

*EN FALLSTUDIE OM YSTAD
SALTSJÖBADS
LEDARSKAPSKOMMUNIKATION*

Lunds Universitet
Institutionen för kommunikation och medier
MKVA22:4 Höstterminen 2018

Författare: Maja Ramström, Julia Pedersen, Ludvig Nilsson
Handledare: Fredrik Edin
Examinator: Magnus Johansson

Sammanfattning

Denna uppsats undersöker Ystad Saltsjöbads ledarskapskommunikation. Ystad Saltsjöbad är ett medelstort företag som inte har en utpräglad kommunikationsavdelning, någon specifikt ansvarig kommunikatör eller dylikt. Vi har valt att undersöka ledarskapskommunikationen med hjälp av kvalitativ utredningsmetod och även vissa kvantitativa sådana. Undersökningen av företaget syftar åt att ge fördjupade kunskaper om ledarskapskommunikation. Tydlighet är en viktig faktor för avdelningscheferna på Ystad Saltsjöbad, medan vår analys visar på att de informationskanaler som används har vissa brister. Brus uppstår när den huvudsakliga informationskanalen är medierad och information går inte alltid fram som den borde. Slutsaten av undersökningen är att de båda chefspersonerna vi intervjuat arbetar i linje med rekommendationer som finns om hur ledare och chefspersoner bör kommunicera och agera för att skapa goda arbetsförhållanden i organisationer.

Nyckelord: *kommunikation, Ystad Saltsjöbad, organisation, ledarskapskommunikation, intern kommunikation.*

Titel: En fallstudie om Ystad Saltsjöbads interna kommunikation

Författare: Julia Pedersen, Maja Ramström, Ludvig Nilsson, författad vid Institutionen för kommunikation och medier, Lunds universitet höstterminen 2018.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Syfte och frågeställning.....	5
1.3 Forskningsöversikt.....	5
2. Teori.....	7
2.1 Grundläggande begrepp och teorier.....	7
2.1.1 Intern och extern kommunikation.....	8
2.1.2 Formell och informell kommunikation.....	9
2.1.3 Organisationskultur.....	9
2.1.4 Ledarskapskommunikation.....	10
2.1.5 Organisationskommunikation.....	10
2.2 Teoretiskt perspektiv.....	11
3. Metod.....	12
3.1 Kvalitativ fallstudie.....	13
3.2 Intervjuer.....	13
3.3 Enkätundersökning.....	14
3.4 Urval och avgränsning.....	15
3.5 Kritisk reflektion.....	16
4 Analys/Resultat.....	17
4.1 Informationskällor.....	17
4.2 Viktiga egenskaper hos ledare.....	19
4.3 Kommunikationsstrategier och metoder.....	21
4.4 Tydlighet som prioritet.....	23
5 Diskussion.....	24

Källförteckning	27
<i>Tryckta källor</i>	<i>27</i>
<i>Muntliga källor.....</i>	<i>30</i>
Bilaga 1	31
<i>Intervju med intervjuperson 1</i>	<i>31</i>
Bilaga 2	35
<i>Intervju med intervjuperson 2</i>	<i>35</i>
Bilaga 3	39
<i>Enkät till medarbetarna.....</i>	<i>39</i>

1. Inledning

Den interna kommunikationen har ofta en lägre status än den externa kommunikationen i företag (Falkheimer & Heide 2014:29). Den interna kommunikationen är dock väsentlig för företagets effektivitet och därav dess överlevnad, den förtjänar därför mer uppmärksamhet än vad den ofta får. På grund av detta har vi valt att göra en undersökning om Ystad Saltsjöbads ledarskapskommunikation, som är en del av den interna kommunikationen. Vi har valt att utföra en undersökning om ledarskapskommunikation för att kunna bidra med ytterligare kunskap till forskningsområdet. Vi anser att ämnet är relevant att undersöka för att intern kommunikation är en stor bidragande faktor för organisationers effektivitet och möjligheter för fortsatt utveckling (Slijepčević & Radojević 2018:124-127), samt eftersom organisationer bygger upp samhället vi lever i idag. Vidare anser vi att det är viktigt att ha stor kännedom om ämnet ledarskapskommunikation. Vi valde därför att utföra en fallstudie av Ystad Saltsjöbad då det är en medelstor organisation som kan tänkas ha liknande egenskaper som andra medelstora företag inom exempelvis servicebranschen. Kunskaperna som vi får ut av denna undersökningen kommer då möjligtvis kunna tillämpas på andra organisationer med liknande egenskaper och struktur.

Det har tidigare forskats en hel del om ämnet intern kommunikation, men desto mindre om ledarskapskommunikation. Vi anser att ämnet är så viktigt att det är värt att utöka kunskaperna kring hur chefer kommunicerar med, samt till sina medarbetare. Kunskaperna vi erhåller genom att utföra en undersökning om Ystad Saltsjöbads ledarskapskommunikation kommer kunna leda till djupare kunskaper inom ämnet. Den här undersökningen är också relevant för att synliggöra strukturer och mekanismer i organisationen (Ekström & Larsson 2010:18).

1.1 Bakgrund

Vi har undersökt ledarskapskommunikationen hos aktiebolaget Ystad Saltsjöbad - vilken är en del av den interna kommunikationen. Företaget är ett spahotell som ingår i den större koncernen ESS Group, som även äger ett antal andra hotell, restauranger och nattklubbar. ESS Group profilerar sig själva som destinationsskapare. Deras mål är inte att starta och driva vanliga hotell, ambitionen är att skapa destinationer, med andra ord platser man vill resa till just för att bo på deras hotell samt att skapa stamgäster genom god service. Företaget har inte någon kommunikationsavdelning, någon speciellt ansvarig kommunikatör eller liknande, trots att

företaget är av relativt stor storlek. Av den orsaken var det extra intressant att undersöka just detta företaget och hur cheferna inom bolaget kommunicerar med deras medarbetare. Med intern kommunikation syftar vi på den kommunikation som främst rör sig inom organisationens gränser. Det kan vara den kommunikation som sker mellan chefer och medarbetare samt mellan medarbetare till medarbetare, i alla riktningar (Falkheimer & Heide 2014:28). Med andra ord är det också en form av ledarskapskommunikation.

Vi har utfört en kvalitativ fallstudie av företaget, med viss hjälp utav kvantitativ metod. Detta för att införskaffa insikter som inte kunnat nås genom endast kvalitativa metoder.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur personer i chefspositioner kommunicerar med sina medarbetare på Ystad Saltsjöbad, samt att se hur ledarskapskommunikationen fungerar i organisationen på ett övergripande sätt. Vi har undersökt hur olika avdelningschefer på företaget förmedlar information samt vad medarbetarna på hotellet tycker om dessa metoder. Även hur företagets medarbetare anser att en chef ska vara. För att vägleda oss i vårt arbete har vi formulerat några forskningsfrågor:

- Hur kommuniceras information från avdelningschefer till medarbetare på företaget Ystad Saltsjöbad?
- Vilken strategi finns vad gäller att förmedla information inom företaget?
- Vilka egenskaper anses inom företaget vara viktigast för ledarskapskommunikationen?

1.3 Forskningsöversikt

Vi vill öka kunskapen inom forskningen om ledarskapskommunikation genom att bidra med ytterligare insikter om organisationer som inte har en utpräglad kommunikationsavdelning. En tidigare forskningsundersökning om chefers interna kommunikationsstrategier påvisar att den vanligaste kommunikationsmetoden är e-mail och ansikte mot ansikte-interaktion (Linjuan Men 2014:466). Ansikte mot ansikte-interaktion innefattar bland annat personalmöten. Utöver detta används internet som informationskanal med information i video- och ljudformat, som exempelvis telefonkonferenser och nyhetsbrev. Även informationsvägar i fysisk form används, så som affischer, flyers och tidningar, för att nå ut med information till sina anställda. Mer moderna informationskanaler i form av sociala medier används också flitigt enligt Linjuan Men's undersökning. Främst Facebook, men även Twitter, LinkedIn, Youtube, bloggar och

Instagram (Linjuan Men 2014:466-468). Man kan se att interna kommunikationsstrategier har förändrats över tid. Från att ha präglats av de mer traditionella metoderna som telefonsamtal, personalmöten och affischer, har nu sociala medier blivit en större del av kommunikationen. Även om de traditionella strategierna fortfarande utgör en stor del av organisationers och chefers tillvägagångssätt att kommunicera, har moderna medier blivit en större tillgång och i vissa fall även mer effektiva (Linjuan Men 2014:463-464).

I en annan undersökning visar Slijepčević och Radojević (2018:124) också att intern kommunikation är en stark grundpelare inom en organisation. Den är viktig för att utveckla organisationen, skapa bra relationer mellan anställda, motivera personalen och utveckla ett förtroende inom företaget. Målet är att medarbetarna ska känna sig värdefulla för företaget, för att de enklare ska förstå och acceptera företagskulturen. Det är därför viktigt att den är välplanerad och successivt implementeras i organisationen. Denna typ av kommunikation är viktig för såväl de högsta cheferna inom organisationen, som för mellancheferna och medarbetarna. Den information som går uppifrån och ner behöver vara effektiv för att undvika och förebygga ryktesspridning, vilket är en stor del av bristande förtroende inom organisationen. En tvåvägskommunikation behöver även vara stark mellan medarbetare som är på samma hierarkinivå i organisationen. Intern kommunikation är grunden till organisationers kultur, vilket baseras på värderingar, visioner, mål och arbetsprocesser. Den är därmed ganska komplex och komplicerad, då den grundas i det specifika företagens kultur. Den interna kommunikationen måste planeras i samhörighet med den externa kommunikationen (Slijepčević & Radojević 2018:124-127).

