

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för Hospitality Management

KOMMUNIKATION I LEDARSKAP

**En undersökning om kommunikationen mellan
chefer och medarbetare på ett hospitalityföretag
med olika enheter**

Rebecca Åkerström



Datum för publicering: <02.12.2016>
Handledare: Ulla Vuolteenaho-Janzon

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Hospitality Management
Författare:	Rebecca Åkerström
Arbetets namn:	Kommunikation i ledarskap - En undersökning om kommunikationen mellan chefer och medarbetare på ett hospitalityföretag med olika enheter
Handledare:	Ulla Vuolteenaho-Janzon
Uppdragsgivare:	

Abstrakt
<p>Detta examensarbete är en kvalitativ och kvantitativ studie med syfte att undersöka hur kommunikationen mellan chefer och medarbetare fungerar på en mindre hotellkedja. Bisyftet är att ta reda på hur medarbetarnas motivation och effektivitet påverkas av chefens sätt att kommunicera.</p> <p>Undersökningen baserar sig på kvalitativa djupintervjuer med avdelningschefer, samt en kvantitativ undersökning med medarbetarna till avdelningscheferna. Intervjuerna är gjorda med fyra avdelningschefer på samma hospitality företag.</p> <p>Teorierna i arbetet baserar sig på teorier inom kommunikativt ledarskap, motivationsteorier och teorier för hur högpresterande team arbetar. Den forskningsfråga som undersökningen utgår ifrån är: Kan goda kommunikativa verktyg stärka relationen mellan chef och medarbetare så att medarbetarna känner sig mer motiverade och jobbar mer effektivt?</p> <p>Av resultatet framkommer det att avdelningscheferna anser sig vara förhållandevis bra i sin kommunikation till medarbetarna. Det visar sig dock att det finns en del kommunikationsområden som går att förbättra ytterligare. Enkätundersökningen gav, som förväntat olika svar, men utgående från de svar medarbetarna givit kan man konstatera att medarbetarna i stort sätt upplever kommunikationen till chefen som bra och att den bidrar till att de känner sig mer motiverade och jobbar mer effektivt. Den här undersökningen har inte kunnat mäta effektiviteten hos medarbetarna enligt vetenskapliga metod, utan kan bara förlita sig på de svar som avdelningscheferna och medarbetarna har givit.</p>

Nyckelord (sökord)
kommunikation, team, motivation, ledarskap, effektivitet

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
02/2017	1458-1531	Svenska	58 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
07.11.2016	02.12.2016	02.12.2016

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Hospitality Management
Author:	Rebecca Åkerström
Title:	Communication in leadership - A research about communication between managers and co-workers in a hospitality enterprise with different units
Academic Supervisor:	Ulla Vuolteenaho-Janzon
Technical Supervisor:	

Abstract

This is a qualitative and quantitative study with the aim to examine how communication between managers and co-workers functions in smaller hotel chain. The objective with this study has been to find out how the co-workers motivation and efficiency is affected by the managers way to communicate.

This study is based on qualitative interviews with department manager, as well as a quantitative survey with the co-workers. The interviews are made with 4 department managers at the same hospitality company.

The theoretical part of this study is based on theories about leadership communication, motivation theories and theories about high-performing teams. The research question in this study is: Can good communication strengthen the relationship between manager and co-worker, so that the co-workers experience more motivation and work more efficiently.

The result from this study displays that the department managers consider themselves to be relatively good in their communication with co-workers. But the study also shows that the managers have development potential in certain communication areas. The survey gave, as expected, different results. However it can be concluded, based on the answers that the co-workers gave, that the co-workers think the communication with the manager is good. The result also shows that the co-worker think communication makes them more motivated and more efficient in their work. This study has not been able to measure the efficiency with scientific methods, but can only rely on the answers yield from the managers and co-workers.

Key words

Communication, team, motivation, leadership, efficiency

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
02/2017	1458-1531	Swedish	58 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
07.11.2016	02.12.2016	02.12.2016

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning

- 1.1 Bakgrund till ämnesval
- 1.2 Syfte
- 1.3 Frågeställning
- 1.4 Teoretisk referensram
- 1.5 Avgränsningar
- 1.6 Arbetets disposition
- 1.7 Tidigare forskning
- 1.8 Definitioner

2. Teorier

- 2.1 Motivationsteorier
 - 2.1.1 Maslows behovspyramid
 - 2.1.2 Herzbergs tvåfaktorsmodell
 - 2.1.3 McGregors teori X & Y
- 2.2 Kommunikation som ledande verktyg och högpresterande team
 - 2.2.1 Genomföra utvecklingssamtal
 - 2.2.2 Chefens förmåga att hantera och lösa konflikter
 - 2.2.3 Informationsspridning som kommunikativt medel
 - 2.2.4 Resultatfokuserat arbete
 - 2.2.5 Genomföra bra och uppskattade möten
 - 2.2.6 Kommunikation och genomförandet av förändringar

3. Metod

- 3.1 Urvalsmetod
- 3.2 Insamlingsmetod
 - 3.2.1 Djupintervju
 - 3.2.2 Enkätundersökning
- 3.3 Etik

4. Empiri

- 4.1 Resultat av intervju med avdelningschefer
- 4.2 Resultat av enkätundersökning
- 4.3 Analys och vetenskaplig diskussion
- 4.4 Reliabilitet och Validitet

5. Slutsats

- 5.1 Förslag till vidare forskning

6. Källor

7. Bilagor

- 7.1 Intervjufrågor
- 7.2 Enkät svar

1. Inledning

1.1 Bakgrund till ämnesval

Inom utbildningsprogrammet Hospitality Management på Högskolan på Åland har jag bland annat studerat ämnen som kommunikation, gruppdynamik och konflikthantering, ledarskap och human resource management. Tillsammans med mina erfarenheter från arbetslivet, där jag har arbetat som servitör och som receptionist, har intresset för kommunikation, effektiva arbetsmetoder och motivation inom hospitality industrin vuxit fram. En av grundorsakerna till att jag valde det här ämnet är att jag under min korta tid i arbetslivet har jobbat på arbetsplatser där kommunikationen mellan chefer och medarbetare fungerar väldigt bra, men också väldigt dåligt. Intressant för mig är att jag upplever att personalen är mer motiverad och effektiva på arbetsplatser där kommunikationen fungerar bra, medan motivationen och effektiviteten hos medarbetarna på en arbetsplats med sämre kommunikation inte är speciellt bra.

1.2 Syfte

Syftet med den här undersökningen är att ta reda på hur kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna fungerar på ett hospitalityföretag med olika enheter. Bisyftet är att ta reda på hur medarbetarnas motivation och effektivitet påverkas av chefens sätt att kommunicera.

1.3 Frågeställning

Den frågeställning jag utgår ifrån är: Kan goda kommunikativa verktyg stärka relationen mellan chef och medarbetare så att medarbetarna känner sig mer motiverade och jobbar mer effektivt?

1.4 Teoretisk referensram

I det här kapitlet får läsaren en bakgrund till litteratur som behandlar kommunikation och framförallt kommunikation inom ledarskapet. Det ges också en beskrivning av motivationsfaktorer och teorier om hur ett välfungerande team jobbar. Avhandlingen baserar

sig dock främst på teorier kring de faktorer som skapar ett gott kommunikativt ledarskap, samt en god kommunikation mellan chefen och medarbetarna. Den kommunikation som är av intresse är alltså den interna kommunikationen då det är denna som sker mellan chefen och medarbetarna. I teoridelen får läsaren en djupare förståelse för betydelsen för och användning av ett kommunikativt arbetssätt. De teorier som valts för den här undersökningen ligger till grund för att svara på min frågeställning.

1.5 Avgränsningar

En ledare kan jobba med ett teams effektivitet och motivation genom kommunikation på olika sätt och i olika konstellationer. För att inte det här arbetet ska bli för omfattande har jag valt att inte gå in på hur ledare jobbar med sin kommunikation i virtuella team. Den här undersökningen kommer alltså behandla det fysiska teamet.

Det finns olika teorier om hur man coachar en grupp medlemmar till att bli effektiva i teamet. I Boken *Att skapa effektiva team* beskriver Susan Wheelan om gruppens olika utvecklingsstadier till att bli ett effektivt team. Jag kommer begränsa mig till att inte ta upp teorierna om arbetsgruppens utveckling utan enbart använda mig av de teorier som tangerar ett högpresterande team.

Extern kommunikation är avgörande då ett företags rykte måste försvaras eller förstärkas. När ett företag kan kommunicera ärligt, uppriktigt och transparent till gäster eller allmänheten, kan företaget stärka sitt rykte. Således är den externa kommunikationen också en viktig komponent som en kommunikativ ledare behöver ha god kunskap om. Det här arbetet kommer dock enbart att behandla om den kommunikation som sker internt på arbetsplatsen mellan chefer och medarbetare. Jag begränsar mig därför helt från ledarens förmåga att kommunicera extern.

När man talar om ledarskap och ledarskapsteorier finns det många att välja mellan. Bra ledarskap, tydligt ledarskap, framgångsrikt ledarskap, pedagogiskt ledarskap, strategiskt ledarskap, personligt ledarskap, situationsanpassat ledarskap, demokratiskt ledarskap och

många fler. Utöver teorier om kommunikativt ledarskap kommer jag i det här arbetet helt att avgränsa mig från olika ledarskapsteorier.

Alla människor ger ut information via kroppsspråk. Ofta kan kroppsspråk avslöja mer om en persons känslor och tankar än vad som som sägs verbalt. För en ledare är det viktigt att vara tydlig och medveten om sitt eget kroppsspråk samtidigt som det är viktigt att kunna tolka den information som medarbetarna ger ifrån sig icke-verbalt. Den här studien kommer enbart fokusera på verbal och skriftlig kommunikation mellan chefer och medarbetare och behandla därför inte icke-verbal kommunikation.

1.6 Arbetets disposition

Den här avhandlingen disponeras fortsättningsvis genom olika kapitel. I uppsatsens första kapitel ges en beskrivning av bakgrund till ämnesval med syfte och frågeställning. Läsaren kan också ta del av en kort förklaring av definitioner och tidigare forskning inom området. I det andra kapitlet ges en redogörelse över teorier inom ämnet. I uppsatsens tredje kapitel beskrivs den metod som används för att framställa mitt resultat. Kapitel fyra presenterar studiens resultat och analys. I kapitel fem diskuteras undersökningens slutsats. Här ges också förslag till vidare forskning. I kapitel 6 finns källhänvisning och i kapitel sju hittar läsaren undersökningens bilagor.

1.7 Tidigare forskning

Det finns mycket forskningsarbeten, litteratur och tidningsartiklar som baserar sig på det kommunikativa ledarskapet, motivation och faktorer som styr medarbetarnas effektivitet till förfogande för den som är intresserad. Den forskning som jag använder mig av i min forskningsanalys kommer från ett flertal avhandlingar på både kandidatnivå och magisternivå.

I Axälls (2004) arbete, *Kommunikativt ledarskap: ett ledarskap för moderna organisationer*, visar forskningsresultatet att i det kommunikativa ledarskapet är bland annat att medarbetare och chefer i högre grad överens om målen, strategierna och förhållningssätten. Det ger i sin tur effektivare organisationer eftersom alla jobbar mot samma mål. Möten ägnas åt de viktiga

samtalen och dialogerna. Den öppna kommunikationen gör att beslut blir mer välgrundade och att resurser används till rätt saker.

Kommunikativt ledarskap som påverkar organisationens resultat skriven av Johansson & Hamrin (2013) visar att det inom strategisk kommunikation finns ett antal effekter av intern kommunikation beskrivna som påverkas av förtroende för ledning och chefer, socialt kapital, motivation, omsättning av personal, sjukfrånvaro, gemensam vision, engagemang och förändringsvilja.

I *Kommunikation och uppföljning är kärnan i högpresterande team* skriven av Larsson (2005) framkommer det att det är främst två egenskaper som är framträdande i högpresterande team. Den första är deras allmänt förekommande personliga uppföljningstillfällen mellan chefen och medarbetaren. Den andra egenskapen är att kommunikationsformen vid möten eller sammankomster är autentisk.

I min forskningsanalys diskuteras även andra examensarbeten utöver de som nämns ovan. Dessa kan läsaren hitta en hänvisning till i källförteckningen.

1.8 Definitioner

Definitioner på de begrepp som tas upp i uppsatsen listas nedan.

Effektivitet

I enkla drag kan man säga att effektivitet innebär att man gör rätt sak. En vanligt förekommande definition på effektivitet är graden av måluppfyllelse. Om kundens behov har blivit uppfyllt har arbetet varit effektivt. Effektivitet handlar alltså om företagets relation till varandra och till dess omvärld (Forsslund, 2013 s. 46-47).

Motivation

“Motivation kan definieras som orsaken till agerandet” Forslund (2013). Den utmaning som uppstår då är att hitta ett sätt som får personalen på ett företag att känna anledning till att agera på önskat sätt (Forslund, 2013 s. 177).

Kommunikation

Ordet kommunikation har sin grund i det latinska ordet “communis”, som betyder att något delas och förenas med andra. Kommunikation betyder alltså att någon delar med sig av något till en annan person så att det blir gemensamt (Nilsson & Waldemarson, 2011 s. 8).

