

MASTEROPPGAVE
Yrkespedagogikk
Master thesis in vocational pedagogy
2012

Personalutvikling ved bruk av interne ressurser

Hvordan intern opplæring kan integreres i arbeidsdagen i en hotellavdeling slik at det gjennom læring skapes en kontinuerlig serviceutvikling

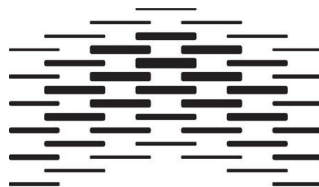
Personnel Development by use of internal resources.

How internal training may be integrated into the workday, in a hotel department, so that it through learning creates a continuous service development

A chain is no stronger than its weakest link (C. Kingsley, 1856)

Anita Menkerud

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier
Institutt for yrkesfaglærerutdanning



**HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS**

FORORD

Jeg har jobbet 15 år i hotellbransjen og åtte år som lærer. 23 år med serviceytelse, læring og personalutvikling i fokus. Det var derfor helt naturlig og et enkelt valg når jeg skulle velge tema for min masteroppgave i yrkespedagogikk, nemlig opplæring og servicekvalitet.

Jeg sitter med en erfart opplevelse av at mange av hotellbransjens små og mellomstore serviceytende bedrifter har et stort ubenyttet potensiale i å utvikle interne rutiner for opplæring. Disse bedriftene, med enormt mange konkurrenter hvor servicekvalitet ofte er en viktig del av konkurransen, opplever gjerne opplæring som svært ressurskrevende, både i tid og penger, og klarer ikke så lett å finne nok rom for arbeidet med opplæring til å maksimere egen servicekvalitet. Målet var derfor å finne en måte å gjennomføre den interne opplæringen i bedriften slik at bedriftene både kan maksimere læring og servicekvalitet ved å jobbe systematisk og tenke «internt».

I dette arbeidet har det vært viktig å involvere alle nivåer i bedriften og jeg må rette en stor takk til de ansatte og ledelsen i mine utvalgsbedrifter, min fokusgruppe som har vært aktive og kritiske sparringspartnere og ikke minst de som svarte på spørreskjemaet mitt på kort varsel.

Jeg vil også takke HiOA, som het HiAk når jeg startet på mine studier, for skolens fleksibilitet og evne til å vise hensyn og være behjelpelige når studentene plutselig blir langtidssyke. Likeså mine gruppekollegaer for gode innspill, timer med gjennomlesning og inspirasjon gjennom eget arbeid.

Min kjære samboer må takkes for tålmodighet, tellegaver (for han har telt til langt mer enn ti flerfoldige ganger på grunn av mine studier), hjelp og støtte. Han har etter mine snart åtte år med pedagogiske studier opparbeidet seg en utrolig kunnskap innenfor pedagogikk, didaktikk og ikke minst fått en god begrepsforståelse gjennom titalls korrekturlesinger av mine oppgaver og eksamener. TAKK!

Til sist vil jeg takke mine tre veiledere Leif, Arne Roar og Tove for fantastisk coaching, oppmuntring, opplæring og tålmodighet under mine år som masterstudent. Uten dere hadde jeg ikke klart det!

SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven er det utarbeidet skisser innenfor personalutvikling ved bruk av interne ressurser. Problemstillingen spør «hvordan intern opplæring kan integreres i arbeidsdagen i en hotellavdeling slik at det gjennom læring skapes en kontinuerlig serviceutvikling»

Service kan kort oppsummert defineres som en verdiopplevelse kundene forbruker, servicekvalitet noe som beskriver kundetilfredshet, kundelojalitet og økonomi. Læring er et begrep som kan beskrive menneskelig utvikling og konstruksjon av forståelse for ulike områder, samt deres kompetanseøkning for å gjøre ting de ønsker eller trenger å gjøre, for deretter å tenke ganske annerledes etter en læringsprosess.

Med dette som utgangspunkt ville jeg i denne masteroppgaven utforme en skisse som hoteller kan bruke ved ønske om å implementere interne opplæringstiltak i de ansattes arbeidshverdag for å forsterke utviklingen av bedriftens service. Det har vært fokus på didaktikk og læring samtidig som det har vært orientert mot den samhandling som skjer mellom kunde og ansatt, likeså mye som mellom de forskjellige ansatte.

Teoriutvelgelse, metodevalg og drøftingsmetode er derfor gjort ut fra et sosialkonstruktivistisk syn hvor mennesker betraktes som aktivt handlende og ansvarlige, og hvor det er et samspill mellom disse menneskene og omgivelsene de er i. Teorier om samarbeid, samhandling, dialog, demokrati, veiledning og instruksjon som verktøy i læringsprosesser er knyttet opp mot bedriftenes utfordringer rundt læringsmiljø. Videre har læring og effekten av å sørge for god intern opplæring blitt knyttet opp mot serviceutøvelse og serviceledelse. Videre er det sett på utfordringer rundt, og konsekvenser av, læring på arbeidsplasser hvor det tross alt foregår en kompleks serviceproduksjon, via en stor grad av samhandling mellom ansatt og kunde i varierende jobbsituasjoner.

