



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Hotellens hållbarhetsparadox

En studie om hållbart HRM och
paradoxen med hållbarhet inom
hotellverksamheter

Alexander Hernandez Nordstrand

Trajce Lamnjov

Antal ord: 12 047 ord

Gruppenr: 32

Handledare:
Josefine Östrup Backe

Examensarbete
VT2022

Förord

Vi vill lyfta ett stort tack till alla respondenter inom MJ'S hotell som har gett oss värdefull information för att kunna utföra vårt examensarbete. Ett stort tack till vår handledare Josefine Östrup Backe som har väglett oss genom hela arbetet från början till slut på ett pedagogiskt, välvilligt och stöttande tillvägagångssätt. Vi hoppas att detta examensarbete kan vara till nytta för de som vill förstå eller arbeta inom hotellbranschen gällande hållbarhet och hållbart HRM - där det kan ge en insikt och en förförståelse om vad det innebär.

“Sustainability is no longer about doing more harm. It's about doing more good.” - Jochen Zeitz

Campus Helsingborg, Lunds Universitet

Malmö den 20 maj 2022

Sammanfattning

Titel: Hotellens hållbarhetsparadox - En studie om hållbart HRM och paradoxen med hållbarhet inom hotellverksamheter.

Nivå och kurs: Kandidatuppsats vid Institutionen av Service Management, Campus Helsingborg, KSMK65 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, VT 2022, 15 HP.

Författare: Alexander Hernandez Nordstrand och Trajce Lamnjov.

Handledare: Josefine Östrup Backe.

Studieobjekt: MJ'S hotell i Malmö.

Syfte: Syftet med studien är att studera hållbarhet och hållbart HRM inom en hotellverksamhet och hur ledningen går tillväga med att kommunicera ut detta till sin personal. Studien ska bidra med en ökad förståelse för hållbarhet, hur man skapar socialt värde inom hotell och vilka utmaningar som finns med att förhålla sig till hållbarhet när gästerna är sensations- och nöjessökande.

Frågeställningar: Vilken roll spelar hållbarhetsaspekter inom hotellbranschen samt vilka spänningar och utmaningar finns det för hotellverksamheter? Vilken roll spelar hållbarhetsarbetet i förhållande till serviceerbjudande? Hur kommuniceras hållbarhetsarbetet ut mot personal och gäster inom hotellverksamheter?

Metod: Studien har utgått från kvalitativa intervjuer med komplettering av observationer och dokumentstudier. Intervjuerna har genomförts med anställda samt ledning inom MJ'S hotell och observationerna har skett i hotellets rum, restaurang och lobbybar. Dokumentstudierna har vi analyserat hotellets sociala medier, externa material från hotellet och deras lokala leverantörs hemsida.

Slutsatser: I hotellbranschen strävar hotellverksamheter delvis efter att uppnå sociala, miljömässiga och ekonomiska hållbarhet. Det blir däremot en paradox mellan dessa hållbarhetsaspekter och ett för övergripande fokus på en av aspekterna leder till att en annan aspekt förbises. Hotellets ledning måste därför revidera och se över sina hållbarhetsstrategier utifrån de intressenter som anses mest värdefulla för hotellet.

Nyckelord: *Hållbart HRM, hållbart värdeskapande, paradoxen med hållbart HRM, hedonistisk beteende, eskapism.*

Innehållsförteckning

1.0 Bakgrund	6
1.1 Problemformulering	7
1.2 Syfte och frågeställningar	9
2.0 Teoretisk referensram	10
2.1 Hållbart HRM i hotellbranschen	10
2.2 Hållbart värdeskapande i hotellbranschen	12
2.3 Corporate Social Responsibility i hotellbranschen	13
2.3 Strategi som praktik inom hållbart HRM i hotellbranschen	15
2.4 Paradoxen med nöjessökande beteende och hållbarhet	17
2.5 Paradoxen med hållbart HRM i hotellbranschen	18
2.6 Sammanfattning av teorierna	20
3.0 Metod	22
3.1 Val av metod	22
3.2 Etiska förhållningssätt	23
3.3 Semistrukturerade intervjuer	24
3.4 Urval av intervjupersoner	25
3.5 Observationer	26
3.6 Dokumentstudier	29
4.0 Analys	30
4.1 Hållbart HRM i praktiken	30
4.2 Är hållbarhetsarbetet bara tomma ord?	32
4.3 Ambivalensen i att vara hållbar som gäst	35
4.4 Strategier för att motverka hållbarhetsparadoxen	37
5.0 Slutsater och diskussion	41
5.1 Slutsatser och diskussion	41
5.2 Egna reflektioner	43

5.3 Förslag till framtida forskning	44
6.0 Referenser	45
6.1 Vetenskapliga artiklar och litteratur	45
7.0 Bilagor	50
7.1 Digitala källor	50
7.2 Muntliga källor	50
7.3 Observationsprotokoll	51
7.4 Semistrukturerad intervjuguide	51

1.0 Bakgrund

I dagens samhälle är hållbarhet ett vanligt förekommande tema som ständigt lyfts fram bland individer såväl som organisationer. Detta beror på att det sätts press från externa aktörer som United Nations (2022) där de förespråkar om 17 Sustainable Development Goals som på svenska kallas för de 17 hållbarhetsmålen. De 17 hållbarhetsmålen innebär ett globalt gemensamt ansvar bland flera länder där målet i stora drag innebär att innan år 2030 ska förhålla sig till hållbarhetsmålen. Detta är något som berör hotellbranschen eftersom att ökad turism innebär både miljömässiga och sociala konsekvenser (Frost & Hall 2015), vilket gör att hotellverksamheter måste arbeta på ett sätt som förbättrar deras förhållningssätt gentemot hållbarhet och bidra till en mer hållbar värld (Stombelli 2020, United Nations 2022). Däremot har det visat sig vara lukrativt för platser med hög turism eftersom att det har bidragit till ekonomisk utveckling (Frost & Hall 2015), men är samtidigt en stor bidragande faktor till klimatpåverkan. Nutida studier visar att besöksnäringen står för ca 5% av världens växthusgaser (Legrand, Sloan & Chen 2017) och att logi- och hotellbranschen står för 21% av turismens totala koldioxidutsläpp och är en resurskrävande bransch som bidrar till både lokala och globala problem gällande hållbarhetsaspekter (Warren & Becken 2017). Detta beror oftast på att hotellen strävar efter att hålla en viss standard med ett syfte att kunna erbjuda gästerna ett brett serviceerbjudande vilket kan leda till problem om man ska uppnå de 17 hållbarhetsmålen.

Ett serviceerbjudande kan se olika ut beroende på hotell men handlar i grunden om att överträffa gästernas förväntningar där utbudet är en viktig aspekt som attraherar, överraskar eller berör gästen (Sandoff 2011). Detta innebär att företagen måste sammanställa olika resurser, processer och erbjudanden för att underlätta kundernas värdeskapande med en utgångspunkt från kundens konsumtionsmetoder, mentala tillstånd och olika immateriella och materiella tjänster (Holmqvist, Visconti, Grönroos, Guais & Kessous 2020). Att kunna erbjuda flera olika tjänster och varor bidrar till ökad användning av jordens resurser och en högre energianvändning. Dessutom visar tidigare studier att människor tenderar att förbruka mer energi och vatten under sin vistelse på hotell än i sitt vanliga hushåll och att försöka begränsa användning av vatten och energi skulle kunna resultera i otillfredsställda gäster (Vrenegoor 2018; Legrand et al. 2017). Därför blir det en paradox mellan att ha ett brett serviceerbjudande och vara hållbar som hotellverksamhet där man försöker tillgodose detta.

Ett större serviceerbjudande och ett bredare sortiment kan därför uppfattas som ett attraktivare alternativ för vissa gäster men skulle kunna skapa en motsättning gentemot vad hållbarhet innebär. Enligt Grönroos (2015) är det nödvändigt att ett företag kan erbjuda antingen fysiska produkter eller ett servicekoncept för att kunna uppnå en varaktig konkurrensfördel och kunna tillfredsställa samt värdefrämja för kunden. Hotellverksamheter strävar således efter att kunna erbjuda unika varor och tjänster till sina gäster som kommer att bidra till ett värdeskapande men som troligtvis kommer att leda till en ökad användning av energi, vatten och resurser (Gössling, Peeters, Hall, Ceron, Dubois, Lehman & Scott 2012; Warren & Becken 2017). Som tidigare nämnt, finns idag en samhällsdiskurs som poängterar att vi bör arbeta med hållbarhetsaspekter men är ett komplext fenomen att ta itu med. Enligt forskning kan verksamheter därför tillämpa Human Resource Management (HRM) och skapa förutsättningar för att hotell ska kunna arbeta med hållbarhetsaspekter, men även förbättra samt effektivisera sin verksamhet (Jackson & Seo 2011; Gittel & Seidner 2009; Sandoff 2011; Melissen & Teunissen 2018). Det blir därför intressant att studera relationen mellan HRM och hållbarhet inom hotellverksamheter samt vilka paradoxer som uppstår inom detta fenomen.

1.1 Problemformulering

Hotellverksamheter kännetecknas av sin imateriella natur där ledningen utgör en central roll för hur information kommuniceras och når ut till de anställda. Tidigare studier visar att HRM är ett fenomen som kan skapa goda förutsättningar för att en verksamhet ska uppnå framgång (Sandoff 2011; Gittel & Seidner 2009). Detta eftersom att chefer med sin strävan efter att kunna erbjuda en hög servicekvalité måste först och främst ta hänsyn till hur kunderna uppfattar verksamheten och samtidigt tillfredsställa de anställdas behov för att dessa ska kunna prestera (Alvehus & Jensen 2020). En förbättrad servicekvalité påverkar alltså en organisations framgångar och lönsamhet eftersom det ger nöjdare kunder, lägre personalomsättning och bättre position på marknaden (Bergman & Klefsjö 2020). Däremot är eller blir HRM något som betraktar människor som en resurs där själva HRM-arbetet strävar efter att minimera personalkostnader och maximera ekonomisk vinning till verksamheten (Sandoff 2011; Gittel & Seidner 2009). Hotellbranschen är känd sedan länge att människor

som arbetar i branschen ofta är underbetalda, arbetar under obekväma arbetstider, blir socialt utnyttjade och har en hög arbetsbelastning (Melissen & Teunissen 2018). Som en konsekvens av detta tillvägagångssätt har det förekommit att anställda inte prioriterats och fokuset har istället varit att man utgår från hård HRM inom hotellverksamheter, vilket innebär att man lägger större vikt på mätning, kontroll och utvärdering av fysiska resurser istället för att prioritera anställdas utveckling och välmående (Alvehus & Jensen 2020; Sandoff 2011; Grafström, Jonsson, Stig, & Strannegård 2017; Jackson & Seo 2010).

Nutida studier som handlar om hållbart HRM visar att det krävs mer involvering och ett större ansvar från ledningen för att kunna utveckla konkurrenskraften, lönsamheten och förbättra de anställdas välbefinnande (Van Buren 2020; Alvehus och Jensen 2020; Poon & Law 2022). Detta tillvägagångssätt kan liknas vid vad Alvehus och Jensen (2020) kallar för en mjuk HRM som handlar om att uppnå en högre effektivitet genom att engagera, dedikera och involvera personalen i arbetet för att uppnå organisationens övergripande mål. Ledningen på hotellverksamheter är således den främsta drivkraften för hur kommunikationen till anställda sker gällande hållbarhetsaspekter och måste se till att de anställda följer uppsatta mål och visioner som hotellverksamheter strävar efter. Det ställer krav på att chefer behöver se över anställdas intressen och att de har den praktiska kunskap som krävs för att säkerställa att anställda är mottagliga till att anpassa sig till en dynamisk miljö (Jackson & Seo 2010; Van Buren 2020). Däremot finns det en viss svårighet med att försöka balansera det som är hållbart och ändå kunna leverera en god lönsamhet genom en hög servicekvalité, vilket enligt tidigare forskning är ett förekommande problem inom hotellbranschen (Melissen & Teunissen 2018; Legrand et al. 2017). Det innebär alltså att hållbarhet riskerar att utnyttjas som en vag och oklar term som förlorar sin riktiga mening eftersom hotellverksamheter utnyttjar termen utan att reglera dess användning och använder det systematiskt för att anses som attraktiva (Legrand et al. 2017).

Samtidigt har medvetenheten hos människor ökat gällande en mer hållbar konsumtion och att fler konsumenter föredrar att konsumera sådant som är hållbart och miljövänligt. Gästerna ställer större krav på att hotellen är miljövänliga och det är något som tilltalar gästen, bidrar till konkurrensfördelar för hotellen och gör att vistelsen för gästerna anses som attraktivare (Han 2015; Han & Yoon 2015; Han, Hwang, Kim & Jung 2015). Detta har gjort att efterfrågan har ökat, hotellbranschen har behövt ställa om och förändrat sina strategier med

ett syfte att öka gästernas positiva intentioner och beteenden (Han 2015). Som tidigare nämnt skapas det därför ett ökat ansvarstagande för ledningen och personalen på hotellverksamheter eftersom att dessa måste kommunicera ut och handla på ett sätt som möter gästernas förväntningar vad gäller hållbarhet och servicekvalité. Däremot blir detta en paradox mellan en hög servicekvalité som grundar sig på en hög konsumtion av tjänster gentemot hållbarhetsaspekter som menar att vi bör konsumera mindre och spara på resurser.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien blir således att undersöka hur hotellbranschen arbetar med hållbart HRM och hur ledningen går tillväga med att kommunicera ut detta till sin personal gällande miljömässiga, sociala och ekonomiska hållbarhetsaspekter. Det finns ett intresse av att undersöka vad som skapar socialt värde inom hotell, hur kommunikationen om hållbarhet uttrycks samt hur gästernas nöjessökande och hedonistiska beteende kan skapa utmaningar för hotellverksamheter gällande hållbarhetsaspekter. Vi har valt att avgränsa vår studie till just ett hotell i Malmö där vi undersöker ur ett managementperspektiv hur dessa aspekter kommuniceras och implementeras i verksamheten. Fokuset blir på kommunikationen mellan ledning och anställda, men även hur hållbarhet kommer till uttryck i hotellets faciliteter. Studiens frågeställningar blir således:

- *1. Vilken roll spelar hållbarhetsaspekter inom hotellbranschen samt vilka spänningar och utmaningar finns det för hotellverksamheter?*
- *2. Vilken roll spelar hållbarhetsarbetet i förhållande till serviceerbjudande?*
- *3. Hur kommunicerar hållbarhetsarbetet ut mot personal och gäster inom hotellverksamheter?*

2.0 Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer det presenteras teorier som kommer att ligga till grund för det som ska undersökas inom hotellets ledning och personal. De omfattande teorierna är: *hållbart human resource management (hållbart HRM)*, *hållbart värdeskapande*, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *paradoxen med hållbart HRM*, *strategi som praktik inom HRM*. Med hjälp av begreppen ovan är syftet att diskutera kring hur hotellverksamheter arbetar för att säkerställa servicekvalité i förhållande till gästernas *hedonistiska beteende* och vilken påverkan detta har på hållbarhet inom hotellverksamheter.