Arbetsgrupper

En arbetsgrupp består av personer som har som ambition att forma ömsesidiga mål och utveckla effektiva och praktiska företagssystem för att dessa mål ska kunna uppnås (Wheelan, 2013 s. 15).

Team

“En arbetsgrupp blir ett team när de gemensamma målen har etablerats och när man kommit fram till effektiva metoder för att förverkliga målen” (Wheelan, 2013 sid 15). När en arbetsgrupp övergår till ett team uppfattar inte gruppens medlemmar arbetet längre som en börda, utan snarare som någonting som är roligt. Medlemmarna i effektiva team upplever involvering, engagemang och uppskattning. Teamet hjälper varandra med att uppnå målen (Wheelan, 2013 s. 15-16).

2. Teorier

2.1 Motivationsteorier

Motivation är ett begrepp som i hög utsträckning används när man talar om det vardagliga organisatoriska livet. Den stora frågan är hur en chef kan motivera sin personal så att personalen handlar på chefens önskvärda sätt. Målet för en chef blir att hitta ett sätt att motivera personalen så att deras arbete blir ännu mer effektivt (Forslund, 2013 sid 177).

Det har under åren utvecklats flera olika teorier om motivation i ett försök att hjälpa ledare och chefer att motivera sina team eller arbetsgrupper (Forslund, 2013 sid 177). En beskrivning av några av de klassiska motivationsteorierna listas nedan.

2.1.1 Maslows behovspyramid



Figur 1: Maslows behovspyramid. Källa: (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 33)

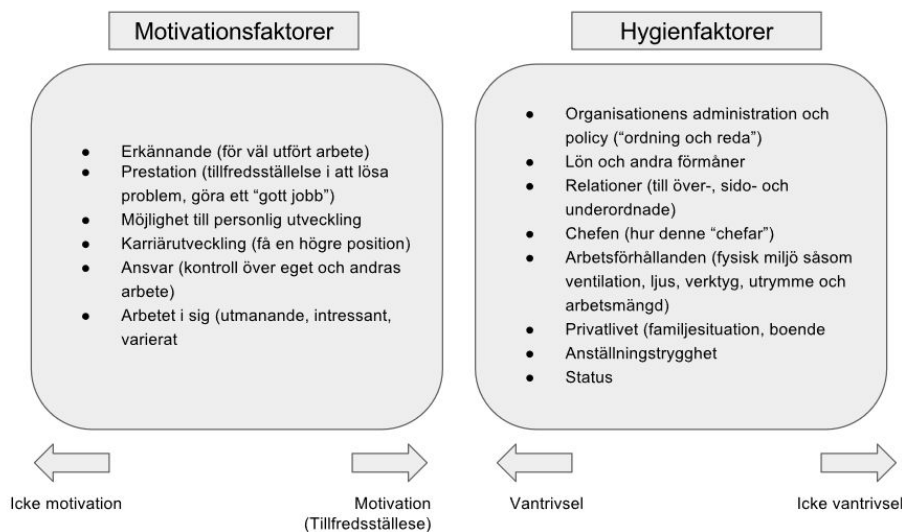
Modellen ovan redogör för de behov vi som människor har enligt Abraham Maslow. Det första skiktet i pyramiden utgörs av de fysiologiska behoven, till exempel, mat, dryck och sömn. Maslow menar att nästa steg i behovspyramiden omfattar behovet av trygghet och säkerhet. Exempel på detta är bland annat att ha ett stabilt boende och trygghet i de miljöer som personen verkar i. Kontaktbehoven finns på den tredje nivån i behovspyramiden. Det handlar om sociala relationer och behovet av att vara i kontakt med andra människor. På fjärde nivån skildras människans behov av uppskattning och beröm, så som till exempel att få feedback och återkoppling på det man gör. Slutligen menar Maslow att människan har ett

behov av att förverkliga sig själv med utgångspunkt i sina egna förutsättningar. Maslow säger att varje människa har alla de behov som gestaltas i motivationspyramiden. Motivation skapas då något av behoven inte blivit tillfredsställda (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 32-33).

Lindmark & Önnevik redovisar kort hur Maslows behovspyramid kan tillämpas på en arbetsplats. De förklarar att till exempel medarbetarens lön kan vara en faktor som påverkar det fysiologiska behovet. Lönen behöver alltså vara sådan att medarbetarens mest fundamentala behov kan tillgodoses. Lindmark & Önnevik menar till exempel att den anställde behöver ha trygga anställningsförhållanden för att medarbetaren ska kunna känna sig trygg på arbetsplatsen. Då kan medarbetaren fokusera bättre på att prestera på arbetsplatsen (Lindmark & Önnevik, 2011 s.33).

Lindmark & Önnevik fortsätter med att förklara att de sociala behoven på en arbetsplats kan vara till exempel arbetsklimatet och att medarbetarna har möjlighet att träffas och diskutera i gemensamma personalutrymmen. Uppskattning- och statusbehovet hos medarbetarna kan chefen uppfylla genom att exempelvis genomföra regelbundna utvecklingssamtal. Utvecklingssamtal ger också chefen en chans att uppfylla medarbetarens behov av självförverkligande genom att diskutera hur organisationens mål och medarbetarens mål kan integreras på olika sätt (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 33-34).

2.1.2 Herzbergs tvåfaktorsmodell



Figur 2: Motivations- och hygienfaktorer. Källa: (Forslund, 2013 s. 180)

Fredric Herzbergs ursprungliga idé med tvåfaktormodellen var att ta reda på vad människor vill få ut av sina arbeten. Enligt Herzberg finns det två typer av faktorer som leder till två typer av effekter: *Motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer* (Forslund, 2013 s. 180).

Magnus Forslund (2013) förklarar att en orsak till att det ibland är svårt att förstå Herzbergs teori är för att hygienfaktorer aldrig kan motivera en medarbetare. Hygienfaktorerna har endast att göra med ifall medarbetaren trivs eller inte på arbetsplatsen. Klarar inte arbetsplatsen av att tillgodose medarbetarens hygienfaktorer kommer individen till sist vantrivas. På samma sätt kommer medarbetaren att sluta vantrivas när organisationen förbättrar sin administration, förbättrar ventilationen, ökar lönen och anställer bättre chefer (Forslund, 2013 s. 181).

Om en medarbetare har ett ointressant jobb, inte får ta något ansvar, obefintlig karriärutsikter, ingen möjlighet till karriärutveckling och inte får godkännande för sina goda insatser, uppstår en icke motivation till arbetet. När organisationen jobbar med att förbättra dessa faktorer kommer medarbetarens motivation (och trivsel) öka. Däremot har dessa faktorer inget med medarbetarens vantrivsel att göra. Det är vanligt förekommande att individer är starkt motiverade i sitt arbete trots att trivseln inte är speciellt hög (Forslund, 2013 s. 181).

Särskilt i professionella yrken (som forskare advokater, revisorer, lärare och läkare) med mycket eget ansvar, stimulerande arbetsuppgifter och stora möjligheter till personlig utveckling, kan personer finna stor mening och drivkraft i själva arbetet - samtidigt som de gärna skulle byta ut sin chef, sin lön och organisationens policy.

(Forslund, 2013 s. 181)

Forslund (2013) säger att likt de flesta andra motivationsteorier har tvåfaktorsteorin fått en del kritik. En sak som diskuterats mycket är huruvida lön är en motiverande faktor eller inte. Det är svårt att hitta ett generellt svar, men chefer bör utgå ifrån att lön kan motivera

medarbetarna. Däremot ska chefen inte använda sig av löneförhöjning som en lösning varje gång företaget upplever olika slags motivationsproblem (Forsslund, 2013 s. 181)

2.1.3 McGregors teori X & Y

Enligt Douglas McGregor påverkar ledarens människosyn på sina medarbetare hur medarbetarna reagerar och agerar (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 35).

Teori X

Lindmark & Önnevik (2011) förklarar att chefer som har en människosyn enligt teori X har en tro om att medarbetarna i grunden är lata och ser arbetsuppgifterna som motbjudande. Ledaren har en stark tro på att medarbetarna undviker eget ansvar och är ovilliga att ta egna initiativ. Ledaren låter inte medarbetarna ta något eget ansvar och medarbetarna har inget förtroende från chefen om att kunna lösa arbetsuppgiften på egen hand (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 36).

Medarbetarna med en sådan chef trivs inte i arbetsmiljön. Medarbetarna gör enbart det som de blivit tillsagda av chefen, vilket resulterar i låg produktivitet och dåliga resultat för arbetsgruppen. Motivations- och ambitionsnivån blir också lägre då medarbetarna känner att de inte får ta något eget ansvar eller får förtroende och delaktighet i det som sker (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 36).

Teori Y

En ledare enligt teori Y har en positiv människosyn som syns i chefens agerande och sätt att se sin personal. Teori Y menar att människan har en egen stark vilja och drivs för att utföra en arbetsuppgift. Ledaren har stort förtroende för sina medarbetare och ger dem möjlighet till att ta egna initiativ inom ramen för gruppens gemensamma mål. Chefen är också mån om att hela tiden informera sina medarbetare om vad som händer i organisationen och är inte rädda för att delegera arbetsuppgifter. Chefen anser att det är viktigt att låta medarbetarna vara delaktiga i beslutsfattande i den mån det är möjligt. Teori Y menar att människan är problemlösande, har en förmåga att ta egna initiativ, nyskapande och kreativ. En chef med denna människosyn behöver inte kontrollera sina medarbetare, utan litar på att medarbetarna

tar sitt eget ansvar för arbetet. Ledaren litar på att arbetet sköts på ett bra sätt även när ledaren inte är på plats (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 37).

Ouchis teori Z

Lindmark & Önnevik (2011) nämner också Teori Z, som är utformad av organisationsbeteendeforskaren William Ouchi. Han utvecklade McGregors tankar speciellt gällande Teori Y. Teori Z säger att medarbetarna blir motiverade och engagerade i arbetet när hela deras livssituation fungerar på ett bra sätt. Det ska finnas en bra balans mellan arbete, familj och övrig fritid (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 37).

Ledarens uppgift är att kunna känna av medarbetarnas livssituation. Om en medarbetare är i en livssituation med tung belastning kan chefen minska arbetsbördan för en viss period så att medarbetaren får tid till återhämtning. Resultatet på lång sikt blir effektivare medarbetare, samt att medarbetarna känner att organisationen bryr sig om dem (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 37).

Enligt Teori Z ger goda arbetsförhållanden effektivare och mer produktiva medarbetare. Chefen behöver inte veta allt om sina medarbetare, men det är fördelaktigt om chefen är medveten om medarbetarnas arbete, samt att chefen har en bild av medarbetarnas familjsituation och fritid för att få en förståelse om deras hela livssituation (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 37).

2.2 Kommunikation som ledande verktyg och högpresterande team

I en artikel ur tidningen *Chef* skriver Catrin Johansson (2014), professor i organisationers kommunikation på Mittuniversitetet, att kommunikation handlar om ett samarbete mellan chefer och medarbetare och att det är en process där konstruktiva samtal skapar en gemensam förståelse för kommunikationen. En kommunikativ ledare är enligt Johansson en person som låter sina medarbetare vara delaktiga i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet, och uppfattas som öppen och närvarande. Vidare beskriver Johansson att resultatet av ett kommunikativt ledarskap skapar positiva effekter när det gäller förändringsbenägenhet, ökat medarbetarengagemang, och effektivitet i organisationen.

Johansson skriver även att en arbetsplats med kommunikativa ledare skapar hälsosammare och friskare medarbetare (Johansson, 2014).

Segefeldt & Zimmer (2002) anser att företagets utveckling korrelerar med chefens egna ledarutveckling. Detta innebär att det kommer bli svårt för en organisation att skapa ett kommunikativt fundament utan kommunikativa ledare. Företagets utveckling och förändring börjar alltså hos chefen (Segefeldt & Zimmer, 2002 s. 139).

Susan Wheelan (2013) har skrivit boken *Att skapa Effektiva Team*. Hon menar att medarbetarna i ett högpresterande team är väl medvetna om gruppen och företagets mål. Chefen jobbar utgående från den utvecklingsnivå som medarbetarna i teamet är på. Medarbetarna i ett högpresterande team ger alla medlemmar chansen att föra fram sin åsikt och medarbetarna jobbar med att få, ge och använda feedback med avseende på effektivitet och produktivitet. Medarbetarna är bekväma med att definiera och diskutera problem som måste lösas och beslut som måste fattas, samt att de ägnar tid åt att planera hur ett problem ska lösas. Wheelan menar att ledarstilen ändras i ett starkt team. Medarbetarna börjar själva utföra de funktioner som chefen tidigare ansvarade för. Ledarens roll blir alltså mindre styrande och mer konsultativ (Wheelan, 2013).

2.2.1 Genomföra utvecklingssamtal

Nilsson & Waldemarsson (2007) förklarar att ett samtal kan gestaltas på många olika sätt, och kan implementeras i många olika sammanhang. Ett samtal kan ske i undervisande ändamål eller ha som syfte att ge någon annan ett kommando. Det kan även utföras i form av debatt, klagomål, bråk, intervju, sammankomst, utfrågning, rådslag, marketing eller annan typ av informella samtal (Nilsson & Waldemarsson, 2007 s. 99).

