



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

BØKBAO

Bacheloroppgave i økonomi og
administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING: Organisasjon og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: Tilhørighet gir trygghet og tiltakslyst: Organisasjonsidentifikasjon og ytringsklima i hotellbransjen.

ENGELSK TITTEL: Belonging leads to security and empowerment to take action: Organizational identification and freedom of speech at work in the hotel business.

FORFATTERE (**NB!** maks tre studenter pr oppgave):

Kandidatnr:
2124

.....

2102

.....

.....

Navn:

Ann Kristin Whist Haarr

.....

Imre Gulbrandsen

.....

.....

VEILEDER:

Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim

Forord

Det er med stor glede at vi har gjennomført denne bacheloroppgaven i økonomi og administrasjon. Dette er et samarbeidsprosjekt mellom to personer som ikke kjente hverandre fra før. Til tross for aldersforskjell og ulike bakgrunner, delte vi et felles mål om å produsere verdifull forskning her på Universitetet i Stavanger. Våre forskjellige perspektiver og erfaringer komplementerte hverandre. Det førte til et dynamisk og fruktbart samarbeid. Sammen klarte vi å få frem forskjellige synsvinkler og utfordre hverandres antagelser. Dermed opplevde vi å få en større forståelse for temaet. Prosessen med å skrive denne bacheloroppgaven har gitt oss dypere innsikt i et tema vi er svært interessert i.

Vi er takknemlig for alle personene som bidro til dette prosjektet. Takk til den rause hotelldirektøren og de ansatte på hotellet. De delte verdifull erfaring og innsikt med oss slik at vi kunne gjennomføre denne forskningen. Vi takker for deres tid og vilje til å dele sin kunnskap og erfaring med oss. Takk til vår veileder Marte Cecilie Wilhelmsen Solheim for gode innspill og støtte under hele prosjektet.

Avslutningsvis håper vi at denne oppgaven vil bidra til en verdifull innsikt i sammenhengen mellom ytringsklima og organisasjonsidentifikasjon.

Vi ønsker å motivere andre til å ta utfordringen å jobbe med ukjente personer i samarbeidsprosjekter. Vi tror at det å jobbe med personer som bringer forskjellige perspektiver og erfaringer frem i lyset kan føre til innovative og betydningsfulle resultater.

Stavanger, 3. Mai 2023 Imre Gulbrandsen og Ann Kristin Whist Haarr

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven ønsker vi å se nærmere på om det er en sammenheng mellom organisasjonsidentifikasjon og ytringsklima i hotellbransjen. Oppgaven vil ta for seg denne sammenhengen i lys av tidligere forskningsrapporter fra flere verdensdeler (Kassing, 2000) (Yao et al., 2019) (Tinwala og Biswas, 2020) med beste evne har vi prøvd å knytte disse rapportene opp mot vår egen forskningsrapport i Norge.

Abstract

In this bachelor thesis we wish to see if there is a connection between organizational identification and freedom of speech at work in the hotel business. This thesis looks at this connection considering previous research from different parts of the world (Kassing, 2000) (Yao et al., 2019) (Tinwala og Biswas, 2020), compared to the results of our own research in Norway.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	2
<i>Sammendrag</i>	3
<i>Abstract</i>	3
1. Innledning	6
1.1 Motivasjon og bakgrunn.....	6
1.2 Presentasjon av problemstilling	9
1.2 Begreper og definisjon	10
1.3 Forkortelser	12
1.4 Struktur	13
2. Teori	13
2.1 Tidligere forskning	14
2.2 Amerikansk studie.....	14
2.3 Kinesisk studie	15
2.4 Indisk studie.....	16
2.5 “Organizational identification theory og social identity theory”.....	17
2.6 Selvdetermineringsteori.....	19
2.7 «Psychological safety».....	20
2.8 Beste praksis	20
2.9 Autonomi	22
2.10 Prestasjonsbasert lønn	22
3. Metode	23
3.1 Kvalitativ metode.....	23
3.2 Validitet og reliabilitet	24
3.3 Etikk og moral	25
3.4 Valg av intervjuobjektet	26
3.5 Utarbeiding av intervju guide.....	26
3.6 Testintervju.....	27
3.7 Intervjuprosessen.....	27
4. Analyse	30
4.1 Analyse av intervjuene – Direktør	31
4.2 Identifikasjon hos direktøren.....	31

4.3	Ytringsklima hos direktøren	33
4.4	Struktur, kultur og identifikasjon	34
4.5	Netto promoter score (NPS).....	36
4.6	Verdier og visjoner	37
4.7	Erfaring med turnover.....	39
4.8	Avslutning og oppsummering – Direktøren.....	40
4.9	Analyse av intervjuene – Ansatte.....	41
4.10	Introduksjon – ansatte	41
4.11	Identifikasjon og motivasjon hos de ansatte	42
4.12	Verdier og visjoner hos de ansatte	45
4.13	Ytringsklimaet på hotellet.....	47
4.14	Autonomi, ytringsklima og identifikasjon	50
4.15	Avslutning på intervjuet	51
4.16	Oppsummering av intervjuene	52
5.	<i>Konklusjon</i>	53
6.	<i>Kritiske refleksjoner</i>	54
6.1	Videre arbeid	57
7.	<i>Litteraturliste</i>	58
8.	<i>Vedlegg</i>	61
8.1	Intervju med direktøren	62
8.2	Intervju med de ansatte.....	63

1. Innledning

Denne delen vil ta for seg en gjennomgang av motivasjon, og bakgrunnen for oppgaven. Deretter vil vi ha en presentasjon av problemstillingen, før vi går gjennom sentrale begrep og definisjoner. Avslutningsvis vil vi gå gjennom strukturen i oppgaven.

1.1 Motivasjon og bakgrunn

Etter flere besøk på store hotellkjeder i Norge opplever vi at de ikke bare selger en seng å sove i. Flere tilbyr et helt «senter» med opplevelser der du kan nyte alt fra gode matopplevelser og aktiviteter med mer om man ønsker det. Alt er godt planlagt fra hotellets side, interiør, musikk og lukt gjør at følelser blir knyttet sammen i harmoni. Det er helheten som skaper opplevelsen. Vi trenger ikke å gå ut av hotellet for det er så godt å være her. Det er magi, man kobler av fra verden der ute og bare nyter. Et god pusterom. Så kan man spørre seg, hvor er destinasjonen? Er det hotellet du besøker alene eller er det byen? Det kan du velge selv. Produktet som blir levert til gjesten er ferskvare, det vil si at de lager produktet her å nå, dagen i dag kan ikke selges i morgen. Man trenger et helt maskineri av arbeidstakere for å få dette til. Hvordan kan man få arbeidstakerne til å gå i samme retning?

Muligens en tydelig visjon og mål for bedriften og de ansatte, og den felles kulturen de har. Det virker som de har høy motivasjon og engasjement som kan smitte over på gjesten. Som gjest kan man oppleve at det er en slags rød tråd i hvordan alt henger sammen på hotellet. De ansatte har forskjellige personligheter, men de klarer å gå i samme retning. Det er slik vi oppfatter det, og man kan lure på hvordan de får det til? Vi valgte en hotellbedrift som forskningsbase fordi vi synes produktet de leverer er så unikt. Hotellbransjen er en stor del av verdensøkonomien. Den er faktisk så stor at hotell- og reiselivsbransjen utgjør hele 10% av verdens bruttonasjonalprodukt (Okumus et al., 2020, s. 24). Reiselivsnæringen er en stor og viktig bransje i Norge og hotellnæringen er en viktig del av dette.

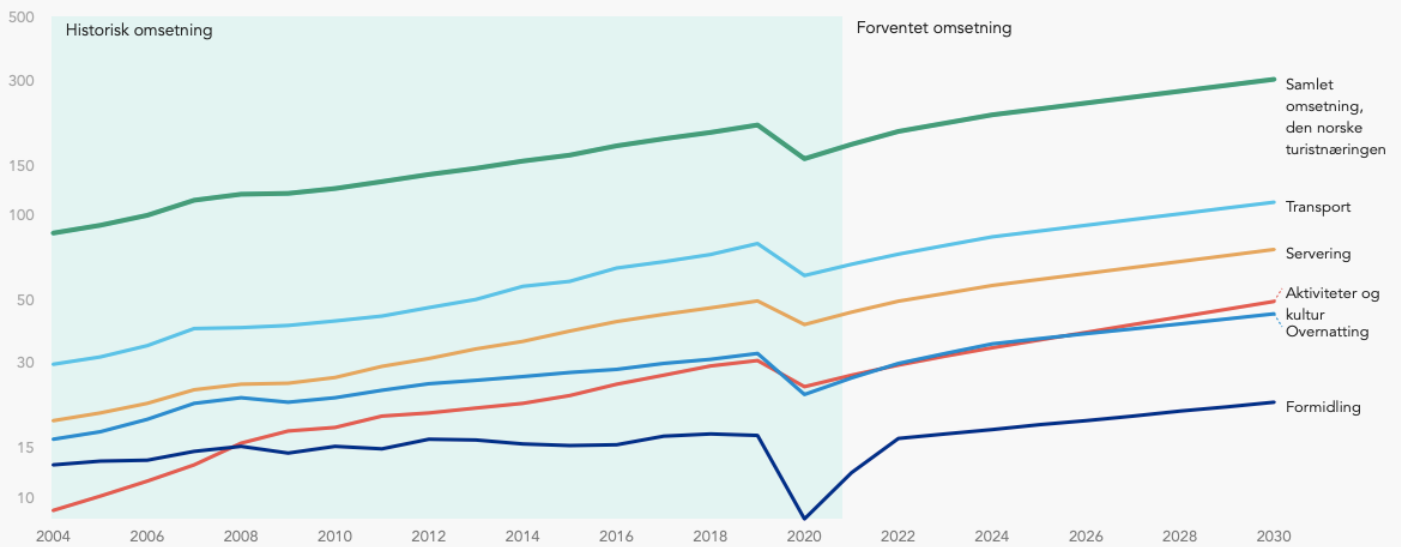
Overnattingsbedriftene er hjørnesteiner i norsk næringsliv. Reiselivet setter hele Norges land i arbeid, de er gode arbeidsplasser for ungdom og viktige integreringsbedrifter. Over halvparten av de ansatte har utenlandsk bakgrunn, og en tredjedel av de ansatte er under 24 år i denne bransjen. Mange arbeidstakere starter karrieren med å jobbe som servitør på en restaurant eller som resepsjonist på et hotell. (NHO, 2023).

Prognoser fra NHO viser at reiselivsnæringen er en bransje som utvikler seg hyppig. De skriver at omsetningen i reiselivet er ventet å vokse med 45 prosent frem mot 2030 (NHO, 2023). Ifølge Menons prognoser vil den samlede reiselivsomsetningen i Norge være på 300 milliarder kroner i 2030. (NHO, 2023).

Bransjen fikk utfordringer under pandemien. Tall fra SSB viser at hotellnæringen er tilbake til der den var før korona pandemien og næringen er nå klar for å komme tilbake til den gode utviklingen som var før pandemien (NHO, 2023). Nordmenn fikk øyene opp for å feriere i eget land under koronaen og det viste seg å vedvare (NHO, 2023). «Pandemien gjorde at flere nordmenn oppdaget Norge som ferieland.» (NHO, 2023). Figur 1. viser omsetningen til reiselivsnæringen siden 2004 og prognoser frem til 2030. Man kan se at 2020 og 2021 var dårlig år, men at det nå er tilbake på topp.

Historisk og forventet utvikling i omsetning i norsk reiselivsnæring fra 2004 til 2030

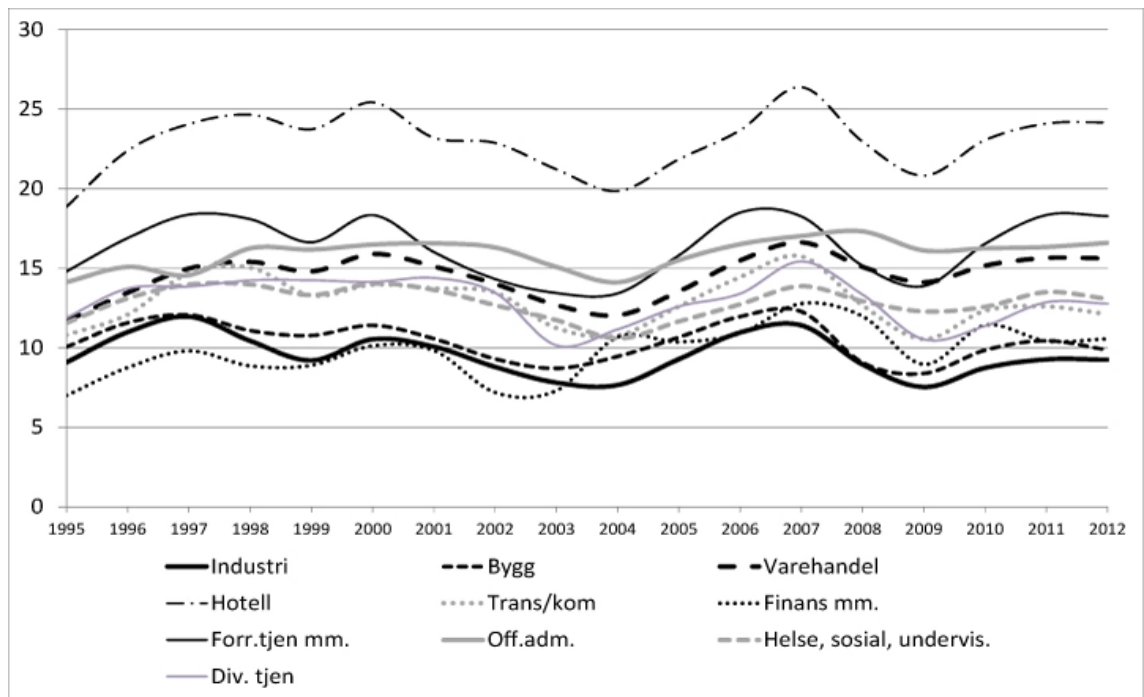
Reell og forventet omsetning i milliarder NOK



Grafikk: NHO Reiseliv • Kilde: Rapporten "Norsk reiseliv før, under og etter pandemien", utført av Menon Economics • Last ned bilde

(Figur 1. Historisk og forventet utvikling i omsetning i norsk reiselivsnæring fra 2004 til 2030.) (NHO. 2023)

En utfordring som rammer hotellbransjen i hele verden er en høy turnover (Evensen, 2021, s. 2-3). Turnoverraten spiller en sentral rolle i alle bransjer og det kan være mange grunner til høy turnover. Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke to av disse grunnene og hvordan de henger sammen med hverandre. Figur 2. viser turnover i forskjellige bransjer i Norge. Hotellbransjen ligger markant over de andre næringene.



(Figur 2. Turnover i hotellbransjen 1995-2012. Dale-Olsen, 2016.)

1.2 Presentasjon av problemstilling

Vi ønsker å undersøke ytringsklimaet blant de ansatte, og graden av organisasjonsidentifikasjon. Det har tidligere blitt vist at disse henger sammen, og at graden av identifikasjonen med bedriften gir tegn til et godt eller dårlig ytringsklima (Kassing, 2000, s. 387-396). Dette ønsker vi å se nærmere på ved hjelp av andre metoder, teorier og kulturelle vinkler.

Økt organisasjonsidentitet og et godt ytringsklima internt blant ansatte og ledelse kan henge sammen. I en bedrift som har tydelig visjon, mål og kultur, kan den ansatte få økt motivasjon og engasjement. Når den ansatte føler tilhørighet og eierskap til kulturen i bedriften, kan den være sterkere rustet til å ytre seg positivt om bedriften. Den vil også jobbe mer effektivt da den vet mål og mening med jobben. Den ansatte kan oppleve å være en del av noe som er større enn seg selv (Mikkelsen, 2019, s. 50-51). Kollegaer med forskjellig bakgrunn, nasjonalitet og ansvarsområder kan samarbeide på en bedre måte når de har samme kulturforståelse for den bedriften de jobber i. Man trenger ikke bruke tid på elementære uenigheter da man vet hvilken vei målet er. Arbeidstaker kan da oppleve anerkjennelse og at man blir sett (Mikkelsen, 2019, s. 50-51).

Vår nysgjerrighet for temaet førte oss fram til den amerikanske, - kinesiske og indiske studien som vi har valgt å studere videre på (Kassing, 2000) (Yao et al., 2019) (Tinwala og Biswas, 2020).