2.1 Hållbart HRM i hotellbranschen

Ett hållbart HRM är ett personligt system som innebär att man försöker uppnå de tre kärnvärdena inom hållbart värdeskapande - som handlar om social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet (Poon & Law 2022). Detta görs genom att förbättra anställdas välbefinnande och övergripande livskvalité på arbetsplatsen där målet är att skapa medarbetarvärde genom att förbättra anställda arbetsvillkor, personalkapacitet, hälsovård och balans mellan arbete och fritid (Choi, Lee, Choi, Juan, & Lee 2022; Van Buren 2020). Som tidigare nämnt har tidigare studier om HRM handlat om att effektivisera arbetet genom att exempelvis standardisera sin personal där man kontrollerar, utvärderar och mäter personalens arbete (Alvehus & Jensen 2020; Sandoff 2011). Nutida studier har en annan syn på HRM där det främst handlar om att se människor som en resurs som man bör utveckla och investera i, istället för att betrakta som en kostnad som man bör minska på (Alvehus & Jensen 2020).

Ett hållbart HRM förutsätter att personalen utgör en central roll och att dessa ständigt prioriteras för att upprätthålla den sociala hållbarheten inom organisationen (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera 2020). Det innebär att ledningen på hotellverksamheter måste ta hänsyn till och räkna med de anställdas tycken, åsikter och perspektiv - vilket inte alltid är oproblematiskt med tanke på att det råder makt och obalanser mellan olika positioner inom en organisation (Poon & Law 2022). Hållbart HRM handlar således om att skapa utrymme och förutsättningar för anställda att utvecklas genom att värdera dessa högt i form av att möta deras åsikter och intressen. Samtidigt bör hållbart HRM kännetecknas av harmoni och tillit där det läggs vikt på gemensamma mål och värderingar av alla anställda på organisationen

(Van Buren 2020). Ett exempel som Choi et al. (2022) diskuterar gällande hållbart HRM inom hotell som kan förbättra de anställdas och organisationens arbetsmiljö är att låta medarbetarna vara mer flexibla med sina föredragna tider och platser för arbetet. En ökad flexibilitet och autonomi förbättrar de anställdas balans och välbefinnande mellan arbete och privatliv som leder till positiva resultat såsom arbetstillfredsställelse och arbetsprestation. Detta går i enlighet med vad Jackson & Seo (2010) förklarar med att anställda är självstyrande och att utveckla mer engagerade arbetsplatser påverkar anställdas känslor och hur de influerar till ett godtyckligt beteende inom en verksamhet. Ett effektivt hållbart HRM-system skapar en miljö där anställdas beteenden är inriktade på att uppnå strategiska mål där energieffektivitet, avfallsminskning och andra hållbarhetsmål blir prioriterat (Jackson & Seo 2010). Resultatet av ett effektivt hållbart HRM-system kommer alltså få hotellverksamheter till att bibehålla de anställda som är nödvändiga och bevara det humankapitalet som ger långsiktiga och hållbara konkurrensfördelar (Van Buren 2020). Hållbart HRM blir också centralt i hur hotellverksamheters prestationer, produktivitet, individuella attityder och beteende upprätthåller hållbara konkurrensfördelar och stödjer Corporate Social Responsibility (CSR) initiativ (Franzoni, Sarwar & Ishaq 2021). Genom att främja hållbart HRM och stödja CSR initiativ bidrar det till att hotellen förhåller sig till perspektivet av ett hållbart värdeskapande, eftersom hållbart HRM har överseende om människorna längst ner i den formella hierarkiska strukturen inom hotellen (Sandoff 2011). Däremot finns det miljömässiga och ekonomiska aspekter som hotellbranschen måste ta hänsyn till enligt ett hållbart värdeskapande, vilket kommer att förklaras tydligare i nästa avsnitt.

2.2 Hållbart värdeskapande i hotellbranschen



Modell av Dalibozhka och Karakovetskaya (2018), sammankopplingen av elementen i triple bottom line konceptet.

I ett *hållbart värdeskapande* är målet med perspektivet ovan att frambringa ett holistiskt tänkande där varje aspekt, det vill säga sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter tas till hänsyn och att man arbetar på ett sätt som gynnar *people*, *profit* och *planet* internt men även externt i en hotellverksamhet. Ett hållbart värdeskapande eller *triple bottom line* konceptet från engelskan, förespråkar för CSR och representerar en förändring i perspektiv hos chefer (Jackson & Seo 2010; Stombelli 2020). Som tidigare nämnt kan hållbart HRM öka initiativen inom CSR och hållbart värdeskapande eftersom det bidrar till att stödja mer hållbara prestationer (Franzoni, Sarwar & Ishaq 2021). Det handlar alltså om en strävan efter att hitta en fullkomlig balans mellan en hotellverksamhet som gynnar hållbarhet och lönsamhet ur ett ekonomiskt perspektiv. En hotellverksamhet bör alltså inte endast lägga sitt fokus på intäkter och kostnader utan måste veta vart saker och ting produceras, hur producenternas sociala aspekter ser ut och om det bidrar till högt klimatavtryck i form av överdrivet slösande på resurser och energi eller onödigt avfall (Cavagnaro 2018, Anderson 2009; Stombelli 2020). Med det sagt handlar det om att se det långsiktiga målet istället för det kortsiktiga där hotellverksamheten tar ansvar för det som sker både utanför och innanför sin organisation.

Det innebär exempelvis att hotellverksamheter bör ta hänsyn till vilka produkter och var dessa produkter ursprungligen kommer ifrån eller hur de har producerats, istället för att endast köpa produkter som är minst kostsamma (Cavagnaro 2018). Ett annat exempel är att utforma program inom hotellen där de skapar åtgärden för att minska på vattenförbrukningen genom att påminna gäster att återanvända sina handdukar (Vrenegoor 2018; Han & Hyun 2018). Den här typen av åtgärder frambringar perspektivet av ett hållbart värdeskapande inom hotell och där det gynnas både ur ett ekonomiskt och miljömässigt hållbarhetstänk. Men oavsett vilka åtgärder som hotellen bör utforma, så är den enkla och generella principen av ett hållbart värdeskapande att det inte ska skapa några konsekvenser eller kostnader som måste betalas ut av framtida generationer (Cavagnaro 2018; Van Buren 2020; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera 2020).

Ett hållbart värdeskapande verkar teoretiskt sett enkelt i hur det är utformat men hur det avspeglar sig i verkligheten och i praktiken är det nog enklare sagt än gjort. Att hantera ett hotell under 2000-talet är både utmanande och komplext eftersom det kräver djup kunskap inom olika operativa fält (Sandoff 2011). Det kan även innebära stora omkostnader och förändringar som krävs för att verksamheten ska anses som hållbar, vilket kan leda till att verksamheten skjuter upp eller avstannar sina hållbara investeringar (Legrand et al. 2017). Däremot ställs det krav som tidigare nämnt från externa aktörer och att hotellverksamheter bör implementera CSR som gör att de närmar sig ett hållbart värdeskapande. I nästa avsnitt kommer det förtydligas vad CSR innebär och hur det förhåller sig till hållbart värdeskapande.

2.3 Corporate Social Responsibility i hotellbranschen

Corporate Social Responsibility (CSR) är ett begrepp som är relevant för hotellverksamheters intresse eftersom att det handlar om att uppmana till ett hållbart värdeskapande internt i verksamheten men även externt. CSR kan därmed förklaras som en integrerad process som innefattar mänskliga rättigheter, miljömässigt arbete och ett socialt ansvar. Med andra ord fungerar CSR som en etisk kod för hur företag ska verka internt och externt gentemot omvärlden med ett syfte att kontinuerligt arbeta för att skapa en hållbar värld samtidigt som det ska gynna den ekonomiska aspekten inom hotellen (Legrand et al. 2017; Vries, Felius & Cavagnaro 2018; Alvehus & Jensen 2020; Stombelli 2020; Franzoni, Sarwar & Ishaq 2021).

Studier visar att det finns ett stort erkännande inom besöksnäringen att miljöskydd är en av de allra högsta prioriteringarna. Detta innefattar att man som verksamhet integrerar hållbarhetsaspekter i sina strategier och sitt ledarskap för att kunna skapa ett hållbart värdeskapande som gynnar *people, planet* och *profit*. Det betyder att chefer måste ha en bred kunskap kring de konsekvenser som uppstår vid tillverkning och utformning av varorna och tjänsterna som erbjuds på hotellen (Legrand et al. 2017 s. 302; Stombelli 2020). Det handlar också om att hotellverksamheter ska operera och belysa hur arbetsvillkor ser ut och arbeta med mänskliga rättigheter samtidigt som man strävar efter en ekonomisk vinst. CSR innebär alltså att organisationer måste förhålla sig till de regler och lagar som ställer krav på att hållbarhet uppfylls men också etisk och filantropisk ansvar. Detta betyder att företag förväntas göra mer än att bara följa upp och måste därför proaktivt arbeta med andra företag som förväntas uppnå en hållbar standard (Seidel & Cavagnaro 2018; Vries, Felius & Cavagnaro 2018; Stombelli 2020). Det kan exempelvis innebära att man arbetar med lokala leverantörer som har en mindre inverkan på miljön och att välja aktörer som tar ansvar gällande hållbarhetsaspekter (Legrand et. al 2017).

Många hotell menar däremot att det är en lång process som måste genomföras för att minska på sitt koldioxidavtryck just på grund av att olika hotelltjänster och bekvämligheter är svårt att bli av med (Chan 2020). Problematiken med hållbarhetsaspekter inom hotell är att de redan står för höga koldioxidutsläpp på grund av sina vardagliga aktiviteter där det används stora mängder energi, vatten och icke förnybara produkter. Samtidigt blir CSR ett sätt för hotellverksamheter att implementera och medverka för att bidra med att skapa ett hållbarare samhälle. CSR uttrycker att man som organisation ska “möta dagens behov utan att kompromissa med framtida generationers förmåga att möta sina egna behov” (Stombelli 2020, s. 539), som med andra ord implicit hänvisar tillbaka till modellen av ett hållbart värdeskapande.

Det finns däremot forskning som visar att organisationer tenderar att lägga större resurser på hur hållbarhet kommuniceras externt och mindre på handlingarna internt inom verksamheten för att utveckla CSR. Som en konsekvens av detta har därför ansvarsfrågor hamnat på kommunikationsavdelningar och CSR har istället hamnat åt sidan och därmed inte prioriterats på rätt avdelningar. Detta har dessutom visat sig vara mer kostsamt för organisationer

eftersom att man betalar experter på kommunikationsavdelningar och inte fokuserar lika mycket på avdelningar som är relevanta för detta område (Alvehus & Jensen 2020). Därmed är det avgörande för hur ledningen och organiseringen på en hotellverksamhet kommunicerar ut detta till sina anställda och hur det betraktas utav omvärlden. Det krävs en enighet om hur CSR genomsyras genom hela hotellverksamheten för att man ska kunna betrakta sig som en hållbar organisation och att hållbart värdeskapande främjas. Delvis krävs det en strategi för att kunna praktisera CSR och hållbart värdeskapande där hållbart HRM blir en grundläggande förutsättning för att detta kommer att utföras. Det innebär till exempel att hotellverksamheter bör anamma en etisk kultur och vara transparenta för att kunna främja hållbara prestationer (Franzoni, Sarwar & Ishaq 2021). Nedan kommer vi att diskutera vad som utgör strategi som praktik inom hållbart HRM och vilket synsätt som kan behövas för att skapa bättre förutsättningar för ett hållbart HRM.

2.3 Strategi som praktik inom hållbart HRM i hotellbranschen

Utifrån ett resursbaserat synsätt betraktas humankapitalet som ett av det viktigaste kapitalet som en organisation besitter. Humankapital kan beskrivas som medarbetarnas samlade kompetens och kunnande i förhållande till arbetet som ska utföras (Grafström et al. 2017; Alvehus & Jensen 2020), där HRM blir utgångspunkten till att de upprätthåller medarbetarnas välmående och produktivitet. Däremot menar Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera (2020) att det resursbaserade synsättet bör kombinera och komplettera resurser och förmågor för att skapa konkurrensfördelar och organisationens långsiktiga hållbarhetsmål. Det innebär att organisationen bör se över och designa sin strategi baserat på och med hänsyn till de ekologiska, sociala och ekonomiska effekter som deras aktiviteter har och dessa bör integreras på lång och kort sikt samt förstå konsumtion av dess intäkter och inte dess kostnader (ibid). Eftersom olika aktiviteter inom en hotellverksamhet kan påverka och influera miljön både positivt och negativt i flera olika bemärkelser betyder det att chefer måste ha den förståelse till den komplexitet som de olika aktiviteterna har. De bör därför utvärdera och utforma effektiva insatser som har en förståelse för de miljökonsekvenser som uppstår i de processer som finns inom organisationen och influera övriga anställda till de beslutsfattande som kommer därefter (Jackson & Seo 2010; Poon & Law 2022). Chefer måste kunna anamma ett 'både och mentalitet' istället för ett 'antingen eller beslut' för att motverka

de paradoxala spänningar som uppstår eftersom de förr eller senare kommer att upprepas (Poon & Law 2022). Det kräver att HRM-systemet på hotellverksamheter är anpassat för att kunna arbeta enligt en iterativ process och kräver att de flesta aktörer inom organisationen har en reflekterande förmåga och där de gemensamt utgör frågan i vad som är hållbart HRM och vilka spänningar som bör revideras och justeras inom organisationens vardagliga praktiker. Samtidigt bör ett ansvarsfullt ledarskap vara en nödvändighet för hotellens chefer eftersom deras påverkan på anställdas välmående kommer bidra med att förbättra uppgift prestandan hos anställda. Detta i sin tur leder till att den ökade komplexiteten hos intressenternas krav och det hållbara värdeskapandet kommer att bli lättare att uppnå (He, Morrison & Zhang 2019; Franzoni, Sarwar, Ishaq 2021).

Ett samtycke för en hållbar HRM strategi där i viss mån tvång bland medarbetarna kan vara nödvändigt för att kunna hantera och anpassa sig för den nya strategin (Poon & Law 2022). Samtidigt bör organisationen vara utformad till att vara flexibla för nya hållbara lösningar och ha möjlighet till att reagera på konkurrenternas beteende gällande sådana lösningar som visat sig vara mest lönsamma samt accepterat av kunderna och den allmänna miljön (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera 2020). I form av att möta konkurrerande krav så krävs det en gemensam förståelse inom organisationen för att främja hållbart HRM (Poon & Law 2022). Därav blir det viktigt att investera i det humana kapitalet och detta blir därför också en nödvändighet från ett hållbart perspektiv och något som skapar och upprätthåller konkurrensfördelar, vilket betyder att anställdas kompetenser borde vara en prioritering bland chefer inom hotellbranschen (Cavagnaro 2018). En underinvestering av personal skulle innebära negativa effekter på de ekonomiska, miljömässiga och främst den sociala hållbarheten (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera 2020). Om ett hotell skapar en motiverad och kunnig arbetsgrupp kommer personalen att prestera bättre inom verksamheten, vilket i sin tur leder till bättre kundnöjdhet och förbättrade konkurrensfördelar på hotellmarknaden och något som kommer att påverka verksamhetens övergripande resultat och mål (Grafström et al. 2017; Grönroos 2015; Jackson & Seo 2010). Ett effektivt hållbart HRM-system skapar således en miljö där anställdas beteenden är inriktade på att uppnå strategiska mål genom klar kommunikation via utbildnings och träningsprogram - där energieffektivitet, avfallsminskning och andra hållbarhetsmål blir prioriterat (Jackson & Seo 2010). Däremot finns det en paradox med hur hållbarhetsarbetet är i förhållande till det som hotellen försöker främja hos sina gäster, där prioriteringen av hållbarhetsaspekter blir försummat.

