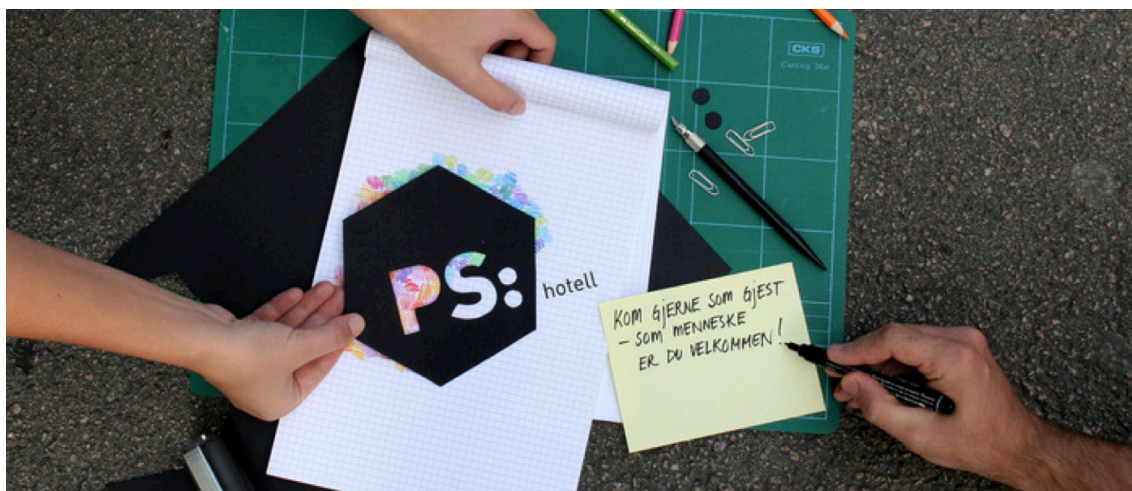


PS:hotell – en annerledes måte å drive hotell på?

Mangfoldsledelse i praksis



BCR3100

Bacheloroppgave

Markedshøyskolen

Våren 2015



Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av et treårig studie innen markedsføring ved Markedshøyskolen i Oslo.

Arbeidet med oppgaven har vært langt og krevende, men det har vært en spennende og lærerik prosess. Tema ble bestemt høsten 2014, men videre arbeid og presisering av problemstillingen har foregått våren 2015. Tiden vi har brukt på oppgaven har vært fylt med både frustrasjon og diskusjoner, men gruppen har blitt knyttet tettere sammen og vi er stolte av produktet vi presenterer.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Katusha Otter Nilsen, som har vært til stor hjelp under hele prosessen. Hun har vært tilgjengelig på kort varsel og motivert oss fra begynnelse til slutt. Oppgaven hadde imidlertid ikke blitt gjennomført uten et godt samarbeid med ledelsen og deltagere ved PS:hotell, og vi vil dermed rette en spesiell takk til dem.

Til slutt vil vi gjerne takke venner, samboere og familie som har stilt opp for oss underveis, og gitt oss støtte og oppmuntring.

Oslo 20.mai 2015

982903, 983629

Sammendrag

Bakgrunn for vår oppgave er ønsket om å avdekke i hvilken grad PS:hotell tilfredsstiller kravene til god mangfoldsledelse, som også er vårt forskningsspørsmål. Vår interesse for temaene mangfold og ledelse, oppstod under våre spesialiseringssemestre våren 2014.

Mangfold blir ofte direkte sammenkoblet med rase, etnisitet og religion, men i vår oppgave har vi valgt å definere mangfold på følgende måte:

”Variasjonen i sosiale og kulturelle identiteter blant mennesker som arbeider sammen”.

Dette valget er tatt bevisst, med tanke på at vi søker det mangfoldet som defineres av sosial identitet og bakgrunn. Det er viktig er at de ansatte ved forskningsobjektet henvises til som ”deltagere” i vår oppgave.

Vi har valgt å bruke fenomenologisk forskningsdesign med elementer fra casesdesign som vårt da vi ønsker å undersøke grundigere om PS:hotell oppfylte kravene innenfor mangfoldsledelse. Gjennom dybdeintervjuer av både deltakere og ledere har vi fått muligheten til å få et innblikk i hvordan ledelsen behandler og oppfører seg som ledere, sett fra både deltagerne og ledernes perspektiv.

Funnene våre viser at trivsel og åpen kommunikasjon er avgjørende faktorer i forhold til om kravene til god mangfoldsledelse er oppfylt. Trivsel og kommunikasjon er viktig for å lykkes med driften av hotellet, og kommer til syne ved gjensidig respekt og tillit, samt tilbakemelding ved hotellet.

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	6
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	6
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	7
1.3	AVGRENSNINGER	8
1.4	HYPOTESE	8
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR	9
2.0	BAKGRUNN	10
2.1	PS:HOTELL	10
2.2	ITAS	10
2.3	NAV	10
3.0	TEORI	11
3.1	MANGFOLD	11
3.2	LEDELSE	12
3.3	Å HA MANGFOLD VERSUS Å LEDE MANGFOLD	14
3.4	MANGFOLDSLEDELSE	16
3.5	OPERASJONALISERING	17
4.0	METODE	19
4.1	UNDERSØKELSESDSIGN	19
4.2	KVALITATIV METODE	19
4.3	DYBDEINTERVJU	20
4.3.1	UTVIKLING AV INTERVJUGUIDE	21
4.3.2	GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJU	21
4.4	UTVALG	22
4.4.1	UTVALGSSTØRRELSE	22
4.4.2	UTVALGS- OG REKRUTTERINGSSTRATEGI	23
4.5	SAMTYKKE	23
4.6	ETISKE AVVEININGER	23
4.7	TRANSKRIBERING	24
4.8	ORGANISERING AV DATA	25
4.9	ANALYSE AV DATA	25
4.10	KVALITETSSIKRING	25
5.0	ANALYSE	27
5.1	DELTAGERNES RESPONS	27
5.2	LEDERNES RESPONS	30
6.0	DRØFTING: ER KRAVENE TIL GOD MANGFOLDSLEDELSE OPPFYLT?	36
6.1	KOMMUNIKASJON	37
6.2	STØTTE OG TILBAKEMELDING	38
6.3	RESPEKT	39
6.4	TILLIT, ÅPENHET OG ÆRLIGHET	41
6.5	ANDRE FUNN	42
7.0	AVSLUTNING	43

7.1	KONKLUSJON	43
7.2	SVAKHETER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	44
	LITTERATURLISTE	46

Vedlegg 1: Intervjuguide for deltagerne

Vedlegg 2: Intervjuguide for lederne

Vedlegg 3: Transkribering av intervju med hotellsjef

1.0 Innledning

Næringslivet i dag kan anses som svært tøft. Særlig serviceinnstilte næringer har et stort fokus på å yte god service, alltid være blide og opptre ut fra innstillingen om at kunden alltid har rett. I hotellbransjen er konkurransen hard, bare i Oslo finnes det godt over 100 hoteller og overnattingssteder (Booking.com - 106 overnattingssteder er ledige i Oslo). Dermed kan enkeltopplevelser utgjøre hvilket hotell kunder velger. Fra tidligere erfaringer fra hotellbransjen, skal man alltid være blid og yte maksimalt uavhengig av hvordan man har det både fysisk og psykisk. På et stort konferansehotell i Oslo-området, er det klistret opp et ark med budskapet «STAGE», på døren ut til resepsjonen. Budskapet indikerer at alle hotellansatte, skal sette på seg en maske og yte maksimalt for hotellets gjester – uavhengig om en selv har utfordringer i hverdagen. På et hotell i Oslo sentrum, PS:hotell, har de en annen policy. PS:hotell ivaretar sine ansatte, opptre som en læringsarena og tar hensyn til utfordringer i hverdagen – samtidig som det skal være et velfungerende og serviceinnstilt hotell.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

For at Norges velferdssystem skal fungere optimalt er det svært viktig at så mange som mulig deltar aktivt i arbeidslivet og bidrar i form av skatt til staten. Ved å få så mange skattebetalere som mulig kan staten finansiere en god velferdsordning for Norges befolkning. Det er likevel slik at 4,1 % av Norges befolkning hvert eneste år faller utenfor arbeidslivet (Statistisk sentralbyrå 2015). Grunnen til det kan være mange. Utfordringene relatert til inaktivitet i arbeidslivet deles hovedsakelig opp i to ulike deler; psykiske og fysiske hindringer. Psykiske utfordringer er relatert til nervøsitet, angstplager og depresjon. Fysiske utfordringer er derimot relatert til for eksempel sykdommer, allergier, rygg - og nakkeproblemer og invaliditet, grunnet en ulykke eller lignende. Rusproblemer har også blitt en vanlig utfordring relatert til en inaktiv deltakelse i arbeidslivet (Store Norske Leksikon 2015). I Norge har alle i befolkningen krav på trygd om man er arbeidsufør. Å ha 4,1 % arbeidsledige i Norge koster svært mye for staten (Statistisk sentralbyrå 2015). I følge Professor Torberg Falch ved NTNU, koster hver person som faller utenfor arbeidslivet etter fylte 20 år; 7,1 millioner kroner i løpet av et livsløp. I tillegg kan det påberegnes økt risiko for rus og kriminalitet, finansiering av trygder og lavere livskvalitet for slike mennesker (Langum Becker 2012). På grunn av dette, er det svært viktig at man får så mange som mulig av befolkningen ut i arbeid. I tillegg vil

deltakelse i arbeidslivet styrke selvfølelsen til enkeltmenneske, både gjennom økonomisk- og sosial forståelse og selvstendighet (Store Medisinske Leksikon 2015).

Temaet vi har valgt for oppgaven er ledelse blant et mangfoldig personal. Våren 2014 hadde vi et semester med spesialisering, hvor interessen for det valgte temaet oppstod. Før vi endte på valgt tema var vi innom mange andre muligheter, men det var da vi hørte om PS:hotell og konseptet ”attføringsbedrifter” at vi var bestemte oss for oppgaven.

Attføringsbedrifter får ikke så mye oppmerksomhet og fokus i media, og dermed får ikke samfunnet så mye kjennskap til denne innsatsen. Disse bedriftene er målrettede tiltak for å forbedre funksjonsevne hos mennesker, og deretter hjelpe de videre ut i arbeidslivet (Store Norske Leksikon 2015). Yrkesrettet attføring omfatter utplassering i en virksomhet, som vil veilede, motivere og tilby utdanning til mennesker som har behov for dette (NAV – Kvalifiseringsprogrammet).

I en introduksjonssamtale med hotellsjefen for PS:hotell fortalte hun at hotellet ønsker å være en opplæringsarena. Hotellet ønsker å fremstilles som et sted for mennesker med tidligere vanskeligheter, som har falt utenfor arbeidslivet. PS:hotell er en mellomstasjon, før deltagerne skal ut i det ”normale” næringslivet. Utenom hotellsjefen og avdelingslederne, er alle deltagerne lønnet gjennom NAV (Itas – Om oss). NAV, Itas og PS:hotell har i samarbeid ansvar for å følge opp deltagerne, og sette opp ulike mål, samt planer for opplæring i samarbeid med den utvalgte.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne bacheloroppgaven er å studere ledelsen ved PS:hotell i forhold til mangfoldsledelse. Ved å se på teori som omhandler mangfold og ledelse, og til slutt ta utgangspunktet i mangfoldsledelse, vil vi finne frem til fire krav som må være tilstede for optimal ledelse av et mangfoldig personal. Dermed lyder vår problemstilling som følger:

”I hvilken grad tilfredsstillers PS:hotell kravene til god mangfoldsledelse?”

Vi vil her presisere at kravene til god mangfoldsledelse presenteres i kapittel 3.5.

Vi ønsker å undersøke om kravene til mangfoldsledelse er tilstede hos ledelsen på PS:hotell, og hvordan det gjennomføres. Samtidig håper vi at det underveis vil fremkomme noe som skiller PS:hotell fra hotellbransjen slik vi kjenner til den i dag.

1.3 Avgrensninger

Som en endelig del på et treårig studium vil bacheloroppgaven, kombinert med andre fag, ha naturlige tids- og ressursbegrensninger. Dette har ført til begrensede muligheter hva gjelder for eksempel datainnsamling, størrelsen på forskningsobjekt og ønsket tidsbruk.

Som et resultat av dette kan funnenes validitet være begrenset og vanskelige å generalisere. Videre kan tilgang på informanter, intervjuenes praktiske gjennomføring og forskernes subjektive tolkning av funn ha betydning for besvarelsen av oppgavens problemstilling. Likevel har vi tro på at undersøkelsens funn vil kunne gi et godt bilde på mangfoldsledelse som andre i hotellbransjen kan benytte seg av.

Begrepet ”mangfold” er svært omfattende, og kan dermed defineres på ulike måter. Med tanke på formålet med oppgaven har vi valgt å definere begrepet ”mangfold” utfra sosiale identiteter og bakgrunn. Dette vil spesifiseres i kapittel 3.1.

Vi gjennomførte en introduksjonssamtale med hotellsjefen ved PS:hotell i forkant for utviklingen av intervjuguidene. Under samtalen forsto vi det slik at de ansatte ved hotellet blir kalt ”deltagere” av både ledelsen, NAV og Itas. Måten dette ble fremlagt på gjør at vi antar at det er en viktig faktor i hvordan hotellet fungerer og drives, og vi vil derfor også kalle de ansatte for deltagere i vår analyse og ved direkte henvisning til hotellet. Punktet utdypes i kapittel 4.6.

1.4 Hypotese

Sett i sammenheng med oppgavens problemstilling vil en hypotese være relevant i forhold til forskningsutfallet. Kravene for god mangfoldsledelse er relevant innenfor flere ulike bedrifter. Ved å ta utgangspunkt i vårt ståsted fra før forskningsprosessen startet ble medieomtaler tatt i betraktning. På grunnlag av dette, har vi utformet en hypotese.

“PS:hotell oppfyller kravene for god mangfoldsledelse”.

Om hypotesen stemmer er usikkert, men vil bli bekreftet senere i oppgaven, i forbindelse med drøftingen av innhentet data relatert til teoridelen og konklusjonen.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i syv kapitler.

I den første delen har vi angitt bakgrunn for temavalg, en generell introduksjon av tema og presentert problemstilling og hypotese. Det andre kapitlet er en presentasjon av bedriften oppgaven omhandler, PS:hotell, og andre virksomheter som bidrar i hotellets drift. Den tredje delen inneholder en presentasjon av en teoretisk forståelsesramme. Denne delen viser den teoretiske bakgrunnen for å kunne studere ledelsen ved PS:hotell.

Den fjerde delen av oppgaven er en beskrivelse av hvordan forskningen er gjennomført metodisk. Det blir gitt en gjennomgang av vitenskapsteoretisk forankring og metodevalg, samt at det belyses metodiske refleksjoner der oppgavens gyldighet og pålitelighet drøftes. Deretter presenteres en del hvor vi analyserer og tolker funnene som er kommet frem under datainnsamlingen. Deltagernes og ledernes respons er separert for å få en større forståelse og refleksjon rundt respondentenes svar. I kapittel 6 drøfter vi empiri sett opp mot teori, før siste delen inneholder resultater og en konklusjon med svar på problemstillingen.

2.0 Bakgrunn

2.1 PS:hotell

PS:hotell eies av Itas amb AS og er lokalisert i Oslo sentrum (Itas – Vårt tilbud). Hotellet ble åpnet sent i 2011, og ligger på første plass over 23 hoteller i kategorien 'Bed & Breakfast' på TridAdvisor (Tripadvisor – PS:hotell). I tillegg til at hotellet innehar normal drift med ulike tilbud til sine kunder, som overnatting, frokost, lunsj, middag og alt hotelldrift innebærer, er hotellet et verktøy for mennesker som jobber der. PS:hotell er en moderne og tidsriktig læringsarena hvor personer benytter seg av muligheten til å få kompetanse og erfaring innen hotellfaget. Hotellet har også tilbud om fagbrev innenfor kokkefaget, resepsjonist og servitør (Itas – Om Oss).