Detta har gett oss en bra teoretisk grund att stå på i vår analys av organisationens tillvägagångssätt för den interna kommunikationen. Dels hur bra kommunikation skapas och vilka verktyg som kan användas för att upprätthålla den över tid. Vad de olika typerna av kommunikation har för syfte och hur de kan påverka organisationsklimatet är ytterligare delar som har varit till god användning för oss. Den teoretiska kunskapen har varit viktig för oss i vår inledande fas när vi undersökte och analyserade företagens interna kommunikationsstrategier. Ett ytterligare syfte med intern kommunikation är att fånga upp "inputs" i form av information genom ens medarbeters kreativitet och intellektualitet, för att bearbeta det och skapa ett mervärde för företaget (Pažeraitė & Repovienė 2018:119). De här delarna av kommunikationen har en inverkan på beslutsfattande, strategisk kommunikationsplanering och policyimplementering. Genom en effektiv intern kommunikation skapas ett värde för såväl

företagets anställda, som verksamheten och kundkretsen. Utöver detta kan även företagets trovärdighet och rykte förbättras då de anställda ses som trovärdiga källor av externa intressenter (Pažėraitė & Repovienė 2018:119). Genom ineffektiv intern kommunikation skapas motivationsbrist, brist på intern feedback, okunskap om organisationskartan och omedvetenhet om organisationens företagsstrategier. Det kommer även påverka arbetsflödet, störa effektiviteten och möjligheterna till att uppnå de mål och visioner organisationen har (Pažėraitė & Repovienė 2018:119-121).

Vi anser oss ha användning för det Pažėraitė och Repovienė visar i sin forskning, om vilken påverkan intern kommunikation har på andra organisationsområden, i vårt arbete. Denna del ger oss en lite bredare förståelse för hur de olika delarna sammanvävs. Alltså både hur de påverkar varandra och samarbetar med varandra, för att skapa en framgångsrik kommunikation. Vi kan se organisationen ur ett perspektiv som inte enbart fokuserar på själva kommunikationen, utan även hur den ger förutsättningar och bidrar till övriga verksamhetsområden för företaget. Med en ytterligare dimension om en ineffektiv kommunikation, kan vi även här identifiera eventuella brister (Pažėraitė & Repovienė 2018:119-121).

För att nå en så hög effektivitet i sin kommunikation som möjligt så är det viktigt att personen i chefsposition är förstående, lyssnande och intresserad (de Lange & Mulder 2017:28). Detta ger positiva influenser på medarbetarna och ökar kommunikationskvalitén. Genom att skapa ett klimat av rättvis och tillgänglig information, kan chefer skapa goda relationer med de anställda. Detta bidrar till att anställda motiveras och uppmuntras till att delta och intressera sig för företagets utveckling och förändring. Den här typen av kommunikation är väsentlig för arbetsrelationer och samhörighet i miljöer där det förväntas att man ska uppnå ett resultat. Den är även avgörande för att påskynda en förbättring och förändring av och inom företaget. Detta går hand i hand med att motivera och inspirera de anställda (de Lange & Mulder 2017:28-29).

2. Teori

2.1 Grundläggande begrepp och teorier

Vi har valt att definiera följande begrepp för att de är starkt förknippade med ämnet vi undersökt. Vi redogör även för vårt valda perspektiv som vi använt oss av i denna undersökning i detta kapitel.

2.1.1 Intern och extern kommunikation

Gränsen mellan den interna och externa kommunikationen är inte lika tydlig idag som förr, eftersom gränserna mellan organisationer och deras omgivningar har blivit allt mer flytande och vaga (Heide m.fl. 2012:64). Strid (1999:85) menar att det interna arbetet i allt högre grad används i de externa sammanhangen, samtidigt som det externa arbetet fått allt fler interna anknytningar.

Falkheimer och Heide (2014:28) beskriver grundläggande definitioner för intern och extern kommunikation i deras bok *Strategisk kommunikation*. Den externa kommunikationen beskrivs som den kommunikation som tar sig utanför organisationens gränser, och riktar sig därefter till aktörer i omvärlden. Vidare beskrivs den interna kommunikationen som den kommunikation som sker inom organisationen, mellan chefer och medarbetare samt mellan medarbetare och medarbetare. Med andra ord är det också en form av ledarskapskommunikation. Som tidigare nämnts möts den interna och externa kommunikationen allt mer (Falkheimer & Heide 2014:28). Larsson (2014:89) menar att kommunikation inom organisationer kan ske på olika hierarkiska nivåer, man kan även identifiera tre olika storleksnivåer; den interpersonella nivån, smågruppsnivån och en stor- och flergruppsnivå. Den interpersonella nivån avser samtal och dialoger mellan två individer, smågruppsnivån avser kommunikationen på den vanliga mötesnivån i den mindre enheten medan stor- och flergruppsnivån syftar åt kommunikationen på de nivåer där hela eller delar av en organisation möts.

Den interna kommunikationen håller sig vanligtvis inom en organisations ramar och pågår ständigt mellan i huvudsak samma personer som är delaktiga i organisationen (Larsson 2014:88). Richmond med flera (2012) har identifierat olika roller för kommunikationen inom organisationer: den informativa rollen, integrationsrollen, ledningsrollen, den övertalande rollen och socialiseringsrollen. Om den interna kommunikationen i en organisation är välfungerande kan den lyfta hela verksamheten som helhet, medan det kan få grova konsekvenser om den inte fungerar (Richmond m.fl 2012). Vi har valt att definiera både intern

och extern kommunikation för att de två begreppen står så nära varandra och det är ofta svårt att tala om det ena utan det andra. Vi definierar de båda begreppen för att visa att de hänger ihop, och för att intern kommunikation är nära förknippat med ledarskapskommunikation.

2.1.2 Formell och informell kommunikation

Kommunikationen inom organisationer kan delas in i formell och informell kommunikation. Larsson (2014:86) beskriver på en grundläggande nivå de två olika begreppens betydelser. Formell kommunikation innefattar den kommunikation som ledningen i en organisation förmedlar ut till sina anställda, som exempelvis olika regler, strategier och mål organisationen har. Informell kommunikation är huvudsakligen den kommunikation som medarbetarna skapar emellan dem bredvid den formella kommunikationen. Den informella kommunikationen är inte lika strikt, utan utformas ofta genom vardagliga samtal (2014:86).

Även den formella och informella kommunikationen hör samman och påverkar varandra. Till följd av att de formella kanalerna sällan tillfredsställer medarbetarnas behov av information, finns den informella kommunikationen som ser till att behoven uppfylls. Informell kommunikation förekommer alltid till viss utsträckning inom företag, dock utvecklas den mer desto mindre de formella kanalerna lyckas tillgodose medarbetarna med budskap och information (Larsson 2014:86).

2.1.3 Organisationskultur

Organisationskultur började bli omdiskuterat på 1980-talet och växte då som ämne, vilket grundade sig i en idé om att man kunde få ökad förståelse för organisationer och vilka faktorer som gjorde dessa effektiva genom att studera deras kultur (Heide m.fl. 2012:46). Bang (1999:24) har utformat en definition av organisationskultur, han menar att organisationskultur formas och utgörs av gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som skapas när deltagare i organisationer kommunicerar med varandra och omvärlden. Även Larsson (2014:73) ställer sig bakom denna definition av organisationskultur.

French och Bell (1990:19) menar att det finns olika aspekter av kultur i en organisation. De menar att det finns formella aspekter som inkluderar mål, teknologi, struktur, färdigheter och

finansiella resurser. Vidare menar de att det finns informella aspekter av kulturen i en organisation; attityder, värderingar, känslor, sociala kontakter och gruppnormer. De informella aspekterna innehåller flera begrepp som Heide med flera använder för att definiera organisationskultur, till skillnad från de formella aspekterna; Johansson och Simonsson inkluderar inte något av de här begreppen i sin definition av organisationskultur (2012:47).

2.1.4 Ledarskapskommunikation

Ledarskapskommunikation inkluderar det mesta av vad chefer och ledare gör och är oftast en del av deras ordinarie arbetsuppgifter. Traditionellt sätt så menar Larsson (2014:93) att ledarskapskommunikation innebär att chefer kommunicerar till medarbetare på lägre nivåer, där chefen kan liknas vid en dirigent. Men på senare år ser man snarare på chefer som ledare, visionärer, coacher, inspiratörer och så vidare snarare än som kontrollant och övervakare. Detta innebär också att kommunikationen nu kan färdas inom alla riktningar i organisationer, idag kan man säga att chefers uppdrag till stor del handlar om att sälla, förädla, förklara information samt skapa möjligheter för diskussion för medarbetare (Larsson 2014:93).

2.1.5 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation grundades i de tidiga amerikanska teorierna om organisation, företagsledning och retorik (Heide m.fl. 2012:65). Organisationskommunikation innefattar organisationens alla olika former av kommunikation, det är med andra ord ett samlingsbegrepp för kommunikation inom organisationer (Falkheimer & Heide 2014:91). Den inkluderar således både den interna och externa kommunikationen inom organisationen.

Storleksmässigt är fältet organisationskommunikation lika stort som kommunikations fältet, då organisationskommunikationen omfattar kommunikationsprocesser som går från intrapersonell kommunikation till masskommunikation (Heide m.fl. 2012:70ff.).

Organisationskommunikation handlar om företags, myndigheters och intresseorgans alla kommunikativa handlingar och interaktioner. Traditionellt har det bara avsett den interna kommunikationen men idag ser vissa forskare det som en term för all kommunikation av en organisation, både intern och extern sådan (Larsson 2014:83). I litteraturen brukar dock den

interna kommunikationen betonas när man diskuterar organisationskommunikation (Larsson 2014:83). Som tidigare nämnt finns det olika sorters organisationskommunikation, både extern och intern, informell och formell samt verbal och icke-verbal kommunikation. Heide med flera refererar (2012:67) till Reddings grundprinciper som haft stort inflytande för området intern kommunikation. Redding menar att betydelse uppstår i mottagarnas tolkningsprocess, meddelandet som tas emot är det som mottagaren agerar efter, mer kommunikation är inte alltid bättre, betydelser förändras när meddelanden skickas från individ till individ och organisationsklimat är viktigare än färdigheter och tekniker (Heide m.fl 2012:67; Tompkins & Wanca-Thibault, 2001) En del forskare menar att organisationer *är* kommunikation (Larsson 2014:82).

