

333251

332991



BCR3102

BACHELOROPPGAVEN

HOTELLEDELSE

VÅREN 2018

"DENNE BACHELOROPPGAVEN ER GJENNOMFØRT SOM EN DEL AV
UTDANNELSEN VED HØYSKOLEN KRISTIANIA. HØYSKOLEN KRISTIANIA ER
IKKE ANSVARLIG FOR BACHELOROPPGAVENS METODER, RESULTATER,
KONKLUSJONER ELLER ANBEFALINGER."

Forord.

Denne bacheloroppgaven markerer milepælen ved at vi avslutter vår bachelorgrad i hotelledelse ved Høyskolen Kristiania våren 2018. Semesteret og medfølgende arbeid med oppgaven har vært en spennende reise for oss begge da vi har utviklet oss på både det akademiske, så vel som det personlige plan. Det har til tider medbrakt både frustrasjon og lav motivasjon, så vel som glede, mestringsfølelse og bratte læringskurver for begge to.

Med dette ønsker vi å takke flere for at arbeidet har blitt en realitet.

Først og fremst ønsker vi å takke veilederen vår, førsteamanuensis Elin Bolann ved Høyskolen Kristiania. Du har vært en svært verdifull brikke i utviklingen av vårt arbeid med hyppige veiledningstimer gjennom prosessen. Tusen takk for motiverende oppmuntringer, konstruktiv kritikk og svar på alle spørsmål som har dukket opp.

Vi ønsker også å takke vår foreleser Henning Friberg som har guidet oss gjennom de tre årene ved Høyskolen Kristiania. Tusen takk for mange inspirerende innspill og historier som vi tar med oss ut i bransjen når vi nå skal entre den for fullt.

Videre vil vi også rette en takk til Anne for alle middager du har bidratt med under våre skriveøkter, samt for din tålmodighet når vi har tatt over stuen for å skrive til alle døgnets tider. Vi vil også rette en stor takk til Vebjørn for det fine rommet vi fikk da vi bodde i Holmenkollen i forbindelse med en av våre intense skriveperioder. Ellers takker vi øvrige venner og familie som knapt har sett snurten av oss det siste halvåret. Vi kommer sterkere tilbake!

Sist, men ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til alle respondentene som med glede har stilt opp i forbindelse med gjennomføring av dybdeintervjuer. Vi takker for deres åpenhet rundt opplevelser, tanker og følelser ved de respektive arbeidsplassene. Tusen takk for at dere har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne oppgaven.

Oslo, Juni 2018.

332991 & 333251

Sammendrag.

Hotellmarkedet preges i dag av sterke etterspørselssvingninger, som videre resulterer i varierende etterspørsel etter arbeidskraft. Dette er spesielt gjeldende sesongbasert hotelldrift ved perifere destinasjoner. Bacheloroppgavens tematikk forankres i dette, der formålet er å belyse hvordan organisasjonskulturelle elementer innvirker på ansattes intensjoner om å forlate bedriften – eller returnere ved neste høysesong. For å undersøke dette ble følgende problemstilling formulert:

”Hvordan kan organisasjonskultur ha en innvirkning på turnoveren ved sesonghoteller?”

Problemstillingen konkretiseres videre ved hjelp av fem forskningsrelaterte antakelser som presenteres løpende gjennom studiens teoriforankring. Teoridelen vil videre fungere som et grunnlag for undersøkelsen av problemstillingen, og videre tolkes i henhold til funn i analysedelen. Her benyttes organisasjonskulturens fem generelle effekter på atferd for å strukturere hele studiet.

Studiens empiri benytter fenomenologisk metodologi som forskningsdesign. Videre blir det gjennomført 7 dybdeintervjuer med aktuelle respondenter fra ulike sesonghoteller i Norge og Sverige.

Våre funn viser til at organisasjonskulturelle elementer har innvirkning på sesongarbeideres turnoverintensjoner. Tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og ledelse er alle påvirkende faktorer i en sesongarbeiders opplevelse av arbeidsplassen. Ved negative opplevelser kan drivere til å forlate arbeidsplassen oppstå. Til tross for dette vil det være viktig å understreke at dette er et kvalitativt studie. Dermed setter det ikke oss i en posisjon til å generalisere eller peke på kausale årsakssammenhenger. Derimot kan undersøkelsen bidra til å redegjøre for økt kunnskap om ansattes subjektive erfaringer og tolkninger av organisasjonskulturens innvirkning på turnover ved sesongbasert hotelldrift.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
1.1 PROBLEMSTILLING	7
1.2 AVGRENSNINGER OG BEGREPER	8
2.0 TEORI	8
2.1 TURNOVER	8
2.1.1 Innledning til turnover.....	8
2.1.2 Årsaker til turnover	9
2.1.3 Konsekvenser ved turnover.....	9
2.2 ORGANISASJONSKULTUR	10
2.2.1 Hva er organisasjonskultur?	10
2.2.2 Integrering av kulturinnhold.....	14
2.2.3 Faktorer som påvirker organisasjonskultur	14
2.2.4 Organisasjonskulturens generelle effekter	15
2.3 SESONGHOTELLER.....	20
2.3.1 Introduksjon sesonghoteller og sesongarbeidere	21
2.3.2 Turnover ved sesonghoteller.....	21
2.3.3 Organisasjonskultur ved sesonghoteller.....	22
2.3.4 OPPSUMMERING TEORI.....	28
3.0 METODE	29
3.1 INNLEDNING TIL METODE.....	29
3.2 VALG AV METODE: KVALITATIV TILNÆRMING.....	29
3.3 FORSKNINGSDESIGN.....	30
3.4 UTVALG OG REKRUTTERING	31
3.5 DATAINNSAMLINGSMETODE	32
3.6 INTERVJU.....	33
3.7 TRANSKRIBERINGSPROSESSEN	34
3.8 KVALITETSSIKRING.....	36
3.8.1 Pålitelighet (reliabilitet)	36
3.8.2 Troverdighet (Intern validitet).....	37
3.8.3 Overførbarhet (Ekstern Validitet).....	37
3.8.4 Bekreftbarhet (Objektivitet).....	38
3.8.5 Utfordringer i undersøkelsesprosessen.....	38
3.8.6 Forskningsetikk.....	38
4.0 UNDERSØKELSENS FUNN	39
4.1 INNLEDNING	39
4.2 TILHØRIGHET OG FELLESKAP	39
4.2.1 Medlemskap.....	39
4.2.2 Innflytelse	40
4.2.3 Integrering av ansatte.....	40
4.2.4 Emosjonell tilknytning.....	41
4.3 MOTIVASJON	42
4.3.1 Motivasjonsfaktorer for å jobbe som sesongarbeider.....	42
4.3.2 Viktigheten av sosiale relasjoner.....	43
4.4 TILLIT.....	43
4.4.1 Respondentenes tolkning av tillitsbegrepet.....	43
4.4.2 Utvikling av tillit til arbeidsplassen som nyansatt	44
4.5 SAMARBEID OG KOORDINERING.....	44
4.5.1 Arbeid med teambygging	44

4.5.2	Arbeid med gruppeutvikling	45
4.5.3	Gruppens oppnåelse av "sitt fulle potensiale"	45
4.6	LEDELSE	46
4.6.1	Respondentenes oppfatning av ledelsen ved hotellet	46
4.6.2	Viktig for ledere ved sesonghoteller	46
4.6.3	Opplæring.....	47
4.6.4	Ledelsestiltak for å bevare sesongarbeidere.....	47
5.0	ANALYSE AV INNHENTEDE DATA	48
5.1	TILHØRIGHET OG FELLESSKAP	48
5.2	MOTIVASJON	53
5.3	TILLIT.....	54
5.4	SAMARBEID OG KOORDINERING.....	56
5.5	LEDELSE	58
6.0	KONKLUSJON.....	61
6.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	64
7.0	LITTERATURLISTE	66

VEDLEGG

Vedlegg I	Intervjuguide.....	69
Vedlegg II	Eksempel på transkribering.....	74

Tabeller

Tabell 3.4.1	Presentasjon av respondentene.....	32
Tabell 4.3.1.1	Funn av motivasjonsfaktorer blant sesongarbeidere.....	47
Tabell 4.6.2.1	Funn av faktorer som er spesielt viktige eller utfordrende for ledere ved sesonghoteller.....	51
Tabell 5.5.1	Sammenheng mellom respondentenes oppfattelse av gruppeutvikling og turnoverintensjoner.....	60

Figurer

Figur 1.1.1	Organisasjonskulturens innvirkning på turnovergraden ved sesonghoteller.....	7
Figur 2.2.1.1	Tre nivåer for mental programmering.....	12
Figur 2.2.1.2	Scheins organisasjonskulturnivåer.....	13
Figur 2.2.4.2	Herzbergs tofaktorteori for arbeidsmotivasjon.....	17
Figur 6.1	Forskningsmodell utledet av organisasjonskulturens fem generelle effekter.....	64

1.0 Innledning

Bakgrunnen for bacheloroppgaven kommer av erfaring fra arbeidslivet og en interesse for *turnover* og *organisasjonskultur*. Begrepet turnover i henhold til ansatte benyttes gjerne i sammenheng med at ansatte avslutter sitt arbeidsforhold innen en organisasjon (Grimsø 2004, 112). Hotellbransjen kjennetegnes ved høy grad av turnover, og forskning viser til at særlig høyt utdannede ansatte slutter. Blomme (2006) viser til en turnover rate på omlag 70%, der hotellhøyskolen i Haags nyutdannede slutter i bransjen innen seks år. *Turnoverrate*, eller turnoverprosent, beregnes ved å se på forholdet mellom antall oppsigelser og det gjennomsnittlige antallet ansatte i en bedrift. Dette sees i kontekst av en gitt tidsperiode, som for eksempel et år (Grimsø 2004, 46). I tillegg til turnovers relevans i dette studiet, har egen erfaring med høy grad av personalutskiftninger ført til at turnover har blitt et naturlig tema for bacheloroppgaven.

Bang (1988, 28) definerer organisasjonskultur som “systemet av felles delte måter å fortolke verden på, som utvikler seg i en organisasjon når organisasjonsmedlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”. Da valget falt på turnover og organisasjonskultur som hovedtemaer, ble det drøftet hvorvidt temaene kunne spisses inn. Tankegangen førte oss tilbake til andre semester ved Høyskolen Kristiania. Det ble foretatt en studietur til Trysil og studentene ble introdusert til ulike interesser i destinasjonen. Ulike problemstillinger tilknyttet destinasjonens store *sesongvariasjoner* ble fremlagt, noe som medførte stor interesse. På internasjonal skala kan man definere sesongvariasjoner i reiselivsbransjen som “etterspørselstopper” på ulike tider av året. Når man snakker om sesongvariasjoner deler man gjerne inn i ulike nivåer: høy-, skulder- og lavsesong. Med etterspørselstopper menes dermed høysesong, der etterspørselen etter tilbudet er høyest (Kennedy 1999, 26). Til tross for at alle destinasjoner opplever en viss form for sesongvariasjoner, viser forskning at perifere destinasjoner har størst utfordringer relatert til dette (Lundberg m.fl. 2008).

Med dette kommer inspirasjonen til bacheloroppgaven, hvor vi ønsker å dykke inn i problemstillinger knyttet til turnover ved perifere hoteller, som høyfjellshoteller og fjordhoteller. I den forbindelse ønskes det å innhente nyttig kunnskap som bidrar til å danne grunnlaget for vår fremtid i hotellbransjen.

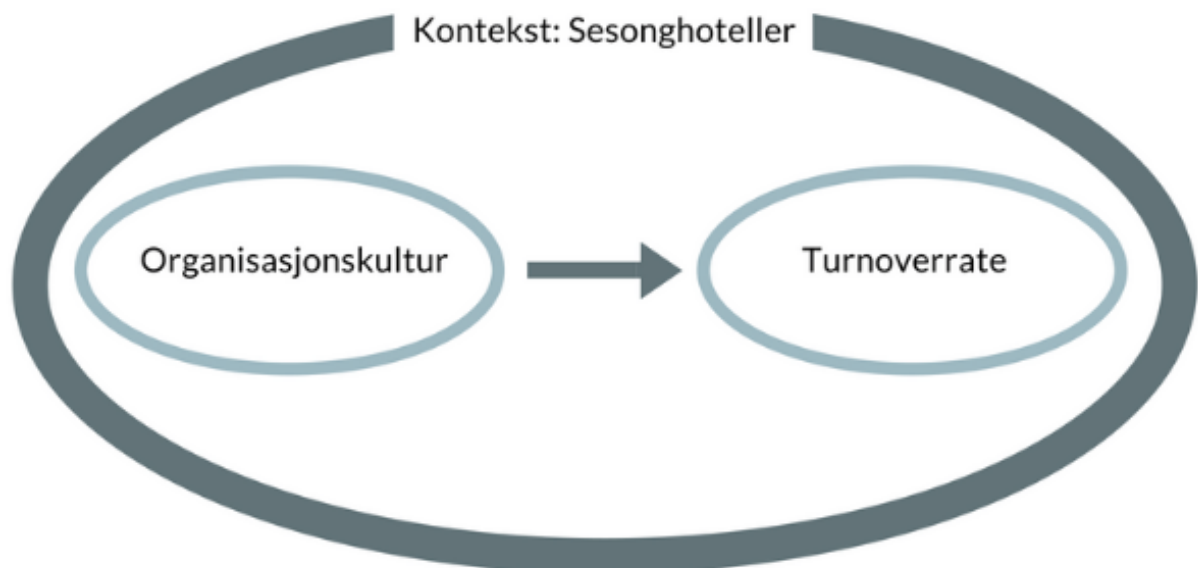
1.1 Problemstilling

Problemstillingen antyder hva som skal undersøkes og er derfor en viktig del av forskningen. Den legger utgangspunktet for videre valg av forskningsdesign, metode, utvalgsstrategi, datainnsamlingsmetode, analyse og rapportering (Jacobsen 2015, 67-68). Hvilke resultater som fremkommer av forskning vil med andre ord kunne grunnlegges ved formulering av problemstillingen.

Problemstillingen i dette studiet forankres i tre begreper. Organisasjonskultur og turnover er to svært aktuelle temaer i hotellbransjen og danner grunnlaget for problemstillingens formulering. De to variablene innlemmes i konteksten sesonghoteller og formuleres på følgende måte:

”Hvordan kan organisasjonskultur ha en innvirkning på turnoveren ved sesonghoteller?”

Basert på problemstillingen har det blitt utarbeidet en figur som utformer en grafisk presentasjon av dens variabler i henhold til konteksten. Med dette presiseres utgangspunktet for undersøkelsen, hvor målet foreligger i å undersøke hvordan organisasjonskulturen kan innvirke på turnoveren ved sesonghoteller.



Figur 1.1.1 *Organisasjonskulturens innvirkning på turnoveren ved sesonghoteller.*

1.2 Avgrensninger og begreper

Organisasjonskultur er et bredt begrep, hvilket medfører vanskeligheter ved å ta for seg all litteratur og forskning som forankres i begrepet. På bakgrunn av dette avgrenses undersøkelsen til organisasjonskulturens fem generelle effekter på atferd, presentert av Jacobsen og Thorsvik (2013), og som videre vil presenteres i bacheloroppgavens teoriforankring. I tillegg er det verdt å understreke at begrepet turnover i studiets sammenheng refererer til om en sesongarbeider returnerer ved neste sesong eller ikke. Studiets kontekst innlemmes ved sesonghoteller, hvilket anses som bedrifter med svært høy etterspørsel ved en eller flere spesifikke tider av året (Kennedy 1999, 26). Bruken av begrepet *sesongarbeidere* vil derav begrenses til midlertidige ansatte ved sesonghoteller i perifere destinasjoner. Sesongarbeidere utenom hotellbransjen, samt sesongarbeidere ved hoteller i urbane destinasjoner, vil derav ikke ha relevans for studiets undersøkelser. Videre vil det også være viktig å presisere at denne undersøkelsen tar for seg hvordan organisasjonskulturen kan påvirke turnoverraten ved sesonghoteller, og utelukker av den grunn det faktum at turnover også kan ha en innvirkning på organisasjonskulturen ved en bedrift.

Årsaker til turnover kategoriseres i teorien etter interne og eksterne forhold. På bakgrunn av at problemstillingen begrenses til hvordan organisasjonskulturen kan påvirke turnoverraten, er det ønskelig å begrense studiet til de interne forholdene. Derav ser vi i undersøkelsen bort i fra eksterne forhold som ikke kan påvirkes av arbeidsgiver, og som utformes av arbeidstakers private livssituasjon.

2.0 Teori

2.1 Turnover

2.1.1 Innledning til turnover

Begrepet *turnover* i henhold til ansatte benyttes som nevnt i sammenheng med at ansatte avslutter sitt arbeidsforhold innen en organisasjon (Grimso 2004, 112). Når en arbeidstaker slutter i en bedrift vil det medføre kostnader for arbeidsgiveren. Stillingsutlysning, gjennomføring av rekrutteringsprosesser og opplæring av den nyansatte vil påvirke disse kostnadene. I tillegg kan det forekomme produktivitetstap da den nyansatte først må tilegne seg ny kunnskap før den når kunnskapsnivået til den ansatte som endte sitt arbeidsforhold, samt at sjansen øker for begåelse av feilgrep (Taylor og Stern 2009, 65). Turnover innen en

spesifikk avdeling kan være svært høy til tross for at den gjennomsnittlige turnoveren for hele bedriften er lav. Dersom det foreligger svært høy turnover innen en avdeling, kan dette indikere at det foreligger utfordringer ved denne delen av driften (Grimsø 2004, 52).

2.1.2 Årsaker til turnover

Turnoveren ved en organisasjon kan ofte være på bakgrunn av svikt i bedriftens rekrutteringsstrategier, tiltak og interne prosedyrer (D'Anuzzio-Green m.fl. 2002, 56). For å muliggjøre forbedringer er årsakssammenhengen essensiell. Det finnes flere årsaker til at ansatte ender sitt arbeidsforhold i en bedrift. Pensjon, sykdom eller endring i familieforhold er eksempler på årsaker en bedrift ikke kan påvirke. Derimot er det med viktighet å kartlegge årsakene dersom en arbeidstaker avslutter sitt arbeidsforhold til fordel for en annen arbeidsgiver (Grimsø 2004, 46).

Enhver virksomhet ville vært svært stillestående dersom det ikke eksisterer noen form for turnover. På bakgrunn av dette er det både ønskelig og realistisk å ha en viss turnover (Grimsø 2004, 47). Likevel er turnover i de fleste sammenhenger uønsket (Alverén m.fl. 2012). Grimsø (2004, 47) definerer to typer uønsket turnover: turnover forårsaket av interne forhold i organisasjonen og turnover forårsaket av arbeidstakers eksterne situasjon. Interne årsaker til at arbeidstakere ønsker å avslutte sitt arbeidsforhold kan eksempelvis være dårlig ledelse, lite utfordringer ved arbeidsoppgaver, misnøye i henhold til lønn, overtidarbeid, arbeidsmiljø eller generelt dårlige arbeidsforhold (Grimsø 2004, 47-49). Den andre formen for uønsket turnover vil være vanskelig for arbeidsgiver å påvirke. Dette er på bakgrunn av at den eksterne situasjonen kan omhandle arbeidstakers boligforhold, arbeidsreise, videreutdanning, familieforhold, eller konkurrerende jobbtillbud (Grimsø 2004, 49-50).

2.1.3 Konsekvenser ved turnover

Enhver ny medarbeider betyr i realiteten en endring for organisasjonen. Nye ansatte vil medbringe nye evner, kunnskaper, egenskaper og holdninger som vil innvirke på problemløsning og mellommenneskelige forhold (Grimsø 2004, 55). Med andre ord kan turnover gi positivt utslag dersom den nyansatte er bedre egnet til arbeidet enn sin forgjenger. I tillegg kan utskiftning av stab øke mangfoldet i arbeidsgruppen (Alverén m.fl. 2012).

Som nevnt er turnover i en organisasjon oftest uønsket. Når en ansatt forlater en organisasjon vil det påvirke direkte kostnader forankret i rekruttering og opplæring, samt indirekte kostnader relatert til tap av kompetanse (Alverén m.fl. 2012). Prosessen ved å rekruttere en ny ansatt er svært omfattende, da det både er tid- og ressurskrevende. Blant annet må det utføres kartlegging av hvilke arbeidsoppgaver som skal fylles, og hvilke krav bedriften stiller ved eventuelle kandidater (Grimsø 2004, 55-56). I etterkant av en ansettelse begynner opplæringsperioden. Her vil det foreligge kostnader forbundet med ekstra bemanning over en periode, da det tar tid for den nyansatte å oppnå bedriftens kompetansekrav (D'Annunzio-Green m.fl. 2002, 107). I denne perioden kan produktivitet- og effektivitetstap for organisasjonen oppstå, samt at kvaliteten ved utførelsen av arbeidet kan svekkes (Walsh og Murray 2007).

Forskning viser at kostnadene ved turnover for en ansatt på lavt nivå i en organisasjon, vil ligge på rundt 30 til 50 prosent av den ansattes årslønn. Kostnadene for en mellomleder ligger på mellom 125 til 200 prosent av årslønnen (HR Norge 2013). Med andre ord vil én oppsigelse skape ringvirkninger som sammen utgjør store kostnader for organisasjonen.

2.2 Organisasjonskultur

2.2.1 Hva er organisasjonskultur?

For å forstå begrepet *organisasjonskultur* vil det være fordelaktig å først definere ordets to komponenter. Det finnes utallige betydninger og definisjoner av begrepet *kultur*, blant annet fordi det kan fremstå som noe immaterielt og abstrakt (Bang 1988, 21). Man kan definere kultur som “den kollektive, mentale programmering som skiller medlemmene av en gruppe mennesker fra en annen” (Ø. Dahl 2013, 49). Videre vil også begrepet *organisasjon* ha mange forskjellige definisjoner. S. Dahl (2000, 14) definerer en organisasjon som “et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål”.

Etter å ha definert komponentene uavhengig hverandre, er det ønskelig å vise til hvilken betydning begrepene har satt i sammenheng. Bang (1988, 28) definerer organisasjonskultur som “systemet av felles delte måter å fortolke verden på, som utvikler seg i en organisasjon når organisasjonsmedlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”. Bedriftsledere er vanligvis enige om viktigheten av engasjerte ansatte, samt det å etablere gode sosiale nettverk på arbeidsplassen. Dette vil kunne skapes gjennom en sterk organisasjonskultur. For at

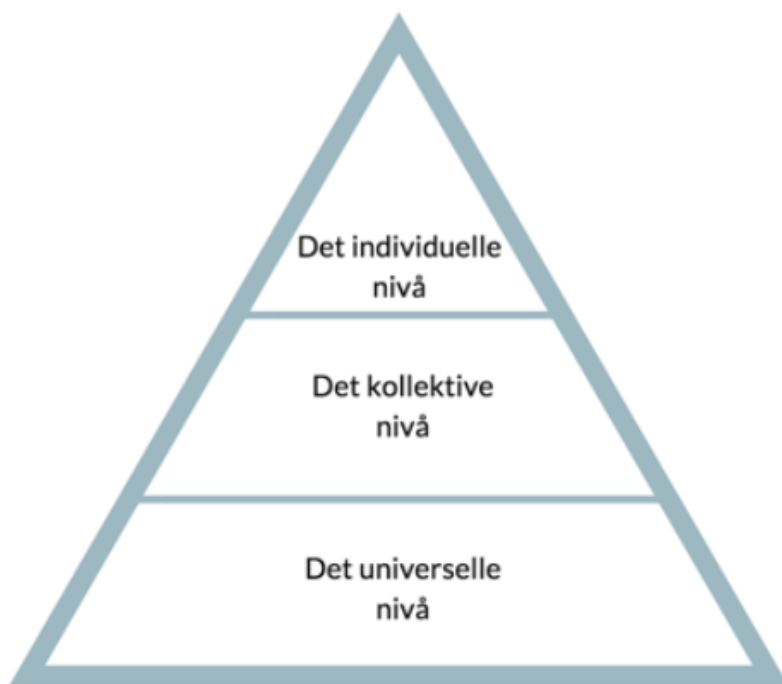
bedriften skal kunne oppnå sine mål, er man i dag avhengig av organisasjonens humankapital i langt større grad enn tidligere. Jacobsen og Thorsvik (2013) forklarer videre at “det er riktig i moderne organisasjoner å hevde at det enkelte individ er organisasjonens viktigste ressurs”.

2.2.1.1 Bangs kjerneelementer

Bang (1988) hevder at det eksisterer fire kjerneelementer ved en organisasjonskultur. Disse forankres i *normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser*.