Vi valgte denne bedriften fordi vi oppfatter at den har en tydelig visjon innad i bedriften og utad i mediene. Vi så for oss at en bedrift som hadde tydelighet i dette ville få ansatte med en sterkere organisasjonsidentifikasjon enn firmaer som ikke har fokus på visjon og mål i like stor grad. Vi antar at bedrifter med tydelig visjon og mål tiltrekker seg en egen gruppe personligheter, som ønsker å kjenne tilhørighet til nettopp denne bedriften med de målene og visjonen den har.

1.2 Begreper og definisjon

I oppgaven er det viktig å sette klare definisjoner for hva yringsklima er. Dette kapitlet vil også ta for seg noen sentrale begreper som kan være fint å ha en klar definisjon på før man tar for seg teorien.

I oppgaven ønsker vi å se på yringsklima på arbeidsplassen, spesielt med teorier som «psychological safety». Med yringsklima menes det i hvor stor grad man føler at man kan komme med tilbakemeldinger, ta ordet i møter, snakke om uønskede hendelser og generelt «takhøyden» i samtaler med kollegaer og ledere (Kvalnes, 2019, s. 7). Alle fellesskap har et yringsklima som man kan ha et aktivt eller et ubevisst forhold til. «Det er mulig å styrke yringsklimaet i en organisasjon gjennom å ta aktive grep og trene på hvordan en kommuniserer med hverandre» (Kvalnes, 2019, s. 7). Yringsklima er en viktig del av enhver organisasjon. Øyvind Kvalnes skriver «yringsklima i en organisasjon er avgjørende for hvordan ledere og medarbeidere utveksler kunnskap og ideer, og for hvordan de gir hverandre støtte og motstand på jobb» (Kvalnes, 2019).

Organisasjonsidentifikasjon (OI) er hvor mye et individ ser på seg selv i enighet med en organisasjon (Brown, D, A, 2017, s. 1). Det er 50 år siden man begynte å studere OI og de siste årene har det blitt studert hyppigere (Brown, D, A, 2017, s. 1). Vi vil se nærmere på

organisasjonsidentifikasjon i teorikapittelet 2.5 – «organizational identification og social identity theory».

Videre til verdier og visjon i en bedrift. Verdier er retningslinjer for hvordan vi mennesker tenker, føler og snakker. Verdier er forskjellig hos nesten alle mennesker og det trekker oss mot spesifikke retninger og påvirker hvordan vi handler, og hva vi gjør i ulike situasjoner. Da verdier er retningslinjer, vil det også være nyttig for bedrifter å ha verdier for å lede alle mot et felles mål på arbeidsplassen. Verdiene til en bedrift kan være med på å motivere de ansatte til å fullføre jobben eller gjøre et ekstra godt stykke arbeid på arbeidsplassen. Mennesker som handler i tråd med verdiene til organisasjonen eller bedriften kan være en stor fordel. Dette skal komme vi inn på senere i oppgaven (Mikkelsen, 2019, s. 45-46).

Ifølge en studie fra Jameison og O'Mara er det en rekke visjoner som kan være viktigere for noen arbeidstakere enn andre (Mikkelsen, 2019, s. 50-51). Dette kan endres med tiden, og spesielt i krisetider kan arbeidstakere sette mere pris på visse verdier enn andre. I en pandemi kan for eksempel en verdi om helse og velvære bli viktigere enn før. Visjonene som ble satt mest pris på i studier er blant annet: egne valg, frihet, respekt, verdighet, finansiell sikkerhet, inkludering på jobb og selvutvikling (Mikkelsen, 2019, s. 50-51).

En visjon er et overordnet og ambisiøst mål som en bedrift ønsker å nå, og som beskriver bedriften. Visjoner er ofte veldig ambisiøse, og gir bedriften en retning. Den skal skape fokusering på hvilke verdier som er viktige (Carson, G.S. & Skauge, T. 2021, s. 259). Et eksempel på en slik visjon er Disneys: «make people happy». Det er viktig at visjonen er enkel og tydelig å forstå. Visjonen eller målet kan være med på å knytte organisasjonen sammen, og man jobber sammen for å nå visjonen. Kjernen i dette er motivasjon. Mål kan være med på å øke prestasjonen til medarbeidere, det kan være med på å påvirke handlinger, valg, og styrke innsatsen i arbeidet. Hvis en arbeidstaker har et felles mål med bedriften, vil den yte godt. Denne fordelene er bare til stede dersom arbeidstakeren har den kompetansen den trenger for å nå målene og visjonen (Mikkelsen, 2019, s. 50-51).

Så til turnover. Når noen slutter i en organisasjon kalles det turnover. Både høy og lav turnover rate kan medføre en del komplikasjoner og utfordringer. En lav turnover rate kan tyde på at organisasjonen ikke gror, den får ikke noen nye innfallsvinkler og kan «stivne».

En høy turnover rate kan bety en del ting, blant annet dårlig arbeidsmiljø eller at konkurrerende bedrifter eller bransjer kan tilby noe bedre for arbeidstakeren (Mikkelsen, 2019, s. 94-95).

Høy turnover rate kan ha konsekvenser for både arbeidstaker og arbeidsgiver. For arbeidsgiveren kan det være vanskelig å fylle den ledige stillingen. Hele rekrutteringsprosessen kan koste mye tid, penger, og ikke minst mister bedriften den verdifulle kunnskapen til den tidligere ansatte. Bedriften må bruke store ressurser på trening og opplæring av den nye ansatte, dette kan være svært tidkrevende og kostbart (Mikkelsen, 2019, s. 94-95). For arbeidstaker som slutter kan det være utfordrende å måtte bruke masse tid på å finne seg en ny jobb, bli kjent med nye mennesker, og ta farvel med gamle. De arbeidstakerne som er igjen på arbeidsplassen når noen slutter, kan oppleve at de får dårlig arbeidsmiljø. Da de kan miste verdifull kunnskap når noen slutter. Derfor ligger det til grunne at man ikke vil ha en for høy turnover rate (Mikkelsen, 2019, s. 94-95). «høy turnover kan tyde på at arbeidsmiljøet ikke er godt, eller at arbeidsbetingelsene er bedre i konkurrerende virksomheter» (Mikkelsen, 2019, s. 95).

Som nevnt har hotellbransjen en unormalt høy turnover rate (Evensen, 2021, s. 2-3). Noen teorier og studier kan vise sammenhengen mellom organisasjonsidentifikasjon og turnover (Kassing, 2000, s. 388).

1.3 Forkortelser

Det er flere forkortelser som er blitt brukt i denne oppgaven. Vi har valgt å nevne de nedenfor i dette avsnittet.

- Næringslivets hovedorganisasjon (NHO)
- Organisasjonsidentifikasjon (OI)
- «Sosial identity theory» (SIT)
- «Netto promoter score» (NPS)

1.4 Struktur

Oppgaven er delt inn i 8. kapiteler. I kapitel. 1, ønsker vi å introdusere oppgaven og problemstillingene og hvorfor vi tenker at akkurat dette temaet er viktig å studere. I kapittel. 2, vil vi gå gjennom tidligere forskning og teorier samt begreper som er relevante for forskningen. Kapitel. 3, vil dreie seg om metoden vi har valgt og hvordan den har blitt gjort. I kapitel. 4, vil vi diskutere funnene fra metode i samsvar med teoriene og annen forskning rundt samme tema. Kapitel. 5, vil være vår konklusjon med arbeidet og ta for seg svarene på vår problemstilling. Kapitel. 6, vil handle om svakhetene og styrkene ved forskningen vår, og hva vi tenker det er hensiktsmessig å forske videre på. Kapitel. 7, vil vise litteraturlisten. Kapitel. 8, vil vise til vedleggene i oppgaven.

2. Teori

I dette kapitelet vil vi gå gjennom tidligere forskning og teori tilknyttet organisasjonsidentifikasjon, ytringsklima og hotellbransjen. Først og fremst ønsker vi å vise til tidligere studier som er gjort innenfor dette feltet. Vi tenker at disse studiene er relevante for oppgaven, dette til tross for at de er bygget opp på en annen måte enn hvordan vi ønsker å skrive vår oppgave. De bruker blant annet en annen metodikk i disse oppgavene. I tillegg kommer de fra andre land med forskjellige kulturer og normer, men de har fortsatt mye til felles med vår oppgave. Ved å bygge videre på disse studiene håper vi å gi bacheloroppgaven mer dybde og troverdighet.

Vi ville utforske og se om teoriene vi valgte ville påvirke hverandre og om de hadde en synergieffekt. Vi ønsket å ta med disse teoriene da vi føler de er sterkt relevante til problemstillingen, og at de skaper et bedre teoretisk grunnlag for oppgaven. Det finnes muligens flere teorier som kunne vært relevante som vi ikke har valgt å ta med i oppgaven. Et eksempel på dette er «marketplace of ideas» som vi ikke benyttet oss av i denne oppgaven. Vi opplevde at denne teorien omfavnet mange temaer og vi var bevisste på vårt utvalg av teori og avgrensning. (Moorman et al, 2019)

Etter presentasjonen av tidligere forskningsarbeid, vil vi vise til teorier som er relevante i faget. Spesielt er det teorier som handler om identifikasjon med bedrifter, og hvilke effekter det har på en arbeidstaker. Det vil være teorier som handler om ytring på arbeidsplassen, hva det gjør med arbeidsmiljøet, og strukturen på arbeidsplassen. Blant annet overordnede HRM teorier som kan trekkes inn i problemer som hotellbransjen møter. Det vil være rom for å se på hva årsakene kan være til at verdiene i en bedrift er så viktige å ha på plass.

2.1 Tidligere forskning

Tidligere forskning vil legge et godt grunnlag for problemstillingen vår, og hvilke svar vi kan forvente. Det er blitt gjort mange studier og undersøkelser på organisasjonsidentifikasjon i flere forskjellige kulturer og verdensdeler. Studiene vi har valgt å nevne nedenfor har tatt for seg organisasjonsidentifikasjon og ytringsklima, eller bare først nevnte. Undersøkelsene er som regel gjort med en kvantitativ metode. Derfor tenkte vi at det kunne være interessant å undersøke temaet nærmere i Norge, og med en annen metode enn det som var brukt tidligere. Fordelen ved å bygge videre på disse studiene er at man kan validere og replikere den tidligere forskningen. Vår studie har et kvalitativt intervju som har gitt forskningen vår en dybdeforståelse, med elementer som ikke har kommet med i tidligere forskning.

2.2 Amerikansk studie.

Vår oppgave baserer seg i stor grad på undersøkelsen gjort av Jeffrey W. Kassing, hvor han studerer sammenhengen mellom ytringsklima på jobb, organisasjonsidentifikasjon og dissens. Dissens betyr det å være uenig i hva som foregår i organisasjonen og muligheten til å si fra om at du er uenig i retningslinjer eller valg gjort av organisasjonen (Kassing, 2000, s. 388).

Kassing velger i undersøkelsen en kvantitativ metode for å finne svare på om det er en sammenheng mellom disse faktorene. Dette gjør at han har fått mange respondenter, og

mye informasjon. Han får derfor et ganske helhetlig bilde i konklusjonen av rapporten sin. Dog har den en del mangler som en konsekvens av valg av metode. For det første er det ikke tatt hensyn til hvilken bransje intervjuobjektene jobbet i. Som betyr at det var et stort spekter av arbeidsplasser som ble undersøkt, noe som kan gjøre rapporten mindre nøyaktig. Grunnen til dette er at det kan være store forskjeller på tvers av bransjer og arbeidsplasser. Det kan derfor bety at det kan være interessant å forske på spesifikke arbeidsplasser og bransjer. Dette for å finne ut av hvor problemene kan ligge, og hvordan de eventuelt kan løses for å effektivisere arbeidsplassen (Kassing, 2000, s. 394).

I korte trekk ble det stilt spørsmål som viser graden av ytringsfrihet på arbeidsplassen, organisasjonsidentifikasjon og dissens til intervjuobjektet. Undersøkelsen ble gjort av over 200 mennesker hvor det var variasjon av bransje, kjønn, arbeidstid og alder. Undersøkelsen kommer frem til at det er en sammenheng mellom fenomenene, og at de avhenger av hverandre.

Til slutt i rapporten viser den til sine svakheter, og nevner at det burde forskes mer på dette. Spesielt områder med søkelys på en spesifikk bransje og med kvalitativ metodikk. Noe vi har lyst til å gjøre i vår oppgave (Kassing, 2000, s. 394).

2.3 Kinesisk studie

En annen studie som er interessant å nevne er en kinesisk studie gjort av Tang Yao, Qi Qui og Yigang Wei (Yao et al., 2019). Her undersøker de hvorfor turnoverraten hos hotellmedarbeidere er så høy som den er i Kina. De kobler dette opp mot lojalitet og ser på de ansatte som interne kunder. Studien viser til at noe av det viktigste for en hotellmedarbeider er kompensasjon for arbeidet sitt. Dette fører til økt lojalitet til hotellet og arbeidsplassen. I studien referer de til flere tidligere undersøkelser som dokumenterer at den høye turnover raten skyldes mangel på lojalitet. I tillegg til dette viser den til at hotellmedarbeidere får spesielt mye ut av økonomisk kompensasjon i arbeidet sitt, men den viser også til andre faktorer som er sentrale. Blant annet sosial involvering og selvfølelse (Yao et al., 2019, s. 2).

Denne studien brukte en kvantitativ metode, i form av en spørreundersøkelse som ble gitt ut til over 100 hotell medarbeidere i Beijing (Yao et al., 2019, s. 4). Studien kom fram til interessante funn for vår oppgave. Hotelldirektører i Kina fokuserer svært mye på kundeforholdet, og ikke like mye på forholdet til sine ansatte.

Studien viser at om hotellbransjen ønsker å få en lavere turnover, burde de ikke bare fokusere på å gi de ansatte bedre kompensasjon. Slik de gjør gjennom konkurransebasert lønn. De må også øke lojaliteten på det emosjonelle nivået til de ansatte. Videre viser studien at hotelldirektører burde sette søkelys på de ansattes mål og personlighet i jobbsammenheng. Dette vil styrke hele kjernevirksomheten i hotellet. Med dette kommer organisasjonsidentifikasjon frem som et sentralt tema i studien, og viser at dette kan være til stor hjelp med hotellbransjens høye turnover (Yao et al., 2019, s. 4-7).

Svakhetene ved studien er at den er gjort i et avgrenset område og med en kvantitativ metodikk som betyr at studien inneholder mye data, men ingen dybde i disse dataene. Den nevner at videre forskning burde fokusere på andre kulturer og med en annen metodikk, noe nettopp vi har lyst til å gjøre (Yao et al., 2019, s. 7).

2.4 Indisk studie

En indisk studie publisert i 2020, så på sammenhengen mellom organisasjonsidentifikasjon og den høye turnover i hotellbransjen i India. I studien sendte de ut en spørreundersøkelse til 50 hotelldirektører rundt om i hele India. 43 av 50 hotelldirektører valgte å svare på studien. Direktørene som godkjente studien sendte den videre til sine ansatte hvor de fikk svare og levere inn. De fikk spørsmål om identifikasjon, turnover. I tillegg fikk de spørsmål om i hvor stor grad de selv ønsker å slutte i bedriften, hvor bærekraftig bedriften var både med tanke på miljøet, men også det sosiale og økonomiske. (Tinwala og Biswas, 2020, s. 1-5)

Studien konkluderer med at det er en klar sammenheng mellom turnover og organisasjonsidentifikasjon. I tillegg til dette ser de at arbeidstakerens velferd er ekstremt

sterkt knyttet til identifikasjon med bedriften og derfor også turnover. Dette samsvarer med flere teorier om identifikasjon og HRM som vi vil se nærmere på senere i kapitlet.

2.5 “Organizational identification theory og social identity theory”.

«Organizational identification theory» også kalt OI, er en teori som omhandler individets identifikasjon med organisasjonen han eller hun jobber for. Et sentralt punkt i teorien er at hvis en organisasjon kan få et individ til å identifisere seg med bedriften, vil den ta valg i tråd med den. Med andre ord, jo mer du identifiserer deg med bedriften jo mindre valgmuligheter har du som individ. Det har vist seg at jo høyere grad av OI et individ har jo høyere grad har de av prososial atferd. Prososial atferd er det å ville hjelpe eller å gjøre konstruktivt arbeid for noen eller noe (Holmes og Howard, 2022, s. 1).

OI viser seg også å være tett knyttet sammen med lojalitet eller mangel på det, som igjen kan ha sammenheng med den høye turnovergraden i hotellbransjen som den kinesiske studien beskrev (Kassing, 2000, s.393) (Yao et al., 2019).