2.4 Paradoxen med nöjessökande beteende och hållbarhet

Som tidigare nämnt finns det en koppling mellan att hotellen anses som mer attraktiva för gästerna desto större serviceerbjudanden och sortiment som finns tillgängligt. Detta kan vara en bidragande faktor till att gäster blir sensations- och nöjessökande eftersom att det är något som realiserar hos individer under sin semester och sin vistelse på hotell. Detta beror på att gäster generellt sett slappnar av och tänjer på sina gränser utöver sitt vanliga vardagsliv. Hotellen strävar därför att kunna erbjuda något unikt och ha ett diversifierat utbud för att kunna arbeta på ett sätt som attraherar, överraskar och berör gästerna (Sandoff 2011), vilket därmed ger upphov till ökad användning av energi, vatten och resurser (Gössling et al. 2012; Warren & Becken 2017). Det innebär att gästerna kommer utnyttja utbudet som tillkommer på hotellverksamheter och gör det möjligt för gästerna att skapa ett oförglömligt värde (Vrengoer 2018; Han & Hyun 2018; Ponsignon, Lunardo & Michrafy 2021), vilket kan leda till att hotellverksamheter förbiser de långsiktiga målen gällande hållbarhet och är istället fokuserade på att ha ekonomisk tillväxt (Cavagnaro 2018).

Hotellen kan alltså med sina serviceerbjudanden, ligga till grund för att frambringa ett sensation- och nöjessökande beteende bland gästerna, vilket överensstämmer med vad Holmqvist et al. (2020) kallar för ett *hedonistiskt eskapism*. Detta begrepp handlar om att individer under en tillfällig period flyr från sina vardagliga liv för att konsumera och ta del av hotellens serviceerbjudanden, där de har möjlighet till att uppleva något annorlunda och unikt (Ponsignon, Lunardo & Michrafy 2021). Genom hedonistisk eskapism förlorar individer sin egen tidsuppfattning och befinner sig i ett liminalt och mentalt tillstånd såväl som fysiskt bortom sina vanliga regelbundna rutiner där nöjet blir ett övergripande tema (Holmqvist et al 2020; Ponsignon, Lunardo & Michrafy 2021). Hedonistisk eskapism främjar således hotell och kan vid första anblick uppfattas som något positivt ur ett personligt plan. Problemet blir dock att individer som vanligtvis är miljömedvetna och som prioriterar hållbarhetsaspekter i sitt vardagliga liv, blir istället sensations- och nöjessökande under sin vistelse på hotell. Detta innebär att dessa individer slutar att ta ansvar för sina handlingar men även för de hållbarhetsaspekter som i vanliga fall prioriteras utanför hotellens ramar (Vrengoer 2018). Från en miljövänlig aspekt finns det en viss svårighet med att hämma det hedonistiska uppträdanden bland hotellgäster, även om det finns en ökad miljömedvetenhet bland dem och där de oftast ställer större krav för att hotellen ska vara miljövänliga för att vistelsen ska anses

som legitim och attraktiv (Han 2015; Han & Yoon 2015; Han, et al. 2015). En åtgärd som hotellen kan arbeta med utan att påverka gästernas upplevelse är att tillämpa best praxis inom hotellen som minskar på deras vattenförbrukning. Genom att införa lågspolande toaletter, luftade kranar eller lågflödes duschmunstycken, kommer det troligtvis dra ner på energin och vattenkonsumtionen inom hotellen (Styles et al. 2015; Han & Hyun 2018). En annan åtgärd är att reducera avfall genom att införa mindre tallrikar och därmed mindre portioner vilket sannolikt kommer att resultera i minskat matsvinn (MacInnes, Grün & Dolnicar 2022). Sådana lösningar kommer således minska hotellgästerna konsumtion utan att de behöver anstränga sig eller tänka över sitt beteende.

Hotellens ekonomiska aspekt gynnas av att gästerna utnyttjar hotellens erbjudanden och faciliteter, vilket maximerar hotellverksamhetens vinst. Att främja hedonistisk eskapism ökar servicekvaliteten bland gäster och gör hela deras vistelse mer njutfullt och tillfredsställande, som oftast inte alltid är hållbart och har en negativ inverkan på miljön (Stombelli 2020). Det kan leda till andra spänningar och utmaningar inom hållbart HRM uppstår, vilket innebär att nya strategier bör utformas för vad som gör ett hotell hållbart. Nedan kommer det diskuteras hur paradoxen med hållbart HRM uppstår i hotellbranschen och hur man kan utforma strategier för att åtgärda detta.

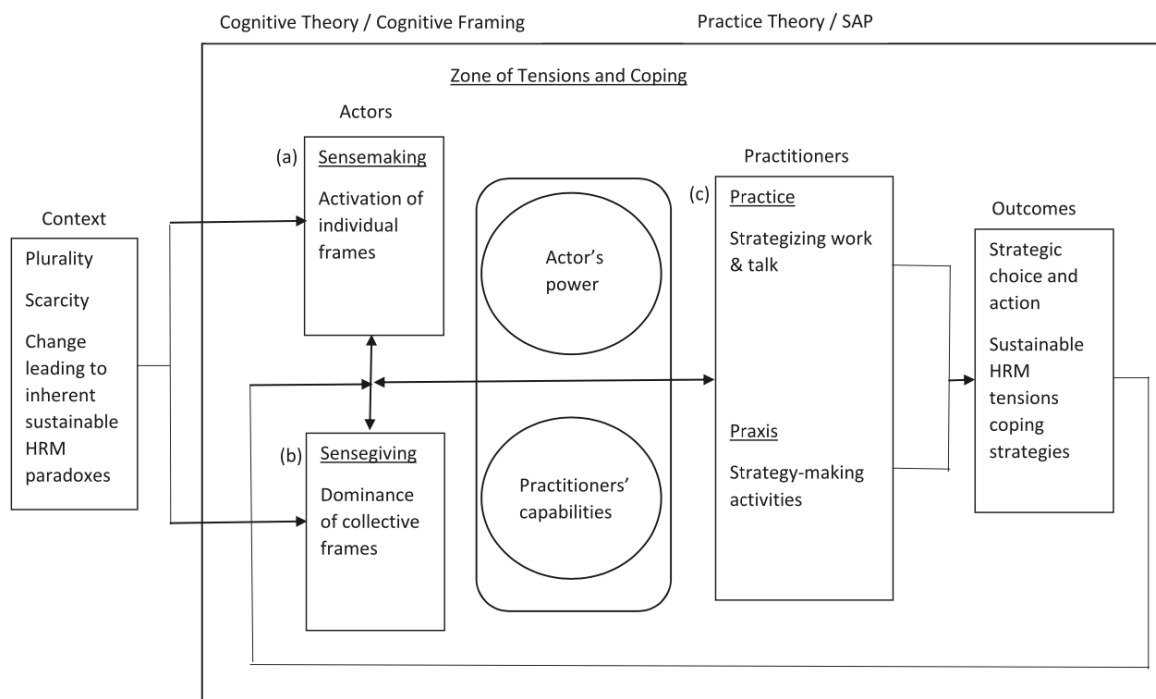
2.5 Paradoxen med hållbart HRM i hotellbranschen

Som tidigare nämnt har hållbart HRM en aktiv roll med att hjälpa organisationer att möta intressenternas krav och med att följa upp och uppnå det som ett hållbart värdeskapande innebär (Choi et al. 2022; Van Buren 2020; Poon & Law 2022). Definitionen av en intressent är "varje individ eller grupp som kan påverka eller påverkas av handlingar, beslut, policyer, praxis eller mål i en organisation" (Poon & Law 2022, s. 3), vilket kan skapa spänningar och paradoxer över vilka resultat som önskas uppnå av alla de olika intressenter. Det kan leda till att motsättningar av olika koncept och tolkningar av vad som är hållbart av olika intressenter kan skapa både interna och externa konkurrerande krav. Eftersom hållbart HRM innebär att man tar hänsyn till sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter kommer det uppstå att någon av aspekterna kommer vara mindre övergripande än det andra. Under vissa omständigheter kan förbättring av organisationens prestationer förbättra anställdas

välbefinnande men att överimplementera HRM system kan vara skadligt för både organisationens prestationer och anställdas välbefinnande (Poon & Law 2022). Det innebär alltså att försöka tillfredsställa alla intressenter långsiktigt kan leda till en paradox av vad som innefattar hållbart HRM eftersom det dominerande och överdrivna fokus på passning och anpassning kommer enbart tillgodose vissa intressenters krav än alla intressenter.

Det som tidigare nämnt gällande vad Choi et al. (2022) betonar om att anställda ska ha möjlighet till vara mer flexibla och arbeta med sina föredragna tider och platser för arbetet kan även vara en paradox för anställda. Det beror på att det kan vara svårt för anställda att separera sin fritid med arbete och att överimplementera detta tillvägagångssätt kan få anställda att känna sig isolerade eftersom mänsklig direktkontakt med sina kollegor kommer vara begränsad (Choi et al. 2022). Däremot är detta något som inte gäller alla anställda på ett hotell eftersom mänsklig direktkontakt med människor inom serviceyrket kommer i störst grad vara allmänt förekommande för de som serverar eller ta hand om gästerna på hotellet.

Komplexiteten som HRM strategin möter gällande hållbarhet kan se olika ut beroende på vilken del eller avdelning man väljer att se på inom hotellbranschen. Aktiviteter inom hotellverksamheter kan influera miljön både positivt och negativt där det finns flera olika sätt att arbeta på för att förbättra vattenförsörjningen, luftkvaliteten samt växtlivets och djurens livsmiljö (Jackson & Seo 2010), vilket bör prioriteras inom hotellbranschen då denna bransch står för en stor miljöpåverkan i negativ bemärkelse (Stombelli 2020). Det innebär alltså att det krävs en viss förståelse för vilka konsekvenser som skapar störst påverkan inom organisationens aktiviteter där man måste överväga och designa sin hotellverksamhet för att skapa minst klimatpåverkan (Gabarda-Mallorquí, Fraguell & Ribas 2018; Jackson & Seo 2010).



Paradox Perspective of Sustainable HRM – An Extended Model Showing the Zone of Tensions and Coping (Poon & Law 2022, s. 8)

Poon & Law (2022) visar på denna process i modellen ovan att man inte bör ha ett ‘antingen eller beslut’ utan bör istället anamma en komplex ‘både och mentalitet’. Detta beror på att framtvinga val mellan motsatta men ändå sammanhängande element av paradoxala spänningar kommer bara att kunna lösas tillfälligt, eftersom spänningar förr eller senare kommer att upprepas. Det innebär att strategiska åtgärder kommer att behöva revideras om eftersom det är baserat på organisationsmedlemmars tolkningar över vad som anses är hållbart och de som är inblandade i påverkansprocessen över hållbara HRM-spänningar. Valet blir sedan att strategiska åtgärder av dessa spänningar läggs på chefsers eftersom de har störst makt och inflytande på strategiska val inom hotell där kommunikationen med dess intressenter blir att skapa mening över vad som är och blir hållbart (Poon & Law 2022; Sandoff 2011).

2.6 Sammanfattning av teorierna

Sammanfattningsvis kan man konstatera att det finns ett flertal paradoxer som går emot varandra i arbetet med att tillfredsställa gästernas behov och samtidigt ta hänsyn till hållbarhetsaspekter. Det finns en diskurs om miljömedvetenhet som blir alltmer aktuell för

verksamheter att ta hänsyn till samtidigt som det finns ett ständigt sensations- och nöjessökande beteende hos gästerna. Att vara anställd på hotell vill man oftast arbeta på ett sätt för att tillgodose gästernas förväntningar genom flera olika erbjudanden som tillhandahålls för att i störst mån maximera vinst till företaget. Det kan innebära uppgraderingar till sviter där större konsumtion av vatten blir förekommande men även i form av att erbjuda körningar till alla olika sorters event och ta del av restaurangens diversifierade materbjudanden. Å ena sidan uppfylls det ekonomiska kapitalet vilket gynnar den ekonomiska aspekten på verksamheten, å andra sidan så kan det skapa och förvärpa det ökade svinnet och det höga koldioxidutsläppen som hotellen bidrar med. Det leder i sin tur till en paradox över vilka hållbarhetsåtgärder som bör förändras och något som försvåras specifikt när gäster är sensations- och nöjessökande.

3.0 Metod

I följande avsnitt kommer det att presenteras studiens tillvägagångssätt och vår motivering till val av metod. Det kommer inledas med en beskrivning om kvalitativ metod och i nästa avsnitt kommer en förklaring angående de etiska förhållningssätten inför kvalitativ metod. Därefter kommer metoderna att presenteras närmare där semistrukturerade intervjuer, urvalet av intervjupersoner, observationer och dokumentstudier som har varit aktuella för studiens genomförande.

3.1 Val av metod

I följande avsnitt kommer val av metod presenteras som används i förhållande till de teorier som blivit valda för studiens syfte. Studien kommer att förhålla sig till en abduktiv metodansats eftersom att den kommer pendla mellan data och redan kända kunskaper eller teorier för att förklara de mest sannolika samt jämförelser och tolkningar i sökandet efter mönster. Valet av metodansats kommer göra det möjligt för studien att revideras i ny data eller bättre förklaringar eftersom metodansatsen endast kommer leda till provisoriska och öppna svar (Fejes & Thornberg 2019). Abduktion förlitar sig därmed på förklaringar och förståelse av respondenternas synsätt och perspektiv där forskarna har en teoretisk förståelse av kontexten och individerna som blir studerade. I samband med abduktion har studien därför varit inriktat på kvalitativ metod där intresset är att studera omgivningen och meningen som tillskrivs i det människor gör (Bryman 2018). Kvalitativ metod är en tolkande forskningsmetod som ska bidra till en mer generell förståelse av ett fenomen där tolkningen är direkt anpassad efter teorin och val av problemet (Alvehus 2019).

Därav har huvudmetoden främst varit *kvalitativa intervjuer* eftersom det möjliggjorde att kunna få ta del av erfarenheter och upplevelser utav anställda och ledning inom hotellets miljö. Kvalitativa intervjuer kan ge en inblick i subjektiva erfarenheter, sociala situationer och interaktioner eller sociala praktiker, vilket gör att analysen kan rikta sig mot flera fall (Fejes & Thornberg 2019). Valet av kvalitativa intervjuer som metod gjorde det möjligt för oss att komma närmare respondenterna och generera mer trovärdiga svar och en stabilare erfarenhetsgrund (Alvehus 2019). För att sedan komplettera det som deltagarna har sagt gjorde vi även *observationer* och *dokumentstudier* av hotellet för att få ytterligare information på hur hållbarhetsarbetet kommer till uttryck samt hur gäster och personal uppfattar detta. En

kombination av flera olika metoder kan potentiellt skapa en djupare förståelse för hur hållbarhetsarbetet uppstår inom hotellverksamheten. Observationer skapar således ett mer mångsidigt material och kan komplettera vad människor säger att de gör med egna iakttagelser om vad de faktiskt gör (Arvastson & Ehn 2009). Dokumentstudier av hotellet blev ett bra komplement eftersom det gav en utgångspunkt för kunskaper om de processer och faktorer som ligger bakom och vilken roll och betydelse det har för organisationen (Bryman 2018).