Normer kan forklares som all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av en gruppe. Dette kan være uttalt eller ikke, og individer som ikke følger normene kan utsettes for sanksjoner. Normer har noen grunnleggende egenskaper ved at de kan være bevisste eller ubevisste, kollektive eller individuelle, samt at de predikerer atferd. Det kan skilles mellom formelle og uformelle normer, hvor lovverket kategoriseres som en formell norm, mens de uformelle normene eksempelvis kan være atferdsrelaterte (Bang 1988, 54-55).

Verdibegrepet kan defineres som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutttilstand, personlig eller sosialt, er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand. Hofstede (1980) hevder at verdier er en del av “de mentale programmer” som mennesker anvender for å orientere seg i omgivelsene. Videre skiller han mellom tre nivåer: det universelle nivå, det kollektive nivå og det individuelle nivå. Det universelle nivå inkluderer de fleste, er menneskets biologiske “operativsystem” og sier noe om menneskelige måter å uttrykke seg på. Det kollektive nivå innrammes av deltakende mennesker i en gruppe eller en kategori. Her inkluderes blant annet kulturelle verdier, språk og atferd innad gruppen. Videre forklares det individuelle nivå som helt unikt for individet; det som ikke deles av noen andre (Bang 1988, 50-51).



Figur 2.2.1.1 *Tre nivåer for mental programmering* (Bang 1988, 51).

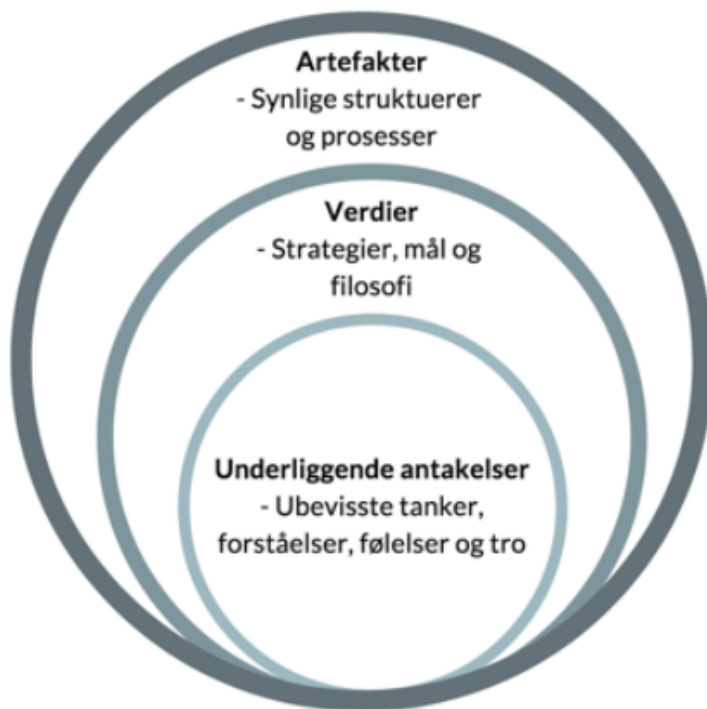
Virkelighetsoppfatning kan beskrives som den kollektive fortolkningen av virkeligheten. På organisasjonsnivå vil den overføres til nye medlemmer, og kjennetegnes ved at den oftest er ubevisst. Virkelighetsoppfatningen vil være distinkt for den bestemte gruppen (Bang 1988, 60).

Grunnleggende antakelser kan defineres som tillærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser, og på dens interne integrasjonsproblemer. Over tid vil antakelsene tas for gitt fordi de til stadighet anvendes i problemløsning, og fordi gruppen anser dem som fungerende. Det som tidligere var en subjektiv virkelighet transformeres gradvis til realitet; den subjektive virkeligheten anses å være objektiv. Felles, delte antakelser kan betraktes som en slags “autopilot” som angir både retning og fokus på vår oppmerksomhet uten at vi er fullt ut bevisst på dette (Bang 1988, 56).

2.2.1.2 Scheins organisasjonskulturnivåer

Schein (2010) deler organisasjonskultur inn i tre nivåer som vist i figur 2.2.1.2 under. Det første nivået omhandler *underliggende antakelser*: ubevisste tanker, følelser og oppfatninger som ofte blir tatt for gitt. Schein hevder at ved problemløsning, hvor en bestemt løsning eller prosedyre for å nå frem til løsningen fungerer hver gang, vil den etterhvert kunne betraktes

som realitet. Dette fører videre til troen på at det er slik samfunnet fungerer. Scheins andre nivå forankres i de eksplisitte *verdier og normer* som omfatter de synlige og bevisste perspektivene. Dette inkluderer organisasjonens mål, normer, strategier og sosiale prinsipper. Med andre ord vil dette nivået vise til hvordan organisasjonen ønsker å fremstå. På den andre siden vil en organisasjon kunne hevde noe, men handle på en annen måte. Ved analyse av en organisasjons verdier vil det derfor være viktig å skille de *forfekte verdiene* (“slik sier vi at vi gjør det i vår organisasjon”) og de *virkelige verdiene* (“slik gjør vi det faktisk i vår organisasjon”). Scheins tredje og siste nivå omhandler *artefakter*. Dette forankres i synliggjøring av organisasjonsstrukturen, arbeidsprosesser og resultater, hvilket videre er det mest synlige nivået av en organisasjonskultur. Nivået kan beskrive kulturens konstruerte sosiale og fysiske miljø (Schein 2010).



Figur 2.2.1.2 Scheins organisasjonskulturnivåer (Schein 2010).

Schein hevder også at medlemmer tilslutter seg en kultur basert på dens verdier. Medlemmene følger de kulturelle normene ved at deres egne, underliggende overbevisninger og grunnleggende antakelser støtter opp om disse. Normer og verdier vil videre fremme aktiviteter som produserer artefakter på overflatenivået, og dermed synliggjør det som er underliggende (Schein 2010).

2.2.2 Integrering av kulturinnhold

Jacobsen og Thorsvik (2013) fremlegger fem aspekter som er viktig ved integrering av organisasjonens kulturinnhold; altså normer, verdier og artefakter. I tillegg til å bevisst *rekruttere* sine ansatte basert på den allerede eksisterende organisasjonskulturen, kan ledere påvirke kulturinnholdet gjennom *riter og seremonier*. Dette er planlagte aktiviteter som gjennomføres for å markere spesielle begivenheter eller hendelser. Videre kan ledere også illustrere og inkarnere bedriftens verdier gjennom *historiefortelling*, som eksempelvis baseres på tidligere bedriftsrelaterte hendelser. Det fjerde aspektet forankres i *språk- og kommunikasjonsstrategi* hvor verdier og normer uttrykkes gjennom eget språk, slagord eller lignende. Jacobsen og Thorsviks femte aspekt omhandler *sosialisering* hvor de ansatte integreres i organisasjonen gjennom læring om ønsket oppførsel for å oppnå aksept og anerkjennelse. I løpet av sosialiseringprosessen dannes det sosial identitet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 147-149).

2.2.3 Faktorer som påvirker organisasjonskultur

Det skilles mellom fire ulike faktorer som har innvirkning på en bedrifts organisasjonskultur.

Kulturelle føringer fra omgivelsene omhandler de betingelser organisasjonen ikke kan råde over, og er med på å sette rammen for hvilken organisasjonskultur som utvikles.

Nasjonalkulturen i organisasjonens land vil ha innflytelse, i tillegg til lokal kultur tilknyttet plasseringen av organisasjonen i et geografisk område. Bransjen organisasjonen befinner seg i, vil også påvirke gjennom virkelighetsoppfatninger og spilleregler. Sist, men ikke minst, vil lover og regler befestet av myndighetene være førende på organisasjonens tilpasning i henhold til omgivelsene, samt hva som betraktes som viktig og mindre viktig (Bang 1988, 78).

Arbeidets innhold påvirkes av markedet bedriften opererer i. I et marked vil organisasjonen forholde seg til ulike interessenter som kunder og leverandører, samt konkurrenter og finansielle kilder. Avhengig av type organisasjon vil noen ha mangfoldige kundegrupper og leverandører, hvilket videre kan bidra til å skape *subkulturer* i organisasjonen (Bang 1988, 78). Subkultur kan defineres som dannelsen av mindre grupper med egne interesser og formål, og som videre kan være avvikende i forhold til organisasjonens egne målsettinger. Et eksempel på dette kan være en organisasjon med både bedriftskunder og private forbrukere. Til tross for at dette kan medføre uoverensstemmelser i tankegang og gjennomføring, vil ikke

det nødvendigvis være et problem for organisasjonen. Problemet oppstår når en såkalt motkultur til organisasjonen etableres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 152). Tilbake til arbeidets innhold vil man kunne trekke frem arbeidsoppgaver og teknologi som påvirkende faktorer når man snakker om organisasjonskultur. Likhetsstrekk og oppførsel relatert til arbeidsoppgaver, samt hvordan samspillet mellom de ansatte og deres utførelse av arbeidet er her relevant (Bang 1988, 78).

Menneskene i organisasjonen vil videre kunne påvirke organisasjonskulturen gjennom sine personlighetstrekk og bakgrunn. Det eksisterer store forskjeller mellom organisasjoner med helt like, strukturelle forhold fordi organisasjonene består av ulike personligheter. Ledelsen vil være sentral, men er ikke alene i påvirkningen av kulturen. Medarbeidere med samme verdier, holdninger og kompetanse vil ha minst like stor påvirkningskraft (Bang 1988, 78).

I *kulturutviklingsprosessen* oppstår felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Det er i denne prosessen at organisasjonens involverte samhandler. Organisasjonskulturen oppstår som et resultat av menneskene i organisasjonen, omgivelsene og arbeidsoppgavene. Det dannes med dette en historie bestående av hverdagslige hendelser, kriser, seremonier, konflikter og annet som setter spor i kulturen (Bang 1988, 78).

2.2.4 Organisasjonskulturens generelle effekter

Organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til organisasjonens medlemmer. Jacobsen og Thorsvik refererer her til fem generelle effekter på atferd: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128) som videre vil utdypes i de neste delkapitlene, og senere danne grunnlaget for bacheloroppgavens undersøkelser.

2.2.4.1 Tilhørighet og fellesskap

Organisasjonskultur kan etablere grunnlaget for sosialt fellesskap og individets følelse av tilhørighet. Dette er viktig for å dekke grunnleggende sosiale behov hos de fleste mennesker. Ved å integreres i en gruppe med relativt samsvarende tankegang og handlingsmåter, kan individer i mindre grad oppleve usikkerhet og utrygghet. Et fellesskap vil være en sentral faktor for menneskers trivsel. Videre vil kulturen påvirke medlemmers identitet, og når ansatte utvikler dette tilknyttet egen organisasjon, vil man kunne fremstå som en ambassadør.

En effekt av identitetsutviklingen kan utspilles gjennom sterk lojalitet til organisasjonen, som videre kan resultere i mer stabile arbeidsforhold og mindre fravær (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127).

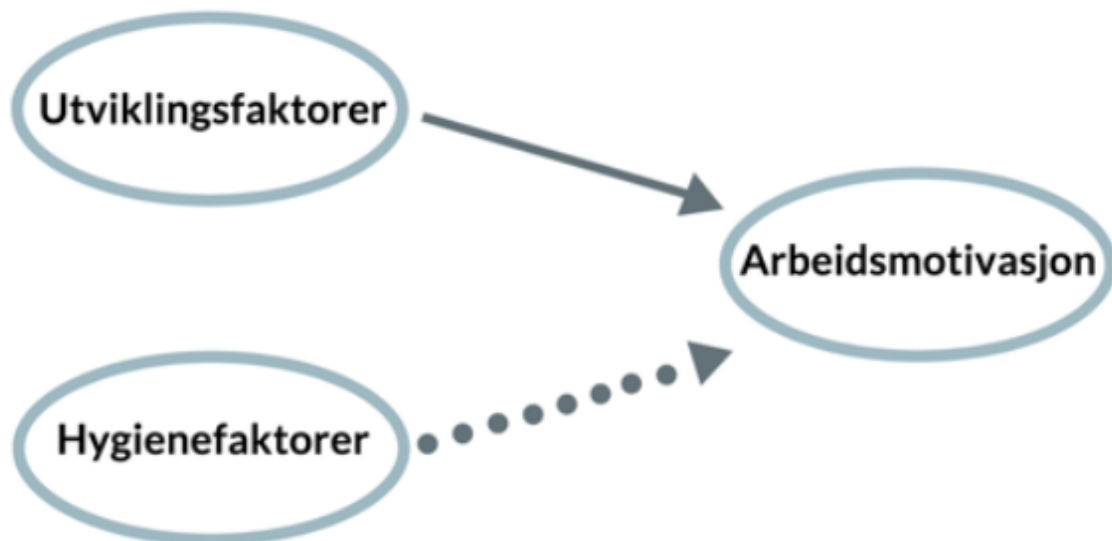
2.2.4.2 Motivasjon

Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan medbringe, er eksempler på fenomener som kan gi en motiverende effekt på ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). En av ledelsens viktigste utfordringer er å motivere ansatte til å oppnå bedriftens målsetninger. Spesielt innen serviceorienterte bedrifter er forståelse for ansattes motivasjon viktig (Lundberg m.fl. 2008). Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”.

Arbeidsmotivasjon varierer ved at individer kan respondere ulikt på identiske motivasjonsstimuli. Disse individuelle forskjellene utgjør komplikasjoner for ledere. Motivasjonsteori blir derfor interessant når man skal forklare hvordan motiver påvirker menneskelig atferd. Derimot er det viktig å understreke at disse teoriene ikke gir innsikt i hva som motiverer én bestemt gruppe. En annen definisjon på motivasjon er “et sett energiske krefter som stammer både innenfra, så vel som utenfra et individs vesen, for å iverksette arbeidsrelatert atferd og for å definere dens form, retning, intensitet og varighet” (Pinder 1998, 11). Definisjonen viser til arbeidsmotivasjon som usynlig, hypotetisk og konstruert. Med andre ord kan det ikke sees eller direkte måles (Lundberg m.fl. 2008).

Herzbergs tofaktorteori

Videre vil *Herzbergs tofaktorteori* være relevant, hvor det hevdes at individet har to sett behov. Det første behovet er *hygienefaktorer* som ikke direkte omhandler arbeidssituasjonen, men andre forhold som påvirker utøvelsen av arbeidet. Dette kan eksempelvis være lønn, belønningssystemer og mellommenneskelige relasjoner. I følge Herzberg m.fl. (2005) vil disse faktorene ikke nødvendigvis motivere eller skape tilfredshet, men derimot forhindre utilfredshet. Teoriens andre sett omhandler *utviklingsbehov* som er direkte tilknyttet arbeidet. Dette kan være ansvar, prestasjoner og anerkjennelser og er, i følge Herzberg, motiverende faktorer. Han hevder videre at innholdet i arbeidet er det eneste som danner grunnlaget for å øke arbeidsmotivasjon (Herzberg m.fl. 2005).



Figur 2.2.4.2 Herzbergs tofaktorteori for arbeidsmotivasjon (Lundberg m.fl. 2008).

2.2.4.3 Tillit

Rosseau m.fl. (1998) definerer *tillit* som en psykologisk tilstand bestående av ens intensjon til å akseptere sårbarhet, basert på positive forventninger til motpartens intensjoner eller oppførsel. Desto sterkere organisasjonskultur, desto høyere tillit vil det foreligge i relasjonen mellom ansatte i ulike avdelinger, eller mellom den enkelte ansatte og ledelsen. Ved en svakere organisasjonskultur vil det foreligge lavere grad av tillit, hvilket videre fører til sterkere behov for kontroll og overvåkning. Tillit til medarbeidere er en forventning om at de vil samhandle med gruppens normer, og kan derfor fungere som et substitutt for administrativ kontroll og informasjon. I tillegg kan tillit danne grunnlag for handlefrihet, som videre gir økt fleksibilitet i organisasjonen. Noen vil hevde at det eksisterer to grunnleggende forutsetninger for tillitsbasert samarbeid: at det foreligger en sterk organisasjonskultur, og at de ansatte har tilegnet seg dyder som pålitelighet, ærlighet og lojalitet. Videre kan tillit fremmes som et resultat av en langvarig prosess, men dersom tilliten svekkes vil den raskt reverseres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128).

Psykologisk arbeidskontrakt

En *psykologisk arbeidskontrakt* kan defineres som uskrevne forventninger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Grimsø 2004, 171). Forventningene mellom partene i en organisasjon vil utvikles i henhold til endringer i både bedrift og individenes egen livssituasjon. Når det som loves ved intervjuer, medarbeidersamtaler eller annen kommunikasjon ikke innfris, kan dette medføre svekket tillit. Videre kan manglende

motivasjon, lavere produktivitet og økt turnoverintensjon forekomme ved brudd på den psykologiske kontrakten (HR Norge 2013).

2.2.4.4 Samarbeid og koordinering

Tidligere ble det fremlagt at organisasjonskultur skaper tilhørighet og opplevelse av fellesskap og tillit mellom medlemmene. Disse faktorene fører til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer forenkles ved at man stoler på hverandre, opplever gjensidig avhengighet og ønsker å jobbe for fellesskapet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128). Samarbeid omhandler medlemmene av en gruppes evne til å arbeide sammen for å oppnå et felles mål (Sohmen 2013). Godt samarbeid forutsetter relasjonskompetanse, hvilket omhandler hvordan mennesker omgås hverandre. I tillegg forutsettes eksistens av komplementær kompetanse som kan beskrives som evnen til å koordinere oppgavene og utfordringene et team står ovenfor. Relasjonskompetansen beskrives gjennom flere variabler hvor konflikthåndtering og evne til å interessere seg for å bli kjent med andre står sentralt (Bjørke 2012).

Kommunikasjon

Kommunikasjon er et begrep med utallige definisjoner. Ordet opprinner fra det latinske ordet *comunicare* som omhandler “å gjøre felles”. Begrepet kommunikasjon kan defineres som en mellommenneskelig prosess for å videreformidle et budskap (Heide m.fl. 2013, 195).

Forskning viser at å få tilbakemeldinger på det man gjør er en av de mest grunnleggende faktorene for selvfølelse (Wolmesjö og Lundin 2010). Medlemmer av samme organisasjonskultur vil ofte utvikle et felles språk som videre forenkler samarbeid. Av den grunn hevdes det at kultur er en effektiv måte å koordinere aktiviteter på, fordi ansatte i større grad ønsker å samarbeide mot at de tvinges til å gjøre det (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128).

Teambygging og gruppeutvikling

Samarbeid i team kan settes i sammenheng med ansattes utførelse av arbeidsoppgaver, og arbeid med *teambygging* og *gruppeutvikling* vil dermed være av høy verdi (Ørjasæter m.fl. 2016, 282). Teambygging innebærer å skape grunnleggende relasjoner, gjennom sosiale eller faglige aktiviteter, mens gruppeutvikling omhandler å videreutvikle disse relasjonene. Ved bedrifter hvor det ansettes mange nye medarbeidere over kort tid vil det være spesielt viktig å arrangere aktiviteter for å bygge et sterkt team (Ørjasæter m.fl. 2016, 333, 338).

Wheelans fire faser for gruppeutvikling

Velfungerende arbeidsgrupper kan ha en avgjørende betydning for bedriftens fremgang. Det finnes ulike teorier forankret i gruppeutvikling. Videre vil Wheelans (2009) fire faser for gruppeutvikling presenteres:

I den første fasen er trygghet og tilhørighet sentralt, hvor viktigheten av mottakelse i gruppen spiller inn. Det foreligger en foreløpig høflighet medlemmene imellom, samtidig som behovet for tydelig lederskap og klarhet i arbeidsoppgavene som skal utføres er viktig. Modellens andre fase kalles opposisjon, og her oppstår konflikter ettersom gruppe medlemmene finner sine roller og derav utfordrer hverandre. Det stilles gjerne spørsmål til den strukturen og de rollene som ble utviklet i den første fasen.

Videre beveger man seg inn i den tredje fasen hvor tillit og struktur forankres i gruppen. Medlemmene har funnet tilbake til fokuset på arbeidsoppgavene, og det foreligger i større grad åpenhet rundt tematikker som konflikter og rollefordeling. Modellens fjerde og siste fase kalles arbeid og produktivitet. Gruppen lykkes i å finne felles normer og målsettinger, hvert enkelt individs kompetanse utnyttes til det fulle, og gruppens produktivitet, kreativitet og kollektive ønsker er i fokus. Å gjennomgå hele prosessen er tidkrevende og kan ta flere år (Wheelan 2009).

2.2.4.5 Ledelse

Yukl (2013) definerer ledelse som “påvirkningsprosessen av andre menneskers evne til å forstå, og være enig i hva som bør gjøres, utførelsen av det, samt prosessen for tilrettelegging av individuelle og kollektive anstrengelser for å oppnå felles mål”. Hans definisjon viser til at ledernes innflytelse og atferd er sentral, i tillegg til den sosiale prosessen (Yukl 2013, 23).

Organisasjonskultur kan angi hva som er passende atferd når mennesker skal utføre bestemte aktiviteter på vegne av organisasjonen. Kulturen gir ofte retningslinjer på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Dette kalles “premisskontroll” fordi kulturen bidrar til at de ansatte bevisst eller ubevisst vektlegger de forholdene som i kulturen ansees som viktige.

Grunnleggende antakelser avgrensner, sammen med normer og verdier, hva som er viktig og relevant i henhold til ulike arbeidsoppgaver. Videre er tillit igjen sentralt, hvor det hevdes at tillitsbasert ledelse er langt mer effektiv enn tradisjonelle byråkratisk-administrative

styringsvirkemidler. Når organisasjonskultur erstatter administrative styringsvirkemidler omtales det gjerne som “klanstyring” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 128-129). Ulike forskere i nyere tid mener at man som leder bør gi avkall på styringen, og heller ta hensyn til det enkelte individ. Gjennom personlig frihet, nytenking og demokratiske prosesser kan en sterkere organisasjonskultur oppstå og utvikles (Hatch og Dyer 2004).

Schein (2010) påpeker ledernes sentrale rolle i kulturskapingen. De har stor makt med tanke på forretningsidéen og hvordan den skal realiseres. Videre mener Schein at det foreligger seks primærfaktorer som ledere bevisst kan påvirke organisasjonskulturen gjennom:

- Systematisk oppmerksomhet mot hva som måles og kontrolleres i organisasjonen.
- Atferd og reaksjoner på kritiske hendelser i organisasjonen.
- Allokering av ressurser.
- Å være en rollemodell gjennom å veilede og å gjennomføre opplæring av ansatte.
- Formelle og uformelle belønningssystemer.
- Rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjeder.

I tillegg til primærfaktorene foreligger ytterligere seks sekundærfaktorer, men disse antas å være mindre innflytelsesrike. Likevel hevdes det at de kan, sammen med primærfaktorene, bidra til å styrke kulturen. De seks sekundærfaktorene består blant annet av organisasjonens struktur, systemer, ritualer og seremonier (Schein 2010).

Strand (2007) fastslår at ledere ved en organisasjon har det beste utgangspunktet for å forstå og å kunne endre kulturen. Likevel kan organisasjonstypen spille en avgjørende rolle for gjennomføringsevnen. Det finnes ulike lederroller i ulike organisasjonstyper, og det blir dermed viktig å forstå at kulturen kontrollerer ledere minst like mye som ledelsen kan kontrollerer kulturen. Videre uttrykker Schein (2010) at “ledelsens viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen”. Å påvirke organisasjonskulturen kan derimot være vanskelig, men det viser seg at overfladiske endringer som utskiftning av logo, slagord eller uniformer kan være gode styringsgrep på kort sikt (Strand 2007).

2.3 Sesonghoteller

2.3.1 Introduksjon sesonghoteller og sesongarbeidere

På internasjonal skala kan man, som tidligere nevnt, definere *sesongvariasjoner* i reiselivsbransjen som “etterspørselstopper” på ulike tider av året. Når man omtaler sesongvariasjoner kan man inndeles variasjonene i ulike nivåer: høy-, skulder- og lavsesong. Med etterspørselstopper menes dermed høysesong, hvor etterspørselen etter tilbudet er høyest (Kennedy 1999, 26). *Sesonghoteller* kan defineres som hoteller som opplever store svingninger mellom høy- og lavsesong. Til tross for at alle destinasjoner opplever en viss form for sesongsvingninger, viser forskning at perifere destinasjoner har de største utfordringene relatert til dette sammenlignet med urbane destinasjoner (Lundberg m.fl 2008).