Det er i all hovedsak samlet inn data på kvalitative måter ved hjelp av intervju, fremtidsverksted, en dialogbasert demokratisk utviklingsprosess, spørreskjema og fokusgruppe, en form for gruppeintervju. Hver datainnsamling har gitt resultater, som delvis parallelt med innsamlingene er analysert og bearbeidet slik at de danner utgangspunkt for neste datainnsamling. Intervju, før fremtidsverksted, resultatene derfra er alternativene det ble innsamlet data om i spørreskjemaet og deretter er disse dataene analysert og oppsummert slik

at fokusgruppen har hatt dette som basis når det til slutt ble samlet data gjennom diskusjon i fokusgruppen. Det er relativt stor enighet blant respondentene om at metoder hvor de ansatte involveres, får samhandle og reflektere over både egne og andres yrkesutøvelser, har mest tiltro med hensyn til maksimering av læringsutbytte.

Opplæringstiltak og metoder som kom fram og ble foreslått i de forskjellige datainnsamlingsoppleggene, er videre drøftet mot teori og viser at respondentenes formening om hva som har mest nytte, og mest sannsynlig vil kunne iverksettes, også i stor grad vil ha dertil ønsket effekt; økt servicegrad ved hjelp av de ansattes læring på arbeidsplassen.

Skissen består i hovedsak av fem modeller som kan iverksettes relativt raskt, uten alt for store endringer i driften for mange hotellbedrifter. Likevel er ressurstilgangen så forskjellig i hotellbedrifter rundt omkring, at skissen kun gir eksempler på hvordan metodene og modellene kan implementeres i driften. Det er opp til hver enkelt bedrift å tilpasse dem slik at de er forenlig med bedriftens egne ressurser og strategier.

De interne opplæringstiltak som foreslås å kunne integreres i arbeidsdagen i en hotellavdeling slik at det gjennom læring skapes en kontinuerlig serviceutvikling er som følger:

- Utarbeidelse av intern kvalitetsmanual som fast møteagenda.
- Fagkvelder med foredrag av de ansatte for de ansatte.
- Fremtidsverksted, en dialogbasert demokratisk utviklingsprosess.
- Utviklingssamtaler og instruksjon til alle ansatte, ikke bare nytilsatte.
- Jobbrotasjon eller personalutveksling med andre bedrifter.

SUMMARY

In this master thesis it's been formed a sketch that can be used within personnel development by use of internal resources in hotel departments. The principal research question asks "*how internal training may be integrated into your workday in a hotel department so it through learning creates a continuous service development*"

Service can briefly summarized, be defined as a value experience that customers consumes. Service quality describes customer satisfaction, customer loyalty, and finance. Learning is a term that can describe human development and the construction of understanding different areas, as well as workers increasing competence to do things they want or need to do, and then thinking quite differently, as a result of the learning process.

With this as the starting point I wanted to make a sketch that hotels can use by desire to implement internal training measures in the employee's work to enhance development of the company's service. There has been a focus of didactics and learning at the same time, as it has been oriented toward the interaction that happens between customer and employee, just as much as between the different employees.

My choices in theory, methods and how the discussions were executed is therefore made out from a "social constructivistic" view where humans are considered active doing and responsible, and where there is an interaction between these people and the environment they are in. Theories of cooperation, interaction, dialog, democracy, guidance and instruction as tools in learning processes are linked to corporate challenges regarding the learning environment. Moreover, learning, and the effect of ensuring good internal training has been linked up against service performance, service leadership/management and challenges around, and consequences of, learning in workplaces where there is a complex service production, because of the high degree of interaction between employee and customer in varying work situations.

I have essentially collected data in qualitative ways by means of interviews, "Future workshops", a dialog based democratic development, a questionnaire and a Focus group, a form of group interview. Each round of collecting data, has given results that partially in parallel with collecting the data has been analyzed and processed so that they formed the basis for the next round of collecting data;

Interview, before the Future workshops, the results from the Future workshops was the options used collecting data with the questionnaire and then these data was analyzed and summarized so that the Focus group had this as a basis when the final data was gathered through discussions in the Focus group. It was a relatively good consensus among respondents that methods where the employees are involved, and where they get to interact and reflect on both their own and others' vocational performance, has most confidence with regard to maximizing the learning effect/result.

Training measures and methods that came forward and was proposed in the different methods of collecting data, is further on discussed toward the selected theories and shows that the respondents opinion, about what is most useful, and most likely will be able to be implemented, also might have the desired effect; increased service rate because of the employee's learning opportunities at the workplace.

The sketch basically has five models that can be implemented relatively quickly, without major changes in the hotels operations. Nevertheless, available resources are very different in hotel companies, so the sketch is only examples of how the methods and models can be implemented in a hotel operation. It is up to each individual hotel to personalize them so that they are consistent with their company's own resources and strategies.