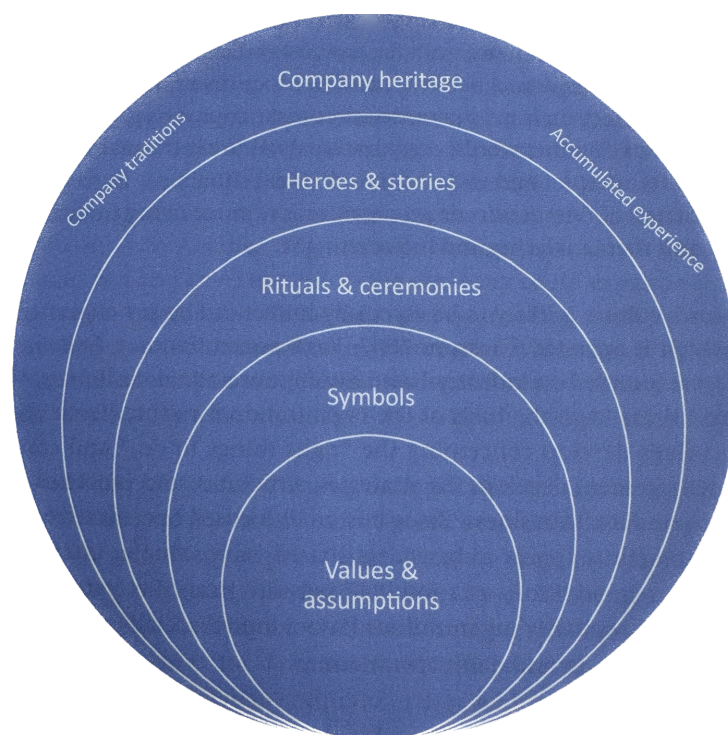
«Social identity theory» (SIT) har nylig slått seg mer og mer sammen med andre sosiale teorier (Stets Bruke, 2000, s. 224) og har nylig blitt sammentrukket med OI (Holmes og Howard, 2022, s. 4). Social identity theory er en teori som går gjennom et individs følelse av identitet og at identiteten er bygget opp av både individets følelse ovenfor seg selv og av forholdet dens til andre.

En av grunnene til at de har slått seg sammen med andre teorier, er at ifølge «Social identity theory» kan et individ kan gjøre valg som strider imot seg selv eller imot sin gruppe. Valgene blir gjort hvis disse valgene høyner statusen til gruppen. Noe som kjennetegner OI er at et individ med en høy grad av identifikasjon vil ha et mindre spekter av valg, noe som kan føre til at den muligens tar motstridende valg. Her er det en relativt klar sammenkobling mellom de to teoriene. SID og OI viser begge til en effekt som gjør at et individ vil oppføre seg på en annen måte enn den vanligvis ville ha gjort, hvis det gagnar gruppen eller organisasjonen individet er med i (Holmes og Howard, 2022, s. 4).

I Kassings studie ble OI sett på som det å snevre inn valget til individet ved å identifisere seg med en bedrift. Dette i form av at individet vil ta valg i tråd med bedriften jo mer den identifiserer seg med den. Med andre ord er det en klar rød tråd imellom teoriene nevnt ovenfor. Hvis en ansatt føler at den har et godt yringsklima på jobben vil den ha høyere grad av OI. Dette betyr at den ansatte vil ta valg i tråd med bedriftens valg, som støttes av «social identity theory».

På grunn av den høye graden av OI vil også den ansatte kjenne på lojalitet til arbeidsplassen og vil derfor ha høyere terskel for å bytte jobb, ifølge den kinesiske studien. Dermed kan man hypotetisk sett forklare at den høye turnover raten i hotellbransjen kan skyldes et dårlig yringsklima på arbeidsplassen. Dog kan det selvfølgelig være en rekke andre grunner til høy turnover som lønn, alder og kompensasjon. Ifølge Kassing vil samtidig et godt yringsklima på arbeidsplassen også føre til mer takknemlighet med tanke på lønn og annen kompensasjon (Kassing, 2000, s. 390).

OI har blitt tolket på forskjellige måter, en av tolkningene er «the totality of identity-relevant narratives that participants author about them in their conversations, written histories, documents such as reports and web presences.» av Brown (2006) (Walker, 2021, s.147). Dette betyr at OI er noe som formes av historikken til de ansatte som samtaler, rapporter og dokumenter. Organisasjonskultur handler også om historien rundt organisasjonen og er tett knyttet opp mot OI. Organisasjonskultur handler om verdier, symboler, historie og tradisjoner (Okumus et al., 2020, s. 93). Organisasjonskultur er med på å forme identiteten til de ansatte. Kulturen i organisasjonen er tross alt det de ansatte er en del av hvis de identifiserer seg med bedriften (Vijayakumar, 2014, s. 40). Organisasjonskultur kan også være med på å skape stolthet innad i bedriften. Elementene i organisasjonskultur som bedriftstradisjoner, arv, erfaring, helter, historier, antagelser, og verdier blir vist i figur 3. nedenfor.



(Figur 3: Elementer I organisasjonskultur. Okumus et al. 2020 s.93)

2.6 Selvdetermineringsteori

Selvdetermineringsteori kan også knyttes sammen med de andre teoriene ovenfor og det vi ønsker å undersøke. I denne teorien skilles det mellom to forskjellige former av motivasjon. Ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon ses på som materialistiske ting som lønn, status og andre frynsegoder. Den andre motivasjonsformen er indre motivasjon, denne formen handler om at oppgaven i seg selv er meningsfull og gøy å utføre. Det er noe som kommer automatisk og individet trenger ingen belønning for dette. Noe av utfordringen ved dette er at jo mer ytre motivasjonsinitiativ en bedrift tar, jo mindre føler individet på indre motivasjon (Mikkelsen, 2019, s. 43-45).

Derfor vil det være en slags konkurranse mellom de to formene. Dette er et interessant funn med tanke på den kinesiske studien som finner at hotellmedarbeidere er spesielt interessert i disse ytre motivasjonsformene. Det som er sentralt med denne teorien er dog at selv om de fleste arbeidsplasser har oppgaver som krever ytre motivasjon, kan denne

formen bli gjort om til indre motivasjon. Dette kan skje hvis individet ser på disse arbeidsoppgavene som essensielle og hvis de må gjøres for å oppnå visjonen og verdiene til individet (Mikkelsen, 2019, s. 43-45).

Med dette ser vi at selvdetermineringsteori og OI har en sammenkobling. En stor del av OI er at individet har visjoner og verdier som er i tråd med bedriften. Ifølge selvdetermineringsteori vil det å ha dette på plass gjøre at ytre motivasjon blir til indre motivasjon. Dette gir en rekke fordeler, som for eksempel mindre behov for overvåkning og kontroll av de ansatte (Mikkelsen, 2019, s. 43-45).

2.7 «Psychological safety»

Siden vi ønsker å se nærmere på om ytringsklimaet og OI har en sammenheng, vil det nå være viktig å se på hvordan ytringsklima fungerer på en arbeidsplass. «Psychological safety» handler om at man kan si hva man vil uten å møte negative konsekvenser. Man blir respektert for de synspunktene man har. Man skal kunne ytre seg uten å få noen negative konsekvenser for selve ytringen. Måten en arbeidsplass kan bygge denne sikkerheten på er ved å ha et åpent sinn og en åpenhet for nye idéer og tanker.

«Psychological safety» på jobben kommer med fordeler som blant annet gir følelsen av tilhørighet og engasjement på arbeidsplassen. Disse fordelene er også relevante i OI. «Psychological safety» kan ses på som å ha høy «tak høyde» i kommunikasjonen, at man kan få komme med innspill og det man har på hjertet i jobben blant ledelsen og de ansatte (Frazier et al., 2017, s. 115-116).

2.8 Beste praksis

Det mange av teoriene ovenfor har til felles er at de spiller på stor grad av autonomi. Å ha høy «tak høyde» handler om at det er rom for en åpen dialog. Arbeidstaker kan få komme med innspill på arbeidsplassen uten å være engstelig for utfallet. Autonomi er en av praksisene i HRM-teori, beste praksis. Beste praksis også kalt høyprestasjonsparadigme

er en HRM-teori som først kom frem på midten av 80-tallet. Jobbkulturen var da preget av et så kalt kontroll-kommando-prinsipp hvor lederen var veldig autoritær, og organisasjonen var ikke flat strukturert (Mikkelsen, 2016, s. 102-103).

Beste praksis var et friskt pust i HRM hvor ledere ikke bare skulle kommandere arbeiderne, men belønne dem for godt arbeid. Denne praksisen oppmuntret lederen til å være sammen med de ansatte og hjelpe dem til å prestere bedre. Lederen skulle la de ansatte få bestemme ting selv og skape en organisasjon der det er mulig å utvikle seg. Det man har sett, er at mange av de beste bedriftene i verden hadde mye til felles med hvordan arbeidsforholdene var, og hvordan lederen fikk de ansatte med seg. Man fant ut at alle de best ytende bedriftene hadde bevisste praksiser som gikk igjen og igjen. Nedenfor nevner vi noen av disse praksisene: (Mikkelsen, 2016, s. 102-105).

- Å jobbe i team som kan styres av seg selv
- God rekruttering og ansettelse
- Medarbeidersamtaler
- Privatliv når man er borte fra jobben
- Trygghet i jobben. At man ikke frykter å miste arbeidsplassen
- Prestasjonsbasert lønn
- Autonomi

(Mikkelsen, 2016, s. 105).

Det som er interessant med disse praksisene er at de virker på tvers av alle kulturer og land. Uansett hvor du jobber i verden vil disse måtene å arbeide på, ved hjelp av nevnte praksiser føre til en bedrift som yter bedre enn bedrifter som utelater dette. I tillegg til dette blir hver praksis forsterket ved å ha flere praksiser. De mest interessante praksisene i denne oppgaven er autonomi og delvis prestasjonsbasert lønn.

2.9 Autonomi

Autonomi på arbeidsplassen handler i stor grad om å kunne ha kontroll over sin egen jobbhverdag og å kunne være med å bestemme. Vi kaller ofte dette for medvirkning i jobben. I Norge har vi arbeidsmiljøloven som i stor grad regulerer arbeidsgivere og tilrettelegger for å ivareta de ansattes jobbhverdag best mulig. Den gjør at norske arbeidere i stor grad får autonomi på jobben sin. I denne oppgaven er ytringsklima spesielt viktig innenfor autonomien. I et godt ytringsklima vil det være mulighet for å komme med innspill, og bestemme over beslutninger som blir tatt. Det å være ansatt og få være med på å bestemme, er en viktig del av autonomien. Noe som henger tett sammen med «psychological safety» som er nevnt ovenfor (Mikkelsen, 2016, s. 112).

Det er sannsynligvis ikke en tilfeldighet at de mest suksessrike bedriftene i verden har de samme HRM-praksisene. Autonomi er en av de viktigste faktorene i arbeidsforholdet for at en bedrift skal kunne prestere best mulig (Mikkelsen, 2016, s. 112- 115).

Ifølge studien fra Jameison og O'Mara tar autonomi del i to av verdiene som blir sett på som viktigst av arbeidstakere. Både verdien om egne valg og frihet var med, men også inkludering på jobb som også tilhører autonomien. Dermed er det ingen tvil om at det ikke bare gagnar bedriften å ha mye autonomi, men også arbeiderne som tydeligvis setter stor pris på høy grad av autonomi i bedriften (Mikkelsen, 2019, s. 46-47).

2.10 Prestasjonsbasert lønn

Denne praksisen er interessant med tanke på den kinesiske studien beskrevet ovenfor som sier at hotellansatte i Kina er spesielt opptatt av belønninger for arbeidet sitt (Yao et al., 2019, s. 2). Prestasjonsbasert lønn er litt kontroversiell i beste praksis, men det er ikke tvil om at den går igjen i flere bedrifter som gjør det godt. Poenget med prestasjonsbasert lønn er at arbeiderne blir belønnet for å engasjere seg, lære og forplikte seg. Oppnå gode resultater for å så bli belønnet for innsatsen de legger inn. Noe som kan være interessant med akkurat hotell medarbeidere er at de er spesielt interesserte i denne praksisen og det kan derfor være ekstra interessant å legge vekt akkurat her (Mikkelsen, 2016, s. 109-110).

De to praksisene nevnt ovenfor som tilhører beste praksis har vist seg å være vanskelig å finne ut av hvorvidt det fungerer eller ikke. Men det er substansielle bevis på at høyprestasjonsparadigme gir en rekke fordeler i bedriften som økt salg, profitt og markedsverdi og ikke minst lavere turnover som er spesielt interessant i hotellvirksomheter (Mikkelsen, 2016, s. 115).

3. Metode

Valg av metode er en sentral del av oppgaven og vil påvirke undersøkelsens kvalitet. Metoden bestemmer hvor mye vi kan stole på resultatene (Busch, T, 2021, s. 61). Metodekapittelet vil også inneholde intervjuprosessen forløp og omgivelsene.

3.1 Kvalitativ metode

Det ble lest flere bøker om intervju som forskningsmetode og vi hørte på podkaster for å finne ut av hvordan vi kunne få mest mulig ut av den metoden vi valgte. Vi valgte å bruke en kvalitativ metode i form av et intervju med observasjon, der intervjuet var semistrukturert. Denne metoden ble valgt da vi mener at den ga oss dybdeinnsikt og vi tror den gir oss et godt grunnlag til å svare på oppgaven. Identifikasjon og ytringsklima har vært observert kvantitativt i alle studiene vi har referert til i teorikapittelet. Vi ønsket derfor å observere problemstillingen på en ny måte, der vi ikke får tallfestet noe, men vi får et dypere svar. Metoden gir oss mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål, kontrollspørsmål og unngå misforståelser. Vi ville tilrettelegge en trygg ramme i håp om å komme nærmere intervjuobjektet, ved å bruke kvalitativ metode. Kassings studiet som vi bygger videre på i oppgaven oppfordret oss til å bruke en annen metode enn kvantitativ (Kassing, 2000). Kvalitativ metode vil gi oss en mulighet til å komme tettere på bedriften og de ansatte som jobber der. Vi ønsket en dynamisk samtale som ikke var statisk. Intervjuguiden var til god hjelp, som en støtte under intervjuet. Den hjalp oss med å holde fokus. Det ble lagt vekt på å ha en mest mulig naturlig samtale, observasjon og aktiv lytting. Utfordringen med å bruke en intervjuguide er at intervjueren kan være mer opptatt

av å stille spørsmålene slavisk enn å lytte til intervjuobjektet (Dalen, M, 2004, s. 29).

Under intervjuet var vi bevisst på å ikke bare hente informasjon kun ved å snakke sammen, men bruke intervjuet til å observere den personen vi intervjuet.

Antropolog Anna Kirah sier tydelig i en podkast: «for å finne innsikt må man tørre å hoppe i det ukjente. være nysgjerrig på andre, bli kjent med vedkommende og deres behov, deres aspirasjoner og motivasjoner. Vi blir så opptatt av neste spørsmål og hva de svarte på det, vi må være nysgjerrig på den vi har fremfor oss.» «Vi lærer underveis å se de andre fra andre ståsted uten å være dømmende og når man gjør det og ikke kommer med fordommer, så lærer vi mye vi ikke visste at vi trengte å vite.» «Man må lære seg å sette seg inn i konteksten, man må tillate seg selv å være flue på veggen og observere, hva er det som foregår rundt her?» (BI, 2021). Vi oppfatter ved å høre denne podkasten at vi må observere kroppsspråk som, stemmeleiet, holdning, øyekontakt, og uttrykk i ansiktet. Da vi gjennomførte det kvalitative intervjuet, ønsket vi å benytte alle sansene for å få et mest mulig innholdsrikt intervju. Helhetsbildet er viktig.

3.2 Validitet og reliabilitet

En god diskusjon om kvalitet er nødvendig i oppgaven. Vi ønsker å vurdere effekten av metodevalget og sikre en tilfredsstillende kvalitet i egen undersøkelse. Dette gjør vi i form av disse forholdene (Busch, T, 2021, s. 61).

- Reliabilitet (pålitelighet)
- Validitet (gyldighet)
- Generalisering (overførbarhet)

(Busch, T, 2021, s. 61).

Reliabilitet forteller oss om resultatene i oppgaven er troverdige og kvalitetssikre.

Pålitelighet er knyttet til målekvalitet (Busch, T, 2021, s. 61). Vi har hentet inn empiri med så lite rom for mistolking som mulig, stilt oppfølgingsspørsmål, kontrollspørsmål og tolket etter beste evne. Datainnsamlingen er hovedsakelig gjort ut ifra universitetets bibliotek og nettside. I researcharbeidet studerte vi kjeden og hotellet på forhånd ved hjelp av sosiale medier, avisartikler og fysiske hotellbesøk. Da vi bygger videre på tidligere kvantitativ

forskning med bruk av våre kvalitative data får vi triangulering i oppgaven. Vanligvis bruker man flere metoder i en forskning om man har tid og mulighet til det. I denne bacheloroppgaven har vi valgt å bygge videre på flere studier som gjør at det blir det en form for triangulering.