Enligt Lindmark & Önnevik (2011) ger utvecklingssamtalet chefen möjligheten att möta sina anställda i enrum för att prata om företaget utifrån den anställdas perspektiv. De menar att

utvecklingssamtalet har en strategisk betydelse som medför ökad effektivitet och trivsel i verksamheten. Utvecklingssamtalet medför utveckling både på individnivå och chefsnivå. Vidare skriver Lindmark & Önnevik att samtalet ska inkludera en evaluering av tiden som gått sedan de senaste samtalet, en analys över nulägesituationen, samt diskutera nya målsättningar. De poängterar att utvecklingssamtal bör utföras på samma sätt i hela företaget. Förutsättningarna ska med andra ord vara lika för alla anställda (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 181-182).

2.2.2 Chefens förmåga att hantera och lösa konflikter

Nilsson & Waldemarson (2011) anser att när en konflikt uppstår på arbetsplatsen är det ledarens uppgift att ta tag i den i ett så tidigt skede som möjligt, så att inte destruktiva blockeringar uppstår. Alla konfliktlösningar kräver samarbete. Konflikten ska hanteras med konstruktivitet, samt vara framtidsinriktad. Målet är att så många som möjligt ska gynnas av lösningen (Nilsson & Waldemarson, 2011 s. 118).

Wheelan (2013) säger att forskning visar att konflikter kring uppgifter behövs för att kunna utveckla teamets effektivitet och produktivitet. Hon menar att förhandling för att lösa en konflikt är en effektiv strategi som ledaren och gruppen kan använda sig av. Samarbetet och kommunikationen gynnas av att hitta en gemensam lösning. Ibland är dock konflikten för stor för att kunna lösas internt. Då kan det vara läge att ta hjälp av en tredje part för att lösa konflikten (Wheelan, 2013 s. 25 och 134).

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005) konstaterar att chefens förmåga att vara tydlig och lyhörd är en förutsättning för att kommunikationen inom organisationen ska kunna byggas på och utvecklas. Enligt dem är målsättningen att dialogen mellan chef och anställd ska ha en jämn balans mellan lyhördhet och tydlighet. Lennéer-Axelsson & Thylefors skriver vidare att kommunikationsproblem i arbetsgrupper oftast uppstår då man inte varit tillräckligt noggrann med att lyssna på varandra eller inte gett varandra tydlig respons. De menar att ett aktivt lyssnande skapar större samarbetsförmåga mellan individer, trygghet i arbetssamvaron, samt

att det skapar respekt och empati som är viktigt för att samarbete ska kunna förekomma (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005 s. 141-143).

2.2.3 Informationsspridning som kommunikativt medel

Enligt Segerfeldt & Zimmer (2002) är det alltid chefens uppgift att sprida informationen vidare till medarbetarna (Segerfeldt & Zimmer, 2002 s. 39). Lindmark & Önnevik (2011) påstår att en tydlig och klar informationsspridning utvecklar både gruppen, individen och organisationen. De menar att informationen i ett företag kan spridas på många olika sätt, till exempel via intranät, databaser, e-maillistor, trycksaker, anslagstavlor och stormöten (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 189). Ashkenas, Gegenheimer, & Gustafsson (1997) skriver också att chefen kan effektivisera utbytet av information genom att anpassa valet av medier till olika typer av meddelanden (Ashkenas, Gegenheimer, & Gustafsson, 1997 s. 93).

2.2.4 Resultatfokuserat arbete

Enligt Segerfeldt & Zimmer (2002) handlar resultatfokuserat arbete om tre saker: att sluta mäta och börja fokusera på uppgiften, att sluta prata om mål och istället visa hur man tar sig dit, samt att sluta informera och börja bygga på relationer. Metoden som används för att nå ett visst resultat kallas för målstyrning. Målstyrning innebär att ansvar och rättigheter delegeras till arbetarna av ledaren. (Segerfeldt & Zimmer, 2002 s. 30-31)

Wheelan (2013) menar att det är viktigt att medarbetarna är medvetna om gruppens mål och har en tydlig målbild. Det behöver också finnas en gemensam uppfattning om hur medarbetarna som grupp uppnår sina målsättningar. Medarbetarna behöver också känna att målen är viktiga, förnuftiga, går att uppnå och kommer att gagna såväl teamet som organisationen. För att teamet ska bli gynnsamt behöver alla medarbetare förstå målens relevans. Wheelan säger också att det är viktigt att ledaren är tydlig med att göra medarbetarna införstådda med vilken roll han eller hon är ombedd att utföra. Chefen behöver

också se till att medarbetarna har kompetens och färdighet i den delegerade eller valda arbetsuppgiften (Wheelan, 2013 s. 87).

2.2.5 Genomföra bra och uppskattade möten

Christer Hermansson (2011) menar att varje formellt möte behöver innehålla några specifika delar för att mötet ska hålla en god kvalitet. Dessa komponenter redogörs nedan:

1. En förutsättning för effektiva möten är att varje möte innehåller en dagordning.
2. På förhand behöver ledaren beslut hur lång tid mötet kommer ta, så att deltagarna har en möjlighet att anpassa innehållet efter utrymmet.
3. Ett formellt möte ska innehålla olika slags frågor: besluts-, informations- eller diskussionsfrågor, samt övriga frågor. Frågor som behandlar ett stort ämne behöver vara väl förberedda.
4. Det är viktigt med noggrann och skriftlig dokumentation under formella möten.
5. Det är också viktigt att då och då ge medarbetarna möjlighet att utvärdera mötesformen. Detta kan till exempel göras i samband med utvecklingssamtal (Hermansson, 2011 s. 80-81)

Enligt Dahlkvist (2012) är ledarens förmågan att kunna lyssna på medarbetarna en viktig förutsättning för att kunna genomföra ett bra samtal. Han menar att syftet med alla typer av samtal är att forma goda relationer, utveckla ömsesidig kommunikation och respekt för varandra (Dahlkvist Matts, 2012 s. 44).

Wheelan (2013) berättar att medlemmarna i högpresterande team ägnar tid åt att planera hur de ska lösa problem och fatta beslut. Det viktiga är att gruppen beslutar sig för ett tillvägagångssätt i förväg och att teamets beslutsfattande strategi är effektiv och har medlemmarnas stöd. Ett högpresterande team ägnar även tid åt att definiera och diskutera de problem som måste lösas. Om man inte ägnar tillräckligt med tid åt diskussioner innan besluten fattas, kan det slutgiltiga beslutet bli olämpligt eller felaktigt (Wheelan, 2013 s. 88).

2.2.6 Kommunikation och genomförandet av förändringar

Enligt Nilsson & Waldemarson (2011) har det kommunikativa ledarskapet en avgörande roll då det handlar om att skapa och driva en förändringsprocess. Nilsson & Waldemarson menar att ledarens uppgift är att sporra de anställda till att samverka i en förändring så att de motiveras till att uppnå de nya mål som organisationen och verksamheten utformat (Nilsson & Waldemarson, 2011 s. 55).

“*Organisationskulturen* är det som är svårast att förändra, och den består i grunden av värderingar och normer som styr invanda beteendemönster” (Nilsson & Waldemarson, 2011 s. 143) De säger också att en av de svåraste uppgifterna för en ledare är att leda en organisation i förändring. När företagsförändringar sker sätts ledarskapet på test. Ledarens roll blir att uppehålla de anställda från att göra det de är vana vid. För att förändringsprocessen ska kunna flyta på smidigt behöver ett tydligt informations- och kommunikationsflöde finnas mellan chefen och medarbetarna. Resultatet blir ökad effektivitet och delaktighet, samt engagemang och målinriktade arbetsmetoder hos de medarbetarna (Nilsson & Waldemarson, 2011 s. 143 och 152).

Wheelan (2013) säger att ett högpresterande team klarar av att implementerar de lösningarna och besluten som har fattats. Chefen och medarbetarna följer upp besluten och hålls ansvariga för att handla i enlighet med dessa. Effektiva team utvecklar också metoder för att evaluera teamets lösningar och beslut (Wheelan, 2013 s. 91).

3. Metod

Olsson & Sörensen menar att all forskningsundersökning börjar med en eller flera frågor, problem eller funderingar. Det finns två tillvägagångssätt att använda sig av för att få svar på sin frågeställning och problem; den kvalitativa och den kvantitativa undersökningsmetodiken. Den här forskningsuppsatsen kommer att jobba både utgående ifrån den kvalitativa forskningsintervjun och en kvantitativ enkätundersökning. (Olsson & Sörensen, 2011 sid 18)

I den kvalitativa forskningsintervjun finns det inga standardiserade regler för hur en forskningsintervju eller en hel intervjuundersökning bör genomföras. Målet med den kvalitativ forskningsmetoden är att undersökaren ska kunna ta genomtänkta beslut om metoder på basen av kunskap om ämnet för studien, tillgängliga alternativ, de etiska konsekvenserna av dem, samt de förutsedda konsekvenserna av de olika valen för hela intervjuprojektet (Kvale, Brinkmann, & Torhell, 2009) sid 115).

3.1 Urvalsmetod

Olsson & Sörensen (2011) menar att varje Studie har en planeringsfas. I planeringsfasen tar man beslut om population och variabler. I planeringsfasens början är det viktigt att fastställa undersökningens population, dvs. grupp, individer eller patienter, som undersökningens resultat sedan kan tillämpas på. Det är viktigt att man definierar både inklusions- och exklusionskrav, som sedan sammanställs och motiveras (Olsson & Sörensen, 2011 s. 111-112).

Det här arbetet har jag fått av en uppdragsgivare på ett företag. Således kommer undersökningpopulationen bestå av personal på det företaget.

3.2 Insamlingsmetod

3.2.1 Djupintervju

Olsson & Sörensen (2011) säger att syfte och problemområdet måste vara väl definierad innan undersökningens början för att forskningsintervjun ska få ett så bra resultat som

möjligt. De menar också att det är viktigt att forskaren under planeringen av den kvalitativa intervjuundersökningen har alla faser i åtanke, också det som händer när intervjun är över. Forskaren behöver ta reda på hur intervjumaterialet ska analyseras och verifieras, samt hur forskningsmaterialet ska rapporteras efter avslutad intervju (Olsson & Sörensen, 2011 s. 132).

3.2.2 Enkätundersökning

Olsson & Sörensen (2011) säger att det är viktigt att först analysera vilka frågor som ska ingå i en enkät och varför. Oftast har liknande frågeområden undersökts tidigare och det innebär att det troligtvis redan finns validerade frågeformulär som forskaren kan använda sig av. Att framställa ett frågeformulär kan vara en svår sak. Man behöver formulera frågor och designa formulärets layout. Sedan måste det prövas och kontrolleras för undersökningens validitet och reliabilitet. Det är viktigt att följa en del regler och riktlinjer när ett frågeformulär ska utformas. Definiera vilka variabler som ska undersökas och konstruera relevanta frågor som är viktiga för studiens syfte (Olsson & Sörensen, 2011 s. 148 och 151).

3.3 Etik

Etik handlar i det stora hela om normer för ett riktigt och bra levnadssätt. Etiken ger svar på och bedömningsunderlag för två huvudproblem. Det först problemet är hur vi bör handla. Det andra problemet är hur samhället i stort och smått bör inrättas eller formas. Inom forskningsetiken ställs det vissa krav som man måste förhålla sig till. Dessa krav är sekretess, tystnadsplikt, anonymisering och konfidentialitet (Befring & Andersson, 1994 s. 180).

I det här arbetet kommer företaget och dess respondenter förbli anonyma.

4. Empiri

Detta kapitel ger en presentation av mitt forskningsresultat. Nedan presenteras en sammanställning av svaren från intervjuerna och enkätundersökningen. 30 medarbetare deltog i enkätundersökningen, vilket motsvarar ungefär 75% av personalen i företaget. I intervjuundersökningen har jag valt att sammanfatta och presentera de mest väsentliga delarna i respondenternas svar, fråga för fråga. Samtliga respondenter har fått besvara samma frågor i samma ordningsföljd.

Företaget som representeras i den här undersökningen är ett hospitality företag med olika enheter.

Undersökningsmetoden i den här avhandlingen utgörs dels av kvalitativa djupintervjuer, och dels av en kvantitativ enkätundersökning med slutna svar. Djupintervjuerna görs med chefer från olika avdelningar. Enkätundersökningen är avsedd att besvaras av de olika avdelingschefernas medarbetare.

4.1 Resultat av intervju med avdelningschefer

Respondent 1 - Avdelningschef 1

Respondent 2 - Avdelningschef 2

Respondent 3 - Avdelningschef 3

Respondent 4 - Avdelningschef 4

Genomföra utvecklingssamtal

Har du utvecklingssamtal med personalen enskilt?

Respondent 1 svarar att senast i våras genomfördes utvecklingssamtal med medarbetarna. Dock försöker hen hellre träffa personalen ofta och göra avstämningar. Respondent 1 anser att atmosfären blir mer avslappnad, men nackdelen är att medarbetarna är oförberedda på samtalet.

Respondent 2 berättar att utvecklingssamtalen sker sporadiskt och oftast ej planerade. De är ofta enklare spontana möten som sker då det finns en tid över under arbetsdagen.