2.2 Teoretiskt perspektiv

Vi har undersökt Ystad Saltsjöbads ledarskapskommunikation utifrån det klassiska perspektivet. Inom det klassiska perspektivet betraktas organisationer som objekt som kan studeras med hjälp av metoder och begrepp som även står i centrum inom samhällsvetenskapen. Man anser inom detta perspektiv att organisationskommunikation är en aktivitet som kan observeras objektivt, man menar att den kan mätas och klassificeras samt förknippas med andra processer i organisationen i fråga. Traditionalisterna intresserar sig ofta till stor del för relationen mellan kommunikationsprocesser och organisationers effektivitet och fokuserar även på faktorer som informationsflöde inom olika nätverk som finns i organisationerna, oklarheter i meddelanden, hinder i kommunikationskanaler samt högre uppsatta chefers strategier i deras kommunikation med medarbetare på lägre nivåer (Daniels, Spiker & Papa 1997:8). Förr ansåg man inom det klassiska perspektivet att organisationer styrdes med hjälp av chefers kontroll och var beroende av väl fungerande kommunikation för att fungera effektivt (1997:9).

Heide, Johansson och Simonsson nämner i *Kommunikation i organisationer* flera olika forskningsstudier som har utgått ifrån det klassiska perspektivet. Studierna kommer fram till olika kriterier för effektiv kommunikation i organisationer. Kommunikationen ska identifieras med begrepp som; ansvarsfull, koncis, uppriktig, professionell, klar, riktig, relevant och trovärdig. I studierna kommer man också fram till att medarbetare främst föredrar interpersonell kommunikation och att de som har en relation med den högsta chefen är nöjda med informationen de får i högre utsträckning (2012:91).

Vi har valt att utgå ifrån det klassiska perspektivet eftersom vi fokuserar på hur kommunikation bidrar till effektiviteten inom organisationen och vilka kommunikativa strategier som används. Det tolkande perspektivet finner vi inte relevant för vårt arbete eftersom det bland annat fokuserar på hur individer agerar, sociala konstruktioner och hur tolkningar konstrueras (Daniels, Spiker & Papa 1997:10). Tompkins skriver att kommunikation enligt det tolkande perspektivet bygger upp organisationer och medverkar till att konstituera dem (Tompkins 1984). Detta skrev han som kritik till det klassiska perspektivet, som såg på organisationer som enheter där kommunikation uppstår. Vi finner inte heller det kritiska perspektivet relevant eftersom det till stor del fokuserar på förtryckta grupper i organisationer samt förtryckarinstrument (Daniels, Spiker & Papa 1997:12). Thompson (1992) betonar inom det kritiska perspektivet hierarkiska maktstrukturer. Den huvudsakliga faktorn inom perspektivet gäller organisationsmedlemmars möjligheter att påverka sin egen verklighet, samt hur makt kommer till uttryck genom att vissa uppfattningar om verkligheten blir dominerande eller nedtryckta (Falkheimer & Heide 2003). Vi har valt att använda oss av det klassiska perspektivet då det ser organisationer som hierarkiska enheter med över- och underordnade beslutsfattare. Ystad Saltsjöbad har en struktur av olika avdelningar där man sköter olika sorters arbetsuppgifter och organisationen är av hierarkisk karaktär, därför passar det bäst att anlägga det klassiska perspektivet i den här undersökningen. Företaget har också fasta regler och instruktioner och är uppbyggd med centralisering. Beslut tas till största del i ledningsgruppen eller av avdelningschefer.

3 Metod

I denna kvalitativa fallstudien har vi undersökt ledarskapskommunikationen på Ystad Saltsjöbad. För att kunna besvara våra frågeställningar har vi använt oss av kvalitativa intervjuer med två avdelningschefer på Ystad Saltsjöbad samt en kortare enkätundersökning bland medarbetare på hotellets olika avdelningar. En kvantitativ enkätundersökning användes för att få ytterligare insikter om medarbetarnas tankar och åsikter om ledarskapskommunikationen på företaget. Denna enkätundersökning fungerade som ett komplement och sekundärt material till intervjuerna med de två chefspersonerna. För att bli insatta i ämnet vi undersökt har vi också läst in oss i litteratur och vetenskapliga artiklar. Vidare följer närmare beskrivningar av respektive metod.

3.1 Kvalitativ fallstudie

En kvalitativ fallstudie är en metod som är användbar då man ska studera ett fenomen på ett djupare plan (Merriam, 1994:21). I en fältundersökning kan man använda sig av flera olika metoder för att samla in vetenskaplig information, och i vår fältundersökning har vi använt oss av kvalitativa intervjuer samt enkäter (Merriam 1994:24). Genom metoder som kvalitativa intervjuer och enkäter ser vi att vi får en klar bild och djupare förståelse för våra frågeställningar om företaget Ystad Saltsjöbad (1994:36). Kvalitativa studier kan inte användas till att göra större generaliseringar för exempelvis en större befolkning, demografisk grupp eller dylikt. De syftar snarare åt att komma underfund med djupare och grundläggande egenskaper och strukturer, som exempelvis olika mekanismer och strukturer i organisationer (Ekström & Larsson 2010:18). Med andra ord kan fallstudien användas för att systematiskt studera olika företeelser (Merriam 1994:21). Fallstudier är enligt Merriam (1994:34) deskriptiva och Eisenhardt och Graebner (2007:26) skriver att de lämpar sig bäst för att besvara så kallade ‘‘hur’’- och ‘‘varför’’-frågor.

Vi har valt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt då vi söker djupare kunskaper om en organisation och inte syftar att göra större generaliseringar för någon större grupp i befolkningen. Förekommer några generaliseringar kommer de gälla grundläggande mekanismer i företaget som möjligtvis också kan förekomma i andra organisationer med liknande egenskaper (Ekström & Larsson 2010:18).

3.2 Intervjuer

Kvale och Brinkmann (2009:17) förklarar att syftet med en kvalitativ forskningsintervju är att försöka förstå världen ur intervjupersonens perspektiv. I vårt fall handlade detta om att förstå hur personer i chefspositioner på Ystad Saltsjöbad resonerar när de står inför att framföra information och budskap internt inom företaget, samt hur företaget påverkas av de här faktorerna. Vi ville få en förståelse för både chefers och medarbetares attityder gällande ledarskapskommunikation. Enligt Larsson (2010:53) beskrivs forskningsintervjuer som relevanta i fall där man vill undersöka sysselsättning inom organisationer eller hur olika yrkesgrupper arbetar. Vidare gör det att kvalitativa intervjuer blir relevanta för vår studie.

Vi har utfört två personliga och enskilda intervjuer. Ett antal frågor ställdes till intervjupersonerna, vilka de flesta gav möjligheter till öppna svar. Vi valde att intervjua två personer som är chefer för olika avdelningar på Ystad Saltsjöbad för att få delvis generell kunskap om ämnet vi valt att undersöka, samtidigt som vi fortfarande ville använda kvalitativa metoder för att kunna undersöka ämnet mer djupgående. Vi är medvetna om att det inte går att införskaffa generell kunskap med kvalitativa metoder och att man då bör använda kvantitativa sådana (Larsson 2010:54), men önskar ändå att få en större överblick över ämnet och tankesätt som kan finnas bland personer i chefspositioner, än vad vi kunnat erhålla med hjälp av endast en intervju.

Vi har använt oss utav öppna intervjuer för att undvika att få standardiserade och korta, innehållslösa svar. Inga 'ja' eller 'nej'-frågor förekom i intervjuerna, snarare frågor som kan kategoriseras som 'hur' och 'varför'-frågor (Yin 2009:4). Innan intervjuerna utfördes skrev vi en intervjuguide som användes på flexibelt sätt, vi ville skapa förutsättningar för diskussion, därav följdes inte intervjuguiden på något strikt vis, utan fungerade som just en guide (Larsson 2010:55). Kinsey med kollegor (1949:78) menar att standardiserade frågor ger standardiserade svar, vilket vi inte eftersökte i vår undersökning.

3.3 Enkätundersökning

Vidare har vi för att få en inblick i hur medarbetarna ser på Ystad Saltsjöbads ledarskapskommunikation även använt den kvantitativa metoden enkätundersökning. Johansson (2010:87) nämner att enkäter är en vanlig och användbar kvantitativ metod för att studera mediepublik och intern kommunikation i företag. Enkäter är även effektivt då man ämnar studera attityder och beteenden hos en grupp människor, vilket i vårt fall blir relevant för att studera ledarskapskommunikationen samt attityderna kring den hos medarbetarna inom företaget (2010:88).

Vi använde oss av vad Ejlertsson (2014:10) beskriver som gruppenkäter, vilket innebär att enkäterna delas ut till respondenterna, besvaras och även samlas in under ett och samma tillfälle. I och med att arbetet var tidsbegränsat menar vi att detta var det mest effektiva för oss, då det gav oss mer tid för analysering av svaren. När vi formulerade frågorna till enkäten utgick

vi ifrån våra frågeställningar och vår problemformulering för att erhålla svar som kunde vara av vikt för vårt arbete.

Enkäten bestod av öppna frågor där medarbetarna själva fyllde i sina svar, frågor med olika svarsalternativ som skulle kryssas i samt frågor där man skulle fylla i vad man tycker i en betygsskala från 1-10. Siffran 1 representerade åsikten "Mycket dåligt" och siffran 10 åsikten "Mycket bra".

3.4 Urval och avgränsning

Då Ystad Saltsjöbad har cirka 250 medarbetare fanns det inte möjligheter för att göra en totalundersökning. En totalundersökning är då man lämnar enkäter till alla personer som är relevanta för enkäten, vilket hade inneburit att vår enkät skulle besvaras av 250 personer (Johansson 2010:90). Vi prioriterade att få svar från alla som blev tillfrågade att vara med i undersökningen istället för att fråga alla medarbetare och bli utan ett stort antal svar. Vi valde därför att avgränsa oss och göra ett urval, genom att låta minst en medarbetare från varje avdelning på Ystad Saltsjöbad ingå i vår undersökning. Genom ett obundet slumpmässigt urval valde vi ut sju medarbetare som fick besvara vår enkät. Medarbetarna som besvarade enkäten var personer som befann sig på Ystad Saltsjöbad när undersökningen genomfördes (2010:91). Enkäten är inte representativ då enbart 7 av 250 medarbetare har besvarat den. Vi kommer därför att använda enkäteresultatet som ett sekundärt material (Johansson 2010:94).