The internal training measures that is proposed, and which most seamlessly can be integrated into the workdays in a hotel department, are those that through the employees learning possibilities creates continuous service development. They are as follows:

- Preparing and developing an internal quality manual, as a fixed agenda in all meetings.
- Vocational focused gatherings with lectures by the employees for the employees.
- Future workshop. a dialog based democratic process of development.
- Counseling and instruction to all employees, not just new employee.
- Job rotation or personnel exchange with other hotels.

Innhold

1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn	1
1.1.1 Utfordringer i forhold til næringens krav og verdier.....	1
1.1.2 Hotellbransjen – en serviceytende arbeidsplass	2
1.2 Problemstilling	4
1.2.1 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling	4
1.2.2 Forsknings spørsmål.....	5
1.2.3 Problemstillingens tema og sentrale begreper.....	6
1.3 Presentasjon.....	8
2 INTERN OPPLÆRING FOR KONTINUERLIG SERVICEUTVIKLING.....	10
2.1 Service og kvalitet.....	10
2.2 Ledelse	16
2.2.1 Å lede servicearbeidere	16
2.3 Yrkesdidaktikk	18
2.3.1 Samarbeid og dialog.....	18
2.3.2 Speiling.....	20
2.3.3 Yrkesfaglig veiledning og mesterlære.....	22
2.4 Yrkeskyndighet	25
2.4.1 Læring i arbeidsmiljøet	27
2.4.2 Generasjonsforskjeller i bedriften	32
2.4.3 Virksomhetsintern opplæring.....	34
2.4.4 Samarbeid og dialog i form av fremtidsverksted	35
3 METODEDEDEL	38
3.1 Metode.....	38
3.1.1 Kvantitative vs. kvalitative metoder.....	40
3.1.2 Intervju	41
3.1.3 Fokusgruppe	42
3.1.4 Fremtidsverksted	44
3.1.5 Spørreskjema til ansatte i avdelingene	44
3.1.6 Metodetriangulering	45
3.2 Begrensninger, representativitet, validitet og reliabilitet	46
4 DATA – innsamling, bearbeiding, analyse og drøfting	50
4.1 Innsamlingsmetodenes utvalg	50
4.1.1 Intervju	51
4.1.2 Fremtidsverksted	52
4.1.3 Spørreskjema	52

4.1.4 Fokusgruppe	53
4.2 Spørsmål til bruk ved innhenting av empiri	53
4.2.1 Intervju	54
4.2.2 Fremtidsverksted	56
4.2.3 Spørreskjema	57
4.2.4 Fokusgruppe	59
4.3 Datainnhenting	60
4.3.1 Intervju	60
4.3.2 Gjennomføring av fremtidsverkstedene	61
4.3.3 Spørreskjema	66
4.3.4 Fokusgruppe	68
4.4 Presentasjon av undersøkelsen	68
4.4.1 Presentasjon av data innsamlet ved intervju	68
4.4.2 Presentasjon av data innsamlet ved fremtidsverksted	72
4.4.3 Presentasjon av data innsamlet ved spørreskjema	76
4.4.4 Presentasjon av data innsamlet ved fokusgruppe	81
4.5 Drøfting av modellene	89
4.5.1 Modell A – Utarbeidelse av intern kvalitetsmanual som fast møteagenda	90
4.5.2 Modell B – Fagkvelder med foredrag av de ansatte	91
4.5.3 Modell C – Fremtidsverksted	93
4.5.4 Modell D – Utviklingssamtaler og instruksjon	94
4.5.5 Modell E – Jobbrotasjon og bedriftsutveksling	96
5 SKISSE FOR INTERN OPPLÆRING – metoder, mål og suksessfaktorer	98
Skissen – en modelloversikt	100
Andre alternative opplæringstiltak	103
Kilde- og referanseliste	104
VEDLEGG	106

FIGUROVERSIKT:

