



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Hotelledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE:

Strategisk hotelledelse

TITTEL: En analyse og vurdering av Front of House Supervisors som styringsverktøy på hotell

ENGELSK TITTEL: An analysis and assessment of Front of House Supervisors as a management toll in hotels

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	
7004	255473	Memet Kayhan	
.....	
.....	
.....	

Dag Osmundsen

Innholdsfortegnelse

Bacheloroppgave	I – V
1.0 Innledning	5
2.0 Begrepsforklaring	6
2.1. Hva er Front of House Supervisor?	6
2.2. Hvordan fungerer Front of House Supervisor?	6
2.3. PMI	7 – 8
3.0 Review	8
3.1. Endring	8
3.1.1. Endringsledelse	9 – 10
3.1.2. Endringsprosess	10 – 11
3.2. Motivasjonsteorier	11 – 13
3.3 Tidligere forskning	13
4.0 Metode	13 – 14
4.1. Bakgrunn for metode	14 - 15
4.2. Valg av metode	15
4.3. Datainnsamlingsmetode	15
4.4 Forskningsetikk	16 - 17
4.5 Intervju	17
4.5.1. Intervjuguide	17 - 18
5.0 Utvalg	18
5.1. Utvalgsstørrelse	18 - 19
5.2. Rekruttering	19
6.0 Evaluering av innsamlet data	19
6.1. Reliabilitet og validitet	19 - 20

7.0 Resultat	20 - 28
8.0 Analyse	29
8.1. Bakgrunn for innføring av Front of House Supervisor	29
8.2. Motivasjon og trivsel blant ledere og ansatte på hotellene	29 - 30
8.3. Positiv og utfordrende sider ved Front of House Supervisor	30
9.0 Diskusjon og konklusjon	30 - 31
10.0 Referanseliste	32

Forord

Denne bacheleoroppgaven er skrevet som en avslutning i min Bachelorgrad i Hotelledelse på Norsk Hotellhøgskole ved Universitet i Stavanger, i perioden 2019 – 2022.

Arbeidet i denne oppgaven har vært veldig spennende, hvor jeg kan ta i bruk min egen teori og erfaringer videre til praksis. Grunnen til at dette temaet ble valgt er hovedsakelig for at temaet allerede står veldig tett til meg i arbeidshverdagen, og jeg har alltid satt et spørsmålstegn på hva som faktisk ligger bak dette fenomenet av arbeidskraft. Jeg er veldig sikker på at denne oppgaven vil gi meg enda mer igjen for min videre karriere. I denne oppgaven er det lagt mye vekt på hvordan jeg har klart å opprettholde motivasjon og trivsel blant ledere, særlig ansatte når det kommer til generelle endringer og organisasjonsendringer. Under denne perioden så har jeg fått mye innsikt i andre sine tanker og oppfatninger, noe jeg synes er svært spennende.

Jeg ønsker å takke min veileder Dag Osmundsen for gode råd og tips, i forhold til oppgaven. Jeg ønsker også å takke mine informanter som har stilt opp til intervju og tatt seg tiden i en travel hverdag. Ønsker å gi en ekstra stor takk til mine kollegaer og bekjente som har bidratt og gitt meg gode tips og råd med oppgaven.

God lesning!

Sted/Dato:

Stavanger

2022, 16. mai

Sammendrag:

Hovedmålet med denne oppgaven er å finne ut hvordan Front of House Supervisors påvirker lederne og ansatte på hotellet. Som nevnt tidligere har jeg vært så heldig å være en del av prosjektet, og har tatt for meg følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker Front of House Supervisors motivasjonen og trivselen til lederne og ansatte på hotellet, samtidig effektivisere den generelle driften».

For å hjelpe meg selv å besvare problemstillingen har jeg kommet fram til tre av følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan ble det innført Front of House Supervisors på hoteller?
2. Hva er det lederne ønsker å oppnå ved å innføre en slik stilling på hotellene?

I denne bacheleoroppgaven blir alt av forskninger basert på teoretiske deler som inkluderer endringsledelse, endringsprosess og motivasjonsteorier.

I denne forskningen blir det brukt en metode som består av kvalitative forskningen fenomenologi. Datainnsamlingen i denne oppgaven består hovedsakelig av semistrukturerte intervjuer med 4 forskjellige informanter. I denne forskningen har jeg lagt stor vekt på at mine informanter har eller har hatt lederstilling i samme kjede, for å kunne forstå hvordan lederne tenker i forhold til Front of House Supervisor-stillingen. Alle mine informanter jobber innenfor samme konsern, Team Hotels som eies av Glastad-familien. I tillegg til dette så har jeg valgt ut informanter som har ulike bakgrunn og erfaringer, for å kunne bidra positivt til denne forskningen.

1.0 INNLEDNING

Stavanger regionen og landet i de senere årene har generelt vært i en økonomisk nedgangstid. Næringslivet og hotellene har kanskje vært de organisasjonene som har kjent dette økonomisk sett mest, spesielt i begynnelsen av Covid-19. Mange ansatte ble permittert, med hovedsak av dårlig økonomi stort sett på hotellene. Når økonomien og budsjettene må minimeres i denne perioden, så har lederne på de forskjellige hotellene begynne å tenke nyskapende. Erfaring- og resultatmessig så har det kommet fram et fenomen, nemlig kalt Front of House Supervisors. Dette fenomenet skulle da kunne bidra med å slippe å ha for mange ansatte på jobb, motivasjonsøkning hos de enkelte, høyere effektivitet innad i bedriften og erfaring til de ansatte.

Det å foreta en så stor endring i en bedrift og organisasjon kan være svært krevende og utfordrende, dette i tillegg til at det er en nedgangstid i økonomien. Erfaringsmessig blir man ikke tatt så godt imot av de ansatte, når det ikke finnes noe motivasjon eller en lysere fremtid for alle. De utvalgte i en slik stilling er ikke tilfeldig valgt, men er valgt ut etter mål og ambisjoner hos de enkelte. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke i denne forskningen hvordan Front of House Supervisors påvirker motivasjonen og trivselen til lederne og ansatte på hotellet.

Som nevnt tidligere så ønsker jeg å legge ekstra vekt på hvorfor det ble innført en stilling som Front of House Supervisor på hotellet, og videre hva lederne ønsker å oppnå ved å innføre en slik stilling.

2.0 Begrepsforklaring

For at det ikke skal være noe forvirring om de ulike begrepene som blir nevnt i oppgaven, kommer jeg til å forklare i dette kapittelet forklare de ulike begrepene.