Då målet med vår studie inte var att göra en generalisering eller söka efter något som kan representera en hel population använde vi oss inte av någon slumpmässig teknik när det kommer till vårt urval för intervjuerna (Larsson 2010:61). Vi har istället använt oss av ett stratifierat urval där vi identifierat personer som har chefspositioner på Ystad Saltsjöbad och intervjuat dem. Vi ville intervjua personer med liknande arbetspositioner för att kunna göra jämförelser och identifiera olika tankesätt som kan finnas hos chefer när de kommunicerar med medarbetare.

Vi är väl medvetna om att bortfall kan förekomma vid enkätundersökningar (Ejlertsson 2014:26). Både genom internt bortfall, då personer som besvarat enkäten väljer att hoppa över en eller flera frågor. Det kan bero på olika saker, antingen ses frågan som svårtolkad eller

upplevs de som allt för personliga vilket medför att svaret uteblir (Johansson 2010:95). Även ett externt bortfall kan existera i enkätundersökningar, det är när personer som tilldelats enkäten inte besvarar den. Det kan vara av orsaker som gör att respondenterna inte vill, inte har något intresse för enkäten eller på grund att de inte har tid att besvara den (2010:94).

För att minska risken för internt bortfall har vi noga formulerat våra enkätfrågor. Ejlertsson (2014:51) konstaterar att en stor vikt ligger på språket för att frågorna ska vara begripliga att tolka. Även andra faktorer som att inte förutsätta förkunskaper, undvika dubbla negationer i svarsalternativen med mera är viktigt att tänka på inför utformning av frågorna (Johansson 2010:104ff).

3.5 Kritisk reflektion

Alla olika forskningsmetoder kommer med fördelar respektive nackdelar. En av nackdelarna med intervjuer är att intervjupersonerna påverkas av mänsklig närvaro, frågeformuleringar och så vidare. De kan missförstå, ljuga med mera. Vi är också medvetna om att personer med kommunikationsansvar och i chefspositioner har vissa förpliktelser gentemot organisationen de arbetar för vilket därför kan komma att påverka intervjupersonens karaktär och öppenhet (Von Platen & Young 2014:30). Vi är medvetna om att intervjupersonerna i vår undersökning kan ha överdrivit eller rent av ljugit om sina egna kommunikationsförmågor, då det kan vara svårt att se på sig själv och sina egna förmågor objektivt. Det är troligt att man gärna försöker försköna bilden av ens egna förmågor som chef.

Det finns vissa andra faktorer som också kan skapa problem när det kommer till att intervjua chefspersoner. De här faktorerna kan gälla exempelvis tillgänglighet och tidsbrist. Chefer och ledare är ofta mycket upptagna, de kan vara svåra att få tag i och när man väl lyckas kanske tidsbrist tvingar en att vara väldigt kortfattad (Von Platen & Young 2014:31). Vi har dock lyckats undvika de här problemen. För att lösa tids-dilemmat såg vi till att boka tid för intervjuerna i god tid innan de skulle genomföras. Det gav oss också gott om tid att utforma intervjufrågor och komma väl förberedda till intervjuerna. Tillgänglighet blev aldrig ett problem för oss, vi frågade de två chefspersonerna om de var intresserade av att medverka i vår intervju och de båda svarade ja omgående.

En annan faktor som kan anses som negativ för studien är att en av författarna till studien arbetar på Ystad Saltsjöbad. Detta kan tänkas försvåra möjligheterna för objektiv syn på organisationen. Vi valde dock att studera Ystad Saltsjöbad trots detta då vi ansåg att fördelarna med att få till intervjuer och möjligheter att utföra enkätundersökningar bland medarbetare tack vare att kontakter fanns inom företaget vägde upp för nackdelarna. Vid varje intervju har två av författarna till denna studie varit delaktiga, även vid preskribering av intervjuerna. Vi anser att det ger ökade möjligheter för objektiviteten av studien.

Som tidigare nämnt förekommer det även nackdelar med enkäter. I och med att vi valde att inte göra en totalundersökning kan det vara svårt att med säkerhet, utan några som helst avvikelser, säga att våra respondenters åsikter representerar hela företagets medarbetare.

4 Analys/Resultat

I analysen undersöks hur Ystad Saltsjöbads ledarskapskommunikation fungerar då de inte har en utpräglad kommunikationsavdelning. Vi kommer i följande kapitel redogöra för jämförelser som vi har gjort mot bakgrund av den teori vi samlat in om hur den interna kommunikationen i en organisation kan se ut samt hur en chef bör vara och agera kommunikationsmässigt.

4.1 Informationskällor

Genom våra intervjuer och enkäter på Ystad Saltsjöbad har vi fått svar på och en inblick i hur den interna kommunikationen, och framför allt hur ledarskapskommunikationen fungerar inom företaget. Vi har analyserat svaren och gjort en jämförelse med tidigare forskning om intern kommunikation inom företag. Tidigare forskning visar att den interna kommunikationen är en stark grundpelare i en organisation, för att kunna skapa en bra relation mellan chefer och medarbetare (Slijepčević & Radojević 2018:124).

Våra intervjuobjekt var två avdelningschefer på Ystad Saltsjöbad. En huvudfråga var ”*Hur kommunicerar ni oftast med era medarbetare inom företaget?*”. Intervjuperson 1 uppgav att hen kommunicerar all information genom en app som företaget har. Där finns det ett forum som alla medarbetare är ansluta till, och för att nå dem alla på ett smidigt sätt kommuniceras mycket genom appen. Intervjuperson 2 hade en annan föredragen strategi när hen kommunicerar med

sina medarbetare. Hen föredrog att kommunicera genom vad hen kallade ”one to one”-möten, alltså genom ansikte mot ansikte-interaktion. Appen var även ett alternativ för att förmedla information, men då mest för att kommunicera till hela gruppen. Även en sluten mail-slinga användes av intervjuperson 2. De två avdelningscheferna hade delvis olika syn på det föredragna sättet att kommunicera med deras medarbetare, däremot är appen en stor informationskanal för Ystad Saltsjöbad som båda avdelningscheferna använder sig av. Kommunikation via den gemensamma företagsappen klassas som formell kommunikation, medan ”one-to-one”-möten kan klassas som mer informell kommunikation (Larsson 2014:86). Detta blir dock en definitionsfråga då det handlar om en mötesform, som vanligtvis skulle klassas som formell kommunikation.

Genom våra enkäter till medarbetarna har vi fått ta del av information om hur de tycker den interna kommunikationen fungerar inom företaget, hur ofta de har avdelningsmöten, om de har möten tillräckligt ofta och får tillräcklig information för att klara av sina arbetsuppgifter. De sju personerna som medverkade i enkätundersökningen var både män och kvinnor, de var i olika åldrar och arbetade på olika avdelningar inom Ystad Saltsjöbad. Den genomsnittliga åsikten om hur den interna kommunikationen fungerar på Ystad Saltsjöbad var 7-8 av 10 som var max, och innebar att de tyckte att den interna kommunikationen fungerar väldigt bra. I enkäten innebar siffran 1 att man tycker att den interna kommunikationen på företaget fungerar väldigt dåligt, ju högre siffra man angav desto bättre tycker man kommunikationen är. Vi tolkar det som att de i huvudsak är nöjda med den interna kommunikationen, den är dock inte förstklassig, det finns brister i den, enligt medarbetarna. Det är väldigt positivt för företag och betydande för dess effektivitet och resultat att personalen är nöjda med informationen de får ta del av (Slijepčević & Radojević 2018:124-127).

Svaren på ”*Hur ofta har ni avdelningsmöten?*” var väldigt varierande beroende på vilken avdelning man arbetar på. Det fanns både de som har möten varje dag, till de som har möten ungefär var tredje månad. Trots att svaren skiljde sig var i princip alla nöjda och tyckte att de har möten tillräckligt ofta. Det var två personer som angav att de inte visste om de tyckte att det var tillräckligt ofta eller inte, och ingen som svarade att de tyckte att de hade möten för sällan för att klara sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. När avdelningarna väl har möten så undrade vi ”*Om alla hade goda möjligheter att komma till tals under dem?*”. Även här var svaren lite blandade, då vi fick en blandning av svarsalternativen ”Ja”, ”Nej” och ”Vet ej” som svar på om de hade goda möjligheter att komma till tals under möten. Svaren på enkäterna

gav oss en bild av att åsikterna om huruvida alla kommer till tals under mötena är väldigt subjektiva och varierande. Upplevelserna av hur mötena är organiserade skiljer sig åt bland medarbetarna.

Oavsett avdelningarnas olika antal mötestillfällen känner alla i vår urvalsgrupp att de får tillräckligt med information från deras närmaste chef för att klara av deras respektive arbetsuppgifter, vilket är en av huvudsakerna inom en organisation. Dock betonar alla i vår urvalsgrupp att de anser att kommunikation och framförallt tydlighet är viktigt, trots detta har man möten väldigt sällan. Detsamma menar de båda intervjupersonerna. Vi anser mot bakgrund av vår undersökning att det är svårt att få fram tydlighet när man inte har möten där alla är delaktiga och om de endast förekommer en gång i kvartalet. Har man möten mer sällan än en gång i veckan kan det finnas en viss risk att man införskaffar sig information genom mer informella kommunikationssätt och då riskerar information att vridas, misstolkas eller rent av vara felaktig (Larsson 2014:85). Exempelvis om avdelningschefen säger en sak till en medarbetare som sedan sprider denna informationen till en annan medarbetare som sen sprider den till nästa, och nästa och så vidare. Möjligheterna att informationen ska vara densamma som från början är då små, och den riskerar då att bli otydlig. Det är fördelaktigt om alla medarbetare kan få samma information vid samma tillfälle för att undvika missuppfattningar (Larsson 2014:85).

