

Mangfold i hotellbransjen – en suksessfaktor

«Ser lederne på hoteller i Rogaland på mangfold blant ansatte som en ressurs?»

Av: Sine Gysland



Universitetet
i Stavanger

20 studiepoeng

Antall ord: 10 786

Kandidatnummer: 7132

Bachelor i hotelledelse

Norsk hotellhøgskole

Mai 2023

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave etter 3 års studier på norsk hotellhøgskole ved universitetet i Stavanger, innenfor studiet hotelledelse. Mangfoldet i vårt samfunn er økende, både i studielivet, arbeidslivet og fritiden. Det er derfor interessant å se nærmere på dette temaet. Etter litt innføring i mangfold og mangfoldsledelse i ulike emner ved hotellhøgskolen, virket dette som et interessant tema å lære mer om. Fokuset i oppgaven er mangfold på arbeidsplassen i forhold til ansatte og ledelsen. Dette er et tema jeg ikke kan veldig mye om, men som jeg ser er svært relevant i arbeidslivet, og derfor er en fordel å ha litt kunnskaper om. Arbeidet med dette temaet har vært lærerikt og utfordrende, og samtidig gitt innsikt og kunnskap om hva jeg kommer til å møte i arbeidslivet.

En stor takk til alle informanter som har tatt seg tid til et intervju. Dette har gitt meg mye kunnskap og innhold til oppgaven. En stor takk rettes også til veileder av denne oppgaven, Åse Helene Bakkevig Dagsland. Åse har vært en god veileder, med mange gode innspill, spørsmål og tanker.

Jeg vil også takke venner som har tatt seg tid til å korrekturlese oppgaven og komme med innspill slik at den har blitt enda bedre. En spesiell takk til Maren Haga som har hjulpet meg på riktig vei og kommet med tips og råd til det jeg har skrevet. Til slutt vil jeg takke kjæresten min som har motivert meg til å jobbe jevnt og trutt med oppgaven.

God fornøyelse.

Stavanger, 15 mai 2023

Sammendrag

Som leder for et hotell er det viktig å ha kunnskaper om mangfoldet blant sine ansatte. Hotellnæringen er en svært mangfoldig bransje, og mangfoldsledelse kan komme godt til nytte. Gjennom intervjuer svarer ulike ledere på spørsmål innenfor problemstillingen:

«Ser lederne på hoteller i Rogaland på mangfold blant ansatte som en ressurs?»

Metoden som brukes er kvalitativ, der seks ledere for forskjellige hoteller av ulik størrelse i Rogaland, besvarer spørsmål knyttet til teorien som presenteres i oppgaven. Teorien omhandler blant annet mangfold, mangfoldsledelse, kvotering og rekruttering. I intervjuene, som tar opp de samme temaene som teoridelen, kommer det fram at alle lederne setter stor pris på, og ser viktigheten av mangfold. De legger liten vekt på mangfold i ansettelsesprosessen, men velger heller personer ut i fra personlighet og innstilling. Ingen av lederne bruker kvotering bevisst, men velger den beste kandidaten. Lederne ser på et mangfoldig arbeidsmiljø som både positivt og negativt, der mange nevner språk som en utfordring. Alle lederne er opptatt av å ha en ledergruppe bestående av en jevn fordeling av kvinner og menn.

Analysedelen ser på likheter og ulikheter mellom svarene fra intervjuene. Resultatene viser store enigheter mellom lederne, men også noen som skiller seg ut på noen av spørsmålene. De fleste er positive til et mangfoldig arbeidsmiljø, mens en av dem trekker fram utfordringer. Alle lederne legger til rette for mangfold på sine hoteller i form av uniformer og mat. Alt i alt er de fleste lederne positive til mangfoldet, og sier hotellene ikke kunne overlevd uten.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Presentasjon av hotellene	2
2.0 Teoretisk bakgrunn	3
2.1 Mangfold	3
2.1.1 Mangfoldsledelse	4
2.1.2 Kvotering	5
2.1.3 Hvorfor er mangfold nyttig for norske virksomheter?	6
2.2 Rekruttering	7
2.3 Tidligere forskning på området	8
3.0 Metode	11
3.1 Forskningsmetode.....	11
3.2 Intervju	12
3.3 Relabilitet	13
3.4 Etske hensyn	13
4.0 Resultater	15
4.1 Mangfold, kompetanse og mangfold blant ansatte	15
4.2 Rekruttering	17
4.3 Kvotering	18
4.4 Arbeidsmiljø	19
4.5 Mangfoldsledelse	21
4.6 Fordommer	23
4.7 Tilrettelegging	25
4.8 Punkter informantene ønsket å tilføye	26
5.0 Drøfting	28
5.1 Mangfold	28
5.2 Mangfoldsledelse	29
5.3 Kvotering	30
5.4 Hvorfor er mangfold nyttig for norske virksomheter	31
5.5 Rekruttering	32
5.6 Tidligere forskning på området	34
6.0 Oppsummering av funn og konklusjon	37
7.0 Litteraturliste	39

8.0 Vedlegg	41
<i>Vedlegg 1 – informasjonsskriv.....</i>	<i>41</i>
<i>Vedlegg 2 – Intervjuguide.....</i>	<i>43</i>

1.0 Innledning

Globalisering gjør at forskjeller mellom mennesker og land blir stadig mindre, og vi blir mer internasjonale. Mange nordmenn velger å studere eller jobbe i utlandet for å skaffe seg internasjonal erfaring. Norske selskaper etablerer seg i utlandet, og internasjonale selskaper etablerer seg i Norge (Egerdal, 2020, s. 57). Internett og videomøter har gjort det mulig snakke med folk i hele verden uten forsinkelser.

Bakgrunnen for denne studien er å finne ut hva lederne på ulike hoteller i Rogaland tenker om mangfold, og hvordan de arbeider med det. Mangfold er et vidt begrep som det er vanskelig å finne en konkret definisjon på, derfor vil et par definisjoner presenteres under punkt 2.

Jeg har vært opptatt av å prøve å fange opp om lederne på ulike hoteller ser på mangfold som en ressurs. Dette er et tema som er viktig å belyse, ettersom Norge og verden stadig blir mer mangfoldige, og det er umulig å ikke møte mangfold i dagliglivet. Arbeidsplasser blir stadig mer mangfoldige, med ansatte fra hele verden, men også mennesker som gjerne har ulike fysiske eller psykiske evner. Derfor er det viktig å hele tiden ha kunnskap om mangfoldige arbeidsplasser og hvordan disse kan drives framover på en god måte. Dette temaet er viktig for alle mennesker, ikke bare ledere.

Bakgrunnen for valget av denne oppgaven var, som nevnt i forordet, at dette var et tema som jeg i utgangspunktet ikke kunne veldig mye om, men som blir mer og mer aktuelt for hver dag som går. Dette temaet er veldig positivt å kunne noe om, da arbeidslivet bugner av mangfold, der ledere gjerne ikke har like mye kompetanse som nødvendig. I denne oppgaven falt valget på å intervju ledere for hoteller, nettopp for å få innsikt i hvordan de jobber med mangfold, fra et ledelsesperspektiv.

Oppgaven handler om mangfold blant ansatte på hoteller i Rogaland. Først blir det presentert en teoridel, etterfulgt av en metodedel, resultater, drøfting, oppsummering og konklusjon. Spørsmålene til intervjuene ble laget for å passe med teoridelen, slik at teori og resultater kunne sammenlignes i ettertid.

1.1 Problemstilling

Ønsket var å se på hvordan ledere forholdt seg til mangfold blant sine ansatte, derfor falt valget på følgende problemstilling:

«Ser lederne på hoteller i Rogaland på mangfold blant ansatte som en ressurs?»

1.2 Presentasjon av hotellene

I denne oppgaven har seks hotell bidratt med sin kompetanse i form av et intervju. Hotellene befinner seg i Rogaland, og de fleste som har deltatt er enten hotelldirektører eller høyt oppe i ledelsen. Hotellene vil bli navngitt som Hotell A-F. For å få et variert bilde av mangfoldet på hotellene i Rogaland, er intervjuene gjort av både store kjedehoteller og mindre hoteller.

2.0 Teoretisk bakgrunn

2.1 Mangfold

Det finnes utallige definisjoner på mangfold, der mange sier mye av det samme, men det er vanskelig å finne en konkret beskrivelse. En av mange definisjoner finnes i Brønn & Arnulf (2019, s. 329), og sier at mangfold «er forskjeller i kultur, religion, livssyn og andre viktige verdier som former kommunikasjonen hos ulike individer innenfor samme nasjon».

«Mangfold på arbeidsplassen omfatter både synlige og ikke synlige forskjeller.» (Egerdal, 2020, s. 78). Synlige forskjeller kan være kjønn, alder, fysiske evner eller etnisitet, mens usynlige forskjeller kan være utdanning, religion, kompetanse, erfaring eller seksuell orientering (Meld. St. 14 (2012-2013), s. 24). I denne oppgaven vil det være fokus på det synlige mangfoldet på arbeidsplassen, fordi dette er lettere å måle enn det ikke synlige mangfoldet. Ifølge Brønn & Arnulf (2019, s. 313), er det viktig at ledere og medarbeidere «forstår at mangfold består av mer enn én dimensjon». Dette kan for eksempel være kjønn pluss alder pluss kultur pluss religion og så videre. Identiteten vår defineres ikke bare ut i fra en av disse tingene, men summen av dem (Linge, 2016, s. 192). Vi defineres ut i fra at vi på én og samme tid har en bestemt alder, et bestemt kjønn, en utdanning, en nasjonalitet og så videre. Dersom du presenterer deg som mann (33), kan du allerede her defineres ut ifra kjønn og alder.

Mangfold i en organisasjon påvirker alle som jobber der, både ledelsen, tillitsvalgte og de ansatte (Grimsø et al., 2015, s. 77). «Diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder eller kombinasjoner av disse grunnlagene er forbudt.» (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, § 6).