3.2 Etiska förhållningssätt

Alla intervjuer blev ljudinspelade med hänsyn till samtycke av respondenterna men även i enlighet med etiska principer (Bryman 2018, ss. 170 & 577). Det som menas med etiska principer och etiska frågor handlar om respondentens frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet, vilket vi säkerställde med hänsyn till samtyckeskraven genom att inleda våra intervjuer med att berätta detta för respondenterna. Av etiska skäl har vi därför hanterat och förvarat de intervjuades personuppgifter på ett sätt som får andra obehöriga att inte komma åt informationen (Bryman 2018). Detta gav oss ett samtycke med att få spela in intervjuerna vid varje intervjutillfälle för att sedan kunna återupprepa och transkribera vad personen sagt, för att minimera risken med att missa viktig information från respondenterna. Vid transkriberingen såg vi till att det som är skrivet är en exakt återgivning av det som intervjupersonerna berättat. Detta betyder att vi har beskrivit i detalj och ordagrant vad intervjupersonerna sagt men även angett i utskriften om vi inte kan höra vad intervjupersonen sagt. På detta sätt kan trovärdigheten hos läsarna öka och få en bättre förståelse för det insamlade materialet (Alvehus 2019, Bryman 2018).

Vi valde att genomföra två dolda observationer och som innebär att omgivningen och personerna på platsen inte känner till forskarnas roll. Syftet är därför att observera för att skapa en god uppfattning om hur omgivningen är och förändras under en viss period (Alvehus 2019; Bryman 2018). En dold observation bryter därför mot samtyckeskravet menar Bryman (2018) eftersom att personerna som vistas på platsen inte får någon möjlighet att neka sin medverkan. Det är däremot viktigt att poängtera att de dolda observationerna skedde i en publik miljö där vi studerade omgivningen och inte gästerna, vilket Alvehus (2019)

menar är mindre problematiskt eftersom att det skedde på restaurangen och baren. På detta sätt kunde vi få en naturlig och vedertagen upplevelse av omgivningen på restaurangen, hotellrummen och baren.

3.3 Semistrukturerade intervjuer

Undersökningen utgår som tidigare nämnt främst från kvalitativa intervjuer med anställda och ledning där vi utgick ifrån en semistrukturerad intervjuguide där frågorna var upplagda i olika teman och anpassade efter specifik informant (Back & Berterö 2019). Vi utformade fyra olika intervjuguider som var anpassade efter vilken arbetsposition eller befattning som respondenten hade. Intervjufrågorna var utformade efter olika teman som handlade om miljömässiga, sociala och ekonomiska hållbarhetsaspekter vilket gjorde det lättare för respondenten att besvara mer i detalj om vad hen menar (Rennstam & Wästerfors 2015). Eftersom studiens syfte är att studera hur kommunikationen och vad för roll hållbarhetsarbetet spelar i hotellbranschen gav respondenterna värdefull information om hur detta kommer till uttrycks. Intervjuerna satte grunden för hur kommunikationen och arbetet genomförs inom hotellet.

Den semistrukturerade intervjuguiden (se bilaga 6.5) gav oss utrymme till att vara flexibla med våra frågor men även kunna anpassa oss utifrån situationen och ställa frågor som kändes lämpliga i stunden (Bryman 2018, Back & Berterö 2019). Det betyder alltså om respondenten inte gav helt uttömmande svar kunde vi be respondenten att utveckla det hen menade eller ställa frågor om varför det var eller upplevdes så (Rennstam & Wästerfors 2015, Kvale & Brinkmann). En fördel med att utgå från en semistrukturerad intervjuguide är att respondenten har större möjlighet till att påverka intervjuens innehåll men även att intervjuaren har möjlighet att vara mer aktiv i sitt lyssnande och vara beredd på att ställa följdfrågor (Alvehus 2019). Under intervjuernas gång fanns det några enstaka tillfällen där intervjun blev avbruten eftersom något arbetsrelaterat kom i vägen eller att det var någon bekant som hade vägarna förbi och ville hälsa. Detta var något som inte påverkade intervjun utan snarare gjorde att respondenterna kände sig bekväma och trygga i situationen, vilket gjorde det lättare för dem med att komma igång att prata (Back & Berterö 2019).

3.4 Urval av intervjupersoner

Intervjupersoner som har valts ut för studien är anställda, teamleader och chefer utifrån det hotell som blivit studerat i Malmö och där varje person hade olika ansvarsområde och arbetsuppgifter (se tabell 1, nedan). Valen av intervjupersoner har varit baserat på ett heterogent urval, vilket har gett studien en bredare insikt i det fenomen som studerats och bidragit till ökad nyansrikedom (Alvehus 2019). Eftersom vi på förhand kände till det hotell som skulle bli studerat möjliggjorde det att kunna utgå från ett *strategiskt urval* där organisationens nyckelpersoner blev intervjuade - såsom general manager, ekonomichef, revenue manager, personalchef, servitris och receptionist. Detta bidrog till en ökad förståelse bland den hierarkiska uppsättningen som ett hotell har och uppfyllde det kriterium som undersökningens syfte och forskningsfrågor var inriktat på (Sandoff 2011, Bryman 2018, Alvehus 2019). Efter att ha intervjuat människor med olika sysselsättningar valde vi att inte fortsätta intervju människor med samma sysselsättning eftersom att vi förmodligen skulle fått liknande svar av människor som arbetar med samma uppgifter och kommer därför att uppnå empirisk mättnad vid insamling av information (Alvehus 2019).

Position	Intervjutillfälle & plats	Intervjutid (minuter)
Anställd #1 (receptionist)	Sofforna i hotellets lobbybar. [14-04-2022]	40
Teamleader #1 (ansvar för baren)	Sofforna på hotellets uteserveringen. [19-04-2022]	46
Anställd #2 (servitör på restaurangen)	Sofforna i hotellets lobbybar. [19-04-2022]	42
Teamleader #2 (ansvar för receptionen)	Sofforna på hotellets uteservering. [22-04-2022]	34
Ledningschef #1 (MJ'S Hotell)	Matsalen i restaurangen. [29-04-2022]	45
Ledningschef #2 (MJ'S Hotell)	Sofforna i hotellets lobbybar [13-05-2022]	48
Ledningschef #3 (annan del av koncern)	Sofforna på hotellets uteservering. [15-05-2022]	40
	Antal tillfällen: 7	Totaltid: 4 h och 55 min

Tabell 1. Sammanställning av genomförda intervjuer.

3.5 Observationer

För att skapa en förståelse över hur hotellet är utformat och designat för sina gäster valde vi att göra en observation av restaurangen, lobbybaren och hotellrummen. Efter intervjun med en teamleader på hotellet ställde vi frågan om det var möjligt att få titta på rummen som de hade. Innan vi fick titta på rummen gjorde vi ett besök på deras restaurang och observerade objekten som fanns i miljön. Vid ett annat tillfälle var vi inom lobbybaren på kvällen för att observera hur arbetet utfördes och hur interaktionen är mellan gäster och personal.

Observationen gav också en inblick i hur gästerna interagerade med hotellets faciliteter och serviceerbjudanden som fanns på plats, vilket gav värdefull information om hur hållbarhet och servicekvalité uppfattas i hotellets miljö. Dessa aspekter inom hotellet blev ett givande

komplement för hur själva arbetet kommer till uttrycks i hotellmiljön och vad som synliggörs i deras arbete gällande hållbarhet. Det ger även samband och detaljer som sällan berättas av människor och som de själva inte reflekterat över (Högdahl 2009).

Eftersom vi var intresserade av att studera hur hållbart HRM kommer till uttryck och hur servicenivån uppfattas som hållbar samt vilka spänningar och utmaningar som finns blev det lättast att skriva fältanteckningar som var *provisoriska* eller *preliminära anteckningar*. Det innebär att man skriver små notiser i ett anteckningsblock utan att andra lägger märke till det eftersom allt för detaljerade anteckningar kan leda till att människor blir självmedvetna och besvärade (Bryman 2018). Dessa anteckningar blev sedan utökade under dagen när vi kom tillbaka till en plats där vi blev ostörda för att sammanställa det som vi upplevt och sett. Det som blev viktigt med våra fältanteckningar var också hur interaktionen med anställda var under deras arbetspass. Vi observerade personalens engagemang, kroppsspråk och försökte därmed bilda oss en uppfattning om de upplevde att arbetsbelastningen var för hög eller om de verkade stressade. Emellanåt under deras arbetspass ställde vi även några enkla frågor om hur de upplever sin arbetsplats för att samla in ytterligare information om hur deras sinnesstämning var i stunden. Både i interaktion med servitör och teamleader under dagen fanns det en viss trygghet i deras roller och det gjorde att vi fick möjlighet till att ställa ytterligare frågor och höra deras synpunkter och åsikter kring hotellet. Den externa informationen gav oss underlag för att komma fram till en djupare analys eftersom den kompletterade det som delvis blivit sagt under intervjuerna (se tabell 2, nedan).

Tidsintervall, dag & datum	Observationens plats	Observationsobjekt
12.00 - 14.00 Tisdag den 26/4-22	Hotellens restaurang	Restaurangens miljö, serviceerbjudanden och interaktion mellan gäster och personal.
14.00 - 14.30 Tisdag den 26/4-22	Hotellens rum	Sängar, garderober, nattduksbord och toalett, interaktion med teamleader.
14.30 - 15.00 Tisdag den 26/4-22	Hotellens korridorer	Tavlor, mattor och lampor (inredning)
15.00 - 16.00 Tisdag den 26/4-22	Hotellens uteservering	Soffgrupp, inredning, gäster som passerar in och ut ur hotellet.
20.00 - 21.00 Fredag den 29/4-22	Hotellens lobbybar	Lobbys miljö, serviceerbjudanden, barens produkter och verktyg
21.00 - 22.00 Fredag den 29/4-22	Hotellens lobbybar	Interaktion mellan gäst och personal. Gästernas upplevelse miljö och deras interaktion med andra gäster.
22.00 - 23.00 Fredag den 29/4-22	Hotellens lobbybar, sopsortering & diskrummet	Observation av DJ:n och förändringen av stämning. Sortering av avfall och strukturen i diskrummet.
23.00 - 00.00 Fredag den 29/4-22	Hotellens kök, lobbybar och restaurang	Restaurangen börjar successivt avta med gäster och hotellets kök och bar görs i ordning för stängning.

Tabell 2. Sammanställning av observationsprotokollet.

Vid observation av personalens interaktioner med gästerna i lobbybaren under kvällen valde vi att föra anteckningar på mobiltelefonerna för att gästerna inte skulle uppleva att vi observerade dem. Att föra anteckningar utan att gästerna märkte det var att föredra därför att

om individer uppfattar att de blir observerade kommer de förmodligen att uppträda på ett annat sätt än vad de brukar (Arvastson 2009). Det gjorde att vi fick en verkligare bild av hur gästerna interagerade med hotellpersonalen och hur de använde hotellets faciliteter. Vi var däremot medvetna om att observationen skedde endast under två tillfällen i hotellet och att det förmodligen kan variera i hotellets dagliga rutiner och att det inte helt ger uttömmande svar på våra frågor. Däremot gav det möjlighet för oss att skapa våra egna tolkningar över vad vi ser och upplever (Högdahl 2009), vilket kan leda till en mer nyanserad analys. Vi valde därför att även ta egna bilder för att dokumentera, komma ihåg och kunna illustrera med hur arbetet genomfördes på hotellet.

3.6 Dokumentstudier

Utifrån intervjuerna och observationerna valde vi även att göra dokumentanalyser för att komplettera och stärka de argument som har lyfts upp för att visa ett samband mellan detta. Vi har analyserat deras hemsida, sociala medier plattformar som Facebook och Instagram. På deras hemsida har vi även fått information angående hotellets samarbete med en lokal leverantör. Detta har analyserat för att kunna skapa en djupare förståelse kring hur en hotellverksamhet kommunicerar och förhåller sig till de hållbarhetsaspekter som vi analyserat med hjälp av de kvalitativa intervjuerna och observationerna. Ett dokument omfattar en avsändare vars syfte är att påverka mottagaren med hjälp av informationen som finns. I en kvalitativ innehållsanalys strävar därför mottagaren efter att bilda sig en god uppfattning kring avsändarens bakomliggande teman och syften som finns på dokumentet (Bryman 2018). En dokumentanalys hjälpte oss därför att välja ut och förhålla oss till texternas innehåll för att skapa kunskap kring texternas innebörder i förhållande till ett begränsat undersökningsproblem (Fejes & Thornberg 2019). Därmed fick vi en djupare förståelse kring hur hotellet kommunicerar hållbarhet och hur de förhåller sig till miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet.

4.0 Analys

I analysen kommer det att undersökas hur MJ'S hotell i Malmö arbetar med hållbart HRM och hur ledningen går tillväga med att kommunicera ut detta till sin personal gällande miljömässiga, sociala och ekonomiska hållbarhetsaspekter. Analysen består av fyra olika teman som är uppdelade utifrån studiens frågeställningar. Första temat behandlar hållbart HRM i praktiken och hur detta arbete kommuniceras inom hotellet. Det andra temat diskuterar om hållbarhetsarbetet bara är tomma ord och som sedan mynnar ut i nästa tema gällande ambivalens som gäster har till att vara hållbara. I sista temat presenteras strategier för att motverka hållbarhetsparadoxen och hur hotellet går tillväga för att möta problemen som uppstår.

4.1 Hållbart HRM i praktiken

“We Create Moments of happiness. Ess Group verkar inom hotell-, restaurang och konceptutveckling. Vi skapar unika mötesplatser som gestaltas av unika karaktärer. genom vår passion, professionalism och personliga prägel skapar vi lönsamhet och gästupplevelser i världsklass” (ESS Group 2022).

Utifrån ovanstående citat för hotellets ledord gällande personalens värderingar och vad som ESS Group försöker att rekonstruera inom sina hotell, kan man utläsa att de försöker skapa en miljö som gör att både anställda och gäster gestaltas av en unik karaktär. På MJ'S hotell i Malmö kan man utifrån våra observationer uppleva en varierande miljö som skiljer sig från dagtid till kväll. Anställda som arbetar på hotellet är avslappnat klädda vilket ger ett informellt intryck och bemötande av gäster, samtidigt som hotellets miljö gav oss ett intryck av en extravagant miljö med flamboyant utsmyckning och tidlöst möblemang. Utifrån våra dokumentstudier av deras hemsida upplevde att hotellets miljö kom till uttryck i samma bemärkelse som när vi observerade den. Det innebär att MJ'S försöker skapa en lekfull, passionerad och proffsig miljö, vilket de ger ett uttryck av på deras hemsida. Observationen visar däremot att under dagen är det ett något lugnare tempo och en miljö med naturligt ljusinsläpp och dämpad musiknivå medans på kvällen är det något festligare stämning med fler gäster där människor som inte bor på hotellet också besöker baren.