Enligt tidigare forskning har traditionella metoder varit de största informationskanalerna, som personalmöten, telefonsamtal och affischer. Med tiden har sociala medier i form av exempelvis appar blivit en större del av informationskanalerna inom den interna kommunikationen (Linjuan Men 2014:463ff). Ystad Saltsjöbad använder sig mest av de nyare kommunikationskanalerna, men inslag av de äldre traditionella metoderna förekommer också, dock mer sällan. Personalmöten och ansikte mot ansikte-interaktion förekommer mer sällan än information genom företagsappen.

4.2 Viktiga egenskaper hos ledare

I vår enkät framgår det tydligt att medarbetarna anser att egenskaper som kommunikativ, tydlig, trygg och driven är de viktigaste hos en chef. I intervjuerna med de två avdelningscheferna sade de båda att de uppskattar tydlighet, de vill att deras chefer ska vara tydliga och de vill själva

också vara så tydliga som möjligt när de kommunicerar med medarbetare. Detsamma gäller när de samarbetar med andra avdelningschefer och ledningsgruppen. Båda säger att de uppskattar ärlig kritik, och använder negativa adjektiv när de diskuterar luddighet och otydlighet, exempelvis säger intervjuperson 2 att ‘det ska inte vara så luddigt liksom, utan transparent och ärligt’ (Se Bilaga 2). Intervjuperson 1 svarade på frågan om hen har någon bakomliggande strategi eller liknande vid kommunikation med medarbetare, hen svarade att hen alltid frågar sig själv om informationen är tydlig innan hen exempelvis lägger ut ett inlägg i appen som används internt i företaget. Intervjuperson 2 svarade att hen inte har någon dold agenda eller dylikt, men om hen vill förmedla något positivt vill hen att det ska lyftas väldigt tydligt, medan om det gäller något av negativ karaktär föredrar hen att hålla det kort, dock fortfarande tydligt och utan luddighet (Se Bilaga 1 och 2). Medarbetarna och avdelningschefernas åsikter om vilka egenskaper som är viktigast hos en chef stämmer överens med hur Heide med flera beskriver den moderna chefens arbetsuppgifter, som tidigare nämnt menar de att det blivit allt viktigare för chefer att förädla och förklara information (2012:127).

Struktur och tydlighet är två begrepp som är relaterade till varandra och har liknande egenskaper. De båda bidrar till större effektivitet inom olika organisationer och verksamheter. Heide med flera (2012:40) menar att struktur kan bidra till effektivitet i bemärkelsen att handlingsplaner finns och man då inte måste fundera över hur man ska göra något. En liknelse kan göras med tydlighet, tydlig kommunikation kan öka effektiviteten i företaget eftersom tid som annars skulle kunna behöva gå åt att ställa frågor och liknande försvinner. Tydlighet kan likt struktur göra att man som medarbetare vet vad man ska göra, och på andra hållet så är det fördelaktigt om medarbetare är tydliga med vad de förväntar sig av sin närmaste chef för att hen ska kunna leva upp till de här förväntningarna. Tydlighet är alltså väsentligt för företagets effektivitet. Tydlighet kan räknas som en del i chefens kommunikativa ansvar/uppdrag (Larsson 2014:93). De två chefspersonerna som vi intervjuade förstod vikten av detta och visade att de förstår att god kommunikation ingår i deras ansvarsområde.

Vidare kan tydlighet i alla led även bidra till att minska risken för ryktesspridning eller spridning av felaktig information. Finns det en tillfredsställande mängd information, samt korrekt och tydlig sådan uppstår inga alternativa och informella tillvägagångssätt för att tillgodogöra sig information. Dessa riskerar också att leda till sämre effektivitet. Larsson (2014:85) menar att ryktesspridning är en mycket stark kraft som är svår att förhindra, speciellt

eftersom den är väldigt effektiv då många medarbetare ofta är intresserade av den här sortens information.

Vi tror mot bakgrund av vår undersökning att det är positivt att medarbetarna och avdelningscheferna är av liknande åsikter när det kommer till hur man anser att en chef ska vara då det kan underlätta för att skapa bra relationer mellan chefer och medarbetare, och därav ger ett bättre klimat för diskussioner. Har medarbetarna och avdelningscheferna liknande åsikter om hur en chef bör vara underlättar det för avdelningscheferna att kunna leva upp till detta, och risken för missförstånd bör rimligtvis minska. Även de Lange och Mulder (2017:28) menar att chefer bör vara lyssnande, förstående och intresserad för att kunna skapa goda relationer med medarbetare, intervjuperson 2:s tankar om hur viktiga "one-to-one"-möten är i enlighet med de Lange och Mulders rekommendationer för att kunna agera som en bra chef. Intervjuperson 2 är nog med att jobba på sina relationer med medarbetarna vilket också bör vara positivt för effektiviteten inom företaget.

Intervjuperson 1 tycker att "det är viktigt att man vågar". Hen menar att man ska våga förmedla vad som är rätt och riktigt och man behöver inte alltid vara den mest populära och omtyckta. Intervjuperson 2 anser att det viktigaste är att ha ett väldigt nära ledarskap, man ska gilla att coacha andra och vara driven, vilket är nära kopplat och kan relateras med det de Lange och Mulder (2017:28) säger om chefers ledaregenskaper. Man ska använda sig av en tydlig kommunikation när man förmedlar information. Intervjuperson 2 menar att det inte finns något värre än att gå från ett möte med fler frågor än vad man hade innan man kom till mötet.

4.3 Kommunikationsstrategier och metoder

När vi intervjuade personer i chefspositioner på Ystad Saltsjöbad uttryckte de hur inkluderande deras kommunikationsstrategi var utformad. Intervjupersonerna påstod att chefen i sig har ett ansvar att kommunicera, men samtidigt vill de att medarbetare, och framförallt deras teamleaders, ska växa i sina roller och som människor. Teamleader är den person som är direkt under chefen och som arbetar mer direkt med de anställda inom ett visst område. Denna typ av strategi kan ses som en inkluderande väg att gå för att låta övrig personal få mer inflytande i företaget och samtidigt känna sig mer uppskattade och involverade i det arbete som görs. De anser att man genom utfördelning av kommunikativt ansvar inom organisationen inte enbart

skapar förutsättningar för personalen att växa och utvecklas, utan att det även kan skapa en annan typ av gemenskap. Dessutom vill de ta tillvara på andras kompetens på ett annat sätt genom att involvera dem i arbetet. Samtidigt anser cheferna att de ger verktyg till medarbetarna för att utvecklas inom företaget och ger dem värdefulla verktyg för framtiden. Kommunikativa verktyg som teamleaders kanske aldrig hade fått utbildas i om de inte hade valt att sköta arbetet på det sätt som de gör. Ystad Saltsjöbad kommer i framtiden använda sig utav teamleaders, de kommer jobba under avdelningscheferna och ha ansvar för ett 10-tal personer. Detta för att få ett närmare ledarskap, och som intervjuperson 2 säger, "vara mer hands on" (se Bilaga 2), i enlighet med de Lange och Mulders rekommendationer om hur en chef bör vara (2017:28).

I intervjuerna vi hade uttryckte cheferna att mycket av den kommunikativa tiden läggs på "one-to-one"-möten, alltså ensamma möten mellan chef och den anställde. I de här samtalen kan allt möjligt diskuteras, alltifrån arbetsrelaterat till privat. Detta ser de som ytterligare ett sätt att skapa förtroende hos de anställda. Genom att visa intresse och lyssna på vad personalen har att säga, så kommer den anställde att känna ett förtroende och en trygghet till chefen. Delar som är avgörande för att ha en så hög kommunikationskvalité som möjligt. Dessutom är det viktigt att chefen är förstående till de problem, tankar och förslag som den anställde vill förmedla (de Lange & Mulder 2017:28).

Genom ansträngningar att försöka intressera sig för och förstå den anställdas arbetsrelaterade eller privata problem, kommer en samhörighet och förtroende för chefen att utvecklas. Det blir därmed en mer effektiv och enklare väg att gå för att få företaget att påskynda en förbättring eller förändring (de Lange & Mulder 2017:28-29).

Detta är ett modernare synsätt där chefsrollen inte längre ses som en roll som domineras av egenskaper som beslutsfattare, kontrollant och övervakare, utan fungerar istället som visionär, inspiratör, coach och partner (Heide, Johansson & Simonsson 2012:93). Ledarskapet fördelas ut i organisationen och utspelar sig i arbetsgrupperna snarare än hos chefen. Heide, Johansson och Simonsson (2012:93) menar att beslutsbefogenheter och ansvar delegeras för att skapa kollektiv initiativförmåga hos medarbetarna. Därmed förändras kommunikationsformerna och följer mer horisontella istället för vertikala banor, samtidigt som den nya informationstekniken och inte minst diskussionssajter och sociala medier gör det möjligt för medarbetarna att delta i kommunikationsprocessen på ett helt annat sätt än tidigare. Chefens uppdrag är allt mer att sälla

informationsmängden, förklara och förädla information samt att skapa förutsättningar för dialog (Heide, Johansson & Simonsson 2012:93).