Parallelt med sesongvariasjonene medbringes endringer i etterspørsel etter arbeidskraft. Dette kan resultere i underbemanning, overbemanning eller arbeidsløshet (Adler og Adler 1999). Dermed tar flere sesonghoteller i bruk *sesongarbeidere* som kan karakteriseres ved etterspørselsbaserte og kortsiktige arbeidskontrakter. Til tross for dette har flere sesongarbeidere mulighet til å vende tilbake til bedriften neste sesong, og arbeidsforholdet blir dermed “langvarig” (Ainsworth 2009). Arbeidsforholdet har blitt fremstilt i et negativt lys på bakgrunn av dårlige utviklingsmuligheter og forfremmelse, hvilket påvirker rekruttering og bevaring av kvalifiserte ansatte (Baum, Amoha og Spivack 1997, 221-229).

2.3.2 Turnover ved sesonghoteller

En av hotellbransjens mest omdiskuterte utfordringer er den høye turnovergraden, hvor den største andelen utskiftninger forekommer blant frontlinjepersonalet (Walsh og Murray 2007, 163-164). Dette vil også være gjeldene for sesonghoteller fordi de høye etterspørselsvariasjonene ved sesonghoteller kan skape bemanningsrelaterte utfordringer (McCole 2015). Dette medfører at bedriftene må øke bemanningen ved høysesong, for deretter å senke antall ansatte ved lavsesong. Svingningene gjør det derfor vanskelig for sesongbaserte bedrifter å tiltrekke og å beholde opplært personell, samt å være konkurransedyktige overfor bedrifter som ikke opplever de samme svingningene (D’Annunzio-Green m.fl. 2002, 21).

I et studie utført av Lundberg m.fl. (2008) ble sesongarbeidere inndelt i to kategorier: ansatte fra lokalmiljøet og tilflyttende ansatte. Her kom det frem at 87 prosent av de lokale ansatte hadde arbeidet ved samme destinasjon over flere sesonger, mens kun 46 prosent av de tilflyttede ansatte hadde jobbet mer enn en sesong. I tillegg ble det fremlagt at

gjennomsnittsalderen til tilreisende sesongarbeidere ligger på tjuufem år, samt at kun to av ti hadde utdanning. Studiet viser dermed til at en mulig årsak til turnover kan fremtre på bakgrunn av muligheter for utdanning og egen utvikling.

Som nevnt tidligere vil turnover i de fleste bransjer medføre økonomiske konsekvenser, samt et effektivitets- og produktivitetstap (Alverén m.fl. 2012: Walsh og Murray 2007). Dette vil også være gjeldende for sesonghoteller. En annen konsekvens vil være omfanget av nyansatte som alle skal læres opp i prosedyrer, rutiner og organisasjonens verdier. For mange av de nyansatte vil arbeidsforholdet i første hånd være kortsiktig, hvilket medfører at de ressursene bedriften ilegger utvikling tapes på lengre sikt dersom de ansatte ikke returnerer ved neste sesong (D'Annuzio-Green m.fl. 2002, 21). I tillegg kan manglende evne til å beholde sesongarbeidere over flere sesonger ødelegge bedriftens rennommé blant potensielle arbeidstakere, da høy turnover ofte signaliserer at noe er galt innad bedriften (Grimsø 2004, 137).

2.3.3 Organisasjonskultur ved sesonghoteller

Som nevnt er organisasjonskultur et viktig verktøy for å motivere ansatte i en bedrift (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Videre er det ønskelig å se nærmere på organisasjonskulturen i kombinasjon med dens innvirkning på turnover ved sesonghoteller.

Det er grunnleggende å etablere riktig form for organisasjonskultur for å kontrollere nivået på turnover i hotellbransjen (D'Annuzio-Green m.fl. 2002, 52). Deery & Shaw (1999) foreslår at det eksisterer spesifikke faktorer ved en organisasjon som påvirker turnover av ansatte. Deres forskning viser at variabler som engasjement for egen arbeidsplass, jobbmobilitet, avansement og at egne verdier og normer korrelerer med det bedriften representerer, har en påvirkningskraft på hotellansattes turnoverintensjoner (D'Annuzio-Green m.fl. 2002, 55). I tillegg vil en sentral del av selve organisasjonskulturen være at den konstruerer tilhørighetsfølelse til bedriften, hvilket videre korrelerer med ansattes turnoverintensjoner (D'Annuzio-Green m.fl. 2002, 54).

2.3.3.1 Tilhørighet og fellesskap ved sesonghoteller

Som tidligere indikert vil det å tilhøre et sosialt fellesskap bidra til å dekke menneskers grunnleggende sosiale behov. Videre ble det også hevdet at når individer integreres i en

gruppe hvor det foreligger relativt lik tankegang og handlingsmåter, vil følelsen av usikkerhet og utrygghet reduseres. Det hevdes at behovet for tilhørighet og fellesskap er større for sesongarbeidere enn andre. Dette begrunnes ved at flere flytter bort fra sine sosiale nettverk for å arbeide i sesongbedrifter, samt at denne typen arbeidsforhold kjennetegnes som krevende. beskjedne lønsvilkår, ugunstige arbeidstider (som kvelds- og helgearbeid), mangel på fritid og reduserte utviklingsmuligheter er noen av årsakene til dette (McCole 2015).

Psykologisk tilhørighet til fellesskapet

I en studie utført av McCole (2015) ble det diskutert om psykologisk tilhørighet til fellesskapet i en sesongbedrift har en innvirkning på valget om å returnere til neste sesong. *Psykologisk tilhørighet* kan defineres ved at medlemmer i et fellesskap oppnår følelsen av å være en del av miljøet, har en forpliktelse overfor bedriften, samt at deres arbeid og tilstedeværelse verdsettes av både kollegaer og ledelse. Det vises til fire elementer som sammen utgjør en følelse av psykologisk tilhørighet. Det første elementet er medlemskap, hvilket beskriver følelsen av samhold i en gruppe. Innflytelse er det neste elementet, og omhandler hvilke muligheter en ansatt føler den har i henhold til å komme med ideer og innspill, samt å føle at man har mulighet til å utgjøre en forskjell i gruppen. Det tredje elementet som inngår i studiet er integrasjon og tilfredsstillelse av behov. Dette viser til at ansatte imøtekommes med åpne armer og oppfatter tiltro til sine kollegaer. Emosjonell tilkobling er det siste elementet, hvilket representerer forpliktelsen og troen medlemmene i en organisasjon har ovenfor hverandre, samt en genuin drivkraft mot å oppnå felles erfaringer (McCole 2015).

Videre presenterer McCole (2015) mulige årsakssammenhenger mellom psykologisk tilhørighet til et fellesskap og bevaring av ansatte. Disse forankres i det faktum at medlemmene foretar en personlig investering i fellesskapet, og dermed vil "tape" investeringen ved en eventuell oppsigelse. En mulig sammenheng kan heftes tiden de ansatte tilbringer sammen, noe som gjerne frekventerer ved sesonghoteller. Desto mer tid som tilbringes sammen med fellesskapet, jo sterkere bånd knyttes, noe som videre vanskeliggjør beslutningen om å eventuelt avslutte arbeidsforholdet. I tillegg kan det utvikles ansvarsfølelse ovenfor de andre medlemmene (McCole 2015). Ved sesonghoteller kan dette forklares ved at flere ansatte gjerne bor sammen, som videre har en innvirkning på utvikling av uformelle arbeidsgrupper. I studiet av Lundberg m.fl. (2008) fremkom det at tilflyttende ansatte ved sesonghoteller hadde en familiær oppfatning av sine kollegaer. Videre presiseres det at

medlemmer tiltrekkes grupper hvor muligheten for innflytelse eksisterer. Spesielt er dette gjeldende sesongarbeid da returnerende ansatte vil ha større mulighet for innflytelse grunnet ansiennitet over nye ansatte (McCole 2015). Med bakgrunn i tematikken presenteres studiets første antakelse:

A1: Psykologisk tilhørighet er blant de avgjørende faktorene for en sesongarbeiders beslutning om å returnere ved neste sesong.

2.3.3.2 Motivasjon ved sesonghoteller

I et tidligere kapittel ble det indikert at opplevelsen av et sosial fellesskap og identitet, som følge av en sterk organisasjonskultur, kan ha en motiverende effekt på ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Derimot karakteriseres sesongarbeidere som mindre motiverte, engasjerte og pålitelige, samtidig som de har lavere dyktighet og ytelse enn faste ansatte (De Gilder 2003).

I kapittelet om motivasjon ble Herzbergs tofaktorteori presentert, hvor det hevdes at motivasjon påvirkes av hygienefaktorer og utviklingsfaktorer. Lundberg m.fl. (2008) presenterer i sitt studie at det foreligger kritikk til denne teorien. Den mest sentrale kritikken forankres i manglende hensyn til individuelle forskjeller vedrørende behov og verdier. Gjennom et studie av Baum og Balmer (1993) fremkom det at også personlighet har en signifikant innvirkning på arbeidsmotivasjon. Videre argumenteres det at forskning på personlighetstrekk er det raskest voksende området innen motivasjonslitteratur. I samme studie vises det til at ekstroverte individer verdsetter utviklingsfaktorer, mens introverte setter hygienefaktorer høyest ved søk og seleksjon av arbeidsplass (Lundberg m.fl. 2008).

Gjennom studiet av Lundberg m.fl. (2008) beskrives et skille mellom lokale og tilflyttende sesongarbeidere. Det vises til en sammenheng mellom sosiale relasjoner og ansattes motivasjon, og at dette spesielt er gjeldende for tilflyttende ansatte. Videre medfører dette at lønn kan, blant denne gruppen, komplementeres med det å skape nye sosiale relasjoner (Lundberg m.fl. 2008). Med dette presenteres vår andre antakelse:

A2: Den største motivasjonen for å gjennomføre sesongarbeid er å skape sosiale relasjoner.

2.3.3.3 Tillit ved sesonghoteller

Ved en sterk organisasjonskultur foreligger det tillit mellom ansatte, avdelinger og ledelsen. Tillit kan også substituere administrativ kontroll og danne grunnlag for handlefrihet blant de ansatte. Derimot er tillitsbygging en langvarig prosess (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128). Ansatte med utvidet ansvar vil føle høyere grad av kontroll og besitte makt, samtidig som de har frihet og autoritet til å anvende denne. I tillegg vil høyere grad av kontroll innvirke på personlig effektivitet og selvstyring av arbeidsoppgaver. Med dette kan myndiggjøring styre den ansatte mot positive holdninger til organisasjonen, samt at ansatte føler en ekstra tilknytning til bedriften og dens målsetninger (D'Annunzio-Green m.fl. 2002, 200-201). Høy tillit til organisasjonen har vist seg å påvirke ansattes turnoverintensjoner. I et studie utført av Hemdi og Nasurdin (2007) fremkom det at arbeidsplasser innen hotellbransjen som tilbyr utviklingsmuligheter og forfremmelser, gir utslag på høyere tillit til organisasjonen blant de ansatte. Sett i sammenheng med deres studier presenteres dette studiets tredje antakelse:

A3: Turnover blant sesongarbeidere kan ha en sammenheng med liten grad av tillit til organisasjonen.

2.3.3.4 Samarbeid og koordinering ved sesonghoteller

Historisk sett har arbeidsmiljøet ved hoteller blitt kjennetegnet av tverretatlige konflikter. Et klassisk eksempel på dette er konflikter mellom resepsjon- og renholdsavdelingen i forbindelse med belegg og tilgjengelighet, eller mellom kjøkkenet og servitører vedrørende bestillinger (Ingram og Desombre 1999, 354). Konflikter kan kategoriseres som drivere til redusert jobbtilfredshet, og dermed underbygge et eventuelt ønske om å avslutte arbeidsforholdet (Deery og Shaw 1999).

I samtlige tilfeller bunner årsaken til konflikt ut i at partene besitter ulik virkelighetsoppfatning. Divergerende virkelighetsoppfatning kan videre resultere i *kommunikasjonsproblemer*. Kommunikasjonsproblemer kan defineres som uenighet om fag. I et mangfoldig arbeidsmiljø bør det foreligge rom for ulik virkelighetsoppfatning. Derimot må det stilles krav til allmenn oppførsel og høflighet for å opprettholde et stimulerende arbeidsmiljø (Ørjasæter m.fl. 2016, 117-118). En eventuell konflikt vil ikke utelukkende føre til ubehag blant de direkte involverte, men også for andre kollegaer. Videre kan dette medføre ubehagelige situasjoner og ineffektivt samarbeid (Bakar og Salleh 2015).

For å forebygge misforståelser må alle involverte parter i en organisasjon iverksette effektiv kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2003). Ved sesonghoteller vil staben øke ved høysesong og flere vil være nyansatte. Her foreligger et behov for at staben hurtig samarbeider på et profesjonelt nivå, og med dette vil effektiv kommunikasjon være av nødvendighet (Princis 2017).

Teambygging og gruppeutvikling

Ved bedrifter hvor det ansettes flere nye medarbeidere over kort tid vil det være spesielt viktig å arrangere aktiviteter for å drive teambygging mellom de ansatte (Ørjasæter m.fl. 2016, 338). Dette vil være gjeldende for et sesonghotell ved inngangen til en ny sesong. For å oppnå sterkere mellommenneskelige relasjoner, og derav et mer fleksibelt arbeidsmiljø, er det essensielt å bevege seg fra teambygging til gruppeutvikling. En sesong er kortvarig, og for å videreutvikle relasjonene vil det være viktig å kultivere gruppens evne til å samarbeide innen kort tid (Princis 2017). Grunnlaget for gruppeutviklingens relevans ligger i at sesongarbeidere ofte setter verdien av forholdet til sine medarbeidere som blant de mest sentrale motivasjonsfaktorene (Lundberg m.fl. 2008).

Ved å ta et tilbakeblikk til Wheelans (2009) fire faser for gruppeutvikling, kan det trekkes paralleller til modellens relevans for sesonghoteller. I den første fasen er mottakelse i gruppen, trygghet og tilhørighet sentralt (Wheelan 2009). Denne fasen bygger opp om integreringen av nyansatte, hvor ønsket om innpass i gruppen stiller sterkt i henhold til sesongarbeideres ofte sterke sosialiseringbehov (Lundberg m.fl. 2008). I den andre fasen fremkommer tydelige rollekonflikter mellom de ansatte (Wheelan 2009). Som nevnt foreligger gjerne et mønster hvor ansatte med en rekke gjennomførte sesonger ved arbeidsplassen, ofte pålegger seg ekstra ansvar uten forespørsel fra ledelsen. Uerfarne sesongarbeidere er ofte mer tilbaketrukne i forhold til kontroll og styring av arbeidet (McCole 2015). Med andre ord kan dette være en grunnpilar til splittelser og rollekonflikter i samspillet mellom de ansatte.

Wheelans tredje fase skildres ved høyere grad av tillit og struktur i de ansattes relasjoner. Fasen vil være signifikant for å skape trygghet og fleksibilitet, samt at den danner grunnlag for motiverende samarbeid. Oppnåelse av den fjerde og siste fasen krever at de ansattes kompetanse utnyttes til det fulle, samt at produktiviteten, kommunikasjonen og kreativiteten i

gruppen maksimeres. Som tidligere indikert, kan det ta flere år før en gruppe oppnår denne fasen (Wheelan 2009). Med dette utarbeides studiets fjerde antakelse:

A4: Kontinuerlig arbeid med gruppeutvikling reduserer ansattes turnoverintensjoner.

2.3.3.5 Ledelse ved sesonghoteller

Som nevnt uttrykker Schein (2010) at “ledelsens viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen”. Dersom det foreligger høy turnover i en organisasjon bør ledelsen ta tak i dette ved å undersøke hvilke aspekter ved organisasjonskulturen som kan innvirke på fenomenet, samt å gjennomføre endringer der problemet ligger. Tidligere ble det fremlagt fem aspekter hvor ledelsen kan påvirke integreringen av kulturinnhold. Med kulturinnhold refereres det til normer, verdier og artefakter. De fem aspektene forankres i rekruttering, riter og seremonier, historiefortelling, språk og kommunikasjon, og sosialisering (Jacobsen og Thorsvik 2013, 147-149). På den andre siden vil styring av turnover og endring av en organisasjonskultur være omfattende og vanskelig å gjennomføre. (Deery og Shaw 1999).

Et annet aspekt ved tematikken forankres i de ansattes oppfatning av ledelsen. Mangel på god ledelse kan skape frustrasjon og øke stressnivået blant medarbeidere, hvilket igjen kan forsterke ønsket om å forlate en bedrift (Deery og Shaw 1999). I tillegg vil dette kunne komprimere den ansattes ytelsesevne fordi dårlig ledelse har påvirkningskraft på motivasjon. Dersom dårlig ledelse forårsaker høy turnover ved en avdeling vil ikke rekruttering av nye medarbeidere løse problemet. Derimot bør problemet løses internt blant ledelsen (Grimsø 2004, 48).

Ved sesonghoteller kan personalsammensetningen gjerne segmenteres i to hovedgrupper: en kjernegruppe bestående av faste ansatte, og en større yttergruppe av sesongarbeidere (Shaw og Williams 1994). En generell utfordring forankres i at den ytre gruppen må læres opp på nytt for hver sesong, samt at dette stiller høye krav til tilgjengelige ressurser (Princis 2017). Tidligere har vi gått inn på Scheins (2010) seks primærfaktorer som ledere bevisst kan påvirke organisasjonskulturen gjennom. To av disse omhandlet allokering av ressurser og å være en god rollemodell gjennom veiledning og gjennomføring av opplæring. Bakgrunnen for at ledelsen bør etablere gode opplæringsrutiner begrunnes med potensiell økning innen produktivitet og kvalitet. Videre kan en sterkere følelse av forpliktelse overfor

organisasjonen, og derav redusert turnover, oppstå som konsekvens av god opplæring (D'Annuzio-Green m.fl. 2002, 110).

I et studie utført av Princis (2017) undersøkes det om sesongvirksomheter bør prioritere å overbevise ansatte til å returnere til flere sesonger, eller om det bør fokuseres på kvalitetsopplæring blant de som allerede velger å bli værende. Dersom ledelsen fokuserer på bevaringsstrategien, vil det være viktig å iverksette tiltak som medfører nettopp dette. Princis (2017) foreslår at arbeid med gruppeutvikling vil være vesentlig for å oppnå bevaring av ansatte. Tidligere ble Wheelans (2009) fire faser for gruppeutvikling presentert. I de fire fasene foreligger noen komplementære elementer som kan tilknyttes ledelsens tilpasning i henhold til gruppeutvikling. Her hevdes det at ledelsen bør fremtre som veivisere, for deretter at de ansatte emansiperes ettersom de ansatte beveger seg inn i gruppeutviklingens påfølgende faser. I Wheelans fjerde fase bør ledelsen verne om gruppen og være forberedt på eventuelle endringer (Wheelan 2009). Basert på dette delkapittelets teoriforankring presenteres studiens siste antakelse:

A5: Lite proaktiv ledelse ved sesonghoteller resulterer i lavere andel returnerende sesongarbeidere.

2.3.4 Oppsummering teori

Gjennom teorikapittelet har sentrale begreper som turnover, turnover rate, organisasjonskultur, sesonghotell og sesongarbeidere blitt definert. Gjennom delkapitlene har det blitt redegjort for ulike årsaker til turnover basert på eksisterende forskning og organisasjonsteori. Videre ble Herzbergs tofaktorteori belyst som en sentral motivasjonsmodell. Herzberg m.fl. (2005) skiller mellom utviklingsfaktorer og hygienefaktorer, som direkte og indirekte påvirker ansattes motivasjon ved arbeidsforholdet.

Delkapitlene som omhandler organisasjonskultur danner grunnlaget for studiets videre forskning og struktur. Dette ved at organisasjonskulturens fem generelle effekter på atferd ble presentert: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og ledelse. Ved å koble disse opp mot turnover, resulterte teoriforankringen i fem antakelser som, sammen med problemstillingen, er grunnpilarene for studiens empiri:

- A1:** Psykologisk tilhørighet er blant de avgjørende faktorene for en sesongarbeiders beslutning om å returnere ved neste sesong.
- A2:** Den største motivasjonen for å gjennomføre sesongarbeid er å skape sosiale relasjoner.
- A3:** Turnover blant sesongarbeidere kan ha en sammenheng med liten grad av tillit til organisasjonen.
- A4:** Kontinuerlig arbeid med gruppeutvikling reduserer ansattes turnoverintensjoner.
- A5:** Lite proaktiv ledelse ved sesonghoteller resulterer i lavere andel returnerende sesongarbeidere.

3.0 Metode

3.1 Innledning til metode

Gjennom dette kapitlet vil oppgavens metodologiske fremgangsmåte presenteres. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan tilegne seg informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen skal analyseres, og hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Ordet metode har sin opprinnelse fra det greske ordet *methodos*, og innehar en sentral rolle i empirisk forskning. Metode kan defineres som å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 25). Videre eksisterer flere ulike fremgangsmåter, og formålet med forskningen og utformingen av problemstilling legger grunnlaget for hvilken metode som er mest hensiktsmessig (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 64). Fremgangsmåten som impliseres avhenger av forskerens ontologiske synspunkt: hvordan virkeligheten “egentlig” ser ut. Man ser på mennesket som et fortolkende og meningssøkende individ i kontinuerlig utvikling. Videre bør forskeren vurdere epistemologi som omhandler hvordan man søker sann kunnskap om verden, og om dette er mulig (Jacobsen 2015, 22-23). I studiet konkretiseres dette i vårt valg av en kvalitativ tilnærming.

3.2 Valg av metode: kvalitativ tilnærming

Metode kan inndeles i kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode benyttes hovedsakelig ved innsamling av omfattende tallmateriale for å studere tendenser, sammenhenger og ved kartlegging av menneskers holdninger. Noen eksempler på dette kan være spørreundersøkelser eller meningsmålinger. Årsakssammenhenger er mindre viktig ved bruk av kvalitativ metode, hvor man først og fremst ønsker å forstå eller beskrive hvordan et

fenomen oppleves av mennesker, samt hvilke relasjoner som er av betydning. Kvalitativ metode kan benyttes for å uttale seg spesifikt om sosiale mønstre (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95).

Etttersom det foreligger lite forskning knyttet til dette studiets problemstilling, vil det kreve bruk av en metode hvor man går i dybden og konsentrerer seg om få undersøkelsesenheter. Dette kalles et intensivt opplegg hvor fokuset ligger i å fremme flere synspunkter og kontekstuelle forhold. En slik metode vil dermed fungere ved innsamling av kvalitative data (Jacobsen 2015, 64). I tillegg ville det vært vanskelig å kvalitetssikre resultatene ved valgt problemstilling dersom vi hadde tatt i bruk kvantitativ tilnærming, da det er problematisk å innhente nok respondenter med nøkkelkunnskap innen temaet.

3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign kan forklares som “alt” som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Det eksisterer utallige kvalitative forskningsdesign, og et av disse kalles *fenomenologi*. Begrepet kan forklares som “læren om fenomenene” og er både en kvalitativ, så vel som en filosofisk tilnærming. Et fenomenologisk forskningsdesign anvendes gjennom utforskning og beskrivelse av mennesker, deres erfaringer og forståelse relatert til et fenomen. Forskerne studerer individer basert på deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfatning, med deres følelser, handlinger, meninger og forståelse. Målet med fenomenologisk forskningsdesign forankres i å gi en nøyaktig beskrivelse av undersøkelsesenhetenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Ved å beskrive de subjektive opplevelsene kan forskeren indirekte fange opp strukturer i individenes bevissthet, samt hvilke rutiner og vaner i tankegangen som utgjør fenomenene. Det er også relevant å understreke at et fenomen oppleves individuelt, basert på individets forståelse, bakgrunn og interesser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78-79).

Ved bruk av fenomenologisk forskningsdesign er mening et sentralt begrep fordi forskeren ønsker å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Ved tolkning må fenomenet forankres i den sammenhengen det forekommer innenfor, og forskeren kan ikke forstå meningen utenfor de sammenhengene der meningen skapes. Målet er å forstå andres livsverden, og for å forstå den må forskeren forstå mennesket. Mennesket konstituerer virkeligheten, og ikke omvendt (Johannessen, Tufte og

Christoffersen 2016, 78-79). Med dette i bakgrunn velges derfor et fenomenologisk forskningsdesign hvor det ønskes å se på fenomenet organisasjonskultur og dens psykologiske innvirkning på turnover (handling) i konteksten sesonghoteller. Dette fordi organisasjonskulturens elementer relateres til individets subjektive og psykologiske oppfatning av flere organisasjonskulturelle forhold. Målet er å gi en presis beskrivelse av undersøkelsesenhetenes subjektive perspektiver og opplevelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78) ved deres arbeidsforhold, og hvilken innvirkning dette har på turnoverintensjoner.