Validitet handler om vi måler det vi tror vi måler og om dataene er gyldig for problemstillingen i oppgaven (Busch, T, 2021, s. 61). Vi har etter beste evne formet en intervjuguide som var fylt med spørsmål som ville svare på problemstillingen. Med oppfølgingsspørsmål kunne vi videre ta mål på det vi ønsket svar på. Mange av spørsmålene er brukt i tidligere spørreundersøkelser fra tidligere oppgaver som ønsker å måle identifikasjon og ytringsklima (Miller et al., 2000). Med tanke på tolkningen av resultatene og analysen har vi prøvd å sammenkoble våre funn med teorien så godt som mulig.

Generalisering eller overførbarhet handler om vi kan overføre resultatene til andre populasjoner eller situasjoner (Busch, T, 2021, s. 61). I teorien har vi hatt med flere studier som er gjort i andre situasjoner og i andre populasjoner enn våre data. Når det kommer til våre data har vi fått variasjon i form av intervjuobjekter fra forskjellige land og forskjellig kompetanse. I tillegg er det en variasjon i ansiennitet, kjønn, alder, og stilling.

Problemene med et kvalitativt design er at man ikke har så mange respondenter og dataene blir derfor ganske snevre. I tillegg vil det å tolke kroppsspråk, toneleie og svar variere fra person til person. Et eksempel på dette er at en intervjuer kan tolke intervjuobjektets holdning som for eksempel at vedkommende ikke ønsker å svare på spørsmålet, mens en annen kan tolke det som om intervjuobjektet har hatt en lang dag og ikke orker å svare.

3.3 Etikk og moral

Vi valgte å holde det semistrukturerte intervjuet anonymt for å ivareta de ansatte. «Noen av de viktigste forskningsetiske spørsmålene handler om informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper. Det forventes at studentene kjenner til reguleringen av etiske forhold, er i stand til å reflektere

over ulike etiske dilemmaer og kan redegjøre for hvordan det er tatt hensyn til forskningsetikk i deres egen undersøkelse.» (Busch, T, 2021, s. 62).

I prosessen med å søke om tillatelse til å intervju hotellet, ble det ikke lagt noen føringer for det. Vi hadde avklart dette med hotelldirektøren i forkant via e-post og det var han som tok oss imot før intervjuet og ga oss tilgang til møterommet og listen med intervjuobjekter.

3.4 Valg av intervjuobjektet

Vi valgte å intervju både direktøren og flere ansatte. Grunnen til dette var at direktøren er i en unik posisjon i bedriften. Han kunne gi et overblikk på hvordan verdiene og visjonene til bedriften kommer frem blant de ansatte. Vi fikk bedre svar på hvordan identifikasjonen og ytringsklima ble jobbet med på hotellet. Ingen av intervjuobjektene var tilkalling vakter, alle var fulltid eller deltidsansatte.

Hotelldirektøren var behjelpelig med å lage en liste med utvalgte ansatte som vi kunne intervju på hotellet. Vi hadde sendt en ønskeliste på at vi ønsket mangfold til de vi skulle intervju når det gjaldt alder, ansvar, nasjonalitet, kjønn og avdeling de jobbet på. Vi trengte ca. 8 ansatte inkludert direktøren, og det ønsket ble innfridd. Vi begynte først med å se på eldre studier som ser på lignende problemstillinger for å få mer kunnskap om temaet vi har valgt. Slik kunne vi danne oss et bilde av hva dataene har gitt oss av informasjon så vi kunne undersøke det i et nytt lys. Etter intervjuet ble dataene omorganisert, analysert og tolket.

3.5 Utarbeiding av intervju guide

Vi hadde god hjelp fra boken «intervju som forskningsmetode, en kvalitativ tilnærming» skrevet av Monica Dalen. (Dalen, M, 2004) og boken om akademisk skriving av Tor Busch (Busch, T, 2021).

Vi prøvde etter beste evne å lage en god intervjuguide. Der vi håpet på at de første spørsmålene ville hjelpe intervjuobjektet til å slappe av og å føle seg trygg. Vi brukte god

tid på dette arbeidet og jobbet i en god prosess. Der vi jobbet oss fram til de mest relevante spørsmålene vi ønsket å ha med. Intervjuspørsmålene var satt i en rekkefølge som en trakt, der vi startet bredt og smalet inn. Dette for å prøve å komme til kjernen av studiet uten å støte noen. Vi sørget for at det ikke var for mange ja og nei spørsmål og brukte flittig oppfølgingsspørsmål. I tillegg hadde vi fokus på at det skulle være enkel og tydelig formulering i språket for å unngå misforståelser.

3.6 Testintervju

Det ble gjennomført et testintervju, der vi hadde rollespill hvor vi byttet på å være intervjuer og intervjuobjekt. Vi gikk gjennom både direktørintervjuet og ansattintervjuet. Dette gjorde vi for å utforske hvordan det oppleves for intervjuobjektet å bli intervjuet, og å venne oss selv til å være i intervjusituasjonen. Vi ga hverandre tilbakemeldinger på hvordan vi oppførte oss og hvordan det ble opplevd. Svarene vi fikk av hverandre i rollespillet ga oss et lite innblikk på hva slags respons vi kunne forvente å få i det ekte intervjuet. Spørsmålene i intervjuguiden fikk vi også testet ut. Det ga oss muligheten til å justere og redigere spørsmålene. I tillegg fikk vi testet ut oppfølgingsspørsmål og kontrollspørsmål. Vi tok tiden for å kartlegge hvor lang tid intervjuprosessen tok. Dette var til god hjelp når vi skulle planlegge tidsbruken innenfor de to timene vi hadde til rådighet.

3.7 Intervjuprosessen

Det ble gjennomført studier av hotellet på sosiale medier og lest omtaler, og vi satte oss inn i visjon og mål om hotellet før vi kom for å gjennomføre intervjuene. Vi møtte opp på hotellet i god tid før intervjuet. Begge hadde kledd seg i klassiske presentable klær som om vi skulle ha gått på et jobbintervju. Vi var utvilt, hadde spist før vi kom, og var godt forberedt til intervjuet. Den ene av oss hadde vært gjest på hotellet ved flere anledninger og benyttet derfor tiden til å vise den andre rundt. Dette gjorde vi for å bli kjent og også stimulere alle sansene før intervjuet. Der fikk vi kjenne på atmosfæren, og gikk rundt på alle fellesarealer som restaurant, bar, resepsjon, toaletter, og fellesrom.

Vi møtte hotelldirektøren i resepsjonsområdet til avtalt tid. Der ble vi tildelt et hyggelig innbydende møterom med grønne vegger. Vi fikk god tid til å installere oss på møterommet.

Ingen av oss kjente direktøren eller de ansatte vi skulle intervju. Det hadde kun vært samtale med direktøren på telefonen en gang og avtalt møtetid via e-post.

Vi ønsket å tilrettelegge for den gode samtalen på best mulig måte, og ønsket at intervjuobjektene skulle slippe av å føle seg trygge å svare åpenhertig.

Begge deltok to på intervjuet. Den ene av oss stilte spørsmålene til intervjuobjektet og den andre var skribent. Vi kom med oppfølgingsspørsmål om det var noe uklart. Det var et helt bevisst valg hvordan vi ønsket å sitte under intervjuet på det store avlange konferanse bordet. Begge skulle være til stede ved intervjuet, vi var to og den var en. Derfor ønsket vi bevisst å ikke virke dominerende. Den som skrev notater satt øverst på langsiden og den som ble intervjuet satt rett ovenfor den som skrev. Den som intervjuet satt på kortsiden mellom den som skrev og den som ble intervjuet. Så vi satt i en liten trekant. Intervjueren hadde stolen litt på skrått i retning mot intervjuobjektet. Intervjueren var litt bakoverlent og hadde god kontakt med intervjuobjektet.

Vi hadde skrevet hyggelige meldinger på de tre tavlene i rommet med lys grønn tusj. Bak skribenten sto det «Velkommen», hilsen navnene våre og en stor sol som smilte. Bak intervjueren sto det «Takk for at du kom!» og på veggen bak den som ble intervjuet sto det «Du er super!» Dette ville intervjuobjektet se når vedkommende gikk ut av rommet. Det var også ment som en oppmuntring til skribenten som skrev notater under intervjuet.

Vi hadde døren åpen til konferanse rommet imellom intervjuene for å virke imøtekommende, og vi reiste oss og ønsket folk velkommen ved døren i det de kom inn i rommet. Etterpå tok vi dem i hånden og takket for intervjuet når de gikk.

Alle ble informert om at det var et anonymt intervju. Direktøren sa at vi ikke behøvde å holde dette firmaet anonymt og at vi kunne bruke firmanavnet i oppgaven om vi ønsket det. Vi valgte å holde firmaet anonymt med tanke på de ansatte og vi opplever at vi har klart å gjennomføre denne bacheloroppgaven godt til tross for at firmaet er anonymt.

Vi opplever at det har vært en fordel da vi ikke ønsker å støte noen og setter stor pris på åpenheten fra intervjuobjektene.

Alle ble informert om at om de ikke ønsket å svare på et spørsmål så kunne de gi beskjed og slippe å svare. Vi opplevde ikke at det skjedde. Alle svarte på spørsmålene som ble stilt og det virket som om de trivdes og var trygge under intervjuet.

Da vi avtalte intervjuet med direktøren sa vi at vi ønsket å intervjuer han og 7 ansatte fra forskjellige avdelinger.

De hadde 4 forskjellige nasjonaliteter.

Det var direktøren som hadde valgt ut hvem vi skulle intervjuer. Han ga oss en liste med fornavnene til de ansatte og telefonnummer til dem når vi kom. Vi startet med å intervjuer direktøren det tok omtrent 30 minutter.

Vi hadde behov for et lengre intervju med direktøren da vi fikk masse god overordnet informasjon om hotellet, konsernet, de ansatte, bransje informasjon mm. Da vi var ferdig å intervjuer direktøren gikk han tilbake til sitt. Vi ringte da fortløpende etter de ansatte etter hvert intervju, og inviterte dem opp en og en på intervju. Dette fungerte bra og vi unngikk på den måten at de ansatte sto ute i kø. Intervjuene med de ansatte varte omtrent i 10 minutter. Det var vi som hadde lagt føringer for hvor lang tid vi trengte på intervju runden totalt. Vi følte at vi ikke hadde samvittighet til å be om mer, og opplevde at hotellet var raus med oss når det gjaldt å låne de ansatte til intervju. I ettertid er vi svært fornøyde med den tidsbruken vi brukte og at vi rakk å komme oss gjennom intervjuet på en god måte. Vi hadde brukt mye tid på å forberede oss og det fikk vi igjen for. Det ble brukt ca. to timer på intervjurunden totalt. Til tross for at vi ikke rakk å stille alle spørsmålene, opplevde vi at vi fikk brukt tiden godt.

Møterommet var grønt. Vi tror at det ikke er tilfeldig. Dette er et svært lekkert hotell både når det gjelder arkitektur og design. Vi tror fargen er blitt valgt ut av en fargeekspert som forstår seg på farger og vet hva det gjør med stemningen. Den grønne fargen passer godt til møterom der folk skal treffes med forskjellig agenda.

Grønn er en beroligende farge som gjør at man slapper av (Kaya og Crosby, 2006). Farger kan stimulerer sansene, påvirke hukommelsen, den emosjonelle og kognitive prosessen. Farger kan hjelpe med å skape følelser som kan øke eller minske lysten til å være et sted.

Det kan ha en effekt på menneskers humør og sinnsstemning (Gammelgård, M. M., 2014 s. 13).

Ved å velge en kvalitativ metode opplevde vi at vi fikk en nær og informativ intervjurunde på hotellet med de ansatte. De ansatte virket trygge og imøtekommende. Intervjurunden var effektiv, og vi fikk svar på det vi lurte på. Det var til god hjelp å se kroppsspråket, stemmeleiet, øyekontakt, innlevelse fra de ansatte og direktøren når de svarte på spørsmålene.

Vi følte at vi ble kjent med hotellet og at de slapp oss inn bak kulissene. Det virket som de ansatte satt pris på å bli sett og hørt. Vi følte at de svarte oss både troverdig og ærlig. Kroppsspråket ga uttrykk for at de syntes at det var stas å bli intervjuet. Bortsett fra en person som var stresset for å komme tilbake på avdelingen sin, da den visste at den trengtes der. Noen av intervjuobjektene var ferdig på jobb for dagen og andre var på jobb. Det var positivt at vi kunne ringe etter de ansatte fortløpende slik at de ikke sto i kø i gangen, brukte sin verdifulle arbeidstid og påvirket hverandre. Det ble ingen dødtid. Og de ansatte fikk komme rett inn til intervju. Vi sitter igjen med et godt inntrykk fra denne arbeidsplassen. Det var fint å høre at de hadde gode utviklingsmuligheter i bedriften/konsernet om de ønsket det.

4. Analyse

Analyse-kapittelet vil ta for seg funnene fra studien vi har utført og se det i lys av teorien og tidligere forskning gjort på området. Analysen er i all hovedsak delt opp i tre deler. Intervju med direktøren, intervju med de ansatte og diskusjonsdelen. Vi har valgt å dele analysen på denne måten fordi det var i denne rekkefølgen vi gjennomførte intervjuet. Det vil også være mer oversiktlig. Intervjuet med direktøren gir et overblikk over bedriften som en helhet og kan bli brukt som en pekepinn på mange av svarene vi fikk fra de ansatte. De ansattes intervjuer vil være «kjøttet på benet» i oppgaven og vil i stor grad være hoveddelen av svaret på problemstillingen. Diskusjonsdelen vil komme til slutt for å kunne trekke inn direktørens intervju med de ansattes. Deretter vil vi kunne komme frem til et helhetlig og mer fordøyelig svar på oppgaven.

4.1 Analyse av intervjuene – Direktør

Direktøren av hotellet har lang erfaring i hotellbransjen og kan derfor regnes som meget kunnskapsrik på dette feltet. Samtidig er han bare en person, som kan velge å være partisk i sine svar ovenfor bedriften han representerer. Derfor velger vi å være kritiske til hans svar. Han kan ha sine egne opplevelser og tanker rundt bransjen, men de vil alle mest sannsynligvis være anekdotisk bevis som vi ikke kan knytte opp mot noen annen kilde fordi de er personlige for hotellet. Samtidig kom svarene frem på en overbevisende måte og han prøvde absolutt ikke å glamorisere bransjen på noen som helst måte. Vi fikk et veldig ærlig og jordnært syn på bedriften, noe vi tenker styrker troverdigheten rundt hans svar og kunnskap.

4.2 Identifikasjon hos direktøren

Direktøren fikk en rekke unike spørsmål. I tillegg ble han også stilt de samme spørsmålene som de ansatte fikk. Først og fremst ønsket vi å stille noen spørsmål angående hans egen organisasjonsidentifikasjon. Vi stilte ham spørsmål om hva han selv var mest stolt av i bedriften. Vi fikk vite at han i stor grad ser på det større bildet. Han forteller om at han er veldig fornøyd med mulighetene han får ved å drive hotellet, og at arbeidet de gjør er synlig for folk utad. I samme spørsmål deler han også ting som ikke har vært så gunstig for hotellet, blant annet at han ble tvunget til å permittere ansatte på grunn av en stupende oljepris for flere år siden. Da var hotellet nesten nyåpnet. Når vi kommer inn på temaet om kriser og uheldigheter får vi også vite at det har preget tiden hans og de ansattes på hotellet. Blant annet at de ikke har fått gjort alt de ønsker å gjøre på grunn av pandemien.

Permitteringer tidlig i hotellets livsløp kan virke ugunstig (Mikkelsen, 2016, s. 105). Jobbsikkerhet er tross alt en av HRM praksisene som bygger opp beste praksis, det er en viktig del av enhver bedrift. Vi tenker at det kan skape en slags stigma rundt de ansatte hvor de muligens kan bli redde for å miste jobben eller å bli permittert. Ellers får vi inntrykk av at direktøren er fornøyd og stolt av arbeidsplassen sin.