Hotellens miljö sätter delvis tonen för hur medarbetarna ska må och trivas på sin arbetsplats, men det krävs också en viss typ av ledarskap för att kommunikationen ska genomsyras från ledning till anställda. En utav ledningen uttrycker det själv där hen säger: *“Jag skulle nog vilja säga att mycket har med miljön att göra och i miljön så är ju medarbetarna inkluderade och hjälper till och utgör en viktig roll för att skapa en trevlig stämning /.../”* (Ledningschef #1), vilket visar att miljön har en betydande roll för medarbetarna samtidigt som de bidrar med att göra den. Det framkommer att anställda på hotellet är först med att möta gästerna och utgör därför en central roll för gästernas upplevelse vid bemötandet och att hålla anställda motiverade och inriktade på att uppnå strategiska mål kommer det leda till att kundnöjdheten ökar (Jackson & Seo 2010). Utifrån det inledande citatet med deras ledord: passion, professionalism och personlig prägel, framgår det att de mjuka värdena inom HRM är viktigt för hotellets framgångar. Ett godtyckligt arbete kommer från att tillåta personalen till att vara självstyrande och att utveckla mer engagerade arbetsplatser leder till att anställdas känslor blir påverkade i en positiv riktning (Jackson & Seo 2010). Ett hållbart HRM blir således väsentligt eftersom att det kännetecknas av harmoni och tillit där det läggs stor vikt på gemensamma mål och värderingar på organisationen (Van Buren 2020).

“/.../ Våldigt mycket mjuka värden som sagt, väldigt mycket hur du disponerar din arbetstid versus din personliga privata tid - allt från träning till hur du ska motivera personalen för att de ska göra sitt bästa för sitt arbete men också må bra utanför sitt arbete.” (Teamleader #1).

I ovanstående citat beskriver teamledaren att anställdas välmående är prioriterat där hotellverksamheten strävar efter att kunna hitta en fullkomlig balans mellan arbete och fritid (Choi et al. 2022). En sådan flexibilitet och autonomi förutsätter att de anställda får positiva resultat gällande arbetstillfredsställelse och arbetsprestation. Detta talar för att ett effektivt hållbart HRM-system skapar en miljö för att anställda ska fullfölja strategiska mål och att hållbarhetsmål blir i viss mån prioriterat (Jackson & Seo 2010).

“/.../ För att kunna vara konkurrenskraftiga måste vi kunna hålla på personal och utveckla personal och fortfarande ligga i topp vad gäller att vara nyskapande och följa trenderna och då kan man inte ignorera hållbarhetsbiten, för då kommer du att bli utan kontinuerlig personal och inte ha någon kontinuitet i det du gör.” (Teamleader #1)

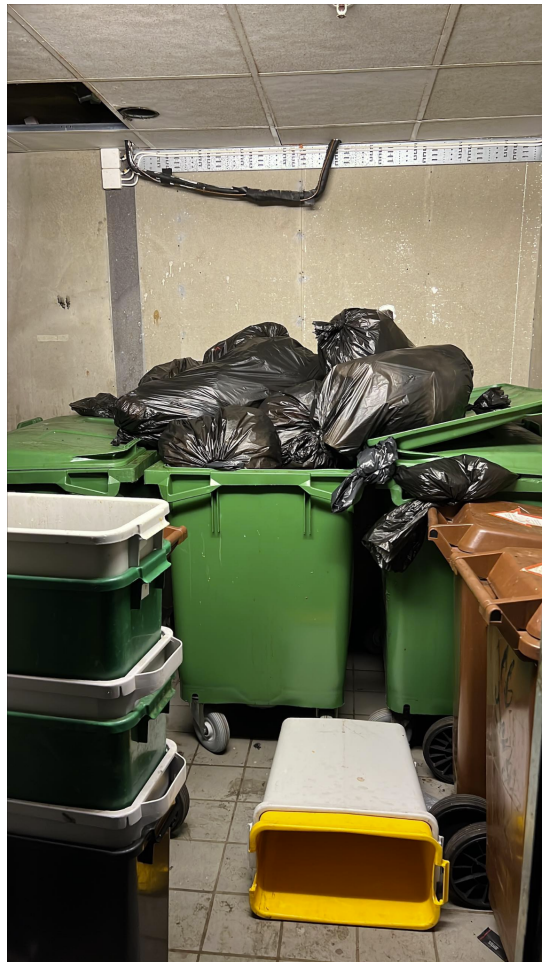
Att investera tid och utbildning till sina anställda är något som prioriteras på MJ'S hotell. Som tidigare nämnt, framgick det att mjuk HRM kommer till uttryck på hotellverksamheten genom engagemang, dedikation och involvering av personalen. Ett sådant tillvägagångssätt skapar goda förutsättningar för en högre effektivitet eftersom att personalen utgör en central roll i arbetet med att uppnå organisationens övergripande mål (Alvehus & Jensen 2020). Detta beror på att de anställda ständigt befinner sig på golvet bland gästerna och skapar en god uppfattning om gästernas upplevelser, konsumtionsmönster och vad som är uppskattat. En av ledningscheferna förklarar själv att: *“/.../ de anställda är jätteviktiga, just jag är ju inte i drift varje dag. Jag har ju en administrativ roll också så att därför är de i driften viktiga. De ser vad som funkar och inte funkar, så mycket viktiga är dem!”* (Ledningschef #1). Eftersom ledningscheferna har en administrativ roll blir det därför viktigt från deras sida att de följer upp det anställda gör, samtidigt som de förstår vikten av deras funktioner. Det går även att knyta an till det en anställd själv säger: *“/.../ det gör dom oss väldigt uppmärksamma på hela tiden. De dom gör bra är att de lyfter upp gästers kommentarer, tack snälla /.../ och berömmar oss. Det är en bra sak att göra för oss för att hålla det hållbart så att säga. Att de fortsätter att skicka runt såna saker och det gör dom ju!”* (Anställd #1). Ett hållbart HRM är att försöka påverka anställdas välmående genom att förbättra deras uppgiftsprestanda, där en av deras anställda nämner om att detta är något som följs upp av ledningen. Detta i sin tur kommer leda till att den ökade komplexiteten hos de olika intressenternas krav uppfylls och att det hållbara värdeskapandet främjas (He, Morrison & Zhang 2019; Franzoni, Sarwar, Ishaq 2021). Däremot finns det en svårighet med att balansera det som är hållbart miljömässigt och ekonomiskt, där fokuset blir endast riktat mot den sociala hållbarheten. Det kan innebära att hållbarhetsarbetet egentligen bara är tomma ord och något som inte helt prioriteras i alla aspekter.

4.2 Är hållbarhetsarbetet bara tomma ord?

/.../ I vissa fall tycker jag inte alls att cheferna gör det. /.../ Det följs inte, att folk slänger bara mat utan att det slängs papper, aluminium burkar, plast... Inte vet jag varför... Kanske okunskap... Så det är exempelvis det man hänger upp sig på och vad det beror på... Folk bryr sig inte” (Anställd #2).

Som tidigare nämnt finns det en svårighet med att balansera det som handlar om miljömässig hållbarhet gentemot den sociala hållbarheten. Det visar sig vara en dissonans i

kommunikationen mellan de anställda och ledningen där en av de anställda uttrycker att det inte finns någon kommunikation i hur det ska utföras och att övriga anställda inte känner till detta. Det kan innebära att kommunikationen i stora drag är fokuserad och riktad externt snarare än internt på de avdelningarna som är relevanta för området (Alvehus & Jensen 2020).



Från observationstillfället där källsorteringen på hotellet i slutet av natten har hamnat på hög.

Utifrån våra observationer på kvällen kunde vi se att hållbarhetsarbetet ur ett miljömässigt perspektiv inte var något som blev prioriterat desto mer det blev att göra på hotellet. Arbetet som har att göra med att sortera rätt avfall var en av punkterna som vi noterade och att det blev ett större fokus på att uppfylla gästernas behov än att tänka på vad som miljömässigt är hållbart. En av ledningscheferna sa: */.../ ibland så sjunker ju den ena aspekten ned och då så får man ta action och få upp de siffrorna. Sen måste jag också säga att gästnöjdhet kostar ju*

pengar och det måste man ju vara medveten om. Det sker ju inte av sig själv.” (Ledningschef #2). Det innebär att hotellverksamheter förbiser de långsiktiga målen gällande hållbarhet och är istället fokuserade på att ha ekonomisk tillväxt (Cavagnaro 2018), för att tillgodose det som gästerna söker när de kommer till hotellet. Detta är något som chefer själva är uppmärksamma på där de uttrycker att målen för hållbarhet blir emellanåt förbisedda.

“/.../det är väl mer att det ska gå fram hela vägen till alla. Där har varit lite brister /.../ allt sånt hamnat bak och vi har inte prioriterat det jättemycket, vilket kanske är lite fel med det finns rutiner på plats som sagt, riskanalyser så att ja samma sak, hade ni kommit lite tidigare så hade jag sagt: nej, men nu är där faktiskt på plats.” (Teamleader #2)

Många hotell menar att det är en lång process som måste genomföras eftersom många hotelltjänster och bekvämligheter är svåra att bli av med (Chan 2020). För en hotellverksamhet kan det dessutom innebära stora omkostnader och förändringar för att verksamheten ska anses som hållbar, vilket leder till att de skjuter upp eller avstannar sina hållbara investeringar (Legrand et al. 2017). Det blir viktigt att det finns en gemensam förståelse inom hotellverksamheten för vad man vill åstadkomma och att strategiska åtgärder kommer att behöva revideras utifrån organisationsmedlemmars tolkningar gällande hållbarhet (Poon & Law 2022). Kommunikationen inom ett hotell kommer möjligtvis därför att variera från avdelning till avdelning om att det inte finns en gemensam förståelse. Som en konsekvens av detta kan det övergripande temat om hållbarhet bli något som inte genomsyras.

“Nej jag tycker inte att hållbarhet kommuniceras, i alla fall inte miljömässigt, det tycker jag inte, det gjorde jag inte heller på arbetsplatserna innan här. Det pratas aldrig om det. Jag vet är att maten oftast är närodlat eller producerad nära här men sen vet jag inget annat och det hade varit bra om man på något sätt kunde kommunicera det.” (Anställd #2)

CSR som menar att man bör involvera alla anställda och för att strategin ska kunna implementeras gäller det att ta hänsyn till över vad anställda själva säger och att ledningen tillsammans med anställda utvecklar för att organisationen ska vara hållbarare (Franzoni, Sarwar & Ishaq 2021). Eftersom kommunikationen av ledningen är den främsta drivkraften med störst inflytande och makt för att utföra kommunikationen angående hållbarhet, blir de därför ansvariga för att informationen når ut och genomsyrar varje avdelning på

hotellverksamheten. De strategiska valen inom hotellet är att kommunikationen med dess intressenter internt ska skapa mening över vad som är och blir hållbart (Poon & Law 2022). Det innebär alltså att hållbarhetsarbetet kan upplevas som bara tomma ord när anställda inte förstår eller känner till det hållbarhetsarbete som hotellet utsäger sig att göra och när det förbises av andra faktorer som hämmar de långsiktiga målen gällande hållbarhet.

4.3 Ambivalensen i att vara hållbar som gäst

“Först och främst tänker vi på det som vi måste ha... Det är alltid tänk om igenkänningsfaktorn från gästernas perspektiv... Man kan inte helt undgå att vi är en verksamhet som måste tjäna pengar och i det ligger det också att gästerna får det som gästerna vill ha. /.../ att hitta ett sustainable rom som inte kommit från halva världen, det går inte liksom riktigt.” (Teamleader #1)

För att åstadkomma kundnöjdhet och för att kunna överträffa gästernas upplevelse krävs det ett utökat sortiment av serviceerbjudanden som kan skapa en tillfredsställelse för gästerna (Grönroos, 2015; Holmqvist et al. 2020). När vi frågade en anställd på hotellet angående serviceerbjudanden förklarade hen: *“Jo de tar del av restaurangen, men jag vet inte hur de slappnar av men folk gillar att komma bort från det vanliga, hemifrån och ... Jag vet inte, hade jag bott på hotell så är det för att man vill komma bort och ha lite distans från ens vardag liksom ... Men visst vi har ju erbjudanden innan folk kommer hit så att folk ska komma hit.”* (Anställd #2). MJ'S hotell erbjuder alltså ett unikt och diversifierat utbud, vilket ligger till grund för att attrahera, överraska och beröra gästen (Sandoff 2011). När väl gästen är på plats, finns ytterligare serviceerbjudanden som gästerna kan ta del av under sin vistelse, vilket är MJ'S vision och mål när det kommer till att skapa värde för gästen.

“Vi har ju väldigt mycket vi försöker alltid asså vår vision är ju du reser inte till Malmö utan du reser till MJ'S. Så det ska ju helst vara att man inte kommer utanför dörrarna vi vill kunna erbjuda allt så vi har ju mycket grejer som exempelvis att det ingår måltid. Både då i restaurangen och Lillys så vi försöker ju paketera så mycket som möjligt /.../ Men jag tror ju asså gäster brukar ju vara jätteavslappnade här när de kommer hit.” (Teamleader #2)

På grund av de breda serviceerbjudanden som ett hotell har, medför det en viss ambivalens för gästen att vara hållbar. Genom att tillåta att gästerna att få befinna sig i en omgivning där

hotellet kommunicerar att de har flera olika erbjudanden kan det bli svårt att låta bli att del av detta som gäst. När vi frågade en anställd om hur de arbetar för att göra något extra för sina hotellgäster sa hen: *“/.../ Får alltid gratis parkering, får alltid L rummen, de här juniorsviterna. Och om det är plats så ger vi de oftast sviterna. Det har hänt att vi har nedgraderat de till M rummen men då har vi bjudit på en måltid och så för att det har hänt.”* (Anställd #1). I vår dokumentanalys av deras Facebook och Instagram sida där de kontinuerligt arbetar för attrahera gästen och där de använder ord som upprymdhet, spontanitet och fantastiska upplevelser för att locka gästerna till att använda deras serviceerbjudande blir det delvis motsägelsefullt till att vara hållbar som hotellverksamhet. Med hotellets alla möjliga tjänster som erbjuds ger det upphov till en ökad användning av energi, vatten och resurser (Gössling, et al. 2012; Warren & Becken 2017), vilket skapar en paradox gällande den miljömässiga hållbarheten när man oftast försöker möta den ekonomiska aspekten i ett hotell.

“/.../ just att vi är hotell och det är öppet dygnet runt och det är absolut ett ansvar från vår sida att se till så att vi förhåller oss till de regler som finns och försöker minska allt som påverkar klimatet. Sen är där absolut utmaningar för att kunna hålla en drift och möta gästernas behov men jag vet också att man kan inte ta på sig allt utan jag själv och vi är väl lite överens om att det är väl bättre att försöka göra något än att göra allting för att man kan inte lösa allting hundra procentigt”. (Ledningschef #1)

Att ständigt möta gästernas behov och överträffa deras förväntningar med hjälp av paketerade serviceerbjudanden ger det upphov till en ökad användning av jordens resurser och kan vara en utmaning för hotellen att förhålla sig till gällande hållbarhet. Samtidigt ligger dessa serviceerbjudanden till grund för att frambringa ett sensations- och nöjessökande beteende bland gästerna, vilket Holmqvist et al. (2020) förklarar som ett *hedonistiskt eskapism*. Detta innebär alltså att gästerna slappnar av, tänjer på sina gränser och befinner sig i ett mentalt men även fysiskt tillstånd bortom sitt vardagliga liv där regelbundna rutiner försvinner och nöjet blir det övergripande fokuset (Holmqvist et al 2020; Ponsignon, Lunardo & Michrafy 2021).

“Ja och i vissa fall är de så pass avslappnade att de stänger av hjärnan lite och ibland blir man lite förvånad och tänker “really?” gör du så hemma också? Jaja... Så att väldigt avslappnade.”