2.2 Itas

Itas amb AS er en arbeidsmarkedsbedrift som ble etablert i 1966. Bedriften eies av Ilas AS, Oslo Kommune og Norsk Folkehjelp, og er en tiltaksarrangør for NAV. Itas jobber for å gi arbeidstrening og kvalifisering innenfor et vidt spekter av læringsarenaer, og har et bredt kontaktnett som dekker de fleste bransjer i Oslo (Itas – Vårt tilbud).

De tilbyr lange opphold i bedrifter for å blant annet ta fagbrev, og også kortere løp med fokus på avklaring av arbeidsevne og kompetanseheving innenfor trygge rammer for opplæring (Itas – Vårt tilbud).

2.3 NAV

NAV, også kalt *arbeids- og velferdsforvaltningen*, er et organ som forvalter årlig en tredjedel av statsbudsjettet. Dette foregår gjennom ordninger som sykepenger, pensjon, barnetrygd, kontantstøtte, avklaringspenger og dagpenger. NAV har som hovedmål å få flere ut i arbeid og ha et velfungerende arbeidsmarked. I tillegg ønsker NAV å ha en fullverdig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (NAV – Om NAV).

3.0 Teori

I dette kapittelet går vi dypere inn på hovedtemaene i oppgaven. Vi definerer mangfold, ledelse og mangfoldsledelse for videre bruk i oppgaven, samt ser på hvordan vår problemstilling operasjonaliseres for videre datainnsamling.

3.1 Mangfold

Mangfold kan utarte seg på svært mange måter. I utgangspunktet relaterer dette begrepet seg til flere mennesker og det faktum at ingen mennesker er helt like, da mangfold kan sies å være det motsatte av homogenitet (Brandi m.fl. 2004, 28). Mangfoldets type og omfang varierer avhengig av hvilke attributter eller kombinasjoner av attributter som er under vurdering.

Mangfold kan deles inn i primære og sekundære dimensjoner (Loden og Rosener 1991, 98-99). De primære dimensjonene, også kalt synlige attributter, er medfødt, og dermed vanskelige å endre (Loden og Rosener 1991, 98; Traavik, 2006). Disse kan være kjønn, alder og etnisk bakgrunn. De sekundære dimensjoner, usynlige attributter, er de vi kan tilegne oss gjennom arv, livserfaringer og livsførsel, og er for eksempel utdanning, språk, verdier, personlighet og individuelle ønsker og behov. Kunnskap om usynlige attributter krever dypere kjennskap til individet, for eksempel personlighet, verdier og kunnskap (Brandi m.fl. 2004, 28).

Videre definerer Kim (2006, 72) mangfold som: ”Det brede spekter av variasjon som utspiller seg mellom de humane ressursene i en organisasjon.” I oppgaven har vi valgt å benytte følgende definisjon på mangfold:

”Variasjonen i sosiale og kulturelle identiteter blant mennesker som arbeider sammen”.

Vi har valgt denne definisjonen på bakgrunn av vårt ønske om å se på det sosiale mangfoldet ved PS:hotell. I vår oppgave vil vi ikke ha stort fokus på kulturell bakgrunn, men heller det sosiale som har ført dem til en situasjon hvor de ledes inn i en attføringsbedrift. Til tross for dette kan man imidlertid ikke unngå å se elementer av kulturell bakgrunn.

3.2 Ledelse

Ledelse er et bredt begrep å definere. Tom Karp beskriver begrepet slik: ”Det er derfor begrepet lederskap er så interessant: Det innebærer en aktiv handling fra en leders side som gjør at det skapes følgerskap hos andre” (2010, 10). Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001, 15) har laget en bred definisjon på ledelse som omfatter alle de aspekter ved begrepet vi ønsker: ”Ledelse er å avklare, tydeliggjøre og holde frem virksomhetens mål, det er å motivere og inspirere medarbeidere til å ivareta disse målene, og det er å samordne enkeltpersoner, grupper og avdelinger på en slik måte at de ikke motarbeider hverandre, men trekker det samme lasset i samme retning”.

For å lykkes som leder må svært mange brikker falle på plass. Både atferd, personlighet og ulike situasjoner påvirker hvordan ledelse blir utøvd (Yukl 2012, 45). Gjennom et støttende lederskap viser lederen hensyn, vennlighet og lojalitet til sine ansatte. Dette er en atferd som settes stor pris på av mange ansatte. Likevel er det utfordrende og svært viktig å kunne skille mellom jobb og privatliv. Veien er kort fra å utøve støttende ledelse, enten til å bli nære venner eller medarbeidernes hobbypsykolog (Yukl 2012 159). Det kan oppstå utfordringer med et støttende lederskap. Dette kan begrunnes med at som leder må en i noen situasjoner ta vanskelig valg, og det vil da oppleves som noe merkelig å gjøre dette ovenfor mennesker man har en nær emosjonell relasjon til (Yukl 2012, 159-160).

Begrepet “ledelse” er et mye brukt og omdiskutert tema (Yukl 2012, 17). Arnulf (2012, 20) skriver at ledelse oppleves som et begrep med ukonkret innhold. Ordet ledelse er tomt og abstrakt. Arnulfs definisjon på ledelse lyder som følger: ”Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre” (2012, 15). Han peker hva ledelse kan føre til, ikke hva det er.

Kritisk ledelse beskrives som en prosess. En prosess bestående av et samspill mellom ulike individer hvor man møter hverandres behov, ikke bare ett menneskets behov som sitter i besittelse av en lederstilling (Karp 2013, 17-18). Kritisk ledelsesteori er situasjonsbetinget. Det handler om å utøve ledelse i øyeblikket, og at en leder må kunne takle både forventede og uforventede situasjoner. Da vil den aktuelle lederens erfaring, kompetanse, personlighet, struktur og improviserte handlinger spille en rolle for hvordan utfallet av en situasjon vil bli (Holmberg og Tyrstrup 2010, 363). En viktig og avgjørende faktor innenfor kritisk ledelse

omfatter at lederen innehar evnen til å praktisere den teoretiske kunnskapen vedkommende er i besittelse av (Tengblad 2012).

Sett i sammenheng med andre ledelsesteorier er teorien om kritisk ledelse forholdsvis ny. Det finnes kun en brøkdel av forskning, som omfatter kritisk ledelse i forhold til andre eksisterende teorier. Tom Karp (2013, 19) og Alvesson (2003a, 378) mener at det behøves mer forskning relatert til hva teorien går ut på, og for å få bredere forståelse for hvordan den fungerer i praksis.

Holmberg og Tyrstrup (2010) mener hovedsakelig at kritisk ledelsesteori handler om at når motgang og utfordringer inntreffer får lederen virkelig vist hvem vedkommende er og hva hun eller han står for. Karp beskriver i et av sine eksempler på omfattende praktisk ledelse at en leder må pleie sin rolle (Karp 2010, 9 og 18). Gjennom direkte lederskap i nuet kan dette oppnås både gjennom å styrke bånd med medarbeidere, eller ved å mobilisere styrke i møte med motstand. Dette kan igjen føre til økt tillit og tydelighet (Holmberg og Tyrstrup 2010, 366; Karp 2013, 9 og 18).

Det er mange utfordringer relatert til ledelse. En av dem er blant annet ledelse på ulike steder og på ulik tid rundt om i verden. Det er allmenn kunnskap at det finnes flere og flere bedrifter som driver på tvers av landegrensener og tidsforskjeller. Det finnes også mange bedrifter nasjonalt som har ansatte fra store deler av verden. Det er da viktig å ta hensyn til kulturforskjellene. Medarbeiderne vil ha ulikt syn på blant annet arbeidsmoral og forholdet til lederen sin. Janteloven, en flat samfunnsstruktur og personlig forhold til lederne sine, er kjennetegnet i det norske arbeidslivet. Disse kjennetegnene vil være forskjellige rundt om i verden. Det er derfor viktig at ledere har innsikt i de ulike kulturforskjellene for å få en bedre forståelse for sine ansatte (Arnulf 2012, 124-130).

Det har i de senere årene vært en økende interesse i organisasjoner omhandlede følelser og emosjoner. Følelser og emosjoner påvirker temaer som ledelse, samhandling, påvirkning, motivasjon, kommunikasjon, beslutningsprosesser og økonomiske resultater (Tom Karp 2010, 105). Når det oppstår situasjoner som er vanskelige eller krevende er det normalt at den ubevisste delen av hjernen tar over. Den rasjonelle tankebaserte virksomheten blir fortrent i forhold behov og følelser, basert på tidligere erfaringer i livet. I krevende situasjoner har vi

alle behov som kan sees i sammenheng som et produkt av å maksimere sosial overlevelse. Erfaringene man som enkeltperson får i løpet av livet bidrar til en bevisst og ubevisst prosessering av hvilke mennesker man ønsker å forholde seg til og ikke. Mennesker som har hjulpet, støttet, gitt tillit og annerkjennelse er mennesker man ønsker å forholde seg til og mennesker man føler man kan stole på. Slike typer mennesker kan også defineres som rollemodeller, og mennesker som man ofte ønsker å identifisere seg med (Tom Karp 2010, 105-106).

Gode ledere vil sees på som gode rollemodeller. Innenfor ledelsesforskning diskuteres forestillingen om at ledere er helter. Det argumenteres for at vi trenger helter innenfor organisasjoner, mens andre mener at heltedyrkelse innenfor lederskap er en illusjon som ikke har noe med ledelsesutøvelse å gjøre (Tom Karp 2010, 112). Tom Karp (2010) mener at helteperspektiver har en nødvendig og essensiell funksjon i en organisasjon. Han presiserer at heltedyrkelsen ikke står i sentrum, men at helteskapelse og helteidentifisering er viktig (Tom Karp 2010, 112). Motsetningen av gode rollemodeller og helter er mennesker som har såret, skuffet, sviktet eller skadet oss. Da vil man automatisk vise en viss skepsis og trekke seg unna lignende mennesker (Tom Karp 2010, 105-106).

3.3 Å ha mangfold versus å lede mangfold

Vi har tidligere i oppgaven definert mangfold med bakgrunn i sosiale identiteter, og sett på hva vi legger i ordet "ledelse". Vi vil nå se på hva som må til for å lede et mangfoldig personell, og deretter se på mangfoldsledelse. Vi kunne valgt å bruke andre begreper som inkluderingsledelse eller variasjonsledelse, men vi føler at mangfoldsledelse er et mer passende og dekkende begrep, i forhold til at vi ønsker å se på ledelsen av det mangfoldige personalet ved hotellet.

For en leder er det viktig at ledelsen av et mangfold er en del av kjerneverdien og virksomhetens strategi, og ikke presenteres som en del av ledelsesstrategien (Kossek, Markel & McHugh 2002, 346). Kim (2006, 75) argumenterer for at ikke alle organisasjoner som har en mangfoldig medarbeidergruppe nødvendigvis utnytter seg av fordelene det potensielt kan gi. Han mener at bare de som lærer seg å utnytte mangfoldet vil kunne oppnå fordelene. Det hjelper svært lite, verken med tanke på kreativitet eller nyskaping, at en bedrift har en

mangfoldig arbeidsstokk dersom den enkelte ikke får benytte sin særegne kompetanse og erfaring i det daglige arbeidet.

Dersom bedriften har en mangfoldig arbeidsstab, men velger å ikke fokusere på det og legge til rette for det, kan dette få negative følger (Roosevelt 2006, 47). Potensialet for en konflikt er stort der hvor forskjellige mennesker får lov til å utfordre hverandre, men muligheten for at man gjennom nettopp denne dynamikken og spenningen kan oppnå utvikling er også stor (Nordhaug og Nordhaug 2004). Dermed må lederen vite hvordan vedkommende kommuniserer med de ansatte for å løse konflikten, men samtidig bidrar til utvikling. Andre negative konsekvenser, dersom mangfold ikke blir ledet og forvaltet på en hensiktsmessig måte, kan være kommunikasjonsproblemer og svekket tilhørighet som igjen kan føre til flere sykemeldinger, økt turnover og ikke minst svekket produktivitet (Roosevelt 2006, 48). Nordhaug og Nordhaug (2004) presiserer at kommunikasjon og tett oppfølging er viktig for å minske antall konflikter og bidrar til utvikling.

For bedriftens leder er det viktig å kartlegge mangfoldstypene og -mønstrene i bedriften. Det er også viktig at lederen avdekker hvilke eksisterende verdier, innenfor forskjeller og inkludering, bedriften står for. Spørsmål som lederen kan stille seg selv kan for eksempel være: «Ser de ansatte annerledes på seg selv i forhold til andre ansatte?». Lederen er også ansvarlig for å delta aktivt i rekruttering og forfremmelse av mangfold i bedriften.

I en situasjon hvor mangfold har en sentral rolle er det svært relevant at lederen har en god forståelse for at mangfold kan føre til både positive og negative konsekvenser, i forhold resultater på gruppenivå. Ved denne bevisstgjørelsen kan en leder strukturere grupper og team ut ifra de ulike mangfoldstypene, og unngå sterke undergrupper i mangfoldet. Lederen kan også styre de ulike prosessene i bedriften gjennom å oppfordre alle ansatte til kommunikasjon på tvers av de ulike gruppene (Chrobot-Mason og Ruderman 2004, 114). Som tidligere nevnt er det også viktig at ledere er bevisste og aktive relatert til å utvikle sine medarbeidere, ved å gi de anerkjennelse og støtte. I tillegg er det viktig at lederen har forståelse for hvordan anerkjennelse og støtte påvirker de forskjellige gruppene (Chrobot-Mason & Ruderman 2004, 116). Ericsson, Krampe og Tesch-Römer (1992, sitert i van der Rijt m.fl., 2012) hevder at tilbakemeldinger er en grunnleggende faktor for å oppnå læring, og at disse må forekomme i både form av ros og ris.

Som en mangfoldrik bedrift er det viktig at man får en viss tilhørighet til de ulike avdelingene eller gruppene man tilhører. Ved at ledere viser tillit, respekt og er åpne ovenfor sine ansatte om hva som foregår ved hotellet kan ansatte oppnå tilhørighetsfølelsen. Dette bidrar til høy selvfølelse, og det er derfor svært viktig at forskjellene blant de ansatte anerkjennes.

3.4 Mangfoldsledelse

Vi har sett på følgende to definisjoner av ledelse:

Definisjon 1

”Det [ledelse] innebærer en aktiv handling fra en leders side som gjør at det skapes følgeskap hos andre” (Tom Karp 2010, 10).

Definisjon 2

”Ledelse er å avklare, tydeliggjøre og holde frem virksomhetens mål, det er å motivere og inspirere medarbeidere til å ivareta disse målene, og det er å samordne enkeltpersoner, grupper og avdelinger på en slik måte at de ikke motarbeider hverandre, men trekker det samme lasset i samme retning.” (Colbjørnsen, Drake og Haukedal 2001, 47)

Begge disse definisjonene legger vekt på hvilken innflytelse, ansvar og påvirkning en leder kan ha. Definisjon 2 fremhever evnen til å motivere og samordne som viktige faktorer. Tydeliggjøring og kommunikasjon, samt at måloppnåelse bør skje gjennom samarbeid er et annet fellestrekk. Definisjon 1 bruker termen følgeskap som inkluderer samarbeid og respekt, og vi kan anta at gjennom sosial innflytelse vil en leder påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik 2002, 84).

Det å skulle lede mennesker er en krevende oppgave, og kanskje spesielt når det kommer til et mangfoldig personell. Det finnes utallige måter å praktisere ledelse på, og ikke alle lederstiler passer på alle arbeidsplasser. Den amerikanske ledelsesforskeren Fred Fiedler skiller mellom to forskjellige ledelsestilnærminger: relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelsesstil (Kaufmann & Kaufmann 2009, 382). Oppgaveorientert ledelse er preget av taylorismen der masseproduksjon og effektivisering gjennom standardiserte arbeidsoppgaver står sentralt.