2.1 Hva er Front of House Supervisor – stillingen?

Front of House Supervisor eller forkortet FHS er en betegnelse som går i hovedsak ut på at den ansatte skal jobbe på tvers av ulike avdelinger, og få ulike erfaringer. Målet med en slik stilling er å være klar for å ta over en avdeling etter stillingen tar slutt. Ansatte i denne stillingen jobber som oftest sammen med ledelsen, for å utføre de ulike arbeidsoppgavene ved hotellet. En slik stilling blir sett som en type jobbrotasjon hvor ansatte ikke lengre blir ansett til å stå kun i en avdeling, men kan jobbe på tvers av de ulike avdelingene. Å jobbe på tvers av avdelinger er ikke noe nytt i dagens arbeidsliv, men at en slik stilling skal bli en så stor del av arbeidshverdagen på hoteller er relativt nytt. Som nevnt tidligere ble Front of House Supervisor i hovedsak innført for å kunne effektivisere effektiviteten, økonomien, i tillegg til dette- utvikle ansatte. I dagens samfunn er det svært viktig å kunne utfordre og satse på morgendagens ledere, da store endringer skjer dag til dag. Bedrifter som igangsetter en slik stilling, tar et stort ansvar for å kunne gi unike muligheter til talenter som virkelig brenner for hoteldriften, og som ønsker å nå en lederstilling.

2.1.1 Hvordan fungerer Front of House Supervisor – stillingen?

Ulike bedrifter vil nok praktisere en slik stilling ulikt, men mot et felles mål. Å jobbe i en slik stilling krever at du som person tar en god del ansvar og elsker nye utfordringer. På de fleste hotellene så kan man finne mange forskjellige avdelinger, blant annet avdelinger som resepsjonen, restaurant, kurs & konferanse, housekeeping osv. Det å ha noen i en slik stilling

krever for eksempel at en person som jobber på resepsjonen, har nødt til å hjelpe til under lunsjen. På denne måten sparer hotellet penger ved å kunne slippe å ta inn en ekstra servitør på lunsjen, i tillegg til dette vil vi kunne bidra med motivasjon til den ansatte da hun/han blir flyttet til en avdeling man vanligvis ikke jobber på. Hva om man kunne ha dekket en hel lunsjvakt med bare personer som jobber fulltid på arbeidsplassen? Eller skal man ha muligheten til å kunne dekket en hel servitørvakt i restauranten, med hjelp fra de forskjellige avdelingene? Alle disse spørsmålene har ledelsen på hotellet stilt seg selv og kommet fram til at de ønsker en slik stilling som kunne dekke deres behov. Det er som oftest ikke alle ansatte som er kvalifisert til å utføre de fleste arbeidsoppgavene på de ulike avdelingene på hotellet, så det er utrolig viktig at lederne gir den ansatte en god og grundig opplæring på arbeidsoppgavene.

2.2 PMI – Performance Management Intelligence

PMI står for Performance Management Intelligence er et styringsmiddel de fleste hotellene i Norge bruker for å kunne måle sin effektivitet, se på antall romdøgn og gjestedøgn og den planlegge den økonomiske fremtiden på hotellet. PMI er et verktøy som holder orden på alt som har med driften på hotellet å gjøre. Hotellene og bedrifter generelt prøver alltid sitt beste å tjene mest mulig penger, effektivitet innad i bedriften har er den største påvirkningen på hvor godt bedriften kan gjøre det økonomisk sett. Det å kunne måle effektivitet er en viktig del av den daglige rutinen til alle ledere på hotellene nå. Jeg har i tillegg vært så heldig å kunne jobbe med utvikleren av PMI, som har gitt meg et ekstra stort innsyn på hvordan systemet fungerer. Front of House Supervisor handler mye om hvordan bedriften kan oppnå best mulig effektivitet, og med PMI så har du muligheten til dette. En av de viktigste målingene vi bruker er RevPolu, som står for Revenue Per Available Labour Unit. Med denne

målingen vil du kunne se den totale effektiviteten for hver time, fordelt på inntekter og timer som har blitt brukt på personale.

3.0 Review

I dette kapittelet skal jeg forklare teoriene denne forskningen skal støtte seg imot.

Hovedfokuset blir i hovedsak endringsledelse og endringsprosesser før det videre blir undersøkt på motivasjonsteorier. Avslutningsvis i dette kapittelet vil det bli undersøkt på tidligere forskning som er blitt gjort, slik at denne forskningen kan støtte seg på.

3.1. Endring

I en artikkel som er skrevet av Kjetil Sander blir endring definert som «noe som har funnet sted når man kan spore til dels betydelige forskjeller i tilstander på to tidspunkt» (Sander, Estudie.no, 2018).

Som nevnt tidligere i denne forskningen så har endring blitt en stor og viktig del av hverdagen til folk flest og til de aller fleste organisasjonene. I begrepet endring handler det hovedsakelig om å tenke nytt og nyskapende, og ta dette videre gjerne videre i praksis. Definisjonen på ordet endring er å være noe nytt som er utenom den standarden som er eller har vært. Slik det står skrevet i en artikkel fra ledernytt.no, «endring er det nye konstant» (Aasgaard, 2020).

3.1.1 Endringsledelse

Teorigrunnlaget som jeg kommer til å skrive om, vil vær i hovedsak ha størst fokus i denne forskningen er endringsledelse. «Endringsledelse handler om en antagelse og tro på at det går an å lede endringer. Det dreier seg om hvordan du kan virkeliggjøre ideer og planer for en ny

organisasjonsvirkelighet» (Farbrot. A, 2007, forskning.no). Definisjonen på endringsledelse tar for seg hovedsakelig å gå fra en idé til å gjøre det til en virkelighet.

