

BCR 3103

Bacheloroppgave

Lederens påvirkning på de ansattes motivasjon:

En studie av motivasjonsarbeid i frittstående distriktshotell sammenlignet med i franchise- og kjedehotell



Høyskolen Kristiania

Vår 2020

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi sett nærmere på hvordan ledere jobber for å påvirke motivasjon. Formålet med oppgaven var å finne ut om det eksisterer noen forskjeller i motivasjonsarbeidet i frittstående distriktshotell sammenlignet med franchise- og kjedehotell, og eventuelt hvilke forskjeller som eksisterer. Vi har valgt to respondenter fra hver av organisasjonsstrukturene, og gjennomført kvalitative dybdeintervju for å avdekke ledernes personlige oppfatninger av hva motivasjonsarbeid innebærer, hvorfor man jobber med motivasjon og hvordan de som ledere jobber med å påvirke denne hos sine ansatte.

Forskjeller i motivasjonsarbeid i sammenheng med hotellets struktur er et tema som er lite forsket på, og vi anså derfor dette som et spennende tema å finne ut mer om. Oppgaven innledes med en gjennomgang av relevant teori. Resten av oppgaven bygger på samme tematiske inndeling som teorien: Hva er motivasjon og hvorfor jobber man med den, motivasjon- og selvledelse, relasjonsledelse og positivt lederskap, rekruttering og onboarding, motivasjonsfaktorer hos ulike ansatte, sesong- og deltidsarbeid, og forskjeller i organisasjonsstruktur. Dette for å se klare sammenhenger mellom teori og empiri, samt å holde en oversiktlig struktur i oppgaven.

Et av de mest sentrale funnene er at motivasjonsarbeidet er en prosess som strekker seg fra rekrutteringsprosess til onboarding og videre oppfølging av de ansatte. Vi fant også ut at de enigheter og uenigheter som fantes mellom respondentene ikke hadde en åpenlys sammenheng med hvilken organisasjonsstruktur hotellet har. Forskjellene som kommer frem i empirien er heller strukturelle, og viser mer til generell drift og branding enn mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen.

Forord

Da vi startet arbeidet med denne oppgaven, hadde vi ingen anelse om hva vi kunne forvente oss. Det har vært en krevende, men svært lærerik prosess. Positiviteten og engasjementet bransjen der ute har møtt oss med, har vært overveldende og vakkert. Selv i en tid som har vært utfordrende for oss alle, har vi møtt mennesker på vår vei som har satt sitt til side for å hjelpe oss.

Det er med den største ydmykhet og takknemlighet vi ønsker å si takk.

Takk til hodene og hjertene bak de ansiktsløse titlene «respondent». Takk for varmen og forståelsen dere har vist oss. Takk for at flere av dere ba oss inn til en varm seng og gode smaksopplevelser i restauranten, slik at vi i den avsluttende fasen av studiet vårt ikke bare fikk en dypere forståelse av det vi ønsket å finne svar på i bacheloroppgaven, men også fikk med oss opplevelser vi vil minnes resten av livet. For ikke å nevne at dere stilte opp for oss midt i en krise som vi vet har vært svært utfordrende for både dere og reiselivsbransjen som helhet da det enkleste kanskje hadde vært å prioritere oss bort. Vi er dere evig takknemlige.

Takk til våre kjæreste medstudenter for at vi sammen holdt motet oppe i et semester som ble den totale motsetningen av det vi alle så for oss at det skulle bli. Sammen er vi gode.

Sist, men ikke minst: Takk til Elin Bolann, en veileder med hjerte for studentene. Takk for din tilstedeværelse og ditt engasjement i vår suksess.

For alt du er og alt du gjør for dine studenter:

Tusen takk.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Problemstilling	5
1.2 Avgrensning	6
1.3 Oppgavens struktur	7
2.0 Teori	7
2.1 Innledning	7
2.2 Organisasjonsstruktur	8
2.3 Hva er motivasjon og hvorfor jobber man med motivasjon?	10
2.4 Motivasjon- og selvledelse	14
2.5 Relasjonsledelse og positivt lederskap	15
2.6 Rekrutteringsprosessens rolle i motivasjonsarbeidet	17
2.7 Onboarding: Påvirker onboardingsprosessen motivasjonen?	19
2.8 Ulike ansatte – Ulike motivasjonsfaktorer	20
2.9 Sesong- og deltidsarbeid	24
2.10 Medarbeidersamtaler, oppfølgingssamtaler og feedback	24
2.11 Oppsummering av teori	26
3.0 Metode	27
3.1 Innledning	27
3.2 Kvalitativ metode	27
3.3 Eksplorativt fenomenologisk design	28
3.4 Utvalg og rekruttering	29
3.5 Dybdeintervju	30
3.6 Transkribering	31
3.7 Forskningsetikk	31
3.8 Forskningskvalitet	32
4.0 Analyse	33
4.1 Presentasjon av respondenter	33
4.2 Hva er motivasjon og hvorfor jobbe med motivasjon?	34
4.3 Ulike ansatte - Ulike motivasjonsfaktorer	35
4.4 Rekruttering og onboarding	37
4.5 Medarbeidersamtale og oppfølging av ansatte	38
4.6 Deltid- og sesongarbeid	40
4.7 Relasjonsledelse	41
4.8 Motivasjon- og selvledelse	42
4.9 Forskjeller i kjede, frittstående og franchise	43

5.0 Drøfting	44
5.1 Hva er motivasjon og hvorfor jobbe med motivasjon?	44
5.2 Ulike ansatte – Ulike motivasjonsfaktorer	46
5.3 Rekruttering og onboarding	48
5.4 Medarbeidersamtale og oppfølging av ansatte	49
5.5 Sesong- og deltidsarbeid	51
5.6 Relasjonsledelse og positivt lederskap	51
5.7 Motivasjon- og selvledelse	53
5.8 Forskjeller i kjede, frittstående og franchise	54
6.0 Konklusjon	55
7.0 Svakheter i oppgaven	56
8.0 Forslag til videre arbeid	57
9.0 Litteraturliste	59

1.0 Innledning

De ansatte møter gjestene daglig og er bedriftens ansikt utad. Å lede i service- og tjenestebransjen innebærer derfor også å ha et dedikert fokus på de ansattes rolle i serviceleveransen og sikre høy grad av engasjement, motivasjon og innsats fra de ansattes side da det vil kunne gi operative fordeler, bedre kvalitet og varige konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik 2013). Ifølge modellen «The service-profit chain», vil arbeidsmiljø påvirke medarbeidernes tilfredshet, noe som igjen påvirker turnover og produktivitet og skaper den eksterne service verdien (Andreassen og Lervik-Olsen 2016). Kundetilfredshet påvirkes av det hele, som igjen trigger kundelojalitet og med det avgjør om man får vekst i revenue og profitt eller ikke. Service profit chain viser altså at ansattes motivasjon og trivsel i det store og hele vil påvirke resultatene bedriften oppnår. Motiverte ansatte som trives i jobben sin er slik selve grunnmuren for et vellykket reisverk som både gir av det kundene vil ha og får av de resultatene som er søkt. Dette er årsaken til at vi ønsker å studere akkurat dette temaet i bacheloroppgaven vår.

1.1 Problemstilling

Nedgangen i sysselsettingen i industrien og økningen i tjenesteproduksjonen har ført til at vi er mer avhengige av de ansattes kompetanse nå enn tidligere (Jacobsen og Thorsvik 2013). Det vil derfor være grunnlag for å tro at arbeid med motivasjon vil bli viktigere og viktigere i det fremtidige arbeidsmarkedet. Derfor er dette et tema vi ønsker å fordype oss i på tampen av studietiden vår, slik at vi er best mulig rustet for å gjøre en god jobb som fremtidige ledere i hotellbransjen. Vi skal begge inn i næringen på hver våre vis. Vi deler en felles interesse for lederskap og service, men der en av oss frydes over store kjeder og godt innarbeidede systemer, kan det ikke bli unikt og lite nok for den andre. I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på hvordan man jobber for å motivere de ansatte til å levere et godt produkt i ulike hotellstrukturer. Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

Hvordan jobber ledere for å påvirke de ansattes motivasjon i frittstående distriktshotell sammenlignet med i franchise- og kjedehotell?

Med denne problemstillingen ønsker vi å finne ut mer av hva som venter oss. Hvordan skal vi som fremtidige ledere kunne inspirere våre ansatte? Hva er det som gjør at et hotell lykkes, og hvilken rolle spiller lederen inn for de ansattes motivasjon til å levere produktet? Gjennom generell motivasjonsteori og intervjuer med ledere i ulike hoteller som fremstår som suksessrike, ønsker vi å undersøke om det finnes fellestrekk i teorien og de ulike ledernes arbeid i praksis.

Vi ønsker altså å finne ut om det faktisk er noen forskjell på hvordan man jobber med motivasjon i frittstående distriktshotell sammenlignet med i kjedehotell og eventuelt hvilke forskjeller som finnes. Vil en kjedetilknypning sette begrensninger for hvordan en leder kan drive sitt motivasjonsarbeid? Har en i frittstående hoteller større mulighet til å påvirke hvilke arbeidsmetoder som benyttes? Eller vil størrelsen på bedriften og tilgjengelige ressurser, både arbeidskapital og økonomisk kapital, også være en begrensning for de frittstående? Det har blitt forsket lite på forskjellene på motivasjonsarbeid ved frittstående hotell sammenlignet med hotell med kjedetilknypning, og vi vet derfor ikke om det eksisterer en vesentlig forskjell. Det er dette vi ønsker å finne ut gjennom oppgaven vår.

Hensikten med prosjektet er å bedre forstå hvordan man kan jobbe for å fremme motivasjon hos medarbeidere, slik at de kan fortsette å levere god service og ønsker å forbli i bedriften.

1.2 Avgrensning

For å avgrense prosjektet, vil vi unngå å be bedriftene om å legge frem resultatet av arbeidet sitt. Vi vil gjerne spørre om hvilken effekt de selv mener at arbeidet har og hva som er formålet bak arbeidet, men det skal tydeliggjøres i oppgaven at dette bare er lederens subjektive oppfattelse av arbeidets effekt. Det skal med andre ord ikke gjøres rede for hvilken faktisk effekt dette har og hvorvidt arbeidet som legges ned er vellykket eller ikke. Ettersom vi skal benytte kvalitativ metode for å gjennomføre dybdeintervju med ledere i bedriftene, og

ikke kvantitativ metode for å finne ut hvordan arbeidet oppleves fra de ansatte sin side, vil vi ikke ha grunnlag for å trekke konklusjoner rundt verken hvilken rolle arbeidet spiller inn på det økonomiske resultatet, eller i hvor stor grad de ansatte faktisk blir motiverte av det.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven vår starter med en redegjørelse for teorien rundt motivasjonsarbeid og organisasjonsstruktur. Den er delt inn i åtte underkapittel som hver av dem omhandler de tema som er sentrale i oppgaven. Disse underkapitlene følger også i analysen og drøftingsdelen. Videre forteller vi om den metodologiske prosessen som brukes i vår oppgave. Her vil vi forklare hvordan vi har funnet vårt utvalg av respondenter, og hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen fra disse. Videre ser vi på de etiske hensyn i forskningen og forskningskvaliteten.

Funnene fra dybdeintervjuene blir så presenterte i analysedelen. Her er de presenterte slik de kom frem uten videre refleksjoner, slik at man kan få en ryddig oversikt over essensen i empirien. Disse settes deretter opp mot teorien i drøftingsdelen. Her gjør vi oss også egne refleksjoner rundt empirien og teorien. Avslutningsvis trekker vi en konklusjon basert på oppgavens hovedfunn, presenterer eventuelle svakheter i oppgaven og foreslår hvordan man kan jobbe videre basert på vår studie

2.0 Teori

2.1 Innledning

For å legge et godt faglig grunnlag for forskningen vår, vil det i første omgang være relevant å finne ut hvordan teorien omtaler motivasjon og hvorfor arbeid på dette feltet kan være nyttig. Videre vil vi lete etter teori som sammenligner organiseringen av store og mindre organisasjoner. Fordi det finnes lite teori spesifikt rettet mot hotellbransjens motivasjonsarbeid, ønsker vi å benytte generell motivasjonsteori og organisasjonsteori til den

teoretiske forankringen. Intervjuobjektene besvarelser vil videre bli sammenlignet med dette, slik at vi i drøftingsdelen kan se sammenhenger mellom hvordan man jobber med motivasjon generelt og hvordan det jobbes med motivasjon i hotellbransjen. Vi tar da utgangspunkt i at de frittstående distriktshotellene er små organisasjoner, mens kjedehotellene er større organisasjoner. Franchise-hotellene i oppgaven består av en stor og en mindre organisasjon, slik at vi til sammen har tre små og tre store organisasjoner i besvarelsen.

«Motivating Hospitality Industry Employees: A Study of Cyprus» (Kaithapalli og Gundala 2009) har vært den mest sentrale artikkelen for vårt studie. Da vi begynte arbeidet med teoridelen, var det denne artikkelen vi først og fremst tok utgangspunkt i, da den ledet oss videre til mange spennende fagartikler om motivasjonsarbeid og utfordringer med dette direkte knyttet til hotellbransjen. Videre har vi støttet opp under funnene i artikkelen med pensumbøker fra både HR- og hotellfag. Blant annet har Jacobsen og Thorsviks «Hvordan organisasjoner fungerer» (2013) vært svært viktig for vårt arbeid, med skildringer av organisasjonsstrukturens rolle i strategi- og motivasjonsarbeid.

2.2 Organisasjonsstruktur

Før vi dykker inn i motivasjonsteorien, som er selve kjernen i det oppgaven dreier seg om, må noen avklaringer på plass. Etersom problemstillingen baserer seg på, og sammenligner ledelse innenfor, tre ulike organisasjonsstrukturer innen hotelldrift, vil det være relevant å avklare hvilke forskjeller som finnes. Siden vi ikke har lykket med å finne teori som skildrer strukturer og strategier i frittstående distriktshotell og franchise- og kjedehotell, har vi tatt utgangspunkt i generell organisasjonsteori. Vi har her tatt utgangspunkt i at frittstående distriktshotell er små organisasjoner, mens kjedehoteller er større. Resten av studiet er sett i lys av dette. Vi har likevel lykket med å definere de tre ulike organisasjonsformene, slik at den resterende oppgaven skal være enkel å følge.

Kjedehoteller



Disse hotellene har samme brand. Noen eiere driver flere hoteller og knytter dem sammen under samme merkenavn. Dette gjør dem ofte lettere å håndtere fordi eieren av merkevernets forventninger som regel er godt kjent i hotellene. (Hayes, Ninemeier, og Miller 2017).

Franchise-hoteller



Når en kjede inngår en franchiseavtale med personer som ønsker å drive en av kjedens bedrifter. Franchisetakeren forplikter seg til å selge kjedens produkter, fremstå som en del av den større organisasjonen, og til å betale en avgift til kjeden. Forholdet reguleres av kontrakter (Jacobsen og Thorsvik 2013). Noen eiere av flere hoteller velger å selektere dem inn i ulike merker. Altså vil for eksempel graden av forpliktelser til hovedorganisasjonen kunne variere fra hotell til hotell. Noen av hotellene kan eksempelvis fremstå som frittstående, selv om de har kjeden i ryggen (Hayes, Ninemeier, og Miller 2017).

Frittstående hoteller



Enheter som ikke er tilknyttet noe merke. Noen av disse virksomhetene har vært i markedet i flere år, er ekstremt vellykkede og kan være det fremste hotellet i nærsamfunnet. Dette er derimot unntaket. Disse eiendommene fanger en mindre og mindre markedsandel i overnattingsindustrien nasjonalt (Hayes, Ninemeier, og Miller 2017).