(Teamleader #2)

Från en miljövänlig aspekt finns det en viss svårighet med att hämma det hedonistiska uppträdandet bland hotellgäster och något som bidrar till att hotellen går i vinst. Samtidigt krävs det av hotellen att de har en miljömedveten syn för anses som legitima och attraktiva av gästerna (Han 2015; Han & Yoon 2015; Han, Hwang, Kim & Jung 2015). Hotellen måste därför arbeta på ett sätt och tillämpa olika best praxis för att minimera på sin klimatpåverkan och att de har olika åtgärder för att minimera på gästernas konsumtion.

4.4 Strategier för att motverka hållbarhetsparadoxen

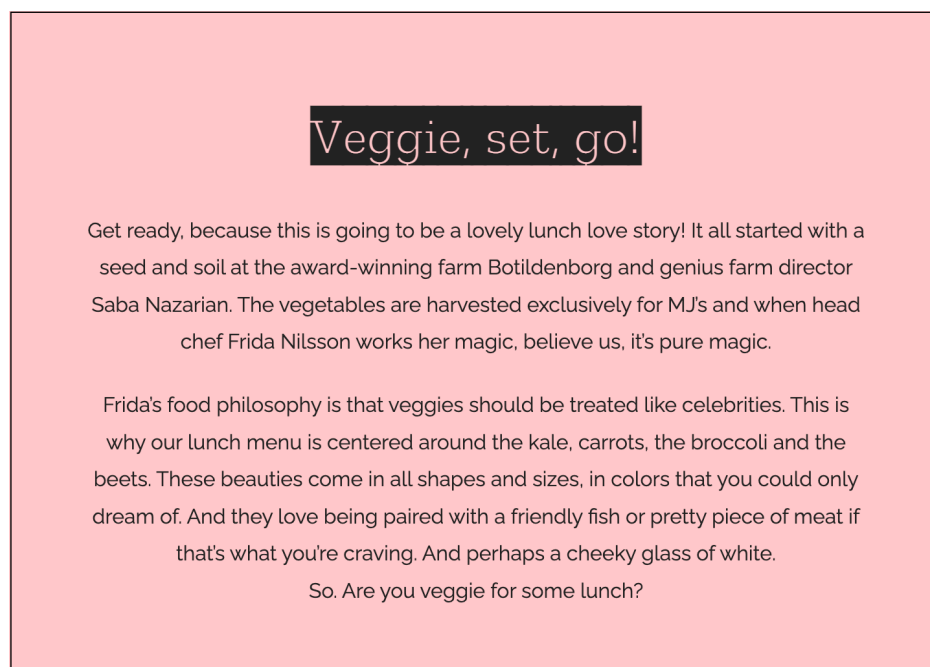
Paradoxen med hållbarhet är att om man väljer att fokusera på något av de tre kärnvärdena i hållbart värdeskapande leder det till att något av de tre värdena faller bort i betoningen av att vara en hållbar organisation. Som grund till detta är att hotellverksamheter inte endast ska fokusera på sina intäkter och kostnader utan ha en bredare syn för vad som blir hållbart långsiktigt både internt och externt inom sin verksamhet. Det kräver att chefer inom hotellet kan anamma en ‘både och mentalitet’ snarare än ett ‘antingen eller beslut’. Det handlar om att försöka revidera de strategiska åtgärder som hotellen står för och att paradoxala spänningar inte upprepas (Poon & Law 2022). Chefer bör därför ha en viss förståelse för vilka konsekvenser som skapar störst påverkan inom organisationens aktiviteter och måste utifrån det överväga och designa sin hotellverksamhet för att skapa minst klimatpåverkan (Gabarda-Mallorquí, Fraguell & Ribas 2018; Jackson & Seo 2010).

“Vi försöker också skapa avtal inom ESS som blir mer gynnsamma hellre än att vi alla ska beställa från egna sen är det alltid bra och stötta de lokala men ESS försöker sätta de stora beställningarna veckovis så att det finns ett avtal som blir lönsamt och hållbart samtidigt.” (Ledningschef #1)

“Vi har ju olika åtgärder under årets lopp, vi har exempelvis jobbat mycket med att vi har en form av ljuskälla, det är LED för att spara på el, investerat i laddstationer i garaget, best practice där vi ser hur vi köper råvarorna, vi vill ha ekologiskt, närproducerat utan en massa tillsatser, sådant som påverkar.” (Ledningschef #2)

Sättet de arbetar på för att vara en hållbar hotellverksamhet är att försöka minimera sina kostnader genom stora beställningar och samarbeta med lokala leverantörer. Förståelsen för att göra stora beställningar på ett och samma ställe är något som andra i organisationen förstår vikten av där teamledaren uttrycker sig: *“/.../ många av produkterna och*

engångsprodukterna som används på rummen är arrangerade och fixade av ESS-group och används på alla. Så vi samlar all vår frakt och allting såhär, med egna centrallager. /.../ då snackar vi transporter och lagerhållning och såna saker som lämnas centralt och det spar ju också på miljön.” (Teamleader #1). Det handlar alltså om att låta koncernen ansvara för och sköta de större beställningarna för att vara mer hållbara och lönsamma, vilket visar att de arbetar proaktivt med andra företag och sin egna koncern för att uppnå en hållbar standard (Seidel & Cavagnaro 2018; Vries, Niels & Cavagnaro 2018; Stombelli 2020).



Utdrag från deras hemsida gällande lunchmenyn och samarbetet med Botildenborg (MJ'S, 2022-05-04)

I dokumentanalysen som vi genomförde fann vi information som stämmer överens med att maten som serveras på MJ'S hotell kommer delvis från en lokal gård i Malmö som värdesätter de tre kärnvärdena i ett hållbart värdeskapande. På den lokala gårdens hemsida beskriver de att: *“Botildenborg är en hållbar gård och mötesplats mitt i Malmö. Genom mat och odling bidrar Botildenborg till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Botildenborg skapar arbete, kunskap och gemenskap genom sitt arbete.”* (Botildenborg, 2022). Detta ger en tydlig indikation på att de försöker revidera sin strategi och samarbeta med leverantörer

som tar ansvar gällande hållbarhetsaspekter och som har en mindre inverkan på miljön (Legrand et. al 2017).

“/.../ som jag sa innan ur klimatkompensationen alltså, vart vi beställer det ifrån och just med tvätt och allt sånt. Nu är ju inte det beställning men det påverkar beställning hur vi på rummen där på handdukarna står det “do I look dirty to you” med ett syfte att få gästerna att använda handdukarna mer än en gång och i den beställningen att vi försöker påverka det, på såna småsaker.” (Ledningschef #1)

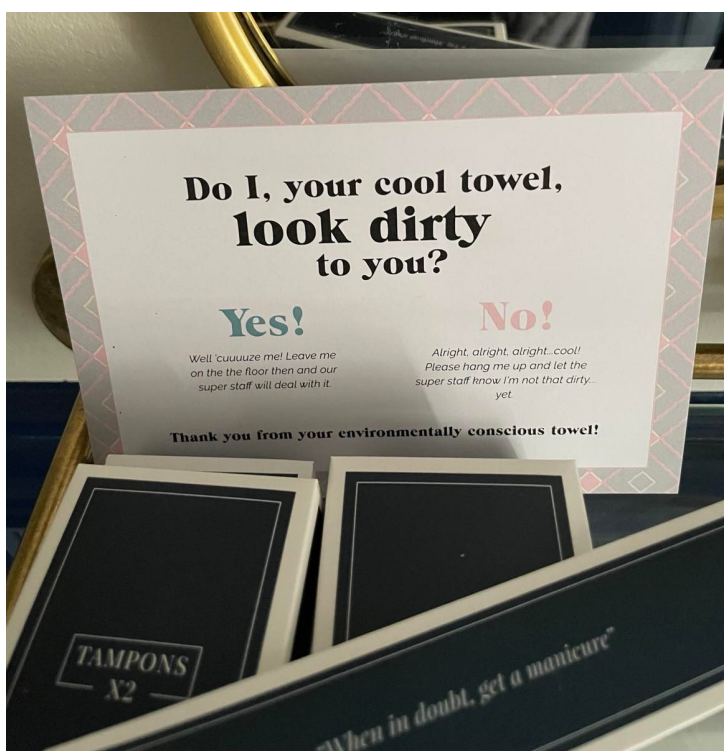


Bild från observationstillfället taget på toaletten i hotellrummet (2022-04-26)

Som tidigare nämnt, finns det en viss svårighet med att hämma det hedonistiska beteendet bland gästerna på hotellverksamheter. Det innebär alltså att hotellverksamheter måste vara flexibla för hållbara lösningar och därför kunna reagera på konkurrenternas beteende gällande lösningar som visat sig vara mest lönsamma och accepterat av gästerna (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera 2020). I hotellbranschen är det vanligt förekommande att hotellverksamheter utformar program för att åtgärda sina vatten- och energibesparingar (Vrengoor 2018, Han & Hyun 2018). Vid intervjutillfällena och under observationen inne på hotellrummen fick vi veta att sådana program finns implementerat på MJ'S. Inne på hotellrummens toaletter finns

lappar skyltade för att påminna gästerna om att återanvända sina handdukar med ett syfte att minska på vattenförbrukningen. Efter vår observation på restaurangen upplevde vi att portionerna som serverades var av ett mindre slag, vilket också stämde överens med vad en ledningschef berättade i en av intervjuerna: *“Vi tittar också på matspill, hur stora är våra tallrikar till frukosten, vad uppmanar vi gästen till att äta, lunchen serverar vi en tallrik för att minska på matspill, ingen buffé, alltså alla dessa bitarna som man kanske inte tänker på eller förväntar sig att hotell har, exempelvis stor frukostbuffé, nu är det fritt fram och hamna i drömmarnas värld, man måste tänka längre för man kan inte sitta fast i kortsiktiga planer”* (Ledningschef #2). Att servera mindre portioner med hjälp av mindre tallrikar är alltså en strategisk åtgärd som kan påverka hur en hotellverksamhet minskar sitt matsvinn (MacInnes, Grün & Dolnicar 2022). Med hjälp av de olika programmen för att bespara vatten- och energiförbrukningen och hur de serverar mindre portioner, kan hotellverksamheten minska på sin klimatpåverkan utan att påverka gästernas upplevelse. I den mån finns det en ökad miljömedvetenhet hos vissa gäster och det kräver att hotellen har dessa åtgärder för att anses som legitima och attraktiva (Han; Han & Yoon 2015; Han et al. 2015).

5.0 Slutsater och diskussion

I detta avslutande avsnitt kommer det diskuteras och presenteras vilka slutsatser studien har kommit fram till med utgångspunkt till vårt syfte och frågeställningar. De olika avsnitten är strukturerade utifrån ordningen av frågeställningarna som är:

- 1. *Vilken roll spelar hållbarhetsaspekter inom hotellbranschen samt vilka spänningar och utmaningar finns det inom hotellverksamheter?*
- 2. *Vilken roll spelar hållbarhetsarbetet i förhållande till serviceerbjudande?*
- 3. *Hur kommunicerar hållbarhetsarbetet ut mot personal och gäster inom hotellverksamheter?*

Efter diskussionen av frågeställningarna kommer det i nästa avsnitt diskuteras kring egna reflektioner och vad för insikt studien har bidragit med på en generell nivå. Avslutningsvis presenteras förslag till framtida forskning.

5.1 Slutsatser och diskussion

Inom hotellbranschen finns det både utmaningar och spänningar när det kommer till hållbarhetsaspekter och det kräver flera olika metoder som hotellverksamheter måste arbeta med för att kunna uppnå ett hållbart värdeskapande. Hållbart HRM skapar förutsättningar för att kunna betraktas som ett hållbart hotell eftersom att personalen är de som utövar de centrala funktioner inom ett hotell och arbetar närmast gästerna. Genom att ha en självstyrande personal och en ledning som följer upp de strategiska målen och visionen som hotellet har, förutsätter de att personalen trivs på sin arbetsplats och kan skapa nöjda gäster. Att ha en motiverad personalstyrka bidrar således till att uppnå strategiska mål där ledningen måste ha en god uppfattning om vad som försiggår bland personalen och att de ständigt är uppmärksamma på deras dagliga rutiner (Jackson & Seo 2010). Däremot finns det en utmaning med att försöka uppnå ett hållbart värdeskapande eftersom ett större fokus på den sociala och ekonomiska hållbarheten förbiser den miljömässiga. En hotellverksamhet har som regel att ha nöjda gäster och att alltid tillfredsställa dessa kan leda till en ökad användning av energi, vatten och resurser (Gössling et al. 2012; Warren & Becken 2017). Många hotell anser dessutom att det är en lång process som måste genomföras för att ett hållbart värdeskapande ska bli möjligt eftersom att hållbara investeringar kräver stora omkostnader och förändringar

som måste implementeras (Legrand et al. 2017). Det blir således en paradox över vilka intressenter som hotellet önskar att tillfredsställa och att vissa hållbarhetsaspekter förbises av en annan aspekt utifrån perspektivet av ett hållbart värdeskapande.

Utifrån analysen finns det en tydlig bild av hållbarhetsarbetet och att det delvis har en betydande roll i förhållande till serviceerbjudanden. I analysen framgick det å ena sidan att det finns en ökad miljömedvetenhet bland individer, å andra sidan finns det ett sensations- och nöjessökande beteende som uppmanas av hotellet för att bidra till ökade intäkter. Det finns en svårighet för gäster att kunna tänka miljövänligt när de befinner sig på ett hotell eftersom att de har en tendens att slappna av mera och tänja på sina gränser när de befinner sig på plats (Holmqvist et al 2020; Ponsignon, Lunardo & Michrafy 2021). Regelbundna och vardagliga rutiner blir försummade, där huvudfokus istället blir att vara sensations- och nöjessökande. Däremot måste hotellet arbeta på ett sätt som tillgodoser gästerna som är miljövänliga för att hotellet ska uppfattas som legitimt och attraktivt. Det innebär att hotellet måste kunna se bortom sina kortsiktiga mål och fokusera på det som är hållbart både inom och utanför verksamheten (Cavagnaro 2018). Det ställer krav på att ledningen ska kunna arbeta proaktivt för att uppnå en hållbar standard. Detta utförs genom att ha en 'både och mentalitet' än att ha ett 'antingen eller beslut' (Poon & Law 2022), där de måste samarbeta med lokala aktörer för att försöka uppnå perspektivet om ett hållbart värdeskapande. De måste också arbeta med att lägga stora beställningar via koncernen för att minska på kostnader och transporter av hotellets varor och produkter. Hotellverksamheten måste även arbeta med lösningar som inte påverkar gästernas beteende i en negativ bemärkelse. Det handlar om att vidta åtgärder som får hotellet att reducera på gästernas konsumtionsmönster och där de använder sig av olika program för att motverka detta (Vrengoer 2018; Han & Hyun 2018). Valet blir då att gästerna själva får bestämma vad de anser som är och blir hållbart eller inte, vilket leder till att det skapas en paradox gällande den miljömässiga hållbarhetsaspekten.