Respondent 3 säger att det tidigare förekommit utvecklingssamtal, men i och med ett relativt nytt chefsbyte har inte utvecklingssamtal ännu hunnit bli av. Det är dock med i planeringen för kommande år.

Respondent 4 säger att hen jobbar med regelbundna utvecklingssamtal med sina arbetare.

På vilket sätt tycker du att utvecklingssamtal stärker kommunikationen mellan dig och dina medarbetare?

På denna fråga svarade respondent 1 att det ger medarbetarna en möjlighet att berätta vad de tycker om företaget, samt att det ger dem en chans att föra fram sin åsikt.

Respondent 2 upplever att relationen mellan medarbetarna och chefen stärks av utvecklingssamtal. Medarbetarna förstår att hen bryr sig om dem och att hen finns tillgänglig för dem. Detta tycker respondent 2 stärker kommunikationen på ett positivt sätt. Utvecklingssamtal ger också medarbetarna en möjlighet att komma med sina synpunkter på ett naturligt sätt.

Respondent 3 svarar att utvecklingssamtal stärker kommunikationen mellan chef och medarbetare genom att man vet att det finns ett tillfälle att ge feedback och ta feedback. Utvecklingssamtal är ett forum där man kan lyfta idéer och tankar, samt diskutera vad som behöver utvecklas.

Enligt respondent 4 främjar utvecklingssamtal kommunikationen mellan chefen och medarbetarna genom att medarbetaren är medveten om vad som ska diskuteras och man kan i lugn och ro sitta ner och prata utan utomstående stressfaktorer. Bägge parter har tid för att säga sina åsikter. Det är bättre än att bara ta det i förbifarten. Det är viktigt med regelbundna utvecklingssamtal så att det finns ett tillfälle att följa upp det som har diskuterats.

Märker du någon skillnad i medarbetarnas motivation och effektivitet efter ett utvecklingssamtal? på vilket vis?

Respondent 1 säger att hen inte märker någon tydlig skillnad i medarbetarnas motivation och effektivitet efter ett utvecklingssamtal.

Respondent 2 upplever att medarbetarna blir mer positivt inställda till arbetet och att de får mer energi. Respondent 2 tolkar det som att medarbetarna känner sig som en helhet och en del av företaget och att de känner att deras arbetsinsats är viktig.

Respondent 3 säger att när medarbetarna känner att någon lyssnar på dem och de blir synliggjorda ökar arbetsmotivationen och också arbetets effektivitet.

Respondent 4 menar att det är olika från person till person. "Med en del märker jag direkt att de har tagit till sig av det som har diskuterats, men ganska ofta faller det tillbaka i gamla

vanor. De personerna ser kanske bara uppgiften som ett jobb och har inte så mycket yrkesstolthet”.

Har ni någon struktur eller riktlinjer för hur ett utvecklingssamtal ska gå till? Hur ser dessa ut i så fall?

Respondent 1 berättar att det finns en färdig mall med frågor och tillägsfrågor för utvecklingssamtal. Det är viktigt att föra kort anteckningar över utvecklingssamtalet så att det är möjligt att följa upp vid nästa samtal.

Respondent 2 säger att hen inte har några specifika strukturer eller riktlinjer. Hen brukar prata om det som kommer upp för stunden då utvecklingssamtalen sker väldigt sporadiskt. Vidare säger respondent 2 att det ofta handlar om att höra hur personalen mår och om de trivs eller om de upplever att något inte stämmer.

Respondent 3 berättar att hen just nu är inne i utvecklingsprocessen för att ta fram riktlinjer och strukturer för utvecklingssamtal.

Respondent 4 säger att det finns vissa strukturer för utvecklingssamtalet. Det finns bland annat en del på förhand utformade frågor som diskuteras under utvecklingssamtalet.

Chefens förmåga att hantera och lösa konflikter

Hur kommunicerar du med dina anställda när en konflikt uppstår mellan medarbetarna?

Respondent 1 säger att konflikter mellan medarbetarna sällan uppstår eftersom de ofta jobbar självständigt. Vidare förklarar respondent 1 att ifall det uppstår en konflikt med olika åsikter är det chefens uppgift att ta över och leda diskussionen för att den ska bli mer saklig, samt att det ska gå att hitta en lösning eller kompromiss.

Respondent 2 berättar att hen brukar prata med båda parter för att försöka skapa sig en uppfattning om varför konflikten uppstod. Finns det utomstående som sett vad som hände när

konflikten gick överstyr kan det också vara bra att höra med dem för att få en bredare uppfattning av situationen. Oftast handlar det bara om att man har missförstått varandra. Genom möten mellan de parter som konflikten äger rum mellan kan man tillsammans reda ut dessa missförstånd.

Respondent 3 säger att man bör lyssna på bägge parter enskilt och efter det kan man sätta sig ner tillsammans och diskutera. Som chef är det viktigt att man lyssnar på alla parter och försöker göra en rättvis bedömning av situationen. Det är sedan viktigt att komma med ett förslag på hur man löser situationen.

Respondent 4 menar att det är viktigt att i ett tidigt skede försöka lösa konflikten, innan den eskalerar och tar för mycket energi och fokus från det dagliga arbetet.

Kan du se något positivt med konflikter? Förklara.

Helst av allt ska det inte finnas något att ha en konflikt över, menar respondent 1. Men om en konflikt uppstår är det viktigt att alla får föra fram sin åsikt så att inte missnöje istället uppstår bland medarbetarna. Därefter kan man jobba på en lösning. En olöst konflikt leder också till att fokus tas från viktiga arbetsrelaterade saker och läggs på konflikten istället. Respondent 1 menar att med god kommunikation och diskussioner kan man förebygga att en konflikt uppstår.

Respondent 2 svarar på frågan att det är mycket bättre att ta en konflikt än att låta den ligga och växa i bakgrunden. Som chef ger konflikter en möjlighet att se medarbetarnas olika sidor och hur de reagerar och agerar på vissa saker. Respondent 2 säger att “det är bra att ha konflikter för då blir man mer ärlig”. Det är bra att ha konflikter och man måste ha konflikter om medarbetarna som gupp ska kunna utvecklas.

Respondent 3 säger att alla som är inblandade i en konflikt kan lära sig någonting av den. Det kan vara utvecklande både för medarbetarna som individer och för hela företaget, även om det känns jobbigt när man är mitt i det. “Utfallet bör bli bättre än det var innan”.

Respondent 4 anser att en konflikt kan vara positiv eftersom det visar att medarbetarna tar sitt jobb på allvar. Det visar att medarbetarna inte är rädda för att ifrågasätta varandras sätt att arbeta.

Har du reflekterat över hur arbetet fortlöper efter en konflikt mellan medarbetarna blivit löst?

Respondent 1 svarar att arbetet alltid blir bättre efter en konflikt är löst eftersom fokus då kan läggas på rätt saker och medarbetarna blir mer motiverade.

Respondent 2 säger att om man hanterar en konflikt på rätt sätt kan arbetet bli mycket bättre. En konflikt ska alltid leda till något positivt. Hen berättar att de gånger konflikter uppstått och blivit lösta har kommunikationen mellan de specifika medarbetarna blivit bättre än innan.

Enligt respondent 3 kan en konflikt fördjupa relationen mellan de medarbetare som konflikten berör. Konflikter gör att man ser på varandra på ett annat sätt. Hen säger att tiden efter konflikt leder till arbetsgemenskap som gör att medarbetarna har lättare att jobba mot ett gemensamt mål.

Respondent 4 säger att det är något som hen inte har reflektera över. Hen berättar dock att det sällan uppstår större konflikter på avdelningen.

Informationsspridning som kommunikativt verktyg

Tycker du att informationsspridningen är tydlig, klar och effektiv på arbetsplatsen?

Respondent 1 svarar på denna fråga att informationsspridningen inte är speciellt tydlig, klar eller effektiv, men att den har blivit något bättre än den var tidigare. Det är något respondent 1 aktivt jobbar med att förbättra. Det är svårt att få ut all information när det är flera olika driftställen med olika avdelningar som behöver nås. En annan utmaning som respondent 1 har är att hen har mycket inhoppare på sin avdelning. Detta betyder att stor del av personalen

jobbar väldigt sporadiskt och kan ha svårt av att hinna ta del av den information som ges på arbetsplatsen.

Respondent 2 menar att i det stora hela är informationsspridningen inom organisationen bra. Organisationen jobbar dock ständigt på att förbättra informationsspridningen. På avdelningen är det extra viktigt att se till att alla medarbetare har förstått den information som har gått ut eftersom största delen inte pratar svenska.

Respondent 3 säger att hen tycker det är svårt att veta om all information når av alla medarbetare. Att förbättra informationsspridningen är något som företaget ständigt jobbar med. I och med att företaget har flera fysiska arbetsplatser är det en utmaning att se till att alla medarbetare på de olika enheterna får all information. En annan utmaning är att se till att medarbetarna tolkar informationen på rätt sätt.

Respondent 4 säger att informationsspridningens effektivitet är något som arbetsplatsen ständigt jobbar med för att den ska bli bättre. Ett problem som respondent 4 upplever är att flera olika avdelningar tar emot bokningar till restaurangen. Då kan man lätt gå miste om information.

Resultatfokuserat arbete

Vilken/vilka metoder tycker du är bäst att använda för att medarbetarna ska jobba mer resultatfokuserat?

Respondent 1 svarar på denna fråga att ärlighet i kommunikationen är viktigt för att medarbetarna ska kunna jobba mer resultatfokuserat. Det är viktigt att låta medarbetarna veta varför företaget har bestämt sig för ett visst beslut. Det är därför viktigt att medarbetarna är medvetna om företagets budgetmål och vilka övriga mål som förväntas nå. Respondent 1 menar att det inte bara är viktigt att berätta vilka åtgärder som ska göras för att nå målen, utan också förklara varför man vidtar dessa åtgärder. Sedan är det även viktigt att berätta vad som händer när man väl nått målen och vilken nytta medarbetarna har av att dessa mål nås.

Slutligen säger respondent 1 att det är viktigt att vara lyhörd för medarbetarnas feedback till de beslut som tagits.

Respondent 2 säger att kommunikationen är viktig för att medarbetarna ska jobba mer resultatfokuserat. Hon säger också att det är bra att vissa medarbetarna de budgetsiffror som företaget strävar emot så att de ska få en större förståelse för företagets målsättning. Det är också viktigt att ha regelbunden uppföljning av de resultat som har nåtts, så att man kan jämföra det med de mål som har bestämts. Då får chefen och medarbetarna en chans att härleda problemet ifall resultatet inte är tillfredsställande.

Enligt respondent 3 kan man motivera medarbetarna till att jobba mer resultatfokuserat genom att visa vilka resultat som förväntas uppnå. Som chef måste man alltså kommunicerar målen och försöka stämma av hur det går för alla medarbetare. Sedan bör man visa medarbetarna hur resultatet faktiskt blev, utfallet.

Respondent 4 säger att hen varje vecka får tillgång till nyckeltal, resultat och budgetmål. Genom att visa medarbetarna och förklara för dem gör det målet mer konkret och enkelt att jobba mot.

Anser du att du är bra på att delegera ansvar och låta medarbetarna ta beslut om det dagliga arbetet?

Respondent 1 säger att hen är relativt bra på att delegera ansvar till medarbetarna, men att det ibland kan vara svårt att hitta en balans. Medarbetarna får ofta ta egna arbetsrelaterade beslut och har relativt stor påverkan på det dagliga arbetet. Företaget som helhet ger mycket ansvar till sina medarbetare. Respondent 1 upplever att ansvaret ibland kan bli för stort för medarbetarna. Hen säger att ökat ansvar ofta leder till att arbetet känns roligare, men blir ansvaret för stort kan medarbetarna istället känna att arbetsuppgiften och ansvaret är för stort att hantera.

Respondent 2 säger att det krävs av medarbetarna att de jobbar individuellt och därför får de också mycket eget ansvar.

Respondent 3 uppmuntrar hela tiden sina medarbetare till att ta ansvar och beslut om det dagliga arbetet. “Jag tycker att det är jätteviktigt att alla känner att de har mandat till att fatta egna beslut. Man växer ju med ansvaret, så det är viktigt att man känner att man får ta det också”.

Precis som tidigare respondenter tycker respondent 4 också att hen är bra på att delegera arbetsuppgifter till sina medarbetare.

Genomföra bra och uppskattade möten

Har företaget en tydlig struktur för möten som du följer när du leder ett möte med dina medarbetare?

Respondent 1 berättar att de möten som hen själv leder inte brukar vara speciellt strukturerade. Hen använder dock en agenda som grund för sina möten, som hen delar ut till sina medarbetare några dagar innan mötet. Respondent 1 tycker det är viktigt med öppna diskussioner och dialoger för att medarbetarna ska känna sig avslappnade.

Respondent 2 menar att företaget inte har en tydlig struktur för möten med medarbetarna. Hen lägger själv strukturen för sina möten med medarbetarna, men menar att varje möte behöver lyfta fram både något positivt och något negativt.

Respondent 3 berättar att strukturen med möten ännu inte har tagit sin exakta form eftersom hen är mitt i processen för att skapa en god mötesstruktur. “Mycket handlar dock om uppföljning och att få kontroll på hur läget ser ut”.