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at forholdet mellom struktur og strategi er tett knyttet til hvilken struktur som bør velges for å best støtte strategien. Forholdet mellom struktur og størrelse dreier seg derimot om hvilken struktur som må velges når organisasjonen vokser. Videre understrekes det at resultatene av de empiriske undersøkelsene som omhandler størrelsen på organisasjonens påvirkning på struktur er ganske entydige: Stor størrelse på organisasjonen fører til sterkere vertikal og horisontal spesialisering. Man har altså flere separate kontorer, enheter og avdelinger i større organisasjoner enn i de små. Det finnes også større hierarkiske nivåer her. Der flere arbeidsoppgaver, som for eksempel regnskap, innkjøp, markedsføring og booking, blir foretatt av en og samme person i en liten bedrift, har man i

større bedrifter mulighet til å ansette spesialister innenfor hvert enkelt fagfelt. (Jacobsen og Thorsvik 2013)

Det er også flere ledd av organisasjonen som påvirkes dersom den vokser. Større bedrift fører blant annet til mer formalisering ved bruk av «standard operasjonsprosedyrer», regler og rutiner i større grad enn før. Dette er en konsekvens av populasjonsveksten i organisasjonen, som igjen gjør direkte kommunikasjon vanskeligere, og papirmøller, mail og telefoner vanligere. (Jacobsen og Thorsvik 2013). De ansatte blir i større grad kontrollerte av regler og rutiner, også kalt byråkratisk kontroll, enn direkte overvåkning fra ledere. Dette er nok en naturlig konsekvens av at økt størrelse også skaper større grad av desentralisering, som i like stor grad kan skyldes den økte bruken av byråkrati som den faktiske størrelsen på bedriften. Da benyttes det naturligvis også flere økonomiske midler til å dekke administrative kostnader (Jacobsen og Thorsvik 2013).

2.3 Hva er motivasjon og hvorfor jobber man med motivasjon?

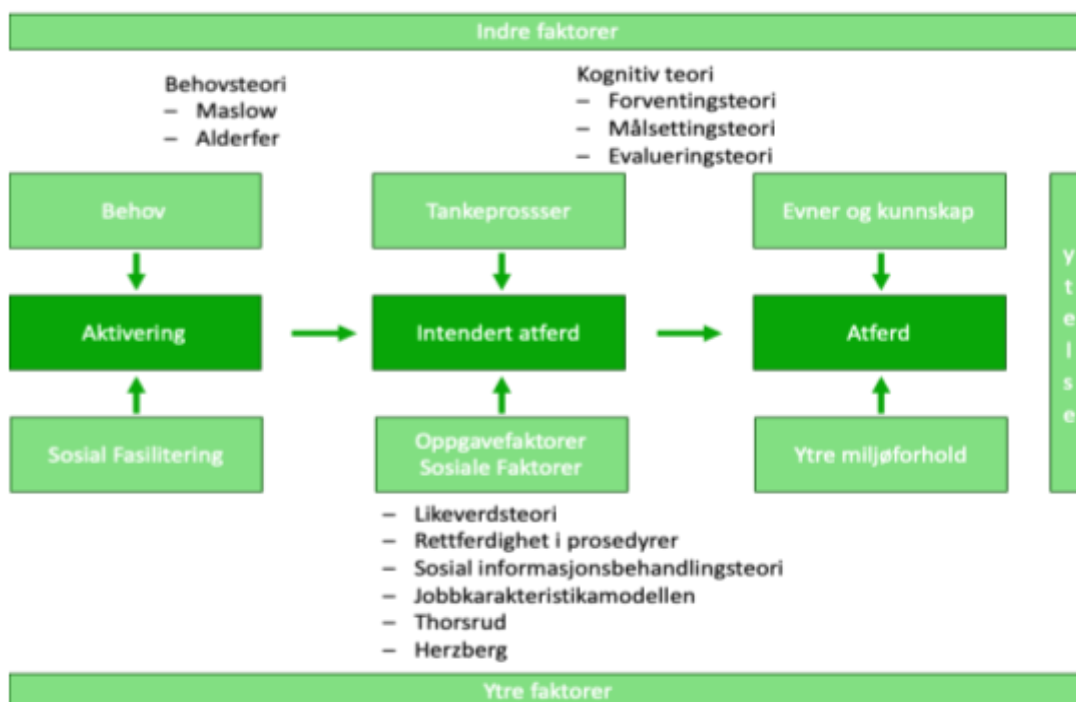
Ifølge Bruno S. Frey og Margit Osterloh (2001) er det få fagfelt som anses som å være så ubestridt viktige for gründeres suksess i bedriftsledelse, både teoretisk og praktisk, som motivasjon. De skiller i «Successful Management by Motivation» mellom ytre og indre motivasjon og understreker at flere sosialpsykologiske eksperimenter peker på at kunsten er å kunne balansere disse under visse omstendigheter, selv om en tidligere har tenkt at de er uavhengige av hverandre. I jobbsammenheng beskriver de den ytre motivasjonen som de godene man etterstreber som ikke er relaterte til arbeidsplassen, mens den indre motivasjonen handler om aktivitetene eller sluttmålet som i seg selv tilfredsstillende et direkte behov.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) er det i moderne motivasjonsteori vanlig å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller. I behovsteorier betraktes motivert atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. Disse kan være utpreget biologiske eller produkt av læring over lang tid. Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. Sosiale teorier retter

oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet, ulikhet, rettferdighet, og urettferdighet i møte med medarbeidere og prosedyrer for fordeling av gode på arbeidsplassen. Jobbkarakteristikamodellen handler om motivasjonselementer i selve jobben. Her forsøker en å kartlegge hvilke faktorer i jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende (Kaufmann og Kaufmann 2009).

I likhet med Frey og Osterloh (2001) skiller også Kaufmann og Kaufmann (2009) mellom indre og ytre motivasjon. Det vises til Mitchell og Larsons (1987) syntesemodell for motivasjon og ytelse i arbeidslivet, som viser hvordan indre og ytre påvirkningsfaktorer virker inn på en kjede av psykologiske prosesser, som til slutt munner ut i handlinger. De indre faktorene omfatter forventninger, evalueringer og behov, mens de ytre faktorene inkluderer miljø- og oppgavefaktorer og sosiale faktorer. Sammen er dette de to grunnleggende faktorene som setter i gang individets aktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2009). De indre behovene er ikke bare knyttet til primærbehov som tørst, sult og seksualdrift, men også intellektuell og estetisk tilfredsstillelse, sosial tilknytning, anerkjennelse, mulighet til personlig vekst og selvutfoldelse. Dette blir også kalt overskuddsmotivasjon og vekstmotiver. De ytre faktorene blir definert som de sosiale betingelsene som foreligger i den aktuelle situasjonen. Mennesker aktiveres og mobiliseres automatisk når det er andre mennesker i nærheten, noe som kalles sosial fasilitering. Presset til handling som eksisterer i en situasjon har også stor betydning for våre handlinger. Vårt behov for sosial prestisje stimuleres under observasjon fra andre, som for eksempel sjefen, og aktiveringsnivået vårt stiger tilsvarende (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Figur 1: Grafisk fremstilling av syntesemodell for motivasjon og ytelse



Basert på T.R. Mitchell og J.R. Larson (Kaufmann og Kaufmann 2009, 115)

Syntesemodellen er en modell som gir grunnlag for å ordne de viktigste faktorene som påvirker motivert atferd. og som videre påvirker ytelse. Denne modellen setter motivasjonsfaktorene i et system som gir oversikt over de grunnleggende motivasjonsmekanismene «slik de utfolder seg frem mot den observerte ytelsen». Jobbatferd er altså et produkt av en rekke ytre og indre faktorer som inngår i et samspill. Motivasjon er omfattende, men dersom man kan syntesemodellen, som inneholder flere grener av teorier, vil man kunne bruke ulike virkemidler for å fremme medarbeiders motivasjon for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Ifølge Cowling og Newman (1995) er det en voksende grad av bevis på at det eksisterer en sammenheng mellom ansattes tilfredshet og kvaliteten på servicen som leveres til kundene. Det hevdes videre at det eksisterer en sterk positiv relasjon mellom fordelene ansatte opplever at de får, som legger grunnlag for arbeidsmiljøet og igjen blir utgangspunktet for kundetilfredsheten. Derfor mener Cowling og Newman (1995) at ledere i servicebedrifter bør ha stor interesse i de ansattes holdninger og verdier og fremme rutiner som resulterer i

fornøyde og motiverte ansatte. Ettersom også Andreassen og Lervik-Olsen (2016) peker på sammenhengen mellom et godt arbeidsmiljø og et godt driftsresultat i Service Profit Chain, er det grunnlag for å tro at veien mot målet, altså maksimal kundetilfredshet, går gjennom de ansattes trivsel på arbeidsplassen.

Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at organisasjonens evne til å utnytte kompetanse er vel så viktig som evnen til å tiltrekke seg og holde på den. Det er her arbeid med motivasjon kommer inn. Motiverte medarbeidere er de som ønsker å yte noe ekstra for bedriften. De ønsker å benytte seg av ferdighetene sine og jobbe for egen motor for å gjøre det som er godt for organisasjonen. Derfor mener Jacobsen og Thorsvik (2013) at en studie av Human Resource Management er avgjørende for å utvikle og skape både motivasjon, økonomiske resultater, et godt arbeidsliv for de ansatte, varige konkurransefortrinn og andre operative fordeler. Mikkelsen og Laudal (2014) definerer Human Resource Management som alle de aktiviteter som gjelder arbeid i organisasjonen og ledelse av mennesker og mener dette er en kritisk faktor for virksomhetens suksess.

«Virksomheter som har jobbet med medarbeiderdrevet innovasjon over tid, fremhever at dette er lønnsomt på flere måter», heter det i Regjeringens håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen mfl. 2011, 10). Det kommer videre frem at man også kan se fordeler i form av redusert sykefravær og økt medarbeidertilfredshet. Det pekes også på at ledelsen sin evne til å faktisk fremme medarbeiderinvolvering, ikke bare snakke høyt om det, er en avgjørende faktor for å oppnå slike resultater. Ifølge Nærings- og handelsdepartementet bør de ansatte få anledning til å lære om virksomheten og dens strategier, samt kundene i de aktuelle markedene. Dersom medarbeiderne opplever at de kan gjøre en forskjell, gjennom at forslag til forbedring og nyutvikling blir tatt på alvor av ledelsen, vil virksomheten erfaringsmessig lykkes bedre med medarbeiderdrevet innovasjon.

Dr. Madhavi Latha Kaithapalli, professor og ansvarlig på Integral Institute of Advanced Management, har sammen med Dr. Raghava Rao Gundala, seniorforeleser i markedsføring på Middlesex University i Dubai, gjennomført et studie av motivasjon hos ansatte i hospitality-bransjen på Kypros (Kaithapalli og Gundala 2009, 2). De understreker at det å motivere sine ansatte er en utfordrende oppgave i alle organisasjoner. Ettersom man i

servicebransjen har direkte kontakt med kundene, vil denne utfordringen forsterkes og være mer arbeidsintensiv for ledere i hotell-, restaurant- og reiselivsnæringen.

2.4 Motivasjon- og selvledelse

«I utgangspunktet er relasjonsledelse en oppskrift på motiverende lederatferd.», skriver Spurkeland (2017, 120) og påpeker at det første man må ha innsikt i er ens egen motivasjonskraft. Dras andre mennesker med når man leder? Hvordan virker man på andre mennesker som skal hente inspirasjon fra en? Det kan tenkes at man evner å motivere andre dersom noen responderer positivt på ens argumentasjon og bygger videre på ens meninger. At man er opptatt av å spørre andre om råd, er ikke nødvendigvis et tegn på svakhet, men tvert i mot et tegn på at man er interessert i andres meninger og ønsker å involvere dem i beslutningsprosessen. Det viser at man ser på sine medarbeidere som viktige, og noen blir att på til motiverte av å bli spurt og inkludert på denne måten (Spurkeland 2017). Det finnes med andre ord mange fordeler å høste dersom man kjenner seg selv som leder før man skal lede andre.

«Walk the talk», sier man på engelsk. Tom Karp (2016) er professor i ledelse ved Høyskolen Kristiania og professor II ved Nord universitet og Høgskolen i Innlandet, og trekker frem Julius Cæsar som et eksempel på akkurat dette. Ifølge Karp hevder nemlig historiske kilder at Cæsar ikke skal ha vært en av de sterkeste, og at han til tross for både migrene og epilepsi delte soldatenes kår med hardt arbeid, lite mat og få timer søvn under åpen himmel. Cæsar var en rollemodell, noe som innebærer at handling er sterkere enn ord. Rollemodeller skal vise andre hvilke holdninger og verdier som er akseptable, samt hvilken atferd og tankegods man ønsker i organisasjonen. Karp (2016) understreker at de ansatte observerer og lærer av lederens praksis av selvledelse. Det er derfor avgjørende at ledere avklarer for seg selv, og andre, hvem de ønsker å være i lederrollen. Når ledere leder seg selv vil andre se at dette både er mulig og ønsket i organisasjonen

“ Motivasjon er det som får oss til å handle; motivasjon forklarer hvorfor vi velger noe fremfor noe annet, og det påvirker intensiteten og utholdenheten i våre handlinger. Motivasjon henger sammen med tanker, behov og impulser mennesker har: forhold som er delvis generiske og delvis miljøbetingede, og som påvirker vår atferd. Motivasjon gjør at vi søker å minimalisere ubehageligheter og maksimere vinning, glede eller nytelse. Motivasjon kan trenes opp.

(Karp, 2018, 54).

Ifølge Karp (2016) peker forskning på at mange motiveres ved å bidra til andre menneskers vekst og ønsker å være til nytte og glede for andre. Det å ønske å bidra til noe større enn seg selv eller ha et formål med det man gjør, samt å skape mestringsopplevelser, kalles prososial motivasjon. Karp viser videre til Deci, referert til i Pink (2009), som hevder at mennesker har en iboende trang til å bruke sine evner til å utforske, lære og vokse. Derfor setter man seg gjerne et "formål», som er noe dypere enn et mål, som søker å adressere en meningsdimensjon som ikke nødvendigvis kan defineres i tid. Jakten på mestringsfølelsen er også en faktor som driver mange framover. Dette fordi mestring gjør at man føler seg mer kompetent og skaper en følelse av å påvirke ens egen utvikling (Karp 2016).

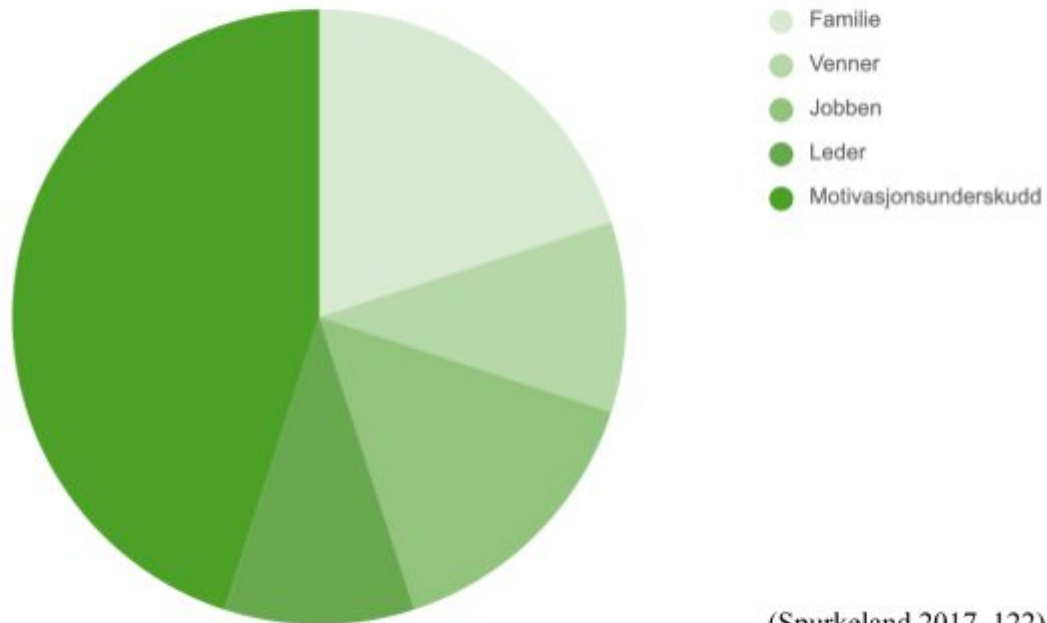
2.5 Relasjonsledelse og positivt lederskap

Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) sin tilnærming til positivt lederskap er å vektlegge fire hovedelementer: selvledelse, kreativitetsledelse, ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Kunnskapssamfunnet har ført til en relativt dramatisk endring av den virkeligheten virksomheter eksisterer i, at bedriftsorganiseringer endres fra hierarkiske og byråkratiske strukturer til flatere, mer selvstyrte modeller. Man har derfor begynt å tenke i nye baner for å holde fast ved sine ansatte. Johannessen og Olsens svar på dette er positivt lederskap. Hensikten er å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten ved å mobilisere den kompetansen, energien og kreativiteten de ansatte besitter.