4.4 Tydlighet som prioritet

Allmän vetskap om vad som händer inom företaget ökar engagemang och känsla av gemenskap inom ett företag. Vetskap om företaget, dess mål och hur organisationen ser ut som helhet gör att man som medarbetare kan känna större samhörighet (Larsson 2014:89). Dock upptäckte vi i vår enkätundersökning att alla respondenter utom en inte visste ifall företaget de arbetar på har en kommunikationsavdelning eller ej. Om det beror på en brist på kunskap om den egna organisationen kan det leda till en bristande gemenskap och engagemang och kan påverka företagets resultat negativt (Larsson 2014:89). Även Pažėraitė och Repovienė (2018:119-121) menar att okunskap om exempelvis organisationskartan och företagets strategier kan störa arbetsflöde och effektivitet inom organisationen. Att medarbetarna inte har vetskap om ifall organisationen har en kommunikationsavdelning kan ses som en konsekvens av att vissa avdelningschefer föredrar att kommunicera till sina medarbetare via den gemensamma appen. Att kommunicera genom ett socialt medium - som appen kan klassas som - kan göra att information går förlorad i bruset som uppstår. Intervjuperson 2 betonar att hen tycker att ”one-to-one-möten” - alltså interpersonell kommunikation - är att föredra, vilket ur ett kommunikationsvetenskapligt synsätt är den optimala kommunikationsvägen. Risken för brus minskar då man har möjligheter att uppfatta exempelvis tonläge och kroppsspråk (Nilsson & Waldemarson 2016:25). Detta sättet att kommunicera kan alltså öka medarbetarnas kunskaper om företaget de arbetar på och på längre sikt också bidra till ökat engagemang och känsla av samhörighet. Vidare kan det även bidra till ökade möjligheter för gott resultat i företaget (Pažėraitė & Repovienė 2018:119-121).

Interpersonell kommunikation är ett av de dyrare kommunikationssätten och kräver mer av chefspersoner än om man kommunicerar genom ett socialt medium som en intern app. Kommunikationen är tidskrävande och blir då också dyr för företaget, rent ekonomiskt. Det gäller då att man vet vilken information som man ska förmedla genom vilka vägar. Exempelvis kan det vara lämpligt att använda appen när man som avdelningschef ska ge medarbetarna information om vilka betyg man fått av gäster, praktiska saker som tider för möten och så vidare. Mer seriösa ämnen av större vikt och komplexitet kan dock vara bättre att täcka vid interaktion ansikte mot ansikte. Med andra ord kan det vara av vikt att veta vilken sorts

information man ska kommunicera på vilket sätt, för att utnyttja organisationens resurser på ett så effektivt vis som möjligt (Thompson 2001:109).

5 Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka Ystad Saltsjöbads ledarskapskommunikation med hjälp av våra frågeställningar. Genom våra analyser av svaren från intervjuerna och enkäterna har vi kommit fram till svar på våra ursprungliga forskningsfrågor. På frågan ‘*Hur kommuniceras information från avdelningschefer till medarbetare på Ystad Saltsjöbad?*’ upptäckte vi genom våra intervjuer och enkätundersökningar att man främst kommunicerar genom den gemensamma företagsappen, möten i grupp eller genom ‘one-to-one’-möten och vid vissa tillfällen även genom en sluten mail-slinga. Man kommunicerar med en önskan om tydlighet, både hos högre uppsatta chefer och från medarbetarnas sida. Detta är i enlighet med det som Linjuan Men (2014:466) skriver om att de vanligaste kommunikationsmetoderna är e-mail och ansikte mot ansikte-interaktion. Han menar också att sociala medier är en vanlig kommunikationsmetod, på Ystad Saltsjöbad används som tidigare nämnt deras företagsapp som en stor informationskanal.

Vår nästa fråga löd “*Vilken strategi finns vad gäller att förmedla information inom företaget?*”. Svaret på frågan är att det inte verkar finnas någon speciell strategi eller några speciella riktlinjer gällande exempelvis hur ofta man ska ha möten, eller hur dessa ska vara strukturerade. Medarbetarna svarar väldigt varierat på frågan om hur ofta de har avdelningsmöten i enkäten, och vissa medarbetare svarar att inte alla kommer till tals på dessa möten när de väl inträffar. En avdelning har möten varje dag medan andra svarar att det inte förekommer mer än var tredje månad.

Efter att ha sett resultaten från vår enkätundersökning bland medarbetarna och analyserat svaren blev vi förvånade över hur nöjda medarbetarna är med kommunikationen trots att de inte verkar ha avdelningsmöten särskilt ofta. På vissa avdelningar hade man bara möten cirka var tredje månad och medarbetarna var nöjda med kommunikationen och mängden möten. Vi tror att ett avdelningsmöte i veckan eller dylikt kan vara mer optimalt för att få uppdaterade uppgifter om arbetet och verksamheten.

Enkätundersökningen visade på att medarbetarna har en bristande kunskap i frågan om ifall det finns en kommunikationsavdelning på hotellet, då sex av sju medarbetare svarade att det inte visste om det finns en kommunikationsavdelning på hotellet eller ej. Detta leder våra tankar till hur goda kunskaper medarbetarna har om hotellet i allmänhet. Hade vi haft möjlighet att göra en mer genomgripande undersökning om hotellet hade vi velat dyka ner djupare i frågan om medarbetarnas kunskaper om den egna organisationen. De båda avdelningscheferna klargjorde under intervjuerna att de tycker att tydlighet är väldigt viktigt i deras arbete “Är jag tydlig nog? Har detta gått fram, har de förstått mig här?”. Det man vill är att medarbetarna ska känna sig inkluderade och viktiga. Cheferna föredrar tydlig kommunikation, men använder sig ändå av kanaler som lätt kan medföra brus i överföringen av information. Larsson (2014:89) menar att kunskap om organisationen bidrar till engagemang och känsla av samhörighet. Eftersom medarbetarna kanske inte får den kunskap om organisationen som är väsentlig, kan en konsekvens bli att medarbetarna har en bristfällig känsla av samhörighet och engagemang gentemot organisationen.

På vår sista fråga *“Vilka egenskaper anses inom företaget vara viktigast i ledarskapskommunikation?”* har vi genom vår enkätundersökning tagit reda på att man främst vill att ens närmaste chef ska vara tydlig, kommunikativ, driven, trygg och erfaren. Detta är i linje med tidigare forskning och litteratur inom ämnet, samt med de egenskaper som de båda intervjupersonerna berättade att de ansåg var viktiga. Till exempel skriver Larsson (2014:93) att tydlighet är en del av chefens ansvar och arbetsuppgifter. Enligt de Lange och Mulder (2017:28) däremot ska en chef främst vara lyssnande, intresserad och förstående. Utifrån denna undersökning anser vi att alla dessa egenskaper är viktiga hos en chef, för att goda relationer mellan medarbetare och chefer ska kunna skapas och uppstå. Utifrån svaren på vår enkätundersökning tror vi att det är svårt att bestämma exakt vilka egenskaper som är viktigast hos en chef, då det är högst individuellt vilka egenskaper olika medarbetare vill att ens chef ska ha. Det såg vi tydligt i vår enkätundersökning då svaren angående vilka egenskaper man tyckte var viktigast hos en chef skilde sig åt avsevärt.

Intervjuperson 2 berättade i intervjun att han under one-to-one-möten inte bara ställer arbetsrelaterade frågor. Hen diskuterar ofta utmaningar som även är relaterade till privatlivet “hur mår personalen?”, “har det hänt något, det kan ju vara både privat och det kan vara konflikter i eller utanför jobbet?”, då hen menar att hen vill finnas där som en slags ‘coach’. Gärna över en kaffe för att kolla hur det är med medarbetarna. Hen är alltså både intresserad av

hur det är med personalen, hen vill lyssna på deras problem och utmaningar och hens ambition är att vara förstående så att de som arbetar under hen kan vända sig till hen när de har olika typer av problem. Intervjuperson 1 betonar genom hela intervjun att hen också prioriterar god kommunikation, ärlighet och tydlighet, vilka är starkt relaterade till egenskaper som att vara lyssnande, förstående och intresserad.

Slutsatsen är att de båda chefspersonerna vi intervjuat arbetar i linje med det som Larsson (2014) och de Lange och Mulder (2017) skriver om hur ledare och chefspersoner bör kommunicera och agera för att skapa goda arbetsförhållande i organisationer, och bekräftar alltså deras teorier.

Vidare förstår vi att man kan vara kritisk över att endast två intervjuer gjordes i undersökningen även om det finns fler avdelningschefer inom företaget, och även att enkäterna besvarades av endast sju personer. Dock menar vi på att det är en hög trovärdighet, i och med att vi har samlat in och analyserat det empiriska materialet själva. Vår fokus låg således på att få så bra och utförliga svar som möjligt framför att få många vaga svar.

Om vi fick möjlighet att göra om studien skulle vi förbättra den genom att dels utföra fler intervjuer med andra avdelningschefer, samt utföra en större enkätundersökning för att få en större inblick om medarbetarnas åsikter och ett resultat som är mer representativt och generaliserbart. Vi hade också valt att vinkla studien annorlunda, eller kompletterat studien med undersökningar om medarbetarnas kunskaper om hotellet i allmänhet, och hur detta påverkar det vardagliga arbetet.

Källförteckning

Tryckta källor

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Daniels, Tom D., Spiker, Barry K. & Papa, Michael J. (1997). *Perspective on Organizational Communication*. 4. Uppl. Boston, Mass: Times Mirror Higher Education Group Inc.

de Lange, L & Mulder, D 2017, 'Towards more effective leadership communication', *Communicare*, vol. 36, no. 1, ss. 27–46.

Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E. (2007) 'Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges', *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25–32.

Ejlertsson, Göran. (2014). *Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Eksell, Jörgen & Thelander, Åsa. (red.). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke. (red.). (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2003). *Reflexiv kommunikation: Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats. (2014). *Strategisk kommunikation - En introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.

French, W L & Bell, C H, (1990). *Organization development*. 4. uppl, Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.

Heide, M., Johansson, C & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2. uppl. Malmö: Liber AB.

Jensen, Tommy & Sandström, Johan. (2016). *Fallstudier*. Lund: Studentlitteratur AB.

Johansson, Bengt. (2010). Surveyundersökningar. I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke. (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB, S. 87-118.

Kinsey, A.C., Pomeroy, W.B. & Martin, C.E. (1949). *Kinseyrapporten: Mannens sexuella beteende*. Stockholm: Ljus

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, Larsåke. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, Larsåke. (2010). Intervjuer. I Ekström, Mats & Larsson, Larsåke. (red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB, S. 53-86.