Respondent 4 säger att möten med medarbetarna inte är speciellt strukturerade. Hen menar dock att möten behöver ske regelbundet. Det är ett tillfälle för att diskutera hur man kan resursoptimera och få jobbet att bli ännu bättre. Möten bör innehålla en återkoppling från det tidigare mötet för att få en bild av hur de beslut som togs vid föregående möte har tagits i bruk och ifall förväntat resultat har nåtts.

Upplever du att dina medarbetare vågar komma med sina egna synpunkter och åsikter under dessa möten?

Respondent 1 upplever att medarbetarna är väldigt duktiga på att föra fram sina egna synpunkter och åsikter under möten, speciellt de som jobbat längre på arbetsplatsen. De som varit anställda längre på arbetsplatsen är bra på att inleda en diskussion så att även de nyare medarbetarna vågar ge sin synpunkter.

Respondent 2 svara på frågan att en viss del av medarbetarna vågar föra fram sina egna synpunkter och åsikter. Hen försöker dock uppmuntra alla medarbetare att komma med sina egna synpunkter både på möten och i den dagliga driften.

I det stora hela upplever respondent 3 att medarbetarna vågar komma med sina egna synpunkter och åsikter under möten. Hen berättar att hen också aktivt brukar fråga medarbetarna om deras synpunkter och åsikter. "Jag vet att alla har åsikter och synpunkter som är utvecklande för vår organisation, det gäller bara att hitta ett sätt att fånga upp dem".

Respondent 4 säger att en viss del av personalen vågar föra fram sina egna synpunkter och åsikter, medans en del inte vågar. Respondent 4 säger att han försöker vara tydlig med att syftet med möten är för att medarbetarna ska kunna komma med sina egna åsikter och synpunkter.

Upplever du att möten stärker kommunikationen mellan dig och dina medarbetare? På vilket sätt?

Respondent 1 svarar att hen absolut känner att kommunikationen stärks på möten då han får tillfälle att skapa sig en bättre uppfattning om det dagliga arbetet, mål, problem och utmaningar.

Respondent 2 säger att möten ger medarbetarna möjligheten att komma med sina egna åsikter och synpunkter om företaget och om driften. Möten ger dem alltså chansen att själva vara

med och påverka, vilket leder till att de känner sig mer delaktiga i beslut som fattas. Detta stärker relationen mellan chefen och medarbetarna och därför också kommunikationen.

Respondent 3 svarar på frågan att mötets syfte är att skapa ett forum där chefen och medarbetarna kan utbyta information. På så sätt stärker möten också den interna kommunikationen. Respondent 3 upplever att möten skapar en tillit hos medarbetarna som gör att de vid senare tillfällen vågar komma med sina frågor eller inleda en dialog.

Respondent 4 anser att kommunikationen absolut stärks av möten. I och med att det finns konkreta möten blir medarbetarna medvetna om att det finns ett forum för dem att säga vad de tycker och tänker. I den dagliga driften händer det hela tiden saker som gör det svårt för dem att hitta ett tillfälle för detta. Då är det viktigt att medarbetarna faktiskt vet om att det finns ett speciellt tillfälle då de kan bli hörda.

Kommunikation och genomförandet av förändring

Hur gör du för att motivera dina medarbetare när företaget genomgår en förändringsprocess?

Respondent 1 säger att det viktigaste är att vara ärlig och förklara varför en förändring kommer ske. Det är viktigt att prata om förändringen i god tid i den mån man kan, så att medarbetarna får en chans att bearbeta den nya förändringen.

Respondent 2 säger att det är viktigt att informera sina medarbetare i god tid när företaget ska genomgå en förändring, så att de får tid att vänja sig vid tanken på en förändring. "Det gäller att stötta, hjälpa och förklara för medarbetarna att allt kommer gå bra". Chefens uppgift blir alltså en mer stöttande person, speciellt för de som tycker att processen är väldigt jobbig.

Enligt respondent 3 är det viktigt att chefen är lyhörd för medarbetarnas synpunkter angående förändringen för att resultatet ska bli så bra som möjligt. Chefen behöver också vara inlyssnande, informativ och tillgänglig för frågor.

Respondent 4 säger att det är viktigt att kunna förklarar för sina medarbetare vilka orsaker som ligger bakom beslutet om en förändring i företaget och att målet med förändringen alltid ska leda till att det blir bättre än det var innan förändringen.

Hur jobbar du för att kommunikationen och informationsflödet ska vara så tydligt som möjligt under en förändring?

Respondent 1 säger att det är viktigt att prata med alla och att upprepa samma sak flera gånger så att alla medarbetare får en chans att ta del av informationen. Vidare säger respondent 1 att det är en fördel att använda sig av flera olika informationskanaler, för att chansen att så många medarbetare som möjligt ska kunna nås och även förstå informationen.

Speciellt för respondent 2 är det viktigt med tydlighet i språket och att översätta all information till engelska så att alla medarbetare får tillgång till informationen. Informationskanaler är både individuella samtal och gemensamma möten, samt informationsspridning via den gemensamma facebookgruppen.

Respondent 3 säger att i början av en förändringsprocess är det viktigt att kalla till gemensamt möte för hela personalen, så att alla kan få en klar bild av vad som är på gång i företaget. Beroende på vad det är för förändring kan man senare i processen samlas i mindre grupper och diskutera tillsammans. Det är viktigt att man går ut med samma information till alla medarbetare på hela arbetsplatsen.

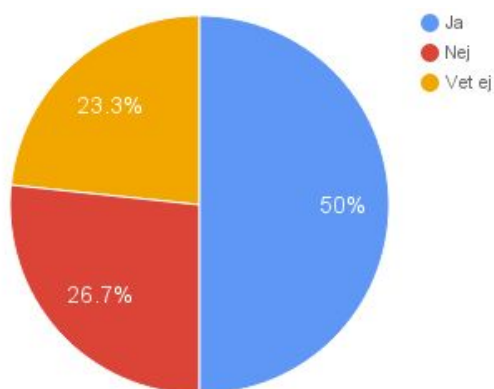
Respondent 4 säger att det gäller att vara tydlig och hålla sig till sak när information ska gå ut till medarbetarna.

4.2 Resultat av enkätundersökning

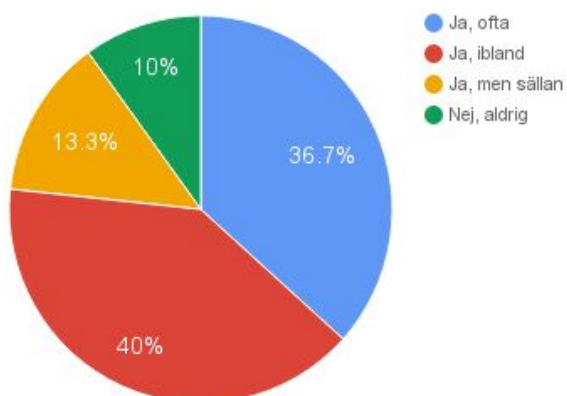
På arbetsplatsen fick samtliga anställda tillgång till länken till enkätundersökningen via avdelningarnas olika gemensamma facebookgrupper. De som inte hade möjlighet att besvara enkäten online fick istället fylla i en utskriven kopia. 30 medarbetare svarade på undersökningen vilket motsvarar ungefär 75% av företagets personal.

Genomföra utvecklingssamtal

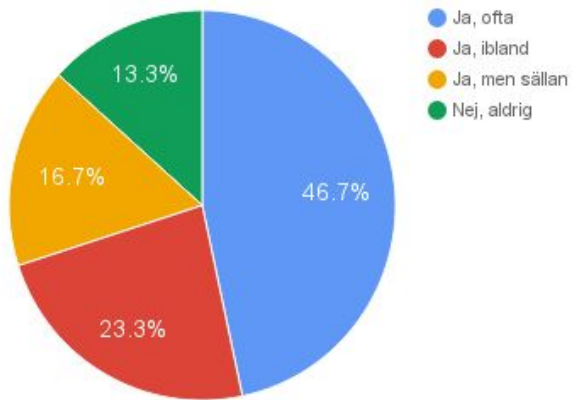
Utför chefen regelbundna utvecklingssamtal med medarbetarna?



Skapar utvecklingssamtal en bättre kommunikation mellan dig och din chef?

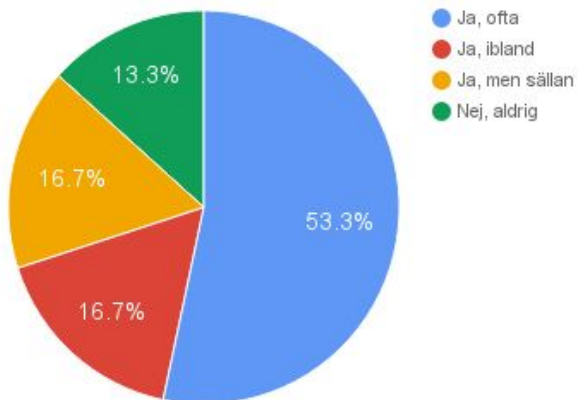


Anser du att utvecklingssamtal motiverar dig till att arbeta mer effektivt?

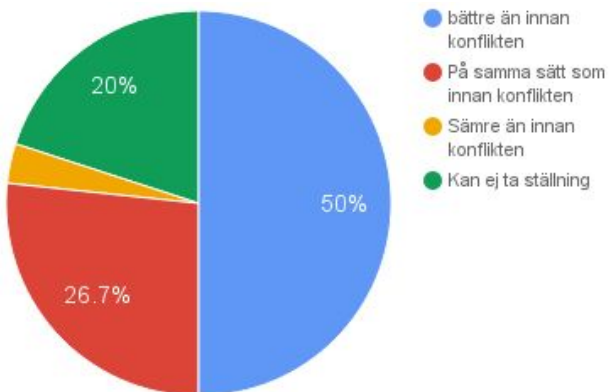


Chefens förmåga att hantera och lösa konflikter

Tycker du att din chef är bra på att hantera och lösa konflikter?

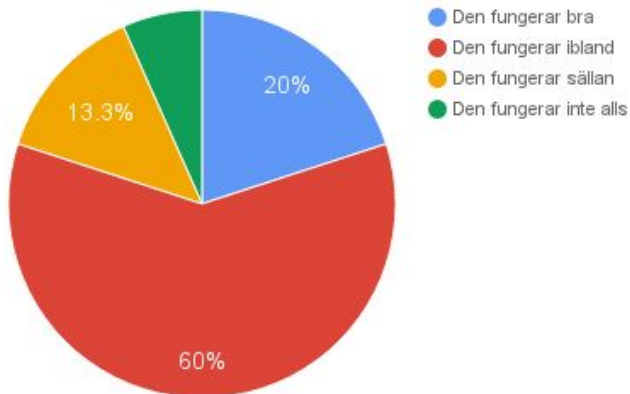


Hur tycker du att arbetet fortlöper efter en konflikt blivit löst?

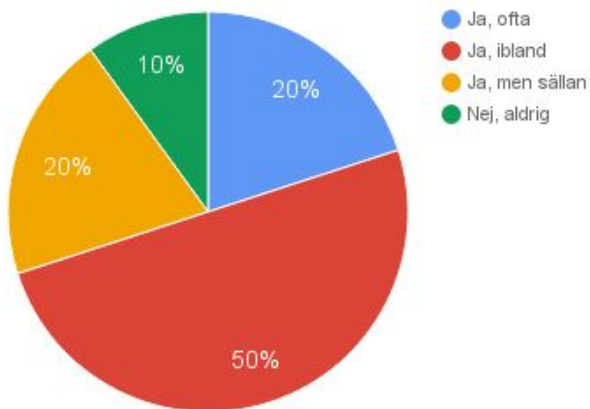


Informationsspridning som kommunikativt medel

Hur anser du att informationsspridningen fungerar på arbetsplatsen?

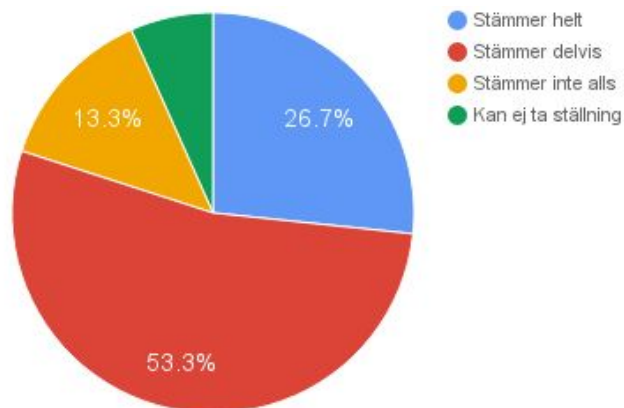


Anser du att informationsspridningen är effektiv?

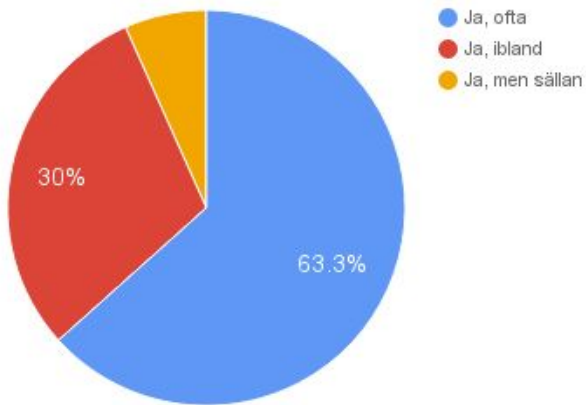


Resultatfokuserat arbete

Är du medveten om företagets mål så att du kan jobba resultatfokuserat?

