se på HRM genom att utgå ifrån Michel Foucaults (refererad i Townley 1993, s. 519) teorier kring makt, kunskap och subjektivitet. För att demonstrera hur Foucaults teorier påverkar synen på HRM utgår Townley (1993, s. 523) ifrån HRMs grundsten, anställningsförhållanden, och problematiken kring den.

Utifrån denna problematik vill Townley (ibid., s. 524) fokusera på det glapp som uppstår mellan förväntningar och utförda prestationer. Hon menar att det finns brister i kommunikationen och personalen saknar information rörande två viktiga punkter; en detaljerad beskrivning av de aktiviteter som förväntas utföras samt arbetets natur och vad som krävs för att kunna utföra aktiviteterna (ibid., s. 525-526). HRM har här som uppgift att minska glappet och se till att personalen har den kunskap om arbetet som krävs för att kunna utföra det. HRM kan alltså forma personalen till att bli en produktiv kraft (ibid., s. 526).

I de flesta HRM analyserna är det individen som ligger till grund för hur man motiverar en människa genom rätt praktiker, det vill säga rekrytering, urval, uppmuntran, träning, utveckling och belöning (ibid., s. 522). Däremot menar Townley (1993, s. 530) att det inte alltid är motivation som är målet utan att praktikerna även kan fungera som en form av kontroll. Hur organisationen hanterar tid och scheman är ett exempel på detta. Det talas ibland om flexibla timmar, övertid, olika skift och så vidare. Townley (1993, s. 530) menar att detta sätt att hantera tid, där arbetet delas upp i timmar, halvtimmar, kvartar, blir ett sätt att kontrollera de anställda, det vill säga en form av kontrollmekanism. Även olika aktiviteter kan delas upp och det kan finnas utförliga beskrivningar om hur den anställda ska hantera sin fysiska kropp i relation till olika objekt, exempelvis maskiner

(ibid.). Genom minutiös kontroll av individens tid och fysiska kropp blir denne ett subjekt för kontroll i syfte att vara effektiv (ibid., s. 531). Med dessa metoder i åtanke och hur de ter sig i de angivna exemplen går det att konstatera att det går att kontrollera personalens beteende (Townley 1995, s. 569).

Även John Storey (1995, s. 4-5) och författarna i hans antologi diskuterar hur HRM på olika sätt inte är så bra som det en gång sades vara. Det finns tre invändningar och funderingar kring HRM; den första är frågan angående betydelse, den andra kring fakta och bevis och den tredje rör värderingarna av HRM (ibid.). Gällande betydelsen av HRM är det många som gärna förskönar vad det innebär och mycket av vad de faktiskt gör eller inte gör försvinner i sammanhanget (ibid., s. 5). Exempelvis når mycket av den information som är ämnad att nå personalen aldrig fram, utan kommuniceras till ledningen där informationen stannar. Ett flertal undersökningar visar att många HR-avdelningar inte utför alla praktiker som de har i uppgift att göra, utan de plockar lite bland uppgifterna och utför vissa men inte andra. På så vis, menar Storey (ibid., s. 9-14), att HRM kan bli ett så kallat symboliskt varumärke.

För att företag ska bli framgångsrika och kunna arbeta efter önskade värderingar bör de ha en personalstyrka som tar ansvar och är bemyndigade, samt säkerställa att företagets strategi är kopplat till HRM-arbetet (Legge 1995, s. 55; Purcell 1995, s. 63). *Empowerment*, vilket innebär egenmakt eller bemyndigande, är ett sätt att ge makt till de anställda att fatta egna beslut. En anledning till att *empowerment* används är för att jämna ut den maktfördelning som traditionella företag ofta har. Detta kan generera både positiva och negativa konsekvenser. *Empowerment* kan leda till att chefer har mer tid över till andra saker, men det kan också betyda att ledarskapet i sig blir neutraliserat och de anställda inte längre bryr sig lika mycket om auktoriteten, vilket kan bidra till att fördelarna med att ha en ledare försvinner. Det kan även leda till att ju mer makt de anställda har desto mindre behov finns det av ledare och kontroll (Clegg et al. 2007, s. 263).

3.2.4 Summering

Viktigast att förstå inom HR är att personalen är en resurs och för att organisationer ska kunna bli framgångsrika i sina strategier måste människans behov förstås. Det är även viktigt att ha förståelse för att en god relation till den anställde skapar arbetstillfredsställelse. Strategierna måste även stämma överens med organisationens för att inte vara motsägelsefulla. Utförandet av HRM kan fungera på två olika sätt, mjukt och hårt, men båda behövs för att få en tillfredsställd och effektiv

personal. Trots fördelarna finns uttalad kritik som nämner att HRM fungerar som ett styrmedel, och i dagsläget finns ett glapp mellan vilka förväntningar som finns på personalen och vad de presterar. När personalen förväntas ta mer ansvar och prestera högre, minskar behovet av en ledare då de själva fattar beslut. Kritiken beskriver även HRM som ett verktyg för att uppnå lönsamhetsmål, där bekymret kring personalens välmående endast innefattar deras möjlighet att vara effektiva och producera resultat. Teorier kring personalens välmående presenteras i nästa avsnitt.

3.3 Välmående och stress

Som tidigare nämnt, i det inledande kapitlet, finns det många olika sätt att se på begreppen hälsa och hälsofrämjande. Idag fokuserar mycket av forskningen kring hälsa på varför människor drabbas av psykisk, fysisk eller mental ohälsa (Antonovsky 2005, s. 9). Gemensamt för många forskare är att de anser att vid användandet av praktiker och beteenden som är hälsofrämjande skulle det mänskliga lidandet minska avsevärt (Antonovsky 1996, s. 11). Det finns dessutom teorier som beskriver att detta kan leda till ekonomiska fördelar då sjukfrånvaron skulle minska och människor som mår bra arbetar bättre, vilket ökar produktiviteten (ibid., s. 11).

Aaron Antonovsky (1996, s. 13) tar en annan utgångspunkt och börjar med förutsättningen att det mänskliga systemet har brister och utsätts för oundvikliga sjukdomar och i slutändan döden. Med detta som utgångspunkt tittar han istället på hur det kommer sig att människor förblir friska, trots påfrestningar (Antonovsky 2005, s. 9). Han menar att alla människor utsätts för olika typer av stressorer och därför räcker det inte att enbart undvika påfrestande situationer, utan det handlar om att kunna hantera dem (ibid., s. 9, 16). Antonovsky (ibid., s. 10, 33) har med andra ord ett salutogent perspektiv på hälsa, vilket innebär att han ser till vilka faktorer som bidrar till hälsa trots (och tack vare) påverkan av olika stressorer. För att kunna hantera situationer krävs det att människan upplever en känsla av sammanhang (KASAM) i tillvaron, ett begrepp som Antonovsky (ibid., s. 9-10, 17, 43) myntade och som innebär att en situation upplevs som begriplig, hanterlig samt meningsfull. Han argumenterar att människor med en känsla av sammanhang har förutsättningarna att förbli välmående människor. Han menar att de önskar att bli motiverade och tror att det finns medel för att kunna hantera situationer. Givetvis kommer även dessa människor misslyckas ibland men antas kunna lära sig av sina misstag och inte vara dömda till att upprepa samma misstag om och om igen (Antonovsky 1996, s. 15). Utöver detta anser Antonovsky (ibid., s. 15-16) att människor i regel är proaktiva och besitter möjligheter att göra val i sitt liv, vilket leder

till mer mental styrka och möjlighet att göra förändringar i sitt liv.

För att få bättre förståelse för Antonovskys (1996, 2005) teori kring en känsla av sammanhang kommer de tre komponenterna begriplighet, hanterlighet samt meningsfullhet beskrivas i närmare detalj. En person som upplever tillvaron som begriplig tror att de inre och yttre stimuli hon kommer att mötas av är förutsägbara och kommer därför hantera dem på ett förnuftigt sätt. Vid överraskningar eller misslyckanden så kan hon, vid en hög känsla av begriplighet, hantera situationerna genom att förklara dem och därmed göra dem begripliga (Antonovsky 2005, s. 44). Känslan av hanterbarhet innebär att en människa känner att hon själv, och tillsammans med personer i sin omgivning som hon litar på, har kontroll samt de verktyg som krävs för att hantera de stimuli som hon möter (ibid., s. 45). Detta innebär att hon inte upplever att hon bara är ett offer för omständigheter. Meningsfullhet, även betraktad som motivationskomponenten, syftar till känslan av mening med livet (ibid.). En människa med hög känsla av meningsfullhet ser inte de flesta problem som en börda utan något som är värt att lägga ner energi på. Det innebär inte att hon välkomnar problem, men inte heller att hon drar sig från att hantera dem, utan konfronterar dem på bästa möjliga sätt (ibid., s. 46). Vidare menar Antonovsky (ibid., s. 47) att livet är det som bygger upp och stärker KASAM och att de tre komponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet är sammanflätade.

3.3.1 Stress

En av de mest diskuterade faktorerna som kan ha en negativ inverkan på människans hälsa och välmående är stress. Susan Michie (2002) diskuterar varför vi upplever stress och hur vi upplever det. Till skillnad från Antonovsky (1996, 2005), som fokuserar på hur människan kan hantera stress, så lägger Michie (2002) fokus på hur stress kan undvikas. Hon menar att stress uppkommer i, bland annat, situationer som är okontrollerbara eller oförutsedda och kan ge negativa effekter på våra känslor, beteenden, tankesätt eller vår fysiska kropp (ibid., s. 67).