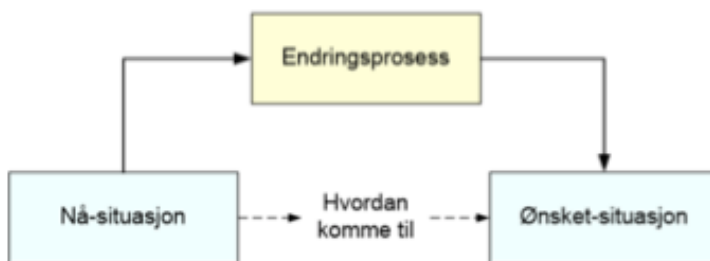
Front of House Supervisor er noe som inngår i endringsledelse, da det ble startet som en idé til å faktisk bli en realitet for å da kunne skape endringer. Innenfor endringsledelse snakker vi også om tre ulike endringsformer, organisasjonsendringer, markedsendringer og personlige endringer. Markedsendringer går i hovedsak ut på endringer i markedsføringen og verditilbudet skjer for å tilpasse de enda bedre til markedets behov, i tillegg til krav og forventninger. Organisasjonsendringer er endringer som skjer internt i organisasjonen for å kunne kartlegge kundens behov, hvordan markedet beveger seg, ledelse, eierens krav og forventninger. Avslutningsvis så går personlige endringer ut på at hver enkelt ansatt må kunne gjøre endringer for å passe inn i arbeidsmiljøet for å kunne være produktive og lønnsomme (Sander, Kjetil. 2019)

For å kunne ta ut disse endringene og teoriene i praksis kan man si at Front of House Supervisor inneholder alle de tre formene som er nevnt ovenfor for endringsledelse. Under Covid-19 krisen som startet i 2019 så måtte en markedsendring til. Covid-19 har satt enorme spor i verden. Både for virksomheter og for den globale økonomien. Pandemien har sørget for at de fleste bedrifter har endret måten vi jobber på. Dette sørger for at vi flytter oss fra kriseledelse til en planlegging for fremtiden. Under krisen i 2019 hadde dette en stor påvirkning på hotellene og førte til at ledelsen måtte begynne å tenke nyskapende for å kunne tilpasse seg enda bedre etter markedet. Med en organisasjonsendring på grunn av Front of House stillingen ville gjerne kunne føre til bedre effektivitet og fleksibilitet innad i organisasjonen, i tillegg til mer lønnsomhet. Det er også svært viktig at personlige endringer

også skal stå i fokus, med dette legges det stor vekt på at hver enkelt ansatt må endre måten de jobber på, for å kunne være med produktive og lønnsomme for organisasjonen.

3.1.2 Endringsprosess

Ifølge en artikkel e-studie.no blir endringsprosessen definert som “den prosessen et individ, gruppe og/eller en organisasjon går igjennom for å endre dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon” (Sander, 2019). Endringsprosesser skjer på ulike plan i forskjellige organisasjoner.



Figur 1 Endringsprosessen (Sander, 2019).

I figuren over viser hvordan en endringsprosess forgår. Den viser enkelt hvordan man går fra dagens situasjon til en framtidig eller ønsket situasjon. Ofte går man fra en trygg og sikker situasjon, for da å kunne gå videre og utfordre organisasjonen til å gå til en situasjon som de ønsker. Å kunne gjennomføre en slik endring krever enormt mye og ligger en hel prosess bak dette. Det kreves mye planlegging for lederne i organisasjonen, samtidig få med seg alle ansatte som er innad i organisasjonen med på denne endringen.

Innenfor endringsprosessen kan man finne to ulike hovedretninger. Disse går i hovedsak endringer som er en planlagt prosess og endring som alltid har en kontinuerlig prosess. Når det er en endring som har en planlagt prosess går prosessen gjennom flere faser for å komme

fra situasjonen som er i dag, til situasjonen du ønsker å komme til. Man må da ta steg for steg som vist på *Figur 1 Endringsprosessen* over. Steg 1 legger grunnlaget for endringen og være enig i at en endring er nødvendig før man skal kunne gå videre til steg 2, hvor endringene blir foretatt etter en bearbeiding og undersøkelser. På steg 3 også som er den siste på figuren, så må det bli sørget for at endringene blir varige og ivaretatt. Endring som en kontinuerlig prosess derimot går ut på at en endring er under utvikling hele tiden og har kontinuerlig med endringer (Sander, Kjetil. 2019).

3.2. Motivasjonsteorier

Hvis vi skal bruke en annen teori som forskningen kan benytte seg av ulike motivasjonsteorier. Geir og Astrid Kaufmann er organisasjonspsykologer og de definerer de motivasjon «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål». (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Arbeidsmiljø på en arbeidsplass er svært viktig, og alle de ulike organisasjonene har begynt å forstå at uten bra arbeidsmiljø så vil det ikke være noe sted for motivasjon og trivsel til de ansatte. Det er ulike måter å kunne drive frem motivasjon på arbeidsplassen langsiktig sett. Vi kan se i moderne organisasjonspsykologi har ulike teorier, og da skiller vi i hovedsakelige mellom sosiale teorier, kognitive teorier, behovsteorier og situasjonsteorier.

Behovsteorier er en av de teoriene som kan være med å støtte opp forskningen som er gjort i denne oppgaven. Maslows behovshieraki er noe vi kan finne innenfor behovsteori, da Maslow mente at vi kunne dele inn de menneskelige behovene i fem kategorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). De fem behovene som er i Maslows behovshieraki er fysiologiske-, sikkerhets-, sosiale-, aktelse- og selvaktualiserings-behov. Selvaktualisering er toppen av

pyramiden, og for å oppnå dette så må man først oppfylle de behovene som er nedenfor i pyramiden, mente Maslow. Dette er noe vi kan ta i bruk i dagens arbeidsliv ved å tenke at man ikke utvikle seg videre på jobb uten å ha oppfylt alle våres fysiologiske behovene våre først.

I sosiale motivasjonsteorier er vi veldig opptatte av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132). Frederick Herzberg sin tofaktorteori er en svært viktig teori som er verdt å nevne. Her skilte Herzberg mellom motiveringsfaktorer (motivators), som virker positivt eller fremmende på jobbtrivsel når de er til stede. Dette skilte han imot hygiene faktorer som utøver sin effekt som negativt når disse faktorene ikke er til stede i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138). Noen motivasjonsfaktorer som er nevnt å nevne kan være presentasjoner, anerkjennelse og ansvar. Hygiene faktorer kan for eksempel være ledelse, lønn og arbeidsbetingelser.

Motivasjon har en stor påvirkning av hvordan arbeidshverdagen eller generelt arbeidslivet til en ansatt blir og vil være. Det å finne noe som motiverer deg som person kan være krevende, spesielt for lederne å finne ut hva som faktisk motiverer deg og som kan styrke din drivkraft på arbeidsplassen. Hvis det ikke er noen ansatte som har motivasjon for å gjøre det slik som er ønsket av organisasjonen, vil man ikke komme noen vei. Motivasjon er et nøkkelord når det er snakk om å gjøre endringer for bedriften.

3.3 Tidligere forskning

Det har ikke akkurat vært noe mye forskning innenfor dette temaet tidligere som er skrevet og publisert, så dette vil være på den positive og negative siden. Dette vil da både være positivt

og negativt til min forskning. På den negative siden vil det være vanskelig for meg å finne gode referanser til å bruke på denne forskningen. I tillegg til dette vil det være vanskelig å kunne sette seg inn i dette temaet dersom man ikke har noen erfaring innenfor dette temaet fra før. Det vil også gjøre at det blir vanskelig å sammenligne min forskning mot en annen forskning som er publisert på nett. På den positive siden så vil det være mye mer spennende for meg og leserne å vite at det faktisk ikke har blitt gjort noe særlig forskning på temaet, men gjerne krevende. På denne måten blir man svært avhengig av informantenes informasjon og erfaringer.