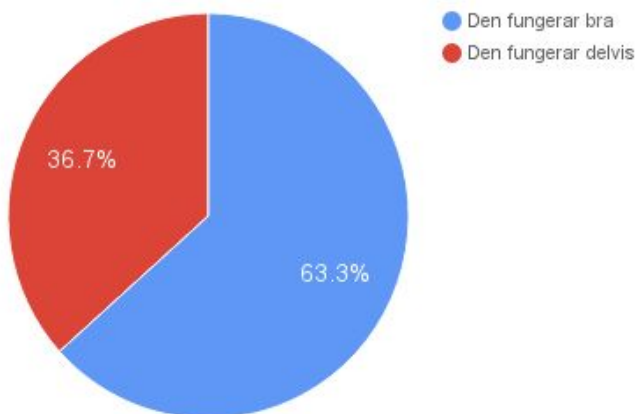


Tycker du att chefen är bra på att delegera ansvar och låta de anställda ta beslut om det dagliga arbetet?

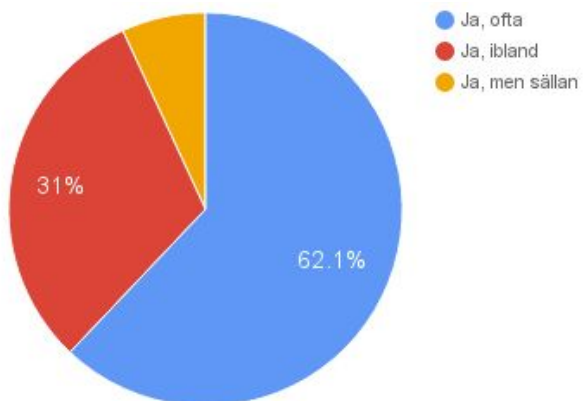


Genomföra bra och uppskattade möten

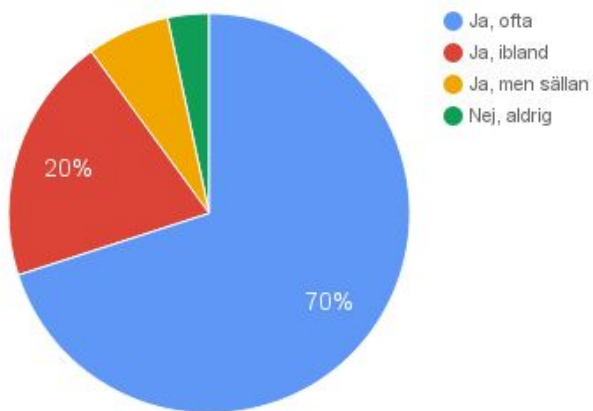
Hur fungerar kommunikationen mellan dig och chefen på personalmöten?



Följer personalmötena en tydlig struktur?

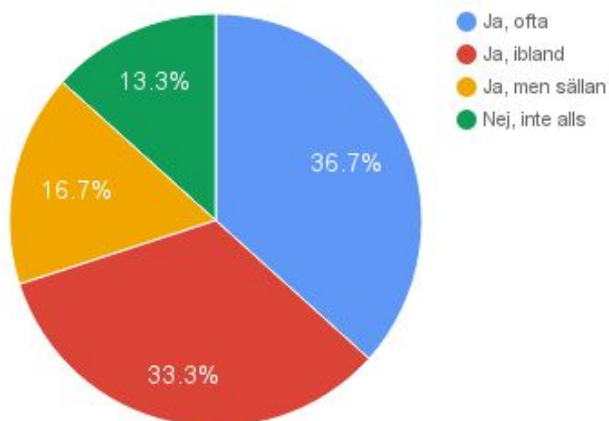


Upplever du att alla får göra sin röst hörd på personalmöten?



Kommunikation och genomförandet av förändring

Tycker du att din chef är bra på att motivera och uppmuntra dig i ditt arbete, när företaget genomgår en förändring av något slag, så att företagets nya mål kan uppnås?



4.3 Analys och vetenskaplig diskussion

Forskningsprojektet *Kommunikativt Ledarskap* menar efter avslutad undersökning att: ”En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetare i beslutsfattandet, och uppfattas som öppen och närvarande” (Johansson & Hamrin, 2013 s. 4).

Axäll (2004) skriver i sin analys att ett kommunikativt ledarskap skapar förutsättningar för att majoriteten av medarbetarnas förmåga och kapacitet nyttjas. Möten fungerar som ett forum för tvåvägskommunikation där information kan nås av alla på arbetsplatsen så att tid och resurser läggs på rätt saker. Ett gott kommunikativt ledarskap bygger bättre arbetsmiljöer och skapar ett bättre klimat på arbetsplatsen som gör att mindre energi läggs på konflikter. Axäll menar också att det kommunikativa ledarskapet innebär en ökad effektivitet, kvalitet och trivsel hos medarbetarna. Vidare säger skribenten att genom tillämpning av detta ledarskap har medarbetarna en större förståelse vid en förändringsprocess som gör att produktiviteten hos medarbetarna inte behöver lida lika mycket (Axäll, 2004 s. 56-57).

Genomföra utvecklingssamtal

I min undersökning berättar respondenterna att utvecklingssamtal förekommer i hela företaget i någon form, men att de är väldigt slumpmässiga och sker sporadiskt. Endast respondent 4 jobbar med regelbundna utvecklingssamtal. Respondent 1 och 4 säger att företaget har en färdig mall för hur utvecklingssamtal ska gå till. Respondent 1 säger dock att han sällan utgår ifrån den mallen. Respondent 2 och 3 säger att det inte finns någon färdig struktur för hur företaget genomför utvecklingssamtal. Samtliga respondenterna är dock ense om att utvecklingssamtal förbättrar kommunikationen mellan chefen och medarbetaren då samtalen ger medarbetarna en chans att föra fram sina egna åsikter. Respondent 4 menar också att kommunikationen stärks då det finns ett tillfälle för medarbetarna och chefen att återkoppla till sådant som diskuterats tidigare. Respondent 3 anser att utvecklingssamtal är ett bra tillfälle att ge och ta feedback. Hen menar också att utvecklingssamtalen får medarbetarna att känna sig synliggjorda och att någon lyssnar på dem. Detta är något som ökar arbetsmotivationen och arbetets effektivitet.

I enkätundersökningen visade det sig att majoriteten, 40%, känner att kommunikationen mellan chefen och medarbetaren ibland stärks av utvecklingssamtal. 36,7% svarade att kommunikationen ofta stärks av utvecklingssamtal. 23,3% svarade att de sällan eller aldrig motiverades av utvecklingssamtal.

Larsson (2005) säger i sin studie *Högpresterande team - kommunikation och uppföljning är kärnan i högpresterande team* att medarbetarna i ett högpresterande team jobbar med regelbundna utvecklingssamtal med god uppföljning (Larsson, 2005 s. 55). Lindmark & Örnevik (2011) säger att utvecklingssamtalet har en strategisk betydelse som medför ökad effektivt och trivsel i verksamheten. samtalet ska inkludera en evaluering av tiden som gått sedan de senaste samtalet, en analys över nulägesituationen, samt diskutera nya målsättningar. De poängterar att utvecklingssamtal bör utföras på samma sätt i hela företaget (Lindmark & Örnevik, 2011 s. 181-182). Marrakchis (2014) undersökning visar att en arbetsplats kan ha genomtänkta mallar och styrdokument till utvecklingssamtalen men om cheferna och medarbetarna inte har kompetens i hur man kan använda dem blir utvecklingssamtalen utan mening (Marrakchi, 2014 s. 36).

Lindmark & Örnevik (2011) säger att utvecklingssamtalet ger chefen möjligheten att möta sina anställda i enrum för att prata om företaget utifrån den anställdas perspektiv. De menar att utvecklingssamtalet har en strategisk betydelse som medför ökad effektivt och trivsel i verksamheten. Utvecklingssamtalet ska inkludera en evaluering av tiden som gått sedan de senaste samtalet, en analys över nulägesituationen, samt diskutera nya målsättningar. Även Lindmark & Örnevik anser att det är viktigt för kvalitetssäkringen är att utvecklingssamtal utträttas på samma sätt i hela företaget. Förutsättningarna ska med andra ord vara lika för alla medarbetare (Lindmark & Örnevik, 2011 s. 181-182).

Chefens förmåga att hantera och lösa konflikter

Respondent 2 och 3 menar att det är viktigt att prata med bägge parter enskilt när en konflikt uppstår. Respondent 1 och 4 säger att det bästa är att lösa konflikten i ett så tidigt skede som möjligt, så att konflikten inte får för mycket fokus. Respondent 1 och 3 menar också att det är

viktigt att chefen tillsammans med medarbetarna hittar en lösning på problemet. Respondent 2 och 3 säger att konflikter är något som behövs för att arbetsgruppen och medarbetaren som individ, samt företaget ska kunn utvecklas. Respondent 1, 2 och 3 hävdar att arbetet alltid blir bättre när en konflikt blivit löst på rätt sätt. De menar att kommunikationen och arbetsgemenskapen mellan individerna stärks och att de har lättare att jobba mot ett gemensamt mål.

Enkätundersökningen visade att största delen medarbetare, 53,3%, tycker att chefen är bra på att hantera och lösa konflikter. 16,7% svarade att de tycker att chefen ibland är bra på att hantera och lösa konflikter, medan 30% svarade att chefen sällan eller aldrig klarade av att lösa en konflikt på ett bra sätt.

50% av medarbetarna anser att arbetet fungerar bättre när en konflikt blivit löst. 26,7% menar att arbetet fortlöper på samma sätt som innan konflikten när konflikten blivit löst. 3,3% tycker att arbetet blir sämre efter en konflikt blivit löst. Hela 20% kunde ej ta ställning till den här frågan.

I en studie gjord av (Fransson, 2012) framkom det att konflikter lätt kan hanteras och lösas genom tydligt bemötande och öppen kommunikation. Undersökningen påvisade att det finns fördelar med konflikter eftersom de bidrar till organisationens utveckling och lärande. Mycket inom konflikthantering handlar om att öppna ett samtal mellan de involverade parterna tillsammans med en deltagande ledare (Fransson, 2012 s. 55). På samma sätt som Fransson uppger Wheelan (2013) att konflikter kring uppgifter behövs för att kunna utveckla teamets effektivitet och produktivitet. Hon menar att förhandling för att lösa en konflikt är en effektiv strategi som ledaren och gruppen kan använda sig av, samtidigt gynnar det också samarbetet och kommunikationen mellan medarbetarna (Wheelan, 2013 s. 25 och 134).

Enligt Nilsson & Waldemarson (2011) är det chefs uppgift att ta tag i konflikten i ett så tidigt skede som möjligt, så att inte destruktiva blockeringar uppstår hos medarbetarna. Alla konfliktlösningar kräver samarbete. (Nilsson & Waldemarson, 2011 s. 118)

Informationsspridning som kommunikativt medel

Samtliga respondenter i min undersökning är överens om att informationsspridningen har stor utvecklingspotential och att det är något de hela tiden jobbar på att förbättra. Respondent 1 och 3 säger att en utav de stora utmaningarna är att företaget har flera olika fysiska driftsställen. Ofta är det svårt att nå ut till alla medarbetare på de olika hotellanläggningarna. Respondent 2 och 3 säger även att det är viktigt att varje anställd förstår informationen och tolkar den på rätt sätt. Respondent 4 säger att en utmaning för cheferna på arbetsplatsen är att se till att ingen information går förlorad i processen.

Av medarbetarna var det 60% som tyckte att informationsspridningen fungerar bra ibland. 20% svarade att informationsspridningen fungerar bra ofta. 20% svarade att informationsspridningen sällan eller aldrig fungerar bra.

Johansson & Hamrin (2013) säger att för att kunna skapa en effektiv informationsspridning behöver chefen hitta sätt och metoder att dela med sig av informationen på, så att medarbetarna ska ha så lätt som möjligt att ta den till sig. För att medarbetarna ska kunna göra sitt jobb är det viktigt att chefen kan få ut informationen så snabbt som möjligt och se till att den når fram till alla (Johansson & Hamrin, 2013 s. 7). Axäll (2004) menar att medarbetare behöver får information som är väsentlig för dem för att de ska kunna förstå hur gruppens arbete påverkar andra. På så sätt kan medarbetarna skapa sig en uppfattning av verksamheten som helhet. Syftet med informationsspridningen är att få medarbetarna att arbeta mot samma mål, samt att se till att det dagliga arbetet genomsyras av företagets värderingar. Genom en effektiv informationsspridning kan medarbetarna förstå att förändringar är en viktig del i att skapa effektiva och motiverade medarbetare (Axäll, 2004 s. 42).