Arbetsplatsen har kommit att bli en av de platser som genererar mycket stress i vår vardag. Det finns faktorer på arbetsplatser som orsakar problem med stress och i sin tur hälsa. De faktorer som Michie (2002, s. 68) nämner är: långa arbetsdagar, för mycket arbete, tidspress, för lite raster, svårigheter att fullfölja arbetsuppgifter, brist på variation av arbetsuppgifter och bristande fysiska arbetsförhållande. Det kan även innebära bristande ledarskap, chefer som utsätter sin personal för mobbning eller kräver för mycket av sina anställda, och därför är kommunikationen mellan anställd

och chef väsentlig för att förhindra stress (ibid., s. 69). Dessutom menar Michie (ibid.) att det finns vissa människor som är mer benägna att lida av stress än andra. Till exempel de som saknar materiella resurser (finansiell säkerhet) eller psykologiska resurser (självförtroende). Allt detta kan i sin tur leda till bland annat hjärtsjukdomar eller mentala sjukdomar (ibid., s. 68). Michie (ibid.) föreslår att personalen ges verktyg och färdigheter, i exempelvis problemlösning eller tidsplanering, för att kunna hantera den vardagliga stressen. Det kan därför vara bra för organisationer att använda sig av stressavvänningsmetoder som är kognitiva och avslappnande då de minskar den belastning som anställda kan uppleva (Ganster, Mayes, Sime & Tharp 1982, s. 540). En viktig notering är att den traditionella stressutbildningen som ofta erbjuds i organisationer är bristfällig på det vis att de är för korta och personalen som leder utbildningarna inte är tillräckligt kompetenta. Därför måste organisationer som vill arbeta med *Stress Management* vara angelägna om att ha längre utbildningar och personal som är utbildad inom kognitivt lärande (ibid., s. 541). Det är även viktigt att anställda som har svårigheter med stress får hjälp med att hantera detta på sin arbetsplats. Det krävs utbildning, bra ledarskap och välplanerade sätt att arbeta på (Michie 2002, s. 67). Detta sätt att arbeta på, där anställda får hjälp att hantera stress, kallas *Stress Management* (Michie 2002, s. 70-71; Ganster et al. 1982, s. 534).

Stress Management kan, som tidigare nämnt, bland annat innebära utbildning för personalen så att de ska kunna hantera stress samt hjälpa att förebygga den. Detta kan hjälpa individer att bli mer medvetna om symptomen, vilket gör att de kan analysera situationer och förhindra stress att uppstå, samt lära sig hur det ska hanteras. Det är dock inte endast upp till individen att förhindra uppkomsten av stress på arbetsplatsen, utan det är även upp till ledningen och cheferna att kontinuerligt arbeta för att minska stress då det även påverkar organisationens produktivitet och effektivitet (Michie 2002, s. 70-71; Ganster et al. 1982, s. 534). De bör arbeta med att utvärdera situationer som kan orsaka fara för de anställda, involvera dem vid beslutsfattande, ge stödande feedback och arbeta proaktivt mot långtidssjukskrivningar (Michie 2002, s. 70-71).

Robert Brymer, Pamela Perrewe och Tony Johns (1991, s. 47) har tittat närmare på hur stress hanteras i tjänsteverksamheter. De diskuterar hur anställda i chefspositioner hanterar stressorer och hur de upplever stress. Det dras en slutsats om att ökad stress för anställda, oavsett position, påverkar deras arbete negativt och kan leda till bland annat hög personalomsättning (ibid., s. 55). Författarna ger även exempel på hur ledningen kan arbeta för att förhindra effekten av belastning genom assistansprogram för de anställda, *Stress Management* utbildning samt att ge en ökad kontrollmöjlighet för de anställda över deras egna uppgifter (ibid.). Det finns dock de som anser att

Stress Management inte fungerar bra vid hantering av stress utan är bättre då organisationer genomgår organisatoriska förändringar (Ganster et al. 1982 s. 56).

Glenn Ross (1995, s. 10) menar att den höga personalomsättningen som finns inom tjänsteverksamheter kan förklaras av den stressfulla miljön. Några av de faktorer som bidrar till stress är kraven på att personalen ständigt ska vara trevlig samt bristfällig ledning gällande kommunikation, motivation och feedback (ibid.). Den studie som Ross (ibid.) utfört syftar till att undersöka arbetsrelaterad stress inom tjänsteverksamheter genom att studera personalens sinnesstämning med hjälp av de förklarande orsakerna; *locus of control*, kompetens samt aspiration. Eftersom det är svårt att till fullo förstå hur varje enskild individ uppfattar en situation talas det i detta sammanhang ofta om *locus of control*. *Locus of control* handlar om belöningar och huruvida individen tror att dessa kan kontrolleras av den egna personen (*internal locus of control*) eller om det är utom deras egen kontroll (*external locus of control*). I arbetsrelaterade sammanhang handlar det i de flesta fall om löneförhöjningar, befordringar eller andra fördelaktiga belöningar. Undersökningar visar att personer med *internal locus of control* i flesta fall är de som trivs på sin arbetsplats, då de upplever att situationer och resultat är inom deras egen kontroll och inte påverkas av utomstående faktorer eller slumpen (ibid., s. 9).

Kompetens är en annan faktor som har stor påverkan på huruvida en person upplever stress eller inte. En kompetent person har resurserna för att lättare kunna hantera svåra situationer (ibid., s. 9-10). Ytterligare en faktor som har inverkan på i vilken mån en person upplever stress är den strävan som personen har att uppnå framgång, det vill säga aspiration. En person som sätter mål för sig själv och ständigt strävar efter att förbättras riskerar inte att fastna i, eller acceptera, en situation som har en negativ påverkan (ibid., s. 10).

Idag anses arbetsrelaterad stress vara en av de största utmaningarna för chefer, då stress kan påverka samtliga nivåer inom ett företag. Hotfulla situationer, som exempelvis konflikter, är en av de största anledningarna till att stress skapas. I en sådan situation väcks känslor som skapar fysiskt och psykiskt obehag, vilket i sin tur leder till stress. Det har visat sig att när personer utsätts för stress under en längre tid så försämras deras arbetsprestation, vilket kan få effekter på hela organisationen. Det måste även finnas en förståelse för att stress är en möjlighet för samtlig personal, även hos de som är mest effektiva (Ross 1995, s. 12). Att arbeta proaktivt för att förhindra stress är det bästa sättet att säkerställa att personalen är nöjd och arbetar effektivt, som

också innebär att organisationen kan maximera sin vinstpotential. Att undersöka vilka faktorer och kontexter som påverkar individen är det första steget till ett proaktivt arbete (ibid., s. 9).

3.3.2 Summering

Det finns många teorier kring vikten av välmående och vilka faktorer det är som påverkar. Stress är en av dem. Teorierna går isär kring hur detta ska hanteras, antingen arbeta för att förhindra stressen genom att identifiera orsakerna eller att lära sig hantera stressen genom att bygga upp ett självförtroende. Bristande ledarskap, utbildning och kommunikation är några av faktorerna som kan påverka välmående och leda till att stress uppkommer, vilket kan påverka människans hälsa på ett negativt vis. Chefer har möjlighet att påverka personalens välmående på arbetsplatsen genom att vara motiverande och vara stödjande. Även personalens egna känslor och uppfattning om den egna personen samt deras kompetens har inverkan på hur väl de trivs med sina uppgifter och hanterar faktorer som stress. Det finns forskning som indikerar att välmående personal genererar ekonomiska fördelar för organisationen.

4. Resultatanalys

Analysen är arrangerad efter de teoretiska teman ledarskap och personalansvar som presenterats i kapitlet ovan. Därefter görs en koppling till temat välmående som sedan avslutas med en kort sammanfattning och slutsats i varje avsnitt. Empirin presenteras löpande som en summering av intervjuerna. Vidare presenteras citat, med koppling till syfte och frågeställningar, kontinuerligt för att lyfta fram varje tema, variabler samt betydelsefulla synpunkter för diskussionen.

4.1 Ledarskap

Att ha ett genuint intresse för människor genom att lyssna och vara stödjande, samtidigt som du är rak och ärlig är viktiga egenskaper hos en ledare, anser samtliga som intervjuats. Trots att samtliga intervjuade chefer och mellanchefer, med ett undantag, saknar formell utbildning inom hotellbranschen och ledarskap finns en förståelse för att detta är egenskaper som krävs för att kunna leda personal. Ett arbete med människor innebär att cheferna ställs inför många olika situationer och därför försöker de hitta unika lösningar som passar den enskilda individen. Som Holmberg, Tystrup (2012, s. 63-65) och Neera et al. (2010) menar anpassas ledarskap till varje situation och därför kan det vara svårt att bestämma vilka egenskaper som är mest framgångsrika. En av de intervjuade mellancheferna uttrycker sig på följande vis:

Du måste bry dig. Du måste ju tycka om människor, tycka det är roligt med människor och acceptera att folk är olika. Vissa behöver mer hjälp än andra och vissa mer tid än andra. Och du måste tycka det [arbetet] är roligt. Det tror jag är viktigt. Och du måste vara intresserad annars märks det med en gång och då kommer det aldrig fungera, varken för dig eller för någon annan. Sen kan du alltid lära dig kunskap, alltså vanliga fakta kan du ju lära dig, bara intresset finns där. Och ärlighet och att man måste vara rak. Det tror jag på. Väldigt tydlig och rak. (Mellanchefer 3 på hotell F, 2013-05-07)

Som ovan nämnt måste du som chef ha egenskaper som möjliggör ett individsanpassat engagemang och intresse för deras välmående för att kunna leda. Det framkom i intervjuerna med de anställda att de inte reflekterat över särskilda egenskaper som är önskvärda, men vid vidare diskussion kring ämnet visade det sig att de delar chefernas och mellanchefernas åsikter om att ärlighet och omtanke är viktigt (Anställd 1 hotell C, 2013-04-26; Anställd 2 hotell D, 2013-05-02; Anställd 3 hotell B, 2013-05-07). En annan teori kring ledarskap förklarar att ledare väljs utifrån hur de bland annat hanterar stressfulla situationer (Holmberg & Tyrstrup 2012, s. 65). Samtliga chefer och mellanchefer som blivit intervjuade medger att stress är någonting som präglar

hotellbranschen. Alla anser att de kan hantera det på ett bra sätt men bara ett fåtal diskuterar ämnet med sina anställda. Många anser att stress är någonting självklart i branschen och att personal som söker sig dit bör ha en medvetenhet om detta, och därför berörs inte ämnet. De som försöker uppmärksamma hantering av stress på arbetsplatsen gör det genom att vända det till något positivt eller ger tips och råd i hur de anställda kan hantera problemet.

På fem av sex hotell där intervjuer genomförts är cheferna och mellancheferna delaktiga i den dagliga driften och är därmed närvarande många gånger när stress uppstår. Närvaron och den kontinuerliga kontakten med personalen skapar i många fall en familjekänsla. Det har uttryckts både för- och nackdelar med detta. I många fall handlar fördelarna om den rådande gemenskapen, samt närheten och förtroendet de har till varandra. Men på bland annat en arbetsplats där anställda behandlas som familjemedlemmar uppstår även problem och en av de intervjuade cheferna säger:

Jag tror att på gott och ont, den här familjekänslan. Och den är inte bara bra. Den är inte alls bara bra. Om man får tjafs i de relationerna är det väldigt svåröst /---/. (Chef 3 på hotell B, 2013-05-07)

På ett annat hotell förklarade en anställd att trots den goda relationen till sin chef måste det ändå finnas en viss distans.