4.0 Metode

I dette kapitlet av forskningen skal jeg belyse og argumentere for de metodene som har blitt brukt. Videre skal jeg ta frem hvordan mine forskningsprosesser blir tatt i bruk.

En definisjon på metode er «metode kommer fra det greske ordet *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei til et mål» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 33). Innenfor metode så kan man finne kvalitative og kvantitative metoder. Årsaken til at vi velger den enkelte metoden fremfor den andre, omhandler hvilke ulike faktorer som trer i kraft.

4.1 Bakgrunn for valg av metode

Innenfor metode skiller vi mellom to ulike metoder, disse er kvalitative og kvantitative metode. Disse representerer ulike måter en forskningsprosess kan foregå. Johannessen, Christoffersen og Tufte skriver «Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon om begrenset antall personer» (Johannessen, 2011, s. 108). Noe som også kjennetegner kvalitative metoder, er at det gir en helhetlig forståelse av spesifikke forhold samtidig at det gir en ekstra dybde i hva man forsøker å forske på. Ved en kvantitative metode

vil man derimot undersøke et flertall av mennesker, gjerne i form av spørreundersøkelser.

Dette vil gi oss en god representativ oversikt over de generelle forholdene. (Johannessen, 2011, s. 35).

4.2 Valg av metode

I denne oppgaven er det blitt brukt kvalitativ metode for å kunne samle inn data og kunne analysere. Under datainnsamlingen så ble det brukt semistrukturerte intervju sammen med informantene. Grunnen til at denne metoden ble brukt er for at det er enklere å få en dypere forklaring på spørsmål som måtte omhandle min problemstilling. Dette vil da i tillegg gi oss en mer helhetlig forståelse, i tillegg til en bedre måte å kunne formulere seg selv på og teste eventuelle hypoteser. Å kunne ha intervju med mindretall av mennesker vil gi meg en god mulighet for å ha en åpen samtale rundt intervjuet. Dette vil da gi meg en god mulighet for å ha en åpen samtale rundt intervjuet, i tillegg til at jeg har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål til vedkommende. På denne måten vil det være unaturlig å bruke en mengde med informanter til forskningen, da det er et begrenset antall informanter til min forskning. Jeg vil da ha i tillegg kun fått en generell oppfatning om temaet, og ikke noe ytterligere fordypning i de svarene jeg ønsker.

For å finne svar på problemstillingen ble det brukt kvalitativ metode og forskningsdesignet fenomenologi. Johannessen, Christoffersen og Tufte skriver: "Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av et fenomen" (Johannessen et al., 2011, s. 86). Jeg har da allerede en god del erfaring og meninger om Front of House Supervisor-stillingen fra før av, ville jeg ha flere nye tanker rundt denne stillingen.

4.3 Datainnsamlingsmetode

Det finnes ulike datainnsamlingsmetoder som kan bli tatt i bruk under en kvalitativ metode. Jeg har bestemt meg for å bruke intervju som en datainnsamlingsmetode i denne forskningen. Dette valget ble hovedsakelig gjort med bakgrunn i at målet var å få mest mulig åpne svar, hvor jeg under intervjuet kan stille oppfølgingsspørsmål. Å ha denne typen intervju hvor du ønsker å få dybdeinformasjon vil gi en mye større forståelse for temaet og problemstilling.

Intervjuet blir startet med hvor jeg presenterer meg selv, min problemstilling og bakgrunnen samt grunnen for denne forskningen. Alle intervjuene ble tatt opp med en båndopptaker slik at det var ikke skulle være noe hindring for konsentrasjon og i tillegg hjalp dette med meg med å få mest mulig korrekt og fullstendig informasjon. Når intervjuene var fullført så reflekterte jeg over svarene som var gitt, for å se om det var noe som manglet eller som var ufullstendig. Intervjuene ble til slutt transkribert for å få helt korrekte svar, slik at det er enkelt å bruke svarene til konklusjonen i denne forskningen.

4.4 Forskningsetikk

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen et al., 2011, s. 93).

Kravene innenfor forholdet mellom forsker og den som blir undersøkt er det viktige og mest essensielt for denne forskningen. Det består av informert samtykke- og at du har informert om alt det som skal undersøkes på til informantene. Blant annet inngår det også at informantene stiller opp frivillig, de vet alt de trenger å vite om denne undersøkelsen og at de har kunnskap om temaet. (Jacobsen, 2015, s. 45-48).

Det viktigste med intervjuene er at informantene føler seg trygge på at dataen blir behandlet på en riktig- og lovlign måte. De vil få et samtykkeskjema før de blir intervjuet som de har til slutt nødt til å signere etter de har lest betingelsene. Dette er for å få informantene til å forstå hva det er som innebærer å bli intervjuet. Blant annet så inkluderer dette skjemaet at de kan når som helst trekke seg fra intervjuet, hvis de ikke føler seg komfortabel med å fortsette. I en artikkel av De nasjonale forskningsetiske komiteene er «en stor del av forskningsetikken har som målsetning å sikre at forskningen kommer enkeltpersoner og samfunnet til gode, og at verken personer eller samfunnet til gode, og at verken personer eller grupper blir skadelidende gjennom forskningen» (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Det vil dermed si at det er viktig å påpeke til informantene at de vil bli gjort anonym og skal ikke kunne gjenkjenne gjennom navn eller liknende.

4.5 Intervju

I å intervju informantene ble det brukt en intervjuguide til å kunne strukturere intervjuene. Guiden er kun et utgangspunkt i intervjuene og blir derfor ikke fulgt fra punkt til punkt. Det handler hovedsakelig om at vi skal kunne få en god flyt i intervjuene og mer åpen til å stille informantene oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble utført i lukket område slik at informantene følte seg mer trygge og gir mer rom for å uttrykke sine meninger. Mitt mål om intervjuene var at informanten skulle snakke mest mulig og intervjuet minst mulig.

4.5.1 Intervjuguide

Guiden som ble brukt under intervjuene ble delt inn i fire forskjellige kategorier. Disse kategoriene bestod av mangfold, motivasjon, ledelsen og generelt om Front of House Supervisor-stillingen. Denne guiden ble også stilt i den rekkefølgen da det er naturlig å stille

de generelle spørsmålene først. I tillegg til disse kategoriene så ble det stilt oppfølgingsspørsmål som ble brukt om det var noe uklart av de svarene informantene oppga.