Enligt Segerfeldt & Zimmer (2002) är det alltid chefens uppgift att sprida informationen vidare till medarbetarna (Segerfeldt & Zimmer, 2002 s. 39). Lindmark & Önnevik (2011) menar att en tydlig och klar informationsspridning utvecklar både gruppen, individen och organisationen. (Lindmark & Önnevik, 2011 s. 189). Ashkenas, Gegenheimer, & Gustafsson (1997) skriver också att chefen kan effektivisera utbytet av information genom att anpassa

valet av medier till olika typer av meddelanden (Ashkenas, Gegenheimer, & Gustafsson, 1997 s. 93).

Resultatfokuserat arbete

Samtliga respondenter i min undersökning menar att ett effektivt sätt att motivera sina medarbetare är att förklara för dem vad företagets målsättning är genom att visa budgetsiffror och nyckeltal. Respondent 2 och 3 säger också att det är viktigt med regelbunden återkoppling av de resultat som uppnåtts. Respondent 4 säger att det är viktigt att förklara för medarbetarna om målen och konkretisera dem. Respondent 1 menar att chefen behöver göra medarbetarna medvetna om vilken nytta de har av att företagets målsättning nås. Samtliga respondenter säger också att de jobbar mycket med att ge medarbetarna eget ansvar att fatta beslut i det dagliga arbetet. Respondent 1 och 3 säger att eget ansvar får medarbetarna att känna större arbetsglädje och att de växer inom företaget. Respondent 1 menar också att det är viktigt att hålla en jämn balans när man delegerar ansvar till medarbetarna. Ifall ansvaret blir för stort kan medarbetarna känna att situationen är svår att hantera.

I enkätundersökningen var det hela 53,3% som sade att de känner till företagets mål till viss del. 26,7% svarade att de är helt medvetna om företagets mål, medan 13,3% inte alls visste om företagets mål. 6,7% kunde inte ta ställning i frågan. 63,3% svarade också att de ansåg att chefen var bra på att delegera ansvar och låta dem ta beslut om det dagliga arbetet. 30% svarade att chefen var bra på att delegera arbetsuppgifter ibland. 6,7% upplever att chefen sällan är bra på att delegera ansvar och låta medarbetarna ta beslut om den dagliga driften.

Larsson (2005) skriver att motivationen hos teamets medarbetare att jobba mer resultatfokuserat öka då tydliga mål har utformats. I undersökningen framkommer det också att en tydlig uppföljning av chefen gör att medarbetarna kan fokusera på de arbetsuppgifter som är viktiga Larsson (2005 s. 57). Östlund (2015) menar att resultatmål måste finnas för att ett företag alls ska kunna existera. Dessa mål sätts oftast av en högre chef eller en ledningsgrupp och det blir ledarens uppgift att sälja in målen till sina medarbetare. För att medarbetarna ska kunna jobba resultatfokuserat är det viktigt att målen är synliga och lätta att ta till sig, så att medarbetarna kan påminnas om målen varje dag och motiveras av dem (Östlund, 2015 s. 24-25). Segerfeldt & Zimmer (2002) säger däremot att resultatfokuserat

arbete handlar om tre saker: att sluta mäta och börja fokusera på uppgiften, att sluta prata om mål och istället visa hur man tar sig dit, samt att sluta informera och börja bygga på relationer. Metoden som används för att nå ett visst resultat kallas för målstyrning. Målstyrning innebär att ansvar och rättigheter delegeras till arbetarna av ledaren (Segerfeldt & Zimmer, 2002 s. 30-31). Precis som Larsson och Östlund säger Wheelan (2013) att det är viktigt att medarbetarna är medvetna om gruppens mål och har en tydlig målbild. Det behöver också finnas en gemensam uppfattning om hur medarbetarna som grupp uppnår sina målsättningar. Det är viktigt att ledaren är tydlig med att göra medarbetarna införstådda med vilken roll han eller hon är ombedd att utföra. Medarbetarna behöver också ha kompetens och färdighet i den delegerade eller valda arbetsuppgiften (Wheelan, 2013 s. 87).

Genomföra bra och uppskattade möten

Samtliga respondenter säger att företaget inte har en tydlig struktur för hur möten ska gå till. Respondent 1 säger dock att han utgår ifrån en agenda som han ger till medarbetarna några dagar innan mötet. Hen säger också att möten är ett viktigt forum för öppna diskussioner och dialoger. Respondent 3 och 4 menar att det är viktigt att möten innehåller uppföljning och återkoppling från tidigare möten. Respondent 1 och 3 upplever att medarbetarna är duktiga på att komma med sina egna synpunkter och åsikter under möten. Respondent 2 och 4 säger att en viss del av personalen vågar säga sin åsikt om företaget och den dagliga driften. Respondent 3 säger att det är viktigt att chefen lyckas få sina medarbetare att känna sig bekväma med att framföra sina egna åsikter och synpunkter. Det ger företaget en chans att utvecklas.

Respondent 2 säger att möten är något som stärker kommunikationen mellan chef och medarbetare eftersom medarbetarna känner att de är delaktiga och har påverkningsmöjligheter i de beslut som fattas. Respondent 4 menar att relationen mellan chefen och medarbetarna stärks där medarbetarna känner att de får säga vad de tycker och göra sig hörda. Respondent 3 säger möten skapar en starkare intern kommunikation och en tillit hos medarbetarna som gör att de vid senare tillfällen vågar komma med frågor eller inleda en dialog.

I enkätundersökningen med medarbetarna säger 63,3% att kommunikationen mellan medarbetarna och chefen fungerar bra på möten. 36,7% menar att kommunikationen fungerar delvis. 62,1% svarade också att mötena följer en tydlig struktur. 31% sade att möten ibland håller en tydlig struktur. 6,9% tycker att möten sällan har en tydlig struktur. Hela 70% anser att de ofta får göra sin röst hörd på möten. 20% svarade att de ibland upplever att de får göra sin röst hör. 10% svarade att de sällan eller aldrig upplever att de får göra sin röst hörd.

I Larssons (2005) avhandling visar undersökningresultatet att mötesstrukturen i högpresterande team har en mötesledare, chefen, som sätter ramarna för hur mötet får gå till (Larsson, 2005 s. 57) . Christer Hermansson (2011) menar att varje formellt möte behöver innehåll några specifika delar för att mötet ska hålla en god kvalitet. Alla möten behöver ha en dagordning, förbestämda tidsramar, olika typer av frågor (besluts-, informations- eller diskussionsfrågor, samt övriga frågor), skriftlig dokumentation, samt utvärdering av mötesformen (Hermansson, 2011 s. 80-81). Dahlkvist (2012) menar att ledarens förmåga att kunna lyssna på medarbetarna är en viktig förutsättning för att kunna genomföra ett bra samtal. Han menar att syftet med alla typer av samtal är att forma goda relationer, utveckla ömsesidig kommunikation och respekt för varandra (Dahlkvist Matts, 2012 s. 44). Wheelan (2013) säger att ett högpresterande team ägnar tid åt att definiera och diskutera problem som måste lösas. Om man inte ägnar tillräckligt med tid åt diskussioner innan besluten fattas, kan det slutgiltiga beslutet bli olämpligt eller felaktigt (Wheelan, 2013 s. 85).

Kommunikation och genomförandet av förändring

Både respondent 1 och 2 tycker det är viktigt att vara noga med att förklar och informera medarbetarna i god tid, så att de får en chans att bearbeta de nya förändringarna. Respondent säger att det är bra om chefen är lyhörd för medarbetarnas synpunkter på förändringen för att resultatet ska bli så bra som möjligt. Respondent 4 säger att chefen behöver förklara för sina medarbetare vilka faktorer som ligger bakom förändringsbeslutet. Det är viktigt att medarbetarna förstår att orsaken till beslut om förändring är att de ska bli bättre än innan. Respondenterna menar att det är viktigt att chefen ser till att alla medarbetare får samma information. Respondent 1, 2 och 3 förespråkar informationsspridning via olika

informationskanaler, gemensamma möten, individuella samtal, gemensamma grupper på sociala medier.

36,7% av medarbetarna som deltog i enkätundersökningen svarade att chefen ofta är bra på att motivera och uppmuntra dem i arbetet, när företaget genomgår en förändring, så att de kan jobba mot de nya målsättningarna. 33,3% svarade att chefen ibland är bra på att motivera dem under en förändringsprocess. 16,7% svarade att chefen sällan är bra på att motivera medarbetarna i en förändringsprocess. 13,3% tyckte inte chefen var bra alls på att motivera medarbetarna under en förändringsprocess.

Johannesson & Norström (2012) skriver i sin avhandling att det är viktigt att chefen lägger fokus på medarbetarnas behov under en förändringsprocess. Chefen behöver vara mer coachande och mer kommunikativ i sin ledarstil. Det framkommer också i undersökningen att medarbetarna har ett stort behov av en närvarande och stöttande chef under en förändringsprocess. Det är också viktigt att chefen är ännu mer tydlig med målstyrning och uppföljning under förändringsarbetet (Johannesson & Norström, 2012 s. 32-33). Enligt Nilsson & Waldemarson (2011) har det kommunikativa ledarskapet en avgörande roll då det handlar om att skapa och driva en förändringsprocess. De säger att ledarens uppgift är att sporra de anställda till att samverka i förändringen så att de motiveras till att uppnå de nya mål som organisationen och verksamheten utformat. För att förändringsprocessen ska kunna flyta på smidigt behöver ett tydligt informations- och kommunikationsflöde finnas mellan chefen och medarbetarna. Resultatet blir ökad effektivitet och delaktighet, samt engagemang och målinriktade arbetsmetoder hos de anställda (Nilsson & Waldemarson, 2011 55, 143 och 152). Wheelan (2013) säger att ett högpresterande team klarar av att implementerar de lösningarna och besluten som har fattats. Chefen och medarbetarna följer upp besluten och hålls ansvariga för att handla i enlighet med dessa (Wheelan, 2013 s. 91).

4.4 Reliabilitet och Validitet

Validitet handlar om det övergripande problemet om huruvida vi fått ett mätresultat för det som vi vill mäta eller om resultatet också påverkats av andra faktorer. Validitet handlar alltså om hur giltig mätresultatet är (Befring & Andersson, 1994 s. 61). Frågorna som har använts för att samla in data till den här undersökningen baserar sig på avhandlingens teoridel och har därför relevans till studien. Jag anser att jag i min studie har uppnått hög validitet. Dels på grund av den höga svarsprocenten och dels för att jag har gjort både en kvalitativ och kvantitativ studie i syfte att kunna jämföra chefernas svar med medarbetarnas.

Resultatet från enkätundersökningen kanske dock inte ger en rättvis bedömning av svaren. För att verkligen kunna analysera hur medarbetarna upplever chefens kommunikativa ledarstil hade jag behövt dela in medarbetarna enligt de avdelningar de jobbar på och jämfört de specifika medarbetarnas svar med deras avdelningschef.

Reliabilitet handlar om graden av mätprecision eller mätfel. Den grundläggande frågan är om vi lyckats reducera mätfelen till ett minimum och i vilken grad som mätresultaten är stabila och precisa (Befring & Andersson, 1994 s. 61). I min undersökning har alla avdelningschefer fått svara på samma frågor. Medarbetarna i enkätundersökningen har också de fått besvara samma frågor. Jag anser att detta ökar tillförlitligheten till undersökningen.

Innan undersökningens början lät jag en utomstående person granska både intervjufrågorna och enkätfrågorna för att minska risken för missförstånd och för att bekräfta att de upplevdes som relevanta med hänvisning till teorin. En faktor som skulle kunna sänka reliabiliteten är att respondenterna, trots information om konfidentialitet, kan uppleva obehag inför att lämna uppgifter om hur de upplever att verksamheten fungerar. Om detta händer kan reliabiliteten hotas då deltagarna kan uppleva ett etiskt dilemma av att å ena sidan lämna uppgifter som kan anses känsliga och å andra sidan inte ge dåligt rykte eller utelämna organisationen.

Om en liknande undersökning skulle göras i framtiden tror jag att det finns goda chanser till att resultatet ser ungefär likadant ut. Denna tanke grundar jag på att deltagarnas förutsättningar troligen kommer vara ganska lika, trots att arbetsplatsen kanske utvecklas. Den litteratur som använts i studien är relevant och pålitlig eftersom den grundar sig på

böcker och artiklar skrivna av författare med hög kompetens och kunnighet inom området. Många delar i teorin anger källor från flera ställen. En del av teorin baserar sig dock enbart på en källa och detta kan sänka reliabiliteten. I min undersökning har jag inte kunnat mäta effektiviteten hos medarbetarna enligt vetenskapliga metoder, utan kan bara förlita mig på de svar som avdelningscheferna och medarbetarna har givit. Detta är något som sänker reliabiliteten.

5. Slutsats

Syftet med arbetet var att ta reda på hur kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna fungerar på ett hospitalityföretag med olika enheter. Bisyftet var att ta reda på om medarbetarnas motivation och effektivitet kan påverkas till det positiva av chefens sätt att kommunicera. Min målsättning var att kunna bevisa de teorier som jag redovisar i kapitel 2. Under arbetets gång har jag blivit medveten om hur stort just ämnet kommunikativt ledarskap är. Det innefattar fler delar än vad denna undersökning tagit upp.

I arbetet använder jag mig av två olika insamlingsmetoder, dels kvalitativa djupintervjuer och dels kvantitativ enkätundersökning. I efterhand kan jag känna att det hade varit intressant att göra intervjuer även med personalen eftersom enkäten inte gav speciellt beskrivande svar.