Denne stilen av ledelse er preget av planlegging og budsjettering, på en pragmatisk og rasjonell måte.

Den relasjonsorienterte lederen prioriterer gode relasjoner med og mellom medarbeiderne der støtte, respekt, motivering og inspisering står sentralt. Relasjonsorientert ledelse bygger på to hovedpremisser; Bevissthet om avhengighet, som sier at det skal forekomme trygghet, tillit, åpenhet og respekt. Og premissen bevissthet om mot, som sier at man skal ha relasjonelt mot, at man skal ha mot til å møte andre med et åpent sinn, mot til å tørre å innrømme feil (Spurkeland 2004, 36). Gjensidig tillit ved arbeidsplassen kan medføre at deltagerne får en bedre opplevelse av seg selv, samtidig som det fører til aktive og engasjerte medarbeidere (Fische 1998).

Som nevnt kan man bruke andre uttrykk enn mangfoldsledelse, blant annet inkluderingsledelse. Brandi m.fl. (2004, 77) definerer inkluderingsledelse som en ressurs- og situasjonsbasert ledelsestilnærming der hvert enkelt individ blir anerkjent for sin unike personlighet, ressurser og kompetanse, og således blir inkludert på alle nivåer i bedriften.” Definisjonen fokuserer på faktorer som anerkjennelse av ulikhet, inkluderende atferd og det å skape et tillitvekkende miljø for alle de ansatte. Med ressurs- og situasjonsbasert tilnærming menes at man søker å avdekke den ansattes ressurser for deretter å trekke på dem i arbeidet, enkelt forklart tilrettelagt arbeidsfordeling. Med situasjonsbasert menes at man er fleksibel og responderer på den faktiske situasjonen man befinner seg i. Ulike situasjoner krever forskjellige ledelsestilnærminger for at resultatet skal være effektivt (Jacobsen & Thorsvik 2002, 87). Slik det fremgår av definisjonen kan den grunnleggende antakelsen som ligger til grunn for mangfoldsledelse være at arbeidsstyrken består av et mangfoldig utvalg av mennesker med forskjellige opplevelser av arbeidslivet og med forskjellige ønsker og behov.

3.5 Operasjonalisering

Ved bruk av teorigjennomgangen har vi kommet frem til fire krav vi mener er grunnleggende for å lykkes med mangfoldsledelse. Disse er følgende:

- Støtte og tilbakemelding
- Tillit, åpenhet og ærlighet
- Respekt
- Kommunikasjon

For å måle de abstrakte begrepene må de operasjonaliseres. Det vil si å gjøre begrepene operative eller målbare. Ettersom holdninger ikke kan måles direkte godtar vi målinger gjennom konkrete indikasjoner (Jacobsen 2005, 237).

De fire ovennevnte kravene trenger ikke kun gjelde for mangfoldsledelse, men kan være gjennomgående i andre typer ledelse også. Det som er viktig er at disse kravene er essensielle for at ledelse av et mangfoldig personell skal være optimalt. De ovennevnte kravene for mangfoldsledelse henger sammen, slik at det kan være utfordrende å skille dem. Til tross for dette kan det i tillegg være en fordel, da dette kan begrunnes ved at ledelsesstilen blir gjennomført og er troverdig. Flere av begrepene vil bli operasjonalisert gjennom hverandre. Respekt vil blant annet bli forstått utfra tillit, anerkjennelse og kommunikasjon. Ved støtte og tilbakemelding vil vi vektlegge hva informantene sier om kommunikasjonen mellom leder og deltager, samt hvilke rutiner de har i forhold til medarbeidersamtaler. Tillit, åpenhet og ærlighet vil bli operasjonalisert ved ord som beskriver forholdet mellom deltager og leder, tilrettelegging av arbeidsoppgaver og hensyn som tas til hver enkelt. Kommunikasjon vil bli forstått utfra forhold mellom alle ved hotellet, samt arbeidsmiljøet ved hotellet.

4.0 Metode

Dette kapitlet omhandler alle valg som er gjort i henhold til utførelsen av datainnsamlingen. Vi vil gå dypere inn på hvorfor vi har valgt metodene vi har gjort, og se på fordeler, utfordringer som har oppstått og om ting kunne vært gjort annerledes.

4.1 Undersøkellesdesign

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal gjennomføres. Et forskningsdesign omfatter alle stadiene i forskningsprosessen etter at problemstilling og formål er bestemt. Det finnes fire ulike typer forskningsdesign innenfor kvalitativ metode: fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign.

Undersøkelsen har et intensivt design for å gå i dybden på fenomenet som undersøkes (Jacobsen 2005, 89). Vi har tatt utgangspunkt i et fenomenologisk design med elementer fra casedesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 82; Askheim og Grenness 2014, 69). Det fenomenologiske designet har som utgangspunkt å få et helhetlig bilde av hvordan informantene opplever ledelsen ved hotellet. Elementet fra casedesign som er hentet inn er at ved datainnsamlingen har målet vært å innhente mye informasjon fra få enheter (Jacobsen 2005, 92).

Undersøkelsesdesignet påvirker hvilke metode man velger videre i undersøkelsen.

4.2 Kvalitativ metode

Med bakgrunn i problemstillingens oppbygging og valg av undersøkelsesdesign har kvalitativ metode blitt benyttet da vi ønsker å gå mer i dybden på opplevelsen av ledelsen ved PS:hotell. Forskningsspørsmålet viser til at vi ønsker å studere om kravene, som er essensielle når en skal lede et mangfoldig personell, er tilstede hos PS:hotell.

I metodefaget inngår det to forskjellige metodelærer; den kvantitative og den kvalitative metoden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 31). Kvantitativ metode er hensiktsmessig hvis man ønsker å kartlegge utbredelser, teste hypoteser og generalisere, mens kvalitativ metode er hensiktsmessig om en ønsker å undersøke et fenomen, som en vil forske mer på og forstå mer grundig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 32). Hovedskillet mellom metodene er om man får informasjon i form av tall eller ord. Den kvantitative

metoden vil gi informasjon i form av tall, og opplysningene behandles ved hjelp av statistiske teknikker, og målet er å generalisere data (Jacobsen 2005, 30). Den kvalitative metoden kan gi informasjon i form av ord, der en kan få fatt i hvordan mennesker tolker virkeligheten (Jacobsen 2005, 32). En kan dermed si at den kvantitative metoden sikter mot forklaring, mens kvalitativ sikter mot forståelse.

Vi har valgt kvalitativ metode, fordi vi er interessert i menneskene ved PS:hotell sine erfaringer og oppfatninger. I en dialog med en informant kan vi være med på å styre hva som diskuteres. Da målet med forskningen er å forstå ledelsen ved hotellet falt kvalitativ metode mest naturlig. Ledelse kan være et svært komplekst emne, og for å avdekke det som kjennetegner ledelsen ved PS:hotell kreves det kvalitative intervjuer, som gjør det mulig å gå i dybden og fange opp nyanser.

Til tross for at vi hadde noe bakgrunnsinformasjon, kjente vi følelsen av å bevege oss inn på et ukjent område hvor det er gjort lite forskning tidligere. Vi kunne dermed ikke vite hvilke spørsmål som var de rette å stille. Gjennom kvalitative intervjuer oppnådde vi en åpen samtale, og dermed var det lettere å få de rette svarene. For oss ble det viktig å la informantene prate, mens vi lyttet og forklarte i enkelte tilfeller, og dermed oppnådde vi å få tilgang til deres kunnskap, erfaringer og forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 138). Vi bemerket at dette var noe som førte til at informantene slappet mer av. Vi kunne også tatt i bruk kvantitativ metode om vi ønsket å generalisere våre funn, men fant ut at kvalitativ metode var bedre egnet for å studere våre spesifikke krav til mangfoldsledelse og få bedre innsikt i selve fenomenet.

Det å innhente kvalitative data kan gjøres på to måter; observasjon og/eller intervju. Ved observasjon ser en på deltagerens handlinger i konkrete situasjoner og analyserer, mens med intervju bygges dataene på hva informantene forteller (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 140). Dette vil bli utdypet i neste delkapittel.

4.3 Dybdeintervju

I vår oppgave har vi valgt å konsentrere oss om kvalitative intervjuer, da vi ønsket å få frem beskrivelser av informantenes oppfatning av ledelsen ved hotellet. Vi valgte å benytte

dybdeintervjuer, da vi ønsket at det skulle være en dialog hvor informantene fikk større frihet til å uttrykke seg.

Undersøkelsen vi vil gjennomføre er en tverrsnittsundersøkelse. Det innebærer at vi utfører alle intervjuene på samme tid, og ikke gjentar dem. Formen kan gi oss informasjon om variasjon blant informantene på ett tidspunkt, men den kan ikke si noe om variasjon over tid, slik en longitudinell undersøkelse gjør (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 74-76).

Hadde vi hatt mer tid til disposisjon på oppgaven ville vi nok også tatt i bruk observasjoner, for å se om de samsvarer med opplysningene i intervjuet.

4.3.1 Utvikling av intervjuguide

Ved utvikling av intervjuguide, var det ulike faktorer som spilte inn. Det ble tatt utgangspunkt i kravene innenfor mangfoldsledelse, sett i sammenheng med teoridelen av oppgaven. Kravene ble brukt for å skille temaene fra hverandre, og for å få så utfyllende svar fra informanten som mulig. Ved å dele opp intervjuguiden slik gjorde det intervjuet mer strukturert. I tillegg bidro organiseringen til at analysen av hver informant opp mot hverandre ble mer effektiv og informativ.

Innledningsvis i intervjuet presenterte vi oss selv, og informerte om hva intervjuet skulle handle om. Vi forklarte også prosessen rundt hvordan intervjuet skulle dokumenteres, hvordan dataene skulle brukes senere og litt generell informasjon rundt intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141).

4.3.2 Gjennomføringen av intervju

Hvor mye, og hva slags data man kan skaffe seg gjennom dybdeintervjuer avhenger av hvordan man gjennomfører intervjuet. I vår oppgave har vi gjennomført semi-strukturerte intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 139). Med dette mener vi at vi på forhånd har laget en intervjuguide med spørsmål basert på forskningsspørsmålet og våre teoretiske antakelser, men at vi likevel ikke var fullstendig låst til denne. Dette gjorde vi fordi vi ønsket en uformell atmosfære mellom deltagerne i intervjuet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 138).

Intervjuet ble gjennomført på PS:hotell, i trygge og vante omgivelser for informantene. Dette kan være negativt, da informantene kan føle seg utilpass når de skal prate om arbeidsplassen og ledelsen i frykt for at noen skal lytte. Til tross for dette følte vi ikke at dette var tilfellet under våre intervjuer da alle pratet åpent og var ærlige om situasjonen ved hotellet. Dette mener vi er en positiv faktor i troverdigheten og påliteligheten til vår undersøkelse.

Under alle intervjuene hadde informanten hovedsakelig en person å forholde seg til. Det var en av forskerne som stilte spørsmål, mens den andre forskeren noterte essensen i intervjuet underveis. Vedkommende plukket opp informantens respons, og la til spørsmål på slutten av intervjuet om det var nødvendig. Dette ble gjort i de tilfeller hvor informantens respons var noe vag under enkelte temaer. Vi følte at dette var en god løsning, som resulterte i at vi ikke mistet noe av dataene vi trenger til vår analyse.

4.4 Utvalg

Vi vil under dette delkapittelet gjøre rede for vårt utvalg av informanter og se på hvor vidt dette var tilfredsstillende.

4.4.1 Utvalgsstørrelse

Kvalitativ metode er ofte kjennetegnet ved at man prøver å få mye informasjon ut av et begrenset antall informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 104). Det finnes mange meninger rundt utvalg av informanter, men det finnes ingen begrensninger på dette. Det er i utgangspunktet vanlig med et utvalg på 10-15 informanter. Med tanke på tidsperspektivet vi har hatt med denne oppgaven har vi begrenset antallet til et ønske om åtte informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 104).

Vi fikk i utgangspunktet tilgang til åtte informanter, men grunnet personlige årsaker måtte en av informantene trekke seg. Dermed satt vi igjen med syv informanter. Utvalget er ikke representativt for generalisering, men noe vi var klar over på forhånd. Til tross for dette fikk vi et spenn blant disse syv informantene som gir oppgaven bredde, grunnet at informantene var fra forskjellige avdelinger, stillinger og det var variasjon i deres varighet som deltager ved hotellet .

4.4.2 Utvalgs- og rekrutteringsstrategi

På grunn av bransjen og personene PS:hotell arbeider med var det store hensyn å ta i forhold til rekrutteringen. Med dette i tankene ble vi enige med hotellsjefen om at vi skulle gi ønsket fordeling og antall på informantene, og hun skulle rekruttere dem. Vi informerte om at vi ønsket totalt åtte informanter: fire ledere og fire deltagere. Det var et stort ønske fra vår side, at informantene skulle jobbe i ulike avdelinger ved hotellet, for å kunne få et bredt forskningsutvalg av informasjon, som omhandlet hele hotellet.

At hotellsjefen selv sto for rekrutteringen kan være negativt da våre informanter kan ha blitt valgt grunnet inntrykket de vil gi av hotellet, fremstiller seg selv og ledelsen på best mulig måte. På en annen side oppfattes våre informanter som ærlige og ikke manøvrerte på noen måte. Vi føler samtidig at vårt utvalg av informanter representerte flere sider av hotellet, alt fra avdelinger til hvor lenge de hadde vært ansatt der. Dette var noe vi føler skaper bredde i våre data, samtidig som vi dermed føler at dataene er gjeldende.

4.5 Samtykke

For å tilfredsstille kravet om informert samtykke (Jacobsen 2005, 46) ble det holdt et møte med hotellsjefen ved PS:hotell på forhånd av alle intervjuene. Under møtet ble det informert om hvilke behov forskning hadde. Før intervjuene ble hver enkelt informant informert tilstrekkelig om undersøkelsens hensikt, og hvordan resultatene ville benyttes videre i forskningen (Jacobsen 2005, 47).

4.6 Etiske avveininger

Til tross for at undersøkelsen ikke tar for seg respondentenes tidligere vanskeligheter eller utfordringer blir alle respondentene anonymisert. Dette gjøres for å forhindre at utenforstående har mulighet til å identifisere enkeltpersoner i oppgaven. Oppgavens informanter er i ulike aldersgrupper mellom 20-50 år, og utvalget er en variasjon av kvinner og menn. Verken navn, alder eller tidligere bakgrunn er presentert i oppgaven, til tross for at dette kunne vært interessant for analyse, grunnet respondentenes konfidensialitet (Jacobsen 2005, 48-49).

4.7 Transkribering

Det å transkribere betyr at man transformerer noe ved å skifte fra en form til en annen (Kvale og Brinkmann 2009, 187). I vårt tilfelle har vi valgt å bruke lydopptaker under alle intervjuene, med samtykke fra informantene. Dette valget tok vi fordi vi ønsket at intervjusamtalen skulle få en friere flyt, ved at vi unngikk å skrive unødvendig mye notater, samtidig som vi får med all viktig informasjon (Kvale og Brinkmann 2009, 188).

Før transkriberingen så vi på muligheten til å bruke et transkripsjonssystem; enten Du Bois- eller Jefferson-systemet. Du Bois-systemet tar for seg intonasjonseenheter som oppstår under intervjuet, mens sistnevnte er utviklet for å fange opp spesielle trekk ved samtalen.

Transkribering av intervju er ofte en tidkrevende prosess. Med tanke på tiden vi har til rådighet på denne oppgaven og hva vi har behov for av informasjon til analysen, har vi valgt å ikke benytte noen av de ovennevnte transkripsjonssystemene.