Det finns en implicit kommunikation om hur hållbarhetsarbetet är utformat för både gäster och personal. Kommunikationen kommer därför att variera från avdelning till avdelning där vissa anser att det inte finns en gemensam förståelse gällande det övergripande temat om hållbarhet. Det betyder att de strategiska valen inom hotellet handlar om att ledningen bör driva fram kommunikationen gällande hållbarhet eftersom att de har störst inflytande och

makt (Sandoff 2011). Däremot är kommunikationen väsentlig med personal och hotellverksamhetens intresser över vad som skapar mening för vad som är och blir hållbart. Det kräver alltså att de kommer att behöva revidera sin strategi utifrån vad deras intresser tolkar och tycker gällande hållbarhet (Poon & Law 2022). Hotellverksamheten kommer i störst mån vara fokuserad på gästernas upplevelse och vad som bidrar till den sociala och ekonomiska hållbarheten, där den miljömässiga kommer emellanåt att förbises. Sättet för att motverka denna paradox blir som tidigare nämnt att man utvärderar och rekonstruerar sin strategi utifrån organisationsmedlemmarnas tolkningar och utifrån vad omvärlden anser är hållbart.

5.2 Egna reflektioner

Studiens frågeställningar är utformade efter tidigare studier där hållbart HRM har lett till en ökad förståelse utifrån det empiriska materialet som blivit analyserat. Hållbart HRM har betydelse för hållbara lösningar och strategier och är en utgångspunkt som krävs för att ett hotell ska kunna gå i den riktning som perspektivet av ett hållbart värdeskapande förespråkar. Det skapar förutsättningar för att hotellet ska ge sina anställda den möjlighet och den kunskap som krävs för att vara hållbara. Däremot kommer hotellet som regel alltid sätta hotellgästernas behov som första prioritering, vilket betyder att det alltid kommer att finnas en ansvarsförskjutning från hotellets sida när det kommer till hållbarhet. Så länge hotellgästerna inte tar ansvar för de åtgärder som krävs för att vara hållbar kommer hotellet i minst utsträckning att ha det som huvudmål och prioritering eftersom det är vad majoriteten av gästerna inte efterfrågar när de är på hotell. Det innebär att man skapar en tillfredsställande upplevelse och levererar en hög servicekvalité för sina gäster och som kommer alltid att vara utgångspunkten i hotellets strategier. Utifrån denna utgångspunkt kommer hotellet att anpassa sina hållbarhetsstrategier när gästerna efterfrågar dessa förändringar.

Men för att ett hotell ska ligga i framkant när det kommer till att vara attraktivt som hotellverksamhet bör de agera redan nu inom sitt hållbarhetsarbete eftersom att kraven gällande detta kommer antagligen bara att öka och kommer vara en bidragande faktor till varaktig konkurrensfördel. Det finns även en tro bland människor om att teknologin och verksamheter kommer lösa problemet på de hållbarhetsmål som blivit uppsatta till år 2030 snarare än att enskilda individer ansvarstagande är lösningen till problemet. Det har lett till att

denna studie har gett en insikt över konsumtionsmönster gäster har under sin vistelse på hotell där både gästerna och hotellet har en viss ansvarsförskjutning gällande hållbarhetsaspekter och dess relation till detta. Över tid så kommer hållbarhet troligtvis vara något som ställer krav på att både organisationer och individer måste börja ta ett större ansvar för att hållbarhetsmålen inför år 2030 inte endast ska vara tomma ord och handlingar utan snarare blir en verklighet i framtiden.

5.3 Förslag till framtida forskning

Studien har fokuserat på ett management perspektiv gällande hållbart HRM på endast ett hotell i södra Sverige. En möjlig och intressant studie skulle därför kunna vara en bredare utformad undersökning som riktar sig mot flera hotell på olika ställen i världen för att samla in fler perspektiv för att komplettera slutsatserna i denna studie. Genom att studera flera perspektiv skulle man kunna studera om teorierna är applicerbara på andra hotell inom andra delar av världen, vilket skulle kunna bidra med en bredare förståelse om hållbarhet. Det finns förmodligen andra samhällsdiskurser gällande hållbarhet i andra delar av världen och där kunskapsnivån kan variera från olika länder. Därför skulle det vara intressant att studera om hållbart HRM är lika genomförbart bland människor som saknar den autonomi som krävs för att kunna vara självstyrande och där hårdare styrning förmodligen måste utövas.

Studien har även riktat sig endast mot anställda och ledningens roll i förhållande till hållbarhetsarbetet. Därför skulle en annan möjlig studie vara att inkludera eller utgå från gästernas perspektiv för att skapa en bredare uppfattning om vad de anses vara hållbart. Det hade varit intressant att studera hur det verkligen påverkar gästernas beteende gällande hållbart HRM och vad deras åsikter kring hållbarhetsarbetet spelar för roll inom ett hotell. Avslutningvis skulle andra teorier i förhållande till de teorier som blivit nämnda i uppsatsen kunna kasta nytt ljus över strategier som kan leda till andra hållbarare lösningar.

6.0 Referenser

6.1 Vetenskapliga artiklar och litteratur

Anderson, R. C. (2009). *Confessions of a Radical Industrialist, Profits, People, Purpose: Doing business by respecting the Earth*, New York: St Martin's Press.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Upplaga 2 Stockholm: Liber.

Alvehus, J. & Jensen, T (2020). *Organisation*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Arvastson, G. (2009). Ta sig fram. I Arvastson, G. & Ehn, B. (red.) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur.

Arvastson, G. & Ehn, B. (2009). Observationens dynamik. I Arvastson, G. & Ehn, B. (red.) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur.

Back, C. & Berterö, C. (2019). Interpretativ fenomenologisk analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 3 Stockholm: Liber.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Sjätte upplagan Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan Stockholm: Liber.

Cavagnaro, E. (2018). Guest on Earth: An introduction to sustainability in hospitality. I Cavagnaro, E. (red.). *Sustainable value creation in hospitality: guest on Earth*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, ss. 1-10.

Cavagnaro, E. (2018). The Sustainable Hospitality Value Chain. I Cavagnaro, E. (red.). *Sustainable value creation in hospitality: guest on Earth*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, ss. 11-26.

Choi, H., Lee, J. L., Choi, Y., Juan, Y. & Lee, C. (2022). How to Enhance Smart Work Effectiveness as a Sustainable HRM Practice in the Tourism Industry, *Sustainability* (2022) 14, 4. ss. 2218-2234. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042218>.

Fejes, A. & Thornberg R. (2019). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 3 Stockholm: Liber.

Franzoni, S., Sarwar, H. and Ishaq, M. I. (2021). ‘The Mediating Role of HRM in the Relationship between CSR and Performance in the Hospitality Industry’, *SUSTAINABILITY*, 13(24), s. 13699. doi: 10.3390/su132413699.

Frost, W. & Hall, C. M. (2015). Reinterpreting the creation myth. I Hall, C., M., Gössling, S. & Scott D. (red.). *The Routledge handbook of tourism and sustainability*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Frost, W. & Hall, C. M. (2015). The making of the national parks concept. I Hall, C., M., Gössling, S. & Scott D. (red.). *The Routledge handbook of tourism and sustainability*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Gabarda-Mallorquí, A., Fraguell, R. M. & Ribas, A. (2018). Exploring Environmental Awareness and Behavior among Guests at Hotels That Apply Water-Saving Measures, *Sustainability*, (2018) 10 (5), ss. 1-5. DOI: doi:10.3390/su10051305.

Grafström, M., Jonsson, A., Stig, O., & Strannegård, L. (2017). *En berättelse om organisering*. första upplagan. Studentlitteratur.

Grönroos, C. (2015). *Service Management och marknadsföring : kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 3., [utök. och uppdaterade] uppl.

Han, H. (2015). ‘Travelers’ pro-environmental behavior in a green lodging context: Converging value-belief-norm theory and the theory of planned behavior’, *Tourism Management*, 47, pp. 164–177. doi: 10.1016/j.tourman.2014.09.014.

Han, H., Hwang, J., Kim, J. & Jung, H. (2015). 'Guests' pro-environmental decision-making process: Broadening the norm activation framework in a lodging context', *International Journal of Hospitality Management*, 47, pp. 96–107. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.03.013.

Han, H. & Hyun, S. S. (2018). What influences water conservation and towel reuse practices of hotel guests?, *Tourism Management*, 64 (2018), ss. 87-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.005>.

Han, H., Lee, M. J. & Kim, W. (2018). Promoting towel reuse behaviour in guests: A water conservation management and environmental policy in the hotel industry, *Business and Strategy & the Environment*, (2018) Vol. 27 (8), ss. 1302-1312. DOI: 10.1002/bse.2179.

Han, H., Lee, M. J. & Kim, W. (2019). Impact of hotels' sustainability practices on guest attitudinal loyalty: application of loyalty chain stages theory, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, (2019) Vol. 28 (8), ss. 905-925. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1570896>.

Han, H. & Yoon, H. J. (2015). 'Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: Impact of key constructs on decision in green consumerism', *International Journal of Hospitality Management*, 45, ss. 22–33. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.11.004.

He, J., Morrison, A. M. & Zhang, H. (2019). 'Improving Millenia Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership', *SUSTAINABILITY*, 11 (16), s. 4410. doi: 10.3390/su11164410.

Hoffer, Gittel, J. & Seidner, R. (2009). Human Resource Management in the Service Sector. I Wilkinson, A. (red.). *The SAGE handbook of human resource management [Elektronisk resurs]*. London: SAGE.

Holmqvist, J., Visconti L. M., Grönroos, C., Guais, B. & Kessous, A. (2020). Understanding the value process: Value creation in a luxury service context, *Journal of Business Research* November 2020, ss. 114-126. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.07.002.

- Högdahl, E. (2009). Välja sina ord. I Arvastson, G. & Ehn, B. (red.) *Etnografiska observationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Jackson, S. E. & Seo, J. (2010). 'The greening of strategic HRM scholarship', *Organization Management Journal (Palgrave Macmillan Ltd.)*, 7(4), ss. 278–290. DOI: 10.1057/omj.2010.37.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje [reviderade] upplagan Lund: Studentlitteratur.
- Legrand, W., Sloan, P. & Chen, J., S. (2017). *Sustainability in the hospitality industry: principles of sustainable operations*. Third edition Taylor & Francis Ltd.
- Lopez-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. (2020). 'Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line', *Human Resource Management Review*, 30(3). DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100689.
- MacInnes, S., Grün, B. and Dolnicar, S. (2022). 'Habit drives sustainable tourist behaviour', *Annals of Tourism Research*, 92. doi: 10.1016/j.annals.2021.103329.
- Melissen, F. & Teunissen, N. (2018). Social Responsibility - Your Employees. I Cavagnaro, E. (red.) (2018). *Sustainable value creation in hospitality: guest on Earth*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, ss. 207-220.
- Ponsignon, F., Lunardo, R. and Michrafy, M. (2021). 'Why Are International Visitors More Satisfied with the Tourism Experience? The Role of Hedonic Value, Escapism, and Psychic Distance', *Journal of Travel Research*, 60(8), ss. 1771–1786. DOI: 10.1177/0047287520961175.
- Poon, T. S. & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective, *Human Resource Management Review* (2022) 32, 2. ss. 1-12 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100818>.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Sandoff, M. (2011) *Hotell och HRM : tecken på förändring*. 1. uppl. Liber.

Seidel, S. & Cavagnaro, E. (2018). Purchasing Local for Sustainable Development - and improved hospitality experiences. I Cavagnaro, E. (red.) (2018). *Sustainable value creation in hospitality: guest on Earth*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, ss. 147-168.

Van Buren III, H. J. (2021). The value of including employees: a pluralist perspective on sustainable HRM, *Employee Relations: The International Journal*, 2021 Vol. 44, Issue 3, ss. 686-701. DOI: 10.1108/ER-01-2019-0041.

Vrenegoor, F. (2018). The Rooms Division. I Cavagnaro, E. (red.) (2018). *Sustainable value creation in hospitality: guest on Earth*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, ss. 247-273.

Vries, D., M., Felius, V., N. & Cavagnaro E. (2018). Are you Aware of What You Share With a Third-Party Internet Site? Sustainability challenge concerning privacy in the sharing of information. I Cavagnaro, E. (red.) (2018). *Sustainable value creation in hospitality: guest on Earth*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, ss. 62-83.

Warren, C. & Becken, S. (2017). Saving energy and water in tourist accommodation: A systematic literature review (1987-2015), *International Journal of Tourism Research*, (2017) Vol. 19 (3), ss. 289-303. DOI: 10.1002/jtr.2112.

7.0 Bilagor

7.1 Digitala källor

Botildenborg (2022) <https://botildenborg.se/> [2022-05-05]

ESS Group (2022). *We create moments of happiness* [internt material]. Malmö: MJ'S Hotel.
(sammanställning av det empiriska materialet)

MJ'S Facebook sida (2022). <https://www.facebook.com/mjshotel> [2022-05-04]

MJ'S (2022). *Book Packages and offers* <https://booking.mjs.life/en/package/list> [2022-05-04]

MJ'S (2022) *Dinner at MJ's* <https://mjs.life/dinner/> [2022-05-04]

MJ'S Instagram (2022). *mjshotel* <https://www.instagram.com/mjshotel/> [2022-05-04]

United Nations (2022). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals> [2022-04-22]

Dalibozhko, A. & Krakovetskaya, I. (2018). *The interconnection of the elements of the Triple Bottom Line concept*.
https://www.researchgate.net/figure/The-interconnection-of-the-elements-of-the-Triple-Bottom-Line-concept_fig1_329185478 [06-04-2022]

7.2 Muntliga källor

MJ'S Hotell. Anställd 1, Receptionist. (14-04-2022)

MJ'S Hotell. Anställd 2, Servitör. (19-04-2022)

MJ'S Hotell. Ledningschef 1 (29-04-2022)

MJ'S Hotell, Ledningschef 2 (13-05-2022)

MJ'S Hotell, Teamleader 1, Baransvarig (19-04-2022)

MJ'S Hotell, Teamleader 2, Receptionistsvarig (22-04-2022)

7.3 Observationsprotokoll

Finns en sammanställning av det observerade protokollet i det empiriska materialet.

7.4 Semistrukturerad intervjuguide

Intervjuguide för chefer inom MJ'S hotell

Introduktion om vilka vi är:

Vi läser vårt sista år på programmet Service Management vid Lunds Universitet med inriktning turism och hotell management och ska skriva vårt examensarbete gällande hållbarhet inom hotell och hur detta arbete genomförs och kommuniceras. Vi har valt att fokusera på human resource management och hur strategier gällande detta påverkar sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsmål. Vi har då valt att analysera MJ'S Hotell i Malmö som case/företag och är därför intresserad av att intervjua dig för att få en inblick i hur (er) verksamhet/en fungerar. Innan vi börjar vår intervju tänker jag nämna:

- att du är helt anonym och att vi endast kommer referera till er utan att överskrida er integritet och personliga uppgifter.
- vi kommer även spela intervjun för att sedan kunna transkribera detta och undrar då om detta är okej från er sida?
- Är det okej att vi nämner MJ'S som hotell i vår uppsats eller vill du att vi beskriver er som ett generellt hotell i Skåne?

Bakgrund:

- Du får gärna börja med att berätta lite om dig själv? Vad är dina tidigare arbetserfarenheter? Vad är din roll här på MJ'S?
- Har du utbildat dig för den position som du besitter idag eller hur har du gått tillväga för att vara där du är idag?
- Hur länge har du jobbat på MJ'S?

- Skulle du kunna berätta kort om vad för arbetsuppgifter som innefattar din roll på MJ'S?
- Vad är MJ'S vision och mål och vad för typ av hotell försöker ni utmärka er till att vara?