I Norge har vi en likestillings- og diskrimineringslov, som beskrevet i sitatet over.

Arbeidsgivere skal altså ikke forskjellsbehandle søkere ved ansettelse, og den som er best kvalifisert, uansett etnisitet eller kjønn, skal i utgangspunktet få jobben. «Med forskjellsbehandling menes enhver handling som uten saklig grunn direkte eller indirekte stiller personer ulikt på grunn av de nevnte kjennetegn» (Grimsø et al., 2015, s. 79). Dette kan for eksempel være dersom en arbeidsgiver heller velger å ansette en som er etnisk norsk framfor en med minoritetsbakgrunn som er bedre kvalifisert til jobben, eller dersom det på en arbeidsplass blir fordelt oppgaver ulikt ut i fra kjønn eller etnisitet. Dersom alle kvinner blir satt til å gjøre oppgaver de er overkvalifisert for, mens alle menn sitter i lederstillinger selv om de er underkvalifisert, regnes dette som diskriminering.

Ifølge Borgerud et al., (2007, s. 186) vil det «være usaklig, og dermed ulovlig, å legge vekt på etnisk opprinnelse, funksjonshemming mv., både ved ansettelser, oppsigelser og andre enkeltvedtak som treffes i tilknytning til arbeidsforhold innen det offentlige».

2.1.1 Mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse handler om å inkludere mangfold i arbeidslivet og å unngå diskriminering.

«Det handler om å utvikle strategier for å lede og organisere organisasjoner med utgangspunkt i at den «vanlige» arbeidstakeren er mangfoldig og har ulik bakgrunn og forutsetninger»

(Linge, 2016, s. 190). Det handler om å skape et inkluderende arbeidsmiljø, der alle føler seg inkludert. Mangfoldsledelse er ikke lovpålagt, så det er med andre ord frivillig for bedriftene om de ønsker å praktisere dette. Ifølge Linge (2016, s. 190), er mangfoldsledelse en strategi som bedrifter frivillig benytter seg av for å skape et bedre og mer inkluderende arbeidsmiljø.

Bedrifter vil sannsynligvis ha en fordel av å praktisere mangfoldsledelse, da dette kan være

med på å skape et bedre og mer inkluderende arbeidsmiljø der de med for eksempel minoritetsbakgrunn føler seg sett og verdsatt. Dermed vil ordet spre seg videre om at denne arbeidsplassen er en god plass å være. Linge (2016, s. 191) peker også på at det er forskjellige grunner til hvorfor mangfoldsledelse er viktig. Noen av grunnene er økonomiske, samfunnsmessige og etiske. De samfunnsmessige årsakene er å forebygge diskriminering og fremme likbehandling. De etiske grunnene er at «alle har rett til å delta i arbeidslivet» (Linge, 2016, s. 192), og den økonomiske grunnen er at det lønner seg med mangfold, da bedriftene kan rekruttere bredere, og dermed kan velge blant de beste. De bedriftene som velger bort søkere fra annen etnisitet eller velger unge arbeidstakere framfor eldre, har færre å velge mellom, og går kanskje glipp av sjansen til å ansette noen som kunne gjort det veldig bra i bedriften.

2.1.2 Kvotering

Kvotering er et virkemiddel som kan brukes som et tiltak for å øke mangfoldet i bedrifter. Ifølge Egerdal (2020, s. 96) kan vi skille mellom to former for kvotering; radikal kvotering, som ikke er vanlig å bruke i norsk arbeidsliv, og moderat kvotering, som er mer brukt. Ved radikal kvotering kan en person fra den underrepresenterte gruppen gå foran en som er mer kvalifisert for jobben. Ved moderat kvotering vil den personen fra den underrepresenterte gruppen ha ett fortrinn når hen stiller likt med en annen person som ikke er fra den underrepresenterte gruppen (Egerdal, 2020). Moderat kvotering kan brukes dersom bedrifter ønsker flere kvinner til lederstillinger. Her vil kvinner ha en fordel i prosessen dersom hun har riktig kompetanse og stiller likt med en mann som er vurdert til samme stilling. Kjønnskvotering kan også brukes ved ansettelser i bedrifter, der målet er å ha en lik fordeling av kvinner og menn. Utdanningsinstitusjoner kan også bruke denne kvoteringen når de tilbyr

studieplass, ved at for eksempel kvinner har en fordel ved studier der menn er overrepresenterte, og omvendt.

2.1.3 Hvorfor er mangfold nyttig for norske virksomheter?

Ifølge Egerdal (2020, s. 80), får virksomheter ofte bedre resultater, uavhengig av om de er offentlige eller private, dersom de er mer mangfoldige. «Mangfold bør føre til økte resultater for innovasjon og utvikling i norske virksomheter.» (Egerdal, 2020, s. 80). Økt fokus på mangfold er også en bidragsyter til mer likestilling og mindre diskriminering. Fra et samfunnsperspektiv koster det staten mye penger å ha borgere utenfor arbeidslivet, så alle er tjent med at alle arbeidsføre borgere er i arbeid (Egerdal, 2020, s. 80). Ved at virksomheter rekrutterer ansatte, uansett bakgrunn, med riktig kompetanse, får de tilgang til et bredere spekter av kandidater, som gjerne sitter med internasjonal kompetanse og erfaring, som igjen styrker bedriftens posisjon i markedet. Det kan være nyttig med perspektivene til flere ansatte med forskjellig bakgrunn, kjønn og alder, dersom bedriften skal ekspandere til flere land, eller ønsker å satse på nye målgrupper. «Team som består av personer med ulik sosial bakgrunn, forskjellig kultur og religiøs tilknytning, samt livserfaringer, kan være mer innovative enn team der medlemmene er mer like.» (Egerdal, 2020, s. 81). Dette er fordi mangfoldige bedrifter gjerne har et bredt spekter av blant annet etnisitet, ulike aldre og begge kjønn representert. For å sette dette poenget på spissen, vil en mangfoldig arbeidsplass ha flere meninger, erfaringer og ideer, enn en arbeidsplass med et homogent miljø, representert av for eksempel etnisk norske menn i 50 årene. I bedriften med det homogene miljøet vil antageligvis de fleste tenke relativt likt, da de har den samme kulturen, de er like i alder og har mye av den samme livserfaringen. I det mangfoldige arbeidsmiljøet i den andre bedriften, har man gjerne menn og kvinner, som tenker forskjellig, ulike aldre som resulterer i ulike livserfaringer og ulike kunnskaper etter hvert som teknologien har utviklet seg. Mennesker fra

ulike kulturer som kanskje er oppvokst i andre land, og som bringer med seg kulturen inn i bedriften, kan dele erfaringer og lære av hverandres kunnskap.

2.2 Rekruttering

Å rekruttere de riktige folkene til de riktige jobbene er en viktig oppgave for alle virksomheter. Rekruttering handler om at bedrifter tiltrekker seg kvalifiserte søkere (Grimsø et al., 2015, s. 155). Det er avgjørende at de ansatte har riktig kompetanse for at bedriftene skal lykkes med sine visjoner og målsettinger (Grimsø et al., 2015, s. 155). Et høyt antall søkere betyr ikke at rekrutteringen er vellykket. Dette fører til en kostbar og tidkrevende prosess for bedriften. Det er derfor viktig med god kunnskap rundt dette temaet. Ansettelse av feil kandidat kan føre til samarbeidsproblemer og at arbeidsmiljøet på arbeidsplassen kan bli dårlig (Nordhaug, 2002, s. 98). Det er svært viktig å ikke bare ansatte den søkeren som teknisk sett er best kvalifisert, det er også viktig å tenke på hvordan denne personen vil passe inn i det eksisterende arbeidsmiljøet (Nordhaug, 2002, s. 98).

Både arbeidsgivere og arbeidstakere stiller krav til hverandre i en ansettelsesprosess.

Arbeidsgiver har spesifikke krav som arbeidstaker må inneha for å være aktuell for stillingen, og arbeidstaker ønsker gjerne en stilling der hen kan bruke sin kompetanse og erfaring.

(Grimsø et al., 2015, s. 155). Derfor er det viktig at arbeidsgiver og arbeidstaker er åpne om hva de ønsker, og kan komme til enighet.

Det er vanlig å skille mellom ekstern og intern rekruttering. Ekstern rekruttering betyr å ansette noen som ikke allerede jobber i bedriften (Nordhaug, 2002, s. 97). Det kan være sunt å ansette noen som kan se bedriften med nye øyne, som tar med seg erfaringer inn i den eksisterende gruppen og kan skape kreativitet (Nordhaug, 2002, s. 107). Nye mennesker kan

se bedriften på en annen måte enn dem som har arbeidet der lenge, og komme med nye ideer og tanker. Ulempen med ekstern rekruttering er at det er tidkrevende og kostbart for bedriften med opplæring. Ved en intern rekruttering lyses ikke stillinger ut for det åpne markedet, men innad i bedriften, slik at eksisterende ansatte kan søke seg til andre stillinger. Dette kan virke motiverende på de ansatte, der de ser at det er muligheter for å jobbe seg oppover i bedriften og muligheten for å utvikle seg er tilstede (Nordhaug, 2002, s. 111). Det kan også virke betryggende at stillingen går til noen innad i bedriften, og ikke lyses ut eksternt. Da ser de ansatte at det er muligheter for å vokse i bedriften, samtidig som at de ikke føler seg truet av nye utenforstående som eventuelt kommer inn og skal overta deres jobb. Det er lønnsomt for bedriften med intern rekruttering, da de slipper prosessen med informasjonsinnhenting, intervju og opplæring. Ved intern rekruttering har bedriften allerede gode kunnskaper om søkerne, da de aktuelle kandidatene gjerne har blitt observert over lengre perioder (Nordhaug, 2002, s. 111). Dermed er bedriften allerede godt informert om hvordan den ansatte jobber, og de vet at hen allerede passer inn i det eksisterende arbeidsmiljøet.