Ifølge Jan Spurkeland (2017), som har over 30 års erfaring med ledertrening og organisasjonsutvikling, vil en god relasjon i seg selv være motivasjon. Han understreker at det er i spenningsfeltet mellom mennesker der verdier skal skapes, at relasjoner oppstår. Det blir derfor en forutsetning at lederen stiller seg i sentrum av spenningsfeltet, samt at han er bevisst på hva som er bedriftens krav og oppgaver. Spurkeland definerer spenningsfeltet som «det avgrensede området der en organisasjon ønsker å få utført verdiskapende arbeid.» Både ledere og medarbeidere kan trekke til seg og skyve fra seg den motsatte part, men forskjellen er at ledere har et spesielt ansvar for å trekke sine ansatte til seg gjennom gode arbeidsforhold og meningsfylt arbeid. Arbeidslyst og innsats blir også påvirket av de sympatier og antipatier som oppstår i spenningsfeltet mellom leder og ansatt (Spurkeland 2017).

Motivasjon må ses i sammenheng med den kulturen den er satt inn i (Spurkeland 2017, 123). Spurkeland understreker at noe som i en bedrift oppfattes som en belønning, kan oppfattes som en fornærmelse i en annen. Det påpekes også at tilbakemelding aldri vil få annet enn demotiverende effekt dersom den bare blir gitt for å såre og straffe, samt at taushet og ignoranse er den verste formen for tilbakemelding. Selv om mennesker motiverer hverandre, kan motivasjonstiltak ha motsatt effekt dersom det oppfattes som smøring. Spurkeland (2017) understreker at motivasjonskraften er selvfornyende i godt selskap, men at det er en svært sammensatt og komplisert «næringsmeny» som skal til når man skal nærme seg de kildene og kraftressursene en leder har tilgang til. Det er nemlig samspillet mellom flere krefter som virker samtidig og gir styrke eller avmakt.

Figur 2: Grafisk fremstilling av Motivasjonskart



(Spurkeland 2017, 122).

Figur 2, *Motivasjonskart*, illustrerer Spurkelands teori om motivasjonskraften til en person. De ulike delene av sirkelen viser hvilke aspekt av livet den enkelte ansatt henter motivasjon fra. Ifølge dette motivasjonskartet høster den aktuelle ansatte motivasjon fra familie, venner, jobb og relasjonen med sin leder, som til sammen utgjør den totale motivasjonskraften. For at man skal trives, må hjulet være fullt. Det kommer frem av modellen at det eksisterer et motivasjonsunderskudd. Dette kan skyldes at viktige fritidssysler er borte eller at kilder til rekreasjon ikke finnes. For å holde seg flytende må man hente overskudd og kraft fra enten fritidsaktiviteter eller områder på jobb som interesserer en (Spurkeland 2017).

2.6 Rekrutteringsprosessens rolle i motivasjonsarbeidet

Espen Skorstad innleder kapittelet om motivasjon, integritet og ny teknologi i boka «Rett person på rett plass» med: «Den arbeidsgiver som vet hva som motiverer de ansatte til å yte maksimalt, har all grunn til å smile» (Spurkeland 2017, 163). Han hevder også at arbeidsgiveren vil ha et konkurransefortrinn når han ved hjelp av dette arbeidet reduserer utfordringer som høy turnover, fravær og lav produktivitet. Skorstad understreker at motivasjonsfaktorer vil variere fra person til person, fordi vi som ulike individ motiveres av så mangt. Videre vil det være liten konsensus om hvordan motivasjon bør måles, til tross for

at enigheten om at motivasjon er viktig for effektivitet og trivsel er utbredt, ifølge spesialisten i arbeids- og organisasjonspsykologi. Dette skyldes blant annet den store spredningen i forhold som avgjør om man er motivert eller ikke (Skorstad 2015).

Sammenhengen med grenseoppgangene til beslektede psykologiske tema, som for eksempel personlighet, er også en faktor som gjør det vanskelig å oppnå enighet rundt måling av motivasjon. Skorstad (2015) understreker at balansegangen mellom når vi snakker om motivasjon og når vi snakker om personlighet ofte er uklar. For eksempel handler både personlighet og motivasjon blant annet om indre faktorer som styrer atferd. Derfor hevdes det av enkelte at måling av motivasjon egentlig er måling av motivasjonstrekk, og at det derfor ikke eksisterer så mange tester som tar sikte på å måle motivasjon. Mike Smith sier derfor at det sannsynligvis er bedre å tilpasse en jobb slik at den blir motiverende, enn å prøve å velge ut kandidater som er motiverte (Skorstad 2015: Smith, 2005). Skorstad sier seg enig i dette ved å påpeke at han tror man skal være varsom med å velge bort kandidater med utgangspunkt i resultatene fra en motivasjonstest, med mindre det viser seg at det er lysår mellom arbeidsplassens miljø eller kultur og personens motivasjon eller verdigrunnlag.

Ifølge Simons og Enz (1995) kan ikke ledere tvinge sine ansatte til å bli motiverte. Dersom de vet hva som ønskes fra jobben, kan de likevel skape et koordinert arbeidsmiljø som inkluderer coaching, talentutvikling og belønning, som legger til rette for at de ansatte kan motivere seg selv. Det understrekes at informasjon er nøkkelen til effektivt motivasjonsarbeid (Simons og Enz 1995). Dette er noe man kanskje burde ta stilling til både i rekruttering- og onboardingprosessen. Cathrine Filstad Jakobsen, førsteamanuensis ved handelshøyskolen BI, understreker at organisasjoner, eller eventuelle rekrutteringsbyrå, gjerne har en tendens til å feilinformere eller gi en positiv forenkling av organisasjonens virkelighet til nyansatte i disse prosessene (Jakobsen 2003). Dette kan være fordi man «overselger» bedriften for å kunne rekruttere de beste, og dermed toner ned eventuelle eksterne trusler organisasjonen står overfor og interne konflikter eller problemer. Dette kan ifølge Jakobsen skape et virkelighetssjokk der realiteten ikke stemmer overens med de positive forventinger som er skapt på forhånd. En annen fare er at den nyansatte er bevisste på salget og tar det med i betraktningen, noe som igjen fører til at vedkommende vet for lite om de utfordringene han

eller hun står overfor fordi organisasjonens representant ikke har satt ham eller henne inn i det (Jakobsen 2003).

2.7 Onboarding: Påvirker onboardingsprosessen motivasjonen?

“ Organisasjonssosialisering er en prosess hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. Organisasjonssosialisering inkluderer individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser.

(Jakobsen 2003, 25)

Onboarding er den prosessen hvor man skal hjelpe nye ansatte å tilpasse seg de sosiale og praktiske aspektene av deres nye jobb raskt og enkelt (Bauer 2011). Som nyansatt i en bedrift går man altså gjennom det Jakobsen (2003) kaller en organisasjonssosialiseringssprosess. En måte å betrakte organisasjonssosialisering kan være gjennom prosessmodeller, som for eksempel å dele sosialiseringen inn i tre hovedprosesser: getting in, breaking in og settling in. Ifølge Jakobsen vil dette si at man tar utgangspunkt i den prosessen som foregår før den nyansatte starter i jobben, før man flytter fokus over til den nyansattes møte med organisasjonen. Til slutt fokuseres det på hvordan den nyansatte klarer å etablere seg som et fullverdig medlem av den nye bedriften. Det pekes på at en sentral del av organisasjonssosialiseringen er informasjonstilegnelse og tilbakemelding, hva den nyansatte lærer og hvordan den søkende atferden til individet er (Jakobsen 2003).

Jakobsen (2003) understreker viktigheten av den nyansattes forventninger i møte med organisasjonen og at betydningen av den opplevde psykologiske kontrakten her er stor. Hun understreker at litteraturen om psykologisk kontrakt har vist lite eller ingenting om betydningen av tidligere kunnskap for fremtidige læringsprosesser, men at forskningen på realistiske forventninger viser at eksplisitte kontrakter er effektive i prosessen med å gi den nyansatte et mer realistisk og kunnskapsmessig syn på den nye organisasjonen. Den psykologiske kontrakten vil være avhengig av tillit, hva organisasjonen lover den ansatte og oppfattelse av gjensidighet (Jakobsen 2003).

2.8 Ulike ansatte – Ulike motivasjonsfaktorer

«There is nothing so unequal as the equal treatment of unequals» (Emerging Markets Conference Board mfl. 2018, 285). Det å lede er ikke bare en nødvendig funksjon i en organisasjon, men også en kompleks prosess som involverer å lede mennesker med forskjellige bakgrunner og preferanser, personligheter, egenskaper og muligheter. Det blir da lederens ansvar å lede disse på en måte som ikke bare tilfredsstiller seg selv og de ansatte på best mulig måte, men som også sikrer bedriftens interesser. Claudine Anita Hingston, senior information officer ved University of Sierra Leone, argumenterer for at Hersey-Blanchard tilnærmingen vil være den mest egnede tilnærmingen til ledelse for å lykkes med dette, i tillegg til å skape effektivitet i organisasjonen. Denne tilnærmingen innebærer en forståelse av at mennesker har forskjellige evner og ferdigheter i ledelse av andre. Det er derfor avgjørende at de ansatte blir behandlet forskjellig basert på deres erfaring, fordi det å behandle ulike mennesker med ulik erfaring som likeverdige ville vært urettferdig (Emerging Markets Conference Board mfl. 2018).

Kenneth A. Kovach var professor i ledelse på George Mason University og publiserte i løpet av sitt 79 år lange liv en mengde forskningsartikler, blant dem artikkelen «What Motivates Employees? Workers and Supervisors give different answers» (1987). Her uttaler han blant annet at ledere har en tendens til å benytte seg av egne behov som målestokk for hva deres ansatte ønsker seg. Med andre ord rangeres belønningssystemet etter de faktorer man antar at de ansatte verdsetter høyest, basert på egne preferanser. Kovach (1987) viser til forskjeller i rangeringen av ti faktorer basert på kjønn, alder, inntekt, type jobb og organisasjonsnivå. Når Kaithapalli og Gundala i 2006 gjennomførte et studie av sesongansatte på hoteller i Kypros sin motivasjon, var det disse 10 faktorene som ble benyttet. De ansatte fikk da mulighet til å rangere de ti motivasjonsfaktorene til Kovach fra viktigst til minst viktig (Kaithapalli og Gundala 2009). Deres funn underbygger påstanden om at motivasjon er i stadig endring. Under er funnet illustrert i en tabell, der Kaithapalli og Gundala har sammenlignet sinne funn fra 2006 med funnene til Kovach fra 1995.

Figur 3: Grafisk fremstilling av “Comparison of 1995 and Present Study”

Viktigste faktorer		Tony Simons 1995 (Hotellansatte)	Present study 2006 (Hotellansatte)
1	God lønn	1	1
2	Interessant arbeid	5	2
3	Full anerkjennelse for arbeidet	6	3
4	Gode arbeidsforhold	4	4
5	Personlig lojalitet hos ansatte	7	5
6	Følelse av deltagelse	8	6
7	Sympatisk hjelp med personlige problem	10	7
8	Taktfull disiplin	9	8
9	Jobb sikkerhet	2	9
10	Forfremmelse og vekst innad i organisasjonen	3	10

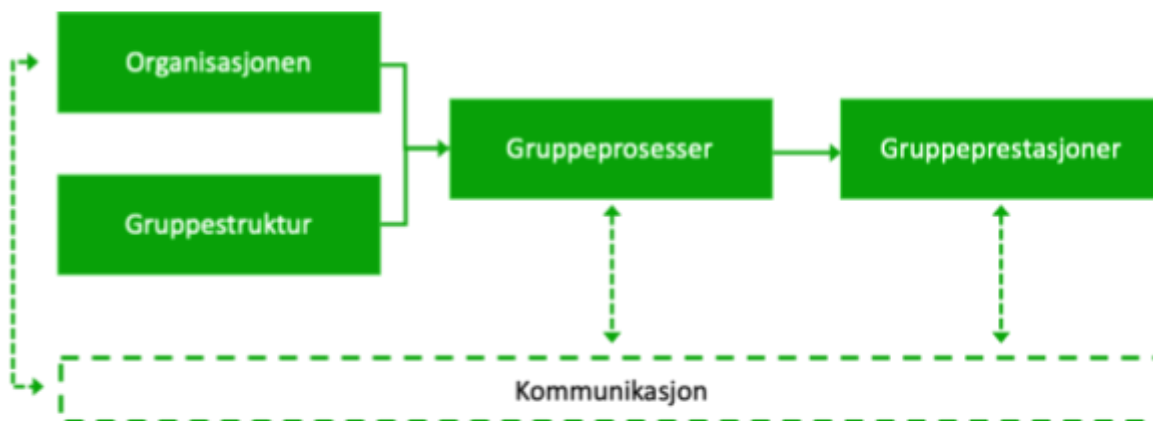
(Kaithapalli og Gundala 2009)

Tabellen viser 10 ulike motivasjonsfaktorer. I Tony Simons studie fra 1995 av motivasjonsfaktorer i hotellbransjen ble respondenten bedt om å rangere disse etter hvilke faktorer som er viktigst for deres motivasjon. Det samme ble gjort av Kaithapalli og Gundalas studie fra 2006 for å se om det i denne tiden har skjedd en endring. Tabellen illustrerer resultatene fra begge undersøkelsene og viser en tydelig forskjell i rangeringen fra 1995 og 2006. Akkurat hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for den enkelte arbeidstaker, er altså i konstant forandring (Bowen og Radhakrishna 1991). Dette er en påstand Simons og Enz (1995) underbygger ved å konstatere at forskjellige belønningssystemer har forskjellig verdi for det enkelte individ. Like forskjellig som mennesker er, er nemlig behovene og ønskene man har. Det understrekes i artikkelen «Motivating hotel employees Beyond the Carrot and the Stick» at størrelsen på den innsatsen de ansatte legger i å nå hotellets overordnede mål vil variere i henhold til oppfatningen av hvorvidt deres personlige ønsker og behov vil bli tilfredsstilt dersom målet nås. Dersom disse ikke blir tilfredsstilt, vil man i høyere grad fokusere på selv å dekke egne behov, heller enn å jobbe for at hotellet skal nå sine bedriftsmål (Simons og Enz 1995).

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til hygiene faktorer, som er Herzbergs (1968) definisjon av de motivasjonsfaktorer som relateres til mistrivsel. Dersom hygiene faktorene ikke er til stede skapes mistrivsel, men ikke trivsel i den grad de er til stede. På samme måte er det med motivasjonsfaktorene som skaper trivsel når de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Gode arbeidsforhold skaper for eksempel ikke trivsel, men dårlig arbeidsforhold skaper mistrivsel (Jacobsen og Thorsvik 2013). På samme måte kan man ta denne teorien ut av konteksten leder-medarbeider og sette den inn i ansatt-kunderelasjonen. En hotellgjest blir ikke fornøyd dersom rommet er rent, men den blir misfornøyd dersom det ikke er det. På samme måte kan han bli fornøyd dersom servitøren har en fantastisk utstråling og kompetanse, men ikke nødvendigvis misfornøyd om han ikke har det.