For å gjøre det enklere å benytte informasjonen fra intervjuene i analysedelen, ble vi på forhånd enige om hvordan transkriberingen skulle gjennomføres, slik at dataene våre skulle bli mest mulig like (Kvale og Brinkmann 2009, 189). Pauser, informantenes kroppsspråk og andre indikatorer har ikke blitt tolket og transkribert, og regnes dermed ikke som data.

På en ordinær arbeidsplass er det normalt å definere arbeidstakere som ansatte. Som tidligere nevnt, i punkt 1.3, defineres arbeidstakere som deltagere ved PS:hotell. De er deltagere i et opplæringsprogram via NAV og Itas. Å bli definert som en deltager i stedet for en ansatt kan sees på med skepsis. Likevel uttrykker PS:hotell at de ønsker kun å ha deltagere, og ikke faste ansatte, på sitt hotell utenom lederne. Årsaken er at PS:hotell har gjort sin jobb først når deltagerne har fått fast ansettelse hos en annen bedrift ved endt et opplæringsprogram. På grunnlag av dette omtaler oppgaven ansatte ved PS:hotell som deltagere og ikke ansatte. I de situasjoner hvor ordet ”ansatte” brukes i oppgaven inngår dette begrepet både for lederne og deltagerne ved hotellet.

4.8 Organisering av data

Det er i hovedsak tre mulige måter man kan organisere det kvalitative datamaterialet på:

- 1) Tversnittbasert og kategorisk inndeling
- 2) Kontekstuell dataorganisering
- 3) Bruk av diagrammer og tabeller

Vi valgte å kombinere kategorisk inndeling og tabeller. Intervjuguiden og kravene til god mangfoldsledelse ble brukt som utgangspunkt for inndelingen av kategoriene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 165-166). Bruk av tabeller ble kun benyttet under analysearbeidet.

4.9 Analyse av data

Analysearbeidet har hatt en induktivt preg, med beskrivende koding. Det betyr at vi har fått frem sentrale elementer i hvert av intervjuene, for å videre analysere den enkelte informant sin opplevelse av ledelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 176).

Videre opererer Yin i "Fallstudier: Design och genomförade" (2003, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 199) med to måter å analysere data; analyse basert på teoretiske antakelser og beskrivende casestudier. Vårt studie følger sistnevnte; beskrivende casestudier. Dette leder oss videre til tolking av funnene, hvor vi ender opp med en beskrivelse og tolkning av ledelsesprosessen ved hotellet (Jacobsen 2005, 376-388).

4.10 Kvalitetssikring

Det finnes ulike begreper som kan brukes når en skal vurdere kvaliteten på forskningsprosjekt. Yin hever i "Case Study Research: Design and Methods" (2008, sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 229) at "kvantitative" begrep som reliabilitet og validitet kan brukes innenfor kvalitativ forskning. Andre forskere, som Guba og Lincoln (1985, 1989 sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 229), mener kvalitet må vurderes ved andre begreper innen kvalitativ metode, og henviser til pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Pålitelighet og objektivitet handler om å gi leseren en åpen og detaljert fremstilling av hele forskningsprosessen, og ved å eksplisitt gjøre rede for alle valg som er gjort; fra formulering av forskningsspørsmål, via metodevalg og design, rekruttering av utvalg, utforming av intervju spørsmål, gjennomføring og analysering (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 229-232). Vi ser på vår oppgave som svært pålitelig på bakgrunn av våre valg innenfor metode og kravene som er satt for undersøkelse og evaluering.

Troverdighet, også kalt begrepsvaliditet, går ut på å vise at fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Dette kan bety å investere nok tid til å bli kjent med felten (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 230). På grunn av tidsbegrensning på oppgaven har vi ikke tatt oss tid til observasjon over tid. Til tross for dette har vi intervjuet syv informanter i forskjellige avdelinger ved hotellet, som i tillegg til en forskjell i hvor lenge de har vært ved hotellet. Fordelingen har gitt oppgaven bredde. I forkant av intervjuene har vi vært svært nøye på at spørsmålene skal måle det vi ønsker å måle. Dette har vi gjort ved å utforme spørsmålene utfra kravene som stilles til god mangfoldsledelse, og senere testet vi spørsmålene på bekjente.

Ekstern validitet handler om funnenes generaliserbarhet, altså om kunnskapen fra undersøkelsen kan overføres til andre case (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 230). Det vil si om forskeren klarer å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige på andre områder.

På grunn av antall informanter i undersøkelsen vil ikke våre funn være generaliserbare utover den aktuelle casen. For å øke generaliserbarheten har vi basert undersøkelsen på et teoretisk grunnlag. Under intervjuene har vi funnet til dels store likheter i informantenes uttalelser, og betrakter dermed den eksterne validiteten for denne casen som styrket. Til tross for at oppgaven ikke er generaliserbar vil resultatet av analysen kunne tas i bruk av andre bedrifter, som innehar et mangfoldig personell.

5.0 Analyse

I denne delen av oppgaven presenteres det funn som er relevante for å belyse problemstillingen. De bearbejdede funnene er sett i sammenheng med de ovennevnte kravene for god mangfoldsledelse, i punkt 3.5. Vi presenterer funnene ved å se på resultatene fra deltagerne og deretter lederne, før vi senere sammenligner deres informasjon.

Kommunikasjon er et av kravene vi skal se på. Underveis har vi fått forståelse for at de andre kravene i utgangspunktet inngår under dette punktet. Til tross for dette er de tre andre kravene så vesentlige at vi fremdeles vil separere dem.

I analysen vil informantene deles opp i deltagere og ledere. For å kunne skille de ulike informantene i analysen vil deltagerne gjenkjennes ved deltager 1-3, og lederne ved leder A-D.

5.1 Deltagernes respons

Deltagerne ved PS:hotell har en felles oppfatning av hvordan det er jobbe på hotellet. Det skal likevel nevnes at det finnes små variasjoner fra deltager til deltager.

I en organisasjon, hvor mange mennesker jobber sammen for å oppnå et felles mål, er kommunikasjon et viktig element. Deltager 1-3 er gjennomgående enige om at måten de kommuniserer med hverandre på ved hotellet er fundamentalt for samarbeidet og arbeidsmiljøet. De viser til at forholdet mellom ledelsen og deltagerne ikke betraktes som formelt, men at man har en vennlig, men samtidig profesjonell tone. Deltager 1 mener dette er svært viktig for å ikke føle seg undertrykt, men at man heller får en følelse av å ha et ansvar og en betydning ved hotellet. Dette stemmer godt overens med duPont (1997, 17) som hevder at åpen og ærlig kommunikasjon en underliggende faktor for suksess i en mangfoldig bedrift. Videre hevder han at det å forstå og respektere individuelle forskjeller er et steg i riktig retning.

Deltager 1 og 2 forteller om at under personalmøtene er det også åpne diskusjoner hvor alle får komme med innspill til forbedringer og endringer ved driften av hotellet. På denne måten føler de seg inkludert, og får tilbakemeldinger på egne ideer som igjen gir resultater i form av læring. Til tross for at de alle mener kommunikasjonen mellom personalet betraktes som god,

kan det også oppstå problemer. Deltager 1 forteller om en hendelse i forbindelse med dobbeltbooking av hotellrom, hvor kommunikasjonen mellom resepsjonen og bookingsansvarlig har sviktet. Når informanten forteller legger vi merke til et stort engasjement, som vi antar kommer av følelser som oppstod under situasjonen som forklares som stressende og utfordrende. Mikkelsen (2004) kobler situasjoner som dette til mestring. Han hevder at aktiv mestring er noe som tar tid og øvelse, og handler om å få kontroll på situasjonen, finne ut hvilke alternative virkemidler en kan sette inn, og hvilken hjelp en kan mobilisere. Ved at deltager 1 tok hånd om situasjonen selv oppnådde vedkommende en mestringsfølelse. At lederne tillater deltagerne å delta og ta hånd om slike situasjoner kan føre til deltagere som er mer aktive og deltagende i hoteldriften (Mikkelsen 2004).

Videre skal vi se på tilbakemelding. Under intervjuene med deltager 1-3 viser det seg at de får tilbakemeldinger som foregår kontinuerlig, uten at det er noen faste rutiner på dette. Deltagerne virker tilfredse med denne ordningen, og nevner at dette bidrar til en høyere læringskurve for deres del. Tilbakemeldingene forekommer i form av muntlig kritikk, både positivt og negativt. I følge van der Rijt m.fl. (2012, 233) er tilbakemelding av de viktigste faktorene i enhver læringsprosess. Å motta både ros og ris hjelper deltagerne å forstå årsakene til deres effektivitet og ineffektivitet i arbeidet, og dermed jobbe med forbedring for å nå et høyere nivå og forståelse innenfor arbeidet (van der Rijt m.fl. 2012).

Deltager 2 nevner klart at det ikke finnes noen faste rutiner på tilbakemelding, som kan tyde på at dette er noe vedkommende savner. Likevel er deltageren fornøyd med slik tilbakemeldingene foregår og føler at dette bidrar til kontinuerlig læring. Deltager 3 forteller at enkelte stillinger får mer tilbakemeldinger enn andre, og at det faller naturlig. Vedkommende sin stilling krever i stor grad individuelt arbeid, men forteller at ledelsen fortsatt presterer å gi tilbakemeldinger kontinuerlig. Dette kan tyde på en observant og deltagende ledelse.

Deltager 1 forteller at det å jobbe så tett på ledelsen gjør at man lærer mer, fordi man da kan observere, stille spørsmål og få tilbakemelding der og da. Dette er i følge Cunningham og Iles (2001, sitert i van der Rijt m.fl. 2012) en av de beste formene for læring. Videre forteller deltager 1 at man lærer mye av hverandre som kollegaer også, for eksempel om religion, kultur og skikker, da det finnes flere ulike etniske bakgrunner blant personalet på hotellet. Det antas av måten dette legges frem på at bidrar til økt selvtillit og stolthet i arbeidet når man vet

at man kan lære bort til andre og samtidig være trygg på seg selv. Dette kan kobles til van der Rijt m.fl. (2012, 234) sin teori om at observasjoner, samtaler med kollegaer og problemløsning er gode måter å lære og utvikle seg på.

Deltager 3 legger ut under intervjuet om at det var overraskende å komme til en arbeidsplass hvor man daglig får spørsmål om hvordan man har det, og også få direkte kontakt med ledelsen. Måten informanten snakker om dette på gjør at vi tror at deltageren ikke er vant med disse spørsmålene, og at denne lille gesten utgjør mye i hverdagen for vedkommende. Informanten har vært i en lignende stilling i 30 år, og hevder at det aldri har vært opplevd like god informasjonsflyt og respekt blant personalet. Deltager 1 og 2 hevder også at respekt blant personalet er viktig for å fungere i hverdagen, og at dette forekommer i kommunikasjonen mellom både deltagere og ledere på PS:hotell. Deltagerne mener respekt fremkommer i måten man snakker med og om hverandre, og at man ikke prøver å heve seg over noen. Videre sier deltager 1 at respekten blant alle på hotellet er så høy fordi man har en gjensidig forståelse for hverandre, hvorfor man er der og hvor man kommer fra.

Under et av intervjuene fortelles det en historie om en konflikt som oppstod hvor kulturforskjeller skapte et gap i forståelsen av respekt. Konflikten baserte seg på kjønnsdiskriminering fra en etnisk deltager ved hotellet, og vi antar dette kommer av at forskjellige kulturer har ulikt kvinnesyn. Deltageren som forteller om denne hendelsen sier den gikk hardt utover hverdagen og selvfølelsen, men roser sine kollegaer og overordnede for å ta tak i situasjonen så raskt, og samtidig hjelpe vedkommende tilbake til arbeidsplassen. Dette kan være grunnet at respekt viser en form for aksept for hverandres ulikheter. Gjensidig respekt blant arbeidskollegaer kan også være med på redusere antall konflikter eller hjelpe til å løse konflikter mer effektivt (Cullen 2001, 63). Dette kan henge sammen med studier som viser til at når respekt er tilstede på arbeidsplassen øker produktiviteten (Cullen 2001, 62).

Ved mange arbeidsplasser sies det at man skal skille mellom jobb og privatliv. Innledningsvis i oppgaven viste vi til egen erfaring ved hoteller, hvor begrepet ”stage” ble tatt i bruk for å vise til at her kreves det profesjonell atferd og privatlivet skal legges til side. Ved PS:hotell blir ikke dette praktisert i like stor grad i følge deltager 1-3. Til tross for dette forteller de at alle forstår at når man er på jobb, så er det enkelte ting som ikke passer seg og man skal gjøre det jobben krever.

Deltager 1-3 viser stor enighet når det stilles spørsmål om deres forhold til overordnede ved hotellet, samtidig som de virker veldig tilfredse med situasjonen. De legger vekt på at ettersom de jobber så tett på ledelsen er det lettere å få kontakt, og fortelle om det er noe man trenger hjelp med i privatlivet.

Det tillitsfulle og åpne forholdet mellom ansatte og ledere kommer frem ved blant annet arbeidsoppgavene, ansvaret og inkludering i hele hotelldriften. Deltager 2 nevner at ledelsen tar hensyn til dine fysiske og psykiske utfordringer før du får arbeidsoppgavene, men at de hele tiden prøver å utfordre deltagerne. Vedkommende mener dette er positivt, fordi ”man er jo her for å lære”. Alle deltagerne forteller om hvordan de blir inkludert i hotelldriften ved å få vite om ting som går galt, og samtidig få lov til å komme med innspill og forslag til endringer og forbedringer. Videre sier deltager 1 at tilbakemeldingene i form av negativ kritikk viser at lederne er åpne og ærlige, noe som bidrar til videreutvikling.

Deltager 1 har fått ansvaret for opplæringen av nye deltagere ved hotellet. Vedkommende forteller at dette gjør at man føler seg verdsatt av ledelsen, noe som skaper mer motivasjon og mestringfølelse i arbeidet. I følge Fische (1998) er gjensidig tillit viktig for å styrke deltagerens opplevelse av seg selv. Dette skaper en energi og ansvarsfølelse, som har utgangspunkt i at tillit baserer seg på forventninger.

Til tross for at vi foretok intervjuene på deres arbeidsplass og i nærheten av både ledelsen og andre kollegaer la vi merke til at under intervjuene med deltagerne så påvirket ikke dette på noe måte svarene eller holdningen til deltagerne. Dette kan tyde på at svarene deres er ærlige, og at deltagerne føler seg komfortable og trygge med arbeidsforholdet ved hotellet.

5.2 Ledernes respons

Lederne har en samlet forståelse for hvordan de ønsker å drive hotellet. Til tross for dette er det variasjon i de forskjellige avdelingene, samtidig som de vet hva det må legges fokus på for å drive deltagerne mot mållinjen – fast ansettelse.

Leder A-D opplyser om at uten velfungerende og åpen kommunikasjon ville det ikke vært samspill mellom de ansatte på hotellet. I følge Karlsen (2009, 241) er kommunikasjon en avgjørende faktor for tilfredshet og produktivitet på en arbeidsplass. Lederne er bevisste på at

forholdet til deltagerne er unikt i sammenligning med andre arbeidsplasser. Leder A-D informerer om at de ønsker å være der for deltagerne som en samtalepartner, både relatert til jobb og arbeidsoppgaver som gjøres på PS:hotell, men også når det gjelder ulike private utfordringer. Likevel er det viktig å presisere at samtlige leder er svært opptatte av å ligne en ordinær arbeidsplass så mye som mulig, slik at deltagerne skal kunne skille mellom jobb og privatliv. Leder C uttrykker at denne overgangen blir en treningssak for deltagerne, og at ledelsen prøver å bidra ved å opplyse deltagerne om dette. Videre nevner leder C at god kommunikasjon kan bidra til at det kan oppdages om deltagerne faller tilbake til gamle utfordringer, som blant annet rus. I de tilfeller hvor det oppdages kan deltageren få øyeblikkelig hjelp.