Målet med denne intervjuguiden er at den kun skulle være et utgangspunkt for intervjuet, men informantene sto fritt til å ta opp andre ting som de kanskje følte manglet. På slutten av hvert av intervjuene så ble de alltid spurt om det er noe de vil legge til eller tilføye noe som de føler de har glemt og sagt. Selve spørsmålene i guiden ble holdt så kort som overhodet mulig, slik at det ikke skaper noen form for forvirring, gjentakelse eller usikkerhet rundt de spørsmålene jeg stiller. Jeg var svært opptatt av at spørsmålene skulle heller ikke være for ledende og direkte mot noe, slik at det er spillerom for at de klarer å oppgi sin ærlige og fulle mening.

5.0 Utvalg

I dette kapittelet skal de bli fremvist om utvalget som har blitt brukt i denne forskningen og særlig med fokus på utvalgsstørrelse og rekrutteringen av utvalget. Videre skal det vurderes deres reliabilitet.

5.1. Utvalgsstørrelse

Jeg har brukt metoden kvalitativ metode i denne forskningen, det vil si at det verken finnes en nedre- eller en øvre grense på hvor mange personer du kan intervju. De personene som kan være utvalgt til et intervju i denne forskningen er kun personer som har erfaringer innenfor min problemstilling. Innenfor kvalitativ metode er det svært normalt å ha lite utvalg, slik at du kan gå i dybden med hvert enkelt individ som utvalg. I denne forskningen ble det brukt fire informanter som utvalg. Grunnen til at det ble valgt så få informanter er pga. omfanget av oppgaven blir for stort for en person enn om det skulle vært enda flere informanter. I tillegg til

dette ble det tatt høyde til at informantene som ble brukt har tilstrekkelig med informasjon i forhold til min problemstilling.

5.2 Rekruttering

Rekrutteringsprosessen i denne forskningen kan gjerne være noe som er det vanskeligste under/ved et intervju. I kvalitative undersøkelser er det ikke veldig vanlig å bruke et tilfeldig utvalg, derimot mer normalt enn kvantitative undersøkelser. Det er ikke alltid like enkelt å finne personer som kan gi deg de svarene du er ut etter, noe som gjør at det du ønsker å oppnå med forskningen kan være vanskelig. Tilfellet i denne forskningen ble det brukt informanter jeg allerede har et kjennskap til, som jeg allerede visste hadde mye erfaring og ville være de beste informantene til problemstillingen. Informantene som ble intervjuet kan gjerne kalles for det som går under definisjonen «stakeholder». En stakeholder kan oversettes direkte til norsk, som blant annet betyr «interesseparti». Målet med intervjuene var at informantene skulle fortelle og forklare om deres erfaringer og meninger om temaet og problemstillingen.

6.0 Evaluering av innsamlet data

For at jeg skulle klare å evaluere dataen som ble samlet i denne forskningen, har det blitt brukt reliabilitet og validitet som kriterier for å måle kvaliteten. Jeg har tatt i utgangspunkt i tre begrep jeg ønsker å ha ekstra fokus på. Disse er gyldighet, troverdighet og pålitelighet.

6.1. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er hvor vi finner påliteligheten til innhentet data for forskningen. Dette kan også defineres eller beskrives som om forskningen kan etterprøves av andre, og om det er rom for at andre kan oppnå samme resultatene ved hjelp av samme innsamlingsmetode (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). Når det er snakk om etterprøvbarehet i kvalitativ metode, så vil det

nærmest være umulig. Her er det mange faktorer som spiller inn, men i hovedsak at det er et dybdeintervju mellom en intervjuer og en informant så vil det være vanskelig å oppnå de samme resultatene. Dermed kan man si at denne forskningen har en reliabilitet når det er snakk om etterprøvbarehet. Innenfor reliabilitet snakker vi også om empirien som vi samler inn er til å stole på. I denne forskningen vil selve empirien være til å stole på, dette er med bakgrunn i at alle informantene som har blitt valgt ut har en viss troverdighet i seg selv. Validitet handler om undersøkelsens gyldighet, og at den undersøker det den har som mål å undersøke (Kvale & Brinchmann, 2017, s. 274). Bruk av kvalitativ metode og dybde intervju gir i seg selv høy validitet. Dette er på grunn av at i et intervju kan man stille akkurat de spørsmålene som en har knyttet til problemstillingen. Svarene til informantene kan derimot ikke generaliseres på grunn av at det har blitt brukt så få informanter og vil ikke gjelde for alle ledere på hotellene.

7.0 Resultat av intervjuene

I dette kapittelet vil jeg ta for meg hvilke funn som har blitt gjort i intervjuet med informantene. For å kunne gi et helhetlig svar på problemstillingen min, vil det i dette kapittelet være et sammendrag av noe av de interessante funnene som ble funnet i undersøkelsen. Det vil ikke være trukket inn noen teori i denne delen av kapittelet, dette på grunnlag av informantenes ærlige svar i kvalitative undersøkelsen som ble gjort.

Som nevnt tidligere i kapittel så vil informantene være anonyme med tanke på navn. Hvis det skulle være noe som blir tatt med i intervjuet som gjør at informanten ikke lengre blir anonym så vil de ordene bli sensurert med ***. Informantene har også fått navnene informant 1, 2, 3 og 4 for å kunne holde de anonyme. 3 av informantene som er per i dag ansatt som

hotelldirektør, mens den siste er ansatt som avdelingsleder. Alle har tatt høyere utdanning fra universitetet og har jobbet innenfor hotellbransjen i over 10 år hver.

For å kunne klare å forstå hvordan de tenker i forhold til hva Front of House Supervisor faktisk er, ble det stilt om de kunne definere stillingen som et begrep.

Mye av svarene var ganske like, og tar dermed kun med informant 1 og 4 sine svar, for å kunne begrense det.

Informant 1: «Spørsmålet du stiller er faktisk ganske interessant. I dag så blir hovedsakelig hver og enkelt ansatt ansett som en hotellmedarbeider. Du har ikke lengre de tradisjonelle rollene som resepsjonist, servitør, bartender, kurs & konferanse vert osv. Hver og enkelt medarbeider er med å danne denne stillingen med navnet Front of House Supervisor, og alle jobber på tvers på avdelinger for å kunne lære og hjelpe andre og bedriften.»