Ifølge Jan Ketil Arnulf og Peggy Simcic Brønn (2019) finnes det flere ulike «input-prosess-output»-modeller for hva som skaper gode gruppeprestasjoner, med fellestrekk i at det skilles mellom hvordan strukturer på organisasjons- og gruppenivå påvirker gruppeprosessene, som igjen påvirker prestasjonene. Slike modeller skiller mellom hvordan innsatsfaktorene og prosessene henholdsvis påvirkes av gruppens prestasjoner. Innsatsfaktorer kan være både individuelle faktorer som personlighet og kompetanse, men også gruppestrukturer og organisatoriske rammebetingelser. I noen modeller blir ikke kommunikasjon spesielt fremhevet, mens andre omtaler kommunikasjon som en egen prosess på lik linje med konfliktløsning, problemløsning og beslutningsprosesser.

Figur 4: Grafisk fremstilling av Bjørn og Arnulfs generiske modell



(Brønn og Arnulf 2019, 257)

Figur 4 er en generisk modell som illustrerer kommunikasjon som en dynamisk prosess som både påvirker og påvirkes av av de øvrige faktorene i gruppen (Brønn og Arnulf 2019). Denne kan være relevant som utgangspunkt for mange typer grupper i ulike organisasjoner, da de spesifikke faktorene som inngår i hvert hovedområde kan variere etter type gruppe og virksomhet. Modellen viser at prestasjoner påvirkes av gruppestruktur, prosesser og organisasjonen som helhet. Kommunikasjonen påvirker både prestasjoner, prosesser og strukturer på organisasjons- og gruppenivå. Gruppestrukturer viser til hvordan gruppen er organisert, hvilken kompetanse og kapasitet gruppen besitter, hvordan mål, oppgaver, roller og normer er definert og hvordan det fysiske arbeidsmiljøet er. Gruppeprosesser omfatter alle aktiviteter gruppen gjør sammen, både problemløsning og informasjon, diskusjon, beslutninger og håndtering av konflikter. Man skiller mellom tre ulike typer gruppeprestasjoner: oppgaveresultater, individuell tilfredshet og gruppens overlevelsessevne.

“ Oppgaveresultater vil si hvor godt gruppen løser oppgaven sin med tanke på organisasjonens mål og forventninger, mens gruppens overlevelsessevne dreier seg om teamets motivasjon til å jobbe sammen i fremtiden. Individuell tilfredshet betyr hvor fornøyd den enkelte er med gruppen, og hvordan man lærer og utvikler seg i teamet.

(Brønn og Arnulf 2019, 258)

2.9 Sesong- og deltidsarbeid

Ifølge Kaithapalli og Gundala (2009) karakteriseres sesongarbeid ofte av dårlige lønninger. I kombinasjon med høyt tempo og stort press er det kanskje ikke så rart at høy turnover er et kjent problem i reiselivsnæringen. Når man attpåtil er inne kun i sesong, står man som regel ikke øverst på listen når lederen skal plukke ut hvilke medarbeidere som skal satses på på et karrieremessig plan fremover. Likevel er behovet for ekstra arbeidskraft i sesonger med høyere etterspørsel stort, og mange velger å søke seg inn på deltid i disse periodene, på tross av nevnte omtaler av bransjen. Ofte skyldes dette familiær eller økonomisk situasjon hos den enkelte, noe som gjør at man kanskje er i jobb fordi man må, og ikke fordi man brenner for faget. Dette vil igjen påvirke holdningene man har til og på jobben (Kaithapalli og Gundala 2009).

2.10 Medarbeidersamtaler, oppfølgingssamtaler og feedback

For å kunne skreddersy arbeidshverdagen til hver enkelt ansatt er det viktig at lederen bruker tid og ressurser på å lære sine ansatte å kjenne. Et av de virkemidlene som kan tas i bruk for å lykkes med dette er kontinuerlige oppfølgingssamtaler, feedback og medarbeidersamtaler. Velten, Tengblad og Heggen (2016) skriver i «Medarbeiderskap» at feedback ser ut til å være det største savnet på mange arbeidsplasser, og da spesielt feedback på den enkelte ansattes verdi for fellesskapet. Videre fortelles det om enkelte arbeidstakere som har fått feedback på hvorfor den er en god kollega, og har tatt vare på disse tilbakemeldingene i sine private arkiv i 10 til 20 år. Ifølge forfatterne er dette en indikator på et dyptliggende menneskelig behov for å bli sett og få anerkjennelse for den man er og det man gjør. Det understrekes at det likevel også viser et dypt behov for å få noe å navigere ut fra for å utvikle seg fremover, og at ensidig positiv tilbakemelding kan oppleves som mangelfull, selv om det oppleves hyggelig. Selv om man er redd for å få utpekt sine svake sider, ønsker man gjerne å vite hvilke faktorer ved en selv som har en potensiell utviklingsmulighet. Men problemet er gjerne at like fullt som man gruer seg til å få denne tilbakemeldingen, gruer man seg for å gi den til andre (Velten, Tengblad, og Heggen 2016).

“ I årenes løp har tilbakemeldinger hovedsakelig handlet om lederfeedback. De årlige medarbeiderundersøkelsene har i stor grad handlet om hvor fornøyd medarbeiderne er med lederen. Det er underlig at det kalles medarbeiderundersøkelse, når det i stor grad er lederen som blir undersøkt. Mange medarbeidere har ikke hatt særlige betenkeligheter med å gi nådeløs karakteristikk av lederskapet, uten noe som helst perspektiv på hvordan de selv er med og preger relasjonen og arbeidsmiljøet.

(Velten, Tengblad, og Heggen 2016, 129)

Selv om alle trenger tilbakemeldinger for nødvendig bekreftelse og som navigeringsgrunnlag for egne tilbakemeldingssituasjoner, må disse løfte frem de unike kvalitetene ved hver enkelt på en måte som bygger individet og gir gode innspill til videre utvikling. Velten, Tengblad og Heggen (2016) understreker at det må skapes en feedback-kultur som gir verdifulle innspill til videre utvikling, men som likevel skaper yrkesstolthet og løfter frem den enkeltes kvaliteter. For at dette skal være mulig, må man skape en atmosfære av tillit og erkjennelse av at det rom for feil og mangler i en ellers travel arbeidshverdag. Det normale er ikke å være perfekt, men å gjøre mye bra og ha noen hendelser som kunne vært håndtert bedre nå og da. Dersom både leder og medarbeider er innforstått med at dette gjelder dem begge, har man skapt en horisontal relasjon og har med det et godt utgangspunkt for å prate sammen (Velten, Tengblad, og Heggen 2016).

Velten, Tengblad og Heggen (2016) konstaterer at selv om det gjerne ligger gode hensikter bak den institusjonaliserte årlige samtalen, er de færreste forankret i vår egalitære kultur og kunnskapssamfunnets tankemodell. Når ideen om medarbeidersamtalen ble importert fra USA på 1980-tallet var den konstruert som et intervju, hvor hensikten var å evaluere medarbeideren basert på et intervju skjema. Utfordringen med dette «intervjuet» av de ansatte er at de har en tendens til å bli for skjematisk og kan i verste fall oppleves som en form for forhør. Det vil kunne føre til at denne samtalen i mange tilfeller blir en pliktøvelse med liten praktisk verdi, der både leder og medarbeider lider seg gjennom et intervju og oppsummerer det hele med en handlingsplan. Selv om mange er klar over dette, har det klassiske skjemaet ofte blitt bakgrunnen for samtalen likevel. Forfatterne peker også på at en samtale ikke er skjematisk. Når man introduserer et skjema blir man som regel mer opptatt av å følge

strukturen i skjemaet enn å følge energien i samtalen, som naturligvis resulterer i at samtalen går sin vei. For å skape en berikende samtale er man avhengig av at den oppleves som horisontal og tillitsbasert, og bidra til en gjensidig forpliktelse overfor målet man skal nå sammen og veien dit. Likefylt som lederen må forstå medarbeiderens situasjon og hva som kan gjøre arbeidet meningsfylt for den enkelte, må den ansatte også forstå hvilke utfordringer lederen står overfor (Velten, Tengblad, og Heggen 2016).

2.11 Oppsummering av teori



Teorien presenterer terminologien vi benytter oss av gjennom hele oppgaven og forklarer sentrale begreper som for eksempel motivasjon og organisasjonsstruktur. Den gjør også rede for prosessen motivasjonsarbeid faktisk er, fra rekruttering til onboarding og oppfølging av ansatte i både ulike avdelinger og ulike kontraktsforhold. Vi har valgt å oppsummere teorikapittelet i en konseptuell modell. Den ansattes motivasjon står i midten, da den er selve kjernen i problemstillingen. Denne påvirkes ifølge teorien indirekte av lederens motivasjon, da lederens arbeid blir påvirket av egen motivasjon, samt organisasjonsstrukturen når det gjelder lederens synlighet i organisasjonen og lignende. Med indre faktorer menes det i denne sammenheng de faktorer innad i organisasjonen som påvirker den enkelte ansattes

motivasjon. Eksempelvis kan dette være relasjonen mellom leder og ansatt, arbeidsmiljøet rundt, arbeidsoppgaver o.l. De ytre faktorene er i denne sammenheng de stimuli den enkelte har utenfor arbeidsplassen som også vil påvirke motivasjon og innsats. Dette kan være private forhold som familiekonflikter, venner, og andre ting man bedriver fritiden med. På samme måte som disse faktorene påvirker den ansattes motivasjon, vil de ha en gjensidig påvirkning på hvordan den enkelte ansatte ter seg i organisasjonen. Dette vil videre påvirke de indre forholdene, som igjen påvirker lederens motivasjon, samt hvordan han opptrer på hjemmebane, som altså påvirker de ytre faktorene.

3.0 Metode

3.1 Innledning

Den kvalitative forskningen har av enkelte blitt karakterisert som en runddans mellom data, teori og metode. Det er ikke et tegn på at prosessen er tilfeldig, men sikrer heller at man er åpne for at materialet kan fortelle oss noe uforutsett og at man under hele prosessen systematiserer den informasjonen man får tilgang til (Askheim og Grenness 2008). Det er på mange måter slik vår bacheloroppgave har blitt til. For hvert teorikapittel og hver en samtale med respondentene har vi blitt klokere på hvilke deler av det hverdagslige arbeidet som påvirker hvordan motivasjonsarbeidet til de ulike lederne formes. I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på våre metodologiske fremgangsmåter for å komme frem til resultatene, noe som inkluderer blant annet valg av metode, forskningsdesign, etikk, innsamlingsmetode og svakheter i oppgaven.

3.2 Kvalitativ metode

Kuhn (1962) referert i Tjora (2017) viser til to ulike tenkemåter i samfunnsforskning: kvalitativ og kvantitativ forskning. En vesentlig forskjell på disse forskningsmetodene er hvordan forskeren i kvalitativ metode vektlegger forståelse og nærhet til respondenten og det tema som blir forsket på, heller enn hypotesedrevet fremgangsmåte og datamaterialer basert

på tall og større avstand mellom forsker og respondent som i kvantitativ. Eksempelvis benytter kvantitativ metode spørreundersøkelser for å samle inn større mengder datamaterialer, for så å analysere tendenser og produsere statistikker over folkegrupper eller kausale effekter. Den kvalitative metoden blir derimot ofte brukt for å skape en dypere innsikt ved å fokusere på det sosiale, hvordan mennesker oppfatter verden og hvordan deres interaksjon med andre påvirker dette synet (Tjora 2017).

Selv om de to metodene har noen beskrivende karakteristikk betyr ikke dette at man må utelukke den ene eller den andre fra en bestemt oppgave eller tematikk, men utformingen av spørsmål og type spørsmål vil være forskjellig i de to ulike metodene. Begge er fullverdige forskningsmetoder, men blir brukt for å utforske ulike deler av et tema (Tjora 2017). Dersom man for eksempel ønsker å studere en uavhengig variabel i forhold til en avhengig variabel, vil kvantitativ metode være gunstig. Dersom man i stedet skal gjennomføre et mer inngående studie som er påvirket av individets sine tanke- og handlingsmønstre, er kvalitative studier mer passende (Krumsvik 2013). I vårt studie vurderte vi det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, da dette forhåpentligvis vil få respondentene til å sette ord på hvordan de forstår sin egen verden, og deres bevissthet rundt arbeidet med motivasjon mot de ansatte.

3.3 Eksplorativt fenomenologisk design

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal belyses og svares på (Selnes 1999). Hovedmålet med designet er altså å forsikre at man når sine forskningsmål (Askheim og Grenness 2008). Man skiller mellom eksplorerende, deskriptivt og kausalt design. Eksplorerende design har til hensikt å skape innsikt og forståelse med åpne problemstillinger. Det deskriptive designet skal kartlegge variabler og beskrive situasjonen, mens det kausale designet skal se etter årsakssammenhenger eller kausale forklaringer. Ifølge Selnes (1999) brukes eksplorativt design når man vet lite om det som skal undersøkes eller når problemets karakter er uklar. Ettersom det i liten grad er forsket på forskjeller i motivasjonsarbeid i kjedehotell sammenlignet med frittstående hotell, vurderte vi eksplorativt design som hensiktsmessig. Selv om det eksplorative designet betegnes som det typiske kvalitative forskningsdesignet, finnes det flere underkategorier her. En av dem er fenomenologisk design (Askheim og Grenness 2008).

“ Som kvalitativt design er fenomenologien opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av de studertes perspektiv, og å beskrive virkeligheten slik disse oppfatter den. Fenomenologien bygger altså på en underliggende antagelse om at virkeligheten er slik folk oppfatter den.

(Askheim og Grenness 2008, 69).

3.4 Utvalg og rekruttering

En hovedregel for valg av respondenter i kvalitative studier er at de respondenter som velges kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora 2017). I motsetning til kvantitative studier vil ikke de utvalgte respondentene representere en populasjon, men først og fremst seg selv og deres egne erfaringer fra arbeidslivet. Et typisk problem når man skal rekruttere informanter til et kvalitativt studie er at det ofte er vanskelig å få tak i respondenter. Man mister dermed kontrollen over hva personene som ikke deltok ville svart, og med det andre perspektiver, og om det eventuelt er en spesifikk grunn til at de ikke stilte opp, som kunne vært relevant for studiet. Ifølge Tjora (2017) blir alle former for forskningsaktivitet preget av begrensede ressurser. Det vil gjerne begrense den metodologiske mangfoldigheten, slik som vårt studie var begrenset av manglende tidsressurser. Forskingen ble også til en viss grad begrenset av den uventede krisesituasjonen som oppstod som følge av Covid-19 midt i datainnsamlingen vår.

Da vi studerte tematikken i vår problemstilling om hvordan ledere jobber for å påvirke de ansattes motivasjon, ønsket vi å intervju medlemmer i ledergruppen med direkte eller indirekte kontakt med de ansatte «på gulvet», slik at vi sikret relevante svar. I denne problemstillingens tilfelle var det aktuelt å intervju ansatte i ledergruppen, med delvis til fullt personalansvar, som møter de ansatte i det daglige arbeidet. Utvalget av respondenter ble videre selektert ut i fra oppgavens mål om å se på eventuelle forskjeller mellom frittstående distriktshotell, franchise-hotell og hoteller med kjedetilknypning. Dette utvalget fikk derfor en variasjonsbredde med hensikt å se hvordan ledere med ulike utgangspunkt arbeider med motivasjon (Tjora 2017).