3.4 Utvalg og rekruttering

Innen kvalitativ metode, i motsetning til kvantitativ metode, er utvelgelse av respondenter sjeldent randomisert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116). Basert på problemstillingen og studiets antakelser, gjennomføres et strategisk utvalg av respondenter med bakgrunn og kunnskaper innen sesongdrift. Derfor falt valget på en kriteriebasert utvelgelse av respondenter som oppfyller spesifikke krav (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 120). I og med at kvalitativ metode kjennetegnes av få undersøkelsesenheter vil forskeren være avhengig av at intervjuene er av høy kvalitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114).

Kriteriene som måtte oppfylles av respondentene er som følger:

- Sesongmedarbeidere ved et sesonghotell.
- Nåværende eller nylig (endte arbeidsforhold de seneste 12 månedene) ansatt.

Videre var det ønskelig å innhente et mangfoldig utvalg fra ulike vinter- og sommerdestinasjoner, samt lokale så vel som tilflyttende ansatte.

Ved rekruttering av respondenter til studiet, ble det utført en kombinasjon av to ulike rekrutteringsstrategier. Først og fremst ble det distribuert forespørsler per e-post til aktuelle sesongbedrifter, hvilket medførte lite tilfredsstillende respons. Av den grunn ble det videre foretatt telefonsamtaler med bedriftene for å sikre hurtigere respons, hvilket ga langt bedre tilfredsstillelse. Denne typen rekrutteringsstrategi kalles *personlig rekruttering* og kjennetegnes ved at forskeren tar direkte kontakt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016,

123).. Den andre rekrutteringsstrategien som ble benyttet i studiet kalles *snøballmetoden*. Ved å benytte egne sosiale nettverk kan respondenter rekrutteres, gjennom å spørre bekjente om de kjenner noen som oppfyller utvelgelsens krav. Videre distribueres kontaktinformasjon slik at forskerne kan ta direkte kontakt med respondenten for å avtale eventuelt intervju (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 123). Her er det ønskelig å presisere at rekrutteringsmetodene kan bryte med respondentenes anonymitet. Dette på grunnlag av at respondentene kan gjenkjennes av mellomleddene som bidro til rekruttering, i det presenterte studiet. Likevel forholdes deler av respondentenes personalia og arbeidsplass anonymt i studiets gjennomgang. I tabell 3.4.1 presenteres de aktuelle respondentene:

#	Kjønn	Alder	Hjemsted	Antall sesonger	Stilling	Utdanning
S1	K	21	Karmøy	3	Servitør	Påbegynt bachelorgrad
S2	K	21	Tjøme	5	Resepsjonist	Videregående
S3	K	22	Lillestrøm	1	Resepsjonist	Påbegynt bachelorgrad
S4	K	24	Åre	2	Restaurant/Bar	Videregående
S5	K	20	Oslo	1	Resepsjonist	Videregående
S6	K	25	Lyngdal	2	Resepsjonist	Påbegynt bachelorgrad
S7	M	26	Karlstad	6	Bartender	Videregående

Tabell 3.4.1 *Presentasjon av respondentene.*

3.5 Datainnsamlingsmetode

Det tas i dette studiet utgangspunkt i den kvalitative datainnsamlingsmetoden “det åpne individuelle intervjuet”. En slik datainnsamlingsmetode vil egne seg ved få undersøkelsesenheter, når forskeren er opptatt av hva det enkelte individet sier, og hvilken fortolkning og mening individer tillegger et spesielt fenomen. Her vil dataene som samles inn komme i form av åpen dialog med respondentene. Grunnet valget har sitt opphav i en interesse av å få frem den enkelte respondentens oppfatninger og synspunkter i henhold til problemstilling og medfølgende antakelser (Jacobsen 2015, 146-47). Et individuelt intervju

vil fange opp detaljerte beskrivelser av respondentenes holdninger, meninger, følelser og erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146). Ved å utføre intervjuet ansikt-til-ansikt kan det skapes tillit mellom respondent og intervjuer, i tillegg til at forskeren vil ha høy grad av kontroll. Dette fordi forskeren har full observasjon av respondenten ved fysisk tilstedeværelse. Til tross for at denne datainnsamlingsmetoden gir dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon, vil det også medbringe betydelige kostnader knyttet til eksempelvis planlegging, reise og opphold (Jacobsen 2015, 147-148) ved ulike sesonghoteller i Norge.

3.6 Intervju

En intervjuguide er et verktøy som gir overblikk over hvilke temaer som skal belyses gjennom intervjuet. På denne måten kan man sikre at forskeren ikke forbigår viktige momenter, som sentrale emner eller nøkkelspørsmål tilknyttet forskningen (Jacobsen 2015, 150).

Etter utarbeidelse av intervjuguide ble det valgt å gjennomføre to test-intervjuer. Dette for å sikre at spørsmålene var målbare i henhold til temaet. I tillegg ga dette mulighet for endringer av intervjuguiden, for å sikre høyere grad av relevans. Intervjuene ble organisert slik at én forsker hovedsakelig holdt dialogen, mens den andre observerte og noterte viktig informasjon. I tillegg ble alle intervjuene tatt opp på lydopptak. Dette for å ordrett kunne sikre informasjonen, samt å unngå tap av informasjonsrike uttalelser. Det ble bedt om tillatelse til å utføre opptakene på forhånd, da noen respondenter kan reagere negativt på dette (Jacobsen 2015, 153). Tidsrammen per intervju omtales ofte som optimal dersom varigheten ligger på én til én og en halv time (Jacobsen 2015, 154). Intervjuene varierte fra 45 til 90 minutter grunnet respondentenes ulike personlighetstyper og påfølgende åpenhet og engasjement rundt informasjonsdelingen.

Intervjuene ble gjennomført ved ulike lokasjoner, hvor fire av intervjuene ble gjennomført i naturlige omgivelser. Med dette menes omgivelser som for respondenten er naturlige i henhold til tematikken (Jacobsen 2015, 152). I dette tilfellet foreligger de naturlige omgivelsene ved respondentens arbeidsplass, altså ved sesonghotellet de arbeider for. De tre resterende intervjuene ble gjennomført i kunstige omgivelser, hvilket fremstår som et “nøytralt rom” for både forsker og respondent (Jacobsen 2015, 152). Bakgrunnen kommer av

at respektive arbeidsplasser var i lavsesong da intervjuene ble gjennomført, og dermed var sommersesongarbeiderne ikke i jobb. Kunstige omgivelser kan resultere i kunstige svar, noe som utspilles gjennom *konteksteffekten*. Denne forklares ved at respondentens svar påvirkes av konteksten intervjuet forekommer i (Jacobsen 2015, 152).

Intervjuene ble innledet med presentasjon av forskerne, en overordnet forklaring av prosjektets hensikt, og hvordan informasjonen som ble utlevert gjennom intervjuet ville anvendes. Respondentene mottok ikke full informasjon om prosjektet på forhånd. Dette på grunnlag av at full informasjon i noen tilfeller gir effekt på undersøkelsens pålitelighet (Jacobsen 2015, 48). Etter presentasjonen innledes spørsmål vedrørende respondentens personalia. Ved å stille åpne og innledende spørsmål kan dette hindre at forskeren påvirker svarene, samt at dette fungerer som en oppvarming før de mer konkrete spørsmålene trekkes frem (Jacobsen 2015, 156).

Videre gjennom intervjuet ble de mer konkrete spørsmålene belyst, hvor oppfølgingsspørsmålene ble tilpasset den enkelte respondentens besvarelser. Her inntok forskerne en lyttende posisjon, og forsøkte å føre en uavbrutt samtale med rom for tanker, meninger og refleksjoner. Dette for å unngå en mellommenneskelig barriere ved å frata respondentens åpenhet (Jacobsen 2015, 157). Avslutningsvis ble spørsmål direkte rettet mot respondentenes subjektive tolkninger av gjennomgåtte temaer eksaminert. Oppsummerende ble respondentene vist takknemlighet for deres deltakelse i prosjektet.

Se vedlegg I for komplett intervjuguide.

3.7 Transkriberingsprosessen

For å analysere datamaterialet ble det fragmentert og kategorisert slik at forsker kan avdekke budskap eller mening. En analyse vil følgelig kreve forarbeid hvor fenomenene som betraktes, innlemmes en større sammenheng og tolkes med hensikt å konkludere tematikken (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 162).

Etter gjennomføring av intervjuer startet transkriberingsprosessen. Prosessen ble påbegynt i kort tid etter hvert enkelt intervju. Dette med tanke på at det foreligger store mengder notater og lydopptak fra hvert intervju, samt at inntrykkene fortsatt er ferskt i minnet (Johannessen,

Tufte og Christoffersen 2016, 161). Transkriberingen ble gjennomført slik at intervjuene ble notert i sin helhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172), samtidig som respondentenes anonymitet ble vektlagt. Respondentenes personalia er kun benyttet for forskningens del og er ikke tilgjengelig for tredjeparter. De anonymiserte transkriberingene er derimot tilgjengelig ved forespørsel. Se eksempel på transkribering av et intervju i vedlegg II.

Det finnes ulike prosedyrer for å organisere kvalitativt datamateriale, og forskeren må ikke nødvendigvis begrense seg til én metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 163-164). Ved en fenomenologisk fremgangsmåte vektlegges menneskers tolkning og forståelse av et fenomen. Mennesker møter et fenomen med et sett av forutinntatte meninger og holdninger, noe som videre avgjør hvilken mening man tillegger fenomenet. Gjennom datainnsamlingsprosessen vil det derav være viktig for forskeren å forstå eget tolkningsmønster (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172).

Videre leses datamaterialet fortolkende for å forstå dypere meninger ved enkeltpersoners erfaringer. Malterud (2011) fastslår at det foreligger fire faser ved analyse av meningsinnhold. Disse kan oppsummeres i følgende punkter:

- *Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold.* Forskeren søker sentrale temaer for å lære datamaterialet å kjenne og for å skape et helhetsinntrykk. Videre fjernes irrelevant informasjon, og uttalelser komprimeres.
- *Koder, kategorier og begreper.* Hensikten med denne fasen er å identifisere meningsbærende elementer ved datamaterialet. Innhold som er relevant for problemstillingen skilles ut og markeres med kodeord. Denne prosessen kalles koding, og er et verktøy som tillater sammenfatning av tekstdeler som tilknyttes et spørsmål, begrep, antakelse eller tema. Forskeren vil deretter organisere kodene i kategorier som er sentrale for analysen. Kategorier kan inndeles i *induktive- og deduktive koder*. Induktive koder opprinner av datamaterialet, mens deduktive koder kommer fra problemstilling eller antakelser.
- *Kondensering.* Den tredje fasen baseres på kodingen og har som formål å abstrahere meningsinnholdet ved de etablerte kodene. Forskeren trekker ut de meningsbærende elementene fra teksten, og sitter igjen med et redusert materiale. Videre fastslås det om koder kan sammenfattes eller underordnes hverandre. Med dette opprettes kategorier som videre danner grunnlag for en mer sammenhengende tekst.

- *Sammenfatning*. I den siste fasen vurderes det om materialet kan benyttes for å formulere nye begreper og beskrivelser. Hensikten er å identifisere mønstre og sammenhenger i datamaterialet som ikke nødvendigvis er synlige. Identifiserte mønstre vurderes videre i lys av eksisterende teori.

For å skape oversikt ble transkriberingen simplifisert. I den sammenheng vektlegges påpasselighet for å forhindre tap av informasjonsrike data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 163). Respondentenes uttalelser ble formulert til et mer formelt språk, og lange uttalelser ble komprimert til kortere setninger basert på dens essens (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 214). For å styrke studien blir det gjennom analysedelen inkludert essensielle utsagn fra respondentene. Videre refereres det til respondentene med intervjunummer, hvor eksempelvis S1 refererer til Sesongarbeider 1.

3.8 Kvalitetssikring

Begrepet empiri kan defineres som informasjon om virkeligheten (Jacobsen 2015, 13). Uansett empiri bør den tilfredsstillende kravene om *validitet* og *reliabilitet* (Jacobsen 2015, 16). Guba og Lincoln (1989) mener derimot at kvalitative studier må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser, og trekker dermed frem en utdypning av kravene om validitet og reliabilitet. Disse betegnes som pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) som mål på kvalitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Videre vil det foretas en kvalitetsvurdering av troverdigheten til forskningsmaterialet ved å se nærmere på nevnte krav.

3.8.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet omhandler påliteligheten ved hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). For å undersøke reliabiliteten til et studie forutsettes det at undersøkelsen kan etterprøves under identiske forhold. Derav vurderes det om etterprøvelsen gir sammenfallende resultater. Innen kvalitativ forskning vil denne formen for kvalitetssikring være av lav verdi. Dette fordi datainnsamlingen ofte styres av en samtale, i tillegg til at besvarelsene ofte er kontekststøttede. For andre forskere vil det være nærmere umulig å oppnå sammenfallende resultater (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

3.8.2 Troverdighet (Intern validitet)

Intern validitet kan knyttes opp mot hvor godt dataene faktisk representerer fenomenet som undersøkes, og i hvilken grad dataene har dekning for å trekke konklusjoner (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 66). Ved måling av validitet kan spørsmål om forskeren har innhentet riktige respondenter, hvorvidt de utleverer riktig informasjon, og om forskeren gir en sann representasjon av dataene trekkes frem (Jacobsen 2015, 229-233).

For å undersøke forskningens overensstemmelse med virkeligheten, kan et vurderingskriterium være å undersøke hvorvidt resultatene kan utfylle annen forskning. Dersom man finner likheter med én eller flere studier kan dette indikere styrket intern validitet, men ikke nødvendigvis at innholdet er sant (Jacobsen 2015, 237).

Det kan alltid knyttes en viss usikkerhet til et studie, og ettersom det ikke kan vises til annen forskning som nøyaktig korrelerer med dette studiets problemstilling, vil troverdigheten heretter svekkes. Til tross for dette har det blitt foretatt en kritisk gjennomgang av datamaterialet, samt validering gjennom å knytte funnene opp mot studiens teoretiske antagelser. I analysedelen kan det fastslås at deler av funnene korrelerer med studiens teoriforankring. Av den grunn kan det antas at deler av innhentede data er holdbare for å kommentere studiens problemstilling.

3.8.3 Overførbarhet (Ekstern Validitet)

Ekstern validitet viser til hvilken grad resultatene er overførbare til andre utvalg og situasjoner (Jacobsen 2015, 228). Alle studier har som hensikt å trekke slutninger basert opplysningene som samles inn. Ved kvantitative studier snakker man ofte om generalisering, hvilket ofte settes i sammenheng med statistiske data (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 233). Ved kvalitative studier har generalisering ofte et annet innhold, hvor det refereres til *studiens overførbarhet* (Jacobsen 2015, 363). Studiens overførbarhet dreier seg om beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kommer frem i et studie, og hvorvidt de kan nyttiggjøres på andre områder enn det som studeres (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 233). I dette studiet har det blitt rekruttert et lite utvalg, og det vil derfor være vanskelig å generalisere funn som et speilbilde av populasjonen. Derimot kan det diskuteres hvorvidt informasjonen som fremkommer i studiet er overførbar til beslektede studier. I kapittel 6.1 diskuteres forslag til videre forskning, hvor deler av informasjonen som kom frem i studiet fremlegges, og hvorvidt informasjonen kan overføres til nye studier.

3.8.4 Bekreftbarhet (Objektivitet)

Ved et kvalitativt studie vil en viktig faktor for kvalitet baseres på at funnene oppstår som et resultat av forskningen, og ikke som et resultat av forskerens subjektive holdninger. Begrepet bekræftbarhet reflekterer i hvilken grad dette sikres i studiet. For å sikre bekræftbarhet vil det være viktig at forsker forholdes selvkritisk til prosjektets gjennomføring. Dette kan utføres ved å kommentere skjevheter og avvik, fordommer og oppfatninger som kan innvirke på fortolkningen og tilnærmingen til studiet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). I analysedelen presenteres kritiske vurderinger i henhold til både datamaterialet og fortolkningen av data. Dette kan øke studiens bekræftbarhet.

3.8.5 utfordringer i undersøkelsesprosessen

Undersøkelsesprosessen har medført ulike utfordringer. Den første som dukket opp relateres til valg av optimalt forskningsdesign til dette studiet. Etter svært nøye gjennomgang og overveielse av alternativer, ble beslutningen om et fenomenologisk forskningsdesign foretatt. En sentral utfordring oppstod ved innhenting av respondenter og gjennomføring av intervju. Å bevare anonymiteten ble krevende da rekrutteringen involverte kontakt med arbeidsgiver eller mellomledd, som videre kan gjenkjenne respondentene i det presenterte studiet. Flere av respondentene arbeidet også fremdeles ved sesongbedriftene, og det forelå derav lang reisevei. Dette krevde god planleggingsevne for å strukturere reiseruten. Det ble blant annet innvilget permisjon fra egen arbeidsplass for flere dagers reising mellom de respektive sesonghotellene. En annen utfordring forankres i tidsperspektivet for intervjuene. S2 hadde eksempelvis mye på hjertet, hvilket medførte dårlig tid mot slutten av intervjuet da respondenten hadde en annen avtale. Dette resulterte i delvis irrelevante besvarelser ved intervjuets startfase, for deretter mangelfulle innspill vedrørende de siste hovedtemaene.

3.8.6 Forskningsetikk

Etikk omhandler de prinsipper, regler og retningslinjer som foreligger ved vurderingen om hvorvidt handlinger er riktige eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Ved forskning er det viktig å ta etiske forbehold. Begrepet *informert samtykke* er i denne sammenheng relevant, hvor respondenten er av frivillig deltakelse og klar over hvilke gevinster og eventuelle farer en deltakelse medfører (Jacobsen 2015, 47-48). Studiet tar hensyn til nettopp dette. Et annet viktig aspekt ved etikk og anonymitet omhandler kravet til

privatliv. Hvor sensitiv er informasjonen som samles inn? Hvor stor mulighet er det å identifisere enkeltpersoner basert på data? Sistnevnte er høyst relevant for forskningen grunnet respondentenes anonymitet, samt at faren for gjenkjenning er større desto mindre utvalget er (Jacobsen 2015, 49). Valget om respondentenes anonymitet begrunnes videre i at det er deres synspunkter som er relevant for studiet, og ikke hvem de er. I tillegg vil samtlige temaer være følsomme og personlige for enkelte (Jacobsen 2015, 48-49).

Studiet kan ikke klassifiseres som helt nøytralt, og heller ikke at det beskriver den hele og fulle sannheten. Dette kan forklares med gjennomføring, innsamling og bruk av data, og at det som regel vil foreligge noe informasjon som forskningen ikke avdekker (Jacobsen 2015, 52). Med dette i bakgrunn stilles store krav til åpenhet og nøyaktighet omkring prosjektets beskrivelse, for å muliggjøre innsyn i eventuelle andre aspekter som dette studiet ikke avdekker. Med andre ord må det redegjøres for relevante valg gjennom studiet (Jacobsen 2015, 51-53).

4.0 Undersøkelsens funn

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil det presenteres en sammenfatning av undersøkelsens funn. Respondentenes relevante innspill og sitater vil fremlegges for å støtte opp under undersøkelsens sammenfatninger. Resultatene struktur forankres i intervjuguiden og fenomenologisk metodologi. Intervjuguiden er strukturert etter organisasjonskulturens fem generelle effekter på atferd: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og ledelse. Ved å benytte fenomenologisk metode har bearbeiding av datamaterialet, med transkribering, koding og sammenfatning, utformet kapittelets påfølgende struktur.

4.2 Tilhørighet og fellesskap

4.2.1 Medlemskap

Ved å stille spørsmål om respondenten føler seg som “en del av gjengen” var formålet å avdekke faktorer rettet mot medlemskap og om det oppstod grupperinger mellom de ansatte. Med bakgrunn i dataene foreligger en fellesnevner hvor flere av respondentene mener at det forekommer grupperinger av de gamle og de nye ansatte. Dette på bakgrunn av at

returnerende sesongarbeidere og faste helårsansatte allerede har etablerte relasjoner. Derimot påpeker samtlige respondenter at grupperingene tydeliggjøres etter endt arbeidsdag.

Eksempler på innspill:

“Som ny havner man litt utenfor gruppen av de som har jobbet der før, men i min andre sesong var det enklere” (S1)

“Man merker at de som er faste eller har jobbet her tidligere sesonger kjenner hverandre fra før. Men alle er venner” (S5)

“Det er mer naturlig å omgås de man kjenner fra tidligere sesonger” (S7)

4.2.2 Innflytelse

Det foreligger spredning blant respondentenes tolkning av egen innflytelse i arbeidsgruppen. Det ble foretatt en måling hvor en skala ble benyttet for respondentenes egen tolkning av innflytelse. Skalaen skisseres fra 1-4, hvor 4 representerer svært høy grad av innflytelse og 1 karakteriseres ved ingen eksistens. Tre av sesongarbeiderne beskriver egen innflytelse som lav eller ikke tilstedeværende. S3 erkjenner ingen innflytelse, mens S2 og S5 har gjenkjent seg selv ved punkt 2 i skalaen. De resterende respondentene erkjenner egen grad av innflytelse som høy eller svært høy. S1 og S4 beskriver høy grad av innflytelse ved skalaens tredje punkt, mens S6 og S7 karakteriserer seg ved skalaens høyeste punkt.

Eksempel på innspill:

“Da jeg kom tilbake året etterpå, var det som om alle de nye så opp til meg. Man fikk nesten assosiasjoner til det å lede flokken, fordi at de nye henvender seg til deg med spørsmål og støtter seg på deg” (S7)

4.2.3 Integrering av ansatte

For å undersøke om det forekom bastante eller transparente grupperinger, ble det utformet spørsmål med bakgrunn i å avdekke prosessen for integrering av nyansatte. Respondentene uttrykker enighet i at de fleste bidrar i integreringsprosessene på tvers av eventuelle sosiale

grupperinger, men spredning tilknyttet tiltak og hvor vellykket prosessene ved de respektive sesonghotellene er. Ved å undersøke respondentenes opplevelse av fenomenet som nyansatt, uttrykker majoriteten en generell opplevelse av vennlighet, men at det faller mest naturlig å bygge sterkere relasjoner med de som begynte omtrent samtidig som seg selv.

Eksempler på innspill:

“Det er mange nye som kommer inn samtidig på sommeren, og man må passe på at de nye blir inkludert” (S1)

“De fleste er veldig inkluderende, men det er noen man klikker bedre med enn andre. Jeg var mest sammen med de som startet likt med meg. Også blir man veldig godt kjent med de man bor med” (S5)

4.2.4 Emosjonell tilknytning

Emosjonell tilknytning var ikke opprinnelig implementert i intervjuguiden, men gjennom koding av datamaterialet fremkommer funn vedrørende respondentenes emosjonelle tilknytning til arbeidsplassen. Fire respondenter opplever en form for dette, mens to respondenter uttrykker at følelsen forekommer i lavere grad.

Eksempler på innspill:

“En gang var jeg hjemme en helg, helt uavhengig sommeren. Da fikk jeg plutselig en melding om at det var krise på jobb, og da følte jeg plutselig en forpliktelse til det å hjelpe til. Jeg skulle i familieselskap, men valgte å dra på jobb i stedet” (S1)

“Jeg skulle være der over en så kort periode. Etter jobb ville jeg egentlig bare være for meg selv. Det hadde kanskje en del med kollegaene å gjøre, fordi jeg følte ikke at de brydde seg spesielt om at jeg var der” (S3)

4.3 Motivasjon

4.3.1 Motivasjonsfaktorer for å jobbe som sesongarbeider

Ved undersøkelse av respondentenes motivasjonsfaktorer for å tiltre i en stilling som sesongarbeider fremkommer relativt stor spredning i besvarelsene. Etter koding av datamaterialet fremkommer følgende motivasjonsfaktorer som mest frekvente: penger, erfaring, nye mennesker og opplevelse/nytt sted. Svarene presenteres i tabell 4.3.1.1:

#	Kjønn	Penger	Erfaring	Nye mennesker	Opplevelse/Nytt sted
S1	K	X			
S2	K	X	X		
S3	K		X	X	X
S4	K			X	X
S5	K	X	X		
S6	K	X	X		
S7	M	X	X	X	X

Tabell 4.3.1.1 *Funn av motivasjonsfaktorer blant sesongarbeidere.*

Sammenfattet kan det bemerkes at fem respondenter nevner penger og erfaring som motivasjonsfaktorer, mens tre respondenter nevner faktorene nye mennesker og opplevelse/nytt sted.