Linjuan Men, Rita. (2014). The internal communication role of the chief executive officer - Communication channels, style, and effectiveness, ss. 461- 471.

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nilsson, Björn & Waldermarson, Anna-Karin (2016). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Richmond, Peck., McCroskey, James & Powell, Larry. (2012). *Organizational Communication for Survival*. New York: Pearson

Rudczuk Adrian (2017) 'Perception of External Marketing Communication of Companies by Young Customers', *Social Communication, Vol 3, Iss 2, Pp 14-24 (2017)*, (2), p. 14.

Slijepčević, M., Bovan, A. & Radojević, I. (2018) 'Internal Communications as a Factor of Company's Efficiency', *Marketing (0354-3471)*, 49(2), pp. 124–143.

Strid, Jan. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur AB.

Thompson, John B. (2001). *Medierna och moderniteten*. Göteborg: Daidalos.

Thompson, K. (1992). Social pluralism and post-modernity. I S. Hall, D. Held & T. McGrew (red.), *Modernity and its futures*. Cambridge: Polity Press.

Tompkins, P. K. (1984). The functions of human communication in organization. I C. C. Arnold & J. W. Bowers (red.), *Handbook of rhetorical and communication theory* (s.659-719). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Tompkins, P.K & Wanaca-Thibault, M. (2001). Organizational communication: Prelude och prospects. I F. M. Jablin & L.L. Putnam. (Red.). I *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (s. xvii-xxxii) Thousand Oaks, CA: Sage.

Von Platen, Sara & Young, Philip. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, Jörgen & Thelander, Åsa. (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB. S. 27-42.

Welch, C., Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H. & Tahvanainen, M. (2002). Corporate elites as informants in qualitative international business research. *International Business Review*, 11.

Yin, Robert. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4. Uppl. London: Sage

Muntliga källor

Intervju 1 med avdelningschef 1 på Ystad Saltsjöbad - 2018-12-13

Intervju 2 med avdelningschef 2 på Ystad Saltsjöbad - 2018-12-13

Bilaga 1

Intervju med intervjuperson 1

Vilka anser du är dina primära arbetsuppgifter? Alltså de arbetsuppgifter som du anser har första prioritet och är viktigast. (Här vill vi ta reda på om de anser att den interna kommunikationen till medarbetare på lägre nivåer är en viktig arbetsuppgift)

Svar intervjuperson 1: Min roll den är stor och ny, det finns inget facit på den sen tidigare utan den har fått växa fram. Det har också gjort att innan jag började jobba i denna rollen fick jag en ganska lång period där jag hade en introduktionsperiod på 60 dagar. Jag var i rollen och gjorde mitt jobb men jag gick också med ögonen ganska öppna för att se vad jag vill göra om i rollen som jag skulle ha gentemot den rollen som Jenny har som är spachef sen tidigare. Skillnaden är ju då, eller jag är ju Retreat Manager. Och i det så ingår spachef och att jag ska föra in mat och dryck i spa och göra den till en retreat. Och sen så sitter jag i ledningsgruppen, som ska ta Ystad Saltsjöbad till vad det ska bli år 2021. Och då måste jag också tänka hela hotellet och inte bara tänka på min avdelning. Där är vårt synsätt att jobba 80/20. Så 80% framtid och 20% nutid. Så att det är viktigt att inte bara gå in och släcka bränder och inte glömma att tänka framåt. Så det är lite splittrat.

Så din tjänst är framtidsorienterad?

Svar intervjuperson 1: Ja, och om man säger 2019 som jag nu har suttit med affärsplanen för, när vi sätter en affärsplan så är det inte som andra ställen, utan vi tittar på allt vi vill jobba med detta året. "Vad är viktigast för dig ***** på retreat?" Då har jag tagit fram att vi ska jobba med IPS, vilket är vad våra gäster tycker om oss. När våra gäster checkar in på hotellet, eller när dom ska checka ut det vill säga; så får dom ett mail hem med massor av frågor. Och där har vi exempelvis tre frågor på spa, "Hur var upplevelsen av receptionen?", "Hur var konceptet spa?", "Hur var atmosfären?", det är dom frågorna vi har haft tidigare, Någon kommer att ändras lite. Konceptfrågan, för den är lite luddig som den är idag, men där kan vi läsa vad våra gäster tycker. Så deras 1-10 poäng, det är dom siffrorna vi tar. Jag lägger ut dom i appen en gång i veckan för att dela med personalen, så att dom kan se om vi går upp eller ner. Vi har nyss börjat läsa in våra konferensgäster, tidigare var det bara våra leisure-gäster vilket är våra privata gäster.

Och nummer två på den är ju att vi kommer kunna jobba med NMI, och det är Nöjd-Medarbetar-Index. Så därför har vi startat den här appen, det har tidigare funnits frågor till personalen, men

inte lika ofta. "Hur tycker ni, hur upplever du arbetet och så vidare?". Vi skulle ha en fråga i månaden, men det blev en i veckan för att personalen uppskattar den, vi vill ju ha informationen men vi vill bara inte vara tjatiga så att dom inte svarar. Vi vill ha svar ifrån alla som jobbar med oss, så ofta som möjligt och på så mycket som möjligt för att se vad vi gör bra och dåligt. Men alla bara så "Nä, men skicka ni frågor!" och det är skitroligt att vi får dom. Där kan du även skriva kommentarer och det är jättebra för oss att se hur varje avdelning mår. Det gör att vi kan göra vårt jobb sen, det är egentligen mina två primära grejer, det är att hitta hur vi gör våra gäster ännu nöjdare och höjer "value for money", för det är det sista på raden av alla frågor. Alltid "vad tyckte du om maten i restaurangen?", sen längst ner "1-10 value for money". Vad var din upplevelse? Är det lite småfel där uppe så är dom ganska ärliga där nere och säger att ni är fan för dyra för vad ni levererar eller vi tyckte jäklar vilken upplevelse ni får tio poäng! Så där är det superviktigt för oss att liksom ligga rätt, när folk checkar ut här så vill vi ha en tia av alla. Och under dom så kommer det ju massor att göra. Det gäller att hitta problemet, nr 1, och sen så åtgärda alla små problem och sen så stora problem kanske på längre sikt.

Så dina arbetsuppgifter kommer lite därifrån?

Svar intervjuperson 1: Ja, jag bygger mina arbetsuppgifter själv genom att tolka gäst och medarbetare, det kan man säga. Det är mina två primära saker, jag har aldrig varit driven av pengar, jag drivs inte av att slå en budget. Utan jag vill ha att personalen trivs och är nöjd, och att gästerna älskar det vi gör. Och det visste dom redan när dom anställde mig, så ingen kan säga till mig att det här är det viktigaste, utan det är detta som är det viktigaste för mig och det visste ni när jag skrev på. Så det är ganska skönt.

Vilka arbetsuppgifter upplever du tar störst del av din tid? (Man säger idag att arbetsuppgifter med kommunikativa aspekter idag tar upp största delen av den moderna chefs tid).

Svar intervjuperson 1: Det styr jag faktiskt lite själv om jag ska vara ärlig, för jag går in i olika perioder. I och med att jag har så många olika bollar så försöker jag att inte göra allting samtidigt, för då gör jag inte det bra. Just nu på det senaste så har jag jobbat mycket med att bygga organisation, det är då retreat. Vilka ska nu var mina teamleaders? Hur ska jag göra dom så bra som möjligt, vad behöver dom lära sig innan de går ut och gör sitt jobb? Så det har jag jobbat mycket med nu och nu är den organisationen satt, och nu har jag börjat arbeta och planen är klar över hur vi ska gå till väga. Sen kommer den alltid behöva en handpåläggning, men den kommer inte kräva det grundarbetet. Nu går vi in i det som är nästa period, med byggnationerna

som har börjat och kommer börja nu tidigt under nästa år. Så då måste jag vara klar med inköp av glas, koncept och allt sånt här. Så det är mitt dagliga arbete och där jag har börjat idag. Vi kommer börja efter jul, så den 26-28 då gör vi stora ombyggnationer som dammar mycket i med att det är den enda gången vi har stängt på hotellet på hela året. Sen bygger vi lite IKEA-renoveringar, vi bygger upp lite väggar sen kan vi pyssla lite där bakom sen.

Med vilka ord skulle du beskriva företagskulturen på hotellet?

Svar intervjuperson 1: Alltså jag har jobbat här tidigare och varit borta ett tag men det finns ju en anledning till att jag kommer tillbaka. Och det som gör att jag vill vara med är att man alltid vill vara bäst och att det får kosta pengar att vara bäst. Man kan se på detaljrikedomen på detta hotellet när man jämför med andra hotell, jag älskar det, man ska ha grejer att titta på överallt. I varenda led så jobbar vi för att gästens upplevelse ska vara där, det är liksom inget Scandic hotell där du går ner i en frukostmatsal och det är kallt med vita väggar och visst dom har precis det du behöver ha på frukostbuffén men här kan vi våga sticka ut med massa olika detaljer och jag gillar det. Att vi vill vara bäst och att vi låter pengarna gå in i att vara bäst.

Vilka värderingar vill du förmedla när du kommunicerar med medarbetare?

Svar intervjuperson 1: Jag vill att man, nu tänker jag på ESS som äger YSB och då tänker jag på Kalle Lundgren som är en av ägarna, han kommer ner ibland och han kan ju namnen på alla. Alltså vi är ett stort företag som har växt och växt, det var inte länge sedan de var väldigt små och det har gått väldigt fort men dom har fortfarande rätt prioriteringar och de har rätt syn på vad som är viktigt och det är personalen. Sen så är det så, det är alltid någonting när man växer och öppnar nya ställen att allting kan inte få lika mycket prioritet även om man vill. Men dom går alltid tillbaka till det, även om dom rusar fram lite fort någonstans så går dom alltid tillbaka till att det är personalen som gör hotellet. Stopp och stanna, det är inte möbler och allting utan det är personalen, får du ett hej och får du ett leende då är dom väldigt förlåtande om biffen är medium-well istället för medium. Det är alltid personalen som räddar varenda situation och det vet dom om och den är skön att ha i ryggraden och att personalen ska förstå att dom är allt.