FIGUR 1 EKSEMPEL PÅ HOTELLORGANISERING	3
FIGUR 2 PROBLEMSTILLINGENS HOVEDTEMA,	6
FIGUR 3 KUNDENS VURDERING AV SERVICEKVALITET (ZEITHAML ET AL., 1990: 20-23)	12
FIGUR 4 "THE SERVICE PROFIT CHAIN" (ANDREASSEN, 2006: 24)	13
FIGUR 5 SERVICEPYRAMIDEN (ANDREASSEN, 2006: 22)	14
FIGUR 6 MULIGE SAMMENHENGER – KOMPETANSE OG MOTIVASJON I SAMSPILLET MED SERVICE- OG KUNDEORIENTERING (FREDRIKSEN, 2010)	15
FIGUR 7 SAMLET OPPFATTET KVALITET (GRÖNROOS 2008:85).....	16
FIGUR 8 VYGOTSKIJS PROKSIMALE UTVIKLINGSSONE (IMSEN, 1998: 159)	19
FIGUR 9 SPEILING (IMSEN, 1998)	20
FIGUR 10 ET TANKESETT OM KOMPETANSE, UTDANNING OG LÆRING I ARBEIDSLIVET (ELLSTRÖM, 1992: 15)	26
FIGUR 11 FRITT ETTER "RELASJONER MELLOM FORSKJELLIGE BETYDNINGER AV YRKESKYNDIGHET "(ELLSTRÖM, 1992: 38).....	27
FIGUR 12 OMRÅDENE FOR LÆRING (MOXNES, 2000: 163).....	27
FIGUR 13 ERFARINGSLÆRINGENS FIRE STADIER (MOXNES, 2000: 54)	29
FIGUR 14 ARBEIDSLIVETS LÆRINGSDIMENSJONER (ILLERIS & ANDERSEN, 2004: 47)	30
FIGUR 15 GENERASJONSFORSKJELLER (ILLERIS & ANDERSEN, 2004: 23).....	34
FIGUR 16 METODER FOR INTERN OPPLÆRING ETTER GJENNOMFØRTE FREMTIDSVKSTEDER	78
FIGUR 17 DATA FRA SPØRRESKJEMA - ALDERSFORDELING	78
FIGUR 18 DATA FRA SPØRRESKJEMA – ARBEIDSERFARING ETTER ARBEIDSOMRÅDE I PROSENT	78
FIGUR 19 DATA FRA SPØRRESKJEMA - YRKESERFARING I ÅR INNEN DE TRE AVDELINGENE	79
FIGUR 20 DATA FRA SPØRRESKJEMA – RESPONDENTENES FORMENING OM LÆRINGSUTBYTTE PR. METODE	79
FIGUR 21 DATA FRA SPØRRESKJEMA. FORDELING AV DE METODER MED 50 % AV POENGENE.....	80
FIGUR 22 DATA FRA SPØRRESKJEMA - SANNSYNLIGHET FOR IVERKSETTELSE.....	80
FIGUR 23 METODER FOR INTERN OPPLÆRING ETTER GJENNOMFØRING AV FOKUSGRUPPE	88



"In every chain of reasoning, the evidence of the last conclusion can be no greater than that of the weakest link of the chain, whatever may be the strength of the rest." (Thomas Reid, 1786)

1 INNLEDNING

I medier kan vi lese at det blir stadig færre gode arenaer for læring på arbeidsplassen: «Bare kaffemaskinen igjen» (Nilsen, 2010). Dette er nok en overdrivelse, men kan læring settes mer i system internt? Har bedriftene ressurser til å skape dynamisk læring innenfor bedriftens egne vegger, uten hjelp fra andre enn egne ansatte? Konkurransen er høy, tidsklemma har både ansatte og bedriftsledere opplevd, og jeg ønsket derfor å utforme en konkret skisse, til bruk ved intern opplæring som verktøy for å oppnå en kontinuerlig serviceutvikling i bedriften, i nært samarbeid med ansatte og ledere i hotellbedrifter.

1.1 Bakgrunn

Fra jeg var 19 år, og fikk min første jobb i reiselivsnæringen, har mitt hjerte og min hverdag vært preget av en stor interesse for hotellbransjen, kunders forventninger til service, samt opplæring av ansatte på arbeidsplassen. Deretter, etter først noen gjesteopptredener, gikk ferden videre til et yrke som lærer i fag som også, blant annet, tilhørte hotellbransjen og hvor ledelse, økonomi, vertskap, salg, entreprenørskap, service og kommunikasjon var tema.

Uansett fra hvilken side jeg har opplevd hotellbransjen, har behovet for en dynamisk serviceutvikling vært et tema hos meg, enten jeg observerte, deltok, underviste eller veiledet. Gjennom gjentatte evalueringssamtaler med både ansatte og gjester har jeg også sett hvordan kundenes forventninger er relatert mot bedriftens prisnivå, deres krav som erfarne hotellgjester, hotellenes renommé og de forskjellige avdelinger og ansattes opplevde servicenivå. I alle disse årene har derfor personalutvikling og serviceutvikling, via et fokus på læring, som vesentlig faktor i arbeidet for å øke servicenivået ut fra kundenes forventninger, vært sentralt i min arbeidshverdag. Dette er derfor temaene i dette forskningsprosjektet.

1.1.1 utfordringer i forhold til næringens krav og verdier

Som både hotellfagarbeider, lærer og gjest, med høye krav både til meg selv og mine ansatte, har jeg også blitt en kravstor observatør og kunde, og når jeg ser hva enkelte klarer å yte, forblir mine forventninger til hotellansattes kapasitet og potensial høy, slik som hos både profesjonelle gjester og fagstolte ansatte i bransjen. Ut fra min forforståelse mener jeg at de ansatte ved å oppleve at gjester, kollegaer og ledere setter pris på det arbeidet de gjør, og kanskje også beundrer den ansatte for å klare å yte ekstra god service, vil den ansatte kunne

føle en stolthet og gjennom slik selvrealisering og statusopplevelse lettere kunne se muligheter, for å lære mer. De ansatte vil med de samme opplevelsene lettere ønske å utvikle sin egen arbeidsytelse og kvalitet (Andersen, 2003; Fredriksen, 2010; Moxnes, 2000).