Vi fortsatte å stille spørsmål om organisasjonsidentifikasjonen hans, og spurte videre om hvilke verdier han syntes var viktig i bedriften. Igjen velger direktøren å se på det store bildet. Han nevner at mange av verdiene og visjonene til hotellet kommer ifra moderselskapet, og at de i stor grad ønsker å bruke og formidle dem. Samtidig er dette hotellet unikt i at det også har sin egen visjon og sine egne verdier som akkurat de streber for å oppnå. Han nevner videre de spesifikke visjonene og verdiene som definerer bedriften. Det han beskriver er et gjenkjennelig slagord både for kunder og de ansatte og forteller at han i stor grad kjenner seg igjen i disse. Et av verdiene som han mener er viktigst er å gjøre hverdagen til både gjestene og de ansatte bedre. Han mener verdien er rimelig gjennomsyret i bedriften og at det kan skyldes at den er enkel å forholde seg til. Direktøren sa: «du kan bare spørre selv, gjorde du dagen bedre for både gjesten og kollegaene dine? Ja eller nei?»

Vi kan forestille oss at denne verdien muligens treffer en del hotellansatte fordi den er såpass kundeorientert og ikke minst menneskeorientert. Hvis du velger å jobbe i hotellbransjen vil du sannsynligvis også være en type menneske som ønsker å hjelpe folk. Det å gi gode opplevelser og denne verdien hører med til akkurat dette. Den kan derfor være med på å samkjøre de ansatte med bedriften og å øke OI.

I tillegg til denne verdien trekker han frem en annen som handler om det å ikke være passiv, men en aktiv leverandør. Han mener selv at dette henger sammen med at de fleste salgene hotell gjør. De selger ikke på fakta, de selger på følelser. Altså følelsen av gjestfrihet og lignende. Altså, det å være aktiv og det å være på, er en viktig del av dette hotellets særegenhet. Dette kan skape samhold i form av ansatte som har lignende verdier, men også frastøte de ansatte som kanskje ikke er like på og utadvendte. Dette kan også vise viktigheten av gode ansettelsesprosesser og fokus på verdier i bedriften. Noe som igjen sammenkobler OI og beste praksis.

4.3 Ytringsklima hos direktøren

Etter noen helhetlige svar fra direktøren begynte vi å grave i ytringsklimaet hos de ansatte og da spesielt ovenfor han selv. Vi begynte med å spørre om hvordan han selv var til stede for de ansatte på en god måte. Han forteller at han alltid har døren åpen, og vi fikk inntrykk av at det er lav terskel for å ta kontakt med han. Han forteller videre at de pleier å ha lengre driftsmøter en gang i uken. Her går de gjennom hva som skal skje i løpet av perioden, han sier «jeg ønsker å passe på at vi tenker på strategien vår», «Noen må tenke tanken». Han forklarer videre at han ikke vil at bedriften skal være passiv. Noe han prøver å få frem på disse møtene og spesielt til avdelingslederne som vi dessverre ikke fikk intervjuet.

Vi spurte videre om han tror de ansatte kan si ifra hvis de er uenige i avgjørelser som blir tatt. Han forteller at han har veldig lyst til «takhøyden» skal være høy, og han håper den er det. Han vil at andre skal mene noe og gjøre noe ut ifra det de prøver å få til. Dessverre er det hans stemme som blir høyest, men på møtene ønsker han i stor grad å spille ball med de ansatte. «Hvordan kan vi løse det her?» sier han. Han forteller at dette er noe de jobber med. Han ønsker å fortsette med dette til det fungerer skikkelig. Samtidig sier han «jeg ser at de ansatte klarer å ta avgjørelser og gjøre ting selv, det er godt å se»

Man kan velge å tolke dette svaret på mange måter. På den ene siden virker det som om de ansatte ikke alltid er så flinke til å si ifra, med tanke på at det er hans stemme som kan bli «høyest» på møtene. Samtidig virker det som om direktøren i stor grad vil at de ansatte skal komme med tilbakemeldinger og være aktive. Han ønsker diskusjoner og litt uenigheter for å styrke hotellets drift. Spørsmålet er om det fungerer best mulig. Det virker for oss som om dette fortsatt er en prosess som er i gang på hotellet som kontinuerlig blir jobbet med. Dette henger også trolig sammen med informasjonen vi fikk tidligere om at det har blitt satt en del «kjepper i hjulene» til hotellet siden begynnelsen med tanke på permitteringer og pandemi. Dette vil muligens ha en del effekter som en lavere grad av OI og et dårligere ytringsklima som er en forståelig konsekvens av dette. Det blir derfor interessant om de ansatte føler det samme eller om dette bare er opplevelsen direktøren har.

Vi velger å grave ytterligere i ytringsklimaet og spør direktøren om han føler at de ansatte kan si det de virkelig mener i diskusjoner og møter. Han forteller at han føler at de kan det, men vet ikke om det er alltid det som skjer. De jobber med feedback og konstruktive tilbakemeldinger. Han forteller om at det er en øvelse å tørre å gi kritikk, men det samme gjelder med å ta det imot. «Alle er ikke like mottagelige for kritikk». Konstruktiv kritikk kan være utfordrende, det kan være vanskelig å både gi og få på grunn av en mulig konflikt i etterkant.

Vi tenker at ut ifra dette kan vi mer eller mindre bekrefte våre antagelser fra forrige spørsmål om at hotellet fortsatt arbeider med ytringsklima. Det er tydelig at dette er et mål som hotellet ønsker å oppnå og at de fortsatt jobber med det.

4.4 Struktur, kultur og identifikasjon

Vi ønsket å vite mer om organisasjonsstrukturen, og om den var flat eller hierarkisk. Dette var igjen for å få vite hvordan bedriften var bygget opp. Var det mange nivåer mellom ansatte på «gulvet» og ledelsen? Hvor lett er det eventuelt å få tak i ledere som er høyere på «rangstigen» enn de på «gulvet». Direktøren forklarer at det ikke er mange barrierer å bryte seg imellom for å komme i kontakt med noen ledere fordi de er sammensatt av to nivåer på hotellet. Det er de ansatte og lederstaben. Han forklarer videre at han håper strukturen virker flat for de ansatte og at lederne burde være lett tilgjengelige. Vi opplever at han gir uttrykk for at han er tett på og tilgjengelig. Han merker at noen ansatte tenker at han er den viktigste personen i bedriften, og at noen oppfører seg som om de bare er der for å tilfredsstille han. Han forklarer at det er irriterende, han sier blant annet at han har gitt folk sparken fordi de ikke gjorde jobben sin, men at de bare ønsket å gjøre han fornøyd. I tillegg kommer det frem at han har valgt å ikke ansette noen fordi de forteller at deres viktigste jobb er å gjøre han fornøyd. Vi fikk også vite at dette kom veldig an på kulturforskjeller, at han har merket at noen personer fra noen kulturer kanskje er mer «people pleasers» enn andre. Vi får vite at på hotellet er det også en flerkulturell arbeidsplass med opptil 25 forskjellige nasjonaliteter på huset.

Her får vi et godt overblikk over bedriftens struktur. Vi tenker at jo flatere strukturen er i en organisasjon dess lettere er det å få kontakt med hverandre. Dermed øker graden av ytring. Vi får inntrykk av at hotellet har en nokså flat struktur til tross for at hotellet er bygget opp av veldig mange forskjellige avdelinger. I tillegg får vi et lite sidespor om kulturforskjeller som kan være interessant med tanke på de andre forskningsstudiene som vi benytter oss av i denne oppgaven. De er skrevet i andre kulturer og synet på «people pleasere» kan være forskjellig fra det synet direktøren på dette hotellet har. Med tanke på denne kulturforskjellen og antall nasjonaliteter på huset tenker vi at dette kanskje vil utgjøre en forskjell på ytringsklima og OI

Vi ville gå litt tilbake til organisasjonsidentifikasjons delen igjen og spurte et av de mest klassiske spørsmålene for å måle OI (Cheney, 1983). Vi spurte om han trodde at de ansatte kunne følt seg hjemme i en annen bedrift. Direktøren svarer umiddelbart «Ja» på spørsmålet. Han sier at allerede i dag fikk han beskjed om at to ansatte skal slutte og at en av de skal til en konkurrerende bedrift og at den andre skal til en industribedrift. Han mener at grunnen til dette er så enkel at de ansatte som sluttet ikke hadde fulltidsstilling på hotellet og ønsket dette. Da er det så enkelt at man bytter jobb, da vi ikke kan gi et tilbud om fulltidsstilling forteller han. Videre får vi inntrykk av at han veldig gjerne vil beholde de ansatte, men at det noen ganger ikke lar seg gjøre uansett hvor gode de er på ting. Han forteller at han håper de som jobber fulltid ser på hotellet som et sted som er verdt å være på.

Direktøren kommer inn på at han tidligere har jobbet i en annen hotellkjede som var veldig annerledes enn der han jobber nå. Strukturen til den andre hotellkjeden var bygget på andre verdier og visjoner enn denne hotellkjeden her. Den andre hotellkjeden var mye «ryddigere og hadde bedre struktur og ansvarsfordeling» sier han. «Her har vi det mer gøy og satser på at hvis vi har det gøy, har gjesten det gøy og at det skal frembringe pengene».

Her er det veldig mye interessant å ta tak i. Det er tydelig og enkelt å forstå at deltidsstillinger har lettere for å slutte enn en heltidsansatt. Direktøren mener dette er livets gang og at når man får muligheten til å ta en heltidsstilling i en annen bransje eller på et annet hotell vil man gjøre det uavhengig av hva de gjør. Videre forskning burde se på forskjeller på deltids- og fulltidsansatte og se om det kan være forskjellig grad av OI eller

grad av ytringsklima for å sjekke om det kan være en sammenheng mellom dette og å slutte i jobben, eller om det bare gjelder mengden arbeid og derav en høyere årslønn.

Han snakker også om de heltidsansatte og at han håper at disse føler seg hjemme. Vi får fortsatt inntrykk av at han mener at de helt klart kan føle seg hjemme i en annen bedrift, men at han helst vil at de skal bli akkurat her. Noe som kan indikere en litt lavere grad av OI hos de ansatte akkurat på dette hotellet.

Videre snakker han om verdiene og visjonen til hotellet. Han forteller at dette hotellets visjon er mer lekent enn konkurrentene og at det kan føre til at folk blir her. I tillegg til dette indikerer han at dette hotellet har en flatere struktur enn den andre kjeden. Dette kan bety at folk som oppfører seg mer i linje med lekenhet enn profesjonalitet vil ønske å være her kontra et annet hotell. Med tanke på strukturen tenker vi at dette vil øke graden av ytring på hotellet, flatere struktur vil gi høyere grad av ytringsklima.

4.5 Netto promoter score (NPS)

Vi fortsetter med målingen av OI og spør om han tror at de ansatte er stolte av å jobbe i denne bedriften. Han sier at han håper at de ansatte ser at det er et sted som prøver å skape noe vi kan trives med ordentlig. «Det er ikke sikkert vi klarer det, dagene går opp og ned og månedene går opp og ned, vi har vært gjennom en del ting. Selv om vi kom relativt godt ut gjennom pandemien, så vil sånne ting skape en viss utrygghet i bransjen». Forteller han. Han snakker videre om at flere andre ledere på hoteller i samme kjede er urolige på grunn av lønnsoppgjøret som nærmer seg. Han forteller at det kan bli tøft, og at de håper at det ikke blir streik eller konflikt. Videre forteller han at han har selvfølgelig respekt for lønnsoppgjøret, men at de gjerne skulle hatt litt arbeidsro for å få stokket kortene ordentlig. Til slutt forteller han at han håper at de ansatte er stolte og at de trives. Han sier at de bruker et spørreskjema kalt NPS. Han forteller at netto promotor score (NPS) er et spørsmål som skal måle lojaliteten til en ansatt. Man stiller ofte spørsmålet «ville du anbefalt denne bransjen til en venn, familie, osv. Hvor man må rangere sjansen for at man ville anbefalt fra 0-10 hvor 0-6 er negativt, 7-8 er nøytral og 9-10 er positivt. Hvis alle svarer null er totalen -100 og hvis alle svarer 10 er totalen 100. Han forklarer at de ligger

på 50 og at målet er litt over 70, han sier at 50 er en god score, men at de vil opp. De måler dette så ofte fordi de vil vise at de er til stede.

Vi valgte å ta en titt på NPS og fant ut at 50 poeng er utmerket ifølge Netigate. (Aversano, 2023) en score på 70 er eksepsjonelt. I tillegg viser det seg at man ikke burde sammenligne score mellom bransjer, men internt i bransjen. De viser til at bransjer innen personlig hygiene har ganske høy NPS score, mens selskaper som tar imot kundeklager har lavere. (Aversano, 2023)

Vi tenker at NPS kan kobles opp mot organisasjonsidentifikasjon med tanke på at spørsmålet indikerer en sans av stolthet hos den ansatte, og det å ønske å anbefale bedriften din til noen andre føler vi gir en god indikasjon på identifikasjon. Så at hotellet har en ganske høy score tyder på en høy grad av organisasjonsidentifikasjon.

4.6 Verdier og visjoner

Vi spør om han tror at det er en annen type ansatte på andre hoteller i kjeden med tanke på hans lange erfaring i bransjen. Hotellene i samme kjede har sin egen personlighet og uttrykk, men er fortsatt i samme familie. Han forklarer at han ikke tror de er så annerledes, men han sier «jeg tror og håper at de ansatte kjenner at dette er et annet type hotell. På grunn av en annen kultur, regler osv.». Dette merker de fordi de låner ut ansatte og låner ansatte internt i kjeden i tide og utide. Det er derfor de har en annen logo forteller han. Han forteller mer om at det er mange forskjellige mennesker som trives med forskjellig arbeid.

Dette svaret kan også drøftes og tolkes på mange måter, på den ene siden strider dette litt imot tanken om OI. De ansatte kan jobbe hvor som helst til tross for en annen kultur, verdier og visjoner. Men med denne tanken forventer vi at de ansatte har det like bra eller føler seg hjemme uansett hvilke av hotellene de jobber på internt. Med tanke på at de ansatte merker at de er på et annet hotell vil det kanskje være naturlig å føle seg litt mer hjemme på ett hotell enn et annet. At det er samme type folk på begge hotellene og at begge hotellene har like stor grad av OI, samtidig som de har forskjellige verdier, visjoner, regler, kultur osv. Stemmer ikke med tanke på teorien om OI.

Vi velger å høre om han tror at de ansatte kjenner til verdiene og visjonene i bedriften. Han sier at på grunn av mye «støy» og mye ekstraordinære omstendigheter på hotellet som en dyppende oljepris og pandemien at dette har påvirket formuleringen av verdiene og visjonen til hotellet hos de ansatte. Han mener dette kanskje ikke sitter godt nok, men at det er noe han ønsker å fokusere på det kommende året. Han forteller videre at høsten 2022 var spesielt tøff av en litt annen grunn. De hadde mye trykk, mer enn de var kapable til å håndtere og derfor faller slike ting litt bort fordi de har såpass mye å gjøre.

Igjen er det tydelig at hotellet har blitt preget av en spesiell tid siden det åpnet og at dette i stor grad har påvirket dynamikken i bedriften. Vi tenker at dette er en av de viktigste grunnene til å vise frem intervjuet med direktøren. Dette er et godt eksempel på å gi kontekst til svarene vi får fra de ansatte tidligere. Hadde vi ikke intervjuet direktøren ville vi kanskje ikke visst om nedbemanningene eller hatt et godt overblikk på hvordan hotellet har kommet seg gjennom pandemien. Vi tenker at all denne tilleggsinformasjonen kan være med på å skape et mer helhetlig bilde rundt resultatene våre.

Vi velger å spørre videre om OI og spør om han tror at de ansatte har lignende verdier og visjoner som hotellet.

Når han hører spørsmålet ler han litt og forklarer at han håper de ansatte kan gjenkjenne seg i det de prøver å få til. «Hvis du ikke klarer det vil du mistrives i hvert fall i deler av jobben din» sier han. Han forklarer også at de samtidig som de prøver å ha det trivelig er det også et arbeidssted og at de ansatte er her også for å tjene penger. «Noen er her for å lære og å utvikle seg og andre er her for å tjene penger, og det må man ha respekt for» sier han.

Vi får mer nyttig informasjon når det kommer til identifikasjonen på hotellet. Vi får inntrykk av at han tror at de fleste ansatte kan kjenne seg igjen i bedriften. Noe som er en sterk indikasjon på OI, samtidig er han realistisk og vet at mange ansatte er mest opptatt av det materialistiske ved jobben. Noe som kan være spesielt viktig for akkurat hotellansatte som vi har sett på tidligere (Yao et al., 2019, s. 2).