Eksempler på innspill:

“Det var vel hele konseptet som motiverte meg til å søke meg inn. Å få se en ny plass, og å treffe nye mennesker er noe jeg er opptatt av” (S4)

“Jeg tror penger er en stor del av det. Det var mange som også begynte der uten arbeidserfaring, så det kan jo være en motivasjon for å ta jobben” (S6)

4.3.2 Viktigheten av sosiale relasjoner

For å undersøke sosiale grupperinger vil det være essensielt å se nærmere på respondentenes subjektive mening om viktigheten av relasjonsbygging. Undersøkelsen tyder på at alle respondentene har et personlig behov for å skape sosiale relasjoner ved arbeidsplassen. Derimot mener tre av respondentene at dette ikke fremstår som like viktig for alle, og trekker frem eldre og lokale ansatte som eksempler.

Eksempler på innspill:

“Det var viktig å bli kjent med kollegaene mine fordi jeg ville inn i gjengen” (S1)

“Det er vel mer de som ikke kjenner noen i området som vil finne på ting etter jobb” (S4)

“De som er eldre og lokale er ikke like mye med på ting” (S5)

4.4 Tillit

4.4.1 Respondentenes tolkning av tillitsbegrepet

For å undersøke betydningen av tillit blant sesongarbeiderne var det ønskelig å først se på respondentenes subjektive tolkninger av tillitsbegrepet. En fellesnevner blant tolkningene er at det omhandler relasjoner, og samtlige inkluderer “det å stole på noen” som en sentral faktor.

Eksempler på innspill:

“De man kan stole på vet hva de driver med. Jeg lærte meg fort forskjellen på tillit og respekt. Jeg har respekt for alle lederne jeg har hatt, men jeg har ikke nødvendigvis hatt tillit. Det er et par sjefer jeg ikke har hatt tillit til i det hele tatt, men jeg har alltid hatt nok respekt til å gjøre det de ber meg om” (S2)

“Det går litt sammen med det å stole på noen, og ærlighet mellom hverandre. Tillit er en del av forholdet mellom to personer” (S6)

4.4.2 Utvikling av tillit til arbeidsplassen som nyansatt

Etter å ha etablert et bilde av respondentenes tolkninger av tillitsbegrepet, var det ønskelig å undersøke hvordan de opplevde tillit til arbeidsplassen og sine kollegaer. Samtlige respondenter viser til behovet for å tidlig etablere dette. Både S1, S2 og S3 formidler manglende tillit til sine avdelingsledere, hvilket for S2 resulterte i oppsigelse av arbeidsforholdet.

Eksempler på innspill:

“Hvis jeg ikke får tillit på jobb blir jeg demotivert. Det er ikke motiverende når kollegaer skal gå og sjekke opp om det du har gjort er riktig. Det sier også mye om tillit ved at man tar opp feil med personen selv, og at kollegaene ikke går rett til sjefen og sladrer” (S3)

“Man blir mer motivert når man har noen å stole på. Det er ikke kult hvis kollegaene dine ikke stoler på deg og for eksempel sjekker alle tingene du gjør om igjen” (S5)

4.5 Samarbeid og koordinering

4.5.1 Arbeid med teambygging

Felles uttrykker respondentene at teambygging er et viktig element for trivsel. Her fremmes konsekvenser som bedret arbeidsmiljø og færre konflikter. Det foreligger likevel varians i respondentenes tilfredsstillelse. S3 uttrykker eksempelvis at teambygging ikke er et tema på arbeidsplassen. Sett fra et annet perspektiv, opplever S4 svært initiativrik teambygging fra ledelsen.

Eksempler på innspill:

“Jeg tror at jo bedre man er på teambygging i begynnelsen, jo bedre blir inkludering og alt det der for alle” (S1)

“Man burde jo ha møttes før sommersesongen begynte. Jo mer arbeid som legges i at folk skal bli kjent tidlig, jo enklere vil det være å samarbeide når den hektiske sesongen starter” (S2)

4.5.2 Arbeid med gruppeutvikling

Etter innblikk i respondentenes meninger og oppfatninger om teambygging, er det interessant å belyse tematikken gruppeutvikling. Også her skildres blandede opplevelser av engasjementet. Tre respondenter opplever sterkt engasjement for gruppeutvikling, to respondenter klassifiserer tiltakene som middelmådig, mens to respondenter påpeker et utelukkende fravær av engasjement og tiltak. Likevel belyses viktigheten av gruppeutvikling av alle respondentene.

Eksempler på innspill:

“I starten var det litt sånn at man skulle bli kjent, mens utover i sesongen har aktivitetene vært mer for å ha det gøy sammen” (S4)

“Jeg tror det blir kjedelig om man ikke jobber med gruppeutvikling. Kjenner man ikke kollegaene sine tror jeg ikke man vil jobbe der lenger heller” (S3)

“Det var bare hyggelige ting vi gjorde, og det var ingen som tvang folk til å bli med. Men de fleste var jo med” (S6)

4.5.3 Gruppens oppnåelse av “sitt fulle potensiale”

Mot slutten av tematikken samarbeid og koordinering, var det ønskelig å undersøke om respondentene mener at gruppen sammen har nådd sitt “fulle potensiale”, eller om gruppens dynamikk og kommunikasjonsfunksjoner kan forbedres. Her oppstår varians i besvarelsene der to av respondentene mener den korte sesongen forhindrer gruppens oppnåelse av dette. En annen barriere som trekkes frem, er mangel på gruppeutviklingstiltak fra ledelsen. Samtidig uttrykker to respondenter at det både er mulig å oppnå sitt fulle potensiale, og at dette er et faktum for deres respektive team.

Eksempler på innspill:

“Hvis man hadde hatt kapasitet til å gi ordentlig opplæring og oppfølging så hadde de jo kanskje spart inn igjen de pengene på sikt, og gruppen hadde kanskje kommet nærmere det “å nå sitt fulle potensiale” (S1)

”Vi hadde så mange ansatte inn og ut i løpet av en sesong at man ikke rakk å bli særlig kjent”
(S2)

”Jeg tror absolutt det er mulig for en gruppe å nå sitt fulle potensiale ved en kort sesong. I hvert fall innen det å skulle yte god service” (S4)

4.6 Ledelse

4.6.1 Respondentenes oppfatning av ledelsen ved hotellet

Ledelsen oppfattes svært ulikt blant undersøkelsens respondenter. Funnene forankres i ytterpunkter, hvor respondentene uttrykker gjennomgående sterk misnøye eller svært høy tilfredshet. Ingen av våre respondenter uttrykker middels tilfredshet med ledelsen.

Eksempler på innspill:

“Vi hadde ikke avdelingsleder min siste sesong. Når han ender opp med å få sparken så sier det jo litt om ledelsen generelt” (S1)

“Hun som er resepsjonssjef nå var utplassert fra NAV. I begynnelsen var jo så klart ikke dette noe problem i seg selv, men det viste seg etterhvert at hun ikke har kontroll på noen ting. Det er tydelig at man skal spare penger i hvert fall” (S2)

“Ledelsen er mye bedre enn ved andre arbeidsplasser hvor jeg har jobbet. Men ledelsen her er så vandt til å ta imot nye mennesker. Og da spesielt unge og kanskje litt usikre mennesker”
(S4)

4.6.2 Viktig for ledere ved sesonghoteller

Ved å kartlegge hva respondentene mener er spesielt viktig for ledere ved sesonghoteller, fremkommer følgende: opplæring, teambygging, planlegging og det korte tidsperspektivet. Utover faktorene nevnes også rekruttering, kommunikasjon og bevaring av sesongarbeidere. De mest frekvente funnene presenteres i tabell 4.6.2.1, hvor respondentenes svar visualiseres.

#	Kjønn	Opplæring	Teambygging	Planlegging	Tidsperspektiv
S1	K	X			X
S4	K		X		X
S5	K	X			
S6	K			X	
S7	M		X	X	

Tabell 4.6.2.1 Funn av faktorer som er spesielt viktige for ledere ved sesonghoteller.

Eksempel på innspill:

“Det at det er så viktig i starten å bygge et godt team. At ledelsen har kort tid til å passe på at ting skal være bra resten av sesongen. Begynner sesongen dårlig så tror jeg det kan være vanskelig å få ting på plass før sesongen plutselig er slutt” (S4)

4.6.3 Opplæring

Tilstedeværelsen og nivået av respondentenes opplæring som nyansatt skildres ved heterogene opplevelser. To av respondentene beskriver opplæringen som fraværende, og kun S4 viser til innføringen som svært god. Fem av respondentene føler at de ble kastet ut i arbeidet, uavhengig graden av opplæring de fikk ved oppstart.

Eksempel på innspill:

“Jeg fikk ikke opplæring i det hele tatt. Jeg ble bare kasta rett ut i det. Det eneste var en omvisning på hotellet som varte i et kvarter, og så viste de meg pcen og sa værsgod” (S3)

4.6.4 Ledelsestiltak for å bevare sesongarbeidere

Gjennom undersøkelsene ble det satt spørsmålstegn vedrørende respondentenes mening om ledelsesbaserte tiltak for å bevare sesongarbeidere. Funnene komprimeres til tre sentrale faktorer. To respondenter foreslår tilbud om utviklingsmuligheter, forfremmelse og utvidet ansvar som muligheter. Tre respondenter vektlegger det å være proaktiv, og å tidlig fremlegge

spørsmålet til den enkelte om de ønsker å returnere. I tillegg nevner tre respondenter fokus på trivsel og sosialisering som blant de viktigste faktorene for å bevare de ansatte.

Eksempel på innspill:

“Sosiale greier fremfor alt. Jeg mener også at å snakke om det tidligere, og ikke ringe i mai og spørre om å komme tilbake, hadde vært lurt. Man kan heller spørre om de vil komme tilbake når de er på stedet” (S2)

5.0 Analyse av innhentede data

I fenomenologisk design er det å analysere meningsinnhold et sentralt element, hvor datamaterialets innhold, som respondentenes utsagn og innspill, er i fokus. Forskeren gjennomfører et fortolkende studie av datamaterialet, og ønsker med dette å forstå dypere mening ved menneskers virkelighetsoppfatninger, tanker og atferd (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). I dette kapittelet presenteres empirien fra undersøkelsen, hvor dataene utledes av de overordnede kategoriene *tilhørighet- og fellesskap*, *motivasjon*, *tillit*, *samarbeid- og koordinering*, og *ledelse*. Kategoriene opprinner i Jacobsen og Thorsviks (2013) fem generelle effekter på atferd.

Gjennom de fem generelle effektene, er det ønskelig å avdekke homogene bestanddeler blant respondentenes meningsinnhold ved organisasjonskulturens innvirkning på turnover. Det vil være hensiktsmessig å anvende kategorisering for å fragmentere datamaterialet slik at sammenhenger, mønstre, spredning og avvik kan avdekkes. Avslutningsvis vil det for hver generelle effekt eller tema synliggjøres undersøkelsesfunn som kobles opp mot eksisterende forskning. Dette vil bli sett i lys av tidligere gitte antakelser, og konkluderende artikulere seg opp mot oppgavens problemstilling.

5.1 Tilhørighet og fellesskap

Tilhørighet og fellesskap vil i denne sammenhengen kobles opp mot det psykologiske aspektet ved individenes opplevelse av arbeidsgruppen. Psykologisk tilhørighet blir derav et relevant begrep, som tidligere ble definert som at medlemmer i et fellesskap har en forpliktelse overfor bedriften, samt at deres arbeid og tilstedeværelse verdsettes av både kollegaer og ledelse (McCole 2015). Gjennom koding og kondensering av datamaterialet,

fremkommer fire sentrale kategorier: medlemskap, innflytelse, inkludering og emosjonell tilknytning. Det kan dermed trekkes paralleller mellom disse, og McColes (2015) fire elementer ved psykologisk tilhørighet. Med dette i bakgrunn, er det ønskelig å undersøke *hvorvidt psykologisk tilhørighet er blant de avgjørende faktorene for en sesongarbeiders beslutning om å returnere ved neste sesong.*

Resultat 4.2.1 Medlemskap

Medlemskap defineres i teorien som følelsen av samhold og tilhørighet til en gruppe (McCole 2015). Videre hevder han at medlemmer som føler seg sosialt sidestilt innehar en lavere følelse av tilhørighet. Ved resultat 4.2.1 fremkom det at alle respondentene foruten S3, opplevde en følelse av “å være en del av gjengen”. S3 i tillegg uttaler at hun trolig ikke returnerer ved neste sesong.

McCole (2015) fastslår at følelse av gruppemedlemskap kan innvirke på ansattes ønske om å returnere til neste sesong. Han hevder videre at dette har en langt større effekt på bevaring enn faktorer som lønnsnivå og alder. Likevel poengteres det at følelse av medlemskap vil være en mindre indikator på turnover blant de som returnerer enn de som ikke gjør det. Med dette foreslår McCole (2015) at medlemskapet kan opptre som en hygienefaktor (Herzberg m.fl. 2005), hvilket betyr at høy medlemskapsfølelse ikke nødvendigvis predikerer turnover, men at lav følelse kan påvirke ansattes ønske om å forlate bedriften. Med dette er det tenkelig at fraværet av opplevd medlemskap ved S3 kan bygge opp under hennes valg om å ikke returnere til arbeidsplassen ved neste sesong.

Ved å se på fenomenet medlemskap fremkommer også grupperinger som et relevant tema. Gjennom studiens empiri oppstod en fellesnevner hvor flere av respondentene opplever grupperinger. S1, S2, S3, S5 og S7 uttrykker blant annet at de faste ansatte og returnerende sesongarbeidere allerede har opparbeidet relasjoner, hvilket underbygger et sosialt skille mellom “gamle” og nye ansatte. S1 beskriver situasjonen på følgende måte: *“Som ny havner man litt utenfor gruppen av de som har jobbet der før, men i min andre sesong var det enklere”*. S1 gir inntrykk for at tidligere ansatte besitter en “fordel” når det kommer til følelsen av gruppemedlemskap. Derimot skildrer Lee-Ross (1995) at ansatte har ulike behov i henhold til relasjoner utenom arbeidstid, hvor ansatte med størst behov gjerne er tilflyttede sesongarbeidere, som ofte bor sammen og heretter danner uformelle grupper. Det er derav tenkelig at dette grupperingsmønsteret dras med inn på arbeidsplassen, og videre tydeliggjør

et skille mellom nye og faste ansatte. S1 opplever som nevnt et sammenfallende scenario hvor det foreligger et samsvarende skille. Dette er ikke nødvendigvis problematisk, så lenge den ansatte opplever innpass i minst én av grupperingene.

Resultat 4.2.2 Innflytelse

Det uttrykkes spredning i respondentenes følelse av innflytelse i gruppen. McCole (2015) forklarer innflytelsesbegrepet ved hvilke muligheter en ansatt føler den har med tanke på å komme med ideer og innspill, samt følelsen av at man har mulighet til å utgjøre en forskjell i gruppen.

S1, S4, S6 og S7 har alle gjennomført flere sesonger ved samme arbeidsplass, og samtlige uttrykker at de føler en form for innflytelse. McCole (2015) hevder at mennesker tiltrekkes grupper hvor de har innflytelse, og at dette kan være spesielt gjeldende sesongarbeidere hvor returnerende ansatte har ansiennitet over de nye ansatte. S3 og S5 er førstegangs sesongarbeidere, og uttrykker liten grad av innflytelse. Det kan med dette drøftes hvorvidt våre undersøkelsesfunn har en direkte tilknytning til antallet gjennomførte sesonger ved arbeidsplassen for den enkelte respondent, og at det derav forekommer spredning. Resultatene har derimot et avvik, hvor S2 hevder at hun ikke besitter noen form for innflytelse over gruppen ansatte ved hotellet hun har jobbet flere sommersesonger ved. Det kan derimot legges frem at dette er studiens eneste respondent som jobber sommersesonger ved et hotell som driftes på helårsbasis. I studiet gjennomført av Lee-Ross (1995) kom han frem til at helårsansatte ofte er med i planleggingen av høysesong den resterende delen av året, samt at de innehar bredere kunnskaper enn sesongarbeidere. Med dette er det tenkelig at fulltidsansatte ved hoteller som er åpne utenom høysesong dominerer i sesong når det kommer til innflytelse.

Resultat 4.2.3 Integrering av ansatte

Begrepet integrering ble tidligere forklart ved at ansatte tas imot med åpne armer og føler at de kan ha tiltro til sine kollegaer (McCole 2015). Ved å integreres i en gruppe med relativt samsvarende tankegang og handlingsmåter, kan individer i mindre grad oppleve usikkerhet og utrygghet (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Resultatene ved 4.2.3 viser til at de returnerende sesongarbeiderne forsøker å inkludere de nye ansatte "så langt det lar seg gjøre". Det kan med dette stilles spørsmålstegn ved

integreringskulturen, hvor S6 og S7 eksempelvis presiserer vanskeligheten ved å integrere nyansatte som ikke selv er deltakende i prosessen. Gjennom tolkning av datamaterialet fremkommer det også en usikkerhet forankret i hvem som er ansvarlig for integreringen. Samtlige respondenter viser implisitt til at ledelsen burde ta tak i dette, mens andre viser til at det er faste ansatte og returnerende sesongarbeideres ansvar.

Blant førstegangs sesongarbeiderne oppfattes de andre ansatte som “hyggelige”. Denne beskrivelsen var gjentakende, og viser til at studiens respondenter oppfattet sine kollegaer på en generelt positiv måte. Likevel henter beskrivelsen til en underliggende utilfredshet, eller at noe mangler. Ut ifra Wheelans (2009) fire faser for gruppeutvikling er fenomenet svært vanlig, og det vises til en generell usikkerhet, men høflighet, gruppemedlemmene i mellom ved introduksjonsfasen. Videre hevder studiets førstegangs sesongarbeidere at de etter arbeidstid utviklet sterkest bånd til de som begynte samtidig, eller som var nærmest i alder. McCole (2015) hevder at behovet for tilhørighet og fellesskap vil være større for sesongarbeidere enn andre. Dette begrunnes med at tilflyttende ansatte forlater sine sosiale nettverk for å arbeide i sesongbedrifter. S5 beskriver situasjonen på følgende måte: *“Å bli inkludert var selvfølgelig noe jeg jobbet for, fordi jeg ville inn i gjengen. De som var der fra før var allerede veldig sammensveiset”*.

McMillan og Chavis (1986) indikerer at medlemmene av en gruppe ved sesongbasert drift ofte inndeles etter gamle og nye ansatte. Dette kan støtte opp om opplevelsen til S5: *“De fleste er veldig inkluderende, men det er noen man klikker bedre med enn andre. Jeg var mest sammen med de som startet likt med meg”*. Videre uttrykker McMillan og Chavis (1986) at ansatte utvikler sterkere bånd når de tilbringer mer tid sammen, og sikter derav til en løsning om å organisere arrangementer for å oppnå delte emosjonelle erfaringer mellom nye og “gamle” ansatte. S3, som tilflyttende ansatt, erkjenner at hun ikke ble inkludert i fellesskapet, og sikter også til arrangering av sammenkomster som en eventuell løsning: *“Vi burde hatt en ‘bli kjent kveld’ eller gjort ting for at alle skal inkluderes. Det var ikke så lett for meg å bli kjent med andre når dette ikke var tilfellet. De andre var hyggelige men jeg følte meg ikke særlig inkludert”*.

Resultat 4.2.4 Emosjonell tilknytning

Med emosjonell tilknytning forklarer McCole (2015) fenomenet som forpliktelsen og troen medlemmene i en organisasjon har ovenfor hverandre, samt at de faktisk ønsker å ha delte

erfaringer. Resultatene som ble fremlagt ved 4.2.4 tilsier en form for emosjonell tilknytning til arbeidsplassen og kollegaer ved fire av respondentene. Mercurio (2015) refererer til emosjonell tilknytning som kjernen ved organisatorisk engasjement. Hans empiriske studie viser videre til at emosjonell tilknytning henger sammen med organisatoriske konsekvenser som turnover og fravær. Dette sammenfaller med McColes (2015) påstand om at desto mer tid som tilbringes med fellesskapet, desto sterkere bånd knyttes. Med andre ord vil sterkere emosjonelle bånd vanskeliggjøre beslutningen om å avslutte et arbeidsforhold fordi medlemmene av gruppen foretar personlige investeringer og da vil “tape” investeringene som konsekvens (McCole 2015).

Når det kommer til emosjonell tilknytning forteller S2: *“Jeg har jo vokst opp der, og har en tilknytning til hotellet. Området er så lite, og på en eller annen måte har man tilknytning ved at man kjenner noen som jobber eller har jobbet der. Jeg fikk svømmeopplæring i bassenget, mamma jobbet der for 30 år siden, og tanten min var resepsjonist”*. Med dette kan det derav tenkes at S2, som lokal ansatt, kjenner høyere grad av emosjonell tilknytning grunnet oppveksten og assosiasjonene hun har til arbeidsplassen. På den andre siden uttrykker S7 lav emosjonell tilknytning. Til tross for seks gjennomførte sesonger ved hotellet, uttrykker respondenten: *“Det har vært så mange utskiftninger at jeg føler ikke jeg klarer å ha noen tilknytning til de ansatte her. Jeg kjenner mest på det at jobben i seg selv er chill og at bartender er det eneste jeg egentlig ønsker å jobbe med”*.

Ved å se på de to respondentenes innspill, kan to sentrale faktorer trekkes frem så påvirkere av emosjonell tilknytning: antall gjennomførte sesonger, og om den ansatte er fra lokalområdet. I S2 sitt tilfelle er hun en lokal ansatt, og med dette beskrives tilknytningen til arbeidsplassen i sin fysiske forstand. S7, som tilflyttende ansatt, refererer i sitt utsagn til menneskelige relasjoner og deltakerne i gruppen. Det vil med dette være viktig å presisere skillet mellom disse to.

Oppsummerende er alle fire respondentene som kjenner emosjonell tilknytning til arbeidsplassen lokale ansatte, med unntak av S4. Derimot fremkommer usikkerhet knyttet til funnene ved emosjonell tilknytning forankret i skillet mellom den fysiske arbeidsplassen og medlemmene av gruppen. Basert på dette, kan ikke funnene generaliseres til å gjelde alle i populasjonen. Med populasjonen menes alle de undersøkelsesenheter man ønsker å uttale seg om (Jacobsen 2015, 87).

5.2 Motivasjon

I oppgavens teoridel fremlegges opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som eksempler på fenomener som kan forårsake motivasjon blant ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). Videre vil Herzbergs tofaktorteori (Herzberg m.fl. 20015), som ble presentert i teoridelen, drøftes i sammenheng med undersøkelsens funn. Repetert omhandler Herzbergs tofaktorteori hygiene faktorer (ikke direkte relatert til arbeidssituasjonen) og utviklingsfaktorer (direkte sammenfallende med arbeidssituasjonen). Antakelsen som ble undersøkt omhandler *hvorvidt det å skape sosiale relasjoner er blant de største motivasjonsfaktorene for å gjennomføre sesongbasert arbeid.*

Ved å undersøke respondentenes motivasjonsgrunnlag for å jobbe som sesongarbeider, fremkom spredning i hvilke faktorer som motiverte respondentene. I tabell 4.3.2.1 visualiseres funnene. Motivasjonsfaktorene penger, erfaring, nye mennesker og opplevelse/nytt sted var de mest frekvente svarene blant respondentene. Disse kan knyttes opp mot Herzberg, hvor alle motivasjonsfaktorene kan karakteriseres som hygiene faktorer (Herzberg m.fl. 2005). S4 uttrykker eksempelvis at *“Det var vel hele konseptet som motiverte meg til å søke meg inn. Å få se en ny plass, og å treffe nye mennesker er noe jeg er opptatt av”*. Det kan drøftes hvorfor ingen av funnene kan karakteriseres som utviklingsfaktorer, men det vil også være viktig å presisere at spørsmålet gikk på respondentenes motivasjon til å ta en sesongbasert jobb for første gang. Utviklingsfaktorer kan tenkelig fremkomme etter en eller flere gjennomførte sesonger, da returnerende sesongarbeidere kan føle større utviklingsbehov innen arbeidsoppgaver, ansvarsområder og lignende.