PS:hotell fungerer, som tidligere nevnt i punkt 1.1, som et mellomledd før deltagerne skal ut i det normale arbeidslivet, og er et sted hvor lederne ønsker å lære opp deltagerne til å bli gode arbeidstakere. Leder D uttrykker at vedkommende kan virke noe streng, og kan oppleves som noe krass og tøff ovenfor sine deltagere. Dette vitner om en åpenhet fra lederne sin side, hvor negative hendelser og kritikk også må tas opp. Videre fortelles det at vedkommende har et ønske om at utfordringer relatert til det private skal tas opp med deres kontaktperson i ITAS, og ikke direkte til leder D i arbeidstiden. Til tross for dette uttrykker leder D at det er viktig å være en støttespiller om det er nødvendig for sine deltagere.

Leder A innehar en avdeling bestående av deltagere med ulike nasjonaliteter og kulturer. Vedkommende uttrykker at avdelingen har hatt utfordringer relatert til språk, og at de har klare regler på dette. Under ansettelse av deltagere får de uttrykkelig beskjed om at talespråket på hotellet skal være norsk, så fremt gjesten ikke er engelsktalende – da er det naturlig å snakke engelsk med vedkommende.

Grunnet mange forskjellige kulturer i avdelingen til leder A har det vært snakket andre språk deltagerne imellom. I følge leder A fører dette til en isolering av noen deltagere, og andre føler seg fryst ut. Dette er ikke akseptabelt i følge leder A, som hevder det jobbes aktivt med å formidle til deltagerne om at det norske språket skal brukes på arbeidsplassen.

For å oppnå kontinuerlig læring har PS:hotell og enhver deltager møter med en representant fra Itas. Disse møtene beskrives som ”trekantmøter” i følge leder C og D. En av sakene som tas opp på et slikt møte er ulike læringsmål for deltageren. Ved å fastsette slike mål, sammen

med en representant fra Itas, kan det bidra til at deltageren selv uttrykker sitt syn på arbeidsoppgavene og utfordringene sine, i følge leder D.

Leder A-D er helt enige om at god kommunikasjon bidrar til å forhindre konflikter, både mellom deltagerne, og mellom deltagere og ledere. Grunnet at deltagerne har tidligere utfordringer kan de ofte oppleve arbeidshverdagen på PS:hotell som utfordrende og frustrerende alene. I følge Einarsen og Pedersen (2011, 52) kan det lettere oppstå konflikter ved en følelsesmessig frustrasjon til tross for at man i utgangspunktet ikke er uenige om noe konkret. Leder B mener det derfor er svært viktig at lederne alltid er tilstede, er støttende og kommuniserer godt med sine deltagere. Vedkommende uttrykker i tillegg at god og åpen kommunikasjon bidrar til et særdeles godt samarbeid mellom avdelinger, deltagere og ledere på PS:hotell.

Med god og åpen kommunikasjon menes også tilbakemeldinger på arbeidet. Lederne er samstemte i at deltagerne får individuelle tilbakemeldinger kontinuerlig i arbeidshverdagen, og når det er behov for det. Leder B er svært opptatt av at deltagerne først får ros for arbeidet de gjør, og deretter får de tilbakemeldinger på ting som kan gjøres bedre. Tidligere personlige utfordringer deltagere innehar kan påvirke deres selvpålagte press om å prestere på PS:hotell. Mange av deltagerne vil gjøre sitt beste og realisere sine mål. Dette kan bidra til en usikkerhet blant de ansatte, om målene ikke blir oppnådd (Karp 2010). I følge Tom Karp (2010, 33) skaper usikkerhet i omgivelse en utrygghet i organisasjonen. Det er derfor viktig at lederne har en tilstedeværelse og en støttende atferd for å skape trygge omgivelser for deltagerne på PS:hotell.

Leder A-D har en felles oppfatning om at alle deltagerne skal bli utfordret i hverdagen, uansett hvilket nivå de befinner seg på. Leder C er svært opptatt av at nye deltagere skal følges opp av ”gamle” deltagere, slik at de får tillit til hverandre. I tillegg vil ”gamle” deltagere bli utfordret i form av opplæringen av andre.

Leder C informerer om at i sin avdeling gjennomføres det personalmøter hver 14.dag. Under intervju var det ingen andre ledere som uttrykket at de har noen faste rutiner for hvordan tilbakemeldinger for hele avdelingen samlet foregår. Det er imidlertid viktig å nevne at leder A, B og D informerer om at de gjennomfører personalmøter, men at det ikke finnes noen faste tidsrutiner på gjennomføring av dette.

Ved opplæring av nye deltagere bruker leder A en arbeidsmanual ved navn ”Hot Train”, som er utviklet av Itas amb AS (Attføringsbedriftene – Hot Train prosjektet). Dette er en manual som beskriver nøye ulike arbeidsoppgaver som skal gjøres i opplæringen. Det er derimot en variasjon i rutineene for opplæring av nye deltagere, fra leder til leder og avdeling til avdeling. Leder D opplyser om at vedkommende bruker en forenklet versjon av ”Hot Train” på sin avdeling som er formulert av ”Lærlingskompaniet”, mens leder C leverer ut en arbeidsmanual, tilnærmet lik ”Hot Train” til sin deltagere.

Leder A er svært opptatt å av opptre støttende og ha en god tilstedeværelse for sine deltagere fra start til slutt av opplæringstiden. Vedkommende informerer om at deltagere med utfordringer følges enten av andre deltagere eller lederen selv i krevende situasjoner. Informanten er svært opptatt av å uttrykke at vedkommende ikke ønsker å sette deltagere i utfordrende situasjoner i starten av opplæringstiden. Leder A forventer mer av deltagerne etter hvert, men forventningene til deltagerne i startfasen beskrives som forholdsvis lav.

Leder C opplyser om at støtte og tilbakemeldinger har en helt essensiell rolle i opplæringstiden og generelt på PS:hotell. Deltagere som utfører arbeidsoppgaver feil, eller handler i strid med regler og normer, ville på en ordinær arbeidsplass ført til oppsigelse. På PS:hotell fører dette til hyppigere tilbakemeldinger og tettere oppfølging i følge leder C, så fremt disse overtredelsene ikke er for alvorlige.

Leder B uttrykker at gjensidig respekt er et viktig element på hotellet. Dette viser en forståelse og respekt for at deltagerne har en bakgrunn, og gir en større toleranse for utfordringer på arbeidsplassen.

Leder C er svært opptatt av å rette respekt mot deltagerne for at de driver et velfungerende hotell, og at lederne ikke skal settes i fokus. Deltagernes innsats skal settes i fokus, og få all honnør for driften av hotellet, og alt hva de får til.

Leder D er svært opptatt av at det forekommer gjensidig respekt blant ledere og deltagere. Vedkommende har til tider mye kontorarbeid, og er derfor ikke fysisk delaktig og tilstede i disse periodene i sin avdeling. Vedkommende har opplevd varierende respekt blant sine deltagere, og spydige kommentarer rettet til leder D sin tilstedeværelse. Dette har blitt tatt opp

gjentatte ganger, da leder D mener at deltagerne må ha forståelse og respekt for at vedkommende har andre arbeidsoppgaver i tillegg. Leder D legger til at dette er en treningssak for mange av deltagerne, grunnet at de ikke er vant til å forholde seg til en arbeidsplass, hvor det forekommer ulike arbeidsoppgaver relatert til en lederstilling.

På hotellet finnes det mange deltagere med ulik etnisitet. Det er utfordringer relatert til dette, grunnet blant annet forskjellige kulturer og deres syn på likestilling. Avdelingen til leder A er preget av stor etnisk differanse. Mannlige deltagere på denne avdelingen har store utfordringer med å respektere kvinner som utfører like arbeidsoppgaver. Leder A uttrykker også at mannlige deltagere med en annen etnisk bakgrunn har utfordringer relatert til blant annet å håndhilse på de kvinnelige lederne på hotellet.

Utdanningsnivået blant deltagerne er forholdsvis lavt. Gjennomsnittet av deltagerne har fullført videregående skole, mens andre står uten denne erfaringen også. Flere av deltagerne med innvandrerbakgrunn innehar utdanning relatert til hotell fra eget hjemland. Det må likevel nevnes at denne utdanningen ikke følger norsk standard og krav, og de må derfor gis opplæring som samsvarer med norske retningslinjer.

I følge leder A har det oppstått situasjoner hvor det har vært konflikter relatert til respekt grunnet utdanningsnivå. Noen deltagere med utdanning fra andre land har vist mangel på respekt blant de uten utdanning innenfor sine arbeidsoppgaver. Deltagerne kan kvie seg for å ta opp ulike utfordringer med andre deltagere på hotellet, i redsel for å bli stemplet som vanskelig (Einarsen og Pedersen 2011, 44). Ved at hotellets ansatte jobber aktivt mot et lavt konfliktnivå kan det bidra til å stabilisere deltageres jobbtilstand og effektivitet (Einarsen og Pedersen 2011, 47).

Grunnet at PS:hotell skal være en opplæringsarena oppleves arbeidsmiljøet som uformelt mellom deltagerne og lederne, i følge leder A. Til tross for det noe avslappede arbeidsmiljøet beskriver leder C at det er særdeles viktig at deltagerne innehar respekt for lederne i de tilfeller det forventes.

Leder B uttrykker følgende i sitt intervju:

”Respekt er å bli sett og å bli hørt. Det er å bli tatt tilstrekkelig hensyn til, men også å kunne stille krav at man må innordne seg i det regelverket som gjelder for alle!”

Leder A-D uttrykker at de får tilstrekkelig informasjon om hver enkelt deltager før ansettelse via NAV og Itas. Utover denne informasjonen de får er det opp til deltageren om de ønsker å dele noe mer om sin bakgrunn eller ikke. I utgangspunktet mener leder D at dette ikke nødvendig, men deltagerne forteller ofte noe selv som en naturlig del av læringsprosessen.

Leder B opplyser om at det er svært varierende blant deltagerne hvor lang opplæringstiden på PS:hotell er. Alle deltagere skal føle seg komfortabel i sine arbeidsoppgaver før de blir videreført til intervju på en annen arbeidsplass. Leder B mener at deltagerne skal føle seg trygge, som er en medvirkende faktor for tillit til hverandre på hotellet.

Leder A er svært opptatt av å ta lærdom av tidligere erfaringer med deltagere, og mener at dette skaper mer tillit og åpenhet til nye deltagere. Vedkommende opplyser om at informanten har et åpent og ærlig forhold til sine deltagere per dags dato. I de situasjoner hvor leder A er i tvil om løgn på vedkommende sin avdeling blir dette tatt opp umiddelbart. Videre sies det at det er viktig at deltagerne er åpne og ikke minst ærlige mot både lederne og deltagerne på arbeidsplassen.

Leder B opplyser om at deltagerne til tider blir satt i fiktive situasjoner som de kan møte i det normale næringslivet, som for eksempel et jobbintervju. Dette kan oppleves som tøft, men det gjennomføres kun med hensikt i at deltageren skal føle seg trygg og forberedt til situasjonene. Leder B mener at dette skaper åpenhet og ærlighet rundt deltagerens utfordringer.

Leder C er svært opptatt av at hver enkelt deltager skal føle en tilhørighet på hotellet, og mener dette gjøres ved å skape et trygt og godt arbeidsmiljø. Vedkommende synes det er viktig at både ledere og deltagere er innforstått med at alle jobber aktivt med å gjøre hverandre gode. Dette bidrar til åpenhet om styrker og svakheter, som videre skaper tillit til hverandre.

Leder A-D beskriver arbeidsmiljøet på PS:hotell som godt, pålitelig og tillitsfullt. Grunnet at forholdet mellom lederne og deltagerne på hotellet oppleves som uformelt mener leder C at dette kan ha en innvirkning på graden av åpenhet og tillit på hotellet. Et godt arbeidsmiljø er helt avgjørende for driften av hotellet i følge leder B.

6.0 Drøfting: Er kravene til god mangfoldsledelse oppfylt?

Vi vil i dette delkapittelet ta for oss begge informantgruppens opplysninger, og sammenligne. Dette gjør vi for å se om ledelsesstilen ved hotellet oppleves likt mellom de to gruppene. Det forekommer noe variasjon mellom gruppene, men til tross for dette er de også veldig like i forståelsen av driften og ledelsen på hotellet. Dette kan vise til at ledelsesstilen er gjennomførende og troverdig i bedriften.

Som nevnt i punkt 1.2 har vi jobbet utfra følgende problemstilling: ”I hvilken grad tilfredsstillter PS:hotell kravene til god mangfoldsledelse?”. Våre erfaringer med denne oppgaven har vist at god mangfoldsledelse krever en oversikt fra lederne side over hva de står ovenfor og hvilke hensyn som må tas i forhold til arbeidstakerne.

I delkapittel 3.5 kom vi frem til fire krav som må være tilstede for å utføre god mangfoldsledelse. Det er disse kravene vi har basert datainnsamlingen på, og strukturert vår intervjuguide etter. Dermed ønsker vi videre å drøfte våre funn i forhold til disse kravene, for å svare på problemstillingen.

Om dette forskningsprosjektet hadde hatt mer tid og ressurser til rådighet ville forskningen vist en dypere forståelse av driften på PS:hotell. Det ville da blitt tatt observasjoner av arbeidsforholdene, for å få bekreftet responsen ved dybdeintervjuene. I et større forskningsprosjekt ville det vært relevant å innhente informasjon relatert til deltagerens bakgrunn, sett i sammenheng med den individuelle oppfølgingen deltagerne får.

Utenom de fire kravene for god mangfoldsledelse har forskningen vist at trivsel er en svært viktig faktor på en arbeidsplass. Funnene relatert til trivsel var noe uventende, da det fremstilles av informantene at dette er en svært avgjørende faktor for at hotellet skal lykkes. I tillegg er dette også en avgjørende faktor både blant lederne og deltagerne ved hotellet. Se punkt 6.5 for utdypelse om trivsel.

I punkt 1.4 presenteres hypotesen og den begrunnes. Hypotesen medfører riktighet ved stort sett alle kravene for god mangfoldsledelse. Oppfattelsen av de ulike kravene er noe varierende blant lederne og deltagerne ved hotellet. Til tross for dette er det likevel viktig å presisere at

lederne har et forbedringspotensial. Et av forbedringspotensialene under kravet om ”støtte og tilbakemelding” er å innføre faste rutiner for tilbakemeldinger, medarbeidersamtaler og personalmøter. Dette kan tolkes ut fra varierende respons hos deltagerne, relatert til dette kravet – til tross for at lederne gir uttrykk for at dette skjer kontinuerlig.

6.1 Kommunikasjon

Som nevnt i punkt 5.0 vil de andre kravene komme til syne gjennom kommunikasjon. Ved hotellet er det et stort ønske om at kommunikasjonen mellom de ansatte skal være åpen, ærlig og respektfull. Utfra intervjuene har vi også oppfattet at dette ønsket er oppfylt. Informantene viser til at arbeidsforholdet på hotellet kan defineres som delvis formelt, men det retter seg kun imot det formelle ved at det er visse retningslinjer og oppgaver som skal oppfylles. Videre forteller begge parter at de verdsetter det å jobbe tett på hverandre, og deltagerne mener dette bidrar til god læring gjennom observasjon og spørsmål. For lederne sin del så handler det om å jobbe tett på deltagerne om å lære de og kjenne, samtidig som det dermed er mulig å oppfatte om deltagerne er på vei inn i vanskelige situasjoner som kan føre tilbake til gamle vaner. Dermed kan det også anses som en form for overvåkning og kontroll, uten at det oppfattes slik av deltagerne.