Men hvordan skal en bedrift sikre at de enkelte ansatte til enhver tid får mulighet til å lære mer og forsterke sin egen kvalitet? I hotellnæringen som i andre personalkrevende næringer jobber forskjellige generasjoner tett sammen i møte med gjest, og deres syn på hva gjester kan forvente avviker av og til fra ens eget eller kollegaers syn på disse forventningene. I undersøkelsen vil jeg derfor si noe både om generasjonsforskjeller og forventinger hos ansatte og gjester, samtidig som jeg tar for meg utfordringen å aktivt drive kontinuerlig serviceutvikling i egen bedrift ved hjelp av egne ansatte.

Ønsker bedriften å yte bedre service enn den allerede gjør i dag? Hva skal kvalitetssikringen av servicegrad koste og har bedriften tro på at det vil betale seg nok til at det er verdt å jobbe aktivt med dette? Hvordan få de ansatte selv til å ønske å bli enda bedre? Hva er de ansatte villige til å gi til hverandre av støtte, veiledning og kunnskap i arbeidet med å lære mer for å sikre bedriftens servicenivå? Og hvordan utvikle kapasiteten og vilje i bedriftsledelsen til å fokusere på et slikt arbeid, hvor de ansatte kan forsterke både egen og hverandres kompetanse gjennom læring på arbeidsplassen? Hvordan skape et godt læringsmiljø for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling innenfor bedriftens egne vegger? Disse og mange flere spørsmål var vesentlige i mitt arbeid med å utvikle en god modell for intern opplæring i en personalkrevende næring.

1.1.2 Hotellbransjen – en serviceytende arbeidsplass

Service – av det latinske ordet servus som betyr slave¹.

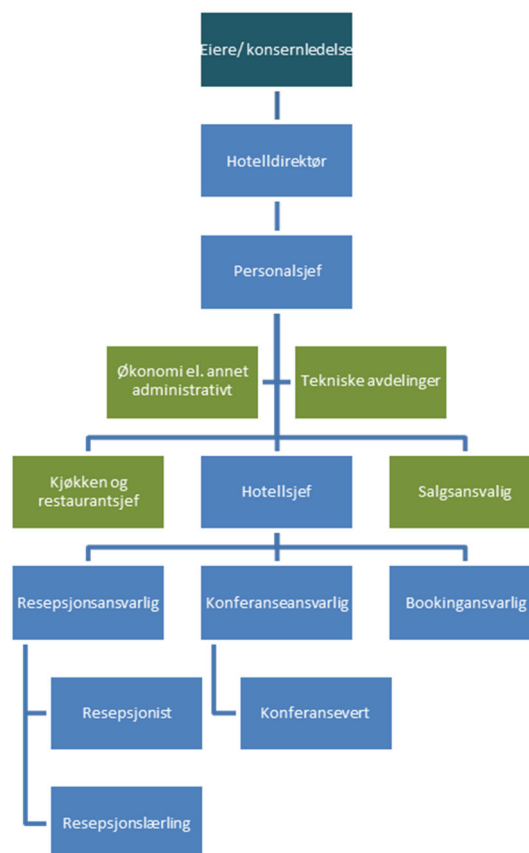
Service har, fra tidligere å være oppgaver slavene utførte, blitt en beskrivelse på en arbeidsutførelse som i manges bevissthet er en egenskap og en forventet gratisytelse utført av alle ansatte i serviceytende næringer. God service oppfattes gjerne som det lille ekstra som kommer i tillegg til den vare eller tjeneste som er hovedproduktet. Det er derfor et viktig

¹ All «innledende» etymologi og ordforklaringer under overskrifter er hentet fra følgende kilder: (Bø & Helle, 2002; Hellquist, 1922; UiO). Andre kilder oppgis ved unntak.

ansvar for virksomhetsledere å heve servicearbeidsområdenes status og gjøre det til et spesialistarbeid (Clement, 1988: 9-11).

Reiselivsbransjen generelt er en bransje hvor kunde sitter med stor makt på grunn av mange tilbydere, og hvor suksess avhenger av bedriftens evne til å møte og balansere behovene til gjester, ansatte og lokalsamfunnet. Fullservice hoteller, pensjonater og moteller har en nedgang i sine resultater de siste 5 årene, fra å ha en driftsresultatgrad på 3,52 % i 2006 til en resultatgrad på bare 2,04 % i 2009. En nedgang på over 5 %. Kompetansebehovet som går igjen i reiselivet er blant annet serviceinnstilling, åpenhet, samarbeidsevne, gode sosiale antenner og god kundebehandling. Samtidig må de ansatte være vennlige, hjelpsomme, motiverte og selgende. Fordi arbeidet er relativt krevende, rutinepreget og ansvarsfullt er det stor gjennomtrekk og frafall blant ansatte i de stillingene med mest kundekontakt (NouvelleConsult, 2010: 3-14).

Avhengig av størrelsen på bedriften kan organisasjonskartet for hotellavdelingene se omtrent slik ut:



Figur 1 Eksempel på hotellorganisering

Et fullservice hotell består oftest av en hotelldel, bestående av avdelinger som renhold, resepsjon, booking, konferanse og salg. I tillegg er det en kjøkken- og restaurant del som ofte består av ett eller flere kjøkken avhengig av restauranttilbudet. Restauranttilbudet kan for eksempel være at de har en restaurantenhet for gjester som bor med pensjon, det vil si at ett eller flere av «dagens» måltider er inkludert i pensjonsprisen, en a la carte restaurant, hvor gjester som bor eller som bare ønsker et måltid kan velge fra en meny med flere alternativer, en bar, roomservice og servering i konferanseavdelingen. Deretter har fullservicehotellet avdelinger for drift, vedlikehold og administrasjon som organiseres forskjellig avhengig av hotellets tilbud til gjester, hotellets størrelse, kjedetilknytning og eierskap.