Allerede tidlig i innsamlingsprosessen oppstod det et skille mellom tilflyttende og lokale ansatte ved sesonghoteller. Fenomenets relevans fremkommer også litterært i tidligere forskning. Lundberg m.fl. (2008) referer i teorien til et skille mellom lokale og tilflyttedes motivasjonsgrunnlag. Funnene refererer til at tre av tre lokale ansatte fremmer “penger” som en av deres viktigste motivasjonsfaktorer, mens tre av fire tilflyttede ansatte nevner “nye mennesker” og “sosiale relasjoner” blant deres viktigste faktorer. Dette samsvarer med studiet av Lundberg m.fl. (2008), hvor det beskrives at lønn vil være en viktig motivasjonsfaktor blant lokale ansatte, mens en blanding av lønn og sosiale relasjoner kan knyttes opp mot tilflyttede ansattes motivasjon. S4 opplever et samsvarende scenario: *“Det er vel mer de som*

ikke kjenner noen her som vil finne på ting etter jobb. De lokale har jo sine egne sosiale nettverk her”.

Videre viser funnene til at “erfaring” og “opplevelse/nytt sted” er faktorer som hyppig benevnes blant undersøkelsens respondenter. De tilflyttede ansatte som har nevnt “nye mennesker” blant deres viktigste motivasjonsfaktorer, har også lagt til “opplevelse/nytt sted” som en viktig faktor. “Erfaring” ble nevnt blant fem av syv respondenter, uavhengig om de er tilflyttede eller lokale ansatte. S3 uttrykker følgende: *“For tilflyttede ansatte tror jeg at nytt sted, nye mennesker og det destinasjonen har å tilby blir viktig. For de lokale handler det mer om penger og levebrød”*. Med dette kan det kommenteres at “opplevelse/nytt sted” vil være viktig for tilflyttede ansatte, mens “erfaring” vil være en motivasjonsfaktor for lokale så vel som tilflyttende ansatte.

Basert på dataene forekommer et avvik hvor tilflyttede respondent S5 viser til penger og erfaring som viktigste motivasjonsfaktorer. Dette er med på å svekke validiteten til undersøkelsen, da det er usikkert om funnene er overførbare til andre utvalg i populasjonen. Derimot kommenterer S5 at årsaken til hennes beslutning om å ta en sesongbasert jobb forankres i dårlige muligheter for jobb i hotellbransjen ved sitt hjemsted. Dette viser til at konteksten også har innvirkning på ansattes motivasjonsgrunnlag.

5.3 Tillit

Tillit ble tidligere beskrevet som et resultat av sterk organisasjonskultur, som videre kan substituere administrativ kontroll ved å gi utvidet handlefrihet hos de ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128). Rousseau m.fl. (1998) definerer tillit som en psykologisk tilstand bestående av ens intensjon til å akseptere sårbarhet, basert på positive forventninger til motpartens intensjoner eller oppførsel. Ved gjennomføring av undersøkelsen ble respondentene oppfordret til å skildre egne tolkninger av tillitsbegrepet. I kapittel 4.4.1 fremlegges utdrag fra noen av disse, og felles for alle respondentenes besvarelser er at begrepet omhandler relasjoner. Dette stemmer overens med oppgavens teoretiske definisjon av tillitsbegrepet, men det vil også være viktig å presisere at studiens funn avhenger av respondentenes individuelle tolkninger av tillit.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 127-128) refererer i teorikapittelet til tillitsbygging som en langvarig prosess. S7 viser til at *“Ting tar tid. Man må vise at man er til å stole på og at man klarer å utføre den jobben man skal gjøre. Men jeg tror det er veldig individuelt”*.

Tidsaspektet ved tillitsbygging er med andre ord spesielt interessant i sammenheng med sesongarbeidere, da rammen for deres arbeidsforhold forankres i en kort arbeidskontrakt. Er det mulig å utvikle gjensidig tillit på så kort tid? S3 presiserer eksempelvis at *“Man må egentlig ha tillit fra dag én, fordi man må stole på at de andre prøver å gjøre en god jobb de også”*. S4 og S6 viser samtidig til gode erfaringer ved sine arbeidsplasser, og at tillitsbyggingen var en underliggende og selvgående prosess. Disse to respondentene hevder at det definitivt er mulig å utvikle en reell form for tillit innen tidsrammen av én sesong. S1 hevder derimot at *“Jeg kan ikke si at jeg har dyp tillit til mine kollegaer etter å ha jobbet der i så korte perioder gjennom sommersesongene mine der”*.

Videre i teorikapittelet presenteres det at hoteller som tilbyr utviklingsmuligheter og forfremmelser, gir utslag på høyere tillit til organisasjonen og redusert turnover (Hemdi og Nasurdin 2007). Hvorvidt dette kan kobles opp mot S1 sin situasjon er usikkert da det ikke foreligger informasjon om hvordan hennes kollegaer opplever tilliten ved arbeidsplassen. S1 avslutter derimot sitt intervju med at hun er usikker på hvorvidt hun ønsker å returnere til nok en sesong, nettopp fordi hun ønsker muligheter til å utvikle seg. Dette kan vurderes i lys av forskningen ved Baum m.fl. (1997), hvor det hevdes at sesongarbeideres arbeidsforhold kjennetegnes av dårlige muligheter for utvikling og forfremmelse. På linje med S1, opplever S2 en lignende situasjon, da hun heller ikke har blitt tilbudt høyere stilling eller andre utviklingsmuligheter. S2 skildrer videre lav tillit til sin nærmeste leder, hvilket på et tidspunkt medførte oppsigelse. Hun beskriver: *“Jeg fikk plutselig en skriftlig advarsel fordi jeg tydeligvis var ‘frekk’ mot gjester. Det visste jeg at ikke var sant. Hvordan skal jeg da kunne vise tillit til en som har helt feil oppfatning av meg?”*. S2 returnerte til arbeidsplassen ved neste sesong da hotellet hadde fått ny avdelingsleder. S3 erfarer også lignende hendelser, hvor årets vintersesong endte i at hun trolig ikke returnerer grunnet dårlig tillit til avdelingslederen. S4 presiserer på den andre siden, at det ved hennes arbeidsplass, forekommer muligheter for høyere stilling på sikt. Derimot observerer S4 at dette forekommer blant de lokale ansatte som returnerer flere sesonger, mens det i lavere grad forekommer blant tilflyttede ansatte. Her kan det også trekkes frem at det ved denne arbeidsplassen foreligger svært høy turnover blant tilflyttede sesongarbeidere. Til tross for dette er S4 selv tilflyttende sesongarbeider, og opplever gjensidig tillit til både kollegaer og ledelsen.

Utviklingsmuligheter og mulighet til forfremmelse kan i dette tilfellet knyttes opp med arbeidstakers psykologiske arbeidskontrakt. Dette ble i teorikapittelet forklart som uskrevne forventninger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Grimsø 2004, 171). Ved å tilby utviklingsmuligheter for neste sesong, når arbeidstaker befinner seg i nåværende sesong, vil det i følge Hemdi og Nasurdin (2007) sitt studie oppstå økt tillit. Videre kan forventningene til utviklingsmuligheter ved neste sesong utgi en psykologisk arbeidskontrakt som forhindrer ansattes turnoverintensjoner.

5.4 Samarbeid og koordinering

Tidligere ble en forutsetning for godt samarbeid forankret i relasjonskompetanse, hvor konflikthåndtering og evne til å interessere seg for å bli kjent med andre står sentralt (Bjørke, 2012). Her spiller teambygging inn ved å opprette grunnlag for relasjonsbygging, og derav åpne opp for styrket samarbeid mellom gruppens medlemmer (Ørjasæter m.fl. 2016, 282, 333). I datamaterialet uttrykkes enighet om at arbeid med teambygging er av høy viktighet. S1 begrunner dette med følgende innspill: *“Jeg tror at jo bedre man er på teambygging i begynnelsen, jo bedre blir inkludering og videre samarbeid for alle”*. Til tross for felles enighet i tematikkens viktighet, oppstår større varians i respondentenes tilfredsstillelse ved arbeidsplassens gjennomføring av teambygging.

I teorien hevder Princis (2017) at det vil være viktig å bevege seg fra teambygging til gruppeutvikling for å videreutvikle relasjoner, og derav legge grunnlag for et mer fleksibelt arbeidsmiljø. Basert på datainnsamlingen kan sammenhenger mellom gruppeutvikling og turnover vurderes. Dette oppsummeres i tabell 5.4 under:

#	Kjønn	Lokal/Tilflyttende	Opplevd Gruppeutvikling?	Turnoverintensjon
S1	K	Lokal	Nei	Vurderer retur
S2	K	Lokal	Nei	Planlagt retur
S3	K	Tilflyttende	Nei	Sluttet
S4	K	Tilflyttende	Ja	Planlagt retur
S5	K	Tilflyttende	Ja	Sluttet
S6	K	Lokal	Ja	Vurderer retur
S7	M	Tilflyttende	Ja	Planlagt retur

Tabell 5.4 *Sammenheng mellom respondentenes oppfattelse av gruppeutvikling og turnoverintensjoner.*

S1 og S2 er begge lokale ansatte. Ingen av disse opplevde noen form for gruppeutvikling, men ønsker eller vurderer likevel å returnere ved oppstart av neste sesong. Sett i sammenheng opplevde heller ikke S3, som tilflyttende ansatt, noen form for gruppeutvikling og endte sitt arbeidsforhold etter første sesong. S3 uttrykker: *“Når du ikke kjenner noen og ingen er interessert i å bli kjent, da har du ikke veldig lyst til å være der lenger. Jeg endte opp alene”*. Lundberg m.fl. (2008) refererer til at det spesielt for tilflyttende nyansatte foreligger et behov for å bygge sosiale relasjoner for å oppnå trivsel, og det stemmer overens med S3s opplevelse ved sin arbeidsplass. Videre er også S4 og S7 tilflyttende arbeidstakere, men disse opplevde sterk form for gruppeutvikling og ble værende over flere sesonger. S7 beskriver situasjonen på følgende måte: *“Man blir ofte veldig gode venner utover i sesongen, og da er det trist når den er omme”*. På bakgrunn av undersøkelsens funn, observeres et mønster i at lokale ansatte returnerer (eller vurderer retur) uavhengig av arbeid med gruppeutvikling, mens det for tilflyttede ansatte ikke foreligger et mønster mellom de to variablene. Likevel må det presiseres at det dreier seg om et lavt antall respondenter ved dette studiet, og muligheten for at mønsteret er tilfeldig vil være stor.

På bakgrunn av at gruppeutvikling går hånd i hånd med relasjonsbygging, kan Lundberg m.fl. (2008) sine studier trekkes frem. Det vises her til sammenheng mellom sosiale relasjoner og ansattes motivasjon til utførelse av arbeidsoppgaver og samarbeid. S4 beskriver med dette

samarbeidet: *“Jeg synes samarbeidet fungerer veldig bra. Man er så tett sammen hele tiden og lærer seg fort hvordan man skal kommunisere med hverandre”*. Jacobsen og Thorsvik (2013) forsvarer dette ved å hevde at medlemmer av samme organisasjonskultur ofte utvikler et felles språk, som videre forenkler samarbeid.

Sett tilbake på Wheelans (2009) fire faser for gruppeutvikling, omhandler teoriens siste fase at gruppen lykkes i å finne felles normer og målsetninger, samt at kompetansen til hvert medlem utnyttes til det fulle. Ved å undersøke om respondentene føler at gruppen har nådd sitt fulle potensiale gjennom sesongen, uttrykker S2: *“Nei, absolutt ikke. Det var det ikke tid til. Vi som var sesongarbeidere kunne kun sjekke folk inn og ut”*. Her refereres det til at tidsperspektivet begrenser oppnåelsen. Wheelan (2009) refererer til at oppnåelse av den siste fasen er tidkrevende, hvilket bygger opp om respondentens utsagn. Alle respondentene er samkjørte ved at tidsperspektivet begrenser oppnåelsen av gruppens fulle potensiale, foruten S4: *“Jeg tror det er mulig for en gruppe å nå sitt fulle potensiale ved en kort sesong. Ihvertfall innen det å skulle yte god service. Utenom det er det vel rutiner, kommunikasjon og samarbeid som man kanskje ikke fullstendig får opparbeidet, men det kommer vel etterhvert det og”*. Her er det ønskelig å påpeke at tolkningen av uttrykket “nådd sitt fulle potensiale” er subjektiv, og at respondentene dermed kan ha ulik formening om oppnåelse på bakgrunn av dette.

5.5 Ledelse

I kapittel 2.2.4.5 ble ledelsesaspektet ved organisasjonskultur belyst ved hjelp av eksisterende litteratur og forskning. Deery og Shaw (1999) fremlegger at god ledelse krever kompetanse for styring av turnover og endring av organisasjonskultur, men at dette kan være omfattende og vanskelig å gjennomføre. Det ble også vist til at mangel på god ledelse kan skape frustrasjon og øke ansattes stressnivå, hvilket kan resultere i forsterket ønske om å forlate en bedrift. Med dette ble det interessant å se på *hvorvidt ledelsens (manglende) proaktive tankegang og gjennomføringsevne kan knyttes til bevaring av sesongarbeidere*.

Ser man tilbake på Scheins (2010) seks primærfaktorer, vises det blant annet til allokering av ressurser, veiledning og opplæring av ansatte, og rekruttering, forfremmelse og avskjeder. De seks primærfaktorene kategoriseres som ledelsens viktigste områder for å påvirke organisasjonskulturen. Ved undersøkelser vedrørende respondentenes oppfatning av hva som er viktigst og mest utfordrende for ledere ved sesongbasert hoteldrift fremkommer fire

faktorer: opplæring, teambygging, planlegging og det korte tidsperspektivet. S4 oppsummerer flere av disse i sitt utsagn: *“Det at det er så viktig i starten å bygge et godt team. At du har kort tid på deg til å passe på at ting skal være bra resten av sesongen. Begynner sesongen dårlig så tror jeg det kan være vanskelig å få ting på plass før sesongen plutselig er slutt”*.

Opplæring fremkommer både ved studiens funn, og blant Scheins (2010) seks primærfaktorer. S1 mener at *“opplæring og trivsel er det mest utfordrende, og kanskje det viktigste å fokusere på”*. Videre foreligger varians i respondentenes opplevelse av gjennomført opplæring. Som vist til i kapittel 4.6.3 fikk to av dem ingen opplæring, mens bare S4 er svært tilfreds med sin opplevelse. Ettersom det foreligger svært ulike opplevelser av opplæringsrutinene, samt mengden nyansatte som tiltrer på samme tidspunkt, kan dette underbygge årsaken til at nettopp denne faktoren blir nevnt av samtlige respondenter. Ved å se tilbake på teorikapittelet, ble det lagt frem at god opplæring kan medføre økt fleksibilitet, produktivitet og kvalitet (D’Annuzio-Green m.fl. 2002, 110). Dette kan stemme overens med S5s resonnement: *“Jeg hadde bare fire opplæringsvakter og følte meg ikke klar etter opplæringsvaktene i det hele tatt. Jeg gjorde ganske mange feil i starten, men det er jo ikke min feil når det ikke var tid nok til å gi meg ordentlig innføring i rutinene”*. I tillegg hevder D’Annuzio-Green m.fl. (2002, 110) at høyere grad av forpliktelse overfor organisasjonen, og medfølgende redusert turnover, være konsekvensene av gode opplæringstiltak. S4 uttaler videre at *“Jeg har absolutt fått god opplæring, og jeg ble fulgt ganske tett opp i etterkant. Jeg ble skikkelig god tatt i mot, og de jeg fikk opplæring av var veldig hyggelige og flinke”*. S4 uttrykker også sine intensjoner om å returnere til arbeidsplassen neste vinter, mens S5 ikke ønsker å returnere. Hvorvidt dette har en sammenheng med opplæring vil være vanskelig å presisere grunnet det begrensede utvalget, men det er tenkelig at opplæring, som del av integreringstiltakene, kan være en påvirkende faktor.

I presentasjonen av funnene vises det til at respondentene konsentreres i ytterpunktene når det kommer til deres oppfatning av sine ledere. Med andre ord uttrykkes enten sterk misnøye, eller svært høy tilfredshet. S4, som tilflyttende og returnerende sesongarbeider, viser eksempelvis til ledelsen ved hotellet som bedre enn ved alle andre arbeidsplasser hun har jobbet. S1 viser til sterk misnøye ved sin avdelingsleder, som også fikk avskjed ved hennes siste sesong. Også S2 viser til sterk misnøye med en av sine avdelingsledere, hvilket resulterte i oppsigelse. I teoridelen ble det presentert at dersom dårlig ledelse fører til høy turnover, vil ikke løsningen forankres i rekruttering av nye medarbeidere, men derimot i intern

problemløsning (Grimsø 2004, 48). I S2 sitt tilfelle, returnerte hun da den respektive avdelingslederen selv sa opp sin stilling. Oppsummert i tabell 5.5.1 under presenteres mulig sammenheng mellom oppfatning av ledelsen og turnoverintensjoner:

#	Kjønn	Lokal/Tilflyttende	Oppfattelse av ledelsen?	Turnoverintensjon
S1	K	Lokal	Svært dårlig	Vurderer retur
S2	K	Lokal	Svært dårlig	Planlagt retur
S3	K	Tilflyttende	Svært dårlig	Sluttet
S4	K	Tilflyttende	God	Planlagt retur
S5	K	Tilflyttende	God	Sluttet
S6	K	Lokal	God	Vurderer retur
S7	M	Tilflyttende	God	Planlagt retur

Tabell 5.5.1 *Sammenheng mellom respondentenes oppfattelse av ledelsen og turnoverintensjoner.*

Ut ifra tabell 5.5.1 kan det trekkes linjer mellom lokale ansattes oppfatning av ledelsen og turnoverintensjoner. Både S1, S2 og S6 vurderer eller planlegger retur uavhengig oppfatning av ledelsen. Det vil derimot være vanskelig å trekke slutninger om årsakssammenhengen kan generaliseres i henhold til det begrensede utvalget (Jacobsen 2015, 237). Videre trekkes ingen slutninger basert på resultatene vedrørende tilflyttede sesongarbeidere, da disse utgjør en større varians. Sett tilbake på funnene i kapittel 4.6.4 vektlegges ledelsens proaktive tankegang når det kommer til hvordan få sesongarbeidere til å returnere ved neste sesong. Respondentene foreslår at ledelsen bør være tidlig ute, og allerede i pågående sesong arbeide for at samtlige ansatte skal komme tilbake. Dette kan, ifølge to av respondentene, gjøres ved å tilby utviklingsmuligheter og forfremmelse. Tiltakene stemmer overens med funnene og studiens teoretiske forankring ved tillitskapittelet, hvor Hemdi og Nasurdin (2007) hevder at økt tillit kan oppstå som resultat av arbeidsplassens tilbydelse av utviklingsmuligheter. Tre respondenter mener bevaringsarbeidet bør gjøres gjennom fokus på sosialisering og trivsel.

6.0 Konklusjon

Formålet med studiet var å undersøke hvordan organisasjonskultur kan ha en innvirkning på turnovergraden ved sesonghoteller. Studien har beholdt en gjennomgående struktur med fokus på organisasjonskulturens fem generelle effekter på atferd, utarbeidet av Jacobsen og Thorsvik (2013). Effektene knyttes sammen med turnover blant sesongarbeidere, og visualiseres sammen med funnene i figur 6.1. Dette kan sees som et rammeverk for besvarelsen av studiens problemstilling. Derimot er det ønskelig å presisere at studiet konkluderes i henhold til hva som er representabelt for det aktuelle utvalget, og at det ikke nødvendigvis er gjeldende for hele populasjonen. Videre vil hvert av analysens delkapitler konkluderes for å bygge opp om hele studiets konklusjon.

Ved analysen tilknyttet organisasjonskulturens første generelle effekt på atferd, tilhørighet og fellesskap, var det ønskelig å undersøke om *psykologisk tilhørighet er blant de avgjørende faktorene for en sesongarbeiders beslutning om å returnere til neste sesong*. Funnene ved analysen viser til at det ofte oppstår sosiale grupperinger inndelt etter returnerende og nye ansatte. Videre kan følelsen av medlemskap være tilstedeværende ved innpass i én av de to grupperingene, men dersom den ansatte ikke integreres i noen av de to, kan dette resultere i økt turnoverintensjon. Det andre sentrale elementet ved psykologisk tilhørighet er innflytelse, og undersøkelsens funn viser til direkte tilknytning til antall gjennomførte sesonger ved arbeidsplassen. Dette bekreftes også ved McColes (2015) studie hvor det hevdes at mennesker tiltrekkes grupper hvor innflytelsesmuligheter eksisterer. Relevansen er derav høy, forankret i returnerende sesongarbeideres ansiennitet og økte innflytelsesmuligheter ovenfor nye ansatte. Det tredje elementet ved psykologisk tilhørighet er integrering, hvor funnene viser til at integreringsansvaret tillegges faste og returnerende ansatte. Der ledelsen ikke tar initiativ til integrering vil det oppstå tydeligere grupperinger, noe som igjen kan ha en innvirkning på følelsen av medlemskap, dersom man faller utenfor de uformelle gruppene. Det siste elementet ved psykologisk tilhørighet er emosjonell tilknytning, hvilket viser seg å være sterkere hos lokale ansatte. Dette kan ha sammenheng med at de lokale har sterkere bånd og assosiasjoner tilknyttet arbeidsplassen, med bakgrunn i oppvekst og flere gjennomførte sesonger. Dersom sterk emosjonell tilknytning oppstår hos tilflyttede sesongarbeidere, stammer dette gjerne fra sosiale relasjoner som utvikles gjennom sesongen. Oppsummert fremkommer det gjennom studiet at psykologisk tilhørighet har en påvirkningskraft på de ansattes turnoverintensjoner, men at dette bare er én av flere utslagsgivende faktorer. Med andre ord kan ikke antakelsen bekreftes ved at psykologisk tilhørighet er en avgjørende

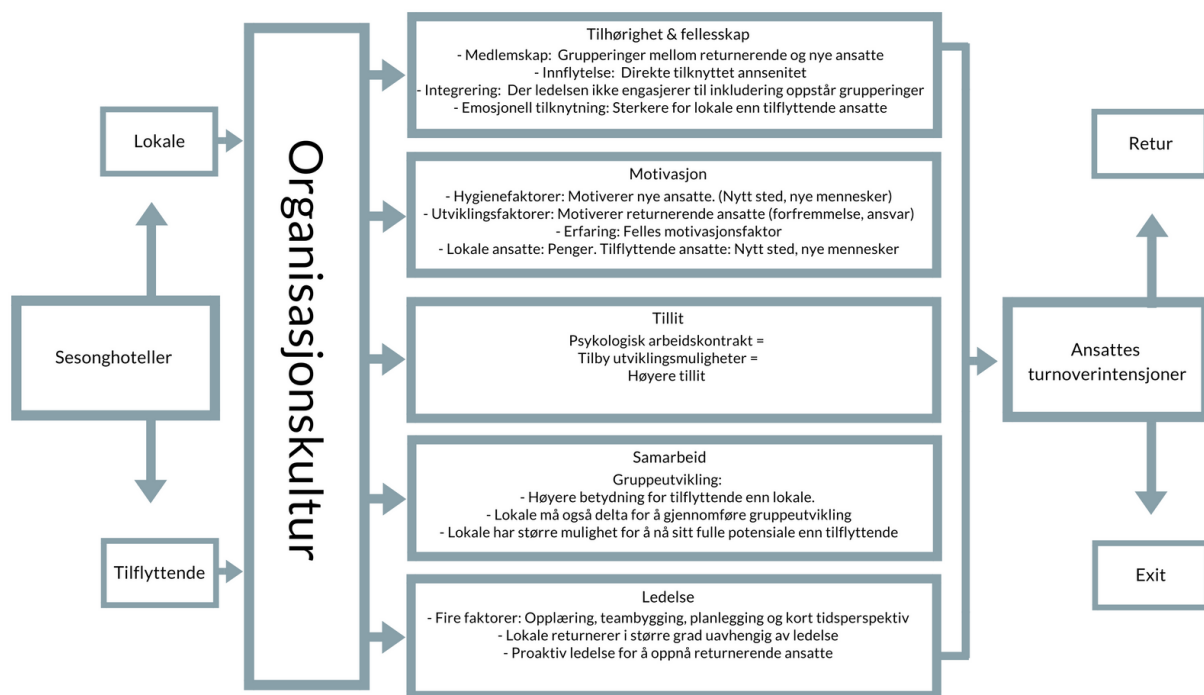
faktor, men begrenses til en faktor som påvirker enkelte ansattes turnoverintensjoner. Utfallet forekommer i henhold til dette studiets utvalg, og kan derav ikke generaliseres til å gjelde hele populasjonen.