2.3 Tidligere forskning på området

Tone Therese Linge har tidligere gjort forskning på «kommunikasjon og inkludering på norske hotellarbeidsplasser» (Linge, 2016, s. 197). I denne studien av to forskjellige hoteller ble det avdekket at de fleste med minoritetsbakgrunn jobbet innen renhold, og at majoriteten av disse var kvinner. De to hotellene som ble studert, var av forskjellige størrelser, der det ene var mye større enn det andre, og virket mer hierarkisk, der lederne for de ulike avdelingene måtte forholde seg til mange flere ansatte. Begge lederne for hotellene trakk fram mangfold som et særpreg ved sine hoteller. Språket ble ansett som en utfordring ved arbeid i et mangfoldig arbeidsmiljø. Lederne ønsket at alle nyansatte skulle beherske norsk, men på grunn av at de ikke fikk tak i søkere med de riktige kvalifikasjonene, måtte kravet om å

beherske norsk, fravikes. Dermed var det lett for dem med minoritetsbakgrunn å få jobb som for eksempel renholdspersonale.

Ett av problemene på hotellene var språkproblemer i forhold til resepsjonen, der for eksempel beskjeder ikke ble fulgt opp. Dette førte til statusforskjeller mellom de ulike avdelingene. De med minoritetsbakgrunn følte seg ofte sett ned på av de som for eksempel jobbet i resepsjonen. Mange av de med minoritetsbakgrunn følte at de hadde blitt dårligere til å snakke norsk, fordi de kun snakket med andre som ikke snakket norsk. Her ville altså hotellene egentlig ha ansatte som snakket tilfredsstillende norsk, men ansatte mennesker med minoritetsbakgrunn som ikke snakket norsk. Dette førte til at de ikke kunne snakke norsk med hverandre, slik at de ikke fikk lært seg språket og ikke fikk muligheter til å søke andre jobber. Lederen på det største hotellet anså det som mer viktig at de i resepsjonen kunne norsk, enn de som jobber i husøkonomavdelingen. Begge lederne på begge hotellene var opptatt av at de ansatte kunne snakke norsk, men det var den enkeltes ansvar å selv lære seg språket. Begge hotellene hadde mangler når det kom til mangfoldsledelse, der de ikke hadde en praksis får å minimere ulempene og å øke fordelene.

Det ene hotellet arrangerte en internasjonal dag en gang i året, der de ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn presenterte matretter fra sine hjemland til gjestene på hotellet (Linge, 2016, s. 200). På det samme hotellet jobbet det mennesker med minoritetsbakgrunn i resepsjonen, som gjorde mangfoldet på hotellet synlig for hotellgjestene. På det andre hotellet jobbet det bare etnisk norske i resepsjonen, noe som resulterte i at hotellgjestene fikk et ensformig etnisk syn på hotellet utad.

I lunsjen på det ene hotellet spiste de gjerne til ulike tider, hvor de ulike minoritetsgruppene gjerne satt sammen på ulike bord. Ulik form for humor blant nasjonalitetene førte til at folk følte seg utestengt og misforstått. På det andre hotellet var arbeidsmiljøet bedre, og lederne og de ansatte satt sammen i lunsjen, der det i hovedsak ble snakket norsk, der noen oversatte språket dersom det var noen som ikke forsto det som ble sagt.

Konklusjonen fra studien av disse to hotellene er at det ikke blir praktisert en bevisst mangfoldsledelse blant lederne, men husøkonomavdelingene på begge hotellene hadde opparbeidet seg kompetanse innenfor mangfoldsledelse ettersom dette var de avdelingene med mest mangfold (Linge, 2016, s. 204). «Det handler om å tilrettelegge for deltakelse og inkludering gjennom ledelse og strategier som er tilpasset kulturelt mangfoldige arbeidsgrupper» (Linge, 2016, s. 205).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil det bli diskutert forskjell på kvalitativ og kvantitativ metode, samt hvilken metode som er valgt for denne oppgaven, og hvorfor. Man skiller som regel mellom kvalitativ og kvantitativ metode for innsamling av data. «Ved kvalitative tilnærminger er opplegget fleksibelt. En låser seg ikke fast til en bestemt datainnsamlingsmetode på forhånd.» (Halvorsen, 2008, s. 131). Ett eksempel på kvalitativ undersøkelse er intervju eller observasjon, mens en kvantitativ undersøkelse kan være i form av spørreundersøkelse. Enkelt forklart av Halvorsen (2008, s. 297-298) er «kvalitative data, data som har form av tekst, lyd eller bilde», mens kvantitative data er «data som registreres i form av tall».

3.1 Forskningsmetode

I denne oppgaven var det lenge tvil om det skulle satses på en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse som metode. Tanken var lenge å sende ut spørreundersøkelse til diverse hoteller i Rogaland, men ettersom man bør få inn en god del svar for at undersøkelsen skal være god, kan det være risikabelt å satse på denne metoden, da det kan være vanskelig å nå ut til en tilstrekkelig mengde. Det er også risikabelt med at mange kanskje kan svare veldig sent, noe som ikke er hensiktsmessig i forhold til tidsskjema for oppgaven. Fordelen med spørreundersøkelse er at alle får samme svaralternativer, og det er lett å sammenligne dataene som er samlet inn. I denne oppgaven ble intervju brukt som metode på bakgrunn av ulempen med spørreundersøkelse. Intervju er også en interessant metode å bruke, da du kommer i kontakt med mennesker og får se deres kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Derfor var det absolutt ingen ulempe at intervju ble brukt som metode til denne oppgaven.

3.2 Intervju

Det kan skilles mellom ustrukturerte intervjuer og dybdeintervjuer (Halvorsen, 2008, s. 137-138). I ustrukturerte intervjuer blir det gjerne sendt ut en intervjuguide med en liste av hvilke tema som blir tatt opp, der spørsmålene kan endres etterhvert som intervjuene gjennomføres. Her risikeres det at ikke alle får like spørsmål, og dermed at alle svar blir forskjellige. I dybdeintervjuer tas gjerne samtalen opp, og en må ta hensyn til ansiktsuttrykk, kroppsspråk og tonefall, og nye spørsmål må gjerne stilles for å få klarhet i foregående spørsmål (Halvorsen, 2008, s. 138). Informanter blir oppmuntret til å «bruke egne ord til å fortelle om erfaringer og holdninger som er relevante for problemstillingen» (Halvorsen, 2008, s. 138). I denne type intervju er det viktig med fortrolighet mellom intervjuer og informant.

I denne oppgaven er det brukt dybdeintervju. Informantene får samme spørsmål, og spørsmålene blir ikke endret underveis i intervjurundene. Dette er fordi det er ønskelig at alle får like spørsmål slik at svarene kan sammenlignes i ettertid. Slik som i dybdeintervjuene, er det viktig med diskresjon rundt informantene, og alle som bidrar med sin kunnskap vil bli anonymisert. Mitt utgangspunkt er at jeg er opptatt av om ledere ser på mangfold som en ressurs. Jeg kunne kanskje stilt enda åpnere spørsmål i intervjuene. Det er vanskelig å velge hvilke ord som skal brukes, da alle ord kan oppleves som ladet. Jeg har vært opptatt av å finne det positive ved mangfold blant ansatte.

Prosessen med å samle inn data startet ved at det ble sendt ut e-post til 10 forskjellige hotell i Rogaland, der e-posten beskrev oppgaven, problemstillingen og info rundt personvern. Deretter var det seks hotell som svarte at de ønsket å delta i prosjektet. E-posten ble sendt ut til større kjedehoteller og mindre uavhengige hoteller, nettopp for å få et variert bilde av mangfoldet på de forskjellige hotellene. Deretter gikk turen til hotellene for en hyggelig prat.

Etterpå ble alle intervjuene sammenlignet med hverandre for å finne likhetstrekk og forskjeller. Intervjuene tok mellom 20-40 minutter å gjennomføre. Det var litt bekymring rundt om spørsmålene i intervjuet var for ladet, men informantene svarte med både fordeler og ulemper, så dette ble ikke et problem.

3.3 Relabilitet

Ifølge Halvorsen (2008, s. 68), betyr relabilitet «hvor pålitelige målingene er. Høy relabilitet betyr at uavhengige målinger skal gi tilnærmet identiske resultater, det vil si at målene har små målefeil». To forskere kan foreta målinger uavhengige av hverandre på samme tidspunkt, der målet er å få samme svar. I intervjusettingen kan forskeren foreta målinger på to ulike tidspunkter, eller stille det samme spørsmålet to ganger i det samme intervjuet. (Halvorsen, 2008, s. 68). I intervjuene som ble gjennomført, kunne noen av spørsmålene ligne litt på hverandre. Mange av informantene svarte utdypende på spørsmålene, og svarte gjerne på spørsmål som kom senere. På denne måten kunne det hende at de gjentok det de hadde sagt tidligere, når spørsmål som de allerede hadde svart på i foregående spørsmål, ble stilt om igjen. Dermed bekreftet de det de hadde sagt tidligere, og dermed økte relabiliteten.

3.4 Etiske hensyn

Det er viktig at den som intervjuer forholder seg nøytral til det som blir sagt. Det er veldig lett og ubevisst påvirke den som blir intervjuet, for eksempel gjennom ansiktsuttrykk eller bevegelser. Alle informantene samtykket til å delta i intervjuet, og fikk beskjed om at de når som helst kunne trekke seg, eller velge å ikke svare videre. Dataene fra intervjuet kunne også slettes hvis dette var ønskelig. Alle data i forbindelse med denne oppgaven blir umiddelbart slettet etter sensur. Deltakelsen til informantene var anonym, og ingenting kunne spores tilbake til hverken deltakerne eller arbeidsplassen deres. Dette ble også presisert i en e-post

som ble sendt ut på forhånd, der de fikk informasjon om deltakelsen i prosjektet. I oppgaven vil ikke informantene bli nevnt som «han» eller «hun», nettopp for å sikre anonymitet, så derfor benyttes pronomenet «hen».