1.2 Problemstilling

1.2.1 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Den enkelte bedrifts ressurstilgang vil kanskje for evig tid være en stor utfordring for små og mellomstore bedrifter i hotellbransjen – en bransje hvor det er høye lønnskostnader i forhold til omsetning, ca. 36 % (www.ssb.no, 2010). Det er dårlig tilgang til faglært arbeidskraft og arbeidsutførelsen går blant annet ut på å betjene en mengde gjester med svært persontilpassede tjenester hver dag.

Jeg mener de ansattes mulighet til læring på egen arbeidsplass, utvikling av egen kompetanse og samarbeid med kollegaer skaper mer kompetente ansatte og ønsker derfor et fokus på intern opplæring på selve arbeidsplassen. Men hva hvis de ansattes ønske om selvrealisering, status eller personlig utvikling ikke er tilstrekkelig til stede? Eller bedriften ikke har tid eller råd til å fokusere på opplæring? Og hvorfor er det slik at bedriftene ofte bare gir de ansatte opplæring når de er nye i en stilling, eller arbeidsoppgavene forandres. Det tilbys også ofte opplæring for enkelte utenfor bedriften. Likevel påstår jeg at det ikke tilbys de ansatte gode nok rammer som er tilpasset både bedriftens og de ansattes behov for kontinuerlig læring og utvikling. Og kanskje er dette fordi de ansattes læringsprosesser ikke ses i sammenheng med bedriftens servicekvalitet? Jeg mener at når både ansatte og ledelse hjelper hverandre, og samhandler, vil kontinuerlig opplæring og læring kunne finne sted slik at bedriftene opprettholder sin konkurransevne i forhold til alle de andre tilbyderne i markedet og de ansatte opplever utvikling av egen kompetanse. Dette prosjektet bør derfor være av nytte for både ansatte og bedriftene som tar opplegget i bruk.

Med tanke på bakgrunnen for hvorfor jeg valgte å rette min masteroppgave mot serviceutvikling i en hotellbedrift har jeg valgt følgende problemstilling:

”Hvordan kan intern opplæring integreres i arbeidsdagen i en hotellavdeling slik at det gjennom læring skapes en kontinuerlig serviceutvikling?”

Fordi omfanget av denne masteroppgaven ikke skulle bli for stort er det tatt utgangspunkt i hotellavdelingene resepsjon, booking og konferanse. De ansatte i disse avdelingene har behov for relativt lik kompetanse for å yte service og være et godt vertskap for hotellets gjester, samt at det ofte i mindre bedrifter er en og samme stilling betjener alle disse tre serviceområdene.

1.2.2 Forskningsspørsmål

Et forskningsspørsmål skal sammen med teori bidra til å gi retning for forskningsarbeidet og brukes både til å organisere teori og innsamlet data, samt å formulere spørsmål i de forskjellige metodene for datainnsamling som benyttes. Problemstillingen i dette forskningsopplegget har som mål å komme frem til et beskrivende svar og derfor er forskningsspørsmålene utformet på en åpen måte slik at de gir retning, men ikke er bestemmende for hva «løsningen» på problemstillingen er (Askerøi, 2003; Postholm, 2005).

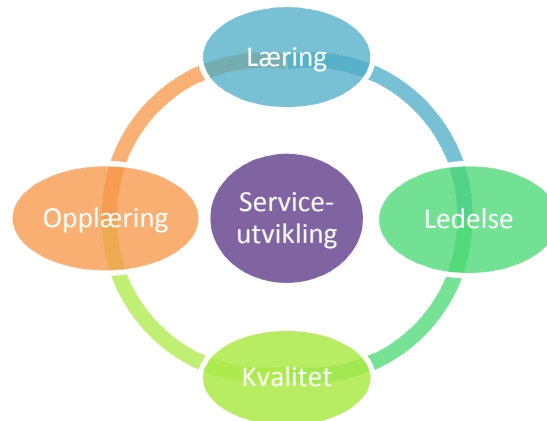
I rapportens innledning stilles det en del spørsmål som er utgangspunktet for denne forskningsrapporten, knyttet opp mot problemstillingen, som gir følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan kan en hotellbedrift bidra til at de enkelte ansatte, på ordinære arbeidsdager, forsterker egen og kollegaers servicekvalitet?
- Hvordan mener ledere og medarbeidere i en hotellavdeling at de serviceansatte kan utvikle sin yrkeskompetanse slik at bedriften kan fremstå som en enda bedre serviceyter enn den allerede gjør i dag?
- Hva er de ansatte villige til å gi til hverandre av støtte, veiledning og kunnskap slik at alle kan lære på arbeidsplassen?
- Hvordan integrere intern opplæring i arbeidsdagen?