Når vi skulle rekruttere respondenter til dette studiet vurderte vi først hvilke hoteller vi ønsket å rekruttere med utgangspunkt i de vi vurderte som sterke og appellenredne merkevarer i sosiale media. De frittstående og franchise-hotellene ble da valgt ut fra vårt kjennskap til de ulike hotellene og gjennom søk på internett. Vi hentet deretter informasjon om bedriftens soliditet, som gir uttrykk for bedriftens evne til å tåle tap (Hoff og Helbæk 2016), på proff.no. Kriteriet var da at bedriften skulle være registrert med en tilfredsstillende eller høyere score på evne til å tåle tap i 2018. Dersom de oppfylte dette kriteriet, i tillegg til å ha en antatt sterk merkevare i sosiale medier, ble bedriften vurdert som en akseptabel respondent. Disse respondentene er spredd utover landet. Kriteriet for valg av kjedehotell var at respondentene måtte ha tilhørighet til det som blir regnet som noen av nordens største hotellkjeder. Av praktiske og økonomiske årsaker måtte de også være fysisk tilgjengelige.

3.5 Dybdeintervju

Til forskjell fra en kvantitativ metode, som for eksempel spørreundersøkelser, vil dybdeintervjuet i større grad benytte seg av åpne spørsmål (Tjora 2017). De åpne spørsmålene legger til rette for refleksjon rundt egne tanker og meninger rundt det aktuelle temaet, samt mulige digresjoner fra respondentens side, som gjør det mulig å komme inn på tematikk, utfordringer og lignende som vi ikke hadde tenkt på i forkant. Vårt mål med dybdeintervjuet var å skape en fri samtale hvor informantene kunne snakke åpent om deres opplevelse av temaet motivasjon. Med vår problemstilling ønsket vi å samle inn informasjon fra respondentene basert på deres personlige opplevelser og meninger om hvordan de selv og deres bedrifter arbeidet med motivasjon hos ansatte. Ved å intervju to representanter fra ledelsen i hver av de tre strukturene, ønsket vi å skape en samtale med respondentene rundt temaet motivasjon. Hva lederne gjør, og hvordan de arbeider for å påvirke motivasjonen til de ansatte, var det sentrale tema i disse intervjuene.

Intervjuene skulle etter planen gjennomføres på informantenes arbeidssted. Utfordringer i forbindelse med restriksjoner på grunn av den globale pandemien Covid-19 gjorde at vi underveis måtte endre noen av de personlige intervjuene til intervju over internett. En utfordring med dette var at intervjuene ble gjennomført med kun lyd. Dette hindret oss i å se

ansiktsuttrykkene og reaksjonene til informanten. Vi måtte videre endre formen på intervjuet etter hvert som situasjonen utviklet seg. Vi fikk vanskeligheter med å gjennomføre et omstendelig intervju med noen av respondentene og valgte derfor å sende de en mer omfattende intervjuguide hvor de svarte direkte i dokumentet og sendte i retur.

3.6 Transkribering

Under intervjuene ble det gjort lydopptak slik at vi i ettertid kunne gjennomføre en transkribering for å fange opp så mye relevant informasjon som mulig. Samtlige lydopptak er transkribert i sin helhet, inklusiv pauselyder og fyllord som kunne indikere at respondenten hadde vanskelig for å ordlegge seg. Dette ble gjort fordi vi ønsket å få med alle detaljer som kunne være relevante for analysen. Vi valgte å normalisere intervjuene ved å transkribere på bokmål som et bidrag til anonymiseringen av respondentene. Vi har likevel tatt hensyn til spesielle dialektord eller engelske ord og uttrykk som kan regnes som en del av dagligtalen. En fordel med dette studiet var at transkriberingen og intervjuet er gjennomført av samme person, noe som gjør at mye av informasjonen i form av visuelle ledetråder ikke går til spille (Tjora 2017).

3.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Disse normene dreier seg oftest om å opptre redelig, at respondentene gir informerte samtykker og med det ikke blir ført bak lyset, samt om å ta ansvar for samfunnsmessige konsekvenser av forskningen (Askheim og Grenness 2008). I arbeidet med intervjuene ble de retningslinjer som er beskrevet av Tjora (2017) etterfulgt. Det antas ikke at vårt tema om motivasjon skulle by på utfordringer eller sterke reaksjoner hos respondenten, men vi informerte likevel respondenten om retten til å trekke seg fra undersøkelsen både før, under og etter gjennomføring av intervju. Før vi begynte arbeidet med oppgaven søkte vi om tillatelse til å ta opp intervjuene hos Norsk Senter for Forskningsdata, og respondentene ble først informert om dette på mail, og skrev deretter under på en samtykkeerklæring for lydopptak under intervjuene.

Selv om vi ikke har vurdert vårt tema som sensitivt, er alle våre respondenter holdt anonyme. Respondentene skal føle seg trygge på at de ikke skal kunne identifiseres gjennom vår oppgave. Våre respondenter er kategorisert etter hvilken type organisasjonsstruktur de tilhører og i frekvenser på antall ansatte og antall rom, slik at leseren skal kunne danne seg et bilde av den omtrentlige størrelsen på organisasjonen, da vi vurderer dette som relevant for oppgaven. Utover dette er det ikke gitt noen andre indikatorer på hvilke ansikter eller hoteller som skjuler seg bak respondentene.

3.8 Forskningskvalitet

Tjora (2017) benytter seg av de tre begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet for kvalitetssikring innenfor den kvalitative forskningen. Vi har tidligere beskrevet vår egen motivasjon for å gjennomføre akkurat denne undersøkelsen. Et engasjement for temaet kan ifølge Tjora regnes som støy, men er i høy grad en nødvendig ressurs. For å sikre pålitelighet i oppgaven har vi har brukt de kunnskaper og teorier som vi har tilegnet oss i bachelorløpet og våre erfaringer for analyse og diskusjon av temaet. For å styrke oppgavens pålitelighet har vi beskrevet alle våre steg i undersøkelsen, og ved bruk av lydopptak og transkribering har vi sikret respondentenes budskap i sin helhet til lesere av denne oppgaven. Vi har sikret høy gyldighet i denne oppgaven ved at vår forskning har blitt forankret i relevante teorier og metoden er valgt ut i fra problemstillingen. Vi har tidligere redegjort for våre valg av datagenereringsmetoder. Vi ønsker å sikre at vi svarer på de spørsmål vi forsøker å stille underveis i oppgaven. En form for generalisering er et av målene innenfor samfunnsforskningen (Tjora 2018). Med begrensede ressurser har det vært utfordrende å skaffe nok respondenter og gjennomføre en stor nok undersøkelse til at resultatene blir generaliserbare. Men resultatene i vår forskning kan gi en beskrivelse av mulige tendenser i motivasjonsarbeidet i de ulike organisasjonsstrukturene og hos de individuelle lederne. Vi har forsøkt å sikre transparens i oppgaven ved å beskrive de valg vi har gjort underveis, og videre beskrevet svakheter ved undersøkelsen som er gjort. Vi har i oppgavens analyse og

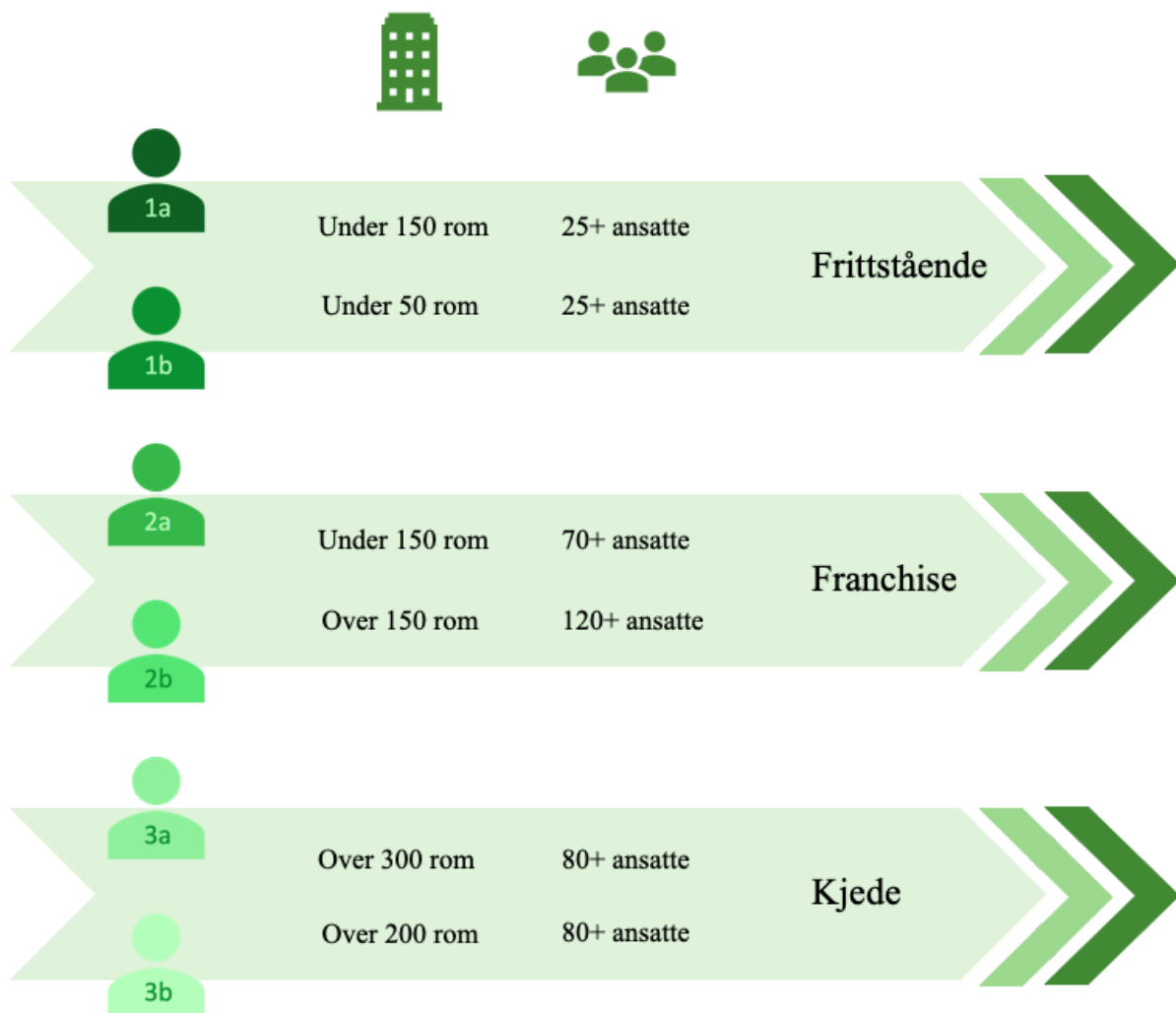
diskusjonsdel brukt store deler av den innsamlede dataen slik at leserne får et innblikk i hvordan vi har brukt den innsamlede empirien (Tjora 2018).

4.0 Analyse

Vi vil her presentere de funn som er gjort etter vår kvalitative undersøkelse. Denne delen av oppgaven er strukturert ut i fra de tema som er undersøkt og som går igjen fra teoridelen. Noen av sitatene er gjennomgått en språkvask for å forbedre setningsoppbyggingen samt for å tydeliggjøre og få frem den sentrale informasjonen i det respondentene har sagt. Språkvasken vil ikke endre innholdet av det respondentene formidlet. Videre vil vi sette disse funnene opp mot teori og forsøke å tolke resultatene.

4.1 Presentasjon av respondenter

En representant fra ledergruppen stilte fra hvert hotell, alle med erfaring og ansvar innenfor personalledelse. Samtlige har arbeidserfaring innenfor både frittstående hotell og kjededrift, noe som har vært positivt for deres forståelse av forskjellene i driftsstruktur. Utvalget vårt består av både kvinnelige og mannlige respondenter, men av hensyn til deres personvern, og for å opprettholde flyt i teksten, har vi valgt å omtale alle respondentene som «han» gjennom hele teksten, uavhengig av hvilket kjønn respondentene egentlig har. Vi har kategorisert dem på følgende måte:



4.2 Hva er motivasjon og hvorfor jobbe med motivasjon?

Forholdet mellom motivasjon og omsetning har vist seg å være avgjørende for bedriftens suksess. Flere av respondentene viser til sammenhengen mellom hvordan ansatte som trives leverer god service til gjestene.



Jo det tror jeg jo er kanskje noe av det viktigste vi holder på med, fordi at visst du kommer som gjest til et hotell der det er dårlig stemning –ler– så kjenner du det på kroppen. Altså det setter seg i veggene. Det ligger i luften på en eller annen litt sånn uforklarlig måte [...] Du kan føle en stemning i det du kommer inn i et hotell [...] “Ja nå har de kranglet de to som var på vakt i resepsjonen.” Det kjenner du jo med en gang du prøver å sjekke inn sant? Generelt så tror jeg at gjester oppfatter veldig mye av samspillet og dialogen ansatte i mellom, mye mer enn vi kanskje tror, noen ganger. Jeg tror det er helt avgjørende at hvis det er et godt arbeidsmiljø og folk er motivert så yter vi mye bedre service. Og det er jo helt målbart.



Og når gjestene kommer tilbake da får vi jo omsetning. Det er jo det vi lever av. Hele tiden.

Noen respondenter påpeker at motiverte ansatte er engasjerte på et dypere nivå enn de som ikke er det. For eksempel trekker Respondent 1b frem et sitat fra sin kollega.



Vi har ei som jobber her [...] Hun sier ofte, veldig ofte "alle ansatte må jobbe med hjertet."

4.3 Ulike ansatte – Ulike motivasjonsfaktorer

Like ulike som man er som individer er ens motivasjonsfaktorer. Respondentene jobber med oppfølging av ulike ansatte på forskjellige måter og har forskjellig oppfatning av hvor mye man må involvere seg i hver enkelt for å kunne gjøre en god jobb.



Det vet ikke jeg egentlig, sånn helt innerst inne, hva som– [motiverer]



Du har jo lovpålagt en gang i året [...] men jeg har en gang i uken, en slags medarbeidersamtale. [...] du kan snakke om alt slag da. om det er –nøler– ehm problem på hjemmebane eller problem med ansatte, eller bare faktisk ting som er bra.



Jeg har hatt et sånt kurs, vet du, en eller annen inspirator fyr og kommer inn og hjelper oss og sånn, og da gikk jo alle på bak –utydelig– dette her synes de var "too much" sant. Fordi det er veldig mye mye folk som ikke har utdanning heller, og synes det der er skummelt sant. Jeg har ikke gjort det igjen da –ler– men det var jo en grei dag, det var ikke det, men det var alle sånn "uff må vi ha det igjen". Vi har på en måte bare mer sånn– Vi har jo driftsmøte, og vi har fest og vi har gåturer, og vi har– Også sånne ting da, for å skape et godt miljø.

Endringer i motivasjonsfaktorer kan henge sammen med både utvikling i livsløp og samfunnsutvikling. Det er altså ulike grunner til at ansatte blir værende i en jobb. Noe respondentene har erfart i sine bedrifter.



Det er klart at motivasjonsfaktorene endrer seg både i takt med samfunnet og generasjonene. Jeg tror likevel at man blir motivert av mye av det samme, bli sett, bli vist tillit, kjenne til hvorfor man gjør det man gjør, anerkjennelse og tilbakemeldinger.



Nå snakker vi sånn om milleniumsgenerasjon og generation Z og alle sånne ting sant, så at du har den oppvoksende generasjonen eh, kanskje ikke vil ha en fast arbeidsgiver, det er mange som vil mer freelance sant, og plukke arbeidsgivere ut i fra et bærekraftsperspektiv, og det er jo sånn fascinerende at– og veldig bra for verden og for bedrifter som ligger i forkant bærekraft- at folk blir motivert av at bedrifter har et tydelig stempel på hva de gjør på bærekraft da.gt en gang i året [...] men jeg har en gang i uken, en slags medarbeidersamtale. [...] du kan snakke om alt slag da. om det er –nøler– ehm problem på hjemmebane eller problem med ansatte, eller bare faktisk ting som er bra.