4.0 Resultater

I denne delen av oppgaven presenteres funnene fra seks intervjuer gjort med hotelldirektører og personer i ledelsen på hotellene som har deltatt i dette prosjektet. Delkapitlene er strukturert i forhold til spørsmålene i intervjuguiden, se vedlegg 2. Spørsmålene er direkte knyttet opp til teoridel 2.0, som er presentert tidligere i oppgaven. De ulike som har svart vil bli kalt Hotell A, Hotell B og så videre.

4.1 Mangfold, kompetanse og mangfold blant ansatte

Før intervjuene startet, ble det presisert at «i denne sammenheng tenkes det at man fokuserer på det synlige mangfoldet, som forskjellige kulturer, forskjellige aldre og kjønn, og fysiske evner». Deretter fikk informantene det første spørsmålet om hva de tenker når de hører ordet mangfold. Det var utelukkende positive svar fra alle. Hotell B og C nevnte sine egne hotell som selve definisjonen på mangfold. Hotell B sier at hen tenker på at det er rom for alle. Rom for alle seksualiteter, aldre og nasjonaliteter. Hen tenker på sine egne hoteller når hen skal beskrive mangfold. Positive ord som nevnes av alle hotellene er: inkludering, respekt, fantastisk, erfaring, glede, kulturer, utvikling, åpent miljø, perspektiver, variasjon, muligheter, flere innfallsvinkler, mer framgang, lærer av hverandre, kjempespennende, nye inputs. Hotell D er eneste hotell som nevner utfordringer under dette spørsmålet. Her blir det nevnt at språk er en utfordring. Tidligere var det lettere å få tak i norske ansatte, dette går ikke lenger. Før var arbeidsspråket norsk, nå er ikke dette lenger mulig. Det er også en utfordring med kulturer som ikke snakker engelsk.

Ved spørsmål om hvor informantene tror sine egne tanker om mangfold kommer fra, svarer de fleste livs- og/eller arbeidserfaring. Tre av hotellene har jobbet og reist mye i utlandet. «Det koker inni meg når ikke alle får like muligheter og blir diskriminert». Hotell C har alltid

reist mye og studert i utlandet, og mangfold har blitt en naturlig del av hen. Sitatet over er fra dette hotellet, og videre sier hen;

«vi vil ha de beste, vi bryr oss ikke om hvor du kommer fra eller hvor gammel du er, vi blåser i legningen din. Alder, legning og så videre har ingenting å si, det handler om hvem du er, og hva du kan, og hvilken innstilling du har.» Hotell C

Hotellene ble spurt om i hvilken grad de vil si at de har mangfold blant ansatte. Alle hotellene svarte at de i stor grad har mangfold blant ansatte. De fleste av hotellene sier også at de i hovedsak kommuniserer på engelsk. Hotell E sier at de har er god blanding av kjønn, kulturer og etnisiteter, men at de gjerne skulle hatt mer mangfold i ledergruppen, der alle i teamet er skandinaviske fordi de må kunne snakke og forstå norsk. Engelsk språk hindret ledergruppen, og det ble derfor viktigere for dem å kommunisere på norsk. Noen av hotellene sier at de er færre etnisk norske enn utenlandske som jobber på hotellene.

Hotellene fikk spørsmål om i hvilken grad de foretrekker et mangfoldig arbeidsmiljø. Her var det utelukkende positive svar, der hotell A, C, D og F beskrev et mangfoldig arbeidsmiljø som; helt topp, lærerikt, jo mer forskjellige vi er, jo bedre, fantastisk og kjempegivende, utfordrer meg som leder. Hotell B påpeker at mangfold er å foretrekke i stor grad, spesielt asiatiske ansatte fordi de har god arbeidsmoral, er høflige og serviceinnstilte. Hotell E trekker fram at hen har dårlig samvittighet overfor ledergruppen sin, ettersom den består av bare personer fra Skandinavia, fordi effektiviteten står høyere enn mangfoldet på dette punktet.

4.2 Rekruttering

Informantene fikk spørsmål om hvor stor vekt de la på mangfold i ansettelsesprosessen. Her svarte de fleste at de ikke legger vekt på det. For hotell A var mangfold naturlig, ettersom hotellbransjen generelt er en mangfoldig arbeidsplass, og det ble gitt uttrykk for at det var kjekt at folk fra hele verden ville jobbe hos dem.

Hotell B legger ikke vekt på mangfold ved ansettelse, og sier «Hire for attitude». Har du riktig innstilling, får du jobb hos oss.

Hotell C legger mest vekt på hvilken type person det er, arbeidserfaring, hva du kan og innstillingen til jobben. I ledergruppen ønsker de gjerne en god balanse av kjønn, men de går aldri spesifikt etter ett kjønn når de ansetter. På dette hotellet jobber det flere utenlandske enn norske, og hotellet har aldri diskriminert noen ut i fra hvem de er.

Hotell D kommer med kritikk mot seg selv og hotellbransjen generelt, og sier at bransjen er litt for opptatt av å ha en snever aldersgruppe, og at de gjerne skulle vært mer fleksible når det gjelder alder. På hotellet velges ofte yngre mennesker, der de som er litt eldre gjerne ikke blir vurdert. De ønsker også flere norske ansatte hos seg, da de nå har en overvekt av utenlandske ansatte. De ønsker flere norske søkere, men de må plukke ut de beste av dem som søker.

Hotell E sier at de primært er på jakt etter de beste. Ved én anledning var det en gang viktig å finne en dame til ledergruppen, så mangfold blir prioritert til en viss grad. Ved dette hotellet er det viktig at ledergruppen kan kommunisere godt sammen, og derfor består ledergruppen av ansatte fra Skandinavia, som igjen gjør at skandinavisk språk begrenser mangfoldet litt.

Ved Hotell F vektlegges mangfold på lik linje som alle andre kriterier de har. Her kommer det også an på hvilken gruppe som skal settes sammen. Her velges kandidater ut i fra hva teamet behøver, og hotelldirektøren skruer sammen teamet med ulike kvaliteter.

Ved spørsmål om intern eller ekstern rekruttering, svarer alle hotellene at de bruker begge deler, der de først lyser ut internt, for så å lyse ut eksternt dersom de ikke finner de riktige kandidatene internt. Det er viktig for alle hotellene og først og fremst løfte de ansatte opp og fram, og gi dem en mulighet.

4.3 Kvotering

På spørsmål om kvotering sier de fleste hotellene at dette ikke praktiseres hos dem, men det er to hoteller som ikke vet hva dette betyr, og må få det forklart. Hotell E praktiserer ikke kvotering. Hos hotell E velges den beste, og det er ikke et krav at de må ha 50% damer blant de ansatte. Hotell C svarer det samme, at de alltid velger den beste. Her ville lederen aldri ansatt en mann, bare fordi hen ville ha en mann framfor en kvinne. På dette hotellet er det heller aldri snakk om alder. Det finnes ingen policy om kvotering på hotell C. Hotell B driver heller ikke med kvotering, men det er en fordel med erfaring fra bransjen dersom du for eksempel skal bli hotellmanager.

Hotell A gir uttrykk for at de ikke er opptatt av kvotering, og at kjønnsfordelingen er ganske jevn med ca. 50/50 damer og menn i de forskjellige avdelingene, men ca. 90% kvinner i housekeeping. Ved dette hotellet er man også mest opptatt av personen som søker og personligheten hans/hennes.

Hotell D skiller seg litt ut fra resten av hotellene når det gjelder kvotering. Først blir det sagt at kvotering ikke blir brukt i det hele tatt. Etterhvert som informanten får tenkt seg om kommer det fram at kvotering ikke blir brukt bevisst, før det etterpå kommer fram at «jo, kanskje vi bruker det». De ønsker for eksempel flere kvinnelige ansatte i en spesiell avdeling, og da velger de kanskje den kvinnelige søkeren framfor den mannlige, på lik linje som de ønsker flere menn i en annen avdeling, og velger kanskje heller enn mannlige søker framfor en kvinnelig. Når det gjelder alder, oppgir hotell D at når du passerer en viss alder, så er du ikke så interessant lenger.

4.4 Arbeidsmiljø

Ved spørsmål om hvordan de forskjellige hotellene opplever at mangfold påvirker arbeidsmiljøet på en positiv måte, svarer 5/6 hoteller at dette er positivt, mens ett hotell ikke nevner positivitet som en faktor i dette spørsmålet i det hele tatt. To av de fem hotellene sier at mangfold utelukkende er positivt, mens de tre andre hotellene trekker fram både positive og negative sider.

Hotell C og D er utelukkende positive til at mangfoldet påvirker arbeidsmiljøet på en positiv måte. Hos Hotell C handler det om personlighetene. De er opptatt av å ansette greie og hyggelige folk og at folk skal like å jobbe. Teamarbeid er viktig, og det er viktig å ha en positiv innstilling til arbeidet. Det er aldri et problem med mangfold på dette hotellet, det er en styrke. Hotell D ser bare positivt på mangfoldet, og at man kan lære av hverandre. De ansatte sitter og snakker sammen, og det oppleves aldri noe negativt. Her er det også ansattlunsj, der de ansatte får lage sin egen lunsj.

Hotell A, E og F trekker fram både positive og negative sider ved mangfoldet som påvirker arbeidsmiljøet. Hotell A sier at man blir kjent med andre kulturer og opparbeider en gjensidig respekt for hverandre, men at det kan være utfordringer når forskjellige kulturer møtes. Hotell E sier at arbeidsmiljøet blir kjekkere med mangfold, men at det av og til kan være utfordrende. Her er det både kulturelle og språklige utfordringer, og det kan bli krevende driftsmessig, ved at mange ikke snakker norsk, og i tillegg snakker dårlig engelsk. Da blir kommunikasjonen vanskelig. Hotellet prøver å utnytte mangfoldet på en positiv måte, for å skape et trygt og godt arbeidsmiljø. Det sees på som positivt at de ulike kulturene kan snakke språket sitt med ulike gjester som kommer fra samme land som de ansatte.