Studiens andre antakelse forankres i motivasjonsaspektet ved organisasjonskulturens generelle effekter på atferd. Det var ønskelig å undersøke hvorvidt *sosiale relasjoner er den viktigste motivasjonsfaktoren for å gjennomføre sesongarbeid*. Gjennom undersøkelsen fremkommer det at hygiene faktorer som penger, nytt sted og nye mennesker er de viktigste motivasjonsfaktorene for førstegangs sesongarbeidere. Blant de returnerende sesongarbeiderne blir utviklingsfaktorer, som forfremmelse og utvidet ansvar, mer relevante motivasjonsfaktorer. Det fremkom også et skille mellom lokale og tilflyttede ansatte, hvor begge gruppene vektlegger erfaring. I tillegg vektlegger lokale ansatte penger, mens de tilflyttede ser på nytt sted og nye mennesker som avgjørende motivasjonsfaktorer. Dette kan kobles opp mot Lundberg m.fl. (2008) sine studier, hvor det fremkom at lokale ansatte et vektlegger lønn, og tilflyttede ansatte ser på nye relasjoner som viktigst. Med andre ord bekrefter studiets funn eksisterende forskning, i tillegg til å representere et utvidet funn ved å tillegge flere motivasjonsfaktorer. Til tross for at denne undersøkelsen delvis sammenfaller med Lundberg m.fl. (2008) sine studier, vil ikke funnene kunne generaliseres. I tillegg kan ikke antakelsen om at sosiale relasjoner er den viktigste motivasjonsfaktoren bekreftes for andre utvalg. Dette på bakgrunn av at det belyses flere motivasjonsfaktorer for å gjennomføre sesongarbeid, enn kun sosiale relasjoner.

Organisasjonskulturens tredje generelle effekt på atferd omhandler tillit. Undersøkelsens antakelse ble derfor knyttet opp mot temaet, og omhandler at *turnover blant sesongarbeidere kan ha en sammenheng med liten grad av tillit til organisasjonen*. Funnene ved analysen representerer individuelle tolkninger av tillitsbegrepet, hvilket videre påvirker respondentenes oppfatning av tillit til deres respektive arbeidsplasser. Derimot fremkommer det i undersøkelsens funn at det kan oppstå en psykologisk arbeidskontrakt ved å tilby utviklingsmuligheter, hvilket videre resulterer i høyere tillit til organisasjonen (Hemdi og Nasurdin 2007) og derav reduserte turnoverintensjoner. Antakelsen kan dermed for undersøkelsens utvalg bekreftes, men ikke generaliseres til å være gjeldende for andre utvalg i populasjonen.

Undersøkelsens fjerde antakelse omhandler *kontinuerlig arbeid med gruppeutvikling, og dets påvirkningskraft på ansattes turnoverintensjoner*. Antakelsen forankres i organisasjonskulturens fjerde generelle effekt på atferd, som er samarbeid og koordinering. Analysen viser til at fenomenet gruppeutvikling har en høyere betydning for tilflyttede ansatte enn de lokales turnoverintensjoner. Lokale ansatte i undersøkelsens utvalg returnerer, eller planlegger retur, uavhengig eksistens av gruppeutvikling på arbeidsplassen. Derimot presiseres det at lokale ansatte også må være en deltakende part i gruppeutviklingsprosessen, og at de lokale ofte har vært der lengst og har større mulighet til å nå sitt fulle potensiale. Antakelsen tilknyttet undersøkelsen kan med dette forkastes for de lokale ansattes del, mens det for tilflyttede ansatte i større grad vil være gjeldende ved undersøkelsens utvalg.

Til slutt fremkommer undersøkelsens siste antakelse: *lite proaktiv ledelse ved sesonghoteller resulterer i lavere andel returnerende sesongarbeidere*. Denne forankres i organisasjonskulturens femte generelle effekt på atferd: ledelse. Gjennom analysen av datamaterialet ved undersøkelsen fremkommer fire sentrale faktorer gjeldende ledelsen ved sesongbasert hotelldrift: opplæring, teambygging, planlegging og det korte tidsperspektivet. Opplæring er faktoren som nevnes hyppigst blant respondentene, hvor det fremkommer at flere av respondentene ble kastet inn i arbeidet på grunnlag av lite tid. Funnene viser også at de lokale ansatte returnerer i større grad til bedriften uavhengig av deres oppfattelse av ledelsen, mens det blant de tilflyttede ansatte eksisterer en større varians. Derimot viser analysen også til at ledelsen kan, gjennom proaktiv tankegang og gjennomføring, få sesongarbeidere til å returnere ved neste sesong. Dette kan gjøres gjennom å eksempelvis tilby utviklingsmuligheter og å fokusere på trivsel og sosialisering blant de ansatte. Med andre ord kan antakelsen bekreftes, men dette gjelder for denne undersøkelsens utvalg og kan trolig ikke generaliseres til å gjelde hele populasjonen.



Figur 6.1 *Forskningsmodell utledet av organisasjonskulturens fem generelle effekter på atferd.*

Ut i fra studiets teori og empiri vil det konkluderes med at organisasjonskultur kan ha en innvirkning på turnovergraden ved sesonghoteller. Organisasjonskulturens fem generelle effekter på atferd, hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2013), kan være gjeldende faktorer som påvirker ansattes atferd til å utvikle turnoverintensjoner. Derimot er det ønskelig å presisere at dette gjerne styres individuelt eller basert på et skille mellom lokale og tilflyttende ansatte. I tillegg kan andre eksterne faktorer som endringer i livssituasjon innvirke og være den dominante driveren til at ansatte ikke returnerer til sesongbedriften og kan derav overgå organisasjonskulturens innvirkning på turnover.

6.1 Forslag til videre forskning

I dette kapittelet vil det bli gitt en beskrivelse av studiets nytteverdi, samt forslag til videre forskning rundt den gjennomgående tematikken. Det vil være med viktighet å påpeke at studiets funn og konklusjoner kunne gitt et annet utfall dersom vi hadde benyttet et annet utvalg, annen teori og/eller metode.

Vårt kvalitative studie bidrar til å øke innsikten i hvordan faktorer fra organisasjonskulturen kan ha en påvirkningskraft på sesongarbeideres ønske om å returnere til neste sesong. Informasjonen som fremkommer i studiet kan gi utbytte for blant annet ledelsen ved sesonghoteller, eller andre som arbeider med sesongbasert drift.

På bakgrunn av omfanget rundt begrepet organisasjonskultur medførte dette avgrensninger i henhold til bruk av tilhørende teori. Det kan dermed utvinnes flere forhold som kan gi andre utslag samt utdypende informasjon ved å dykke videre inn i teorien rundt organisasjonskultur. I studiet har det blitt undersøkt hvordan organisasjonskulturen kan innvirke på turnovergraden ved sesonghoteller. Derimot er det ikke tatt i betraktning at årsakssammenhengen kan gå i revers. Et mulig studieobjekt kan derav være å undersøke om, og hvordan turnovergraden igjen kan innvirke på organisasjonskulturen. Ved å ta utgangspunkt i sesongarbeidere ved sesonghoteller i perifere destinasjoner har studiet ekskludert sesongarbeidere i urbane destinasjoner, så vel som sesongarbeidere som ikke tilknyttes hotellbransjen. Et mulig undersøkelseelement vil derav være å undersøke om funnene kan være gjeldende for andre sesongarbeidere som innehar annet utgangspunkt i henhold til arbeidsoppgaver og lokasjon for arbeidet.

7.0 Litteraturliste

- Adler, Patricia, og Peter Adler. 1999. *Transcience and the postmodern self*. Taylor & Francis Ltd.
- Ainsworth. 2009. «Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers.» *Personnel Review Vol. 38* 217-235.
- Alverén, Ellen, Tommy Andersson, Karin Eriksson, Mette Sandoff, og Wajda Wikhamn. 2012. *Seasonal employees' intention to return and do more than expected*. Gøteborg: Routledge.
- Bakar, Zurina Abu, og Rohani Salleh. 2015. *Role demands: Work-family Conflict and Motivation: A proposed framework*. Perak: Global Business and Management Research.
- Bang, Henning. 1988. *Organisasjonskultur*. Otta: Tano AS.
- Baum, Tom, og Sylvia Balmer. 1993. «Applying Herzberg's hygiene factors to the changing accommodation environment.» *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32-35.
- Bjørke, Gerd. 2012. *Kvalifisering for tverrprofesjonelt samarbeid i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Blomme, Robert J. 2006. *Eindrapportage Associate Degree*. Haag: The Hotel School The Haage.
- Dahl, Sølvi. 2000. *Organisasjon og ledelse*. Aschehoug.
- Dahl, Øyvind. 2013. *Møter mellom mennesker - Innføring i interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- D'Annuzio-Green, Norma, Gillian A. Maxwell, og Sandra Watson. 2002. *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*. London: Continuum.
- De Gilder, Dick. 2003. *Commitment, trust and work behaviour: the case of contingent workers*. Amsterdam: MCB UP Ltd.
- Deery, Margaret, og Robin Shaw. 1999. *An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture*. Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education.
- Grimso, Rigmor E. 2004. *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Vol. II. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Guba, Egon G., og Yvonna S. Lincoln. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Hatch, Nile W., og Jeffrey H. Dyer. 2004. *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Heide, Mats, Catrin Johansson, og Charlotte Simonsson. 2013. *Kommunikasjon i Organisasjoner*. Vol. II. Malmø: Liber AB.
- Hemdi, Mohamad Abdullah, og Aizzat Mohd Nasurdin. 2007. *Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions*. Singapore: Taylor & Francis Group.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, og Barbara Bloch Snyderman. 2005. *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage Publishings.
- HR Norge. 2013. *HR-undersøkelsen 2013: Er det samsvar mellom hva vi lover og hva vi leverer?* Oslo: HR Norge & EY.
- Ingram, Hadyn, og Terry Desombre. 1999. *Teams and teamworking in hotels*. Guildford: Henry Steward Publications.

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Vol. III. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Jansson, Thomas, og Lennart Ljung. 2014. *Individer, grupper og ledarskap i prosjekt*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Vol. V. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kennedy, Elizabeth. 1999. «Seasonality in Irish tourism, 1973–1995.» *Tourism Economics – The Business and Finance of Tourism and Recreation* 25-47.
- Lee-Ross, Darren. 1995. «Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers.» (*Service Industries Journal*) 15 (3): 295-313.
- Lundberg, Christine, Anna Gudmundsson, og Tommy Andersson. 2008. *Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*. Borås: Elsevier Ltd.
- Malterud, Kirsti. 2011. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Vol. 3. Oslo: Universitetsforlaget.
- McCole, Dan. 2015. *Seasonal Employees: The Link between Sense of Community and Retention*. Michigan State University: Sage.
- McMillan, David, og David Chavis. 1986. «Sense of Community: A Definition and Theory.» *Journal of Community Psychology* 14 (1): 6-23.
- Mercurio, Zachary A. 2015. *Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review*. Fort Collins, Colorado: Sage.
- Pinder, Craig C. 1998. *Work motivation in organizational behaviour*. Prentice Hall.
- Princis, Kim. 2017. *To work with high service quality within seasonality problematics*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Rousseau, Denise, Sim Sitkin, Ronald Burt, og Colin Camerer. 1998. *Not so different after all: Across-discipline view of trust*. *Academy of Management Review* .
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. IV. John Wiley & Sons Ltd.
- Shaw, Garet, og Allan Williams. 1994. *Critical issues in tourism: a geographical perspective*. Oxford: Blackwell.
- Sohmen, Victor. 2013. «Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin.» *Journal of IT and Economic Development*, Oktober: 1-18.
- Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Taylor, Johnny, og Gary Stern. 2009. *The trouble with HR; an insiders guide to finding and keeping the best people*. American Management Association.
- Walsh, Kate, og Taylor Murray. 2007. *Developing In-House careers and retaining management talent*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Wangensteen, Boye. 2007. *Bokmålsordboka : definisjons-og rettskrivningsordbok*. Vol. III. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Wheelan, Susan. 2009. «Group Size, Group Development, and Group Productivity.» 16 Januar: 247-262.
- Wolmesjö, Susanne, og Anders Lundin. 2010. *Kulramar i kommunikation*. Stockholm: CHPS AB.
- Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik, og Trond Stand. 2016. *Arbeidsrett for ledere - Personalledelse i norske virksomheter*. Vol. II. Bergen: Fagbokforlaget.

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. Vol. VIII. Harlow: Pearson Education Limited.

Vedlegg I: Intervjuguide

Intervjuguide benyttet ved utførelse av dybdeintervjuer.

Intervjudata

Dato:

Sted:

Klokkeslett fra DD:DD til DD:DD

Intervju nummer:

Fase 1: Presentasjon av forskerne

Tidsperspektiv: 5 minutter.

Navn, utdanningsinstitusjon og presentasjon av prosjektet (hensikt, antall informanter, bruk av informasjonen, etc.). Presiser at informanten forblir anonym. Oppfordre til å være ærlig og åpen. Informere om notering og lydopptak, samt retten om å avbryte intervjuet når som helst. Noe han eller hun lurte på i forbindelse med intervjuet?

Fase 2: Respondentens persondata

Tidsperspektiv: 5 minutter.

Kjønn:

Alder:

Hjemsted:

Nåværende bosted:

Utdanning:

Arbeidserfaring:

Nåværende arbeidsplass:

Arbeidsplassen som forskes på:

Stilling ved denne arbeidsplassen:

Størrelse på avdelingsteamet:

Lokal eller tilflyttede:

Boforhold under arbeidsforholdet:

Fase 3: Dybdeintervjuet

Tidsperspektiv: 50-80 minutter.

Tema 1: Tilhørighet og fellesskap

Spørsmål 1: Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

Oppfølgingsspørsmål:

Hva gjør miljøet bra/dårlig?

Føler du deg som en del av "gjengen?"

Kunne noe vært bedre ved arbeidsmiljøet? Har du noen konkrete forslag?

Spørsmål 2: Føler du at det oppstår sosiale grupperinger innad fellesskapet?

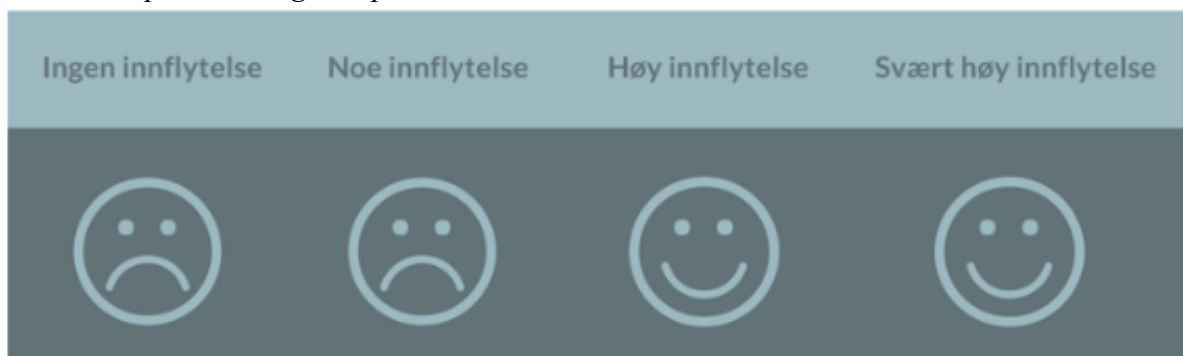
Oppfølgingsspørsmål:

*Føler du at grupperinger baseres på et spesielt mønster?
Hvorfor tror du grupperinger eventuelt oppstår?
Hvordan påvirker dette arbeidsmiljø og trivsel?*

Spørsmål 3: Hvilken innflytelse vil du si at du har ovenfor dine kollegaer?**Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvor viktig er innflytelse for deg?
Hvordan vil du si at din rolle har utviklet seg gjennom ditt arbeidsforhold?*

Innflytelse omhandler hvilke muligheter en ansatt føler den har med tanke på å komme med ideer og innspill, samt følelsen av at man har mulighet til å utgjøre en forskjell i gruppen.
Hvor vil du plassere deg selv på denne skalaen?

**Spørsmål 4: Hvordan inkluderes nye ansatte i fellesskapet?****Oppfølgingsspørsmål:**

*Hvilke tiltak blir gjort for å integrere nye ansatte?
Hvordan føler du at nye ansatte mottas?
Hvordan opplevde du det som nyansatt ved arbeidsplassen?
Hvor lang tid tok det før du følte deg som en del av gruppen?
Hvilke tiltak ville du iverksatt for å eventuelt bedre mottakelsen av nyansatte?*

Tema 2: Motivasjon**Spørsmål 5: Hva motiverte deg til å ta en jobb som sesongarbeider?****Spørsmål 6: Er det viktig for deg å skape sosiale relasjoner med dine kollegaer?****Oppfølgingsspørsmål:**

*Er viktigheten av å utarbeide sosiale relasjoner like sterk/svak hos alle dine kollegaer?
Hvem er det eventuelt ikke like viktig for/viktigere for?
Hvorfor tror du at det eventuelt er viktigere for noen, enn for andre?*

Spørsmål 7: Mener du at ansattes motivasjon har en innvirkning på arbeidsmiljøet?

Oppfølgingsspørsmål:

Kan demotiverte ansatte i gruppen danne grunnlag for en dominoeffekt? Vil dette videre kunne føre til at flere ender sitt arbeidsforhold i bedriften?

Hva ville du gjort som leder dersom du bemerket deg lav motivasjon blant enkelte ansatte?

Tema 3: Tillit

Spørsmål 8: Hva legger du i begrepet tillit?

Spørsmål 9: Hvordan vil du beskrive tilliten mellom deg og din arbeidsplass (kollegaer, ledelse)?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilken innvirkning mener du at tillit har på motivasjon?

Vil tillit ha noe å si for om du velger å bli/returnere til jobben?

Spørsmål 10: Som nyansatt, hvor lang tid tror du det tar å bygge opp gjensidig tillit?

Oppfølgingsspørsmål:

Tror du det tar lengre eller kortere tid for en sesongarbeider å skape gjensidig tillit, i motsetning til en annen ansettelsesform?

Tror du dette forekommer på grunnlag av at det stilles ulike krav til en sesongarbeider vs en fast ansatt?

Tror du omfanget av arbeidskontrakten har en innvirkning på dette?

Hvor "reell" tror du at tilliten er dersom den oppstår veldig raskt? Kan dette ha en innvirkning på arbeidsmiljøet?

Tema 4: Samarbeid og koordinering

Spørsmål 11: Hvorfor tror du kommunikasjonsproblemer oppstår?

Oppfølgingsspørsmål:

Kan eksempelvis språkforskjeller eller aldersforskjeller trigge kommunikasjonsproblemer?

Kan mangfold og ulike menneskelige verdier og normer danne grunnlag for dette?

Spørsmål 12: Teambygging innebærer å bli kjent og å skape grunnleggende relasjoner; Hvilken betydning har arbeid med teambygging for din arbeidsplass?

Oppfølgingsspørsmål:

Hvem mener du bør ta initiativet til å jobbe med teambygging?

Hvilke konsekvenser kan manglende teambygging medføre?

*Hvilke positive effekter tror du kan komme av effektiv teambygging?
Hvordan opplever du arbeidet med teambygging ved din arbeidsplassen? Hvilke tiltak utføres?
Hva kan eventuelt forbedres? Har du noen konkrete forslag til aktiviteter og tiltak?*

Spørsmål 13: Gruppeutvikling omhandler å videreutvikle relasjonene som oppbygges under teambygging;

Hvilken betydning har arbeid med gruppeutvikling på din arbeidsplass?

Oppfølgingsspørsmål:

*Hvilken effekt tror du gruppeutvikling har på arbeidsprestasjoner?
Hvordan utvikles samarbeidet gjennom sesongen ved din arbeidsplass?
Har du bemerket deg endringer ved lederne eller avdelingslederens roller og tilstedeværelse gjennom sesongen?
Merket du endringer i gruppens dynamikk utover sesongen? Var det eksempelvis noen som tydeligere stod frem som ledertyper eller tillot seg selv å ta mer ansvar?*

Spørsmål 14: Hva tenker du når vi sier “gruppens fulle potensiale ved arbeidsplassen”?

Oppfølgingsspørsmål:

*Føler du at gruppen har nådd ditt fulle utviklingspotensiale hittil i sesongen?
Hvis ikke, hva tror du forhindret dette?*

Tema 5: Ledelse ved sesonghoteller

Spørsmål 15: Hva legger du i “god ledelse”?

Spørsmål 16: Hvordan oppfatter du ledelsen ved din arbeidsplass?

Oppfølgingsspørsmål:

*Føler du at ledelsen “ser deg”, dine kvaliteter og dine fremskritt?
Føler du at ledelsen har tilstrekkelig med tid og ressurser til å følge opp de ansatte?
Har (eller har du tidligere hatt) intensjoner om å si opp på grunnlag av ledelsen?*

Spørsmål 17: Hva tror du er spesielt viktig for en leder ved sesongbasert drift?

Oppfølgingsspørsmål:

*Hvilke utfordringer har en leder for en sesongbedrift?
Hvilken innvirkning tror du ledelsen har på ansattes prestasjoner?
Kan lederstilen ha en sammenheng med ansattes arbeidsmotivasjon?*

Spørsmål 18: Hvordan vil du beskrive din opplæringsperiode?

Oppfølgingsspørsmål:

Var gjennomføringen av opplæringsaktivitetene tilstrekkelig? Følte du deg klar til å utføre arbeidsoppgavene når opplæringen var fullført?

Ble du fulgt opp i etterkant av selve opplæringsperioden?

Spørsmål 19: Hvilke tiltak kan iverksettes av lederne ved sesonghoteller for å få ansatte til å returnere neste sesong?

Oppfølgingsspørsmål:

Har du noen eksempler på hva dine ledere gjør eller ikke gjør?

Hva ville du gjort hvis du var leder?

Hvilke tiltak kan ledelsen gjøre for å beholde akkurat deg?

Vedlegg II: Eksempel på transkribering

Intervjudata

Dato: 05/04-2018

Sted: Oslo

Klokkeslett fra 15:45 til 16:35

Intervju nummer: 1

Fase 1: Presentasjon av forskerne

Tidsperspektiv: 5 minutter.

Navn, utdanningsinstitusjon og presentasjon av prosjektet (hensikt, antall informanter, bruk av informasjonen, etc.). Presiser at informanten forblir anonym. Oppfordre til å være ærlig og åpen. Informere om notering og lydopptak, samt retten om å avbryte intervjuet når som helst. Noe han eller hun lurer på i forbindelse med intervjuet?

Fase 2: Informantens persondata

Tidsperspektiv: 5 minutter.

Kjønn: Kvinne

Alder: 21

Hjemsted: Karmøy

Nåværende bosted: X

Utdanning: Påbegynt bachelorgrad

Arbeidserfaring: X

Nåværende arbeidsplass: X

Arbeidsplassen som forskes på: X

Stilling ved denne arbeidsplassen: Servitør

Størrelse på avdelingsteamet: 2-8 (etter hvor mye det er å gjøre) på jobb i restauranten på sommeren.

Lokal eller tilflyttende: Lokal

Boforhold under arbeidsforholdet: Hjemme

Fase 3: Dybdeintervjuet

Tidsperspektiv: 50-80 minutter.

Tema 1: Tilhørighet og fellesskap

Spørsmål 1: Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

Det er vanskelig å beskrive... Opplever det som et bra arbeidsmiljø egentlig.

Hva gjør miljøet bra/dårlig?

Det er bra fordi alle er jo flinke og hyggelige folk. Men det kan være litt splittelser også, eller mye stress som gjør at man fort har kort lunte.

Føler du deg som en del av "gjengen?"

Du føler deg litt utenfor den faste gjengen. De er jo gjengen hele året, mens jeg er bare en del av den om sommeren.

Kunne noe vært bedre ved arbeidsmiljøet? Har du noen konkrete forslag?

Ja, vi kunne jo hatt litt mer bli kjent kvelder og sånn.

Spørsmål 2: Føler du at det oppstår sosiale grupperinger innad fellesskapet?

Ja, det ble jo litt gruppert ut i fra hvem man var mest venn med ogsånn.

Føler du at grupperinger baseres på et spesielt mønster?

Som ny havner man litt utenfor gruppen av de som har jobbet der før, men i min andre sesong var det enklere. Hvis vi bare var to på jobb så var man jo bare to, men er man tre så kan det bli litt skummelt. Jeg likte best å være 2 på jobb, for med en gang man var 3 ble det liksom meg og to gamle. Da blir man litt utenfor, og det hatet jeg. De kunne liksom stikke avgårde de to, mens noen måtte jo alltid være i front og da ble det jo meg, da.

Hvorfor tror du grupperinger eventuelt oppstår?

Er nok fordi noen kjenner hverandre godt, også kommer det plutselig inn en ny som ikke helt forstår interne samtaler for eksempel.

Hvordan påvirker dette arbeidsmiljø og trivsel?