For å besvare disse spørsmålene er det gjort datainnsamling ved bruk av ulike metoder. Viktige respondenter i dette arbeidet var ledere, mellomledere og medarbeidere; de som

arbeider i serviceytende roller, som for eksempel hotellsjef, resepsjonist, konferansevert eller bookingmedarbeider, og som vil være en del av arbeidet med serviceutvikling i fremtiden. Mer om dette i kapittel 3.1.

1.2.3 Problemstillingens tema og sentrale begreper



Figur 2 Problemstillingens hovedtema,

Service:

Med det relativt allment benyttede ordet service forstås det i denne sammenheng slik det forklares av Professor Tor Wallin Andreassen², som ”en verdiopplevelse av *hvordan mennesker som innenfor et rammeverk anvender sine kunnskaper og ferdigheter (kompetanse) til å utføre ett sett aktiviteter som i sum oppleves som verdifullt av kundene*” (Askheim & Grenness, 2008: 21). Service er altså her forstått som alle materielle (som for eksempel køhåndtering, drikke og utstyr) og immaterielle (som for eksempel, renslighet, språkforståelse og situasjonsbetingede forhold) ingredienser som inngår i den totale opplevelsen for kunden (Andreassen, 2006: 107-109).

Servicekvalitet:

Ifølge Tor Wallin Andreassen, *er alle virksomheter en servicebedrift hvor servicekvalitet er en variabel som sier noe om kundetilfredshet, kundelojalitet og økonomi* (Askheim & Grenness, 2008: 12).

² Tor Wallin Andreassen er professor og leder av Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI. Andreassen er siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, MSc fra Handelshøyskolen BI og økonomidoktor fra Stockholm Universitet -School of Business. Pedagogisk trening har han fra Vanderbilt University og Harvard Business School, USA. (<http://www.bi.no/profil?ansattid=fgl91029>)

Kontinuerlig serviceutvikling:

I følge Bo Eneroth³, i boken *Hur mäter man «vackert»*, har utviklingsarbeid et dynamisk perspektiv når man tar for seg noe som kan forandres ut fra bestanddelenes relasjon til hverandre og strukturen de skal benyttes innenfor. Forandringene bør skje bevisst slik at forbindelsen mellom gammelt format og nytt format tydeliggjøres. Det bør fremheves hvordan tidligere utførelse har gitt karakter til en utøvelse som ved forandring oppleves bedre og av høyere kvalitet for mottakeren (Eneroth, 1987: 129-130). En måte å oppnå dette på er intern opplæring.

Intern opplæring:

Med intern opplæring menes i denne sammenheng all opplæring som skjer lokalt hos bedriften, utført av og med bedriftens egne ansatte. Med det mener jeg at dersom ansatte reiser på kurs, hospiterer i andre bedrifter, videreutdanner seg, eller har med seg kompetanse fra tidligere jobber eller lignende, så er det likevel opplæringen som skjer innenfor hotellets egne «fire vegger», ved hjelp av den kompetansen de enkelte ansatte innehar, som er målet for skissen som presenteres.

Fokusgruppe:

Fokusgruppe forstås i denne sammenheng som del av den forskningsmetode der data produseres gjennom samhandling i en gruppe rundt et tema som forskeren har bestemt (Jacobsen, 2005: 10).

Framtidsverksted:

Fritt etter Robert Jungk⁴s bok *Håndbog i Framtidsværksteder* forstås i dette arbeidet forskningsmetoden *Framtidsverksted* som en demokratisk metode for innsamling av data. Deltakerne i en gruppe bidrar, gjennom felles kritikk av den eksisterende utførelse, med forslag til hvordan man ønsker at fremtiden skal være. Målet er å involvere medarbeiderne i

³ Bo Eneroth er en Svensk sosiolog og universitetslektor. Han har bakgrunn fra Uppsala universitet, Sosialhøgskolen i Stockholm, Lund universitet, FoU Skåne og Blekinge Tekniske høgskole, som blant annet har forsket på ens egen yrkesutøvelse og på å finne uttrykksformer for egne ikke-teoretiske arbeidserfaringer. Han har utgitt flere bøker innenfor emnet.

⁴ Robert Jungk (1913-1994) tysk journalist, forfatter og fremtidsforsker. Fra 1950 amerikansk statsborger; bodde i Østerrike fra 1957. Han er fremtidsverkstedets far og var en miljøforkjemper på sin lest. Han har et internasjonalt bibliotek oppkalt etter seg i Salzburg, Østerrike: Robert Jungk Library for Questions about the Future.

de prosesser hvor beslutninger blir tatt, og hvor deres erfaringer og ønsker er vesentlige for utformingen av hvordan noe skal være i «fremtiden» (Jungk & Müllert, 1989: 7-15).