Hotell F trekker fram mangfold som positivt, men nevner også utfordrende sider.

Utfordringene som nevnes er at man gjerne må tenke seg om når man snakker med andre kulturer, for man snakker kanskje med en person fra en helt annen bakgrunn som kan oppfatte ting annerledes enn det som var tenkt. «Lost in translation» blir nevnt her, der noen kan oppfatte noe som blir sagt på en helt annen måte enn det var ment som. For hotell F handler det om tilrettelegging, og at man gjerne må trække litt annerledes i samtaler.

Hotell B trekker fram utfordringer ved mangfold i arbeidsmiljøet. Her er det mange forskjellige livssyn, og de ser ofte at folk fra samme land danner gjenger for seg selv. Rasisme har de opplevd på dette hotellet, og dette tas svært alvorlig og blir slått hardt ned på. Negative holdninger har ikke plass på dette hotellet. Videre sier de at det skal mye til å endre de individuelle verdiene som er iboende i alle mennesker, men negative holdninger godtas ikke på arbeidsplassen.

Videre får hotellene spørsmål om de kan beskrive noen konkrete episoder der mangfoldet har påvirket arbeidsmiljøet på en positiv måte. De fleste hotellene trekker fram at de ansatte får mulighet til å lage mat fra sitt hjemland til de andre ansatte i kantinen. Noen av hotellene nevner også at de ansatte snakker sitt morsmål med gjestene i resepsjonen.

4.5 Mangfoldsledelse

Det ble stilt spørsmål til hva hotellene gjør for å fremme et godt arbeidsmiljø. Hotell A trekker fram viktigheten av at alle føler seg trygge på jobb, og ta tak i problemer så fort de oppstår. Det er viktig å gi skryt og viktig å vise at man ser hverandre. Teambuilding blir også trukket fram som en viktig del av arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø.

Tre av hotellene oppgir at de bruker måleverktøy i form av spørreundersøkelser som jevnlig blir sendt ut til alle ansatte der de kan gi tilbakemeldinger om det er noe de trives med eller ikke trives med.

Hotell B trekker fram at de investerer i sine ansatte. Dersom en ansatt som jobber som servitør ønsker å delta på et vinkurs for å styrke sin kompetanse, så betaler hotellet for kurset. De spanderer også norskkurs for alle ansatte som vil ta det, og uniformer har de til alle. Dersom noen ønsker å ta fagbrev, kjøper hotellet inn bøker til det.

Hotell A påpeker viktigheten av å behandle alle med respekt. De arrangerer fester og kursing og har det gøy på og utenfor jobb. Det er viktig med åpen dialog og snakke sammen om noe ikke fungerer. Hos hotellet er det også viktig å feire når noen har gjort det bra, og kårer for eksempel månedens ansatt. «Fornøyde ansatte betyr fornøyde gjester» nevnes av Hotell D.

Hotell D sier det er viktig å fokusere på at de ansatte skal være fornøyde. Hotell E mener det er viktig å se de ansatte, og selv være bevisst på sin egen oppførsel som leder, da det tydelig kan merkes dersom hen for eksempel har en dårlig dag. Det påpekes også at kommunikasjon og informasjon er viktig. Hotell F sier at de snakker engelsk. De har en sammensatt ledergruppe der alle kan norsk, men ved bruk av vanskelige fagbegrep velger de bevisst å snakke engelsk for å gjøre det lettere for alle å forstå. De med ikke-norsk bakgrunn har mulighet til å gå på norskkurs.

Ved spørsmål om hvilke holdninger de mener er viktige for å lede en mangfoldig bedrift kommer det fram fra hotell A og B at man må ha en grunnleggende respekt for andre mennesker, og forståelse for religion. Hotell C sier at det er viktig og ikke være dømmende, men åpensinnet. Hotell D mener det er viktig å sette seg inn i andres situasjon og ikke ha fordommer. Hotell A nevner også at det er viktig og ikke ha fordommer. Hotell E og F mener man må være åpen og nysgjerrig. F trekker også fram empati som en god holdning, og viktigheten av å forstå at alle andre kanskje ikke forstår hva du mener, men sette seg inn i deres situasjon. Du må like mennesker og tørre å spørre hvordan folk har det.

Hotellene fikk spørsmål om i hvilken grad ledere mener de har den kompetansen som trengs for å lede en mangfoldig bedrift, og ivareta et godt arbeidsmiljø. Hotell A opplever at hen har denne kompetansen i stor grad. Det har fulgt hen gjennom oppveksten, og det er viktig å møte mennesker med respekt, noe som kommer frem i dette sitatet: «Hvis man har respekt i bunn kommer man langt».

Hotell B svarer, noe overraskende at hen ikke vil si at hen har den kompetansen, men at hen «kan snakke med folk – det er ikke veldig utfordrende.» Hen har god erfaring med

mangfoldsarbeid i Stavanger. På spørsmål om hvordan denne kompetansen kan bedres, er svaret enkelt. «Da må jeg ut i verden, men jeg har ikke planer om det. Det er vanskelig å bli verdensmester i å lede en mangfoldig bedrift».

Hotell C peker på erfaring som en viktig del av mangfoldsledelse, mens hotell D sier at «jeg må nesten ha denne kompetansen siden vi har folk fra forskjellige land». Hotell E tror selv hen ikke er så ille, og at det har gått bra så langt. Hen vil si litt over medium. Hotell F sier at hen håper hen har de karaktertrekkene godt synlige, og at hen som menneske er rund i kantene.

4.6 Fordommer

Når det gjelder fordommer svarer hotellene litt forskjellig. Derfor blir de presentert hver for seg. Hotell A sier at hen ikke har kollegaer som har fordommer mot hverandre, men at gjester kan ha fordommer mot de ansatte. Hotellet hadde en sak med en ansatt som på grunn av religion ikke kunne servere alkohol i baren. En gjest hadde sagt at den ansatte ikke kunne jobbe i denne bransjen dersom hen ikke kunne servere alkohol. Hotellet er opptatt av å slå hardt ned på fordommer, enten mellom ansatte eller mellom ansatte og gjester. Fordommer er uaktuelt.

Hotell B sier at de i middels grad har opplevd fordommer på hotellet. Ett eksempel er at i ett av landene som er representert på hotellet, blir det sett ned på å ha Downs syndrom. Hotell B har flere som jobber hos seg med fysisk eller psykisk utviklingshemming, nettopp for å normalisere ulikheter. Dersom ansatte eller gjester sender blick, blir det tatt opp med én gang. Hotellet sier de har en normal mengde fordommer, men at de hele tiden jobber mot det.

Hotell C sier de aldri har opplevd fordommer mellom ansatte, men ukentlig mellom ansatte og gjester. Dette blir tatt opp med gjestene med en gang dersom ledelsen oppfatter det. Hotellet påpeker at i bransjen er det åpenhet mot alle mennesker, mens noen av gjestene deres ikke har den samme innstillingen.

På hotell D opplever de ikke mye fordommer lenger. Vi er mer åpne for forskjeller, og bryr oss lite om at vi er forskjellige. En utfordring kan være på kjøkkenet, der de fleste kommer fra andre land. Her er det et annet hierarki enn det vi har i Norge. I Norge har de fleste bedrifter en flat struktur, der man kan snakke med sjefen sin som en likeverdig, mens i andre land er gjerne strukturen ikke like flat, og man snakker gjerne ikke med dem som er under seg i hierarkiet. På hotellet kan det være en utfordring med et slikt hierarki blant annet på kjøkkenet.

Hotell E sier at de noen ganger opplever konflikter mellom ansatte. Det kan bli veldig «klikkete» (grupperinger) ut i fra etnisitet, og det oppleves at mangfoldet fører til utfordringer, og at det stilles krav til lederne for å løse dette. For å løse problemet med «klikkene» gikk lederne inn og snakket med de det gjaldt. Lederne ble godt kjent med dem, og de ble plassert i andre grupper. Det er viktig å kunne bygge tillit hos hverandre.

Det siste hotellet, hotell F, sier at vedkommende aldri har opplevd fordommer på jobb. Hen har alltid jobbet i et veldig internasjonalt miljø, og på hotellet er alle veldig åpne med hverandre. «Alle som jobber her er ja-mennesker som liker andre ja-mennesker».

4.7 Tilrettelegging

Hotellene fikk spørsmål om på hvilken måte de la til rette for mangfold blant de ansatte, med eksempler som mat i kantinen, uniform og ramadan. Alle hotellene sier at uniform tilpasset hver religion ikke er noe problem. Hijab er heilt greit å bruke. Hotell B sier at de ansatte kan gå med nikab, og at en kokk hadde kalott under kokkeluen. Hotell C sier at de som har innvendinger mot uniformen kan selv gå og kjøpe en som ligner, på hotellets regning. Hotell D sier at hijab er greit, men at det finnes grenser på hva som kan aksepteres, der hanekam og tatoveringer blir trukket fram som eksempler.

På hotell B blir det servert fisk, kjøtt, kylling, vegetar og glutenfritt hver dag. På hotell A kan kantinematn tilpasses vegetarianere, og det blir også tilpasset slik at de som ikke kan servere alkohol, slipper dette. Alle skal føle seg velkommen. På hotell C blir det servert mat til blant annet vegetarianere, veganere, og mat som passer til alle. På sosiale sammenkomster er det alltid masse alternativer til de som ikke drikker, og det blir ikke nødvendigvis servert alkohol på alle sosiale ting. Hotell F har også alltid et stort bord med alkoholfri drikke til dem som måtte ønske dette.

Hotell D sier at de har en person som feirer ramadan, og at denne personen må legge det opp slik hen selv vil. På dette hotellet spiser de ansatte av frokosten når den er ferdig, da de ikke har en egen kantine som lager mat til de ansatte. Veganere og vegetarianere er en utfordring, og mye allergier kan være en ekstrajobb, og man må ta hensyn til alle. Hotell F sier at kantinematn stort sett er meny og salatbar, og at de ikke serverer svinekjøtt. Kokkene fra Thailand lager noen ganger thaimat til de ansatte, og dette er en stor suksess. Hotell E prøver også å unngå svinekjøtt.