Deltagerne verdsetter å ha ledelsen så nært. Dette fordi det dermed er lettere å få støtte og hjelp om noe oppstår. Samtidig er de tilfredse med at ledelsen gir dem så mange muligheter til å bli utfordret, noe som bidrar til økt selvtillit og stolthet i arbeidet. Deltager 3, med 30 års erfaring fra tidligere stilling, åpner opp og forteller om hvordan ledelsen får vedkommende til å føle seg verdsatt på en annen måte enn tidligere opplevd. Informanten forteller at det mottas daglig spørsmål om hvordan en har det, og at man føler at en blir sett. Dette er noe også lederne jobber for, og de sier at alle er ulike og har ulike behov, og de prøver så godt de kan å innrette seg etter dette uten å bli for ”løse” i ledelsesstilen.

Nordhaug og Nordhaug (2004) forteller hvordan god kommunikasjon og en tett oppfølging kan føre til mindre risiko for konflikter, og skape en dynamikk for å utvikle mennesker. Deltagerne forteller under intervjuene at den tette oppfølgingen og samarbeidet med ledelsen og kollegaer gir mulighet for hurtigere læring, og skaper en følelse av tilhørighet. Det vises også til at denne løsningen fører til at konflikter oppfattes fortere av ledelsen, og dermed blir tatt hånd om øyeblikkelig. Forskning viser til at kommunikasjonsproblemer eller følelsen av

svekket tilhørighet blant deltagerne kan føre til svekket produktivitet og flere sykemeldinger (Roosevelt 2006). Lederne hevder en følelse av god kommunikasjon mellom alle avdelingene, dette er også noe deltager 3 roser. Dette støttes av Chrobot-Mason og Ruderman (2004) sin teori om at kommunikasjon på tvers av alle avdelinger leder til at deltagerne får en følelse av være inkludert og ha kontroll på driften.

Denne uformelle tilnærmingen til lederskapet kan både føre med seg fordeler og ulemper. Farbrot (2012) viser til en undersøkelse hvor det ble bevist at ledere som bryr seg om deres ansattes velvære eller at de har det bra på jobben også medfører gode resultater på kundeservice og salg. Deltagerne uttrykker under intervjuene at støtten og tryggheten de mottar fra ledelsen gir dem selvtillit og stolthet i arbeidet og øker deres motivasjon. Lederne mener at den uformelle relasjonen til deltagerne har en positiv innvirkning på deltagerne, slik at de ikke føler seg overkjørt. Samtidig sier de at de ønsker både det vennskapelige båndet, selv om de til tider må opptre formelt og behandle deltagerne som reelle ansatte ville blitt behandlet i en ordinær bedrift; Målet til PS:hotell er å lære opp deltagerne til å bli vant til en ordinær arbeidsplass. Hetland (2013) mener derimot at det kan virke forvirrende og svekke troverdigheten til ledelsen blant deltagerne, om ledelsen opptrer på en måte som strider mot tidligere opptreden, eller om det skaper en følelse av å bli overvåket (Hetland, 2013).

6.2 Støtte og tilbakemelding

Blant kravet om støtte og tilbakemelding var det mye variasjon i de innhentede dataene. Lederne var svært klare på at personlige tilbakemeldinger foregår kontinuerlig, gjerne daglig, slik at det skal åpne opp for læring og utvikling. Leder C forteller at i vedkommende sin avdeling gjennomføres det personalmøter hver 14.dag. Leder A, B og D, på en annen side, uttrykker at det gjennomføres personalmøter, men ikke på faste dager eller i form av et fast mønster.

Det er noe variasjon i responsen fra deltagerne angående kontinuerlig tilbakemeldinger. Deltager 3 uttrykker at det er en variasjon i form av hvilken avdeling og hvilken stilling man innehar som deltager på hotellet. Deltager 1 får tilbakemeldinger regelmessig, mens deltager 2 mener at tilbakemeldinger er noe fraværende. Sistnevnte uttrykker et savn relatert til en mer etablert rutine for å få tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres, muligens i form av medarbeidersamtaler. Det kan tolkes utfra intervjuene med lederne at det er et stort ønske om

å hyppig gi personlige tilbakemeldinger til deltagerne, da de selv vet at dette bidrar til utvikling. Men i tilfeller hvor det er mye aktivitet på hotellet kan disse tilbakemeldingene falle bort. I tillegg er det viktig å presisere at det fremstår som en faktor for hyppigheten av tilbakemeldinger hvilken leder man som deltager skal forholde seg til.

Men er det at deltagerne ønsker tilbakemeldinger på arbeidet en positiv ting? Har ledelsen gjort deltagerne avhengige av å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt? Ifølge Ericsson, Krampe og Tesch-Römer (1992, sitert i van der Rijt m.fl. 2012) er informative tilbakemeldinger essensielt som grunnlag for læring; uten tilbakemeldinger, er effektiv læring uoppnåelig. Videre hevder de at det å søke tilbakemeldinger fra kollegaer og ledelsen kan ses på som en viktig kognitiv egenskap, og bidrar til personlig utvikling. Sett i sammenheng med vår undersøkelse kan vi se at deltager 1-3 mener at tilbakemeldinger fører til læring og mer selvtillit i arbeidet. Leder A-D mener videre at tilbakemeldingene bør komme i form av både negativ og positiv kritikk, for at læringsnivået skal øke.

På en annen side sier Krasman (2010, sitert i van der Rijt m.fl. 2012) at ansatte som blir avhengige av å få respons på arbeidet kan bli passive ved mangel på daglig tilbakemelding. Videre argumenteres det for at mangelen på tilbakemelding fører til at de ansatte blir svært selvkritiske eller arrogante. Til tross for dette opplever vi utfra intervjuene med deltager 1-3 at de ikke er avhengige av tilbakemelding, men at de setter pris på å høre hvis de gjør en god jobb i en spesifikk situasjon eller om det er noe de må jobbe videre med. PS:hotell er et hotell som står for personlig utvikling og læring, og kaller seg selv *en læringsarena*. En slik bedrift med mål om læring oppmuntrer til det å søke etter tilbakemeldinger (van der Rijt 2012).

6.3 Respekt

Samtlige informanter er enige om at gjensidig respekt er svært viktig på hotellet. Brandi m.fl. (2004) viser til at respekt for individuelle forskjeller medfører økt produktivitet blant de ansatte. Både deltagerne og lederne er innforståtte med at alle deltagerne har en utfordrende fortid, og at dette må tas hensyn til. Respekten blant deltagerne seg i mellom kan kategoriseres som tilstedeværende. De viser en forståelse for at noen arbeidsoppgaver kan være utfordrende ved oppstarten av opplæringstiden. Lederne uttrykker også at respekten blant deltagerne ovenfor sin leder kan være noe varierende. Dette kan sees i sammenheng

med at flere av deltagerne aldri har vært i jobb tidligere. Respekt ovenfor ledere kan derfor sees på som en treningssak.

Til tross for dette er det forskjell i oppfatningen av respekt blant noen av deltagerne. Mangelen på respekt, i dette tilfelle, kan sees i sammenheng med deltagerne fra andre land og kulturer. Det fremkommer i forskningen at særlig menn med en annen etnisk bakgrunn enn norsk, har utfordringer relatert til å vise respekt ovenfor sin leder: særlig i de tilfeller hvor lederen er av det kvinnelige kjønn. Menn med innvandrerbakgrunn har i tillegg utfordringer relatert til å samarbeide med kvinner. Det kan antas at dette skjer på grunnlag av at andre kulturer har et annet syn på likestilling mellom kvinner og menn, enn det som praktiseres i Norge.

I tillegg til mangelen på respekt i forhold til likestilling finnes det også variasjoner blant respekten relatert til utdanningsnivå. Lederne uttrykker at det ofte er variasjoner i utdanningsnivået blant de etnisk norske deltagerne og deltagerne som innehar en innvandrerbakgrunn. Deltagerne med innvandrerbakgrunn har i mange tilfeller utdanning relatert til hotell fra sitt hjemland. Denne utdanningen følger ikke norske krav og retningslinjer, og må derfor opplæres på lik linje som de uten utdanning innenfor bransjen. Leder A uttrykker likevel at deltagerne med en form for utdanning kan opptre som noe bedrevitende enn de uten. Dette er ikke bekreftet av noen av deltagerne, og må derfor sees på med skepsis.

Respekt på arbeidsplassen henger sammen med faktorer som tidligere er nevnt, blant annet konflikter og kommunikasjon. Som hentydet til ovenfor kan vi se at PS:hotell strever med å opprettholde nivået av respekt i enkelte situasjoner basert på kultur, utdanningsnivå og mangelen på arbeidserfaring. I slike situasjoner er det viktig at ledelsen setter krav og informerer deltagerne om ønsket opptreden på arbeidsplassen (Hetland 2003). Videre sier hun at ledelsen ofte blir sett på som forbilder og rollemodeller, og de må derfor tenke på egen opptreden og verdier, slik at deltagerne ikke kopierer uakseptabel oppførsel (Hetland 2003). Leder B forteller at ettersom flertallet av deres deltagerne ikke har noen arbeidsbakgrunn er det større sannsynlighet for at de kopierer oppførsel fra andre på arbeidsplassen. På grunn av dette jobber de aktivt for å skape en felles forståelse av moral ved hotellet, uten å krenke deltagerens religion, verdier eller kultur.

6.4 Tillit, åpenhet og ærlighet

Lederne mener at driften av hotellet avhenger av et tillitsfullt samarbeid ved hotellet. Tilliten må opparbeides over tid, og leder B uttrykker at det er svært viktig at deltagerne er ærlige på sin arbeidsplass. Leder C uttrykker at hotellet har tatt noen forhåndsregler, for eksempel noen låste dører, slik at man forhindrer tillitsbrudd på hotellet. Deltager 1 var opptatt av å uttrykke at vedkommende følte stor tillit fra ledelsen da informanten fikk i oppgave å lære opp nye deltagerne ved hotellet. Dette førte til stor motivasjon og trygghet hos deltageren.

Det er også svært viktig for lederne at både ledere og deltagere jobber aktivt mot ett felles mål, og jobber for å gjøre hverandre gode. Leder C ønsker at det skal være full åpenhet om hverandres styrker og svakheter, og deltagerne sier at dette er praktiseres. De føler en trygghet, i form av at alle jobber med seg selv, samt å bli bedre på å samarbeide og drive hotellet sammen. Deltagernes opplevelse av å jobbe mot et felles mål, å kunne være ærlig med hverandre og ha en åpenhet rundt hvilke utfordringer man har, er i samsvar med ledelsens oppfattelse.

Som nevnt i kapittel 5.1. hevder Fische (1998) at gjensidig tillit fører til at deltagerne får en bedre opplevelse av seg selv. Ved PS:hotell er lederne svært opptatte av at deltagerne skal bli utfordret og oppnå utvikling. Dette gjøres blant annet ved å gi deltagere ansvar for opplæring av nye deltagere, som bidrar til økt inkludering og ansvarsfølelse (Fische 1998). Leder C uttrykker at uten tillit vil ikke ledelsen få innblikk i om det er noe som opptar eller plager deltageren. Dermed kan man si at tillit fører til en mer åpen kommunikasjon blant de ansatte, hvor ledelsen også kan ta større hensyn til deltagerne sine behov.

Ved mangel på tillit er konsekvensene uheldige. Minimal tillit fra ledelsen kan føre til at deltagerne føler seg utrygge og ikke kvalifiserte for jobben de gjør. Dette kan igjen lede til en ineffektiv arbeidsplass eller fraværende motivasjon (Fische 1998). Alle lederne uttrykker at de er svært opptatte av å gi stor tillit ved å inkludere, engasjere og utfordre deltagerne i utarbeidelsen av driften for hotellet. Dette fordi de selv vet at det er en stor faktor til motivasjon og vekst, både blant lederne og deltagerne.

6.5 Andre funn

Implikasjonene ved våre funn bunner til slutt ut i trivsel. De ansatte ved hotellet legger stor vekt på at miljøet skal være preget av trygghet, respekt og en positiv holdning til hverandre. Dette vil bidra til selvtillit i arbeidet, samtidig som det åpner opp for videre læring. I tillegg vil dette også bidra til å at hver enkelt deltager føler en tilhørighet til hotellet. Tidligere studier viser til at trivsel blant de ansatte er en indre motivasjon som fører til effektivt arbeid og bedre kvalitet i utførelsen av arbeidet (Fachrunnisa, Adhiatma og Mutamimah 2014, 30). Dette kommer til uttrykk under intervjuene med leder A-D, hvor de sier at de er opptatte av at deltagerne trives på arbeidsplassen, slik at de er motiverte til å utføre arbeidsoppgavene. I forbindelse med målet om å forbedre ansattes arbeidsevne burde dermed trivsel være noe som bør vurderes. Dette støtter Eisler og Montouri (2003, 47) ved å si at trivsel blant ansatte fører til fordeler både i form av enkeltpersoners og organisatoriske resultater. I denne sammenheng er det viktig at ledere innser at de må engasjere seg med deres ansatte for å nå de målene de ønsker, både organisatoriske og personlige. Det er bevist at et godt samhold og kommunikasjon mellom leder og ansatte kan være fundamentalt for effektivitet og kvalitet i arbeidet, samtidig som å ha en påvirkning på trivselen (Zhang og Bartol 2010, 114).

Under intervjuene uttrykker flere av informantene at sosiale sammenkomster for de ansatte ved hotellet bidrar til et godt arbeidsmiljø. Disse sosiale sammenkomstene beskrives som et godt tiltak for økt trivsel og sosial trygghet blant deltagerne. Flere av deltagerne uttrykker sin glede relatert til trivselen på hotellet. Deltager 3 beskriver samholdet ved hotellet som en stor familie, og at vedkommende aldri har følt en slik tilhørighet og vært del av et lignende arbeidsmiljø på tidligere arbeidsplasser. Veldig interessant var det å oppdage at deltagerne er mer tilfredse med arbeidsmiljøet ved hotellet, enn det ledelsen er.

7.0 Avslutning

I dette kapittelet vil kort oppsummere funnene ved undersøkelsen og se på oppgavens pålitelighet og troverdighet. Deretter vil vi se på oppgavens svakheter og gi forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i problemstillingen: ”I hvilken grad tilfredsstillers PS:hotell kravene til god mangfoldsledelse?”. De fire ulike kravene for god mangfoldsledelse ble utformet, se punkt 3.5, og testet opp mot informantene hos PS:hotell. Nedenfor vil forskningens funn presenteres, og oppgaven vil vurderes utfra kapittel 4.9 om kvalitetssikring.

Dataene som er innsamlet viser til at det er samsvar mellom ledernes utøvende ledelse og deltageres oppfattelse av ledelsen.

Vi har oppdaget at kommunikasjon og trivsel er nøkkelen til flyten hos PS:hotell. Disse to faktorene gir motivasjon og følelsen av å være inkludert, som medfører læring og utvikling av deltagerne. Disse to elementene ville derimot ikke vært optimale, om det ikke var for at hotellets ansatte har tillit og respekt til hverandre, samtidig som at tilbakemelding og støtte fra ledelsen har stor betydning for deltageres arbeidsmoral. Disse forutsetningene er noe ledelsen ved PS:hotell jobber aktivt med å etablere hos deltagerne.

At det er så stor forståelse for hverandre og formålet med PS:hotell, skaper en respekt blant de ansatte. Dette bidrar både til en arbeidsplass hvor trivsel, læring og inkludering står i fokus. Lederne uttrykker likevel at det har oppstått flere utfordringer relatert til kulturelle forskjeller, særlig synet på likestilling.

Funnene i undersøkelsen indikerer at PS:hotell oppfyller kravene for god mangfoldsledelse i henhold til vårt teoretiske grunnlag og undersøkelse. Til tross for dette, finnes det ulike momenter innenfor hvert krav hvor PS:hotell har forbedringspotensial for optimal utøvelse av god mangfoldsledelse. Dette kan ses i sammenheng med at hotellet kun har vært i drift siden 2011, og at samarbeidet, forståelsen og tilstedeværelsen til de ansatte vil bidra til at ledelsen lærer kontinuerlig om håndteringen av det mangfoldige personalet.