Informant 4: «Stillingen handler hovedsakelig om å jobbe på tvers av avdelingene. Dette gjør at hver og en av avdelingene ved et hotell er avhengig av at hver og enkelt ansatt på hotellet. Det er svært viktig at vi hjelper hverandre der vi kan se at det treng, og spør andre avdelinger om de også trenger hjelp. Det kan tolkes slik at det ikke blir noen faste personer som står en hel vakt kun i resepsjonen, men ønsker å for eksempel hjelpe i lunsjen eller restauranten, eller kanskje baren på kveldstid.

Blir det praktisert Front of House Supervisor – stillingen på din nåværende arbeidsplass, eventuelt hvor lenge har denne stillingen pågått?

Informant 1: «Denne typen stillinger har vel blitt praktisert hos oss i en del år, men husker jeg riktig så var dette i 2017 vi først startet med dette.

Informant 2: «På vårt hotell praktiserer vi denne stillingen ja. Husker jeg riktig så var vi også ett av de første hotellene som først startet å praktisere det, og har holdt på med dette de siste 6 årene.»

Informant 3: «Ja, det gjør vi. Vi er også det første hotellet som tok i bruk dette som et begrep og praktiseringen av stillingen. Vi har holdt på med dette siden 2016.»

Informant 4: «Vi har praktisert stillingen i en god del år nå. Hvis jeg skal si ett år, så må det vel bli 2017 når vi startet med det.»

Et oppfølgingsspørsmål jeg stilte var hvorfor Front of House Supervisor-stillingen egentlig ble innført på de forskjellige hotellene.

Informant 4: «Vi ser i dag at mindre og mindre mennesker begynner å bli tradisjonelle, og dette begynner også å gjelde i arbeidslivet. Vi liker å finne på noe som gjør oss litt annerledes enn de andre, i tillegg gir oss både goder og effektivitet innad i bedriften.»

Informant 1: «Midt under oljekrisen så var det svært trange tider økonomisk sett. Det var dårlig økonomi på de fleste hoteller, og bedriftene slet virkelig. For oss var det svært vanskelig å finne en metode på å kunne dra opp omsetningen, effektiviteten i tillegg til å ha motiverte ansatte på jobb. Dette fikk oss til å bli nytenkende, en tanke ut av den boksen som jeg hater å være i. Jeg liker ikke at jeg skal være den personen som skal tenke nytt da det kan være skremmende, i tillegg til at jeg ikke vet hvilke reaksjoner og responser jeg vil få imot

meg. Det vil alltid være noen som vil komme imot deg. Front of House Supervisor-stillingen var en konklusjon av et produkt av denne endringen som alle innenfor hotellbransjen måtte gjennom. Det er ikke svært uvanlig i dag at en ansatt jobber på tvers av avdelingene, men for oss var det virkelig det. Hovedgrunnen til at denne stillingen ble oppfunnet var å kunne spare på personalkostnader, bedre effektivitet, i tillegg få kunne utvikle de ansatte og skape en motivasjon for de som ønsker å komme seg høyere opp i rangeringen.»

Hva er det egentlig du ønsker at de ansatte som er ansatt som Front of House Supervisor skal kunne oppnå ved en slik stilling?

Informant 1: «Mitt mål med denne stillingen er at jeg ønsker at de ansatte skal kunne stille sterkt når de eventuelt skal videre i bransjen. Du vil kunne komme mye lengre når man har erfaringer fra alle avdelinger og har kunnskapen om hvordan enhver avdeling drives. Det er akkurat disse type mennesker jeg elsker å hjelpe for å nå det de selv ønsker, de som virkelig vil opp og frem for å bli det de ønsker. For meg så er dette det viktigste punktet når jeg skal ansette en slik person, da jeg selv får være med på å danne disse personene, og hjelpe de på best mulig måte som jeg bare kan.»

Informant 2: «Målet med stillingen er at de skal få erfaringer på tvers av avdelinger, i tillegg til at de vil komme seg opp og frem i karrieren. For å kunne gjøre dette så trenger man erfaringer fra ulike avdelinger. En annen ting jeg ønsker å oppnå ved denne stillinger er at de skal kunne oppnå et tettere samhold, slik at det blir et bedre arbeidsmiljø for ansatte og gjester. Det er viktig at man hjelper hverandre hvor det trengs, og trenger man for eksempel en ekstra person i resepsjonen en kveld, og hvis det er rolig i restauranten, så skal man kunne hjelpe hverandre og dermed bygge et bedre og tettere samhold.»

Informant 3: «Jeg ser etter en større fleksibilitet, men hele min motivasjon er jo å kunne oppnå økt servicenivå. I tillegg til dette så ønsker jeg mer effektivitet blant de ansatte som er på jobb. Jeg ønsker også at de ansatte skal kunne bli flinkere på å se og få et innblikk på hvordan de ulike avdelingene er avhengig av hverandre, og at de får et helhetsbilde av driften.

Videre i intervjuene ønsket jeg å få et svar på hva som faktisk er fordelene og utfordringene ved å ta i bruk Front of House Supervisor-stillingen.

Informant 4: «Den positive siden er det utrolig morsom måte å kunne jobbe på, du får jobbe med alt og i tillegg med mange forskjellige personligheter. Det er ikke noe tvil om at du vil lære mye mer, sammenlignet med hvis du har vært servitør de siste 5 årene. På den utfordrende siden så må du som leder bruke utrolig mye tid på opplæring som igjen koster penger og tid. I tillegg til dette så vil det nok ikke bli tatt så godt imot, da vi gjør en organisasjonsendring. Det kan være at det ikke er så enkelt for en ansatt som har jobbet i resepsjonen de siste 30 årene som plutselig må vaske rom. Med dette sier jeg selv at dette gjerne vil være og vil bli en utfordring både for meg som leder og for den ansatte.»

Informant 4 fikk et oppfølgingsspørsmål til sitt svar, som gikk ut på hvordan hen kan løse problemet.

Informant 4: «Problemet kan løses ved å finne arbeid som er mulig for den enkelte ansatt til å utføre, i tillegg kunne tilpasse arbeidet til den ansatte, og ikke at den ansatte blir tilpasset til arbeidet.

Informant 3: «Jeg ønsker først å starte med den negative siden. For det første så mister vi de spesialitetene vi engang hadde i de tradisjonelle rollene. Vi vil lengre ikke ha en bartender som er svært dyktig til å lage drinker, men gjerne en resepsjonist som kan grunnleggende. I vår bransje handler det ikke lengre om å ha noen form for fagbrev som servitør for eksempel, noe som kan gjøre dette en utfordring for oss i bedriften, i tillegg til gjester og fremtiden. Nå over til den positive siden, så får du et helt annet samhold i bedriften da alle jobber som et team. Du gir også muligheten til de forskjellige arbeidstakerne til å kunne utvikle seg selv innenfor bransjen og i de ulike avdelingene på hotellet.»