På hotell C blir all informasjon sendt ut på engelsk, og de som kun har lært seg norsk, får den på norsk. På hotell F blir all informasjon hengt opp på både norsk og engelsk. Hotell E har skaffet norskkurs til sine ansatte, i likhet med hotell F som også har arrangert norskkurs via hotellkjeden og nav. Her arrangeres det også arbeidstrening via nav.

4.8 Punkter informantene ønsket å tilføye

Under dette punkter vil hotellene bli presentert hver for seg, da det var mye forskjellig de ønsket å tilføye. Hotell B hadde ingenting å tilføye.

Hotell A ønsket å tilføye at det fineste med jobben var å se hvordan hen som har sin første arbeidsdag går så bra sammen med alle. Hen på 15 år som skal begynne å jobbe i frokosten, som går godt overens med frokostansvarlig på 65 år. Det er fantastisk når teamene går godt sammen. «Man har kollegaer som har en fin flyt som backer hverandre. Alle kan være den de er.»

Hotell C sier at for dem er mangfold et suksesskriterium. Hotellet hadde ikke levd lenge dersom de hadde vært ekskluderende mot mangfold. En mangfoldig arbeidsplass gir en stolthet og styrke. Man får mange impulser og forslag som man selv aldri hadde tenkt over.

Hotell D sier at mangfold er fantastisk, det er det som gjør det så spennende. Alle har godt av det, og det er godt for bedriften, men igjen, språket er en utfordring.

Hotell E hadde først ingenting å tilføye, men kom plutselig på en ting. Hotellet har avtale med et dagsenter med personer med psykisk utviklingshemning, som ligger borti gaten. Noen timer i uken er 3 stykker fra senteret innom hotellet og arbeider under tilsyn. De har behov for

å gjøre noe annet enn å sitte på dagsenteret. Hotellet ønsker å ta den type mennesker inn i bedriften for å bli kjent med dem. I andre land er de ikke så integrerte, så vi ønsker å vise mangfoldet vårt, at det finnes. «De er her og viser en arbeidsglede, det påvirker oss som jobber på hotellet. Dette er et grep for å styrke mangfoldet vårt – vi viser at vi anerkjenner dem, og vi trenger å bli kjent med dem.» Arbeidsmiljøet blir bedre.

Hotell F ønsker å tilføye at det er viktig og gøy med mangfold. «Er du gammel så er du god nok. Høy, lav, tjukk, tynn, grønn eller rød, vi har alle typer her.» Vi har ca. 50/50 damer og menn, med variasjoner avdelingsvis der vi har nesten bare damer i resepsjonen og nesten bare menn på kjøkkenet. I ledergruppen er det litt flere menn enn damer. «Vi skal ha inn den som er best.»

5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil resultatene fra punkt 4 bli diskutert opp mot teoridelen som er presentert under punkt 2. Delkapitlene er strukturert etter teoridelen, og blir derfor kalt det samme som kapitlene under punkt 2.

5.1 Mangfold

Som tidligere nevnt under punkt 2.1, finnes det mange forskjellige definisjoner på mangfold. Alle hotellene presentert under punkt 4, hadde forskjellige syn på ordet mangfold, som også er nevnt under samme punkt. Det blir nevnt at mangfold kan være både synlig og ikke synlig, og at det består av mer enn en dimensjon. I denne oppgaven er det fokus på det synlige mangfoldet. Hotellene er opptatt av et mangfoldig arbeidsmiljø, der alle er velkomne. Noen av hotellene ser på sine egne hotell som selve definisjonen på mangfold, og tar i mot alle med åpne armer.

Videre nevnes likestillings- og diskrimineringsloven. Ett av hotellene sier at alle skal ha like muligheter, og flere av hotellene sier at diskriminering er uaktuelt og blir tatt på største alvor. Hotell D sier, som tidligere nevnt under punkt 4.2, og som også diskuteres under 5.2, er mer opptatt av alder enn de andre hotellene. De er opptatt av å ansette de som er yngre, og som har flere år foran seg i bransjen enn de som er eldre. Fordelen med dette er selvfølgelig at hotellet får inn ny arbeidskraft som tenker nytt, som gjerne kommer rett fra skolebenken, som kan faget i teorien, og som potensielt kommer til å jobbe på hotellet i mange år framover. På den måten trenger ikke hotellet å starte prosessen med rekruttering av nye medarbeidere like ofte. Ulempen med å ansette veldig unge mennesker, som også nevnes under punkt 5.2, er at de kan faget i teorien, men mangler gjerne praktisk erfaring. De har kanskje ikke samme erfaring eller måte å forstå faget på. Fordelen med å ansette litt eldre personer, er at de ofte har

erfaring fra tidligere jobber. Ulempen er at de gjerne må skiftes ut litt oftere etter hvert som de pensjonerer seg, og dette kan bli tidkrevende og dyrt for bedriften i forhold til rekruttering. Derfor er det mest sannsynlig best med en god blanding av unge og eldre, som kan lære av hverandre og sammen skape et godt arbeidsmiljø.

5.2 Mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse, som beskrevet under punkt 2.1.1 er kort fortalt å lede en mangfoldig bedrift, skape et inkluderende arbeidsmiljø og å unngå diskriminering. Mangfoldsledelse er ikke lovpålagt, men alle hotellene i denne oppgaven prøver å jobbe for å få til et mangfoldig arbeidsmiljø og lede en mangfoldig bedrift. Noen av hotellene jobber aktivt med å hente inn data i form av spørreundersøkelser som blir sendt ut relativt ofte. Her får bedriften svar på om det er noe som blir gjort bra, eller noe som kan bli gjort bedre. Dette er en fin måte å hente inn informasjon om hvordan de ansatte trives på jobben. Noen av spørreundersøkelsene blir sendt ut annen hver uke. Dette er kanskje litt for ofte. Dersom hotellene vil ha høyest mulig svarprosent kunne det vært en idé å sende den ut for eksempel en gang i måneden, og heller også ha korte samtaler med de ansatte om hvordan de trives, og om det er noe som kan bli gjort annerledes. Spørreundersøkelsene er anonyme, så her er det mulig å få ærlige svar, men ikke mulig å vite hvem som sier hva. Derfor kan det være lurt med både anonym undersøkelse og samtaler. Det er også mye fokus blant hotellene at de ansatte skal føle seg respektert og sett. Flere hoteller sier også at de tar tak i problemer med en gang de oppstår. Dette er med på å skape en trygghet for de ansatte og gir et bedre arbeidsmiljø.

Det blir også nevnt tre grunner til at mangfoldsledelse er viktig. Dette er økonomiske, samfunnsmessige og etiske årsaker. Som beskrevet i punkt 2.1.1, går disse punktene ut på å forebygge diskriminering, fremme likebehandling, at alle har rett til å delta i arbeidslivet og at

det lønner seg med mangfold. De fleste av hotellene i denne oppgaven rekrutterer de beste. Ett av hotellene rekrutterer heller yngre enn eldre, der de som er over en viss alder «blir kanskje ikke vurdert engang.» Dette kan være en ulempe for hotellet, da de spesifikt går etter alder, og kanskje går glipp av mye arbeidserfaring og livserfaring som de litt eldre sitter på. Derfor kan det være lurt for hotellene som rekrutterer, og ikke se på alder, men heller ta inn de som virker interessante til intervju, og ta en avgjørelse basert på intervjuene. Dersom de luker bort de som er over en viss alder, kan de gå glipp av god arbeidskraft, som kan tilføre arbeidsmiljøet positiv energi.

5.3 Kvotering

Kvotering var et av spørsmålene informantene fikk, der to av dem oppga at de ikke visste hva dette betydde. I den grad det brukes kvotering hos hotellene, er det moderat kvotering som blir brukt, der den ene fra en underrepresentert gruppe har et fortrinn dersom to eller flere stiller likt. Dette ble nevnt av noen av hotellene. Dersom de trenger en kvinne velger de henne framfor en mannlig kandidat, dersom begge stiller likt. Dette kan være lurt å gjøre dersom for eksempel ledergruppen består av 90% menn. De fleste hotellene i denne undersøkelsen oppgir at de ønsker en jevn fordeling av kvinner og menn i nettopp ledergruppen.

Ett hotell skiller seg ut, ved at de bare har norske og skandinaviske personer i ledergruppen. Dette er et bevisst valg, og her blir det mest sannsynlig brukt moderat kvotering for å sikre seg de personene med den riktige bakgrunnen og etnisiteten. Moderat kvotering er ikke nødvendigvis galt å benytte seg av, men det er viktig at det ikke går over grensen til å bli diskriminering. Som en løsning på problemet kan hotellet arrangere norsk og engelskkurs spesielt egnet for ledere, der de som har potensiale til å bli gode ledere kan delta. Dette forutsetter at de som deltar allerede har deltatt på ordinært norsk- og engelskkurs, og allerede

har en del norskkunnskaper fra før av. De kan innføre en fadderordning, der de utvalgte kan følge hver sin leder i en periode, der lederen kan notere underveis, og avgjøre om dette er riktig kandidat. Deretter kan de kandidatene som er valgt ut, ha en prøveperiode, der de får være med i ledergruppen til noen prosjekter, og deretter bestemmer ledergruppen seg for om dette var riktig kandidat eller ikke.

Ett av hotellene sier at når du passerer en viss alder, «så er du ikke så interessant lenger.»

Dette er et eksempel på at de unge kvoterer inn, mens de eldre ikke blir vurdert, noe som kan føre til at man kan føle seg diskriminert. I dette tilfellet, bør hotellet vurdere å ansette noen av de eldre som blir tilsidesatt til fordel for de yngre. Eldre har gjerne mer erfaring enn yngre nyutdannede, der de yngre gjerne har teorien i bunn, mens de eldre har jobbet med dette i praksis. Alle arbeidsplasser har godt av en jevn fordeling av alle aldre. Med dette får man flere perspektiver og ideer.