Man får inte som chef eller personalansvarig gå för nära personalen. Blir man för nära personalen blir det svårt att vara chef /---/. Det tror jag är rätt så känsligt. Kanske inte ska vara kompisar på Facebook och sånt /---/. (Anställd 2 på hotell D, 2013-05-02)

Genom att behandla anställda som familjemedlemmar skapas svårigheter när konflikter uppstår. Att för en chef i denna situation plötsligt markera gränser kan vara problematiskt, både i utövandet av chefen och för den anställde att mottaga. Som Clegg et al. (2007, s. 170-171) menar är makt ofrånkomligt i en organisation men det kan ofta vara negativt förknippat. I framförallt familjeföretag verkar det svårt att ta sig an cheffrollen och vara auktoritär, även i situationer som kräver det. Även om makt fungerar bäst när den inte syns är chefer på familjeägda hotell ställda inför ett dilemma och de upplever att det är svårt att ta sig an den auktoritära rollen (jfr. Clegg et al. 2007, s. 171). Detta kan bero på att chefen i många lägen föredrar att bli sedd som en vän, snarare än en chef, vilket skapar problem då ingen organisation helt och hållet klarar sig utan ledarskap (jfr. Holmberg & Tyrstrup 2012). För anställda kan den vänskapliga relationen innebära svårigheter

då chefens auktoritet försvinner, vilket kan leda till att de inte längre ser allvaret i uppdrag och blir i sin tur nonchalanta gentemot sina chefer. Dock uttrycker sig en anställd på följande vis:

Det bästa med henne [ägaren] är att hon känns som min bästa vän. Vi kan prata om precis allting, samtidigt som hon är min chef/---/. (Anställd 3 på hotell B, 2013-05-07)

Citatet ovanför indikerar att trots svårigheterna som cheferna upplever i sin roll, vilka i sin tur påverkar personalens beteende, kan personalen uppskatta en vänskaplig relation. Detta utan vetskap om att det kan påverka den professionella relationen. Utöver problemet med att vara auktoritär i ett hotell med familjekänsla upplever en mellanchefer att det kan vara svårt att kliva in i rollen som ledare när denne tidigare arbetat som anställd på samma arbetsplats (Mellanchefer 1 på hotell C, 2013-04-26). Den här sortens förändring blir svår att genomföra om ledaren inte accepterar följderna av att gå in i en chefsroll och den påverkan det får på relationen till kollegorna, vilket resulterar i fler problem (jfr. Neera et al. 2010, s. 20). En liknande situation, där organisatoriska förändringar skapar oro och svårigheter, är på hotell F där det nyligen skett ett ägarbyte. I samband med förändringen skedde ett flertal uppsägningar och organisationens struktur förändrades avsevärt, och mellancheferen säger:

Vi har haft en del uppsägning i höstas också och då blir det en intern stress för alla så klart. Man blir färre, man ser kollegor som varit här länge försvinna, de blir ledsna. Det blir ju jobbigt. /---/ Sen så nu blir det ju mycket mer [gäster], det börjar gå bättre. Då har vi mycket färre personal och det är också stressigt och vi pratar om det hela tiden. Det måste man. (Mellanchefer 3 på hotell F, 2013-05-07)

Som citatet ovan visar kände mellancheferen en oro, som denne ansåg återspegla sig i personalens beteende. Som chef är det viktigt att förstå sina känslor, det vill säga utveckla sin *Emotional Intelligence* (George 2000, s. 1031-1039, 1043-1044). Negativa känslor påverkar effektiviteten av ledarskapet och kan leda till att personalen inte känner tillit till varken chefer eller förändringen (ibid.). I takt med att mellancheferen började hitta sin plats i den nya strukturen och hantera sina känslor, började även personalens humör förbättras och oron minskade (Mellanchefer 3 på hotell F, 2013-05-07). En av de största anledningarna till förändring på samtliga besökta hotell handlar dock om bortfall av personal. Sjukskrivningar och uppsägningar leder till en ängslan hos personalen på grund av den osäkerhet det för med sig. En av de anställda beskrev hur verksamheten påverkades avsevärt när en kollega lämnade. Den anställda uttryckte sig på det vis att det blev "kaos och turbulent" och mer ansvar lades på kvällspersonalen på grund av tidsbrist under dagen. Samtidigt

menade personen att eftersom alla på hotellet delar på ansvaret så kunde de skapa ordning i kaoset (Anställd 2 på hotell D, 2013-05-02). Citatet ovan samt beskrivningen från den anställda tydliggör den effekt stress i samband med förändring kan ha på personalens välmående, vilket leder in på nästa avsnitt rörande hur ledarskapet kan påverka välmående.

4.1.1 Ledarskapets inverkan på välmående

Flertalet chefer försöker hantera stress, som är den faktor som främst påverkar välmående, genom att ta in mer personal eller ge tips och råd. Stressen blir uppmärksammas i den mån det går.

Däremot är det sedan helt upp till den enskilda individen att hantera stressfulla situationer och gör denne inte det så är det tydligt att attityderna kring detta, från chefer, mellanchefer och anställda, säger att personen i fråga bör söka sig till ett annat yrke. En chef uttrycker sig om stress på följande sätt:

/---/ ibland så lyfter man fram [stress]. När vi tar in nya /---/ så händer det ju att man får förklara att tidvis är det jävligt stressigt. /---/ Man vet aldrig när de händer så man kan inte vara dubbelbemannade heller. /---/ Det går inte. Det blir inte lönsamt. Och då har det hänt att... När folk börjar jobba har de själva slutat. Klarar det inte. /---/ Och då är det inga sura miner från vår sida utan då är det så bara. Så visst, lite tips och så men också... var beredd. Är man inte beredd på det och inte kan hantera det så ska man inte jobba. (Chef 2 på hotell E, 2013-05-06)

En anställd anser att erfarenhet och ålder är avgörande faktorer för hur väl en person hanterar stressfulla situationer och uttrycker sig på följande vis:

De flesta som jobbar här har ju några års erfarenhet och så. Det här året har inte jag märkt någon som är stressad. Förra året var det lite värre. /---/ Det var en anställd som jobbade här och det blev för mycket för denne. Personen slutade, kom inte tillbaka mer. /---/ Det är ju därför vi inte tar in för unga, folk som precis har slutat skolan liksom. De har inte kommit in i det riktigt /---/. (Anställd 1 på hotell C, 2013-04-26)

Det som, enligt litteraturen, blir förbisett i citaten ovan är att det finns möjligheter att hantera stress för att på så vis minska den höga personalomsättningen. Stress är någonting som har inverkan på hälsa och i sin tur påverkar det effektiviteten och produktiviteten (Ganster et al. 1982, s. 534; Ross 1995, s. 12). I det andra citatet uttrycks det att ålder och erfarenhet har stor betydelse för hur stress hanteras, men då branschen i stor utsträckning har ung personal leder detta till en fortsatt hög personalomsättning eftersom utbildning och hantering av stress sällan erbjuds. I en organisation bör det därför exempelvis finnas utvecklade stresshanteringsprogram som leds av kompetent personal och är kognitiva samt avslappnande (jfr. Ganster et al. 1982, s. 540-541). En anställd hade blivit

erbjuden yoga som friskvård och det beskrevs som ett utmärkt sätt att bli av med stressen (Anställd 3 på hotell B, 2013-05-07). Detta kan jämföras med de stresshanteringsprogram som litteraturen beskriver. En större medvetenhet från cheferna om den påverkan som stress har kan leda till att bland annat personalomsättningen, sjukfrånvaron och eventuellt missnöje minskar (jfr. Brymer et al. 1991, s. 55; Ross 1995, s. 10). På hotell B fanns ett flertal långtidssjukskrivna och ovissheten som uppstod bland personalen handlade främst om den eventuellt större arbetsbördan som väntade dem. Chef 2 uttryckte att det idag fanns en vetskap om att minst en av sjukskrivningarna kunnat förhindras, bland annat genom att förstå att personen i fråga inte kunde arbeta så mycket och på så sätt inte tillåta stressen att sprida sig på arbetsplatsen (Chef 2 på hotell B, 2013-05-07; jfr. Baptiste 2007, s. 302-304). Chef 2 säger:

/---/Men i den situationen tycker jag det blir svårt, blev stress för arbetskamraterna. Om du inte orkar hålla det tempot, om det börjar strula och du inte håller ordning på saker och ting och då faller det på något sätt tillbaka på de du jobbar med./---/ Absolut blev de andra stressade för de visste inte om hon skulle klara sig. Hon satte lite de andra i skiten. Det blir inte roligt för dem och blev en väldigt jobbig situation /---/. (Chef 2 på hotell B, 2013-05-07)

Som chefen ovan indikerar kan stress som inte hanteras på rätt sätt försämra den anställdes arbetsprestation vilket bidrar till att andra anställda känner av effekten. Med andra ord påverkas hela arbetsplatsen av en persons stress. Det mest slående i detta citat är kommentaren om att "hon satte lite de andra i skiten" som tydliggör att enskilda individer är ansvariga för hur stress hanteras och den inverkan det har på kollegorna. Den här situationen kan tolkas på mer än ett sätt. Den indikerar bland annat att familjekänslan som många gånger råder hindrar chefer från att bevara en professionell och saklig syn på konflikter och problematiska situationer som uppstår på arbetsplatsen. Konflikter kan dels vara ett resultat av stress och dels anledningen till att stress uppstår (Ross 1995, s. 9). I situationen som beskrivs i citatet ovan förklarade även chefen att de måste diskutera vad som hänt men att personalen det rör får diskutera det på egen hand. Chefen går först in i konflikten om det inte löser sig efter personalens egna försök. Med andra ord går denne först in och löser konflikten då denne märker att det påverkar resten av verksamheten, när det försämrar produktiviteten. Personalens välmående i den sociala miljön är alltså central för verksamhetens effektivitet och framgång. Denna situation indikerar alltså att det även finns ett funktionalistiskt perspektiv där personalen endast uppmärksammas om det påverkar organisationens framgång, vilket Townley (1993, s. 518) menar är en del av kritiken mot HRM. Ross (1995, s. 9) menar att chefer bör undersöka vad det är som lett till att en konfliktfylld situation

uppstått och vilka faktorer som bidragit till konflikten för att liknande situationer ska kunna undvikas i framtiden. Nedan ges exempel på hur en mellanchefer förhåller sig till konflikthantering.