Informant 4: «Dette er en mer gøyale måte å jobbe på, hvor du får jobbet på tvers på avdelingene sammen med mange ulike personer. På denne måten vil du lære utrolig mye mer enn det du ville ha gjort i for eksempel resepsjonen. I motsetning til dette så har du som leder nødt til å bruke mye tid og penger på opplæring av de enkelte. Det kan gjerne også være en mulighet til at som nyansatt i en slik stilling så at det ikke vil bli tatt så godt imot, da det stadig skjer endringer. Det kan ikke være enkelt for en person som har jobbet som en servitør de siste 40 årene til å plutselig skulle kunne lære seg resepsjonen. På denne måten så sier det seg litt selv at dette vil gjerne bli en utfordring både for lederne og for den ansatte.»

Etter dette svaret så fikk Informant 4 et oppfølgingsspørsmål: «Hvordan kan du da løse dette problemet?»

Informant 4: «Det er svært viktig at du finner arbeid som er mulig for den ansatte å utføre, i tillegg til å kunne tilpasse arbeidet til den ansatte, og ikke ansatte til arbeidet. Noen ganger må man bare si at det faktisk ikke er mulig, og da får den ansatte gjøre det de har gjort frem til nå.»

Hvordan kan man vite det å ta i bruk Front of House Supervisor i sin arbeidshverdag faktisk er et godt hjelpemiddel? Følger dere opp de enkelte for å faktisk se om det fungerer i praksis?

Informant 2: «Vi bruker et hjelpemiddel som heter for PMI. Med dette verktøyet så prøver vi så godt vi kan til å måle effektiviteten. I PMI har vi et verktøy som heter for RevPolu som står veldig sentralt i dette. RevPolu står for Revenue Per Operational Labour Unit, og den viser oss den totale effektiviteten på hotellet. Vi sender i tillegg undersøkelser om hvor vi undersøker trivsel og arbeidsmiljøet på jobb, noe som gjør at vi kan se om Front of House Supervisor-stillingen fungerer eller ikke.»

De ble også stilt et spørsmål som gikk ut på hva de mener er viktig å ha på plass for å kunne gjennomføre Front of House Supervisor som en ressurs for hotellet.

Informant 3: «Flinke folk som virkelig vil opp og frem, og som vet hvordan et hotell fungerer.»

Informant 1: «Ansatte som er motiverte og villig til å bli med på å gjøre endringer er veldig viktig»

Informant 4: «Motiverte ledere ved et hotell skal stå frem som et godt eksempel, disse skal da dra med seg resten av de ansatte som er på hotellet.»

Senere i intervjuene så ønsket jeg å finne ut hva som er egentlig motivasjonen for å gå inn i en stilling som Front of House Supervisor, både for den ansatte, men også for lederne.

Informant 1: «Min motivasjon er som nevnt tidligere at jeg elsker å se på mennesker som vil opp og frem. Med dette så har jeg også drivkraften min til å hjelpe andre det de skulle ønske selv, og dette kan vi gjøre med denne stillingen. Når det kommer til den ansatte så handler det egentlig kun om de har lyst til å gå opp og frem, og dette får de igjen av form av kunnskap og godt arbeidsmiljø.

Informant 2: «For meg er det svært viktig at hotellet gjør så godt de kan, og da tenker jeg i forhold til økonomi og servicenivå. Jeg personlig mener at det alltid skal være mulig å bli bedre på noe og klare å pushe grensene, og det er min motivasjon. Ingen dager er like og dette må jo være ekstra stas for de som er i stillingen. Jeg vil og liker å tro at de ansatte føler på det samme, samtidig at de får et mye sterkere samhold med hverandre.»

Informant 3: «Det som er min motivasjon er å få denne stillingen til å fungere. Vi kan se på andre hotell at de ønsker å få til noe sånt, og det at vi faktisk klarer å gå ut som gode eksempler gjør meg utrolig stolt. I tillegg til dette så er min motivasjon å se de ansatte rundt meg klarer å utvikle seg og gjerne i en vanvittig fart enn det de vanligvis ville ha gjort i de tradisjonelle stillingene. Vi som ledere får jo også et helt utrolig samhold både med de ansatte, men også med lederne. Teamet som skal lede hotellet får en helt annen vilje til å hjelpe hverandre nå enn det noen gang har vært, sammenlignet med når Front of House Supervisor-stillingen ikke var en ting.»

Vil du si at motivasjonen, trivsel og Front of House Supervisor-stillingen påvirker de andre?

Informant 2: «Det vil jeg si. Jeg mener at denne stillingen påvirker både motivasjonen og trivselen til både ansatte og oss ledere. Jeg er ganske sikker på at vi ikke hadde tilnærmet oss det samholdet vi har i dag, uten denne stillingen.»

Videre fikk de et spørsmål om hvordan de påvirker sine ansatte til å bidra aktivt.

Informant 3: «Jeg personlig vil nok si at det handler veldig mye om hvordan du står frem som en leder. Du kan for eksempel ikke kreve at de ansatte skal gjøre noe uten at vi har deres rygg, og da er det svært viktig at vi står frem som et godt eksempel.»

Informant 1: «Jeg forteller ofte til mine ansatte at de kan nå så langt de bare vil, så lenge de ønsker det. Vi har mange eksempler som jeg kan bruke å fortelle til de ansatte om hvordan det faktisk kan skje med de også. Innenfor hotellbransjen så er det mange som vil opp og frem, og da er det viktig å finne de personene og gi de mulighetene.»

Informant 2: «Jeg prøver mitt ytterste til å gi tilbakemeldinger så ofte jeg bare kan. Hver gang de gjør en god jobb så får de selvsagt høre det. Den lille forskjellen der som er liten for meg, kan bety utrolig mye og som kan være motiverende for dem.»

Informant 4: «Det er svært vanskelig å finne ut hva som faktisk motiverer enhver person, fordi alle drives av forskjellige faktorer. Et eksempel på hvordan vi pleier å motivere de ansatte er å ha mer-salgskonkurranser hvor vi prøver å øke konkurranseinstinktet deres. Resultatet av dette kan jo være at en person som jobber i resepsjonen løper inn i restauranten bare for å selge en bedre øl, kun fordi at denne personen vil vinne konkurransen. Det er en selvfølge at alle ikke drives av dette, men vi ser at et flertall gjør det.»

8.0 Analyse

I denne delen kommer jeg til å knytte opp resultatene opp mot teoriene jeg har kommet med for å kunne besvare min problemstilling og forskningsspørsmålene mine i kommende kapittel.