Tre av hotellene oppgir at det ikke driver med noen form for kvotering, men heller velger den beste kandidaten, og er opptatt av personligheten til dem som søker. Dette er sannsynligvis den beste måten å finne gode ansatte på, da personlighet og egenskaper, etter min mening, veier tyngre enn kjønn og etnisitet.

5.4 Hvorfor er mangfold nyttig for norske virksomheter

Mangfold på arbeidsplassen er som nevnt i punkt 2.1.3, viktig da virksomheter ofte får bedre resultater og det fører til mindre diskriminering og mer likestilling. Det koster staten mye penger å ha borgere arbeidsledige. De som er arbeidsledige blir da tvunget til å søke penger via nav, og dette blir dyrt for staten dersom det er mange som holdes utenfor arbeidslivet for eksempel på grunnlag av etnisitet eller kultur. Som tidligere nevnt under samme punkt, vil

bedriftene være tjent med å rekruttere bredt, da forskjellige mennesker har forskjellig kompetanse. Mangfoldige arbeidsmiljøer kan tenke på en annen måte enn mer homogene arbeidsmiljøer.

Ta to hotell som eksempel. Det ene er et hotell der 100% av de ansatte er etnisk norske, mens det andre har ansatte fra hele verden, der det er flere minoriteter enn etnisk norske. På hotellet med bare etnisk norske, vil de fleste tenke ganske likt, og gjestene vil få et homogent og ensidig bilde av hotellet. På det andre hotellet vil gjestene bli møtt med forskjellige nasjonaliteter i resepsjonen, på kjøkkenet og i housekeeping. Dette hotellet kan lage skikkelig utenlandsk mat på kjøkkenet, med kokker fra alle verdens hjørner. De klarer å skape en egen stemning. Selvfølgelig kan det «norske» hotellet også lage for eksempel thaimat, men det smaker som regel litt bedre og mer ekte når kokken fra Thailand lager den.

Det er som regel flere enn bare norske gjester som ferierer på hotellene i Norge. Utenlandske gjester vil mest sannsynlig føle seg mer velkommen på hotellet med ansatte fra hele verden, enn hotellet med bare norske. På det internasjonale hotellet kan gjestene gjerne finne ansatte fra sine egne hjemland som de kan snakke morsmålet sitt med. Dette er særlig en fordel dersom de verken snakker norsk eller engelsk. Dette gjør at de føler seg mer sett og ivaretatt, enn om de bare møter norske personer i resepsjonen, som det er vanskeligere å kommunisere med.

5.5 Rekruttering

Rekruttering er et viktig tema, og under punkt 2.2, blir viktigheten av å velge den riktige kandidaten presisert flere ganger. Ved spørsmål om rekruttering, svarer de fleste hotellene, som bemerket under punkt 4, at de velger den de synes er best egnet. De legger liten vekt på

mangfold, og større vekt på personlighet. Hotell F presiserer, som nevnt tidligere under punkt 4, at hen tenker på teamet som skal settes sammen når hen rekrutterer. Dette er som sagt viktig å ta hensyn til, da rekruttering av feil person kan koste virksomheten dyrt.

Hotell D sier at bransjen skulle vært mer fleksible i forhold til alder. Hotellet skulle gjerne hatt flere norske ansatte, men de må plukke ut de beste blant dem som søker. Dersom hotellet vil ha flere etnisk norske, kan det være en mulighet å markedsføre seg i andre kanaler, eller gjøre det mer attraktivt å jobbe hos seg, med goder som ferier, firmaturer, bonuser og for eksempel jobb hver tredje helg framfor annenhver helg. Hotell D sier at «problemet er ikke å finne folk, men å finne gode folk.» Her ser vi, som nevnt i punkt 2.2, at et høyt antall søkere ikke nødvendigvis betyr at rekrutteringen er vellykket. Dette fører bare til en kostbar og tidkrevende prosess med å velge ut dem som er best kvalifisert.

Alle hotellene oppgir at de bruker både intern og eksternt rekruttering. Alle hotellene søker først internt, og deretter eksternt dersom de ikke finner de rette kandidatene internt. Under punkt 2.2 blir det presisert fordeler og ulemper med begge formene for rekruttering. Hotellene bruker først og fremst intern rekruttering for å løfte fram sine egne ansatte, og gi dem en sjanse til å utvikle seg og klatre oppover i bedriften. Hotellene sparer tid og penger på intern rekruttering, da de som nevnt under punkt 2.2, slipper arbeidet med blant annet informasjonsinnhenting og intervju. Intern rekruttering er en fin måte å vise at man setter pris på sine ansatte, ved å vise at det er rom for å utvikle seg videre.

Eksternt rekruttering brukes også av alle hotellene, dersom de ikke får tak i de riktige kandidatene internt. Dette kan være en fordel, der det under punkt 2.2 blir nevnt at ting blir sett på med nye øyne, erfaringer og ideer. Ulempen som nevnt under samme punkt er at det er

kostbart for bedriften, og ansatte kan føle seg truet av at noen kan komme og overta arbeidet deres. Hotell E bruker begge former for rekruttering og er alltid på jakt etter den beste. De ser på intern rekruttering som en fordel, da kandidaten allerede har gode kunnskaper om hotellet.

Begge former for rekruttering har sine fordeler og ulemper. Det er selvsagt positivt for de ansatte ved bruk av intern rekruttering, da de ser at det er muligheter for å vokse i bedriften. En negativ ting med intern rekruttering er at personer utenfra ikke har like stor sjanse til å få en fot innenfor bedriften. Nyutdannede personer kan muligens ha problemer med å skaffe seg jobb, dersom stillinger ikke lyses ut eksternt. En mulighet for bedriftene er å lyse ut stillinger både internt og eksternt samtidig, og ut i fra alle søkerne, velge dem som er best egnet, uavhengig av om de allerede jobber i bedriften, eller kommer utenfra. Dette kan eventuelt bli mer kostbart for bedriften, men til gjengjeld kan de få bedre tilgang til de beste kandidatene. En annen mulighet er at bedriftene kan arrangere caseoppgaver der de setter sammen et team, der for eksempel halvparten består av den eksisterende ledergruppen, og den andre halvparten er søkere som har kommet videre etter intervjuprosessen. Her kan teamet få en case som skal løses, og lederteamet ser hvem de synes det er best å samarbeide med, og hvem som passer inn i arbeidsmiljøet.

5.6 Tidligere forskning på området

Tone Therese Linge har, som tidligere skrevet om i punkt 2.3, gjort forskning på dette området som er aktuelt for denne oppgaven. I hennes forskning kom det fram at de fleste som jobbet innen renhold var kvinner av minoritetsbakgrunn. Dette nevnes også av noen av hotellene i studien til denne oppgaven. Hotell A oppgir for eksempel at de har ca. 90% kvinner i housekeeping avdelingen. En måte å få flere menn inn i yrket på, er å tilby høyere lønn, men ettersom hotellene ikke har problemer med bemanningen i housekeeping, er det

mest sannsynlig ikke et alternativ å høyne lønnen for å få flere interesserte av begge kjønn. Mange med minoritetsbakgrunn blir ansatt som for eksempel vaskehjelp, fordi dette er jobber som nordmenn ofte ikke vil ha. Som nevnt i punkt 2.1.3, er det dyrt for staten å ha borgere utenfor arbeidslivet, og det er lettere for dem med minoritetsbakgrunn som gjerne ikke kan språket, eller har utdanning, å få slike jobber.

I studien til Linge nevnes det at størrelsen på det ene hotellet gjorde at det virket mer hierarkisk. Dette ble også nevnt av hotell D, der kjøkkenet hadde en tendens til å bli hierarkisk på grunn av kulturer. Mange av hotellene oppga at de spiser sammen i lunsjen, og på den måten skaper ett tettere bånd til hverandre.

I studien til Linge ble språk sett på som en utfordring, i likhet med de fleste hotellene i denne oppgaven. Mange av hotellene ønsker at alle skal snakke og beherske norsk, og noen av hotellene arrangerer norskkurs for dem som måtte ønske dette. Dette må være den beste måten for hotellene å oppnå en stab som snakker norsk. Alle hotellene bør arrangere norskkurs, og dette kan for eksempel arrangeres i arbeidstiden, der alle som ikke snakker språket er pliktet til å delta, med en avsluttende eksamen der de som ikke består må arbeide inn igjen alle timene som ble brukt på kurset. På denne måten kan hotellene sikre seg mot dem som bare går på kurs i arbeidstiden og som ikke er interessert i å lære språket, men heller bare møter opp isteden for å jobbe.

Ved mer mangfoldige arbeidsplasser blir kommunikasjonen lettere, men også mer komplisert. På et hotell, kan det være en styrke å ha en mangfoldig stab som jobber i resepsjonen, som kan forstå kunder med samme etniske bakgrunn som en selv har. Noen av hotellene i denne oppgaven nevner spesifikt dette med at de ansatte som snakker et annet språk kan snakke med

gjester som snakker det samme språket. Derfor ville det vært en fordel om flere av hotellene hadde en flerkulturell stab i resepsjonen, der gjestene kan kommunisere på morsmålet sitt, og føle seg litt ekstra sett og ivaretatt.

I studien fra Linge, kommer det fram at det ene hotellet arrangerte en internasjonal dag en gang i året der de laget mat fra hjemlandet sitt. Dette ble også nevnt av de fleste av hotellene i denne oppgaven, der de med minoritetsbakgrunn fikk mulighet til å lage mat til de ansatte. Dette er en fin måte å bli kjent med nye kulturer på. For å inkludere de forskjellige kulturene enda mer, kunne det vært en idé å arrangere temakvelder for de ansatte og gjerne også for gjestene, der temaet var de ulike landene som er representert på hotellet, der for eksempel det arrangertes en egen Polen-aften, der alle de polske som arbeidet på hotellet, laget polsk mat, fortalte historier og gjerne dekorerte hotellet med ting som var typisk for Polen.