Då är det chefen som tar den biten. Det [konflikt mellan personal] är ingenting som jag har som mitt huvudansvar, men som kollega och vän är det ju en annan sak. Och det är ju svårt att säga i situation till situation hur man hade hanterat det men det är ju ingenting som jag hade gått och blundat för. Om man nu ser till mobbing eller till annat så det är ingenting som jag hade blundat för. (Mellanchefer 2 på hotell E, 2013-05-13)

Om man bortser från att mellancheferen i citatet ovan delvis har en ledarskapsroll ser denna sig även som vän och kollega, vilket leder till ett professionellt och personligt engagemang i problematiska situationer. Trots att det uttryckts svårigheter att agera som ledare finns det många fördelar att få i den goda relationen till den anställda. Det kan uppfyllas genom att de bygger upp en vänskaplig relation till sina anställda. På så sätt finns det en möjlighet att veta hur den anställda vill bli motiverad samt hur det bästa sättet för kommunikation ska se ut (Clegg et al. 2007, s. 266-267, 322; Neera et al. 2010, s. 22). Hur väl du som ledare känner till personligheter, känslor och humör avgör hur du kommer agera i konfliktfyllda situationer (jfr. Clegg et al. 2007; Neera et al. 2010). Om både personal och chef känner en viss trygghet i relationen kan det även innebära fördelar för företaget (Boella & Goss-Turner 2005, s. 27, 29). En mellanchefer ansåg dock, att även fast intresset fanns visste denne inte alltid hur de skulle gå till väga, och gränsen mellan arbetet och det privata upplevdes som otydlig (Mellanchefer 1 på hotell C, 2013-04-26).

4.1.2 Sammanfattning och slutsats

Chefer och mellancheferer utövar omedvetet ett situationsanpassat ledarskap och är medvetna om att de måste ha en förståelse för de anställdas känslor, behov och personligheter. Även om de har en förståelse för personalens känslor saknar de inblick i vilken betydelse deras egna känslor och ageranden kan ha på personalen, exempelvis vid förändringar. Långtidssjukskrivningar och personalomsättningen, som är ett utbrett problem samt ett resultat av stress och missnöje, kan undvikas genom ett proaktivt arbete men i dagsläget saknas det en förståelse för detta. Stress leder inte enbart till sjukskrivningar utan påverkar även kollegor och kan resultera i konflikter. Personalens välmående blir därmed påverkad av ledarskapet på olika sätt, både positivt och negativt. Cheferna och mellanchefererna har inte reflekterat över sitt eget ledarskap utan det viktigaste för dem är att ha en bra relation till sina anställda i samband med att uppnå organisatoriska mål. Åsikten om att ha en god relation delas i stor utsträckning av de anställda, men från samtliga parter uttrycks det en viss medvetenhet om nackdelarna och konsekvenserna. Denna

relation är en av grunderna till arbetet med personalansvar, vilket kommer diskuteras i avsnittet nedan.

4.2 Personalansvar

Inom HRM talas det om att goda relationer till den anställde kan skapa engagemang, och en god kännedom om individen och dennes behov är grunden till detta (Boella & Goss-Turner 2005, s. 27, 29). Detta kan göra att personalomsättningen minskar och att personalen är mer villig att vara flexibel och ställa upp för varandra, som är ett krav inom denna bransch (jfr. *ibid.*, s. 31). Flertalet chefer, mellanchefer och anställda talar om den nära relation de har till varandra och den tillit det bär med sig. Detta blev väldigt tydligt under en av intervjuerna då chefen bad den anställde koppla hotellets telefon till sin egen undertiden intervjun pågick. Chefen berättar:

Jag kan kräva... inte kräva, men jag kan önska mig vissa tjänster [av receptionisten] som kanske inte är självklara. /---/ Så det blir lite familj och det är väldigt viktigt att man hanterar personalen på det sättet. (Chef 3 på hotell B, 2013-05-07)

Den anställde hade inga problem med att ta det ansvaret, även fast det inte var på ordinarie arbetstid. Chefen och den anställde förklarade att detta inte var något ovanligt och att det var en självklarhet att ställa upp för "familjen" oavsett när eller var (Chef 3 på hotell B, 2013-05-07; Anställd 3 på hotell B, 2013-05-07). Det engagemang och den motivation som uppstår genom denna relation är den syn av HRM som anses vara den mjuka (Boella & Goss-Turner 2005, s. 23, 26; Joyce 2005, s. 68-69). Clegg et al. (2007, s. 263) menar att när personalen får mer ansvar och inte rådfrågar chefen, utan känner sig trygga nog att fatta egna beslut, får chefen mer tid för andra områden och personalens självförtroende ökar. Trots att verksamheter är i behov av ledarskap finns det en risk att personalen upplever det som neutraliserat och inte nödvändigtvis anser att det finns ett behov av det (*ibid.*). En anställd uttrycker sig på följande sätt om engagemanget för sin arbetsplats:

/---/Jag jobbar ju heltid. Men om någon blir sjuk så hoppar man självklart in och hjälper till, så det kan bli mer. Det blir mer på sommaren. Absolut /---/. (Anställd 1 på hotell C, 2013-04-26)

Det här sättet att arbeta på, att alltid förvänta sig att personalen ska vara tillgänglig, är ett sätt att kontrollera personalen, vilket kan liknas med den hårda synen på HRM (jfr. Townley 1993, s. 530; Boella & Goss-Turner 2005, s. 23, 26; Joyce 2005, s. 68-69). Personalen som intervjuats upplever

att det är en självklarhet att kunna vara flexibel, att arbeta övertid och alltid vara villig att ställa upp om det behövs. De har inte reflekterat över att det skulle kunna vara på ett annat sätt. De lyfter heller själva inte fram detta som ett problem vilket tyder på okunskap gällande vilka rättigheter de har. I nuläget uttrycker samtliga att det ses som en självklarhet att utföra handlingar som inte nödvändigtvis ingår i deras arbetsbeskrivning (jfr. Townley 1993, s. 524). Townley (1995, s. 569; 1993, s. 522, 530) menar att detta kan bidra till kontroll över personalens beteende och att det inte alltid är motivation som är målet med HRM. Att personalen som intervjuats instämmer om vad som förväntas av dem betyder inte att det kommunicerats direkt till dem och är inte skriftligen överenskommet i ett anställningsavtal. Dessa förväntningar, att de ska vara flexibla och alltid kunna ställa upp, samt otydligheten i anställningsavtalen kan jämföras med det glapp mellan förväntningar och utförda prestationer som Townley (1993, s. 524) beskriver och kan vara en bidragande faktor till hög personalomsättning som ett resultat av stress. Dock kan kontrollen ha en positiv effekt och på hotell E förklarade både chefen och mellanchefer att under sommaren används schemat, och kontrollen över timmarna, i syfte att försäkra sig om personalens välmående (Mellanchefer 2 på hotell E, 2013-05-13; Chef 2 på hotell E, 2013-05-06). Genom att kontrollera antalet arbetade timmar, och säkerställa att ingen anställd arbetar heltid, motverkar de utbrändhet och missnöje (ibid.). Samtliga chefer och mellanchefer som intervjuats anser att de har informerat sina nyanställda om att flexibilitet är ett måste. Chef 2 menar även att det är ett krav att anställda ska ställa upp för varandra, trots att det är kort varsel (Chef 2 på hotell E, 2013-05-06). Avstår den anställda från att ställa upp för många gånger anses denne person inte vara lämplig för branschen (ibid.). Ytterligare en chef menar att det är viktigt för personalen att ha en förstående familj, just för att den anställda kommer att spendera mycket av sin tid på arbetsplatsen samt måste avstå från lediga dagar när det finns behov av hjälp på hotellet (Chef 1 på hotell D, 2013-05-02). Avsaknaden av specificerade arbetsuppgifter och förväntningar på den anställda i anställningsavtalen medför problem för anställda inom branschen då de inte vet vilka rättigheter, respektive skyldigheter de har (Townley 1993, s. 524). En chef samt en mellanchefer beskriver detta som ett problem:

Kan ju säga att det är där kritiken kommer i denna bransch. /---/ Det fula i den här branschen är att man anställer ju alla på timmar liksom. Behovsanställning. Egentligen där mycket av felet med branschen är. Ganska osäkra arbetsvillkor. (Mellanchefer 1 på hotell C, 2013-04-26)

För i den här branschen, det är unga tjejer. Det är ju tjejer som är 18 till 25 ofta. Lågutbildade ofta. Har inte haft många jobb. Ja, lite ströjobb. /---/ De har ingen kunskap om sina rättigheter och sina skyldigheter egentligen. Utan de är vad vi har gjort dem till /---/. (Chef 4 på hotell A, 2013-05-03)

Citaten ovan indikerar även att det blir ett glapp i kommunikationen med personalen angående vad som förväntas av dem och vilka rättigheter de har, vilket chefen har i uppgift att förmedla (jfr. Townley 1993, s. 524-526). Cheferna verkar i dessa fall vara medvetna om glappet utan att göra någonting åt det. Att ge de anställda en specificerad beskrivning av vad de förväntas göra och vad som krävs för att det ska kunna genomföras existerar inte i deras anställningsavtal och kan vara en bidragande faktor till upplevd stress. I fall där det finns mellanchefer existerar det kommunikationsglapp mellan chef och personal, där mellanchefer är i den positionen att förmedla information och ta hänsyn till samtliga parter. En mellanchefer uttrycker svårigheterna med detta:

Man får hantera det på bästa sätt [olika viljor från personal och ägare]. Man är ju i en position där man vill hotellets bästa, och sen givetvis måste personalen känna att allt är ok. Men har man tvingats att välja så måste man ju välja för hotellets och chefernas bästa. Men för den sakens skull inte göra det sämre för någon, utan då får man ju ta den diskussionen och förklara varför. (Mellanchefer 3 på hotell E, 2013-05-13)

I fall som dessa, där det gäller kommunikation på olika nivåer och cheferns vilja tenderar att prioriteras, är det HRM som har i uppgift att minska kommunikationsglappet (jfr. Townley 1993, s. 526). För att kunna genomföra detta behöver HR ta fram strategier kring bland annat hur personal ska hanteras, hur information ska spridas och hur lönsamhetsmål ska uppnås (jfr. Boella & Goss-Turner 2005, s. 23, 26; Joyce 2005). På frågan om det fanns framtagna strategier svarade samtliga intervjuade chefer nej, dock fanns det i vissa fall riktlinjer. De flesta chefer och mellanchefer ansåg att personalen hade kunskap om vilka riktlinjer som gällde, att det var underförstått, men när samma fråga ställdes till personalen skiljde sig svaren åt. De kunde inte hänvisa till specifika direktiv eller visa att de hade någon kännedom om dessa (jfr. Joyce 2005, s. 67-68).