8.1. Bakgrunn for innføring av Front of House Supervisor

Det er ikke noe tvil fra informantene at den økonomiske nedgangen etter oljekrisen tok ganske hardt på hotellene økonomisk sett. De måtte finne en løsning for å kunne prøve å redde hotellene og de ansatte. Front of House Supervisor ble innført av to av informantene. En av informantene kom med selve ideen, mens den andre tok det til virkelighet. Dette gjør at selve forskningen sin reliabilitet og validitet styrkes.

Alle informantene mente at det måtte bli iverksatt noe for å kunne redde hotellene. De fleste ansatte ble permittert og det var ikke noe belegg på hotellene. Dette førte til at hotellene måtte gjøre drastiske endringen på hotellene for å kunne gjøre det beste ut av situasjonen. I dette tilfellet berører dette innpå det som vi betegner som markedsendring innenfor endringsledelse. Dette kan tolkes slik at markedet endrer seg på denne endringen måtte også hotellene tilpasse seg til.

I tillegg til dette så skjedde det også en organisasjonsendring på de forskjellige hotellene. Arbeidsbetingelsene ble endret for de ansatte, for å da kunne tilpasse de til organisasjonen.

8.2 Motivasjon og trivsel blant ledere og ansatte på hotellene

Da informantene ble stilt spørsmål om de positive sidene ved Front of House Supervisor – stillingen, var det veldig mye informantene hadde å si. Dette kan også virke som at

informantene knytter sine egne erfaringer med stillingen også. Det er en stor sannsynlighet at selve stillingen blir praktisert på ulikt på hotellene fra de informantene som ble intervjuet. Vi kan se at svarene vi får fra informantene når det kommer til de positive sidene er at dette bidrar til et bedre arbeidsmiljø for de ansatte, i tillegg at lederne får et helt unikt samhold av å kunne jobbe så tett sammen. Personlig utvikling innen endringsledelse er en viktig teori innenfor akkurat dette kapittelet. Det at en person har nødt til å tilpasse seg for å passe inn i arbeidsmiljøet for å få bedriften lønnsom og mer effektivt er et punkt for stillingen. En slik personlig endring vil gjerne være fysisk umulig for noen og det vil være en fare for å havne utenfor de gode arbeidsmiljøene som ble beskrevet av informantene. Informant 4 knyttet dette dermed opp ved å finne noe tilsvarende arbeid som var mulig for en person også, slik at man fortsatt kan holde motivasjonen og samtidig være med i det gode arbeidsmiljøet.

Informant 3 mener at vi mister spesialistene i de tradisjonelle stillingene hver dag. Du vil ikke lengre ha ansatte som bare fordypet seg i en avdeling. Hvis man ser dette fra et annet perspektiv så vil denne personen lære ekstremt mye ved riktig opplæring, og vil da stille veldig sterkt til videre jobber. Hvis vi ser dette fra et annet perspektiv så kan kanskje merkes ved at gjestene ikke har en person som «vet» alt innenfor sitt felt som fks. en bartender. Det ble også påpekt fra informant 2 at det kommer nok til å skje flere slike endringer som vil påvirke arbeidshverdagen til både ansatte og ledere, som mest sannsynlig ikke vil bli tatt i mot på samme måte som Front of House Supervisor stillingen.

9.0. Diskusjon og konklusjon

Konklusjonen til denne forskning i forhold til min problemstilling er at Front of House Supervisor-stillingen har en enorm påvirkning på motivasjonen og trivselen til de ansatte og lederne. Vi kan se i intervjuene at stillingen øker både motivasjonen og arbeidsmiljøet blant

de ansatte og lederne. Det har også blitt vist til erfaringer fra arbeidsplasser som ikke har hatt Front of House Supervisor stillingen hvor det ikke har blitt funnet et samhold som en kan finne på hotellet ved bruk av stillingen.

Vi kan konkludere med at Front of House Supervisor-stillingen er et resultat av den økonomiske nedgangen fra Oljekrisen. Nedgangstiden førte til at hotellene måtte tilpasse seg etter markedet for å så begynne å tenke nyskapende. Stillingen ble fremstilt etter at det ble konkludert med at det skulle bruke mindre av personalkostnadene og samtidig gi god service til gjestene. Med tanke på at det lengre ikke er noe økonomisk nedgang på markedet i Stavanger, men gjerne omvendt, så har dette ganske mye med motivasjonen til de ansatte å gjøre. De måtte bruke svært mye energi på å være bekymret for jobbene og utviklingen deres, men nå slipper de den frykten.

Årsaken til at lederne ønsket å innføre denne stillingen er individuelt på hvert enkelt hotell. Det kan derfor være vanskelig å gi et konkret svar på dette forskningsspørsmålet. Det vi vet er at hotellene ønsker å utvikle sine ansatte og i tillegg til dette kunne få bedre effektivitet og fleksibilitet. Front of House Supervisor-stillingen handler mye om hvordan de må prøve å danne et team på et hotell som jobber sammen, som igjen fører til et helt unikt samhold.

Jeg liker å tro at en del hoteller kan ta i bruk funnene som ble fremvist i denne forskningen. De hotellene som ikke har stillingen innført på sitt hotell kan gjerne se om de har mulighet og kapasitet til å utføre en slik endring. Til videre forskning vil jeg anbefale å undersøke om hva som er forskjellen på de som bruker denne stillingen sammenlignet med de som ikke gjør det.

10.0 Referanseliste

Aasgaard, H. (2020). Endring er den nye konstant- slik håndterer du det! Hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/endring-er-den-nye-konstant-slik-haandterer-du-det.6098931.html>

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2015, 12. August). Hva er forskningsetikk? Hentet fra: <https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hva-er-forskningsetikk/>

Farbrot, A. (2007, 26. Januar). Slik lykkes du med endringsledelse. Hentet fra:

<https://forskning.no/handelshoyskolen-bi-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/slik-lykkes-du-med-endringsledelse/1011437>

Figur 1 Endringsprosessen: Sander, K. (2019, 01. November). Endringsledelse. Hentet fra:

<https://estudie.no/endringsledelse/>

Kaufmann, A & Kaufmanner, G (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kvale, S & Brinkmann, S (2017). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal

akademisk. Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappellen

Damm

Akademisk. Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Redaksjonen (2010, 15. September). PMI verktøy brer om seg. Hentet fra:

<https://hsmi.no/2010/09/15/pmi-verktoy-brer-om-seg/>

Sander, K. (2019, 01. November). Endringsledelse. Hentet fra:

<https://estudie.no/endringsledelse/>