4.7 Erfaring med turnover

Vi ville gjerne få bekreftet om den høye turnover raten er til stede på dette hotellet og i bransjen generelt, så derfor spurte vi om han kjente seg igjen i dette fenomenet. Han sier umiddelbart ja. Vi spør om hvorfor som et oppfølgingsspørsmål. Han forteller videre at han har funnet ut at de er et sted der relativt få vil se for seg å jobbe lenge, og at mange som jobber i bransjen er på vei et sted, som studenter. Siden de har mange unge ansatte er det en bekymring at landets befolkning blir eldre og eldre. Han forteller at de rett og slett ikke kommer til å få nok ungdommer å ta av, de må da enten ansatte flere eldre eller importere arbeidskraft forklarer han.

Vi får bekreftet at turnoveren også gjelder på dette hotellet, men vi får en ny vinkling på hvorfor det kan være så høy turnover i bransjen. I tillegg får vi litt innblikk i hvordan fremtiden kanskje vil se ut for bransjen og at det kan bli en tøff tid å komme seg gjennom.

Med tanke på at vi nå vet at turnoveren er høy og at de ansatte kunne ha følt seg hjemme i en annen bedrift var vi nysgjerrige på hvor de ansatte drar når de slutter. Han forteller at de kan dra hvor som helst, og at det er mange som studerer som ikke skal være i bransjen i det hele tatt. Som oppfølging spør vi om han, tror det ser bra ut på CV-en å ha jobbet her. Og han svarer med at det vil i hvert fall si mye om hvem du er som person, «at du liker å jobbe med mennesker, du liker hardt arbeid, du liker variasjon,» sier han.

Vi tenker at det er interessant at det virker litt tilfeldig hvor de tidligere ansatte ender opp, men det er enda mer interessant at han tror at jobben sier noe om hvem du er som person, altså identifikasjonen din. Vi tolker det som at man må ha noen likhetstrekk med organisasjonen for å kunne jobbe her og at de som drar vil fortsette å ha disse trekkene inn i neste jobb. Det viser at det er organisasjonsidentifikasjon til stedet på arbeidsplassen.

4.8 Avslutning og oppsummering – Direktøren

Som avslutningsspørsmål hadde vi lyst til å få noe helt konkret. Så spurte vi, om han kunne rangere seg selv på en skala fra 1-10 over hvor mye han identifiserer seg med bedriften. Han svarer 100 ganske fort mens han ler. Han slutter å le og forklarer at han mener at han har den beste jobben i verden når det kommer til hotell. Han forteller at han føler han har masse muligheter og at det er bare fantasien som setter grenser for hva de kan gjøre. Til slutt sier han at han kanskje identifiserer seg litt for mye noen ganger, mens han ler litt. Han sier også at de ansatte får vært med på mye og at han håper de har det gøy.

Vi tenker at det ikke kommer som noen overraskelse at han i stor grad identifiserer seg med bedriften, selv om han tydelig syntes spørsmålet var litt morsomt virket det tydelig at han faktisk mente det han sa. Vi fikk inntrykk i at han var veldig engasjert i jobben og at han var stolt av det de holdt på med på huset.

Alt i alt får vi et godt inntrykk av hotellet og hele bransjen etter å ha snakket med direktøren. Det virker som om hotellet har en klar visjon og klare mål, men at de kanskje ikke har fått det frem i så stor grad. Tiden har preget hotellet mye og kan forklare noe av mangelen på OI hos de ansatte hvis dette forekommer. Ytringsklimaet virket også ikke helt på topp, men har ikke blitt preget på samme måte. Direktøren sa blant annet at han håpet at de ansatte turte å si ifra. Han prøver å legge til rette for en åpen diskusjon, men at det er noe de jobber med. Intervjuet med direktøren svarer ikke direkte på problemstillingen, men vi tenker at kunnskapen hans gir god kontekst og et overblikk over situasjonen på hotellet som den var akkurat da vi intervjuet.

4.9 Analyse av intervjuene – Ansatte

Som nevnt tidligere i oppgaven fikk vi gleden av å intervju 7 ansatte på hotellet. Informasjonen de kom med vil brukes som svar på problemstillingen. De ansatte var plukket ut av direktøren så man må også her være kritisk til svarene. Vi vet ikke om det var nøye planlagt hvilke ansatte vi fikk snakke med eller ei. Så det er en mulighet for at svarene vil gi et falskt bilde over situasjonen på hotellet, men vi velger å tro at informantene kom med nokså ærlige svar.

4.10 Introduksjon – ansatte

Vi spurte aller først om hvor lenge hver av dem hadde jobbet på dette hotellet. Svarene var ganske varierende. Noen hadde jobbet på hotellet siden begynnelsen altså i 9 år, mens andre startet for bare ett år siden. Gjennomsnittstiden var 3,8 år. Vi tenkte at det var en mulighet for at de som har jobbet her i lenger tid kanskje vil ha en høyere grad av OI og føle at de er i et bedre ytringsklima, men vi vil se om dette stemmer senere i oppgaven.

I tillegg ville vi vite arbeidsoppgavene til de vi snakket med. Grunnen til dette er at det kunne vært interessant å se om det er store forskjeller på de to faktorene på tvers av arbeidsoppgaver. Som nevnt tidligere fikk vi utdelt en gruppe ansatte som hadde mange med forskjellige oppgaver på hotellet; noen i resepsjonen, noen som jobbet med frokost, noen med vedlikehold og andre på «housekeeping». Vi fikk også vite av direktøren at det ikke var noe problem å bytte litt roller på hotellet hvis man ønsket det. Vi fikk inntrykk av at flere av de ansatte spøkte litt og sa ting som «hva er det jeg ikke gjør» og «jeg gjør ganske mye forskjellig». Dermed er det tydelig for oss at de ansatte gjerne bytter litt på hva de gjør.

Vi tenker at dette viser at det er mye autonomi på arbeidsplassen. Å kunne velge hva du ønsker å gjøre på jobb og kontrollere din egen arbeidshverdag er kjernen i autonomi på arbeidsplassen. Som nevnt tidligere i teorien tenker vi at autonomi kan henge sammen med ytringsklima. At de ansatte kan fortelle ledelsen at de ønsker å prøve noe nytt uten å bli gjort narr av eller lignende er et tegn på at det er mulig å ha god dialog med ledelsen.

I tillegg til dette tenker vi også at hvis de ansatte er villige til å jobbe med de fleste på tvers av avdelinger betyr det kanskje at det ikke er noe problem å ha kontakt med medarbeiderne sine. Hvis det er det samme om du jobber med frokosten, hvor du vil ha ett sett med kollegaer eller om du jobber i resepsjonen med noen andre, viser det at samholdet i bedriften er godt og at ytringsklima er bra.

4.11 Identifikasjon og motivasjon hos de ansatte

Etter dette ønsket vi å vite mer om identifikasjonsnivået på arbeidsplassen. Vi valgte å spørre om de var stolte av å jobbe på hotellet. Spørsmålet brukes i Cheneys spørreundersøkelse for å måle OI (Cheney, 1983). Denne spørreundersøkelsen er den Kassing velger å bruke i sin undersøkelse (Kassing, 2000, s. 391).

Vi fikk et homogent svar på spørsmålet. Alle sa at de var stolte av å jobbe der, noen av de valgte til og med å utfylle med å si at de var veldig stolte av jobben. **Ansatt nummer 3**, valgte å si at han var stolt av jobben og hadde hørt at de var det beste hotellet i distriktet. **Nummer 7** sa at hun var veldig stolt og at hun hadde mye ansvar, dette var hun veldig fornøyd med.

Svarene var som sagt homogene, noe som viser at alle de ansatte identifiserer seg med bedriften. Dette kan også samsvare med lojaliteten som ble målt med NPS testen som ble nevnt av direktøren. Lojalitet er en viktig del av OI (Kassing, 2000, s. 393) så at alle intervjuobjektene forteller at de er stolte kommer ikke som et sjokk når NPS resultatet deres skal ha vært på rundt 50, som blir sett på som utmerket (Aversano, 2023).

Med tanke på selvdetermineringsteorien ville vi finne ut litt mer om motivasjonene deres og hva som driver de på jobb. Vi lurte derfor på om de fikk energi på jobben. Svarene her var mindre homogene, og vi fikk vite at flere av de ikke alltid følte at de fikk energi av jobben og at de heller bruker den. **Ansatt nummer 5** sa at hun får energi «de fleste dager» som kan tyde på at motivasjonen ikke alltid er på topp. Alt i alt er svarene positivt og de aller fleste fikk energi på jobben som tyder på at de drives av indre motivasjon (Mikkelsen, 2019, s. 43-45). Vi tenker at ansatte som drives av indre motivasjon også vil identifisere

seg med bedriften i større grad. Som nevnt tidligere er de aller fleste oppgaver man gjør på jobb drevet av ytre motivasjon, men de kan gjøres om til indre motivasjon hvis oppgaven må gjøres for å nå visjonen (Mikkelsen, 2019, s. 43-45). Hvis det stemmer at de drives i all hovedsak av indre motivasjon tenker vi at de også viser at de identifiserer seg med bedriften.

Med tanke på **Ansatt nummer 5** sitt svar kan det virke som om hun drives av begge formene for motivasjon i større grad. Ansatt nummer 5 viser også senere i intervjuet at hun ikke har planer om å være i bedriften over lenger tid. Vi fant ut av dette i neste spørsmål, hvor vi spurte om hvor de trodde at de var om 10 år. Spørsmålet er enda et typisk spørsmål for å måle OI. Ofte blir spørsmålet stilt som dette: «jeg kunne tenke meg å tilbringe resten av karrieren min hos denne bedriften» (Miller et al., 2000). Med dette spørsmålet følte vi at vi fikk sett mer bak kulissene. Vi kjente mer igjen hva direktøren pratet om når det kom til turnoveren på hotellet, og at det er mange som er på vei et sted og ikke ser på det som noe permanent. I motsetning til de andre spørsmålene som måler OI var det flere som viste tegn til å ikke ville bli i bedriften. Som nevnt var **Ansatt nummer 5** klar på at hun ikke ville fortsette i bedriften og heller ikke i bransjen. Tidligere har hun svart at hun var stolt av å jobbe her og hun ga uttrykk for at hun hadde høy grad av autonomi, men på akkurat på dette spørsmålet viste hun tegn til å ville slutte og å ikke identifisere seg. Det var flere som svarte at de var usikre på hvor de ville ende opp. **Ansatt nummer 3 og 4** var begge usikre på hvor de ville ende opp, spesielt **nummer 4** hadde en helt annen utdanning og var ikke fra Norge, hun beskrev at hun kanskje ville være tilbake i hjemlandet å drive med det hun var utdannet som.

Til tross for mer splittende svar fikk vi også flere som var klare i sin sak. Både **ansatt nummer 1 og 2** ville jobbe seg videre opp i konsernet og hadde høye ambisjoner. Vi tenker at det viser at de i stor grad identifiserer seg med bedriften. **6 og 7**, fortalte begge at de ønsket å være der de er nå. **Nummer 7** har gitt uttrykk for at hun er veldig glad i jobben. Blant annet kalte hun hotellet for babyen hennes og for oss virket det som hun trivdes veldig i jobben. Når hun svarte på dette spørsmålet sa hun «Jeg er pensjonist om 10 år» med humor, men hun ga ikke uttrykk for at hun ville endre arbeidsplass. Som nummer 7 sa **nummer 6** at hun ønsket å bli der hun var. Vi fikk samme inntrykk av henne som 7 at hun var veldig fornøyd med arbeidsplassen og at hun følte at hun fikk bestemme mye selv og at

hun fikk komme med innspill i jobben. Hun viser både høy grad av identifikasjon og at hun føler hun er i et godt ytringsklima.

Så langt i intervjuet har vi fått inntrykk av at **1, 2, 6 og 7**. Alle opplever identifikasjon og at de kan ytre seg fritt på jobben. **3, 4 og 5**. Har alle gitt uttrykk for et bra ytringsklima, men vi tenker at identifikasjonen er noe lavere enn hos **nummer 6 og 7** for eksempel.

Vi gravde videre i identifikasjonen og lurte på om de kunne følt seg hjemme i en annen bedrift. Som det forrige spørsmålet er det en måte å måle OI på og lignende spørsmål er på flere forskjellige spørreundersøkelser om OI (Miller et al., 2000) (Kassing, 2000, s. 391). Spørsmålet speiler også spørsmålet vi stilte direktøren hvor han var overbevist om at de ansatte helt klart kan føle seg hjemme hos andre.

Nummer 6 og 7 viser igjen en sterk identifikasjon **7** forklarer at hun ikke kunne ha jobbet på noen andre hoteller og **6** forteller at hun trives kjempegodt på hotellet og konsernets ikon, gjøremåte og verdier. **Nummer 6** forklarte at hun liker verdiene til bedriften og at hun merker autonomi, i tillegg har hun ingen planer om å slutte i bedriften. Dette samsvarer godt med den kinesiske studien (Yao et al., 2019, s. 4-7). Som nevnt viser den at jo mer et individ identifiserer seg med hotellet desto lavere sjanse er det for at de slutter i jobben.

Nummer 1 velger å svare veldig realistisk, han sier «det er ikke umulig» Vi tenker at dette viser at han kanskje ikke identifiserer seg i like stor grad som **6 og 7**, men også at han er realistisk ovenfor seg selv. Vi får ikke inntrykk av at han lyst til å begynne et annet sted, spesielt med tanke på de tidligere svarene han har gitt, men han velger fortsatt ikke å være like direkte som **6 og 7**.

Ansatt nummer 3 som tidligere sa at han var usikker på hvor han ville være om 10 år, svarte at han til en viss grad kunne følt seg hjemme i en annen bedrift, men, at det kom an på oppgavene. Vi fikk inntrykk av at **nummer 3** var mer glad i hva han fikk gjøre på jobben enn selve bedriften, og svaret hans her samsvarer med dette. For oss virket det som han spesielt ble drevet av indre motivasjon på jobben, han forklarte også tidligere i intervjuet at han gjorde en del forskjellige ting på hotellet og at han fikk velge selv hva han

gjorde. Med andre ord virker det som han har en høy grad av både autonomi og indre motivasjon, men kanskje ikke like mye identifikasjon (Mikkelsen, 2016, s. 112).

Nummer 4 gir igjen uttrykk for at hun kunne tenke seg å befinne seg et litt annet sted, hun sier at hun gjerne ville være her, men at hun kunne ha vært et annet sted, kanskje ikke på hotell en gang. Vi får igjen bekreftet at noen ansatte identifiserer med hotellet i større grad enn andre. I tillegg får vi nyanser som vi kan se i forskjellen på svarene hos **nummer 1** og **nummer 6**.

4.12 Verdier og visjoner hos de ansatte

Neste spørsmål var todelt. Vi ville vite om de ansatte kjente til verdiene og visjonene til bedriften og vi lurte på om de hadde lignende verdier og visjoner. Her ønsket vi ikke å teste om de kunne målene og visjonen ordrett, men om de hadde forstått det og fordøyd det. Vi fikk svar som «Vil si det» «Ja det gjør jeg». Flere av dem nevnte de samme verdiene som direktøren nevnte og andre nevnte noen helt nye, som for eksempel bærekraft og økologisk mat. De fleste svarte at det handlet om å skape en opplevelse for kunden og brukte det karakteristiske slagordet til hotellet.

Alle syntes at de selv hadde lignende verdier og alle trivdes med verdiene på jobben. **Nummer 1** sier at han yter service og at han føler mestring på jobben. **Nummer 3** forteller at han syntes det er givende å hjelpe mennesker og å få folk til å smile. **Nummer 5** sier at jobben har formet henne som person og at hun er annerledes nå enn da hun startet. Vi tenker at dette kan være en perfekt indikasjon på OI. I teorien vil OI snevre inn valgene du vil ta ved at du vil velge det som er best for bedriften istedenfor det du kanskje ville ha valgt personlig (Kassing, 2000, s. 389). Hotellet har vært med på å forme den ansatte og fått henne til å oppføre seg annerledes. Dette er spesielt interessant med tanke på at **nummer 5** var en av de ansatte vi tenkte hadde lavest grad av identifikasjon. Det betyr ikke at de andre ansatte ikke følte seg formet av bedriften, men **nummer 5** nevnte det spesifikt.

Nummer 7 svarte at hun kanskje var en litt annen person på jobb enn hun er hjemme. Noe som også er interessant med tanke på at hun var en av de ansatte med høyest grad av

identifikasjon. Samtidig nevner hun at hun alltid prøver å nå visjonen og at de prøver så hardt de kan. Igjen virker det som hun drives av indre motivasjon og derfor viser tegn til sterk grad av identifikasjon.