Vilka egenskaper anser du är viktigast hos en chef?

Svar intervjuperson 1: Det är väl framför allt att man vågar, att man vågar förmedla vad som är rätt och riktigt också ibland, det är inte alltid att man behöver vara den mest populära och omtyckta, så länge man tar strid för medarbetarna i rätt situationer, att man vågar ta en snytning uppifrån och sen så kunna kravställa tillbaka. Att okej, jag gör detta för er men då vill jag ha

detta också. Det är hitåt vi ska, alltså flaggbärare. Man står främst och tar både positivt och negativt, det är liksom, det tycker jag är superviktigt.

Hur tänker du när du själva förmedlar kommunikation? När du kommunicerar med dina medarbetare? Är det något du ofta tänker på, eller har någon strategi? Är det något speciellt som du alltid tänker på innan, om du till exempel skriver ett meddelande i appen eller så?

Svar intervjuperson 1: Är jag tydlig nog? Har detta gått fram, har de förstått mig här, ehh det försöker jag alltid tänka en gång till, istället för ja men det här blir väl bra, nej, då kan man läsa det för en kollega. Ja men hör på detta. Är detta tydligt, förstår du mig, att inte bli otydlig är väl någonting. Och det har man väl, man är ganska klar på sin vision själv, och det lär man väl sig hela tiden, jag tror att som chef är det är en spännande utveckling. Precis som att det är en spännande utveckling som privatperson, vad man gör när man blir äldre och vad som händer. Och det är också med ledarrollen vad man lär sig, så länge man är lyhörd och tar kritik så tror jag att man blir en bättre chef.

Hur kommunicerar du oftast med dina medarbetare/vilket medium använder du dig oftast av?

Svar intervjuperson 1: Nu är det på appen som jag kommunicerar på. Eh det vi har sett med organisationen som jag känt sen jag började, är att jag aldrig klarar alla led själv, för vi är så pass många, så det är lite såhär, där blir man otydlig för då når man inte hela vägen eller så berättar du för någon så vänds historien lite alla steg innan den kommer fram.. och ba va säger han såå, så därför med hela organisationsbygget där vi ska ha närmre ledare, vi ska inte ha för många än vad vi kan hantera varenda dag. Så alla mina teamleaders kommer max ha 10 st. som de ska prata med, och ha sina one to one med och ha coachande möten. Istället för att jag i april ska sitta med 60 personer som jag inte ens jobba med varenda dag, därför försöker vi bygga närmre ledare där inte jag är deras ledare. Jag är ytterst ansvarig men jag ska coacha andra med att leda, och det känns väldigt skönt. Istället för att gå och känna sig otillräcklig så ska man utnyttja andras kompetens.

Har du något övrigt som du vill tillägga?

Svar intervjuperson 1: Nej egentligen inte.

Bilaga 2

Intervju med intervjuperson 2

Vilka anser du är dina primära arbetsuppgifter?

Svar intervjuperson 2: Mina primära arbetsuppgifter måste jag säga är personal och ekonomi, det är mina två viktigaste uppgifter. Och gästerna såklart, eeh så det blir väl tre arbetsuppgifter, men gäster och personal.

Vad är det då du gör praktiskt, alltså ?

Svar intervjuperson 2: Eeh om man ser till gäster, följer upp gästenkäter, följer upp gästresan, gästflödet i huset, hur mycket incheck vi har, vad har vi bokat, sittningstider i restaurangen, flödet på spat, när kommer det smälla i lido, när kommer det bli mycket i spacaféet, har vi konferenser, jaa.

Personal, one to one möten, pulsmöte, hur mår personalen, vad är utmaningarna, har det hänt något, det kan ju vara både privat och det kan vara konflikter i eller utanför jobbet, så kan man säga, så man hjälper till coachar. lägg inte fokus på det lägg fokus på det här. Det kan vi pausa till januari så kan vi ta tag i det sen, och så kör vi december nu eh ja så.

Vilka arbetsuppgifter upplever du tar störst del av din tid?

Svar intervjuperson 2: Ja men det är nog faktiskt personalen, och det är inget negativt, positivt är one to one möten, prata med personalen, coachar, det tar väldigt mycket tid, men det är en stor del av mitt jobb. Totalt på F&B (Food & Beverage) har vi nästan 165 personer på lönelistan, så det är klart att det är mycket. Sen är det många extrapersonal som inte alls behöver lika mycket tid som fast anställda och eeh men det är personal och pulsmöten, eller one to one som vi säger.

Och med pulsmöten, menar du att man tar pulsen på personalen?

Svar intervjuperson 2: Ja men att man tar en liten kaffe och tjena Papy hur mår du idag ska vi ta en kaffe? Vi sätter oss och snackar, vad är utmaningen, vad har hänt, ja men det här har hänt och så vidare, okej vad tänker du och så kanske han har en tanke, jag tänker en tanke och så hittar vi en tredje tanke och får en jättebra lösning. sådana saker.

Med vilka ord skulle du beskriva företagskulturen på hotellet?

Svar intervjuperson 2: Eh företagskulturen, eh alltså vi har ju våran lilla röda som vi arbetar efter. Och det är väl egentligen passionerad och busig skulle jag vilja säga, och professionell som är våran kultur.

Vilka värderingar vill du förmedla när du kommunicerar med medarbetare?

Svar intervjuperson 2: Asså passionerad, liksom allt vi gör ska vi göra fullt ut, det ska vara kärlek rätt igenom, inge halvväg och inge liksom skitsnack om ni förstår, så utan det vi gör det gör vi på riktigt och tar det hela vägen, vi slutar inte på 75% gärna 110 % och gör det fullt passionerat för då kommer vi att få med oss personalen, det vi gör ska vara på riktigt.

Vilka egenskaper anser du är viktigast hos en chef?

Svar intervjuperson 2:Eh det viktigaste för mig är att personerna som jobbar nära mig eller med mig måste vara väldigt nära sina, väldigt nära ledarskap, hands on tycker jag är ett tydligt sätt att säga det. Man ska vara i driften, vi kommer aldrig göra några större förändringar på kontoret mer än att vi bestämmer någonting snabbt, utan vi ska vara, man ska gilla att coacha och nära ledarskap.

Man ska vara på golvet liksom?

Svar intervjuperson 2:Ja precis. Det är där vi är bäst.

Vilka egenskaper anser du är viktigast hos din chef?

Svar intervjuperson 2: Eeh, tydlighet.

Hur tänker du när du själva förmedlar kommunikation? Finns det några bakomliggande tankesätt eller strategier, eller något speciellt du alltid tänker innan du kommunicerar?

Svar intervjuperson 2: Nej men det beror väl lite på vad det är jag vill förmedla. Såklart så är det, men inte någon speciell baktanke eller någon agenda utan det är mer, gör vi någonting väldigt bra då ska det lyftas väldigt tydligt, gör vi någonting mindre bra eller måste ändra någonting då kanske det måste vara lite kortare mer bamp bamp bam, inte så mycket luddigt utan mer tydligt.

Hur kommunicerar du oftast med dina medarbetare/vilket medium använder du dig oftast av?

Svar intervjuperson 2: Ehh, egentligen one to one, eller på en sluten mail-slinga eller om det ska vara till hela gruppen som man vill förmedla ut till exempel: förra veckan så ... varit jättebra, så lägger vi ut det på appen som har ett öppet forum för våra medarbetare.

Har du någonting övrigt som du vill tillägga?

Svar intervjuperson 2: Nee egentligen inte, det är om ni har några följdfrågor.

Det känns som det är väldigt mycket fokus på tydlighet.

Svar intervjuperson 2: Jo men det ska inte vara så luddigt liksom, utan transparent, ärligt oftast kan ju det vara jobbigt för många i början, man går ifrån jobbet och tänker att han där han var ju dum i huvudet, sen kanske man sover på det, vaknar och tänker att det kanske inte var så fel att han sa så. Så kommer man hit och tänker att aa vi provar det då. Det är väl min förhoppning, att man ändå tar åt sig av feedbacken av vad våra medarbetare får. Sen har ju inte jag så jättemånga under mig, utan jag har bland annat restaurangchefen, kökscheferna och barchefen. Så vi är inte så många så, men sen har ju dem många fler under sig.

Känner du att det är något gemensamt med de andra avdelningscheferna, att man uppskattar tydlighet?

Svar intervjuperson 2: Ja det tror jag alla uppskattar, jag upplever att det är tydlig kommunikation, det finns ju inget värre än att gå ifrån ett möte med fler frågor när man går därifrån än när man kom till det. Och sen är det alltid svårt att säga det totala när man själv kanske inte riktigt vet vad någonting kommer vara på YSB. Och det har ju du varit med om att det har ju varit en ganska stor turbulent tid och mycket som har upplevts som otydligt för att man kanske inte riktigt vet. Vi har fått flytta byggdatum två tre gånger och vi har lovat saker som vi inte kunnat hålla och det får ju vi lära oss också, att vara tydliga när vi väl går ut med något, då jäklar ska vi hålla det. Då ska det vara så, vi ska inte vänta, vi ska inte skjuta på någonting om det inte är att "möblerna kom inte", nej då kommer vi ju inte kunna öppna restaurangen, då är det ju vi som har gjort någonting fel. Men det ska inte vara att man ångrar någonting eller ändrar sig.

Är det ett mål som finns?

Svar intervjuperson 2: Absolut och det är därför den nya ledningsgruppen, som började i mars, när jag kom in tillsammans med hotellchefen, general manager och receptionschef, som ska vara ledningsgruppen för hotellet tillsammans med den verkställande direktören. Vi ska styra

våra avdelningar. Tydlighet, kommunikationen, alla vet inte om det förmodligen än, att det finns en ledningsgrupp riktigt. För det är ett väldigt nytt sätt att driva hela det här hotellet, och hela ESS. Att det ska.. Jaaa.