I de fall där riktlinjer fanns förlorade de ändå sitt syfte när de inte kommunicerades till personalen (jfr. Storey 1995, s. 9-14). På hotellen ansågs kommunikation vara väsentligt för att verksamheterna skulle fungera och många föredrog informella samtal och ett fåtal möten om året för att nå ut med information. Vissa chefer och mellanchefer, men även anställda, ansåg dock att det låg i personalens egna intressen att själva uppsöka information. På hotell B där det fanns två chefer, kunde personalen få motsägelsefulla direktiv, vilket resulterade i förvirring. Trots detta

fanns det inget intresse att förändra sättet att kommunicera på (Chef 3 på hotell B, 2013-05-07; Anställd 3 på hotell B 2013-05-07). När kommunikationen är bristfällig från överordnade råder oklarheter kring vem det är som distribuerar informationen vidare, vilket enligt Joyce (2005, s. 67-68) kan ha en negativ inverkan på personalens engagemang för företaget eftersom ett företags strategi måste nå fram till alla. Endast ett av de intervjuade hotellen hade en framtagen strategi i hur information skulle förmedlas. I det fallet hade även personalen blivit involverad i att ta fram det mest uppskattade och framgångsrika sättet. Mellancheferna berättade att:

Jag uppfattar det så att det bästa är om de [anställda] får vara med och bestämma. Och det är ju samma sak när det gäller rutiner och annat. Ibland behövs nya ögon. Har jag gjort på ett sätt så kan det ibland vara svårt att se utanför den ramen. (Mellancheferna 2 på hotell E, 2013-05-13)

Mellancheferna 2, tillsammans med majoriteten av de andra cheferna och mellancheferna, uttryckte att personalen är en resurs för ett framgångsrikt företag, vilket är den viktigaste grundstenen inom HRM (jfr. Boella & Goss-Turner 2005, s. 21). Om arbetet med personalen missköts kan det få allvarliga konsekvenser för organisationen samt personalens välmående (Baptiste 2008, s. 302-304). Personalen måste uppleva att de har arbetsgivarens stöd genom bland annat utveckling och involvering i verksamheten för att kunna känna engagemang, vilket i sin tur genererar positiva resultat (ibid., s. 302-303). Utveckling i form av kurser, workshops eller liknande erbjuds i brandsäkerhet, hjärt- och lungräddning samt ergonomi, dock inte inom ämnen rörande välmående. Även om ergonomi i de flesta fall är positivt och fungerar som en investering i personalen kan det, enligt Townley (1993, s. 530. 531), ses som en form av kontroll av kroppen. Personalen kan arbeta längre vilket resulterar i att cheferna slipper utbilda nyanställd personal, och deras effektivitet och välmående ökar. Utveckling anses dock ligga i det egna intresset och därför erbjuds inte utbildningar till personalen. Även om personalen själva vill utvecklas resulterar det oftast inte i en löneförhöjning eller befordran. Detta innebär att det skapas en uppfattning om att personalen själva inte har kontroll och möjlighet att påverka sina belöningar, det vill säga *external locus of control*, och påverkar därmed trivseln på arbetsplatsen negativt (jfr. Ross 1995, s. 9-10). Samtliga chefer var däremot överens gällande att ett visat intresse från anställda, rörande utbildning och vidareutveckling, skulle uppskattas och även vara möjligt att genomföra om ekonomin tillät det. För de hotell som var medlemmar i en kedja fanns fler utbildningar tillgängliga, dock erbjöds de i de flesta fall endast till cheferna som sedan hade i uppgift att förmedla ut det väsentliga till de anställda. På frågan om det erbjuds utbildningar för personalen ger Chef 4 följande svar:

Jag har precis haft kurs med någon galen föreläsare /---/. Han var riktigt bra faktiskt. Det där fastnar, sånt som jag kan ta vidare, det är ju faktiskt så att vi måste faktiskt fortsätta träna på att vara bra så att säga. Så att ja, indirekt genom mig så. (Chef 4 på hotell A, 2013-05-03).

Som nämnts i detta avsnitt får personalen stå emot påfrestningarna av att ständigt vara flexibla och leva upp till förväntningar som inte tydligt kommunicerats till dem. De saknar även, i stor utsträckning, personliga möjligheter till utbildning och utveckling vilket kan ha en inverkan på deras psykiska såväl som fysiska välmående. Denna inverkan kommer att behandlas i nedanstående avsnitt.

4.2.1 Personalansvar, välmående och stress

Som tidigare beskrevs ansåg chefer och mellanchefer att om personalen hittade utbildningar på egen hand var det någonting som kunde diskuteras och sågs som någonting positivt, men i slutändan var det en ekonomisk fråga. En teori kring personalansvar förklarar att det är viktigt att personalen ges verktyg för att kunna utveckla färdigheter inom bland annat problemlösning och tidsplanering (Michie 2002, s. 67). På så vis ökar möjligheterna till att ha en välmående personalstyrka, då de kan hantera sitt arbete och stressen på bästa sätt. En mellanchefer uttrycker sig på följande vis angående utbildning:

Vi har fått lite sånt [utbildning] via Tillväxtskolan där vi kan skicka personalen, lite om merförsäljning och så. Men absolut skulle vi kunna göra mer där. Och så ligger väl lite i personalens händer /---/. (Mellanchefer 1 på hotell C, 2013-04-26)

Citatet ovan visar ett undantag där personalen erbjöds utbildning för att utvecklas inom sin roll, dock som tidigare nämnts erbjöd inga av hotellen utbildningar inom exempelvis stresshantering. Ett flertal chefer och mellanchefer har inte sett utbildning och vidareutveckling som en nödvändighet, utan faktorer som påverkar välmående diskuteras vid behov på arbetsplatsen. Behovet uppstår när personalen själva uppmärksammar problemen för dem, och inte innan. En chef säger:

Jag tror att man kan bara skapa förutsättningarna [för välmående och trivsel] och se till att rekrytera folk som man tycker verkar vettiga. Det är bara det man kan göra som arbetsgivare. Tillhandahålla formerna. Sen är det upp till var och en att försöka skapa sin egen trivsel (Chef 2 på hotell E, 2013-05-06).

Som citerades är det upp till varje individ att skapa sina egna förutsättningar för bland annat välmående, då arbetsgivaren endast erbjuder grunderna. En faktor som anses påverka välmående är stress, och i hotellbranschen är detta någonting som inte går att undvika, vilket cheferna även är medvetna om och tydliggör redan vid anställning (jfr. Jogaratnam & Buchanan 2004, s. 239). Michie (2002, s. 67, 70-71) föreslår att personalen ges verktyg för att hantera stress genom så kallad *Stress Management*, vilket möjliggörs genom utbildning, ledarskap och ett välplanerat sätt att arbeta på. Varken chefer eller anställda ser stress som någonting som kan undvikas och har inte heller funderat på att det kan finnas alternativa sätt att tänka eller agera på (e.g. Chef 2 på hotell E, 2013-05-06). Ett proaktivt arbete med hjälp av *Stress Management* skulle kunna hjälpa personalen att uppmärksamma situationer som genererar stress och ge kunskap om hur det ska hanteras (jfr. Brymer et al. 1991, s. 55). Arbetet kommer utbilda personalen i hur de kan förhindra att stressfulla situationer uppstår, dock är det inte endast upp till personalen utan även ledningen och cheferna måste vara involverade i arbetet genom bland annat en tydlig kommunikation (Michie 2002, s. 70-71). Trots att många av hotellen anser att en bra kommunikation är viktig saknas kunskapen om vilka verktyg som kan användas för att hjälpa personalen att hantera stress. Vid frågan om chefen på hotell D erbjöd hjälp för att hantera stress svarade anställd 2 på följande vis:

Nej, chefen hjälper väl till och avlastar oss istället. Alltså kanske inte hjälper till i hur man hanterar stressen utan vi får hjälp /---/. (Anställd 2 på hotell D, 2013-05-02)

Anställd 3 beskriver hur stressiga situationer uppstår och hur denne hanterar det:

Alltså jag kan ta på mig sjukt mycket ansvar här utan att jag egentligen behöver det. Som nästa helg finns det ingen personal så när helgen närmar sig blir jag bara mer stressad men jag har ingenting med det att göra. Det är cheferna som ska lösa det /---/. Säger jag någonting till [chefen] så säger [chefen] "jag löser detta du behöver inte bry dig om detta". (Anställd 3 på hotell B, 2013-05-07)

Det som samtliga chefer, mellanchefer och anställda var överens om, när det gällde stresshantering, var att det främst skulle hanteras individuellt. De menar att det är individen själv som är ansvarig för att utveckla ett eget sätt att hantera stress, och när ett framgångsrikt sätt har funnits så ökar självförtroendet (jfr. Antonovsky 2005, s. 9, 16). Självförtroendet bidrar till att personen sedan inte känner oro inför liknande situationer (ibid., s. 9-10, 17, 43-44). Vad båda citaten ovan visar är dock att personalen förlitar sig på att cheferna ska avlasta och hjälpa dem. Detta kan leda till problematiska situationer när chefen inte är på plats eller när cheferna anser att personalen ska

kunna hantera stressiga situationer själva. En chef berättade att personalen inte behövde bli stressade eller oroliga över att hantera nya situationer och att misstag skapade lärdomar som kunde löna sig i längden (Chef 4 på hotell A, 2013-05-03). Detta kan jämföras med en av de viktigaste komponenter i KASAM som innebär att motivationen och oron kring att hantera problem minskar genom att själva ta beslut (jfr. Antonovsky 1996, s. 15; Antonovsky 2005, s. 45-46; Ross 1995, s. 9). Detta bidrar till att personal kan må bra trots de påfrestningar och stressorer de utsätts för i arbetet (Antonovsky 2005, s. 9; Antonovsky 1996, s. 15-16). För att KASAM ska få verkan innebär det, precis som chef 4 säger, att personalen själva måste skapa lärdomar genom erfarenheter. Även aspiration, det vill säga att ständigt sträva efter utveckling och uppsatta mål, är någonting som hjälper individen att hantera stress genom att ta lärdom av motgångar och inte påverkas negativt av dem (Ross 1995, s. 10). Som tidigare nämnt finns dock bristfälliga möjligheter för utveckling på hotellen.