I Linges forskning, under punkt 2.3 kommer det fram at de forskjellige minoritetene ofte danner grupper der de sitter sammen med andre som er fra samme kultur. Dette ble også nevnt av noen av hotellene under punkt 4.6, der de fra samme land ofte satt sammen. Hotell E hadde funnet en god løsning på dette, da de gikk inn i «klikkene» og snakket med alle sammen, og deretter løste opp klikkene slik at alle måtte blande seg og snakke med hverandre. Dette er nok den beste måten å gjøre det på. Grupperinger innad i hotellene, med personer fra samme etnisitet og kultur, kan gjerne skape splittelser og føre til baksnakking og mobbing. Derfor er det viktig å aktivt jobbe for et inkluderende arbeidsmiljø, der alle føler seg sett og hørt. En mulighet er å trekke lapper om hvilket bord de ansatte skal sitte ved i lunsjen, eller ha som en regel at man ikke har lov til å sitte ved siden av samme person som man satt ved siden av i lunsjen i går.

6.0 Oppsummering av funn og konklusjon

Under punkt 4 er det blitt presentert funn fra intervjuene som er gjennomført med forskjellige hoteller i Rogaland. Resultatene viser at de fleste informantene har kontroll på hva mangfold betyr, og hvordan de jobber aktivt for å få til et bra arbeidsmiljø. Dette er viktig for lederne å tenke over, nettopp for og bevisst jobbe videre med mangfoldet, og ta bevisste valg i forhold til ansettelsesprosess, arbeidsmiljø og det å ta vare på sine ansatte. Funnene i denne oppgaven viser ikke noen vesentlige forskjeller mellom teori og intervju, men heller intervjuene som bekrefter teoriene. Kjønn og etnisitet kommer fram som de viktigste faktorene for informantene, der en balanse mellom kjønnene er ønsket, særlig i ledergruppene. Det kommer også fram at hotellene verdsetter mangfold, og ikke kunne klart seg uten. Det er viktig å respektere hverandre, lære av hverandre og være åpen for alle kulturer og etnisiteter.

Selv om alle informantene er enige om at et mangfoldig arbeidsmiljø er det beste, kan det også skape utfordringer, særlig i forbindelse med språk. Mange av informantene oppgir at språklige utfordringer kan sette et preg på arbeidsmiljøet, men noen av dem jobber aktivt med å bedre situasjonen gjennom å tilby norskkurs til dem som behøver det. Noen av informantene sender ut spørreundersøkelser for å høre hvordan de ansatte har det på jobb, og noen av lederne er flinke til å ha samtaler med de ansatte. Dette kan påvirke arbeidsmiljøet i positiv retning.

Fordelen med et mangfoldig arbeidsmiljø er at man får forskjellige impulser og meninger. Dette fører til mange ideer som kan bygges videre, og utvikle bedriften internasjonalt. De ansatte lærer hverandre å kjenne, og lærer å arbeide sammen med forskjellige kulturer som gjerne gjør ting på andre måter. Ulempen med et mangfoldig arbeidsmiljø er, som informantene sier, språket. At det fort kan oppstå misforståelser og grupperinger basert på

etnisitet og språk. Derfor er det viktig å bryte opp grupperingene, og sette sammen personer som kanskje ikke snakker sammen til vanlig.

Hotellbransjen er svært mangfoldig, og kommer mest sannsynlig alltid til å være det, så derfor er det viktig for lederne på hotellene å omfavne ulikhetene, og se hvilke muligheter dette skaper. Mangfold kan med fordel forskes mer på, og det hadde vært interessant og sammenlignet mangfoldige bedrifter, med mindre mangfoldige bedrifter, og sett på forskjeller i forhold til resultater, men også det medmenneskelige.

Gjennom intervjuer med ledere for forskjellige hoteller, kan det konkluderes med at alle sammen setter stor pris på mangfold, selv om språket kan by på utfordringer. Informantene ser på mangfold som en ressurs, der nye synspunkt og lærdom kommer til overflaten. Det er uenighet om hvorvidt lederne er gode mangfoldsledere, der noen sier at de behersker det i stor grad, mens andre sier at de ikke har den kompetansen. Hvorvidt de mener de besitter den kompetansen eller ikke, vil nok det mangfoldige arbeidsmiljøet på alle hotellene si at de innehar en kunnskap om mangfold som fungerer for dem.

7.0 Litteraturliste

Borgerud, I. M., Due, A. M., Nordaas, R. & Næss, M. (2007). *Arbeidsrett. Særlig om omstilling i offentlig sektor*. Universitetsforlaget AS.

Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (Red.). (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Egerdal, Å. (Red.). (2020). *HR boka*. (2. utg.). Gyldendal.

Grimsø, R. E., Egerdal, Å. & Sanyang, F. A. (2015). *Personaladministrasjon – teori og praksis*. Gyldendal akademisk.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Cappelen akademisk forlag.

Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* (LOV-2017-06-16-51). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestillingsloven>

Linge, T. T. (2016). Mangfoldsledelse. I B. O. Roaldseth (Red.), *Filosofi og ledelse – en antologi om dialogen som nøkkel til forståelse* (s. 188-205). Hertervig Forlag Akademisk.

Meld. St. 14 (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/?ch=4>

Nordhaug, O. (2002). *LMR – ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. (3. utg.). Universitetsforlaget AS.

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1 – informasjonsskriv

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet; «*Ser lederne på hoteller i Rogaland på mangfold blant ansatte som en ressurs?*»

Hei.

Dette er en forespørsel som er sendt ut til deg som er leder/mellomleder ved et hotell i Rogaland. Formålet med dette er å finne ut hva du som leder tenker om mangfold blant ansatte på din arbeidsplass. Videre kan du lese litt informasjon om prosjektet.

Formål

Dette er et kvalitativt intervju som vil bli brukt i den avsluttende bacheloroppgaven i hotelledelse på hotellhøgskolen ved universitetet i Stavanger. Den foreløpige problemstillingen til oppgaven er; «I hvilken grad oppleves mangfold blant ansatte på hoteller i Rogaland som en ressurs?».

Noen av temaene i intervjuet vil omhandle mangfold på arbeidsplassen, kompetanse om mangfold og rekruttering og kvotering.

Hvorfor du får forespørsel om å delta.

Det er ønskelig å hente inn data fra forskjellige hoteller i Rogaland, og det er derfor du som leder/mellomleder for ditt hotell blir kontaktet. Jeg henvender meg til mellom 5 og 10 hoteller i Sola, Sandnes, Stavanger og Jæren.

Personvern

Det er frivillig å delta i forskningsprosjektet, og dersom du velger å delta, kan du trekke samtykket når som helst, dersom du ikke lenger ønsker å delta.

Det er anonymt for deg å delta og ingenting som skrives i oppgaven vil kunne gjenkjennes. Opplysningene blir behandlet i samsvar med personvernregelverket. Verken ditt navn eller navn på hotellet vil bli beskrevet i oppgaven. Det blir tatt notater underveis i intervjuet, og ditt navn og personopplysninger vil ikke bli lagret på samme sted som selve intervjuet. Det vil kun være Sine Gysland, siste års student ved NHS, og ansvarlig for denne bacheloroppgaven, og Åse Helene Bakkevig Dagsland, veileder for denne oppgaven, som vil ha tilgang til disse opplysningene gitt i intervjuet.

Bacheloroppgaven skal etter planen leveres 15. mai 2023, og alle data vil bli slettet umiddelbart etter sensur.

Har du noen spørsmål om prosjektet, ta kontakt med:

Sine Gysland

- E-post: [REDACTED]

Åse Helene Bakkevig Dagsland (Veileder)

- E-post: [REDACTED]

(E-posten til student og veileder ble skrevet i informasjonsskrivet, men fjernet i vedlegg 1 for innlevering av oppgaven på grunn av personvern)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjulengde: 20 til 40 min

Anonymt: Hotellene er navngitt som hotell A-F

Det ble persistert at i dette intervjuet er det fokus på det synlige mangfoldet som forskjellige kulturer, forskjellige aldre og kjønn og fysiske evner.

Spørsmål 1: Mangfold

- Hva tenker du på når du hører ordet mangfold?
- Hvor tror du dine tanker om mangfold kommer fra? (Arbeidserfaring, utdanning, livserfaring)
- I hvilken grad vil du si at din bedrift har mangfold blant ansatte?
- I hvilken grad foretrekker du som leder et mangfoldig arbeidsmiljø?

Spørsmål 2: Rekruttering

- Hvor stor vekt legger du på mangfold i ansettelsesprosessen?
- Hvilken form for rekruttering bruker dere? (intern/ekstern)

Spørsmål 3: Kvotering

- I hvilken grad driver din bedrift med kvotering, slik at for eksempel noen har et fortrinn i ansettelsesprosessen?

Spørsmål 4: Arbeidsmiljø

- Hvordan opplever du at mangfoldet påvirker arbeidsmiljøet?
- Kan du beskrive noen konkrete episoder der du har opplevd at mangfold påvirker arbeidsmiljøet på en positiv måte?

Spørsmål 5: Mangfoldsledelse

- Hva gjør du som leder, for å fremme et godt arbeidsmiljø?
- Hvilke holdninger mener du er viktig for å kunne lede en mangfoldig bedrift?
- I hvilken grad mener du at du som leder besitter den kompetansen som trengs for å lede en mangfoldig bedrift, og ivareta et godt arbeidsmiljø?
- Eventuelt utdyp, hvordan kan kompetansen bedres, dersom den oppleves som manglende?

Spørsmål 6: Fordommer

- I hvilken grad har du opplevd fordommer mot for eksempel andre kulturer hos deg selv eller blant dine kollegaer eller medarbeidere?
- Hvordan har du eventuelt løst dette?

Spørsmål 7: Tilrettelegging

- På hvilken måte legger dere til rette for mangfold på arbeidsplassen?
 - Mat i kantinen
 - Uniform

Har du noe mer du ønsker å tilføye?