Det merkes at den generasjonen som nå kommer ut i arbeidslivet ikke er like motivert til å jobbe på et generelt grunnlag, spesielt ikke i såkalte lavstatusyrker. Her er det viktig å løfte både statusen til bransjen vår, samt vise at man selv er stolt over eget yrke. Jeg legger til at jeg tror vi vil se en mye større motivasjon hos medarbeidere nå etter denne krisen vi nå er inne i er over. Mange vil være glad de har en jobb, og vil dermed ha et annet fokus.



Det er jo liksom bare en naturlig utvikling. Visst man har en god dialog så vet man jo litt om hvordan det ser ut hos de enkelte da. da vil man jo "sense" det på en måte, de som begynner veldig unge og så går de inn i en etableringsfase, da merker du jo veldig fort det at nå er det andre ting som er viktig ikke sant? Da er det kanskje noe med arbeidstid og behov for fritid som blir fokus. kontaktsliksom å være eller bare eh ung og oppadstormende, fremadstormende som bare vil bevise– så ser man jo de endringene på samme måte som man gjør i en familie eller hos venner.



Ja det gjør det, Og siden vi er litt sånn på en mindre plass, så er folk sikkert mer opptatt av trygghet og blir i jobben sin lenge (...) Nå jobber vi opp på det fineste hotellet i byen (...) og det finnes kanskje ikke bedre alternativ i hvert fall sant

4.4 Rekruttering og onboarding

Det viser seg at kartlegging av motivasjonsfaktorer allerede kan begynne i rekrutteringsprosessen. Flere av respondentene beskriver hvordan de har benyttet motivasjon som mål de rekrutterer sine ansatte.



Vi har hatt stort fokus på å rekruttere lokal arbeidskraft, slik at de skal kjenne tilhørighet til stedet og hotellet. [...] Den opplevde motivasjonen hos en potensiell arbeidssøker spiller en stor rolle i hvorvidt han eller hun får jobben eller ikke.



Jeg tror jo at det er viktig at man begynner allerede i det man vurderer kandidater til stillingene. Hva er det som er drivkraften i deg? Hvorfor vil du jobbe? Hvorfor søker du denne jobben? Hva er det som driver deg? Og prøve å avdekke en motivasjonsfaktor allerede i den fasen. eh og så tror jeg også at det er viktig at man har en veldig tydelig forventningsavklaring egentlig to vei. Allerede i en ansettelses fase. For visst du har en brist der, eh så vil du jo relativt– ja det varierer jo, men kort eller langt nedi veien, så vil man kanskje oppleve et avvik ikke sant. At åja men jeg forventer jo at du skal gjøre sånn, og være sånn. mens du gjør sånn. Visst man ikke har snakket igjennom eh de tingene eh allerede i en intervju fase så tror jeg man veldig fort får utfordringer med den enkeltes motivasjon, visst jeg som arbeidsgiver overselger innholdet eller hva jobben faktisk innebærer.

Onboardingfasen og riktig informering om arbeidsforholdet den ansatte skal inn i kan påvirke hvordan motivasjonen til hver enkelt ansatt blir i ettertid.



Visst vi hadde hatt bedre tid i en on-boardingfasen så hadde vi hatt bedre tid til å– for at visst du tenker når du begynner i ny jobb, det er da du er mest gira, du har nettopp fått jobben og fått arbeidskontrakten sant, da– visst hotellbransjen hadde vært flinkere til det der når folk begynner, at du f– holder på den der, den der naturlig motivasjon du får av å få ny jobb lengst mulig, så tror jeg at du får mer lojale medarbeidere.



Visst jeg ikke gjør deg oppmerksom på at du kommer til å måtte kanskje avvise folk– Du vil komme til å måtte ta i mot klager på ting som ikke er din feil, men noen andre sin feil. Altså visst du ikke har den forventningsavklaringen og en tydlighet i forhold til hvilke ting du kommer til å stå oppi, eh og om det er et avvik der da tror jeg jo at det rakner fort.

4.5 Medarbeidersamtale og oppfølging av ansatte

Samtlige respondenter har medarbeidersamtaler 1-2 ganger i året. Disse samtalen blir av flere av respondentene opplevd som kunstige, men flere påpeker at individuelle ansatte

foretrekker forskjellige kommunikasjonsformer. Noen setter pris på medarbeidersamtalen, andre ikke.



Medarbeidersamtaler kan ofte blir litt kunstige. Men det er svært viktig å snakke med og ikke minst lytte til sine medarbeidere.



Her på hotellet er det sytten ulike nasjonaliteter. Det er like mange fra Litauen som fra Norge, og du klarer ikke å lede noen fra Litauen på samme måte som du leder noen fra Norge. [...] Også er du tilbake på det: Hva er triggerpunkt og motivasjonspunkt for ulike folk, sant? [...] Noen responderer veldig mye bedre med tydelig og direkte kommunikasjon, noen må du være mer rundhåndet med. Noen krever veldig mye personlig feedback, andre er fornøyd med mindre. Så det å vite hvem som trenger hva er viktig og da er du jo, da er det jo en forskjellsbehandling sant.



Ja det er jo både ja og nei. Noen er jo veldig sånn, de er– Hva skal jeg si– de er ikke så opptatt av de strukturene og de henter energien og motivasjonen sin på å være på jobb, sammen med gjestene, sammen med kollegene, og syns det der er litt sånn –årh lyd– styrete. Mens andre syns at dette er en veldig viktig del av kommunikasjonen som vi har.

Ofte får frontoffice-personell direkte anerkjennelse fra gjester som uteblir for backoffice-personell. Flere respondenter påpeker utfordringene med dette.



Ja, det er stor forskjell på dette. Det er ofte større motivasjon i avdelingene [front avdelinger] som får direkte feedback fra gjester. Vi jobber derfor med å synliggjøre, løfte frem og se de avdelingene som ikke er like synlige for våre gjester. Det er opp til oss ledere å kompensere for dette.



Det er jo sånn at kan du si visst du kaller det front of house da, de som er i den direkte gjestekontakten. Det er jo ofte sånn at kokken er den som lager maten og så er det servitøren som er i front som får rosen.



På hotellet så har vi jo en direktør som er veldig hands-on [...] forskjellen på et frittstående hotell føler jeg egentlig at der må alle kunne og gjøre alt. I forhold til et større hotell hvor du har dedikerte personer til å gjøre de forskjellige jobbene da.

Det kan diskuteres om forskjellsbehandling av ulike ansatte er urettferdig eller ikke.



Jeg tror det egentlig er bare sånn mennesker er. For eksempel visst det er to stykker i resepsjonen som har gjort samme feil da, også tar man det opp en gang, også skjer det ikke noe også tar man det opp en gang til, så kan det nok hende at man i underbevisstheten ser litt gjennom fingrene på en som er flinkere enn den andre, for den gjør så mye annet bra. Så det kan nok hende det ligger noe i det, [...] men i følge min arbeidserfaring så tror jeg ikke vi tenker på det, bevisst. Men at det kanskje ligger litt ubevisst til.



Det er jo et utsagn som jeg har brukt mye selv, og det handler egentlig mer om gjestebehandling, men jeg synes også det er relevant for ansattbehandling. Vi er individer, vi har forskjellige behov. Så det er klart at for at du skal bli happy så må jeg kanskje gi deg noe annen input enn jeg gir til en annen for at du skal kjenne at du har mestring og motivasjon. Så jeg tror kanskje ikke jeg ville gjort det i forhold til lønn og betingelser og den typen forskjellsbehandling, men i forhold til å skulle motivere, og eller skulle bidra til motivasjonsfaktorer, så tror jeg det er en riktig påstand.

4.6 Deltid- og sesongarbeid

Det kommer frem at deltid- og sesongarbeidere ofte er vanskeligere å motivere enn faste ansatte. Noen respondenter tror dette kan ha sammenheng med at disse arbeiderne ikke nødvendigvis føler på et eierskap for hotellet. Det kommer også frem at det er noe ulike praksis for inkludering av ansatte som er deltid- eller sesongarbeider



Som regel får ikke deltids- og sesongansatte være med på sosiale arrangementer sammen med resten av kollegiale heller, da de ofte må være på jobb når de andre er på fest. [...] Da jeg jobbet i [kjedeX] da var vi mye flinkere å bruke våre egne hotell "Kom og pass hotellet, nå drar vi på fest liksom [...] og det har vi ikke vært nok flinke til her [...]



Hos oss så er det jo sånn at uansett om du er fast ansatt eller tilkallingshjelp, eller deltid eller sesong, så når vi har vårt julearrangement så inkluderer jo vi alle i den invitasjonen. Når vi har vår sommerfest så går jo det bredt ut til alle. Og alle får i hvert fall muligheten til å delta på de sosiale arrangementene som vi kjører gjennom året.

4.7 Relasjonsledelse

Det å se, prate med og bry seg om sine ansatte ser ut til å være viktig for flere av respondentene.



Man må jo faktisk prate litt med de. [...] jeg tror det handler mye om tilstedeværelse, lytting og dialog, for å bli kjent. Vite litt om familiebakgrunn, og kunne spørre hvordan det går hjemme [...] Ja det er jo på det private plan, ikke sant. det å kjenne liksom mennesket bakenfor rollen sant



Når man jobber sammen side om side og tar kampene sammen hver dag, så blir det jo litt som du gjør i en familie eller som du gjør i en venneflokk. Man følger jo hverandre i en utvikling og et livsløp sant.

Synlighet av lederen i bedriften blir beskrevet som en viktig del av motivasjonsarbeidet.



Hvis lederen på hoteller, eller i serviceyrker generelt, ofte er syke, har hjemmekontor, eller ikke er på jobb så ser du også at motivasjonen til de ansatte ikke blir like bra som om hotelldirektøren hadde vært til stede.



Jeg tror det, hadde jeg vært litt mer involvert i for eksempel restaurant. Hadde jeg vært der litt mer, så hadde det vært et bedre miljø. Tror jeg faktisk.



Synlighet til ledere er viktig sant. visst det da er en person som kun jobber fra kl seks til klokka åtte på en lørdag, nei seks til ti på en lørdag og seks til ti på en søndag, det er eneste tiden de jobber, det er kanskje den perioden i løpet av uke det er minst ledere på jobb sant.

4.8 Motivasjon- og selvledelse

Det kommer frem at egen motivasjon hos flere av respondentene er preget av muligheter for utvikling, fornøyde gjester og ansatte. Mange av respondentene virker å ha en klar tanke om hva de selv blir motivert av. Resultater, fornøyde ansatte, egen utvikling eller så enkelt som å skryte av sine ansatte nevnes som sentrale motivasjonsfaktorer hos flere av respondentene. De beskriver viktigheten av egen motivasjon for å inspirere de ansatte og at deres egen motivasjon påvirker de ansatte. Det er likevel ikke alltid like lett å holde sin egen motivasjon på topp. Dette ble beskrevet av 3a.



Det å stå opp hver morgen [I en vanskelig periode] og skulle spre arbeidsglede er vanskelig. [...] Hvis jeg føler at jeg står opp om morgenen og jeg har en dårlig dag [...] Så kan jeg faktisk ta meg en time hjemmekontor for å roe meg ned.

Respondenten beskrev også hvordan den unngikk å vise for de ansatte dersom den hadde dårlige dager med ønske om å hindre spredning av dårlig stemning. Allikevel påpekes det at man må ha viljen til å utvikle seg selv og være tilstede for å videre kunne påvirke de ansattes motivasjon.



Min motivasjon tror jeg smitter, og som leder er det min oppgave å dra andre med meg. Da blir motivasjonen og ambisjonen en viktig faktor.

4.9 Forskjeller i kjede, frittstående og franchise

Det pekes på både fordeler og ulemper med hver av de tre beskrevne strukturene av respondentene.



Å skape motivasjon og begeistring i kjedehoteller krever en innsats og gode konsepter fra sentralt. I et frittstående hotell krever det mer fra lederne i bedriften. Dette kan være motiverende for disse dersom man liker å bli stilt krav til. I et frittstående hotell har alle mer mulighet til å påvirke sluttproduktet i større grad enn i et kjedehotell.



Jeg tror at visst du er tilknyttet en kjede slik som vi er, så ligger det en økonomisk ryggrad i det selskapet. Det gjør jo at man kanskje kan utvikle en del støttefunksjoner og systemer som hjelper deg. Du har et hjelpeapparat, et hovedkontor, eller hva man vil kalle det, hvor du kan søke ekspertise, som de frittstående hotellene kanskje ikke har økonomi eller mulighet til å tilby. Og da blir det jo veldig mye mer opp til den enkelte direktør og den enkelte avdelingsleder å finne de verktøyene. [...] Med det sier jeg ikke at personalet er mindre motiverte, men når det begynner å butte i mot så er du mer personavhengig, mens vi kanskje er mer systemavhengig.

I arbeidet med motivasjon i de ulike organisasjonsstrukturer trekkes det fram av de frittstående respondentene at det kan være enklere å nå frem til alle ansatte i de mindre organisasjonene. Færre ansatte og mindre avstand mellom de ansatte og ledelsen gjør at lederne møter de ansatte på en annen måte og er mer “hands-on”. I tillegg blir det gitt noe mer arbeidsoppgaver og ansvar til alle ansatte. Kjedehotellene virker å ha et større nettverk og har mulighet for bistand og verktøy mens de frittstående vil i større grad måtte delegerer mer ansvar og sørge for at flere ansatte er rustet for ulike oppgaver.



Ofte på et større kjedehotell så har dem jo avdelingsledere som har ansvaret for skift til sin del av hoteller og så har du hotelldirektøren på toppen som noen ganger sitter oppe på toppen og sitter på et kontor. Men jeg føler jo også det at på større hoteller og kjedehoteller så går dem rundt, dem er der, snakker med kollegaene sine og er opptatt av gjestene sine, men det er jo ekstremt viktig på et lite hotell i forhold til et større hotell hvor du har dedikerte personer til å gjøre de forskjellige jobbene da. Hvis det skulle skje et eller annet, at man har opparbeidet seg retningslinjer i forhold til [...] hvordan man jobber.



Så når det er et team på jobb. Selv om det er en på kjøkkenet, en i restauranten og en i resepsjonen, så er det *det* teamet, da er det de tre som er på jobb. Og da er dem, selv om de jobber i ulike avdelinger, så hjelper gjerne resepsjonisten til med å rydde av et bord.

5.0 Drøfting

5.1 Hva er motivasjon og hvorfor jobbe med motivasjon?

Vi har vel alle gjennom livets løp kjent på kraften motivasjon har på oss. Hvordan ting kan føles lettere når alt går som det skal, med gode kollegaer, trivelig arbeidsmiljø og stor grad av yrkesstolthet. På samme måte har man kanskje kjent på hvordan selv den enkleste, rutinepregede oppgave kan kjennes uoverkommelig når ting butter i mot. Hvor lett kollegaens negative energi og baksnakking kan dra ned ens egen driv og påvirke både arbeidslyst og arbeidsinnsats. Det er derfor, som Bruno S. Frey og Margit Osterloh (2001) påpeker, få fagfelt som anses å være så ubestridt viktige for å lykkes i en bedrift som motivasjon. Som en av Respondent 1b sine ansatte påpekte så fint «Alle ansatte må jobbe med hjertet».

Noen psykologer hevder at motivasjon alltid må komme fra personens indre, mens andre mener at motivasjonen kommer fra ytre påvirkninger (Fournies 2000). En av våre forelesere sa en gang «Motivasjon kan ikke pushes, den må komme innenfra. Som ledere kan dere ikke

skape motivasjon hos de ansatte, men dere kan påvirke dem til selv å finne sin motivasjonskraft». Dette er kanskje noe av det som sitter skarpest i minnet gjennom hele studiet. En ting er hva teorien sier, med utallige ledelsesfilosofier og motivasjonsmodeller, men hvordan jobber ledere for å lykkes med dette arbeidet? Og hvorfor?