4.2.2 Sammanfattning och slutsats

Nära relationer leder till att personalen tar mer ansvar och tar på sig fler uppgifter som de egentligen inte ansvarar för. Även om cheferna och mellancheferna inte uttalar sig på det sättet är detta indirekt en form av kontroll. Förväntningarna som finns på personalen är i dagsläget inte specificerat i anställningsavtalet och eftersom personalen inte känner till sina rättigheter och skyldigheter har cheferna chansen att utnyttja personalens tid som de vill. Kontrollen är inte enbart negativ utan den används även för att försäkra att personalen inte arbetar för mycket, med syfte att se till deras långsiktiga välmående. De kan alltid räkna med att personalen ställer upp och gör de inte det anses de inte höra hemma i branschen, vilket leder till en press på personalen att alltid vara anträffbar. Personalen ses som en resurs om än för att nå lönsamhetsmål. Även fast cheferna, mellancheferna och personalen är medvetna om att kommunikationen brister verkar de inte vara intresserade av att genomföra förändringar, vilket innebär att de har för lite kunskap om de fördelar som en fungerande kommunikation för med sig. Majoriteten av hotellen erbjuder inte utbildningar för personalen men de uppskattar om personalen själva engagerar sig i sin utveckling. Även om utbildning ses som en kortsiktig kostnad för verksamheten bör cheferna få en förståelse för att det kan bli en långsiktig investering genom att personalen känner sig motiverade och får ta mer ansvar, vilket resulterar i att välmående ökar. Det bör även finnas en högre förståelse för vilka faktorer som orsakar stress på arbetsplatsen samt vilka verktyg som finns till hands, dels för att lära sig hur det ska undvikas men även för att lära sig hur det hanteras. I dagsläget ligger det däremot främst i personalens egna händer.

5. Diskussion och slutsats

I detta kapitel för vi en diskussion kring de viktigaste och mest intressanta aspekterna som framkommit genom resultatanalysen. Vidare kommer vårt resultat presenteras och blicken kommer att lyftas från det empiriska materialet för att se kunna se resultatet i ett större sammanhang. Avslutningsvis kommer implikationer för forskning och praktik ges.

5.1 Diskussion

5.1.1 Att leda och bli ledd inom "familjen"

Vi vill inleda diskussionen med att återkoppla till uppsatsens syfte som handlar om att öka kunskapen kring välmående inom tjänsteverksamheter. Med hjälp av resultatanalysen har vi identifierat flera intressanta aspekter kring hur stress, och därmed välmående, hanteras och upplevs inom hotellbranschen.

Mycket av litteraturen anser att välmående på arbetsplatser ska skötas av en personalansvarig som ska se till att all personal trivs, vilket i sin tur ska leda till låg personalomsättning. Personalansvar anses på så sätt vara nyckeln till framgång för organisationer. Enligt vår undersökning är den personalansvarige antingen chef eller mellanchefer, men i slutändan en person i ledarskapsposition. Vi anser att mellanchefer kan uppleva vissa auktoritära problem då denne både ska leda och bli ledd. Detta eftersom anställda har svårt att se mellanchefer som auktoritär i sin roll, särskilt i fall då denna tidigare varit "en av dem". Neera et al. (2010) diskuterar uppkomsten av ledarskap som någonting som vi föds med eller som växer fram genom åren på grund av de erfarenheter som erhållits. Ingen av de intervjuade personerna med personalansvar hade, förutom i ett enstaka undantag, utbildning inom personalansvar och ledarskap.

Undersökningen visar dock att utbildning inte är den främsta orsaken till ett framgångsrikt ledarskap. Den påverkar inte heller hur väl stress hanteras och hur välmående skapas på arbetsplatsen. De personalansvariga använder sig av sina kunskaper om människan och dennes behov och för att uppnå detta är det många som skapar en nära relation till sina anställda. Vi tror att detta kan bidra till en minskad personalomsättning då många anställda verkar mån om att bibehålla relationerna genom fortsatt arbete. Cheferna och mellancheferna menar att det är i de nära relationerna som personalen har möjlighet att må bra genom mer ansvar och upplevd tillit, och i de flesta fall visar det sig att detta även uppskattas av personalen (jfr. Baptiste 2007, s. 301-304). Den relationen kan liknas med de relationer som existerar i en familj och det är genom denna relation

som de får hjälp med att hantera upplevd stress. Det är med andra ord det mjuka tillvägagångssättet inom HRM som i små hotell nyttjas som medel för att skapa trivsel bland personalen (Boella & Goss-Turner 2005, s. 23, 26; Joyce 2005, s. 68-69). Detta ligger i linje med vad Boella och Goss-Turner (2005, s. 30) menar, att det är de sociala faktorerna som bidrar till tillfredsställelse och att personal stannar på arbetsplatsen.

Det som dock inte uppmärksammas av cheferna och mellancheferna är att personalen blir så personligt involverad i verksamheten att de inte kan släppa arbetet efter avslutat arbetspass, vilket grundar sig i den personalansvariges kännedom om och möjlighet att motivera personalen. Det uttrycks även negativa åsikter om känslan av att alltid finnas till hands samt vara tillgänglig och flexibel. Om man som anställd inte har möjlighet att alltid vara tillgänglig kan reaktionerna från både chefer och kollegor vara starka då de anser att individen orsakar problem då ersättare måste hittas. Utifrån detta menar vi att den nära relationen som kan liknas vid den som finns i en familj även inkluderar familjens ”negativa sidor”, i form av besvikelser och starka känslor. Detta indikerar att det även finns negativa konsekvenser av de nära relationerna trots att förtroendet gör att individerna upplever att de har stöd av varandra när det gäller hantering av bland annat stress. De negativa konsekvenserna uttrycks även genom sättet hotellen hanterar konflikter, som är ett resultat av och bidrag till stress, och hur de håller individer personligt ansvariga. Därmed anser vi att det saknas ett professionellt förhållningssätt och distans, vilket kan vara skadligt för individerna på arbetsplatsen vilket i sin tur blir skadligt för verksamheten.

Trots att många chefer faktiskt kan identifiera nackdelar med den här relationen är det ingenting som förändras. Med hjälp av undersökningen anser vi att den nära relationen kan för cheferna och mellancheferna innebära att de distanserar sig från sin chefsroll, vilket skapar svårigheter för de anställda att se denne som auktoritär (jfr. Clegg et al. 2007, s. 263). Detta kan försvåra implementeringen av det som karakteriserar de hårda dragen av HRM, det vill säga fokus på produktivitet och effektivitet (Boella & Goss-Turner 2005, s. 23, 26; Joyce 2005, s. 68-69). I sin tur anser vi att detta leder till en problematik i hur chef, mellanchef och anställd kommunicerar med varandra, vilket får påföljder på de anställdas välmående på arbetsplatsen. När det kommer till viktiga beslut, exempelvis vid organisatoriska förändringar, visar undersökningen att de alltid tas till fördel för verksamheten. Dilemmat, att vara sin personal till lags eller prioritera lönsamheten för verksamheten, kan skapa en stress hos cheferna som i sin tur kan återspegla sig i personalens känslor (jfr. George 2000, s. 1031-1032).

5.1.2 Verktyg för stresshantering

Då stress är någonting som tas för givet i hotellbranschen diskuteras det inte på arbetsplatserna, men enligt oss behöver det lyftas fram mer, då många långtidssjukskrivningar beror på utbrändhet som ett resultat av stress. Som nämndes i inledningen är långtidssjukskrivningar ett utbrett problem och trots den minskning som Sverige sett får det inte ignoreras. Därför är ett fortsatt proaktivt arbete nyckeln till en fortsatt reducering, men eftersom branschen i många fall är säsongbetonad upplever vi att stress inte går att undvika. Detta betyder att Michies (2002, s. 70-71) teori, som innebär att personal ska lära sig hur de kan undvika stressiga situationer, inte alltid är applicerbar i verkligheten. Trots att det verkar finnas en gemensam åsikt om att vissa personer har en fallenhet att lida mer av stress än andra så kan lärdomar kring Antonovskys (2005, s. 9, 16) synsätt KASAM vara till större nytta. Detta genom att förstärka självförtroendet vilket individen gör då denne upplever en situation som hanterlig, begriplig och meningsfull (jfr. Michie 2002, s. 69). Vi kan se vissa tendenser till detta i undersökningen då en mellanchefer förklarade att det inte hade någon betydelse om en anställd misslyckas med en situation, utan att det alltid finns lärdomar att få. På så sätt lär sig individen hur den ska hantera kommande situationer, vilket i sin tur stärker deras självförtroende. Därmed får de anställda, inklusive mellancheferna, själva testa på att hantera stressiga situationer dock med stöd från sin chef.

Undersökningen visade däremot starka åsikter om att individerna själva ska hantera stress, annars bör de söka sig till en annan bransch, vilket indikerar att de bör ges verktyg för att själva kunna hantera stressiga situationer (jfr. Antonovsky 1996, s. 15; Ganster et al. 1982, s. 534). I nuläget hanteras inte stress av personal och mellanchefer själva, utan de förlitar sig på att högre chefer ska finnas till hands och hantera situationer när de blir för problematiska. Detta anser vi är motsägelsefullt eftersom nästan samtliga intervjuade individer var eniga om att stress måste kunna hanteras individuellt.