Vi lurte også på om de følte seg som en del av noe større og om de følte at de var en del av bedriften. Vi tenkte at dette var en fin måte å finne litt mer ut av forholdet de har til hverandre og forholdet de har til bedriften. Alle de ansatte svarte ja på disse spørsmålene, flere av dem nevner et slags maskineri eller puslespill som de føler at de er med i.

Nummer 1 forklarer også at det er mulig å stige. Dette med å ville stige i gradene og å kunne utvikle seg, er noe vi har hørt flere ganger fra både de ansatte og direktøren. Det virker som om det driver de ansatte på hotellet noe som er et veldig interessant funn. Det å ville stige i gradene gjennom større ansvar, høyere tittel, eller høyere lønn er typiske eksempler på ytre motivasjon (Mikkelsen, 2016, s. 112). Noe som vi vet driver spesielt hotellmedarbeidere (Yao et al., 2019, s. 4-7). Det er også interessant å se at det samme som gjelder i Kina muligens gjelder her i Norge også. Hvis det er lønnen som er viktig som den kinesiske studien viser til (Yao et al., 2019, s. 4-7), vil dette også henge sammen med prestasjonsbasert lønn og beste praksis som vi nevnte tidligere. Det virker dermed som om hotellet har en del av HRM praksisene som tilhører høyprestasjonsparadigme (Mikkelsen, 2016, s. 105).

Svarene vi fikk på spørsmålene viser også at alle føler at de hører til noe, og at de opplever å identifisere seg med konsernet og bedriften. Det var flere av de ansatte som ikke syntes spørsmålet var klart nok, så vi fulgte opp flere av de med å si: «Føler du deg som (navnet på konsernet)?». Da de fikk denne oppklaringen, svarte de alle også ja, noe som viser identifikasjon (Kassing, 2000).

4.13 Ytringsklimaet på hotellet

Når vi syntes at vi hadde stilt nok spørsmål om organisasjonsidentifikasjon gikk vi videre til ytringsklimaet. Vi spurte aller først om de følte de kunne si det de virkelig mente i møter og samtaler med kollegaer. Alt i alt fikk vi et veldig homogent svar, men alle kom med tilleggsinformasjon. **Nummer 6** sier at hun kan komme med idéer og at man kan gi konstruktiv kritikk og at det ikke er noe problem i det hele tatt. **Nummer 3** forteller at han sier ofte det han mener selv om han kanskje ikke alltid har rett, blir han fortsatt hørt. **Nummer 5** sier at hun tør å si det hun mener selv om det ligger imot hennes natur og at hun føler at hun kan komme med innspill. Alle de ansatte har ganske lignende svar og det tyder på at det er god takhøyde i bedriften. Det er ingen som forklarer at de er redd for å snakke ut eller å si ifra.

De fleste nevner også at man kan komme med innspill og at de får lov til å være med å bestemme på jobben, altså autonomi (Mikkelsen, 2019, s. 46-47). **Nummer 5** sin kommentar er spesielt interessant med tanke på at det ikke ligger i hennes natur i å si hva hun tenker på eller å komme med innspill, men hun føler at hun kan det på hotellet. Vi tolker dette som at det er veldig åpent på hotellet og at det er et godt ytringsklima hvor de ansatte føler på psykologisk trygghet. Vi opplever fortsatt på intervjuene at **nummer 6** fortsatt er veldig engasjert og svarer fort på spørsmålet, det virker som hun syntes at det er spesielt høy takhøyde og at kritikk ikke er noe problem, noe som er interessant med tanke på at hun er en av de vi opplever som identifiserer seg mest med bedriften.

Vi ville grave mer i ytringsklimaet og formulerte spørsmålet vårt på en litt annen måte ved å spørre om de følte at de ble lyttet til. På grunn av mangel på tid rakk vi ikke å stille alle ansatte disse spørsmålene. **Nummer 1** forteller at han føler han blir lyttet til av både kollegaer og ledelsen og at det ikke er noe problem. **Nummer 6** snakker igjen om kritikk og at det ikke er noe problem å gi eller ta imot kritikk på hotellet. **Nummer 7** kom med det mest interessante svaret. Hun svarer også ja på spørsmålet, men hun forteller at hun jobber mye med ringevakter og at de ikke er like gode å kommunisere med. Hun sier også at hun føler at de ikke bryr seg like mye om jobben fordi de ikke jobber her nok. I tillegg liker de ikke konstruktiv kritikk.

Vi tenker at det er naturlig at de som jobber sjeldent ikke identifiserer seg med jobben i like stor grad, men at de i tillegg er vanskelige å kommunisere med er interessant. Det kan være en antydning til en sammenheng mellom ytringsklima og OI når det gjelder disse ringevaktene. Det er tydelig at de ikke bryr seg så mye om jobben og at de også er vanskelige å kommunisere med.

Ansatt nummer 1 forteller også at ledelsen er lett å snakke med, som også er interessant. Det viser at organisasjonsstrukturen virker flat og at det ikke er langt opp til nærmeste leder, noe direktøren også nevnte.

Videre spurte vi spesifikt om ledelsen. Vi valgte å dele opp ledelsen og kollegaer i to forskjellige spørsmål. Dette fordi vi tenkte at det kunne være forskjell på om man føler at man kan si alt til kollegaer og om man kan si alt til ledelsen. Flere av de spurte fikk ikke spørsmål om dette. Vi slapp enten opp for tid eller fordi de hadde svart på dette tidligere i intervjuet, noe blant annet **ansatt nummer 6** gjorde på forrige spørsmål.

De som ble spurt svarte alle ja og at de ikke hadde noen problemer med det. Vi tenker så langt at ytringsklimaet er mye mindre nyansert enn identifikasjonen. Det virker som om alle syntes at det er god rom for ytring og at man kan si hva man vil til hvem som helst på jobben. I intervjuene merker vi fortsatt at noen tenker litt lengre enn andre når de blir spurt om ytringsklimaet. Som **nummer 7**, hun tenker litt lenger på hva hun ønsker å si i motsetning til for eksempel **nummer 6** som svarer nesten umiddelbart på spørsmålet. Dette er interessant med tanke på at **nummer 7** ikke har brukt lang tid på å svare på de tidligere spørsmålene, men tar seg mer tid nå. Alt i alt virker det som om alle de ansatte vi intervjuet kjenner på en psykologisk trygghet på jobben.

Vi ville finne mer ut av hvordan de ser på seg selv ovenfor andre som i «social identity theory» (Holmes og Howard. 2022, s. 4). og hvordan de jobber som en gruppe på hotellet, så vi spurte om hvordan de var til stede for kollegaene sine. 4 av 7 snakker om at de alltid er tilgjengelige for kollegaene sine og at de føler at andre tar kontakt med dem. De andre svarer at de har det sosialt og at de er et kollektiv hvor alle er viktige. «vi har det sosialt, vi er flerkulturelle, og finner på morsomme ting sammen». **Ansatt nummer 7** strekker seg så langt i å si at hun ikke har problemer med noen på hotellet og at hun håper hun selv er ok og til stede.

Det virker som om det er en bred enighet om at man støtter hverandre på hotellet og flere av de forteller at de hjelper kollegaene sin hvis de trenger assistanse. Vi føler at dette også forteller mye om ytringsklima på hotellet. Det virker igjen som et veldig åpent sted på tvers av avdelinger og kulturer.

Siden alle mente at ytringsklima var så bra ville vi utfordre dem litt ved å spørre om de kunne si ifra hvis de var uenige i avgjørelser som blir tatt. Vi tenkte at det ville være vanskeligere å snakke ut om avgjørelser man er uenige i, enn konstruktiv kritikk for eksempel. Vi tenkte at det å være uenige i noe og å tørre å si i fra viser at det er veldig høy takhøyde i bedriften og at de ansatte føler stor grad av trygghet.

De aller fleste svarte igjen at det var stort rom for å være uenig, blant annet sier de «ja vi er åpne i konsernet og her på hotellet, vi er velkomne til å ha vår egen mening» og «ja jeg kan gjøre det, avgjørelsene blir tatt i felleskap. Så vi blir enige sammen. **Ansatt nummer 3** forklarer at han personlig alltid sier ifra hvis han er uenig, men det er ikke alltid man blir hørt. Vi får inntrykk av at han mente at selv om man sier at man er uenig i noe betyr ikke det at du får viljen din. Noe som er veldig forståelig. Så vi velger å ikke tenke på dette som at ytringsklima er dårligere av den grunn. Det virker tydelig at de ansatte føler sterkt på en psykologisk trygghet. **Ansatt nummer 3** sitt eksempel viser i stor grad denne tryggheten. Selv om det du sier ikke alltid blir hørt på har han fortsatt ingen problemer med å ytre seg, han er med andre ord trygg når han utaler seg på jobb.

Med tanke på den høye turnoveren i bransjen ville vi vite hva akkurat dette hotellet gjorde for å beholde de ansatte i konsernet. Siden vi hadde pratet mye om identifikasjon og ytringsklima håpet vi kanskje at de ubevisst ville koble dette sammen, slik at vi fikk enda mer informasjon om klima og identifikasjon hos hotellet.

4.14 Autonomi, ytringsklima og identifikasjon

Flere av de ansatte kommer inn på autonomien i jobben og ytringsklima rundt den. **Ansatt nummer 7** forteller at ledelsen ikke forteller henne hvordan hun skal gjøre ting, de stoler på henne og at hun kan ta fri fra jobb litt som hun vil. **Nummer 3** forteller også at de har tilrettelagt mye av stillingen hans, og han er veldig glad i akkurat de oppgavene han har på jobb.

Vi får igjen høre at flere snakker om det å «stige i gradene». **Nummer 1** sier at han vil jobbe seg oppover og at det er kontakter i bedriften som kan være nyttig. **Nummer 5** forteller videre om at de legger til rette for innspill, og at det er mulig å jobbe seg oppover.

Nummer 4 sier at hun føler at hver dag er annerledes og at steder hun har jobbet tidligere har vært veldig rutinebasert. Hun forteller at det har noe med verdiene til hotellet å gjøre.

Igjen får vi bekreftet at ytringsklimaet oppleves som svært bra på hotellet. Det virker i tillegg som om det er en høy grad av autonomi på dette hotellet. To av de ansatte nevner at jobben har blitt tilrettelagt og at de har kan bestemme mye av jobbhverdagen selv. **3 og 7** er også en av de som føler at ytringsklima er veldig godt på hotellet. Vi tolker dette som en klar kobling mellom ytringsklima og autonomi.

Nummer 4 kom også inn på identifikasjon og nevnte at verdiene til hotellet var en driver på hvorfor rutinearbeid ikke ble så kjedelig. Noe som henger tett sammen med ytre motivasjon og identifikasjon (Mikkelsen, 2019, s. 43-45). **Nummer 4** beskriver i samsvar med teorien at rutinearbeid som ofte drives av ytre motivasjon som for eksempel lønn eller status blir gjort om til indre motivasjon med hjelp av verdier.

4.15 Avslutning på intervjuet

Helt til slutt ville vi spørre om noe helt konkret, så vi spurte det samme som vi gjorde direktøren. «I hvor stor grad identifiserer du deg med bedriften på en skala fra 1-10?».

Alle på hotellet svarte mellom 8 og 10 på dette. Det vi syntes var interessant var at **nummer 5** som vi så langt har tolket som å ha minst identifikasjon svarer 8 på dette spørsmålet og dermed blir den med lavest score av alle. Det er også **nummer 5** som ikke planlegger å være i bedriften eller hotellbransjen i fremtiden.

Det er verdt å nevne at **ansatt nummer 5** også var en av de yngste vi intervjuet, samtidig er **Ansatt nummer 1** også veldig ung, men viser i stor grad identifikasjon og at der er et bra ytringsklima.

Resten av de ansatte svarte 9 eller 10 på spørsmålet og flere av de ga 9 fordi de mente at det alltid skal være rom for forbedring.

Siden vi spurte de ansatte om graden av identifikasjon ville vi også vite om graden av ytringsfrihet de føler at de har på jobben, igjen på en skala fra 1-10. Alle de ansatte svarte imellom 7 og 10. Igjen svarer **ansatt nummer 5** lavest av alle vi intervjuet med en score på 7. Hun begrunner dette med at hun kanskje ikke er en av de som snakker mest, som speiler det hun sa tidligere om at det ikke ligger i hennes natur å komme med innspill og å være uenig. Uansett tenker vi at det ikke er ren tilfeldighet at den ansatte som merker lavest identifikasjon også føler minst på ytringsfrihet på jobben. I tillegg til dette ser hun ikke noen fremtid i hotellbransjen.

Resten av de ansatte svarer 9 eller 10 hvor flere av de igjen sier «9 for det må være rom for forbedring» Så ytringsklima ser ut til å være veldig bra på hotellet.

4.16 Oppsummering av intervjuene

Det har allerede blitt gjort mye drøfting i analysekapitlet, men vi ønsker å samle de viktigste funnene i dette kapitlet. I intervjuet med direktøren får vi et tydelig inntrykk av at hotellet har vært gjennom en tøff tid. Opp gjennom årene har de blitt påvirket av faktorer som svingninger i oljeprisen og pandemien. Dette rammet næringslivet hardt (NHO, 2023). Vi får vite at de fra starten av måtte permittere mange ansatte og at den spesielle situasjonen kan ha påvirket hvordan de ansatte oppfatter hotellet, spesielt med tanke på verdier, visjoner, strategien og organisasjonskulturen.

Til tross for dette får vi et annet inntrykk av de ansatte. Alle de ansatte virket fornøyde med arbeidsplassen og vi fikk inntrykk av at de trivdes i stor grad. De forsto visjonen og verdiene med hotellet og alle opplevde en høy grad av autonomi. Flere av de forklarte at jobben var tilrettelagt og at de hadde stor grad av frihet i arbeidshverdagen.

Organisasjonsstrukturen på hotellet virker flat og ifølge flere av de ansatte var det ikke noe problemer med kommunikasjon imellom nivåene. Ingen av de opplevde kommunikasjonsproblemer med ledere eller kollegaer, annet enn de som var tilkallingsvakter (ringevakter) som virket vanskeligere å kommunisere med enn de andre ansatte. Det vi får høre om tilkallingsvaktene (ringevaktene) er ganske interessant med tanke på sammenhengen mellom OI og ytringsklima. Som **ansatt nummer 7** sa er de ikke like lette å kommunisere med og de ikke bryr seg nok om arbeidsplassen.

De forklarte at man alltid kunne komme med innspill og at man aldri ble klandret for å ytre seg. For oss virket det som at alle følte på psykologisk trygghet.

Hotellet bruker måleverktøy som netto promoter score. Hvor hotellet scorer veldig høyt. NPS er brukt for å måle lojalitet og er dermed en god indikasjon på OI (Kassing, 2000) (Yao et al., 2019). Denne høye scoren gjenspeiler seg i intervjuene hvor vi fikk et godt inntrykk av identifikasjonen hos de ansatte.

Alt i alt virker de fleste ansatte veldig fornøyde med hotellet som en arbeidsplass. Til tross for en røff periode er hotellbransjen tilbake på topp og er forventet til å vokse videre (NHO, 2023).

5. Konklusjon

Studien har sett på om det er en sammenheng mellom organisasjonsidentifikasjon og ytringsklima i hotellbransjen. Identifikasjon med arbeidsplassen er en viktig del av arbeidsmiljøet og har effekter som rammer hele bransjen. Det er basert på samtaler, historier og lojalitet til bedriften (Kassing, 2000.) (Walker, 2021, s. 147). Den henger sammen med sosiale identitetsteorier, autonomi, organisasjonskultur og ikke minst ytringsklima (Kassing, 2000). Hotellbedriften er rammet av veldig høye turnover tall og sliter med å holde på de ansatte, (Evensen, 2021, s. 2-3) ytringsklima og identifikasjon er en av faktorene som spiller en viktig rolle når det kommer til turnover (Kassing, 2000) (Yao et al., 2019) (Tinwala og Biswas, 2020).

Ut ifra vår tolkning fant vi flere korrelasjoner på sammenhengen mellom organisasjonsidentifikasjon og et godt ytringsklima. De aller fleste ansatte på hotellet følte på et meget godt ytringsklima og psykologisk trygghet. Alle mente de kunne komme med innspill og at de fikk være med på å ta avgjørelser. Det virket ikke som om det var noen sammenheng mellom ansienniteten og graden av identifikasjon og følelsen av et godt ytringsklima.