Respondent 3b tror gjestene oppfatter mer av samspillet og dialogen ansatte i mellom enn man kanskje tror, slik som han illustrerte i eksempelet der en gjest kommer inn i en resepsjon hvor resepsjonistene akkurat har kranglet. Han påpeker at man som regel kan merke at det ligger noe i luften. Det er grunnlag for å tro at hele oppholdet blir preget dersom man som gjest kommer inn på et hotell der man har betalt flere hundre kroner for å bo, og det første som møter en er en tung og negativ energi. Kanskje til og med i den grad at man ikke ønsker å bo der igjen. Da har hotellet mistet en lojal kunde fordi resepsjonistene ikke trivdes på jobb. Forstår man ikke som leder sammenhengen mellom tilfredse ansatte, fornøyde kunder og driftsresultat, har man trolig gått glipp av en stor andel mulig profitt. «Og det er jo det vi lever av. Hele tiden.» (Respondent 2a).

Andreassen og Lervik-Olsens «Service Profit Chain» (2016) illustrerer denne sammenhengen om hvordan fornøyde ansatte leverer et bedre produkt. Dette er noe som igjen gir hotellet fornøyde gjester med lommeboken på gløtt og sedlene løst i hånda, og som til slutt resulterer i økt kapital til å fortsette å utvikle produktet gjennom å forbedre rutinene og arbeidsforholdene til de ansatte. Slik Cowling og Newman (1995) understreker: Ledere i servicebedrifter bør ha stor interesse i de ansattes holdninger og verdier, og fremme rutiner som resulterer i fornøyde og motiverte ansatte. Man kan altså konkludere med at motivasjonsarbeid er viktig for å øke profitt. Men selv hvor tydelig teorien understreker at kunnskapen om hva som gjør den enkelte ansatt fornøyd er synonymt med penger i kassen, var det ikke like bastante holdninger blant alle lederne vi intervjuet, selv om de viste god soliditet i regnskapsåret 2018, på Proff.no.

5.2 Ulike ansatte – Ulike motivasjonsfaktorer

Selv om Respondent 2a uttaler at han ikke helt vet hva som motiverer den enkelte ansatt innerst inne, og med det hva som gjør at de kommer på jobb hver dag, kan vedkommende vise til gode resultater på målinger av de ansattes tilfredshet i kjeden. Likevel har han en helt annen tilnærming til temaet motivasjonsarbeid enn for eksempel Respondent 3a. Sistnevnte mener at nettopp det å kjenne til sine ansattes følelser og tanker rundt ting som skjer på arbeidsplassen, men også personlig, er så ubestridt viktig at han setter seg ned for en ukentlig samtale med hver enkelt ansatt i teamet, hvor de kan lesse av hjertet sitt før de reiser hjem til sine kjære. Kan disse forskjellene i tilnærming, samt det faktum at begge hotellene til tross for akkurat dette leverer gode resultater, være en indikator på at det er flere aspekter som påvirker om ansatte blir værende i jobben og fortsetter å skape gode resultater?

Respondent 2a gjorde seg opp noen refleksjoner underveis i intervjuet om at hotellets beliggenhet spilte en stor rolle i hvorfor de ansatte fortsatte å levere et godt produkt til gjestene, samt opprettholdt et godt arbeidsmiljø: De ønsker å levere et godt produkt for å ha en jobb å gå til hver dag. Hotellet ligger på et av Norges tusenvis av småsteder, som igjen betyr at de som jobber der allerede er ansatt på det respondenten beskriver som byens flotteste hotell. Alternativene er altså få, og ikke nødvendigvis bedre. Dette er noe som kanskje kan gi en ekstra motivasjonskraft og driv i seg selv. Her kan det altså konkluderes med at det er flere faktorer som kan spille inn på den enkelte ansattes motivasjon, uavhengig av lederens evne til å påvirke den eller ikke: lokal stolthet over eget hjemsted, øvrige karrieremuligheter, og kanskje yrkesstolthet forbundet med bedriftens rolle i det lokale og nasjonale næringslivet.

De nevnte aspektene er håndfaste eksempel på Spurkelands (2017) teori om at motivasjon må sees i sammenheng med den kulturen den er satt inn i. Han understreker at en enkel belønning i en bedrift kan oppfattes som en fornærmelse i en annen. Benytter vi igjen Respondent 2a som eksempel, fortelles det om en ansattgruppe som har vært lenge i bedriften, gjerne flere tiår, og liten grad av høyere utdanning. Respondenten forteller om et motivasjonsseminar som ble arrangert for de ansatte, men som viste seg å være den totale

motsetning av det de ønsket seg. Respondent 2a forteller at de ansatte opplevde foredraget som «too much» og ba om å slippe å være med på noe lignende i ettertid. Det som heller er å foretrekke i denne gruppen ansatte er tiltak som for eksempel en god fest sammen med kollegaer eller fjellturer som skaper en arena for relasjonsbygging utenfor arbeidsplassen.

På den andre siden har man Respondent 3a, som forteller om unge, fremtidsrettede arbeidstakere som motiveres av muligheten til å bidra til noe større. Arbeidstakere som trolig vil flyte videre etterhvert som de er mettet på de utfordringene bedriften de nå jobber i har å tilby. Dette kan altså henge sammen med endring i generasjoners prioriteringer av motivasjonsfaktorer, slik tabellen til Kaithapalli og Gundala (2009) er et symbol på. Der det altså er viktigere for de unge og urbane ansatte å bidra med noe samfunnsnyttig på sin vei i karriereløpet, kan det for de som har slått seg ned på et lite sted heller være det å skape et fellesskap og miljø som de kan trives i over lang tid som står i fokus. Det kan være nettopp slike forhold som er tatt i betraktning når Skorstad (2015) fastslo at det er lite konsensus om hvordan motivasjon bør måles med grunnlag i den store spredningen i forhold som avgjør om man er motivert eller ikke. For like ulike som man er som individ, er hvilke behov og ønsker som står sterkest i oss.

Respondent 2b tror at selv om motivasjonsfaktorene endres i takt med samfunnet og generasjonene, blir man stort sett motivert av det samme. Dette gjenspeiler det Kaufmann og Kaufmann (2009) omtaler som de indre behovene: tillit, anerkjennelse, tilbakemelding og forståelse for hvorfor man gjør som man gjør. Ifølge Kaufmann og Kaufmann kalles dette også for overskuddsmotivasjon og vekstmotiver. Respondent 3b tror heller det henger sammen med det han omtaler som en naturlig utvikling i livsløpet. For eksempel hvordan man kan gå fra å være en ung og fremadstormende arbeidstaker som bare vil bevise, til å kanskje få sin egen familie og flytte fokus over på arbeidstider i takt med et økende behov for fritid. I likhet med Respondent 2b viser også Respondent 3a til endring i generasjoner. Han tror milleniumsgenerasjonen og generasjon Z har et ønske og behov for å plukke arbeidsgivere ut fra et bærekraftsperspektiv. Erfaringsmessig vet han at mange av hans unge ansatte blir motiverte av muligheten til å kunne bidra til noe større som ikke nødvendigvis dreier seg om jobben man gjør på det faktiske hotellet. Likevel tror han generasjonen som vokser opp i dag vil være trygghetssøkende arbeidstakere heller enn konkurransestyrt.

Respondent 2b hevder han kan merke at generasjonen som nå kommer ut i arbeidslivet ikke er like motiverte til å jobbe på et generelt grunnlag, spesielt ikke i «lavstatusyrker». Derfor mener han det er avgjørende at vi løfter statusen til bransjen, samt at yrkesstoltheten til den enkelte vokser, for at man skal kunne fortsette å ansette motiverte arbeidstakere.

5.3 Rekruttering og onboarding

Hvordan skal man da som leder skape denne motivasjonskraften, som i følge Spurkeland (2017) er selvfornyende i godt selskap, men som likevel er en svært komplisert «næringsmeny» av kilder og kraftressurser som til sammen gir oss styrke eller avmakt? Flere respondenter peker på at arbeidet allerede begynner i rekrutteringsprosessen. I motsetning til Skorstad (2015) sine teorier om at motivasjon er vanskelig å måle, og med det er en faktor man skal passe seg for å benytte i vurderingen av egnede arbeidstakere, er det bred enighet blant respondentene om at arbeidssøkerens motivasjon og driv for jobben spiller en stor rolle for hvilke kandidater som kommer videre fra første intervjurunde. Respondent 1a og 2b mener graden av motivasjon i stor grad avgjør om arbeidssøkere får jobben på hotellet eller ikke. Respondent 3b forteller om forventningsavklaring og kartlegging av motivasjonsfaktorer allerede i intervjurundene og Respondent 3a understreker et ønske om at grundig onboarding i større grad var prioritert i hotellbransjen generelt.

Cathrine Filstad Jakobsen (2003) understreker at organisasjoner, eller eventuelle bemanningsbyrå, gjerne har en tendens til å feilinformere eller gi en positiv forenkling av organisasjonens virkelighet til nyansatte i rekrutteringen for å lykkes med å rekruttere de beste. Dette kan skape et virkelighetssjokk der realiteten ikke stemmer overens med de positive forenklingene som er skapt på forhånd. Da kan man jo stille seg spørsmålet: Hvor lenge vil «de beste» kandidatene forbli i en jobb som er helt annerledes enn den de trodde de takket ja til? Her handler det altså ikke bare om å rekruttere de beste, men også om å knekke koden for hvordan man skal beholde de i jobb. Slik Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker i «Hvordan organisasjoner fungerer»: Organisasjonens evne til å utnytte kompetanse er vel så viktig som evnen til å tiltrekke seg og holde på den. Respondent 3b peker på akkurat dette gjennom et eksempel: «Hvis ikke jeg gjør resepsjonisten oppmerksom på at han kanskje kommer til å måtte avvise folk og måtte ta i mot klager på ting som ikke er

hans feil, så har man et avvik allerede der. Altså om man ikke har hatt den forventningsavklaringen og en tydelighet angående hvilke ting man kommer til å stå opp i». Man kan konkludere med at dersom arbeidstakeren får en helt annen arbeidshverdag enn det han var lovet, er kanskje terskelen for hva som oppleves som urettferdig mye lavere enn dersom han er helt innforstått med hvordan hverdagen ser ut. Dette vil igjen med stor sannsynlighet påvirke motivasjonen hans til å fortsette å jobbe for å nå bedriftens mål.

5.4 Medarbeidersamtale og oppfølging av ansatte

Videre er det svært ulik praksis mellom respondentene rundt hvordan man skal følge opp de ansatte. Velten, Tangen og Heggen (2016) viser til at feedback er et av de største savnene på mange arbeidsplasser, og da spesielt på den enkelte ansattes verdi for fellesskapet. Samtlige respondenter har medarbeidersamtaler 1-2 ganger i året. Respondent 2b hevder at medarbeidersamtaler fort kan bli litt kunstige, noe som underbygger teorien om at samtaler er en pliktøvelse med liten praktisk verdi, der både ledere og medarbeidere lider seg gjennom et intervju og oppsummerer det hele med en handlingsplan. Likevel skal man være forsiktige med å skjære alle over en kam. Som Respondent 3b understreker, er det mange ansatte som ser på denne samtalen som en viktig del av kommunikasjonen mellom leder og ansatt, selv om andre ansatte kanskje opplever den som styrete. Man kan her konkludere med at man uansett kan dra nytte av å skape en feedback-kultur som skaper yrkesstolthet og gir verdifulle innspill til videre utvikling, slik det blir foreslått i teorien (Velten, Tengblad, og Heggen 2016)

Under intervjuene ble alle respondentene presentert for teorien om at «forskjellsbehandling er nøkkelen til fornøyde ansatte», da med røtter i at «ingenting er så ulikt som likebehandling av ulike» fra Hingston (Emerging Markets Conference Board mfl. 2018). Vi brukte bevisst ordet forskjellsbehandling fordi det av mange assosieres som et negativt ladet ord. Et interessant funn var at de respondentene som vi i etterkant har vurdert som svært bevisste eget arbeid med motivasjon i bedriften var helt enige i denne påstanden og dro frem eksempler på individuell oppfølging av forskjellige ansatte, mens de som ikke hadde klare og reflekterte svar på hvordan de jobbet med motivasjon opplevdes som usikre på hvordan de skulle gripe

fatt i denne påstanden. Dette fordi de gjerne vurderte termen «forskjellsbehandling» som urettferdig favorisering av ansatte. Noen av motsetningene i funnene er illustrert i analysen.

“ Det er helt sikker forskjellsbehandling her også som en ikke tenker bevisst på, vil jeg tro. [...] Jeg er egentlig veldig opptatt av rettferdighet, så jeg prøver å gjøre det så likt som mulig. [...] Folk er raske til å passe på godene sine altså, eller passe på hva som er rett. Nei, her tror jeg de er mer opptatte av rettferdighet enn å få noe ekstra -ler-.



Ifølge Kovach (1987) kan en av de store utfordringene i motivasjonsarbeidet være at ledere har en tendens til å benytte sine egne behov som målestokk for hva de ansatte ønsker seg. Etter intervjuene med de ulike hotellene for denne oppgaven kan det se ut som om lederne som er nærmest de ansatte «på gulvet» kan ha en større utfordring med motivasjonsarbeidet. I hotell med en høy grad av delegert ansvar til mellomledere, som franchise- og kjedehotell ofte har, vil denne utfordringen ligge hos den enkelte mellomleder. For direktøren, derimot, kan dette arbeidet være enklere, da mange mellomledere kanskje deler direktørens ambisjoner og mål. I frittstående hoteller har direktøren ofte en direkte rolle i det daglige personalansvaret, slik Respondent 1b påpeker i analysen. Han vil da i større grad kunne kjenne på utfordringen med å kartlegge og tilfredsstille alle de ulike behovene.

Som Simons og Enz (1995) skriver, vil innsatsen de ansatte legger i å nå hotellets overordnede mål variere i henhold til oppfatningen av hvorvidt deres personlige ønsker og behov vil bli tilfredsstilt dersom målet nås. Det vil derfor være gunstig å forstå hvordan man kan tilfredsstille hver enkelt, slik at de ikke flytter fokus fra å nå bedriftens mål til å dekke egne personlige behov. For eksempel trekker flere respondenter frem hvordan arbeidet til renholdsavdelingen blir tatt for gitt, og hvordan anerkjennelsen av kokkenes jobb går rett til servitørene, og ikke nødvendigvis derfra videre inn på kjøkkenet. Slik som Jacobsen og

Thorsvik (2013) understreker, vil ikke slike hygiene faktorer, som for eksempel rene rom, skape trivsel når de er til stede, men mistrivsel i den grad de ikke er det. Dette resulterer i at renholdsavdelingen som regel ikke hører noe når jobben er godt utført, men utelukkende når noe ikke er som det skal. Flere av respondentene forteller om rutiner som skal sette frontofficepersonell i stand til å gi byggende tilbakemeldinger videre til backofficepersonell etterhvert som de mottar disse.

5.5 Sesong- og deltidsarbeid

En annen utfordring med motivasjonsarbeid i hotellbransjen er den høye andelen deltids- og sesongarbeidere. Ifølge Kaithapalli og Gundala (2009) karakteriseres sesongarbeid med dårlige lønninger, høyt tempo og stort press, noe som til sammen resulterer i høy turnover. Det pekes også på at holdningene til jobben som regel er labre fordi man ofte er utelukkende ytre motivert. Det vil si at man streber de godene som ikke er relaterte til arbeidsplassen, skal man tro Frey og Osterloh (2001). Respondent 2a forteller at deltids- og sesongansatte som regel ikke får være med på mange av de sosiale arrangementer som andre medarbeidere deltar på, da disse ofte må være på jobb slik at de andre skal ha mulighet til å gå på fest. Her kan det være en fordel å være tilknyttet kjede, da de gjerne kan hente inn ansatte fra søsterhotellene når de ønsker å ta med hele ansattgruppen på et sosialt og relasjonsbyggende arrangement. Respondent 3b forteller at de har fokus på å også inkludere de som jobber deltid og ekstra når de inviterer til julebord og sommerfest, slik at de får muligheten til å delta. For det er jo som Kaufmann og Kaufmann (2009) understreker svært viktig å dekke også de sosiale teoriene som retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet og rettferdighet for medarbeidere og i prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen for å ivareta motivasjonen til den enkelte ansatt.