Hvis det var misnøye med en sesongarbeider, for eksempel, var det veldig sånn at de snakket om det sammen og ikke til den personen det handlet om direkte. Når jeg kom tilbake sesong nummer to og tre var det litt bedre fordi at jeg da kjente de litt bedre og følte meg litt mer akseptert på en måte.

Spørsmål 3: Hvilken innflytelse vil du si at du har ovenfor dine kollegaer?

Jeg hadde jo en form for innflytelse. I hvertfall i de to forrige sesongene.

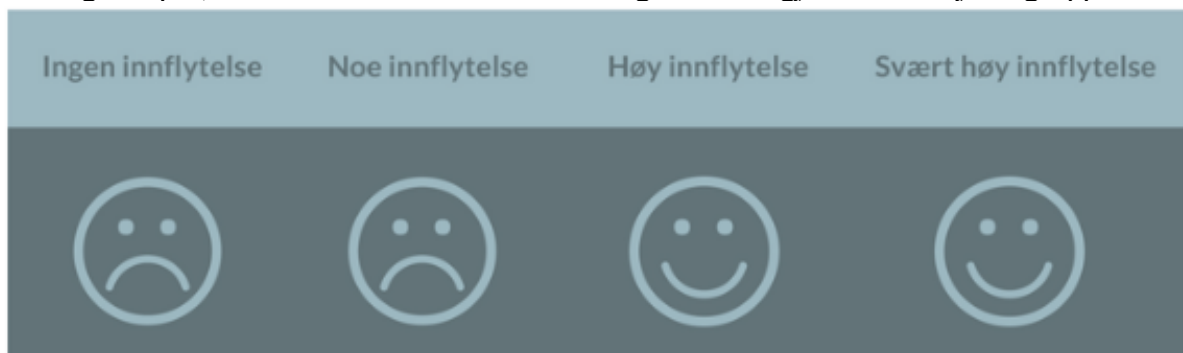
Hvor viktig er innflytelse for deg?

Jeg var jo bare en sesongarbeider, så det er jo logisk at man da ikke har 100% innflytelse liksom. Men det at folk hører etter og tar meg seriøst setter jeg som viktig uansett om man er fast ansatt eller ikke.

Hvordan vil du si at din rolle har utviklet seg gjennom ditt arbeidsforhold?

En gang var jeg hjemme en helg, helt uavhengig sommeren. Da fikk jeg plutselig en melding om jeg kunne jobbe, og da følte jeg plutselig en forpliktelse og følte at jeg måtte hjelpe til. Jeg skulle i familieselskap, men valgte å dra på jobb i stedet

Innflytelse omhandler hvilke muligheter en ansatt føler den har med tanke på å komme med ideer og innspill, samt følelsen av at man har mulighet til å utgjøre en forskjell i gruppen.



Hvor vil du plassere deg selv på denne skalaen?

Hmm.. jeg hadde ganske grei innflytelse, for jeg følte jo at jeg kunne si hva jeg mente og noen ganger få det som jeg ville. Men jeg hadde ikke sånn 100% innflytelse sånn at alle hørte på alt jeg sa ogsånn. Så jeg vil nok si at jeg hadde høy innflytelse.

Spørsmål 4: Hvordan inkluderes nye ansatte i fellesskapet?

Det er mange nye som kommer inn samtidig på sommeren og man må passe på at de nye blir inkludert. Det første året merket jeg ikke noe av det ansvaret, men andre året følte jeg veldig på det å inkludere de nye liksom.

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilke tiltak blir gjort for å integrere nye ansatte?

Det var jo rett og slett å prøve å få de nye til å føle at de mestrer ting. Dette var jo da på min sesong nummer to og tre, da. Man kommer liksom inn der og kan ikke balansere tallerkener

en gang. Er det OK å ta bare to, eller må man balansere tre liksom? Du er jo veldig usikker når du kommer første dag. Å gi beskjed å si de er flinke er jo lurt.

Hvordan føler du at nye ansatte mottas?

Første dagen min på jobb visste de ikke at jeg kom en gang. Jeg har opplevd andre veien senere også, at jeg har kommet på jobb og bare "oi, jeg skal ha opplæring i dag, ja". Den nye føler seg kanskje ikke så velkommen sånn sett, men det er absolutt god stemning generelt.

Hvordan opplevde du det som nyansatt ved arbeidsplassen?

Jeg følte meg veldig usikker og ung, og det var jo som sagt ikke noen spesiell opplæringsstruktur på en måte. Så man ble liksom bare kastet rundt og frem og tilbake.

Hvor lang tid tok det før du følte deg som en del av gruppen?

Ikke før i min andre sesong egentlig. Men jeg er jo bare en del av gruppen om sommeren. Når sesongen er over så er det de faste som er "gruppen".

Hvilke tiltak ville du iverksatt for å eventuelt bedre mottakelsen av nyansatte?

Bedre rutiner for opplæring ihvertfall.

Tema 2: Motivasjon

Spørsmål 5: Hva motiverte deg til å ta en jobb som sesongarbeider?

Det å slippe å jobbe resten av året. Jeg visste ikke helt hva slags jobb jeg skulle ha når jeg flyttet til en ny by etter sesongen, heller. Penger var en motivasjon på en måte. Jeg hadde liksom ikke lyst til å forplikte meg til noen jobb gjennom semestrene mine, og at vakter potensielt kan gå utover studiet. Så derfor jobbet jeg tre somre på rad.

Spørsmål 6: Er det viktig for deg å skape sosiale relasjoner med dine kollegaer?

Det var viktig å bli kjent med kollegaene mine fordi jeg ville inn i gjengen. De som var der fra før hadde det jo fint sammen fra før av, og jeg opplevde vel de som veldig sammensveiset. I forhold til det å være ny merket man i alle fall det. Andre året var jeg mer sånn at jeg ville bli venn med folk og ha det mer gøy på jobb. Og da ble det i alle fall mye mer viktig. Det var litt lettere å bli kjent med folk når jeg kom tilbake året etter, men samtidig var forventningene til meg høyere i forhold til utførelsen av jobben.

Oppfølgingsspørsmål:

Er viktigheten av å utarbeide sosiale relasjoner like sterk/svak hos alle dine kollegaer?

Folk henger mest på jobb, egentlig. Mange bor jo i området, men jeg bodde 40 min unna med bil så det gjorde det litt vanskelig for min del. Men det var helt klart at de som kanskje kjente hverandre litt omgås hverandre på fritiden også selv om det ikke var noe som ble arrangert av "jobben".

Hvem er det eventuelt ikke like viktig for/viktigere for?

Kanskje for de helårsansatte?

Hvorfor tror du at det eventuelt er viktigere for noen, enn for andre?

De faste ansatte er folk som "må" jobbe der for de har ikke annen utdanning, er bare noen år eldre enn meg og har gjerne unger i tillegg.

Spørsmål 7: Mener du at ansattes motivasjon har en innvirkning på arbeidsmiljøet?

Ja. Jeg kan ta vakter fordi at jeg synes det er gøy å treffe folk, i hvert fall de to siste årene. De som har unger og sånn vil jo ha vakter først og fremst for å få mer lønn, og de som jobber fast tar gjerne ekstra vakter utover sin stilling for å få inn ekstra inntekt. Det førte jo også til at flere av oss som var sesongarbeidere følte at vi "stjal" vaktene deres, og det tror jeg var en litt sånn underliggende greie faktisk. Det var litt ubehagelig, da, for man føler at man tar pengene til noen som trenger det mer kanskje.

Oppfølgingsspørsmål:

Kan demotiverte ansatte i gruppen danne grunnlag for en dominoeffekt? Vil dette videre kunne føre til at flere ender sitt arbeidsforhold i bedriften?

Hvis en ansatt er demotivert, så gjør jo det at andre blir det også. Altså, hvis noen står og klager hele tiden, så begynner man jo selv å klage tilslutt også.

Hva ville du gjort som leder dersom du bemerket deg lav motivasjon blant enkelte ansatte?

Jeg ville tatt tak i det, og hatt et lite møte med den gjeldende ansatte. Men jeg tror det kan være vanskelig å fange opp for en leder også.

Tema 3: Tillit

Spørsmål 8: Hva legger du i begrepet tillit?

Jeg tenker jo at det er gjensidig, at du kan stole på en person. Veldig vanskelig å si, for inni hodet sier det jo liksom seg selv. Holde det man lover kanskje... Sier noen at du kan jobbe så og så mye neste sommer, så får man det. Jeg har heldigvis ikke vært i den posisjonen at man ikke får den lovnaden innfridd.

Spørsmål 9: Hvordan vil du beskrive tilliten mellom deg og din arbeidsplass (kollegaer, ledelse)?

Tilliten til arbeidsplassen i seg selv og ledelsen er bra. Alt er i orden der, i toppen altså. Den siste sommeren jeg jobba der så hadde vi ikke leder i restauranten fordi det var personalsak på han. Og han hadde jeg lite tillit til da. Jeg hadde jo ikke noen problemer med han fordi jeg var sommerarbeider, og når han satte opp vaktene var jeg jo uansett den billigste i drift, men jeg vet andre har hatt sine problemer.

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilken innvirkning mener du at tillit har på motivasjon?

Hvis du ikke har tillit til noen på jobb, og de ikke har tillit til deg, så blir man jo demotivert.

Vil tillit ha noe å si for om du velger å bli/returnere til jobben?

Ja, det vil jeg si.

Spørsmål 10: Som nyansatt, hvor lang tid tror du det tar å bygge opp gjensidig tillit?

Jeg er litt sjenert så jeg snakket ikke sykt mye med de andre i begynnelsen. Men jeg gjorde jo jobben min og prøvde virkelig mitt beste. Jeg kan ikke si at jeg har dyp tillit til mine kollegaer etter å ha jobbet der i så korte perioder gjennom sommersesongene mine der. Jeg bygget opp tillit til noen spesielle på jobb, bare. Det var helt uavhengig om de var faste eller sesongarbeidere, men folk jeg kjente at jeg ville stole på og som jeg visste at gjorde det beste de kunne. Men lang tid vil det nok ta å få skikkelig og gjensidig tillit.

Oppfølgingsspørsmål:

Tror du det tar lengre eller kortere tid for en sesongarbeider å skape gjensidig tillit, i motsetning til en annen ansettelsesform?

Lang tid vil det nok ta å få skikkelig og gjensidig tillit. Men jeg har jo jobbet tre sesonger nå, så det kan jo være med på å bygge den opp. Da stoler de på meg og vet at jeg verdsetter jobben min.

Tror du dette forekommer på grunnlag av at det stilles ulike krav til en sesongarbeider vs en fast ansatt?

Det ligger jo kanskje litt i bakgrunnen at en sesongarbeider har lavere tillit. Hvis jeg gjør noe feil så er det litt sånn jaja hun er her bare en kort periode uansett.

Tror du omfanget av arbeidskontrakten har en innvirkning på dette?

Ja, man har jo mye mer tid til å lære og bli kjent når man jobber der fast.

Hvor "reell" tror du at tilliten er dersom den oppstår veldig raskt? Kan dette ha en innvirkning på arbeidsmiljøet?

Du merker at det er sykt stress å jobbe der så kort, for så å stikke igjen. Jeg føler ikke helt at jeg kan benytte personalrabatten for eksempel, fordi jeg har jobbet der så lite. Personalrabatten handler jo om at man kan få billigere hotelopphold og rabatter i restauranten og så videre, men jeg føler liksom ikke at jeg har den tilliten fra arbeidsgiver til at jeg kan få det selvom jeg har jobbet der i tre sesonger nå. Litt teit, men ja. Jeg føler tilhørighet til hotellet, men jeg føler ikke det er noen grunn til å gi noe tilbake til meg da. Hvis det gir mening?

Tema 4: Samarbeid og koordinering

Spørsmål 11: Hvorfor tror du kommunikasjonsproblemer oppstår?

Frustrasjon over at man ikke får til forskjellige ting, og man må jo ha ganske mye tålmodighet. Jeg har jobbet *mye* med tålmodigheten, og kanskje derfor har jeg også i min andre og tredje sesong vært mest på de nye. Jeg forsøkte å unngå at det oppstår konflikter og kommunikasjonsproblemer på grunn av alt stresset og usikkerheten på hvordan man skal utføre arbeidsoppgaver.

Oppfølgingsspørsmål:

Kan eksempelvis språkforskjeller eller aldersforskjeller trigge kommunikasjonsproblemer?

Ja, det kan for eksempel være vanskelig å forstå hva kokkene sier noen ganger. Mange av de kan jo ikke norsk.

Kan mangfold og ulike menneskelige verdier og normer danne grunnlag for dette?

Vanskelig å si, men det kan det helt sikkert. Hos oss er det jo mange nasjonaliteter som sagt.

Spørsmål 12: Teambygging innebærer å bli kjent og å skape grunnleggende relasjoner; Hvilken betydning har arbeid med teambygging for din arbeidsplass?

Det blir jo de faste ansatte hos oss i alle fall. De må jo jobbe for å inkludere de nye siden de har greie på hvordan ting fungerer og har vært der lenge. Det var jo spesielt sist sommer uten en leder, og en leder hjelper jo også på når det kommer til sånne ting.

Oppfølgingsspørsmål:

Hvem mener du bør ta initiativet til å jobbe med teambygging?

Ledelsen eller de faste ansatte.

Hvilke konsekvenser kan manglende teambygging medføre?

Man misforstår hverandre kanskje mer? Jeg tror egentlig at manglende teambygging kan føre til at man ikke blir like godt kjent og kanskje føler seg mer alene da?

Hvilke positive effekter tror du kan komme av effektiv teambygging?

Jeg tror at jo bedre man er på teambygging i begynnelsen, jo bedre blir inkludering og alt det der for alle egentlig.

Hvordan opplever du arbeidet med teambygging ved din arbeidsplassen? Hvilke tiltak utføres?

Ingenting nesten

Hva kan eventuelt forbedres? Har du noen konkrete forslag til aktiviteter og tiltak?

Vi kunne hatt en velkomstfest, eller gjort noe hyggelig sammen.

Spørsmål 13: Gruppeutvikling omhandler å videreutvikle relasjonene som oppbygges under teambygging;

Hvilken betydning har arbeid med gruppeutvikling på din arbeidsplass?

Siden hotellet er åpent hele året, og det er så sykt mye aktivitet på huset, så innser ikke de faste ansatte at det er noe de må tenke på om sommeren. Da kommer det jo ekstra mange nye og jeg tenker at de burde jobbe med gruppeutvikling hele året egentlig. Jeg vet jo ikke helt sikkert siden jeg bare er der på sommeren, men det virker ikke som det gjøres noe spesielt for å jobbe med dette utenom sommeren heller. Jeg har i alle fall aldri opplevd at det er noe konkret type “nå bygger vi et team” eller “nå skal vi videreutvikle oss” i forhold til aktiviteter og sånn. Men det går jo på et vis, altså det går jo rundt og noen kommer jo tilbake året etter. Jeg gjør jo det, så det funker jo sikkert.

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilken effekt tror du gruppeutvikling har på arbeidsprestasjoner?

At man blir nærmere hverandre, og jobber bedre sammen.

Hvordan utvikles samarbeidet gjennom sesongen ved din arbeidsplass?

I starten av hver sesong har det jo vært vanskeligere å samarbeide siden det er mange nye, og alle kjenner ikke hverandre. Da var det litt mer sånn gjør det gjør det. Men etterhvert ble folk mer selvdrevne og fant ut selv hva de skulle gjøre om det feks var litt rolig i restauranten.

Har du bemerket deg endringer ved lederne eller avdelingslederens roller og tilstedeværelse gjennom sesongen?

Forrige sommer hadde vi jo som sagt ingen avdelingsleder på grunn av den personalsaken mot han.

Ingen hadde spesielt ansvar det året, tror jeg.

Merket du endringer i gruppens dynamikk utover sesongen? Var det eksempelvis noen som tydeligere stod frem som ledertyper eller tillot seg selv å ta mer ansvar?

Når vi ikke hadde avdelingsleder så var det jo noen som stakk seg litt ut og tok ansvar, som på en måte hadde kontroll på ting, og gjerne hadde jobbet der ved tidligere sesonger. Også de faste ansatte så klart, de visste jo hvordan alt fungerte.

Spørsmål 14: Hva tenker du når vi sier “gruppens fulle potensiale ved arbeidsplassen”?

Det er jo når man ikke føler noe utvikling lenger. Det blir nesten litt kjedelig fordi du føler du ikke kommer deg noe videre og alt går av seg selv. Når du har opplevd alt og vet hva du skal gjøre, da.

Oppfølgingsspørsmål:

Føler du at gruppen har nådd ditt fulle utviklingspotensiale hittil i sesongen?

Det har liksom alltid vært noe nytt å lære hver eneste sesong. Plutselig er det nye endringer i forhold til det som var forrige sesong, for bransjen er jo veldig dynamisk og ting endres liksom hele tiden. I fjor var det plutselig 80 nye typer øl på menyen fordi øl er jo plutselig blitt så sykt populært. Og alle øltypene har jo forskjellige typer glass, sant. Så da lærte jeg noe nytt i fjor også.

Hvis ikke, hva tror du forhindret dette?

Jeg tror jo at det handler mye om penger. Hvis man hadde hatt kapasitet til å gi ordentlig opplæring og oppfølging så hadde de jo kanskje spart inn igjen de pengene på sikt, og gruppen hadde kanskje kommet nærmere det “å nå sitt fulle potensiale”-greiene. Det hadde i alle fall vært lurt å hatt noen teambyggingsaktiviteter på forhånd av sesongen. Så ja, jeg tror det kan ha med tidsperspektivet å gjøre så vel som penger. Sesongen er jo tross alt bare to måneder.

Hva tenker du om dette i forhold til samarbeid og koordinering i restauranten?

De nye er med på å servere, og de faste står i kassen på en typisk travel dag. De nye må jo lære hvilket bord som er hvilket slik at de ikke kommer inn igjen med maten fordi de ikke skjønner hvor den skal. De får litt panikk og finner plutselig ut at de skal ta oppvasken fordi det er det “tryggeste” på en måte. Det blir litt prioriteringsproblemer, og man må forstå at jobben du gjør er god nok selv om det går litt tregere.

Spørsmål 15: Hvordan mener du at man kan arbeide for å bedre kommunikasjonen?

De faste var ikke så veldig flinke til å gi tilbakemeldinger for eksempel. Alle har jo vært nye selv en gang, men man glemmer det veldig fort. Når det er tusen ting å gjøre går det fort i glemmeboka, så de burde bli flinkere på det. På den andre siden fikk jeg ikke noe kjeft heller. Det var ikke typisk kjeftete stemning der, bortsett fra på kjøkkenet. Kokkene var helt ekstreme til tider, hvis det var store banketter for eksempel. Men i front blir folk litt mer baksnakningskultur de faste i mellom, enn å kjeft på den nye som gjør feil og sånn. Det er jo selvfølgelig ikke greit.

Tema 5: Ledelse ved sesonghoteller

Spørsmål 15: Hva legger du i “god ledelse”?

Oi, det var vanskelig å svare på. En person man kan stole på og som er hyggelig, men som man samtidig kan se opp til som et forbilde. En som følger oss opp, og tar ansvar for at alle har det bra og for at ting blir gjort. Men så er det viktig å være litt streng også, slik at folk ikke slækker. Men ikke for streng!

Spørsmål 16: Hvordan oppfatter du ledelsen ved din arbeidsplass?

I forhold til avdelingen så hadde vi jo ikke leder siste året. Det gjaldt jo den samme lederen som jeg hadde to to forrige sesongene. Når lederen ender opp med å få sparken så sier det jo litt om ledelsen generelt.

Oppfølgingsspørsmål:

Føler du at ledelsen “ser deg”, dine kvaliteter og dine fremskritt?

Vi har jo hatt ulike ledere. Min første leder var ganske flink, men han som hadde en personalsak på seg så meg jo ikke i det hele tatt.

Føler du at ledelsen har tilstrekkelig med tid og ressurser til å følge opp de ansatte?

I utgangspunktet så har de jo det, men jeg tror ikke de bruker tiden sin godt nok. De skal jo gjerne spare timer, også var det jo midt i sommerferien så plutselig var de på ferie en uke eller tre.

Har (eller har du tidligere hatt) intensjoner om å si opp på grunnlag av ledelsen?

Jeg har jo tenkt tanken etter han lederen vi hadde i fjor. Men samtidig så er det jo en grei jobb å ha, og jeg drar gjerne hjem om sommeren og da er det fint å ha en jobb i nærheten av familien å gå til.

Spørsmål 17: Hva tror du er spesielt viktig for en leder ved sesongbasert drift?

Forståelse for at noen er på jobb i en så kort periode. Det må liksom noen tiltak til for at alle sesongarbeiderne kan komme seg inn i gjengen da. Man kan utvikle et team som er ganske bra, men alle må gjøre tiltak for å komme seg inn i gjengen og lære seg de oppgavene som skal gjøres. Så opplæring og trivsel tror jeg er det mest utfordrende og kanskje det viktigste å fokusere på.

Oppfølgingsspørsmål:

Hvilke utfordringer har en leder for en sesongbedrift?

Mange nye ansatte, og et villt kjøring om sommeren også plutselig er det stille om vinteren.

Hvilken innvirkning tror du ledelsen har på ansattes prestasjoner?

Hvis man har en dårlig leder så har man ikke så lyst til å jobbe for den personen heller.

Kan lederstilen ha en sammenheng med ansattes arbeidsmotivasjon?

Hvis man har litt konkurranser og sånn så gir jo det motivasjon. Det er jo lederen som bestemmer hvordan de vil motivere de ansatte. Er lederen sur hele tiden så er jo ikke det særlig motiverende akkurat.

Spørsmål 18: Hvordan vil du beskrive din opplæringsperiode?

Jeg kom jo dit første dagen uten at de visste at jeg skulle jobbe der. Jeg visste heller ikke hvor noe var, jeg visste ikke hva jeg skulle ha på meg, eller hva jobben egentlig gikk ut på... Det er veldig vanskelig fordi vi hadde ikke noen faste opplæringsrutiner. Man skygget liksom ikke en person som jeg i ettertid har skjont at er ganske vanlig i en sånn type jobb. Det ble mer sånn at man ble kastet rundt på de arbeidsoppgavene som ble sett på som enklest å utføre. Også er det veldig vanskelig fordi man vet aldri når det “smeller” i en restaurant, for plutselig er det fullt og da er man “all on your own”. Da må jo de som kan ting hjelpe gjestene, mens du blir stående og ikke vite hva du skal gjøre.

Oppfølgingsspørsmål:

Var gjennomføringen av opplæringsaktivitetene tilstrekkelig? Følte du deg klar til å utføre arbeidsoppgavene når opplæringen var fullført?

Jeg følte meg ikke klar nei. Heldigvis var det jo alltid flere enn bare meg på vakt så man kunne jo spørre de andre ansatte om man trengte hjelp, men man måtte jo ta veldig initiativ for egen læring. Det var ikke sånn at de kom å forklarte ting, så man følte at man maste en del.

Ble du fulgt opp i etterkant av selve opplæringsperioden?

Nei, egentlig ikke.

Spørsmål 19: Hvilke tiltak kan iverksettes av lederne ved sesonghoteller for å få ansatte til å returnere neste sesong?

Ansiennitet er jo en bra greie, synes jeg da. Få ansatte til å trives. Egentlig kan jeg jo stoppe der for det handler jo om å få oss til å trives i jobben og med kollegaene våre.

Oppfølgingsspørsmål:

Har du noen eksempler på hva dine ledere gjør eller ikke gjør?

Jeg har et inntrykk av at de ikke ansetter tidlig nok. De jobber jo hele vinterhalvåret med planlegging av neste sesong, så det at de da ikke ansetter litt før syntes jeg er rart. Før min andre sesong så tenkte jeg jo at de kanskje skulle ta kontakt, men jeg gikk innom selv og spurte. På det tidspunktet var det bare noen uker igjen til sesongstart, og de manglet flere ansatte.

Hva ville du gjort hvis du var leder?

Ansatt tidligere!

Hvilke tiltak kan ledelsen gjøre for å beholde akkurat deg?

Igjen er det trivsel altså. Jeg hadde ikke noen tilknytning til arbeidsplassen trodde jeg, men når jeg da kom tilbake så følte jeg veldig på den faktisk. Likevel så har jeg vokst og føler meg klar for litt mer ansvar enn å bare være en sesongarbeider. Om jeg skal komme tilbake en fjerde sesong, så ønsker jeg ikke å gjøre nøyaktig det samme som tidligere. Jeg trenger nye erfaringer, og ønsker gjerne å få litt mer ansvar. Men jeg vurderer saken.