Troverdigheten i vår oppgave kommer frem ved at vi viser til våre fremgangsmåter og funn, og kan relaterer dette til problemstillingen. Som nevnt har vi hatt en tidsbegrensning på oppgaven, og har ikke tatt oss tid til observasjon. Til tross for dette, har vi intervjuet syv informanter med varierende bakgrunn ved PS:hotell som har gitt oppgaven bredde. Vi mener vi har klart å få frem virkeligheten ved PS:hotell i denne oppgaven, men om informantene har gitt oss falsk informasjon under intervjuene kan vi ikke vite noe om. Selv føler vi at informantene var ærlige og åpne om deres situasjon ved hotellet, og anser dermed vår undersøkelse som troverdig.

Grunnet at vi har hatt et fåtall informanter er ikke funnene generaliserbare, men vi mener fremdeles at oppgavens funn kan være til hjelp for andre i hotellbransjen i forhold til mangfoldsledelse. Dette kommer av vårt teoretiske grunnlag. Vi har vært nøye i utvalg av kilder underveis, for å sikre oppgavens gyldighet og validitet. Gjennom dette ser vi at validiteten for oppgaven dermed er sterk.

Vi anser vår undersøkelse som pålitelig, da vi selv føler at vi har gitt en åpen og detaljert fremstilling av våre metodiske valg og forskningsprosessen. Det som likevel kunne vært interessant, å se er hvilke resultater vi hadde fått om vi hadde anvendt kvantitativ metode og spørreundersøkelser blant flere av de ansatte ved hotellet.

7.2 Svakheter og forslag til videre forskning

Forskningens metodiske valg har begrenset og formet undersøkelsen. Valgene har begrenset generaliseringen av funnene, men det har likevel gjort det mulig å gjennomføre undersøkelsen. Funnene i forskningen gjør det mulig å undersøke i hvilken grad ledelsen ved PS:hotell oppfyller kravene for god mangfoldsledelse. Resultatene viser til at god mangfoldsledelse kan kjennetegnes ved kommunikasjon, støtte og tilbakemelding, respekt, tillit, åpenhet og ærlighet, samt trivsel. I senere studier vil det være interessant å se på trivsel som et av hovedkravene for god mangfoldsledelse.

Oppfattelsen av mangfoldsledelse fra de ulike deltagerne ville vært enda mer relevant og interessant om forskningen hadde tatt for seg deltagerens tidligere utfordringer. Om deltagerens tidligere utfordringer hadde blitt tatt med i betraktning, i forhold til utøvelse av

mangfoldsledelse på PS:hotell, ville muligens informantens svar blitt mer rasjonelle og pålitelige. I tillegg ville undersøkelsen vært enda mer troverdig dersom forskningen foretok seg flere informanter, særlig deltagere fra alle avdelingene, med ulike bakgrunner. Det er ingen tvil om at forskningen ville blitt mer omfattende, om forskningens tid og ressurser ville hatt en større rådighet. Ved videre forskning bør tidsaspektet utvides, for å undersøke stabiliteten hos respondentene.

Om det ville blitt gjennomført pilotintervjuer, for testing av intervjuguide ved et annet velfungerende hotell eller en annen form for attføringsbedrift, ville muligens funnet om trivsel vært til stedevarende som en tidligere del av prosessen. Da ville det vært mulighet til å implementere dette mer i intervjuguiden, og forskningen ville hatt flere data relatert til dette spennende temaet.

Utvalget i forskningen kan sees på med skepsis, som tidligere nevnt i punkt 4.4.2. En skal være kritisk til utvelgelsen av informanter, som er gjort av hotellets egen hotellsjef. Lederen ved hotellet, kan ha valgt ut informanten som innehar en positiv opplevelse av PS:hotell. Til tross for rekrutteringsutvalget dekker respondentene et bredt utvalg av hotellet ansatte.

Som det diskuteres i punkt 4.6, defineres arbeidstakerne på PS:hotell som deltagere. Ved eventuell videre forskning, ville det vært interessant å forske på hvilken innvirkning denne ordbruken har for deltagerne. Dette forslaget ville vært essensielt å undersøke, dersom oppfattelsen av opplæringsarenaen ville vært annerledes om deltagerne hadde blitt omtalt som ansatte.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Stefan Sveningsson. 2003a. "The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership"." *The Leadership Quarterly* 14(3), 359-381. Business Source Premier (9622332).
- — —. 2003b. "Managers doing leadership: The extraordinary-ization of the mundane." *Human Relations*, 56(12): 1435-1459. Business Source Premier (13021069)
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Attføringsbedriftene. "Hot Train Prosjektet". Lesedato: 4.mai 2015:
<http://www.attforingsbedriftene.no/kompetanse/hot-train.aspx>
- Booking.com. 106 overnattingssteder er ledige i Oslo. Lesedato: 5.mai 2015:
<http://www.booking.com/hotel/no/ps-hotell.no.html>
- Brandi, Søren, Steen Hildebrandt, Ingerid W. Nordhaug og Odd Nordhaug. 2004. *Inkluderingsledelse: Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Chrobot-Mason, Donna og Marian N. Ruderman. 2004. Leadership in a Diverse Workplace. *The Psychology and Management of Workplace Diversity*: 100–121. Oxford: Blackwell Publishing
- Colbjørnsen, Tom, Irmelin Drake og Willy Haukedal. 2001. *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cullen, Noel C. 2001. *Team Power: Managing Human Resources in the Hospitality Industry*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- duPont, Kay. 1997. "Handling Diversity in the Workplace: Communication Is the Key". Virginia Beach: Coastal Training Technologies Corp. Lesedato 14.mai 2015:
<http://www.trainingsolutions.com/pdf/handlingss.pdf>
- Einarsen, Ståle og Harald Pedersen. 2011. "Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet". 4. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Eisler, Ronald og Alfonso Montouri. 2003. The human side of spirituality. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (46-56). New York: M. E. Sharp. Inc.

- Fachrunnisa, Olivia, Ardian Adhiatma og Mutaminah. 2014. "The Role of Work Place Spirituality and Employee Engagement to Enchange Job Satisfaction and Performance" *The International Journal of Organizational Innovation*. 7(1): 15-35. Business Source Premier (97297911)
- Fische, Caroline. 1998. "Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap". Magma. Lesedato 20.mai 2015:
<http://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>
- Holmberg, Ingalill og Tyrstrup Mats. 2010. "Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership." *Leadership*, 6(4):353-372. Sage Publication.
- Itas. Om oss. Lesedato: 19.mai 2015:
<http://www.itasamb.no/om-oss/>
- — —. Vår kvalitetspolitikk. Lesedato: 14.mai 2015:
<http://www.itasamb.no/var-kvalitetspolitikk/>
- — —. Vårt tilbud. Lesedato 3.april 2015
<http://www.itasamb.no/arbeidsoker/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2002. *Hvordan organisasjonen fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Karlsen, Jan Terje. 2009. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 2. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk.
- — —, Tom. 2013. "Studying subtle acts of leadership". *Leadership*, 9(1):3-22. Sage Publications.
- Kim, Byeong Y. 2006. "Managing Workforce Diversity: Developing a Learning Organization". *Department of Hotel & Tourism Management, College of Business Administration, The University of Suwon*. 5(2): 69-90.
- Kosseck, E.E., Markel, K.S. og McHugh, P.P. 2002. Increasing diversity as a HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*. 16(3): 328-352. Business Source Premier (11951133)

- Kvale, Steinar og Svend Brinkman. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langum, Cecilie B. 2012. "De kan koste Norge minst 700 milliarder kroner". *Dagens næringsliv (DN)*. Lesedato: 16.april 2015:
<http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2012/10/13/de-kan-koste-norge-minst-700-milliarder-kroner>
- Loden, Marilyn og J.B. Rosener. 1991. *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
- Mikkelsen, Aslaug. 2004. "Press og stress på ansatte i omstillingsfaser". *Magma*. Lesedato 20.mai 2015:
<http://www.magma.no/press-og-stress-paa-ansatte-i-omstillingsfaser>
- NAV. Kvalifiseringsprogrammet. Lesedato: 15.februar 2015:
<https://www.nav.no/no/Person/Flere+tema/Sosiale+tjenester/Kvalifiseringsprogrammet#chapter-1>
- — —. Om NAV. Lesedato: 3. mai 2015:
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Organisering+av+NAV>
- Nordhaug, Ingerid W. og Odd Nordhaug. 2004. "Omstilling til et mangfoldig arbeidsliv". *Magma*. Lesedato 25.april 2015: <http://www.magma.no/omstilling-til-et-mangfoldig-arbeidsliv>
- Roosevelt, Thomas. R.jr. 2006. "Diversity Management – An Essential Craft for Leaders". *Leader to Leader*. 2006(41): 45-49. Business Source Premier (22223124)
- Spurkeland, Jan. 2004. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Statistisk sentralbyrå (SSB). Arbeidskraftundersøkinga. Lesedato: 19.mai 2015:
<http://ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned/2015-04-30?fane=om#content>
- Store Medisinske Leksikon (SML). Attføring. Lesedato: 16.april 2015:
<https://sml.snl.no/attf%C3%B8ring>
- Store Norske Leksikon (SNL). Attføring. Lesedato: 15.april 2015:
<https://snl.no/attf%C3%B8ring>
- Tengblad, Stefan. 2012. "Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management." I Stefan Tengblad (red.). 2012. *The Work of Managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press; 337-356
- Traavik, Laura E.M. 2006. "Ledelse av mangfold" *Magma*. Lesedato: 7.februar 2015:
<http://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>

TridAdvisor. PS:hotell. Lesedato 6.mai 2015:

http://no.tripadvisor.com/Hotel_Review-g190479-d3573321-Reviews-PS_Hotell-Oslo_Eastern_Norway.html

van der Rijt, Janine, Margje W.J. van de Wiel, Piet Van den Bossche, Mien S. R. Segers og Wim H. Gijsselaers. 2012. "Contextual Antecedents of Informal Feedback in the Workplace" *Human Resource Development Quarterly*. 23(2): 233-257. Business Source Premier (77059264)

Yukl, Gary A. 2012. *Leadership in organizations*. Boston, MA: Pearson Education. 8. utg.

Zhang, X. og K. M. Bartol 2010. "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement." *Academy of Management Journal* 53(1): 107 – 128. Business Source Premier (4803118)

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FOR DELTAGERNE

Innledning

- Presentasjon av hvem vi er og oppgaven
- Innblikk i hva oppgaven skal brukes til
- Opplysninger rundt anonymisering i oppgaven

Generelt

1. Hvor lenge har du jobbet på PS:hotell?
2. Hva er din stilling?
3. Kan du fortelle litt om hvilke arbeidsoppgaver du har?
4. Hva er det beste med å jobbe på PS:hotell?

Trivsel

5. Trives du på arbeidsplassen?
6. Hva motiverer deg på jobb?
7. Hvordan vil du forklare forholdet mellom de ansatte, altså ikke lederne, ved hotellet?
8. Totalt sett, hvordan vil du vurdere arbeidsmiljøet ved hotellet?

Støtte og tilbakemelding

9. På hvilken måte føler du at ledelsen ved hotellet lytter til deg og gir deg tilbakemeldinger på arbeidet?

Respekt

10. Hva legger du i det ”å bli respektert på arbeidsplassen”?

Tillit, åpenhet og ærlighet

11. Hva kan du si om din faglige utvikling etter du startet å jobbe på PS:hotell?
12. På hvilken måte føler du at du blir utfordret i jobben?
13. Hva synes du om at dere kan få muligheten til å hospitering hos andre hotell? Kan dette ha noe å si for din utvikling?
14. I hvilken grad vil du si at hotellet tilpasser dine arbeidsoppgaver rundt dine styrker og svakheter?

Kommunikasjon

15. Vil du si at forholdet mellom de ansatte og lederne er veldig formelt eller er det ”løst og ledig”?

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR LEDERNE

Innledning

- Presentasjon av hvem vi er og oppgaven
- Innblikk i hva oppgaven skal brukes til
- Opplysninger rundt anonymisering i oppgaven

Generelt

1. Hvor lenge har du jobbet på PS:hotell?
2. Hva er din stilling?
3. På hvilken måte vil du si at hotellet har vokst og utviklet seg i løpet av sin levetid?
4. Kan du fortelle litt om hva det betyr å være en mangfoldig arbeidsplass?
5. Hvordan forgår en ansettelse av en deltager?
6. Totalt sett, hvordan vil du vurdere arbeidsmiljøet ved hotellet?

Støtte og tilbakemelding

7. Har dere noen rutiner på innføring og opplæring av nyansatte?
 - Må de fortelle dere om sine tidligere problemer eller vanskeligheter som har ført de hit?
 - Er dette noe dere tar hensyn til senere enten ved arbeidsfordeling eller konflikter?
8. Hvordan viser dere støtte og gir tilbakemelding til deltagerne?

Respekt

9. Vil du si at forholdet mellom deltagerne og lederne er veldig formelt eller er det ”løst og ledig”?
10. Hva vil det si for deg å bli respektert på arbeidsplassen? På hvilken måte føler du at det foregår her?

Tillit, åpenhet og ærlighet

11. Gir dere deltagerne mulighet til å bli utfordret i hverdagen? I så fall, hvordan?
12. Hva slags bakgrunn/utdanning er mest vanlig blant de ansatte?
13. Føler du at dine ansatte i din avdeling har tillit til deg?

Kommunikasjon

14. Har dere noen prosesser for hvordan deltagerne kan ytre sine behov og vanskeligheter?
15. Kommunikasjon og konfliktforebygging er noe vi tenker kan være aktuelt å ha i bakhodet på alle arbeidsplasser. På hvilken måte håndterer du dette som leder?
16. Hva slags utfordringer kan oppstå når man innehar en personell med eventuelle vanskelige og forskjellige bakgrunner?

Annet

17. I hvilken grad har PS:hotell en rekrutteringspolitikk og opplæringspolitikk med sikte på å utvikle mangfold?
 - Tror du at PS:hotell kan bidra til at andre våger å se litt andre veier når det kommer til rekruttering?
18. Hvilke konsekvenser har aktivt arbeids med mangfold og inkludering gitt i deres bedrift?
19. Har du noe å legge til i forhold til PS:hotell som arbeidsplass?

VEDLEGG 3: TRANSKRIBERING AV INTERVJU MED HOTELLSJEF**Generelt**

Skal vi se, hvor lenge har du jobbet på PS:hotell?

Jeg har jobbet her i 2 år nå.

Og hva er din stilling?

Hotellsjef, eller sjefen over alle sjefer (latter)

(Latter) Ja, det kan man også kalle deg. På hvilken måte vil du si at hotellet har vokst og utviklet seg i løpet av sin levetid?

Ja, det har jo vokst både i den form av at vi har høyere markedsandel, høyere omsetning, bedre inntjening, også i form av at vi har utviklet bedre opplæringsverktøy og det at kontinuerlig tar med oss erfaringene fra det vi gjør og stiller oss ofte spørsmål med hva som har fungert og hva er det vi skal bygge videre på. Hva er det som ikke har fungert og som vi må korrigere eller justere, eller finne nye måter å gjøre ting på.

Ja, skjønner... Kan du fortelle litt om hva det betyr å være en mangfoldig arbeidsplass?

Hos oss så handler det mye om.. ehh... at vi alle får de samme mulighetene. At vi alle har, at vi alle er like og at alle blir behandlet likt. At vi har en ærlighet og åpenhet og en tydelig tilbakemelding... ehh... Det man kan risikere på et sånt sted som det her, er å bli kjempesnill. Vis a vis deltakerne. Ehh, men som vi sier, så kan ikke vi ha noen i resepsjonen i 6 måneder, når vi etter 14 dager ser at vi ikke tror noe på det. Da skal vi være ærlige, også skal vi sette oss ned med vedkommende og si at vi tror at vi skal tenke i en annen retning. Så ærlighet, tydelighet og tilstedeværelse er viktig for oss. Alle er like. Ingen forskjellsbehandling. Uansett hvem du er og hvor du kommer fra. Men igjen, så tror jeg at det er lettere her enn mange andre steder. Fordi man har så lite fordommer. **Mhm.** Det er ganske kult.