5.6 Relasjonsledelse og positivt lederskap

Ifølge Spurkeland (2017) vil en god relasjon i seg selv være motivasjon. «Det å kjenne liksom mennesket bakenfor», beskriver Respondent 3b som er en viktig del av jobben. Johannessen og Olsen (2008) kaller denne relasjonsbyggende strategien for positivt

lederskap, hvor hensikten er å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten ved å mobilisere kompetansen, energien og kreativiteten de ansatte besitter.

“ Når man jobber sammen side om side og tar kampene sammen hver dag, så blir det jo litt som du gjør i en familie eller som du gjør i en venneflokk. man følger jo hverandre i en utvikling og et livsløp sant.



Flere av respondentene tar opp dette med synlighet av lederen som et viktig kriterie for trivsel blant de ansatte på arbeidsplassen. Respondent 2a tror for eksempel at miljøet blant servitørene hadde vært enda bedre om han hadde vært mer tilstede i restauranten. Respondent 3b påpeker at en leder som går forbi en ansatt, bør stoppe og spørre hvordan den ansatte har det og faktisk ha tid til å høre på svaret. Behovet for synliggjøring av lederen i bedriften kan for eksempel henge sammen med Karp (2016) sine teorier om at det å være rollemodell innebærer å vise andre hva som er akseptabelt av holdninger, atferd, tankegods og verdier i en organisasjon. Det kan også knyttes til at det er i spenningsfeltet mellom mennesker der verdier skapes, at relasjoner oppstår, og at arbeidslyst og innsats blir påvirket av de sympatier og antipatier som oppstår i spenningsfeltet mellom leder og ansatt (Spurkeland 2017).

“ Hvis lederen på hoteller, eller i serviceyrker generelt, ofte er syke, har hjemmekontor, eller ikke er på jobb så ser du også at motivasjonen til de ansatte ikke blir like bra som om hotelldirektøren hadde vært til stede.



5.7 Motivasjon- og selvledelse

Det er med andre ord tydelig at teorien og respondentene er enige om at lederens tilstedeværelse i stor grad påvirker de ansattes motivasjon. Det krever derfor en del av den enkelte leder, og hans evne til selvledelse kan altså spille en stor rolle for å lykkes med motivasjonsarbeidet. Ifølge Spurkeland (2017) er ens egen motivasjonskraft det første man må ha innsikt i når man skal bedrive ledelse. Karp (2016) hevder for eksempel at medarbeidere observerer lederens praktisering av selvledelse og lærer av dette. I dialog med respondentene i denne oppgaven ble det tydelig at flere av respondentene er bevisste på hvordan deres egen motivasjon og innsats påvirker deres mulighet til å inspirere og motivere de ansatte, slik Spurkeland og Karp påpeker i sine teorier. Det kommer likevel frem at dette har en gjensidig virkning, da de ansattes trivsel og motivasjon i seg selv virket som en forsterkende motivasjonsfaktor i flere av ledernes eget arbeid med selvledelse.

Flere respondenter nevner hvordan de unngår å vise overfor sine ansatte at de har en dårlig dag for å unngå å påvirke sine ansatte i negativ retning. Karp (2016) påpeker at det er avgjørende at ledere avklarer for seg selv, og andre, hvem de ønsker å være i lederrollen. Å ta aktive valg, slik som å skjule det for de ansatte når man har dårlige dager, kan være tegn på at man har gjort seg opp en formening om egen ledelsesfilosofi. Respondent 2b tror at hans motivasjon smitter, og påpeker at det derfor er hans oppgave å dra andre med seg. Respondent 3a viser til en periode i livet der lederrollen var svært utfordrende med både nedbemanninger og permitteringer som han tror påvirket hans popularitet som leder i organisasjonen. Dette førte til at han måtte være ekstra bevisst egen atferd og egne valg.

“ Det å stå opp hver morgen og skulle spre arbeidsglede er vanskelig. [...] Hvis jeg føler at jeg står opp om morgenen og jeg har en dårlig dag [...] så kan jeg faktisk ta meg en time hjemmekontor for å roe meg ned.



5.8 Forskjeller i kjede, frittstående og franchise

Å lede et frittstående distriktshotell kan på mange måter være noe helt annet enn å lede i et kjedehotell, samtidig som mange av hovedoppgavene og målene ofte dreier seg om mye av det samme. Er det slik at det er de overordnede verdiene i kjeden som skaper motivasjon og arbeidsmiljøet i de store kjedehotellene, mens alt avhenger av den enkelte leder i de frittstående hotellene? Respondent 3b peker på at der man i frittstående hoteller er mer personavhengig når ting butter i mot, er man i større kjedehoteller mer systemavhengige. Det kan virke som om Respondent 2b er enig i dette, da han understreker at han tror det å skape motivasjon og begeistring i kjedehotellene krever innsats og gode konsepter fra sentralt, mens det i de frittstående kreves mer fra lederne i bedriften. Han konstaterer at dette kan være motiverende for de som liker å bli stilt krav til, men at man i frittstående hoteller har større mulighet til å påvirke sluttproduktet.

Jacobsen og Thorsviks (2013) teori om at større bedrifter blant annet fører til mer formalisering, altså bruk av «standard operasjonsprosedyrer», regler og rutiner i større grad enn før, underbygges på mange måter av Respondent 2b og 3b sine poeng. Dette beskrives som en konsekvens av populasjonsvekst i organisasjoner, som gjør direkte kommunikasjon vanskeligere, og papirmøller, mail og telefoner vanligere. Det pekes også på at store organisasjoner fører til sterkere vertikal og horisontal spesialisering. Man har da flere separate kontorer, enheter og avdelinger i større organisasjoner enn i de små. Respondent 1b styrker denne teorien med sine personlige refleksjoner over hva som skiller kjededrift fra drift

av mindre hoteller. Dette gjør han ved å påpeke at man på kjedehotell ofte har avdelingsledere som har ansvar for sin del av hotellet og en hotelldirektør på et kontor på toppen. Han understreker at selv om han også tror at direktørene på kjedehotellene går rundt og snakker med ansatte og gjester, er det i de frittstående hotellene avgjørende, fordi man ikke har personer som er dedikerte til de forskjellige oppgavene. Derfor blir det spesielt viktig å opparbeide retningslinjer for hvordan man skal jobbe i tilfelle det skulle skje noe.

6.0 Konklusjon

Det merkes om grunnmuren av motivasjon er svak eller slår sprekker, og det er få ting som mer effektivt kan sikre et bygg fra å gli på skakke, enn et sikkert fundament som holder det oppe. En leder lykkes ikke med å bygge hotellet uten de ansattes motivasjon og trivsel i bunn. Derfor må man begynne der, ved den store grunnsteinen, motivasjon. Så kan man holde reisverket oppe sammen. Motivasjon er, så vel som ledelse, et komplekst fagfelt. I denne studien skulle vi undersøke om det finnes en forskjell på hvordan ledere jobber for å påvirke motivasjonen til de ansatte i frittstående distriktshotell sammenlignet med i franchise-, og kjedehotell. For å forankre funnene i forskning, dykket vi først ned i hva teorien sier om forskjeller i organisasjonsstrukturer, motivasjonsarbeid generelt og hvilke utfordringer man spesielt står overfor i hotellbransjen. Blant annet ble hvorfor man jobber med motivasjon, sesongarbeid og strukturelle forskjeller aktuelle temaer å se nærmere på.

Selv om vår empiri viser noe uenighet, er respondentene stort sett enige om enkelte hovedlinjer: Alle er enige om at motivasjonsarbeidet er viktig og at det spiller en stor rolle i driftsresultatet, slik teorien understreker. Det er også stor enighet om at det er lettere å motivere faste ansatte enn sesongansatte, da respondentene tror disse har sterkere tilknytning til arbeidsplassen. Det kan derfor være viktigere for faste ansatte å opprettholde et godt arbeidsmiljø enn for de som bare er inne i organisasjonen over korte perioder. Representanter fra alle de tre organisasjonsstrukturene understreker at man i kjede er avhengige av godt utarbeidede systemer, mens man i frittstående er mer avhengig av den enkelte leder og hvilke arbeidsmetoder han benytter. Franchise virker å være litt midt i mellom slik at leder stort sett kan lede etter egne preferanser, men likevel ha systemer å falle tilbake på ved behov. Ingen

av respondentene knytter likevel forskjellene i struktur direkte opp mot motivasjonsarbeid, noe vi heller ikke lykkes med å finne i teorien. Ut fra de funnene vi har gjort oss, ser det heller ikke ut til at kjedehoteller må forholde seg til retningslinjer for hvordan de utfører sitt motivasjonsarbeid med sine ansatte. Selv om teorien for eksempel antyder at man ikke burde velge bort arbeidssøkere med bakgrunn i deres opplevde motivasjon, mener samtlige respondenter at motivasjonsarbeidet begynner allerede her. Videre er det uenighet i hvordan man benytter medarbeidersamtalen som verktøy i motivasjonsarbeidet, samt hvordan man skal følge opp den enkelte ansatt, men heller ikke her har likheter og ulikheter i besvarelsene sammenheng med driftsstrukturen. Det kan altså se ut til at vi må konkludere med at vi ikke fant noen markante forskjeller og sammenhenger i hvordan ledere jobber med motivasjon i frittstående kjedehotell, sammenlignet med i franchise- og kjedehotell.

Ledelse er individuelt. Hvilke metoder man benytter seg av i arbeidet virker å være preget av hvem man ønsker å være som leder og hva som er viktig for akkurat deg i større grad enn hvilken type organisasjonsstruktur hotellet har. En god leder er en god leder - uavhengig av bedriftens størrelse og tilknytning. For å kunne se sammenhenger i dataene og generalisere funnene, må vi ha mer data. Hadde vi for eksempel hatt ni eller flere respondenter, slik den opprinnelige planen var, kunne konklusjonen kanskje sett annerledes ut. Man skal likevel være forsiktige med å trekke konklusjoner i et så komplekst tema uten å ha store mengder data.

7.0 Svakheter i oppgaven

Som en konsekvens av krisesituasjonen som oppstod i reiselivet og verdenssamfunnet under utbruddet av pandemien Covid-19, trakk tre av ni respondenter seg fra studiet vårt. Vi satt da igjen med respondenter fra to kjedehotell, to franchise hotell og en fra frittstående hotell. Vi tok da kontakt med et ytterligere frittstående hotell for å ha to av hver av de tre ulike organisasjonsformene. At intervjuformen som en konsekvens av Covid-19-situasjonen ble endret fra personlig intervju, til telefonintervju og senere til skriftlig intervju over e-post, kan ha svekket oppgaven. Selv om vi fikk gode svar over e-post, og muligheter for å videre kontakte respondentene, merket vi at vi ikke fikk den trygge samtalen med muligheter for å

gå i dybden og reagere på det respondentene sa. Dette førte til at det kan være en noe skjevhet i hvordan respondentenes svar er representert.

Det kan også være en svakhet at alle respondentene i oppgaven er ledere, da de kanskje kan fremstille et idealbildet av organisasjonen og deres eget arbeid. Det kunne derfor vært interessant å involvert ansatte i undersøkelsen for å kunne bekrefte eller avkrefte respondentenes svar, og se om der er sammenheng mellom det de sier og det de gjør. Denne svakheten er et resultat av begrensede ressurser, som tid. Det kunne vært interessant om noen ved en senere anledning ville brukt oppgaven vår som utgangspunkt for å presentere også de ansattes perspektiv på effekten av ledernes motivasjonsarbeid.

8.0 Forslag til videre arbeid

I utførelsen av denne oppgaven har vi tilegnet oss en bredere erfaring og kunnskap rundt mange ulike tema som vi har funnet interessante. Med mer tid og kanskje enda mer kompetanse ville det vært svært interessant å videre inkludere de ansatte i en lignende undersøkelse. Hvordan oppfatter de lederens arbeid med motivasjon? Ville de kunne bekrefte eller avkrefte teorier og påstander som har dukket opp i denne oppgaven? Ved å intervjuer enda flere ledere, og ved å intervjuer ansatte i tillegg, ville man kunne utforske og kanskje lære hvilke trekk de flinkeste lederne har, og videre finne forskjeller i lederes arbeid med motivasjon.

Videre kan man snu problemstillingen og forske på hvilken effekt lederens arbeid har på motivasjonen til de ansatte. For alt vi vet kan lederen være en liten brøkdell i de ansattes store motivasjonsbilde, og arbeidet til ledelsen vil da ikke nødvendigvis være like relevant. Dette er et tema vi tror kunne vært lærerikt og spennende å forske på. Om man først hadde satt lys på også denne siden av saken, kunne man utformet en komparativ studie der man satt funnene i denne undersøkelsen opp mot funnene i undersøkelsen av de ansattes motivasjon. Noe som kunne gitt oss en helt annen dybdeforståelse av temaet som helhet.

9.0 Litteraturliste

- Andreassen, Tor Wallin, og Line Lervik-Olsen. 2016. *Service og innovasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Norbok*. Oslo: Universitetsforlaget.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013060306064.
- Bauer, Talya N. 2011. «Onboarding new employees: Maximizing success?». <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>.
- Bowen, Blannie E., og Rama B. Radhakrishna. 1991. «Job Satisfaction Of Agricultural Education Faculty: A Constant Phenomena». *Journal of Agricultural Education* 32 (2): 16–22. <https://doi.org/10.5032/jae.1991.02016>.
- Brønn, Peggy Simcic, og Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cowling, Alan, og Karin Newman. 1995. «Banking on People: TQM, Service Quality and Human Resources». *Personnel Review* 24 (7): 25–40.
<https://doi.org/10.1108/00483489510095789>.
- Emerging Markets Conference Board, Annual Conference, Naresh Malhotra, og Steve Burgess, red. 2018. *Proceedings of the 2018 Annual Conference of the Emerging Markets Conference Board, 4-7 April, 2018, University of the Waterswatersrand, Wits Business School, Johannesburg, South Africa*.
- Frey, Bruno S., og Margit Osterloh. 2001. *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Springer Science & Business Media.
- Hoff, Kjell Gunnar, og Morten Helbæk. 2016. *Bedriftens økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jakobsen, Cathrine Filstad. 2003. *Nyansatte i organisasjoner: perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Johannessen, Jon-Arild, og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaithapalli, Madhavi Latha, og Raghava Rao Gundala. 2009. «Motivating Hospitality Industry Employees: A Study of Cyprus». *International Journal of Excellence in Tourism, Hospitality and Catering*, juni 2009.
<https://journals.hbmsu.ac.ae/Pages/Articles.aspx?AID=121&IID=26>.
- Karp, Tom. 2016. *Til meg selv det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv: om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse. Norbok. 4. utg.* Bergen: Fagbokforlaget.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2014071608119.
- Kovach, Kenneth A. 1987. «What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers». *Business Horizons* 30 (5): 58–65.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90082-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90082-6).
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. *Innføring i forskingsdesign og kvalitativ metode. Norbok.* Bergen: Fagbokforlaget.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018072748141.
- Selnes, Fred. 1999. *Markedsundersøkelser. Norbok. 4. utg.* Oslo: Tano Aschehoug.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008092904085.
- Simons, Tony L., og Cathy A. Enz. 1995. «Motivating Hotel Employees Beyond the Carrot and the Stick». *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36 (1): 20–27. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(99\)80053-6](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(99)80053-6).
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Spurkeland, Jan. 2017. *Relasjonsledelse. 5. utgave*. Oslo: Univesitetsforlaget AS.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Velten, Johan, Stefan Tengblad, og Runar Heggen. 2016. *Medarbeiderskap: hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*.