Ansatt nummer 6 er det beste eksempelet vi fant på sammenhengen mellom opplevelsen av et godt ytringsklima og organisasjonsidentifikasjon. Hun følte seg hjemme i bedriften og hadde ingen problem med ytringsklima. Hun hadde ikke noen problemer med å prate med ledere eller kollegaer og viste i stor grad at hun var opptatt av og engasjert i jobben. Vi fikk inntrykk av at hun var svært lojal til arbeidsplassen og at hun ikke hadde noen planer om å dra. **Ansatt nummer 7** viser også stor grad av identifikasjon, hun beskriver hotellet som barnet sitt og at hun er stolt av å jobbe på hotellet. Hun beskriver videre at hun ikke har problemer med å snakke med noen av de andre ansatte eller ledelsen. Bortsett fra dette nevner hun noen utfordringer i forhold til tilkallingsvakter (ringevaktene) på hotellet.

Ansatt nummer 5 er på den andre siden av skalaen, men det styrker også teorien om sammenhengen mellom de to faktorene. **Nummer 5** forteller at hun ikke ønsker å bli værende i hotellbransjen og kommer også med den laveste scoren av et godt yringsklima og organisasjonsidentifikasjon av alle vi intervjuet.

Samtidig har vi ansatte som **nummer 4** som forteller at hun ikke nødvendigvis har planer om å fortsette i hotellbransjen i fremtiden, men at hun fortsatt opplever god identifikasjon og et godt yringsklima. Dette kan man tolke som at turnover ikke har en like sterk sammenkobling med yringsklima og organisasjonsidentifikasjon. Samtidig er det nevnt tidligere at det er mange andre faktorer som spiller inn når det gjelder turnover (Mikkelsen, 2016, s. 112-115).

Uavhengig av turnover viste alle de ansatte på hotellet en sammenheng mellom et godt yringsklima og organisasjonsidentifikasjon. Alle som viste høy grad av OI, ga også uttrykk for et godt yringsklima på hotellet. **Ansatt nummer 5** som viste lavere grad av OI, ga også uttrykk for et litt dårligere yringsklima.

6. Kritiske refleksjoner

Vi ønsker til slutt å reflektere rundt oppgavens svake og sterke sider. Dette med hensyn til reliabiliteten til oppgaven. Vi vil vise at vi har vært kritiske ved alle deler av studien og ønsker at den skal være transparent for fremtidig forskning og lesere. I tillegg vil vi skrive om hva det bør forskes mer på, for å få et bedre innblikk i problemstillingen og temaet.

Teoriene og tidligere forskningsartikler har vi funnet på universitetets portal Oria eller i pensumbøker fra tidligere emner i studieløpet. Disse har vært til stor hjelp i oppgaven. Det skal nevnes at de tidligere forskningsartiklene har vært gjennomført i andre kulturer og land. Dette betyr at resultatene som vises i disse artiklene kan være annerledes enn i vår forskning, på grunn av kulturforskjeller og tiden som har gått siden studiene ble publisert.

Et svakt punkt med oppgaven kan være at direktøren på hotellet var den som valgte ut informanter til intervjuet. Det betyr at han kan selektivt ha plukket ut noen han vet vil

fremstille bedriften i et godt lys. Ut ifra dette er det en mulighet for at svarene derfor ikke gir et helhetlig bilde av bedriften. Det er verdt å nevne at intervjuet skjedde på hotellet som er både direktøren og de ansattes hjemmebane. Vi velger å se på dette som en styrke for oppgaven da vi tror at det førte til en trygghet hos de ansatte. Samtidig var vi to fremmede som satt ovenfor ett intervjuobjekt. Vi tror at for noen kan denne situasjonen virke ubehagelig, og at det kan ha en effekt på intervjuet. Da vi presenterte oss sa vi at vi var fra universitetet, og vi tror dette også kan ha en effekt på hvordan informantene opplevde intervjuprosessen. Vi kan ikke vite om de ansatte har fordommer eller noe imot studenter eller universitet. Hotellet har flere ufaglærte ansatte, noe som også kan påvirke deres syn på akademisk utdannede. Men det kan heller ikke bekreftes.

Flere av intervjuobjektene snakket også engelsk eller spurte flere ganger om vi kunne stille spørsmålet på nytt med engelsk tale. Noen av dem hadde ikke engelsk som eget morsmål. På grunn av dette er det ikke umulig at noe har blitt tapt i oversettelsesprosessen og det kan være mistolkning og feil.

Dagsform er også viktig når det kommer til intervjuprosessen. Hvis noen av dem hadde en spesielt dårlig dag på jobben eller har hatt en dårlig uke er det en mulighet for at svarene har blitt påvirket av dette. Det er derfor viktig å huske på at intervjuobjektene svar ikke nødvendigvis viser et helt tydelig bilde av bedriften eller situasjonen. Samtidig skal det nevnes at de ansatte ble møtt på jobben, og kan ha sett på oss som en gjest eller kunde. Hotellbransjen er en profesjonell bransje hvor de ansatte er i kontakt med mennesker hver dag. Man skal derfor ikke se bort ifra at de ansatte kan være vant med å vise seg fra sin beste side spesielt da vi møtte dem på sin egen arbeidsplass.

Alle vi intervjuet var faste ansatte. Det betyr at vi ikke fikk intervjuet tilkallingsvakter, eller sesongansatte. Dette kan også være med på å gi et mangelfullt bilde av hotellet, da denne type ansatte er ganske utbredt i denne bransjen (NHO, 2023). I tillegg fikk vi høre fra en av de ansatte at tilkallingsvakter (ringevaktene), var ganske annerledes ved at de hadde en annen holdning til arbeidsplassen enn de som jobbet der fast.

Under intervjuet merket vi også på tidspress. Noen spørsmål ble ikke stilt til et par av intervjuobjektene på grunn av dette. Vi tror ikke det hadde en stor effekt på resultatet, men det burde nevnes.

Intervjuobjektene blir holdt anonyme i oppgaven, og de fikk beskjed om dette før intervjuet begynte. Det skal nevnes at siden direktøren var med på å plukke ut de ansatte vil det være lett å gjenkjenne de ansatte for han. Det kan ha påvirket hvordan intervjuobjektene valgte å svare. Vi ønsket å ivareta de ansatte og gi de en følelse av trygghet og av den grunn holder de anonyme.

Kvalitativ metode kommer med noen fordeler og ulemper. I kvalitativ metode og intervju er det ofte rom for tolkning. Hvordan vi velger å tolke noens holdning, svar, tale eller kroppsspråk kan virke individuelt og er ikke en objektiv observasjon. Dermed vil det påvirke oppgaven. Dette er i motsetning til en kvantitativ metode. Der man ofte får objektive tall man kan vise til, og man får et bredere grunnlag for svarene sine. Da det er en større gruppe informanter. Denne oppgavens metode tar for seg en mindre gruppe informanter, og vil derfor ha et mindre utvalg.

Våre egne analyser og konklusjoner må man også stille seg kritisk til. Hvordan vi tolker dataene vi har innhentet, og hvordan vi sammenligner dem med teoriene er vesentlig. Tidligere forskning kan være mistolket og ha svakheter. Det er mulig at argumentene vi bruker i oppgavens analyse og drøfting kan virke irrasjonelt for noen. Da de kan ha en annen oppfatning av teori eller data.

De sterke sidene ved oppgaven er at vi har fått kommet nært på hotellet og de ansatte. Vi fikk et godt overblikk over hele bedriften i intervjuet med direktøren. Det hjalp oss til å forstå hvilken situasjon hotellet og de ansatte er i. Det var med på å gi oppgaven kontekst og det oppklarte funn i forsknings oppgaven vår.

Som nevnt er alle kildene hentet fra pålitelige nettsider og vi har prøvd etter beste evne å være meget kritiske til alt av informasjon vi har lest og brukt i oppgaven.

En av forfatterne av oppgaven har tidligere jobbet i hotellbransjen og har derfor en unik innsikt i de ansattes daglige arbeidsforhold. Vi ser på dette som en styrke da vi forstod de ansatte og direktøren på en bedre måte. Siden vi hadde kjennskap til bransjen, og hvordan den fungerte. Vi opplevde at vi kom nærmere de ansatte og direktøren da vi hadde noe til felles med dem og at dette bidro til en større tillit til oss.

Gode forberedelser var viktig for oss før intervjuet, vi gjorde mye «research» om hotellet og hotellkjeden før vi kom. Det førte til at vi dannet oss et godt bilde av bedriften for å kunne gjennomføre intervjuet på best mulig måte.

6.1 Videre arbeid

Vi oppfordrer flere til å bygge videre på denne forskningen ved hjelp av kvalitative intervjuer, gjerne på flere hoteller. Vi valgte kun å ta for oss en bransje og et hotell på grunn av tidsperspektivet vi hadde til rådighet for denne oppgaven. Det hadde vært nyttig og interessant å forske videre i andre bransjer her i Norge, men også i andre land med en annen kultur. Dette oppfordrer også den kinesiske studien til, der de skriver: «forskning burde se på problemstillingen i en annen kulturell kontekst» (Yao et al., 2019).

Det hadde vært hensiktsmessig å gjøre observasjoner over tid hos de ansatte. Denne studien er en tverrsnittstudie uten noen form for oppfølging eller lignende. Vi tror at oppfølging over tid kan være med på å gi et klarere bilde av sammenhengen mellom OI og ytringsklima. Man kunne ta for seg sluttintervjuer hos de som jobber i hotellbransjen for å finne ut om lav grad av identifikasjon og et dårlig ytringsklima kan være årsaken til at ansatte slutter i jobben.

Videre forskning kan også se på forskjeller på deltids- og fulltidsansatte, tilkallingsvakter og sesongansatte samt om det kan være forskjellig grad av OI og deres oppfatning av ytringsklima.

7. Litteraturliste

- Aversano, R. (2016) En god Net Promoter Score – hva er det og hvorfor er det så viktig? Netigate. <https://www.netigate.net/no/articles/kundetilfredshet/hva-er-en-bra-net-promoter-score-og-hvorfor-er-det-viktig/>
- Brown, A.D. (2017), Identity Work and Organizational Identification. International Journal of Management Reviews, 19: 296-317. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1111/ijmr.12152>
- Busch, T. (2022) Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter. (2.utg.) Fagbokforlaget.
- Carson, G.S. Skauge, T. (2021) *Etikk for beslutningstakere*. (2.utg.) Cappelen damm.
- Dalen, M. (2004) *Intervju som forskningsmetode*. Universitetsforlaget.
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. and Vracheva, V. (2017), Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. Personnel Psychology, 70: 113-165. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1111/peps.12183>
<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.uis.no/doi/full/10.1111/peps.12183>
- Gammelgård. M.M. (2014) *Betydningen av sanseintrykk for gjesters opplevelse av hotel opplevelser*. Masteroppgave. Norges akrtiske universitet. (UIT)
- Kassing W. J. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. Communication research reports, s387-396.
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08824090009388787?needAccess=true&role=button>
- Kaya, N., Crosby, M. (2006) Color associations with different building types: An experimental study on American college students, Color Research and Application, Vol 31 No 1, pp.67–71
- Kvalnes, Ø. (2019) *Ytringsklima*. Cappelen damm akademiask.
- Mikkelsen, A. (2016) Strategisk HRM 1. (2.utg) Cappelen damm akademisk.
- Mikkelsen, A. (2019) Strategisk HRM 2. (2.utg) Cappelen damm akademisk.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K., & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. Management Communication Quarterly, 13, 626 - 658. <https://www.semanticscholar.org/paper/Reconsidering-the-Organizational-Identification-Miller-Allen/881027e22a7c4703e61135c953c803f030242627>

- Moorman, C., van Heerde, H. J., Moreau, C. P., & Palmatier, R. W. (2019). JM as a Marketplace of Ideas. *Journal of Marketing*, 83(1), 1–7.
<https://www.jstor.org/stable/26973043>
- NHO. (2023. 3. Mai) Overnattingsbransjen. NHO.
<https://www.nhoreiseliv.no/bransjer/overnatting/>
- NHO. (2023. 3. Mai) Tall og fakta om reiselivsnæringen. NHO.
<https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/#besokstall>
- Okumus, F. Altinay, L. Chathoth, P. & Köseoglu. (2020). *Strategic management for hospitality and tourism*. (2.utg). Routledge.
- Pettersen, L.(programmleder) & Kirah, A. (gjest). (2021, 15. September) Antropologiens verktøykasse [audiopodcast]. BI.
<https://open.spotify.com/episode/3bq9GYF5pObve5vWREKv13?si=se-MyX9fQNOxIUwNj6k1qg>
- Philip E. Holmes & Matt C. Howard (2022) The duplicitous effect of organizational identification: applying social identity theory to identify joint relations with workplace social courage and unethical pro-organizational behaviors, *The Journal of Positive Psychology*, DOI: 10.1080/17439760.2022.2109199. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.uis.no/doi/full/10.1080/17439760.2022.2109199>
- Tinwala, R. & Biswas, N, U. (2020) Perceived Sustainability Practices, Turnover Intentions, and Organizational Identification in Hotel Industries, *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, DOI: 0.7595/management.fon.2019.0009. <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.uis.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=802d4c36-f9f1-4b35-a185-cadbac622b7c%40redis>
- Vijayakumar, V.S.R. and Padma, R.N. (2014), "Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 40-62. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0003>
- Walker, R. (2021). Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 147–151. <https://doi.org/10.1177/2329488420957073>

Yao, T. Qiu, Q. Wei, Y. (2019) Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of hospitality management*. s, 1-8.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917307168?via%3Dihub#bib0090>

8. Vedlegg

Figur 1. 2023. Historisk og forventet utvikling i omsetning i norsk reiselivsnæring fra 2004 til 2030. NHO. <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/#besokstall>

Figur 2. 2016. Gjennomtrekk av ansatte over tid. 2016. Harald, Dale-Olsen. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-7989-2016-01-02-05>

Figur 3. 2020. Elementer i organisasjonskultur. 2020. Okumus, F. Altinay, L. Chathoth, P. & Köseoglu. *Strategic management for hospitality and tourism*. (2.utg). Routledge.

8.1 Intervju med direktøren

- 1. Hva er du mest stolt av i denne bedriften?
- 2. Hvilke verdier syntes du er viktig i denne bedriften?
- 3. Hvordan er du til stede for andre på en god måte på jobben?
- 4. Hvordan er rutinen på å samle de ansatte til møter (digitalt, verbalt)?
- 5. Sier de ansatte i fra hvis de er uenige i en avgjørelse som blir tatt?
- 6. Føler du at dine ansatte kan si det de virkelig mener på møter og i diskusjoner?
- 7. Hvilke kommunikasjonsverktøy kan de ansatte bruke for å kommunisere med deg?
- 8. Hvilken struktur vil du si at det er i denne bedriften, er den flat eller hierarkisk?
- 9. Tror du ansatte kunne følt seg hjemme i en annen bedrift eller tror du det er noe unikt ved denne bedriften?
- 10. I så fall hva gjør den spesiell?
- 11. Tror de stolte av å være en del av denne bedriften?
- 12. Tror du de ansatte kjenner godt til verdiene og visjonen til bedriften?
- 13. I så fall tror du de ansatte har de samme verdiene?
- 14. Stemmer det at i hotellbransjen er det høy ansettelsesturnover stemmer det med din erfaring?
- 15. I så fall hva tror du er grunnen?
- 16. Vet du hvor disse tidligere ansatte fortsetter i denne bransjen eller om de begynner i nye næringer?
- 17. Hvilke tiltak tar dere for å beholde de ansatte i konsernet?
- 18. I hvor stor grad vil du si at din personlige organisasjonsidentifikasjon til denne bedriften er i en skala fra 1-10?

8.2 Intervju med de ansatte

- 1. Hvor lenge har du jobbet her?
- 2. Hva er dine arbeidsoppgaver?
- 3. Er du stolt av å jobbe her?
- 4. Får du energi på jobb?
- 5. Hvor tror du at du er om 10 år?
- 6. Tror du at du kunne følt deg hjemme i en annen bedrift?
- 7. Kjenner du til verdiene og visjonen til denne bedriften?
- 8. I så fall føler du at du har lignende verdier?
- 9. Tenker du at du er en del av noe større?
- 10. Føler du at du er en del av bedriften?
- 11. Kan du si det du virkelig mener på møter og i samtaler med kollegaer?
- 12. Føler du at du blir hørt på godt og vondt?
- 13. Kan du si det du virkelig mener på møter og i samtaler med hva med ledelsen?
- 14. Hvordan er du til stede for dine kollegaer?
- 15. Kan du si ifra hvis du er uenig i avgjørelser?
- 16. Hvordan er du til stede for andre på en god måte på jobben?
- 17. Hva gjør bedriften for at du vil fortsette i jobben din?
- 18. I hvor stor grad identifiserer du deg med bedriften i en skala fra 1-10?
- 19. I hvor stor grad vil du si at du har ytringsfrihet i denne bedriften i en skala fra 1-10?