Mellanliggande frågor:

Hållbar kommunikation/social hållbarhet:

- Hållbarhet är ett tema som berör många - individer såväl som organisationer. Skulle du kunna berätta vad ordet hållbarhet betyder för dig och er organisation?
- Hur kommuniceras hållbarhet ut till era anställda och vad för roll anser du att de har gällande hållbarhet?
- Hur arbetar ni med att skapa ett bra arbetsklimat för era anställda?
- Hur viktiga är anställdas åsikter gällande förändringar och beslutsfattande?
- Upplever du att de anställda (frontpersonalen) har en stor handlingsfrihet gentemot hur de arbetar med gästerna?
- Finns det möjlighet för dig att kunna arbeta hemifrån eller behöver du alltid vara på plats för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Miljömässig hållbarhet:

- Hur tänker du kring klimatfrågorna och känner du dig överväldigad över hur man bör ta itu med dessa frågor? Känner du att du har ett ansvar kring detta på din arbetsplats?
- Vilka policyer och krav ställs det på er organisation gällande hållbarhet?
- Vad är det som gör MJ'S ett attraktivt hotell när det kommer till hållbarhetsaspekter?
- Upplever du att miljömedvetenhet och hållbarhet är något som era gäster värderar högt?
- Upplever du att miljömedvetenhet och hållbarhet utgör en viktig roll i gästernas val av hotell?
- När ni beställer produkter eller varor till hotellet. Hur tänker ni miljömässigt då?
- Har ni några specifika krav på era leverantörer?

- Vilka mätningmetoder använder ni er av för att redogöra hur mycket resurser, vatten och energi som går åt på MJ'S?
- Vilka åtgärder använder ni er av för att minska på koldioxidutsläppen eller onödigt avfall?
- Hur får ni era anställda till att vara klimatsmarta och arbeta hållbart?

Ekonomisk hållbarhet:

- Hur tänker ni kring stjärnsystemet i förhållande till hållbarhet? Upplever ni att det begränsar ert arbete gällande hållbarhet?
- Samarbetar ni med lokala leverantörer med omnejd i Malmö?
- Vad är den största anledningen till att gästerna väljer att komma till MJ'S?
- Finns det några specifika kanaler som ni använder er av för att visa på att ni är en hållbar organisation?
- Hur kommunicerar ni ut ert hållbarhetsarbete? Skulle ni kunna ge några konkreta exempel?
- Vilka utmaningar har ni gällande hållbarhet och hur arbetar ni för att tillgodose detta?
- Hur tänker ni gällande hållbarhet från gästernas perspektiv?
- Hur förutsätter ni så att gästerna ska agera hållbart inom ert hotell?

Avslutande frågor

- Vad får dig att känna sig stolt över att du jobbar på MJ'S?
- Anser du att hållbarhet kommer bli viktigare för er verksamhet i framtiden och er efterlevnad inom hotellbranschen?
- Skulle vi kunna få del av era dokument som visar statistisk på energibesparingar som ni gör inom hotellet? Eller har ni andra dokument som visar på ert hållbarhetsarbete, strategi och årsberättelse?
- Har ni något styrkort som ni arbetar utifrån som vi skulle kunna få ta del av?
- Är det något du skulle vilja tillägga?
- *Finns det något du vill tillägga/utveckla innan vi avslutar den här intervjun?*
- *Är det någon fråga du tänker vi borde ha ställt under den här intervjun?*

Då tackar vi för denna intervju och tack för din medverkan!

Intervjuguide för teamleader

Introduktion om vilka vi är:

Vi läser vårt sista år på programmet Service Management med inriktning turism och hotell management och ska skriva vårt examensarbete gällande hållbarhet inom hotell och hur detta arbete genomförs och kommuniceras. Vi har valt att fokusera på hållbart human resource management förkortat HRM och hur strategier gällande detta påverkar sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsmål. Vi har då valt att analysera MJ'S Hotell i Malmö som case/företag och är därför intresserade att intervju dig för att få en inblick i hur (er) verksamhet/en fungerar. Innan vi börjar vår intervju tänker jag nämna:

- att du är helt anonym och att vi endast kommer referera till er utan att överskrida er integritet och personliga uppgifter.
- vi kommer även spela intervjun för att sedan kunna transkribera detta och undrar då om detta är okej från er sida?

Bakgrund:

- Du får gärna börja med att berätta lite om dig själv? Vad är dina tidigare arbetserfarenheter? Vad är din roll här på MJ'S?
- Har du utbildat dig för den position som du besitter idag eller hur har du gått tillväga för att vara där du är idag?
- Hur länge har du jobbat på MJ'S?
- Skulle du kunna berätta kort om vad för arbetsuppgifter som innefattar din roll på MJ'S?

Mellanliggande frågor:

Social hållbarhet:

- Hållbarhet är ett tema som berör många - individer såväl som organisationer. Skulle du kunna berätta vad ordet hållbarhet betyder för dig och er organisation?
- Hur upplever du att ledningen/cheferna arbetar för att skapa en hållbar arbetsmiljö?
- Känner du att personalen har möjlighet till att vara flexibla med sina arbetstider och att de får möjlighet till ledighet när det önskas?
- Hur arbetar du för att stärka gemenskapen bland personalen?
- Hur tycker du att man bör inkludera sina anställda för att kunna skapa en hållbar arbetsmiljö?
- Finns det möjlighet för dig att kunna arbeta hemifrån eller behöver du alltid vara på plats för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?
- Finns det en tydlig kommunikation på hur man arbetar hållbart (miljömässigt men även internt för att skapa en hållbar arbetsplats)?

Miljömässig hållbarhet:

- Hur tänker du kring klimatfrågorna och känner du dig överväldigad över hur man bör ta itu med dessa frågor? Känner du att du har ett ansvar kring detta på din arbetsplats?
- Vilka utmaningar finns det gällande hållbarhet inom MJ'S och hur arbetar ni för att tillgodose detta?
- När ni beställer varor eller produkter till hotellet. Vilka aspekter tänker ni på då?

Ekonomisk hållbarhet/Service kvalitét:

- Hur upplever du att era gäster slappnar av under sina vistelser på hotellet? Har de många erbjudanden de kan ta till av?
- Vad är den största anledningen till att gästerna väljer att komma till MJ'S?
- Vad är det som gör MJ'S ett attraktivt hotell när det kommer till hållbarhetsaspekter?
- Vad hade du tyckt MJ'S hade kunnat göra bättre med tanke på hållbarhetsaspekter?
- Hur motiverar du personalen till att göra ett bra arbete?
- Hur kommunicerar du ut MJ'S vision och övergripande mål till personalen?
- Finns det en tydlig kommunikation på vad som är MJ'S vision och övergripande mål?
- Vad är den största anledningen till att gästerna väljer att komma till MJ'S?

Avslutande frågor

- Vad får dig att känna dig stolt över att du jobbar på MJ'S?
- Anser du att hållbarhet kommer bli viktigare för er verksamhet i framtiden och er efterlevnad inom hotellbranschen?
- Skulle vi kunna få del av era dokument som visar statistisk på energibesparingar som ni gör inom hotellet?
- Är det något du skulle vilja tillägga i de frågorna som vi ställt?
- *Finns det något du vill tillägga/utveckla innan vi avslutar den här intervjun?*
- *Är det någon fråga du tänker vi borde ha ställt under den här intervjun?*

Då tackar vi för denna intervju och tack för din medverkan!

Intervjuguide för anställda inom MJ'S hotell

Introduktion om vilka vi är:

Vi läser vårt sista år på programmet Service Management med inriktning turism och hotell management och ska skriva vårt examensarbete gällande hållbarhet inom hotell och hur detta arbete genomförs och kommuniceras. Vi har valt att fokusera på hållbart human resource management förkortat HRM och hur strategier gällande detta påverkar sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsaspekter. Vi har då valt att analysera MJ'S Hotell i Malmö som case/företag och är därför intresserade att intervju dig för att få en inblick i hur (er) verksamhet/en fungerar. Innan vi börjar vår intervju tänker jag nämna:

- att du är helt anonym och att vi endast kommer referera till er utan att överskrida er integritet och personliga uppgifter.
- vi kommer även spela intervjun för att sedan kunna transkribera detta och undrar då om detta är okej från er sida?

Bakgrund:

- Du får gärna börja med att berätta lite om dig själv? Vad är dina tidigare

- arbetserfarenheter? Vad är din roll här på MJ'S?
- Hur länge har du jobbat på MJ'S?
- Skulle du kunna berätta kort om vad för arbetsuppgifter som innefattar din roll på MJ'S?

Mellanliggande frågor

Social hållbarhet:

- Hur du tycker att man som organisation skapar en hållbar arbetsmiljö för sina anställda?
- Hur upplever du att ledningen/cheferna arbetar för att skapa en hållbar arbetsmiljö?
- Tycker du att dina åsikter som anställd blir uppmärksammat av dina chefer?
- Hur tycker du att man bör inkludera sina anställda för att kunna skapa en hållbar arbetsmiljö?
- Har du möjlighet till att utvecklas på din arbetsplats och uppnå en högre position om du skulle sträva efter det?
- Många upplever att flexibilitet är givande och man mår bra av det. Upplever du att flexibilitet värdesätts på din arbetsplats där du har en tydlig balans mellan fritid och arbete?

Miljömässig hållbarhet:

- Hur tänker du kring klimatfrågorna och känner du dig överväldigad över hur man bör ta itu med dessa frågor? Känner du att du har ett ansvar kring detta på din arbetsplats?
- Finns det en tydlig kommunikation på hur man arbetar hållbart som anställd på MJ'S?
- Hur arbetar ni med hållbarhet i dagliga arbetet och vilka utmaningar upplever du att det finns i din arbetsmiljö? (t.ex. källsortering, minska på onödigt svinn)
- Ges det utrymme på MJ'S till att vara klimatsmart? (t.ex. sortera rätt avfall, minska på onödigt svinn)
- Vad hade du tyckt MJ'S hade kunnat göra bättre med tanke på hållbarhetsaspekter? (gäller även social, miljömässig och ekonomisk -hållbarhet)
- Skulle du vilja påstå att hållbarhet är ett ämne som kommuniceras utåt av ledningen till anställda? Om ja, På vilket sätt? Om nej, tycker du att de något borde göras?

Servicekvalité:

- Hur ser du på din roll i förhållande till verksamhetens framgångar?
- Hur får dina chefer dig till att göra ett bra arbete?
- Beröms du av det du gör bra på din arbetsplats och blir du uppmärksammas av dina kollegor eller chefer när du gör någonting bra?
- Hur upplever du att era gäster slappnar av under sina vistelser på hotellet? Har de många erbjudanden de kan ta till av?
- Om du har en riktigt trevlig gäst som du bemöter. Har du möjlighet till att erbjuda hen något extra i form av service eller produkt?
- Upplever du att du har tillräckligt med handlingsfrihet när ni arbetar och interagerar med era gäster?
- Om du har en missnöjd gäst som kommer och klagar till dig. Har du möjlighet till att kompensera den här gästen? Hur har du gått tillväga för att kompensera den här gästen?

Avslutande frågor

- Vad får dig att känna sig stolt över att du jobbar på MJ'S?
- Anser du att hållbarhet kommer bli viktigare för er verksamhet i framtiden och er efterlevnad inom hotellbranschen?
- Är det något du skulle vilja tillägga?
- *Finns det något du vill tillägga/utveckla innan vi avslutar den här intervjun?*
- *Är det någon fråga du tänker vi borde ha ställt under den här intervjun?*

Då tackar vi för denna intervju och tack för din medverkan!

Intervjuguide för extern person inom ESS group

Introduktion om vilka vi är:

Vi läser vårt sista år på programmet Service Management med inriktning turism och hotell management och ska skriva vårt examensarbete gällande hållbarhet inom hotell och hur detta arbete genomförs och kommuniceras. Vi har valt att fokusera på hållbart human resource

management förkortat HRM och hur strategier gällande detta påverkar sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsaspekter. Vi har då valt att analysera MJ'S Hotell i Malmö som case/företag och är därför nyfikna och intresserade att intervjua dig för att få en inblick i hur de samarbetar med övriga aktörer inom ESS group. Innan vi börjar vår intervju tänker jag nämna:

- att du är helt anonym och att vi endast kommer referera till er utan att överskrida er integritet och personliga uppgifter.
- vi kommer även spela intervjun för att sedan kunna transkribera detta och undrar då om detta är okej från er sida?

Bakgrund:

- Du får gärna börja med att berätta lite om dig själv? Vad är dina tidigare arbetserfarenheter? Vad är din roll inom ESS group och home of ESS?
- Har du utbildat dig för den position som du besitter idag eller hur har du gått tillväga för att vara där du är idag?
- Hur länge har du jobbat på home of ESS?
- Skulle du kunna berätta kort om vad för arbetsuppgifter som innefattar din roll på home of ESS?

Mellanliggande frågor:

Hållbar kommunikation:

- Hållbarhet är ett tema som berör många - individer såväl som organisationer. Skulle du kunna berätta vad ordet hållbarhet betyder för dig och er koncern?
- Hur kommuniceras hållbarhet ut till era anställda och vad för roll anser du att de har?
- Hur arbetar ni med att skapa ett bra arbetsklimat för era anställda?
- Hur viktiga är anställdas åsikter gällande förändringar och beslutsfattande?
- Finns det möjlighet för dig att kunna arbeta hemifrån eller behöver du alltid vara på plats för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?

Miljömässig hållbarhet:

- Hur tänker du kring klimatfrågorna och känner du dig överväldigad över hur man bör ta itu med dessa frågor? Känner du att du har ett ansvar kring detta på din arbetsplats?
- Vilka policyer och krav ställs det på er koncern gällande hållbarhet?
- Vad är det som gör ESS group attraktivt när det kommer till hållbarhetsaspekter?
- Hur tänker ni miljömässigt med de varor ni säljer på er hemsida?
- Har ni några specifika krav på era leverantörer?
- Vilka mätningmetoder använder ni er av för att redogöra hur mycket energi som går åt på ert kontor?
- Vilka åtgärder använder ni er av för att minska på koldioxidutsläppen eller onödigt avfall?
- Hur får ni era anställda till att vara klimatsmarta och arbeta hållbart?

Ekonomisk hållbarhet:

- Samarbetar ni med lokala leverantörer? Hur överväger ni vilket samarbete ni väljer att ingå i? (om det är en global leverantör eller en lokal leverantör)
- Vad är den största anledningen till att gästerna på t.ex. MJ'S väljer att beställa produkter på er hemsida?
- Finns det några specifika kanaler som ni använder er av för att visa på att ni är en hållbar organisation? (konkurrensfördel?)
- Hur kommunicerar ni ut ert hållbarhetsarbete? Skulle ni kunna ge några konkreta exempel?
- Vilka utmaningar har ni gällande hållbarhet och hur arbetar ni för att tillgodose detta?
- Hur tänker ni gällande hållbarhet från kundernas perspektiv?
- Hur förutsätter ni så att kunderna ska agera hållbart när de beställer varor och produkter?

Avslutande frågor

- Vad får dig att känna sig stolt över att du jobbar på ESS Group?
- Anser du att hållbarhet kommer bli viktigare för er koncern i framtiden och er efterlevnad inom er bransch?
- Är det något du skulle vilja tillägga?
- *Finns det något du vill tillägga/utveckla innan vi avslutar den här intervjun?*

- *Är det någon fråga du tänker vi borde ha ställt under den här intervjun?*

Då tackar vi för denna intervju och tack för din medverkan!