Det høres sånn ut også. Kan du forklare litt rundt hvordan en ansettelse av en deltager foregår?

Ehm... Vi er jo eid av en tradisjonell attføringsbedrift, som heter ITAS. Og i utgangspunktet kommer alle deltagere fra oss. Og til ITAS, igjen, så kommer de fra NAV. Det er mennesker som er på ett eller annet tiltak. Det kan være arbeidsavklaring, for å se hva som er best og arbeidsevne, eller om det er grunnlag for uføretrygd. Ehh... Eller at det er et tiltak som handler om kvalifisering gjennom arbeid for å få jobb der ute. Og vi gjør begge deler her. Da søkes vedkommende inn fra NAV-kontoret til ITAS også sier dem at vi vil inn til PS:hotell.

Ehhh.. Så i den sammenheng så er det jo viktig at NAV kjenner oss godt, vet hva hotellet står for og hvordan vi jobber. Men i tillegg så er vi jo opptatt av å profilere oss, markedsføre oss og være synlig i media, i det offentlige rom og sosiale medier fordi vi også vil være en kanal der noen som har lest om oss, kan ringe til oss og si det her hørtes spennende ut, det her tror jeg at jeg trenger for å komme videre. Også guider vi dem da tilbake via NAV og inn i systemet. Vi får ikke noe ekstra støtte for det vi gjør, men i NAV-systemet så er det sånn at kommer du til en attføringsbedrift så får du et... får vi et bidrag for å drive opplæring for å utvikle dem for å gjøre den jobben vi gjør. Og av og til så opplever vi også at det ringer en tante eller en onkel eller en mamma eller... Å, det her hadde vært noe for min sønn.

Okei...

Ikke sant.. Eh.. Og når vi også forsøker å være synlig i media så er det fordi vi vet at motivasjonen er den viktigste enkeltstående faktor for å lykkes, og den som har lest om oss, drømt om oss og som vil hit og som kanskje må slåss litt for å få lov å begynne her, det er kanskje blant de beste kandidatene vi får. Så det er enklest å jobbe... Eller hjelpe mener jeg..

Skjønner. Sånn totalt sett, hvordan vil du vurdere arbeidsmiljøet ved hotellet?

Jeg tror alt i alt, så er det helt ok. Jeg tror det kunne vært bedre. Jeg skulle at vi hadde ressurser til å gjøre enda mer sammen. Mhm. Teambuilding aktiviteter, ut av huset, typ studieturer, osv osv. Mhm. Men det er vel det som er litt av cluet når man driver en 24 timers virksomhet. Så det er ikke en time på dagen der vi er stengt og der vi kan stikke av. Nei. Noe av det vi skal gjøre fremover, er å bruke eksterne ressurser og trekke dem inn her i stedet for. Ehh, slik at det kommer noen fra for eksempel Choice og snakker om salg og service, så kommer det kanskje noen fra Choice og snakker om det å være en god resepsjonist. **Mhm.** Det at de på kjøkkenet, kanskje tre stykker, kan får dratt på et annet hotellkjøkken og jobbe sammen med andre. Og prøve å gjøre sånne ting, når vi ikke har kapasitet til å dra ut, så må vi prøve å få ressursene til å komme inn her og bidra.

Så bra at muligheten er der.

STØTTE OG TILBAKEMELDING

Har dere noe rutiner på innføring og opplæring av nyansatte?

Ja... Alle avdelinger har standardprosedyrer i forhold til når nye deltagere da kommer. Vi har jo veldig fokus på opplæring og oppfølging, så vi starter.. Ehh... Litt avhengig av hvilken avdeling du kommer i.. Kommer du til resepsjonen, starter vi med arbeidsreglement. Vi starter med gjennomgang av brann og sikkerhet, vi går gjennom hele hotellet fordi det er superviktig å være kjent på det hotellet du skal begynne.. Får utlevert uniform også får du

utlevert et opplæringsprogram og blir introdusert til alle dine kollegaer. Så når man har... Også har vi i forkant før de begynner har vi ofte hatt en inntakssamtale der vi prøver å forstå hvem du er, hvilke utfordringer du har, hvilke drømmer du har, hvor du skal være om 3 til 5 år, hva du tror at vi kan hjelpe deg med, og det gjentar vi også med jevne mellomrom. Det er veldig ofte medarbeidersamtaler. I en ordinær bedrift har man kanskje det en gang i året, mens her gjør vi det mye oftere fordi vi er veldig opptatte av å avstemme hvordan går det deg og hva har du lært siden sist, hvordan ser det ut i forhold til de målene vi har satt oss, hva skal vi konsentrere oss om i neste periode.

Okei, men er det slik at de må fortelle om sine tidligere problemer som har ført dem hit?

For det første så vet ITAS mye om kandidaten. Vi trenger ikke å vite alt, men vi vil vite nok slik at vi forstår hva vi skal hjelpe dem med, hvilke hensyn vi må ta, hvilke spesielle utfordringer de har. Det må vi vite for å kunne hjelpe dem. Men utover det så er vi mer opptatte av hvor du skal, enn hvor du kommer fra. Men vi opplever at mange er veldig åpne og har veldig behov for å snakke om hva som har skjedd og hvorfor det har skjedd.

Okei, men har dere noe prosesser sådan for hvordan de kan ytre sine behov og vanskeligheter når de først er her?

Rent kollegialt, den sunne delen av arbeidshverdagen, har vi jo personalmøter. Der vi som ledere tar opp det som vi mener er viktig, inviterer til diskusjon om hvordan vi skal gjøre ting annerledes og der dem også kan komme med innspill til forbedringer eller endringer eller... Ja, utfordre oss på ting de generelt sett syntes ikke fungerer nok. På det personlige plan så har vi jo det i disse type medarbeidersamtalene, så er det jo runder med det i. I noen sammenhenger, hvis det er viktig så kan det være en trekantsamtale med NAV-konsulenten din, hvis man har behov for å snakke noe. Eller med legen, eller psykolog. I noen sammenhenger så er det sånn type trekantsamarbeid, men det kan kun foregå hvis deltageren selv ønsker det. Vi kan ikke stille krav til det i det hele tatt. Men av og til så ser man at det kan være nyttig for å hjelpe noen videre, hvis det er noen koder vi må knekke eller noe vi ikke får til å fungere. Når det er noe som ikke stemmer. Av og til så kanskje vi ser ting som ingen har sett før, det kan være helsemessige problemer, det kan være psykiske problemer, det kan være syn, det kan være andre ting som faktisk vi erfarer gjennom praktisk arbeid fordi vi jobber så tett innpå dem. Vi står jo sammen med dem hele dagen ikke sant..

Skjønner. Er disse problemene noe dere tar hensyn til senere ved arbeidsfordeling eller konflikter?

Ja, det må vi nesten. Man plasserer ikke noen med bakgrunn med sosial angst i resepsjonen med en gang. Det kan være noe vi tar senere.

Så bra. Hvordan viser dere støtte og gir tilbakemelding til deltagerne?

Ja, det blir gjennom medarbeidersamtalene. Da blir det at man sier at de er kjempeflinke, men at det kanskje er ting de må jobbe med. Er det ting som foregår der og da så tar man det jo da.

RESPEKT

Okei, respekt på arbeidsplassen, hva legger du i det?

Ehh... å bli sett, og bli hørt. Eh, og bli tatt tilstrekkelig hensyn til, men også stille krav til at du må innordne deg i det regelverket som gjelder for, for alle.

Og det går bra her?

Ja absolutt, det oppstår jo små konflikter innimellom men det gjør det på alle arbeidsplasser.

Det er sant.

TILLIT, ÅPENHET OG ÆRLIGHET

Gir dere deltagere mulighet til å bli utfordret i hverdagen?

Hver dag... Noen syntes de får for små utfordringer, noen syntes de får for tøffe og at de blir for store. Så det må vi jo avpasse etter hvert, derfor har vi ikke en standard opplæringsplan for alle.

Nei?

Det blir en individuell opplæringsplan som gjør at noen bruker lang tid på det, noen bruker 3 måneder på det og er klar som bare det. Jeg tror det satt en her på slutten som ikke trengte så lang tid.

Nei, han fortalte at han hadde vært her siden februar og allerede hatt fått ny jobb som starter i mai.

Ja, ikke sant. Og sånn er det for noen vedkommende..

ET LITE OPPHOLD DA HOTELLSJEFEN BLE TILKALT.

Kan du gjenta spørsmålet, jeg falt helt ut av det jeg nå.

Ja, vi pratet om å utfordre deltagerne. Du har også nevnt ved en tidligere anledning, dette med hospitering. Hvordan blir dette aktuelt?

Der gjør vi en vurdering sammen med kandidaten, så ser vi veldig tydelig at når folk har vært her en stund så har de behov for nye utfordringer. Og da kaller vi det ofte gi en

realitetsorientering og få lov å være 3 måneder på Scandic relativt tidlig, for da ser man hvor lista ligger og hvilket nivå man er på. Også kommer de ofte litt mer ydmyke tilbake og sier jeg må lære det og jeg må lære det. Og det er supernyttig for oss, og for dem. Og bare det... Vi bruker Scandic til intervju også, jobbintervju. Tenk så flott å få trent seg på det, før man kommer til den ene jobben man virkelig har lyst på. Hadde ei jente som var i 40-årene og aldri hadde vært på intervju i hele sitt liv, tenk så fint at det første da... Det er ikke vi som leker. For det blir liksom litt sånn.. Eller en NAV-konsulent som finner på. Og heller komme seg ut av huset og inn i en annen bedrift, for å få et ordinært intervju. Man blir tryggere neste gang..

Det er en smart løsning. Hva slags bakgrunn eller utdanning er mest vanlig blant deltagerne?

Deltakerne.. Veldig store hull i utdannelsen. Unntaksvis så har dem noe utover videregående. Okey. Unntaket kan være flerkulturelle innvandrere, som kommer fordi de trenger hjelp til, til å forstå det norske arbeidsmiljøet. Arbeidslivet, lære seg språk og få seg en erfaring fra en norsk arbeidsplass. Der kan vi jo oppleve at vi har mennesker med høyere utdanning. Det er jo unntaket. Ja. Mange dropouts.

Okei...

KOMMUNIKASJON

Ehh... Kommunikasjon og konfliktforebygging er noe vi tenker kan være aktuelt å ha i bakhodet på alle arbeidsplasser. På hvilken måte håndterer du dette som leder?

Det tror jeg varierer veldig fra avdeling til avdeling. Eeh, og hvis du ser på housekeeping for eksempel, eeh, så forsøker vi å unngå å få for mange av en nasjonalitet. For da har den en tendens til å klikke seg. Også har vi, i og med at vi har stort mangfold, så er det mange mann/kvinne-konflikter også. Fordi det er mange deltakere med innvandrers bakgrunn, som har andre forhold til jobbe på tvers av kjønn. Menn som synes det er vanskelig å håndhelse på sjefen. Og som kommer hit og tror at han kan slippe det. Og som tror at han kan få sitte eget bønnerom, for å kunne be, ikke sant. Og da er vi veldig tidlige, allerede før dem begynner, at noen av premissene, med den jobben vi er satt til å gjøre er at du må jobbe med å være integrert. Så det er ikke noe som dukker opp etter hvert at... Vi må gjerne tilrettelegge, for at du kan få be, men da får du bruke en garderobe eller et areal som er ok.. Eeh, og hvis du ikke kan, eller er villig til å tilpasse deg, så blir det vanskelig for deg å gjøre en jobb, for å få deg tilbake til arbeidslivet. Og litt sånn at, hvis vi skal sitte med 30 stykker og alle skal ha særbehandling, så blir det ikke noe godt arbeidsmiljø i det hele tatt. Og så tror jeg at vi forebygger mye konflikter med å være tilstede. Ved å fange det tidlig opp og adressere med

en eneste gang. Mhm. Eeh, og jeg må si at jeg opplever det som et relativt lite problem. Kanskje Fredrik vil mene noe annet i housekeeping, fordi han har en så tung andel med afrikanere og andre nasjonalitet. Og de er jo ganske aggressive i utgangspunktet. Det er jo en sånn rangordning med hvilke land som mobber hvilke land, og ja. Pretty complicated. Mens her i resepsjonen, restaurant, kjøkken – så opplever jeg at det er, det er ikke det store problemer, fordi alle har en historie. Alle har en bakgrunn, alle har hatt det først og de er ikke her for å lage enda flere konflikter. De er her fordi dem vil, vil videre. Så kanskje vi til og med er litt heldigere enn mange andre. **Man er såpass klar over at alle har en bakgrunn?** Alle har en historie som de bærer på, som har gitt dem noe, ja, utfordringer i livet. Så det er ganske kult å se på, faktisk.

Mhm... Hva slags utfordringer kan oppstå når man innehar en personell med eventuelle vanskelige og forskjellige bakgrunner?

Ja! Jeg tror, hvis jeg skal oppsummere, så synes jeg den største utfordringen er at hvis man har krevende tilfeller, å kjenne seg trygg på at det du gjør er riktig. Vår måte å reagere på, og vår måte å agere på. Hvis det oppstår en vanskelig situasjon. Et godt spørsmål er, eller et eksempel, er for eksempel rus. Hva gjør du med noen som du har mistanke om at har falt tilbake til gamle synder. Hvordan håndterer du den situasjonen. Skal du konfrontere? Skal du avvente? Skal du be om faghjelp? Og hvordan håndterer man disse krevende situasjonen? Hvis du har en med psykisk lidelse, som åpenbart er litt redd og litt bekymra, skal du presse vedkommende allikevel for å dytte dem videre, for å hjelpe dem? Mhm. Eller skal du la dem være litte grann i fred, og si at den første perioden, så handler bare om å skape en tryggarena for deg. Mhm. Du skal kjenne deg vel når du kommer på jobb, du skal kjenne deg inkludert, du skal kjenne deg trygg. Når skal vi begynne å si at: nå må du steppe opp og nå må du videre. Nå må du bort derfra også må du ut i front og møte kunden. Eeh, noe av sånt som er krevende for oss. Hele tiden forsøker vi å tenke at dette her skal være som en hver annen arbeidsplass. Hvor vi håndterer det så likt opp mot det ordinære arbeidslivet som mulig.

Skjønner...

ANNET

Ehh... I hvilken grad har PS:hotell en rekrutteringspolitikk og opplæringspolitikk med sikte på å utvikle mangfold?

Ehh... Ja.. Vi har jo ingen spesifikk målsetning på dette. Men jeg opplever jo at det vi gjør er bra. Ehh.. Her har alle de samme sjansene. Alle skal videre, ingen får jobb her. Vi skal

forsøke å se deg som et individ og se ditt potensial. Og med dine muligheter, og det som utgangspunkt. Så skal vi forsøke å finne en vei som leder til målet.

Okei.. Hvilke konsekvenser har aktivt arbeids med mangfold og inkludering gitt i deres bedrift?

Eh, jeg tror det gir oss mange erfaringer. Mhm. Eeh, hver eneste dag. OG vi bruker med jevne mellomrom å sette oss ned, og reflektere over det. Mhm. Hva har vi lært? Hva har vært fascinerende? Kan vi trekke noen konklusjoner av det? Hvordan kan vi ta det med oss neste gang vi får en tilsvarende problemstilling eller en tilsvarende gruppe eller tilsvarende deltaker. Mhm. Så vi prøver jo å bruke også alle erfaringer vi gjør. Mhm. Og ta det med oss i det videre arbeidet. Mhm. For å bli bedre. Ja. For å prøve å bli bedre.

Har du noe mer du ønsker å legge til?

Nei, jeg syntes dette høres veldig spennende og bra ut. Jeg bidrar gjerne senere hvis det dukker opp flere spørsmål

Da takker vi for din tid.