5.1.3 Rättigheter, skyldigheter och kontroll

Flertalet chefer samt mellanchefer anser att situationer som påverkar välmående endast behöver diskuteras vid behov på arbetsplatsen, och därmed är utbildning och vidareutveckling inom ämnet inte prioriterat. Utbildning ses ofta som någonting som kostar både tid och pengar och möjligheten att använda det som en långsiktig investering i personalen, genom att motivera dem, går i många fall obemärkt förbi (jfr. Townley 1993, s. 526). Däremot skulle ett visat intresse från personalen uppskattas även om det inte belönas. Med andra ord upplever vi att de anställda saknar kontroll och

möjlighet att påverka belöningar, det vill säga skapas en *external locus of control* som i sin tur har negativ inverkan på trivseln på arbetsplatsen (jfr. Ross 1995, s. 9). Det som kan tyckas vara motsägelsefullt i detta är att personalen inte informeras om möjligheten att göra önskemål om utbildning. De flesta chefer och mellanchefer är medvetna om att personalen saknar insikt i sina rättigheter samt skyldigheter men väljer trots detta att undanhålla sina tankar. Om det är medvetet eller inte kan endast spekuleras i, men genom att undanhålla information anser vi att personalen indirekt kontrolleras (jfr. Townley 1993, s. 525-526).

Personalen är inte medveten om vilka möjligheter samt rättigheter de har på sin arbetsplats. Redan vid anställningens början brister kommunikationen när skyldigheter och förväntade presentationer inte specificeras. Det skapas då ett kommunikationsglapp mellan förväntningar och utförda prestationer som kan vara en bidragande faktor till hög personalomsättning (jfr Townley 1993, s. 524). Trots att glappet uppmärksammas av somliga chefer tror vi att en önskan finns om att minska glappet. Detta kan bidra till stress för cheferna som är medvetna om att personalen i viss mån behandlas orättvist.

Avslutningsvis krävs det en medvetenhet om befintliga och möjliga problem som uppstår när individer inom hotellbranschen inte har möjlighet att hantera upplevda problem som uppstår på grund av stress. Många författare poängterar kommunikation och utbildning som ett sätt att lyfta fram svårigheter kring bland annat stress i ett led att motverka dess negativa effekter (e.g. Clegg et al. 2007). Våra slutsatser kring detta presenteras i följande del.

5.2 Slutsats

För att avsluta uppsatsen kommer de frågeställningar som presenterades inledningsvis att besvaras nedan.

1. Hur hanteras frågor rörande stress på arbetsplatsen inom hotellverksamheter?

Det finns en medvetenhet om att välmående är väsentligt och att stress har en negativ inverkan. Hotellen hanterar stress på snarlika sätt då det framkommer i sporadiska diskussioner på arbetsplatsen men utbildning nämns inte. Individer som söker sig till branschen förväntas ha en medvetenhet om effekterna av stress och därför berörs inte ämnet. Fokus läggs bland annat på att försöka hantera stressen tillsammans som en "familj" där individer stöttar varandra, och frågor rörande välmående på arbetsplatsen är något som lyfts fram endast som ett resultat av den nära relationen mellan chefer, mellanchefer och anställda. Detta anses öka motivationen, bemyndigandet

och engagemanget vilket leder till välmående. Det läggs även fokus på att stressen, i största möjliga mån, ska hanteras på ett individuellt plan där du själv ansvarar för att bevisa att du hör hemma i branschen.

Stress är, som kontinuerligt nämnts under uppsatsens gång, någonting självklart och huruvida du kan hantera det eller inte kan bero på ålder, erfarenhet och benägenhet att hantera stress. Hanteras inte stressen kan det i sin tur påverka verksamhetens produktivitet och effektivitet samt övriga anställda på ett negativt vis. På grund av att många individer inom hotellbranschen är unga och saknar erfarenhet anser vi att det blir en ond cirkel där det aldrig ges möjlighet till att utvecklas, eftersom de inte ges en chans att förbättras eller lära sig hantera stress. På så sätt blir det en bransch präglad av hög personalomsättning.

I dagsläget anses stress i hotellbranschen vara så självklar att det ägnas bristfällig uppmärksamhet, och nya sätt att se på det och användbara verktyg att använda förbises. Strategier för att hantera problemet bör därför tas fram rörande kommunikation, personalhantering, utbildning och vidareutveckling. Hotellbranschen skulle gynnas av att uppmärksamma personalfrågor i lika stor utsträckning som exempelvis lönsamhetsmål. Strategier bör därför utformas för att främja välmående, dels för att chefen ska ha en tydlig bild över hur personal bör hanteras och dels för att personalen ska uppleva en trygghet i att de vet hur de kommer att behandlas. I nuläget kan förvirring uppstå när chefen i ena stunden är vän och är chef i den andra. Den stress som uppstår på grund av detta ges inte uppmärksamhet i forskningen och därmed förbises en avgörande faktor som påverkar välmående. Eftersom det blivit tydligt att stress är någonting som inte går att undvika i hotellbranschen anser vi att ett proaktivt arbete genom att exempelvis nyttja synsättet KASAM kan vara en fördelaktigt (jfr. Antonovsky 1996, s. 15).

2. Hur upplevs eventuella påverkningar av stress på arbetsplatsen inom hotellverksamheter?

Det finns många motsägelsefulla uttalanden gällande hur man som anställd, mellanchefer och chef inom hotellbranschen upplever de påverkningar som uppstår genom stress. Å ena sidan upplevs stress negativt, oavsett om det är personen själv som upplever det eller andra runt omkring. Å andra sidan ses det som ett nödvändigt ont som inte ägnas tid till att fundera på och helt enkelt accepteras. Genom att verksamheten fungerar som en familj upplevs stressen inte som något negativt utan som ett problem som man tacklar tillsammans med hjälp av bland annat avslappnade samtal på eller utanför arbetstid. Om man som anställd i dessa situationer skulle förhålla sig objektivt kan ett

bristfälligt ledarskap upptäckas. Det saknas kunskap om verktyg som är proaktiva samt ett långsiktigt förhållningssätt till hur ett hållbart välmående kan skapas.

Undersökningen visar dock att trots den accepterande inställningen leder stress till konflikter när bristfällig hantering råder. Konflikter kan i vissa situationer uppstå när samtliga anställda blir frustrerade över att en individ upplever stress vilket i sin tur anses "spilla över" på resten av verksamheten. På så vis blir hela organisationer negativt påverkade av en individs stress. Detta kan få konsekvenser för bland annat verksamhetens lönsamhet och personalens välmående.

För att kunna påverka hur individer upplever stress inom hotellbranschen måste organisationer först hantera problematiken som lyfts fram i den första frågeställningen. Med hjälp av strategier och framgångsrika verktyg inom stresshantering kan organisationer identifiera problematiska områden och se vilka förbättringar som kan genomföras. Genom hållbara strategier, utbildning och vidareutveckling kan nya sätt att hantera problem som uppstår genom stress upptäckas och därmed minska personalomsättningen. Det är även väsentligt för branschen att investera i befintlig personal och hjälpa dem hantera stress istället för att kontinuerligt söka individer som har en fallenhet för att själva hantera stress. Därmed kan många av de konflikter som uppstår i samband med stress reduceras.

5.2.1 Egna reflektioner

Det finns mycket i dessa besvarningar som kan kopplas till Townleys (1993; 1995) kritik mot HRM. Det är tydligt att åsikten om att personalens bästa är viktigast inte stämmer överens med verkligheten när beslut alltid tas som är till fördel för verksamheten, trots att det kan stå i kontrast med vad personalen vill. Det finns inte alltid en medvetenhet från personalens sida om att situationer kan hanteras på ett annat sätt men ledningen väljer att undanhålla rättigheter likväl som skyldigheter. Det som även framkommit är att det för chefer och mellanchefer är svårt att balansera de hårda samt de mjuka delarna av HRM som presenterats i det teoretiska ramverket. Kontrasterna mellan den vänskapliga relationen och den auktoritära rollen är i nuläget stort och det bör finnas en balans mellan dessa två, eftersom ett professionellt ledarskap är viktigt och ofrånkomligt i alla verksamheter. De lärdomar som finns att få inom hotellbranschen anser vi sedan kunna nyttjas med fördel i övriga tjänsteverksamheter.

Tillvägagångssättet som använts i denna studie anser vi vara bra för den typ av undersökning som genomförts. För att stärka undersökningen ytterligare hade vi möjligtvis kunnat intervjua fler anställda samt se hur det dagliga arbetet ser ut genom observationer. Vidare har denna forskning bidragit till den befintliga forskningen gällande välmående inom tjänsteverksamheter genom att den personalansvariges roll, men även de anställdas, har uppmärksammats och därmed hur hanteringen av stress ser ut. Den har även bidragit till att förtydliga relationen mellan en personalansvarig och anställd genom att visa hur viktigt det är för chefer och mellanchefer att ha nära relationer till sina anställda.

5.3 Implikationer för forskning och praktik

Under arbetets gång har ett flertal tankar uppstått som skulle vara av intresse att titta närmare på genom vidare forskning. I framtiden bör studier av denna sort inte enbart se hotellverksamheter som enhetliga, utan lyfta fram en jämförelse mellan små och stora hotell då det antytts att personalansvar, och därmed personalens upplevelser av stress, ser annorlunda ut beroende på verksamhetens storlek. Vidare forskning kan visa hur ett litet hotell kan arbeta för att ge välmående lika stort utrymme som andra ansvarsområden som den personalansvarige har. Det kan även vara viktigt att göra undersökningar huruvida det är lönsamt för tjänsteverksamheter att i stor utsträckning utbilda samtlig personal om personalomsättningen fortfarande är hög. Det kan exempelvis gälla utbildning och vidareutveckling för unga som i huvudsak studerar, vikarier eller andra timanställda som ser arbetet som tillfälligt. Det kan även vara av intresse att undersöka den stress som uppstår i samband med svårigheterna för anställda, mellanchefer och chefer att mentalt lämna arbetsplatsen, samt vilka konsekvenser det får för välmående. Genom studien har vi uppmärksammat att detta frekvent förekommer, men behandlas inte tillräckligt av litteraturen.

6. Källförteckning

Tryckta källor

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Andra utgåvan. Stockholm: Natur och Kultur.

Boella, M. & Goss-Turner, S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry: An Introductory Guide*. Stad: Butterworth-Heinemann Ltd.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning och organisation*. Malmö: Liber.