I undersökningen framkom det att företaget inte har några tydliga strukturer för utvecklingssamtal. Respondenterna i intervjuundersökningen menar dock att kommunikationen förbättras av utvecklingssamtal med medarbetarna. En del tycker att det inte är något som behöver vara planerat, medan andra säger att det är viktigt med tydlig kontinuitet. Teoriredovisningen och tidigare forskning visar att utvecklingssamtal har en strategisk betydelse för effektiviteten i företaget om cheferna genomför dem regelbundet och på rätt sätt, med tyngdpunkt på uppföljning och återkoppling. Majoriteten av medarbetarna upplever att kommunikationen ibland stärks av företagets utvecklingssamtal. Enligt min mening är detta inte ett otillfredsställande svar, men att företaget absolut har utvecklingspotential inom det här ämnet om de vill att medarbetarna alltid eller ofta ska känna att kommunikationen stärks av utvecklingssamtal.

I frågan om konfliktlösning visade enkätundersökningen att över hälften av medarbetarna upplever att cheferna är bra på att lösa konflikter. 50% svarade också att de upplever att arbetet blir bättre efter en konflikt blivit löst. Intervjuundersökningen visade att cheferna upplever sig vara bra på att ta itu med konflikter redan i ett tidigt skede. Några av respondenterna sade också att konflikter krävs för att gruppen ska kunna utvecklas och bli starkare. Undersökningens resultat styrker tydligt den teori och tidigare forskning som det här arbetet behandlat. Precis som respondenterna i undersökningen säger teorin att det är viktigt

att försöka hantera en konflikt så tidigt som möjligt genom att öppna upp ett samtal med bägge parter. Teorin säger även att konflikter utvecklar teamet och gör att arbetet blir bättre.

I undersökningen framkommer det att alla avdelningschefer anser att informationsspridningen på arbetsplatsen har stora utvecklingsmöjligheter. De utmaningar som de upplever allra mest är att kunna få ut informationen till alla medarbetare och att alla tolkar den på rätt sätt. Personligen anser jag att det är viktigt och bra att företaget har en insikt om de utmaningar som finns i kommunikationen. Informationsspridningen är något som jag tror att alltid kan förbättras och utvecklas, speciellt i den värld vi lever i där utveckling inom teknologi snabbt går framåt. Av medarbetarna som deltog i enkätundersökningen anser 60% att informationsspridningen fungerar bra ibland. Med tanke på hur svårt det är att nå ut med rätt information till rätt personer i rätt tid tycker jag att enkätundersökningen ändå visar att cheferna är förhållandevis bra på att sprida information till medarbetarna. Som tidigare forskning visar gäller det att chefen hittar de rätta metoderna och kanalerna för att skapa en effektiv informationsspridningen.

Intervjuundersökningen visar att det är viktigt att visa budgetsiffror och nyckeltal för att motivera sina medarbetare att jobba resultatfokuserat. En del respondenter svarade också att det är viktigt med regelbunden återkoppling och att förklara vilken målsättning företaget har. I undersökningen framkommer också att avdelningscheferna jobbar med att ge medarbetarna mycket eget ansvar och rätt att fatta egna beslut i det dagliga arbetet. Majoriteten av medarbetarna svarade att de är väl medvetna om företagets mål så att de kan jobba resultatfokuserat. Hela 63,3% sade också att chefen är bra på att delegera ansvar till medarbetarna. Jag anser att även i den här frågan visar undersökningen att teorin stämmer. Tidigare forskning säger att medarbetarna behöver tydliga mål och regelbunden återkoppling för att kunna jobba resultatfokuserat. Teorin säger att de motiveras av att få ta eget ansvar och fatta egna beslut.

På företaget finns inga tydlig struktur för hur möten ska gå till. En del chefer menar att möten är ett forum för diskussioner och dialoger, andra menar att möten är viktiga för återkoppling och uppföljning. Intervjuerna visar att kommunikation till medarbetarna stärks av möten. Resultatet visar också att cheferna upplever att medarbetarna ofta eller till viss del vågar

framföra sina egna tankar och åsikter. Tillfredsställande 70% av medarbetarna bekräftar att de ofta får göra sin röst hörd på möten. Den större majoriteten av medarbetarna upplever också att kommunikationen till chefen fungerar bra på möten. En för mig förvånande siffra var att hela 62,1% svarade att möten på arbetsplatsen följer en tydlig struktur. Med tanke på att cheferna anser att möten inte följer en tydlig struktur är den höga siffra intressant. Det är möjligt att flera medarbetare tolkade ordet *struktur* som ordet *regelbundet* och att kanske siffran därför är så hög. En annan orsak kan vara att medarbetarna helt enkelt inte vet vad en mötesstruktur är. I så fall borde det ha framkommit exempel i min frågeställning.

Undersökningen visar att det är viktigt att chefen är tydlig med att förklara och informera för sina medarbetaren när företaget ska genomgå en förändring. Det är också viktigt att vara lyhörd för sina medarbetares åsikter och synpunkter, samt att de förstår orsaken som ligger bakom ett förändringsbeslut. I enkätundersökningen var det ett jämnt antal, tillsammans ca. 69%, som ansåg att chefen ofta eller ibland är bra på att motivera medarbetarna under en förändringsprocess. Tidigare forskning säger att chefen behöver vara mer coachande och mer kommunikativ under en förändringsprocess. Jag tror att förändringar alltid är svåra för ett företag och deras medarbetare eftersom man måste anamma rutiner och strukturer som man aldrig har provat innan. Jag tror att det kräver att chefen är mycket mer närvarande i driften för att själv kunna skapa sig en uppfattning om vad som fungerar eller inte fungerar. Med den konkurrens som existerar inom hotell- och hospitalitybranschen är förändringar en förutsättning för att företag ska kunna konkurrera. Därför är det viktigt att företaget hittar en kommunikationsplan som fungerar bra under förändringsprocesser för att företaget ska kunna överleva.

I teoridelen beskriver jag olika verktyg ämnade att skapa en starkare kommunikation mellan chefer och medarbetare. Tanken är att dessa kommunikativa verktyg ska hjälpa en ledare att skapa mer motiverade och effektiva medarbetare. Under studiens gång har jag kommit fram till att en del av teorierna är väldigt svartvita. Enligt min mening gäller det för företag att hitta ett sätt och en form som de kan anpassa dessa teorier på så att de passar in i deras företagsstruktur. Efter avslutad forskning är jag ändå av den starka uppfattningen att företag bör tillämpa dessa teorier för att kunna främja kommunikationen, maximera effektiviteten, motivera medarbetarna och skapa en generellt mer trivsam arbetsplats.

Min forskningsfråga, *Kan goda kommunikativa verktyg stärka relationen mellan chef och medarbetare så att medarbetarna känner sig mer motiverade och jobbar mer effektivt*, hade för avsikt att ta reda på hur kommunikationen mellan cheferna och medarbetarna fungerar på en mindre hotellkedja. Jag ville också veta om medarbetarnas motivation och effektivitet kan påverkas till det positiva av chefens sätt att kommunicera. Min undersökning visar att kommunikationen på företaget fungera bra, men att det ännu finns mycket att jobba på i den kommunikativa ledarstilen. Jag har inte kunnat mäta effektiviteten hos medarbetarna enligt vetenskapliga metod, utan kan bara förlita mig på de svar som avdelningscheferna och medarbetarna har givit vilket visar att god kommunikation mellan chefen och medarbetarna skapar högre effektivitet i arbetet och mer motiverade medarbetare.

5.1 Förslag till vidare forskning

Inom ämnet kommunikativt ledarskap finns det ännu mycket att forska om. Det skulle vara intressant med en studie som faktiskt undersökte och mätte effektiviteten hos medarbetarna enligt vetenskapliga metoder. I och med att hela det här området är så pass stort skulle det också vara intressant att spjälka upp de olika komponenterna och forska ingående om till exempel strukturer för utvecklingssamtal och personalmöten.

6. Källor

- Axäll, J. (2004). KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP ett ledarskap för moderna organisationer : Kvalitativ studie med ansats att definiera begreppet Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-130894>
- Befring, E., & Andersson, S. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning* (2. [uppdaterade] uppl. ed.). Malmö: Liber. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/13614987>
- Fransson, U. (2012). *Kulturella skillnader i ledarskapet mellan sverige och österrike. en fallstudie av effektivt ledarskap, konflikthantering, beslutsfattande samt kommunikation* Retrieved from <http://hdl.handle.net/2077/29612>
- Hermansson, C. (2011). *Det är jag som är chefen*. Lund: BTJ. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12273509>
- Johannesson, H., & Norström, H. (2012). *Ledarskap under förändringsarbete : En studie av chefers ledarskap i banksektorn under förändringsarbete* Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-13779>
- Johansson, C. (2014). *Kommunikativt ledarskap* Chefstidningen, Retrieved from <http://chefstidningen.se/reportage/kommunikativt-ledarskap>
- Johansson, C., & Hamrin, S. (2013). *Kommunikativt ledarskap* Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-20888>
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/11365255>
- Larsson, P. (2005). *Högpresterande team - kommunikation och uppföljning är kärnan i*

högpresterande team

- Lennér-Axelson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi* (4., [omarb.] utg. ed.). Stockholm: Natur och kultur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/9628613>
- Lindmark, A., & Örnevik, T. (2011). *Human resource management* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12277189>
- Marrakchi, Z. (2014). *Utvecklingssamtal – när det fungerar som bäst!*
- Nilsson, B., & Waldemarson, A. (2011). *Kommunikation för ledare* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/12127205>
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen* (3. uppl. ed.). Stockholm: Liber.
- Segerfeldt, C., & Zimmer, L. (2002). *Ledarskap stavas kommunikation* (1. uppl. ed.). Malmö: Liber ekonomi. Retrieved from <http://libris.kb.se/resource/bib/8588293>
- Wheelan, S. A. (2013). *Att skapa effektiva team* (2., [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

7. Bilagor

7.1 Intervjufrågor

Genomföra utvecklingssamtal

- A. *Har du utvecklingssamtal med personalen enskilt?*
- B. *På vilket sätt tycker du att utvecklingssamtal stärker kommunikationen mellan dig och dina medarbetare?*
- C. *Märker du någon skillnad i medarbetarnas motivation och effektivitet efter ett utvecklingssamtal? på vilket vis?*
- D. *Har ni någon struktur eller riktlinjer för hur ett utvecklingssamtal ska gå till? Hur ser dessa ut i så fall?*

Chefens förmåga att hantera och lösa konflikter

- A. *Hur kommunicerar du med dina anställda när en konflikt uppstår mellan medarbetarna?*
- B. *Kan du se något positivt med konflikter? Förklara.*
- C. *Har du reflekterat över hur arbetet fortlöper efter en konflikt mellan medarbetarna blivit löst?*

Informationsspridning som kommunikativt verktyg

- A. *Tycker du att informationsspridningen är tydlig, klar och effektiv på arbetsplatsen?*

Resultatfokuserat arbete

- A. *Vilken/vilka metoder tycker du är bäst att använda för att medarbetarna ska jobba mer resultatfokuserat?*
- B. *Anser du att du är bra på att delegera ansvar och låta medarbetarna ta beslut om det dagliga arbetet?*

Genomföra bra och uppskattade möten

- A. *Har företaget en tydlig struktur för möten som du följer när du leder ett möte med dina medarbetare?*
- B. *Upplever du att dina medarbetare vågar komma med sina egna synpunkter och åsikter under dessa möten?*

- C. *Upplever du att möten stärker kommunikationen mellan dig och dina medarbetare?
På vilket sätt?*

Kommunikation och genomförandet av förändring

- A. *Hur gör du för att motivera dina medarbetare när företaget genomgår en förändringsprocess?*
- B. *Hur jobbar du för att kommunikationen och informationsflödet ska vara så tydligt som möjligt under en förändring?*

7.2 Enkät svar

Genomföra utvecklingssamtal

- A. *Utför chefen regelbundna utvecklingssamtal med medarbetarna?*
- B. *Skapar utvecklingssamtal en bättre kommunikation mellan dig och din chef?*
- C. *Anser du att utvecklingssamtal motiverar dig till att arbeta mer effektivt?*

Chefens förmåga att hantera och lösa konflikter

- A. *Tycker du att din chef är bra på att hantera och lösa konflikter?*
- B. *Hur tycker du att arbetet fortlöper efter en konflikt blivit löst?*

Informationsspridning som kommunikativt medel

- A. *Hur anser du att informationsspridningen fungerar på arbetsplatsen?*
- B. *Anser du att informationsspridningen är effektiv?*

Resultatfokuserat arbete

- A. *Är du medveten om företagets mål så att du kan jobba resultatfokuserat?*
- B. *Tycker du att chefen är bra på att delegera ansvar och låta de anställda ta beslut om det dagliga arbetet?*

Genomföra bra och uppskattade möten

- A. *Hur fungerar kommunikationen mellan dig och chefen på personalmöten? Följer personalmötena en tydlig struktur?*

B. Upplever du att alla får göra sin röst hörd på personalmöten?

Kommunikation och genomförandet av förändring

A. Tycker du att din chef är bra på att motivera och uppmuntra dig i ditt arbete, när företaget genomgår en förändring av något slag, så att företagets nya mål kan uppnås?