Holmberg, I. & Tyrstrup, M. (2012). Managerial leadership as event-driven improvisation. I Stefan Tengblad (red.) *The work of managers – towards a practice theory of management*. (ss. 47-69). New York: Oxford University Press.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2004). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Legge, K. (1995). HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. I John Storey (red.), *Human resource management – a critical text* (ss. 33-63). London, New York: Routledge.

Patel, P & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Purcell, J. (1995). Corporate strategy and its link with human resource management strategy. I John Storey (red.), *Human resource management – a critical text* (ss. 63-87). London, New York: Routledge.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ Intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Storey, J. (1995). Human resource management: still marching on, or marching out? I John Storey (red.), *Human resource management – a critical text* (ss. 3-33). London, New York: Routledge.

Storey, J. (1995). *Human resource management – a critical text*. London, New York: Routledge.

Sveningsson, S., Alvehus, J. & Alvesson, M. (2012). Managerial leadership: identities, processes, and interactions. I Stefan Tengblad (red.), *The work of managers – towards a practice theory of management*. (ss. 47-69). New York: Oxford University Press.

Tengblad, S. (2012). *The work of managers – towards a practice theory of management*. New York: Oxford University Press.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Elektroniska källor

Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health promotion international*, Vol. 11, No 1.

Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46, 2, p. 284-309.

Brymer, R., Perrewé, P. & Johns, T. (1991). Managerial job stress in the hotel industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 10, 1, p. 47-58.

Ganster, D., Mayes, B., Sime, W. & Tharp, G. (1982). Managing Organizational Stress: A Field Experiment. *Journal Of Applied Psychology*, 67, 5, p. 533-542.

George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 8, p. 1027-1055.

Jogaratanam, G., & Buchanan, P. (2004). Balancing the demands of school and work: stress and employed hospitality students. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 16, 4, pp. 237-245.

Joyce, W. (2005). What really works: HR's role in building the 4 + 2 organization and an introduction to the case studies in the HR leadership forum, *Human Resource Management*, 44, 1, pp. 67-72.

Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental medicine*, Vol. 59, pp. 67-72.

Neera, J., Anjane, S., & Shoma, M. (2010). Leadership Dimensions and Challenges in the New Millennium. *Advances In Management*, 3, 3, pp. 18-24.

Ross, G.F. (1995). Work stress and personality measures among hospitality industry employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 6, pp. 9-13.

Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy Of Management Review*, 18, 3, pp. 518-545.

Townley, B. (1995). Managing By Numbers: Accounting, Personnel Management And The Creation Of A Mathesis. *Critical Perspectives On Accounting* 6.6: 555-575.

Webbdokument

FHIs hemsida.

<http://www.fhi.se/Documents/Statistik-uppfoljning/Folkhalsoenkaten/Resultat%202012/PH.xls>.

Senast läst: 2013-05-27.

Liv och lusts hemsida.

<http://www.liv-lust.se/content/view/15/29/>. Senast läst: 2013-05-27.

ENWHPs hemsida.

<http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html>. Senast läst: 2013-05-27.

WHOs hemsida.

http://www.who.int/topics/mental_health/en/. Senast läst: 2013-05-27.

Muntliga källor

Chef 1 på hotell D, Intervju 2013-05-02.

Chef 2 på hotell E, Intervju 2013-05-06.

Chef 3 på hotell B, Intervju med 2013-05-07.

Chef 4 på hotell A, Intervju 2013-05-03.

Mellanchef 1 på hotell C, Intervju 2013-04-26.

Mellanchef 2 på hotell E, Intervju 2013-05-06.

Mellanchef 3 på hotell F, Intervju 2013-05-07.

Anställd 1 på hotell C. Intervju 2013-04-26.

Anställd 2 på hotell D. Intervju 2013-05-02.

Anställd 3 på hotell B. Intervju 2013-05-07.

Bilaga 1

Intervjuguide: Chef

Inledning

- Presentera oss själva och syftet med vår intervju och uppsats. Tack för att du ställer upp.
- Informera om att intervjun spelas in, kan välja att vara anonym, det kommer att transkriberas men ej publiceras. Intervjun: fungera som en vanlig diskussion, vi kommer att ha några teman att utgå ifrån, känn dig inte bunden till dem - vill du säga någonting så gör det.

Tema 1: Inledning

- Presentera dig själv: namn, ålder, kön, utbildning, position, hur länge du varit verksam inom företaget, hur hamnade du här (företaget, arbetsposition)?
- Vad är dina huvudsakliga uppgifter?
- Hur kommer det sig att du valde att arbeta med det?
- Kan du berätta för oss om hur strukturen ser ut i din organisation? Platt, många led, samma nivå, hierarkisk, byråkratisk osv?
- Hur många anställda har ni?

Tema 2: Personalansvar

- Hur utövas personalansvar i din organisation?
- Vad innebär personalansvar för dig?
- Vilka egenskaper hos en personalansvarig tror du uppskattas av personalen?
- Kan du beskriva vilka HR/personal strategier ni arbetar efter. Är de kopplade till organisationens strategier? Hur? (Mål?)
- Hur säkerställer du att personalen får ta del av informationen?
- Skulle du vilja beskriva den relation din position har till personalen och ledningen?
- Hur yttrar det sig? Ge gärna ett exempel.
- Tror du att det kan påverka organisationen som helhet, om ja, på vilket sätt?

Tema 3: Välmående

- Vilken inverkan tror du det får på stämningen på arbetsplatsen? Hur? Varför?
- Hur viktigt anser du att det är att personalen trivs? Varför?
- Hur kan personalens trivsel och välmående påverka övriga medarbetare/organisationen? Varför?
- Vilka orsaker tror du kan ligga bakom om en person trivs/mår bra eller inte/är ledsen/nere.

- Finns det något som du som personalansvarig gör för att främja/hindra trivsel? Skulle du vilja ge ett konkret exempel på en situation där detta förekom?
- Är välmående på arbetsplatsen något som lyfts fram? Hur?
- Då stress är vanligt förekommande i den här branschen, hur väljer ni att hantera detta? Ingår det i ert arbete för välmående eller sker det mer informellt? Ex, öppna dialoger med varandra...
- Hur upplever du personalens välmående idag? Varför? Vad beror det på?
- Är det något som du/organisationen tycker är viktigt? Varför? Hur kommunicerar du det till personalen?

Tema 4: Organisationens mål kontra personalen

- Kan du berätta lite om vilka riktlinjer som du får av ledningen/högre chef? På vilket sätt yttrar det sig?
- Hur implementerar du riktlinjerna?
- Upplever du att det kan finnas en intressekonflikt mellan vad personalen/cheferna vill. Hur hanteras det? Vill du utveckla ditt svar genom att ge ett exempel? Varför? Ex: produktivitetskrav, ej överens.
- Vilken roll har du som personalansvarig i detta? Hur gör du? Varför?
- Vad finns det för utvecklingsmöjligheter för dig som är HR/personalansvarig? Ex: utbildningar osv.
- Erbjuds det utbildningar/workshops för personalen? Vilka/varför? Något som har med stresshantering att göra...?

Tema 5: Avslutande del

Innan vi rundar av, har du några fler frågor eller någonting du vill tillägga?

Avslutningsvis: Tack för att du tog dig tid att delta i vår undersökning. Vill du ta del av arbetet när vi är klara? Om vi har några följdfrågor, får vi maila dig? Vill du att vi använder en pseudonym?

Intervjuguide: Anställd

Inledning

- Presentera oss själva och syftet med vår intervju och uppsats. Tack för att du ställer upp.
- Informera om att intervjun spelas in, kan välja att vara anonym, det kommer att transkriberas men ej publiceras.

Tema 1: Inledning

- Presentera dig själv: namn, ålder, kön, utbildning, position, hur länge du varit verksam inom företaget, hur hamnade du här (företaget, arbetsposition), hotellet?
- Vad är dina huvudsakliga uppgifter?
- Varför arbetar du på den position du gör? Hur kommer det sig att du valde att arbeta med det? Skulle du kunna specificera dina arbetsuppgifter?

Tema 2: Personalansvar

- Anser du att det krävs vissa egenskaper för att ha ett personalansvar?
- Vilka egenskaper uppskattar du hos en personalansvarig?
- Vad innebär personalansvar för dig?
- Hur utövas personalansvar i din organisation?
- Känner du till om det finns några HR/personal strategier i den organisation du arbetar? Om ja, vilka? Om nej, varför inte och tycker du att det behövs?
- Som anställd, känner du att du får ta del av all viktig information som rör personalen? På vilket sätt förmedlas informationen till personalen? Hur ofta?
- Skulle du vilja beskriva hur kontakten till din personalansvarig ser ut?
- Hur yttrar det sig?

Tema 3: Välmående

- Hur viktigt anser du att det är att personalen trivs? Varför?
- Hur kan personalens trivsel och välmående påverka övriga medarbetare/organisationen? Varför?
- Vilka orsaker tror du kan ligga bakom om en person trivs/mår bra eller inte/är ledsen/nere.
- Hur upplever du att den personalansvarige främjar/hindrar detta? Skulle du vilja ge ett konkret exempel på en situation där detta förekom?
- Hospitality industrin/hotellbranschen är känd för att vara stressfylld, anser du att detta stämmer? Är det någonting som du anser är uppmärksammat på din arbetsplats? Om ja, hur? Om nej/lite, tycker du att det behöver uppmärksammas (mer)?
- Då stress är en faktor som kan påverka välmående, hur hanterar du stress på arbetsplatsen? Finns det något som den personalansvarige gör för att ge dig verktyg som hjälper dig hantera stress? Vilka? Varför/varför inte?

Tema 4: Organisationens mål kontra personalen

- Upplever du att det kan finnas en intressekonflikt mellan vad personalen/cheferna vill/anser vara viktigt. Hur hanteras det? Vill du utveckla ditt svar genom att ge ett exempel? Varför? Ex: produktivitetskrav, ej överens.
- Vilken roll har du som anställd i detta? Hur gör du? Varför?
- Vad finns det för utvecklingsmöjligheter för dig som anställd? Ex: utbildningar osv. Vilka/varför? Något som har med stresshantering att göra...?

Tema 5: Avslutande del

Innan vi rundar av har du några fler frågor eller någonting du vill tillägga?

Avslutningsvis: Tack för att du tog dig tid att delta i vår undersökning. Vill du ta del av arbetet när vi är klara? Om vi har några följdfrågor, får vi maila dig? Vill du att vi använder en pseudonym?