Læring:

Det er flere perspektiv å se læring ut ifra og de siste årene har definisjonen av ordet på ny vært i fokus fordi det handler om både et kognitivt og et sosialt perspektiv. Med tanke på ordet service, som er definert tidligere i denne begrepsavklarende delen av rapporten, er det valgt å benytte Ivar Bråtens⁵ definisjon av ordet. ”*Mennesker utvikler eller konstruerer forståelse for ulike områder og øker sin kompetanse til å gjøre ting som de ønsker eller trenger å gjøre*”. Her ivaretar Bråten både de individuelle og sosiale prosesser hvor mennesker skaper forståelse, og øker sin handlingskompetanse både individuelt og i fellesskap (Bråthen i NouvelleConsult, 2010: 12). I Pedagogisk ordbok presiseres Bø hvilken endring som har skjedd dersom læring har funnet sted: «*Individet behersker en ferdighet som det ikke tidligere har behersket, eller viser en utenforstående at det har tilegnet seg kunnskaper det ikke tidligere har hatt.*» Læring har også funnet sted dersom den som er utsatt for læring tenker annerledes etter læringsprosessen, det vil si at læringen har en refleksiv karakter. (Bø & Helle, 2002: 150).

Veiledning:

Med veiledning forstås her hjelp, som gis av noen som allerede har utdanning eller erfaring innenfor et område, til personer som har ønske om, eller har behov for å utvikle seg innenfor det samme området. Målet er at veiledning skal føre til refleksjon over egne handlinger eller egen kompetanse (Bø & Helle, 2002: 266).

1.3 Presentasjon

Jeg har som mål å lage en skisse for hvordan intern opplæring kan finne sted i et hotell. Jeg har begrenset det til hotellavdelingene resepsjon, booking og konferanse. Det didaktiske fokuset er hvordan de ansatte i hotellet kan oppnå ny fagkunnskap og yrkeskompetanse ved hjelp av et fellesskap mellom de ansatte på hotellet, fremfor å søke kunnskap utenfra.

⁵ Ivar Bråten er professor ved Universitetet i Oslo og har gitt ut en mengde bøker innenfor fagområdene Pedagogikk, leseforståelse og tekstbasert læring. Han har undervist ved flere høyskoler og universitet i både Norge, Europa og USA. Han har master- og doktorgrad i pedagogisk psykologi.

Det er valgt å ikke ta opp tema som motivasjon, avlønning, de ansattes interesse for eller tilbud om å delta i opplæring eller utdanning utenfor arbeidsplassen. Selv om forskning viser at opplæring hos nåværende arbeidsgiver har en signifikant effekt på lønnsnivået hos de enkelte ansatte (Schøne, 1996: 54-56) er heller ikke dette, eller om de ansatte skal tilbys opplæring for å gjøre karriere, eller kvalifisere til nye jobber, tema i oppgaven. Det er kun hvordan intern opplæringsaktivitet kan implementeres i de ansattes arbeidshverdag som har fokus.

Presentasjonen av denne masteroppgaven er bygget opp slik at leseren først, i kapittel en blir introdusert for masteroppgavens tema og problemstilling. Min begrunnelse for å velge denne problemstillingen og mitt engasjement rundt temaet intern opplæring i hotellbransjen blir også belyst, samt ord og uttrykk som utfordres og diskuteres i presentasjonen av denne masteroppgaven. Til slutt i første kapittel sies det noe om hvordan jeg har frem for å belyse problemstillingen, samt denne presentasjonens oppbygging.

I kapittel to finner du masteroppgavens teoretiske utgangspunkt for å forstå eller forklare fenomener som kan belyse problemstillingen.

I kapittel tre er det forskningsmetodiske utgangspunktet beskrevet og begrunnet, og de anvendte forskningsmetodene er gjort rede for.

I kapittel fire kan du lese om datainnsamlingen, databearbeiding, analyser og drøfting, med utgangspunkt i de fire datainnsamlingsmetoder som ble benyttet. Resultatene er presentert og drøftet mot teori.

Til slutt, i kapittel fem er skissen for intern opplæring presentert med metodebeskrivelse, målbeskrivelse og noen suksessfaktorer.

2 INTERN OPPLÆRING FOR KONTINUERLIG SERVICEUTVIKLING

Intern – fra det latinske internus – indre, innenfor (UiO, 2010)

Fordi målet med problemstillingen er at løsningen skal virke som et redskap for hotellbedrifter slik at den interne opplæringen blir bedre, er også teorien rettet mot hvordan læring finner sted og hvordan opplæring og læringseffekt kan maksimeres. For at det skal foregå positiv og aktiv læring i en bedrift sier noen teorier at ledelsesform, bedriftskultur og de ansattes syn på seg selv, sine kollegaer og bedriftens muligheter, påvirker deres meninger og handlinger, altså et visst sosialkonstruktivistisk syn. Den sosiale læringsteorien sier noe om hvordan man lærer av å observere og imitere andre. Samtidig sier konstruktivistiske teorier at om man får mulighet til å konstruere egen kunnskap ut fra det vi ser, handler og opplever, skapes en konstant utvikling og utveksling mellom de ansatte, bedriften og kundene. Det skapes en positiv bedriftskultur som igjen får stor betydning for de ansattes oppfattelser og forståelse (NOU, 2010:8; Postholm, 2005).

I boken *Tekster om Læring* har Knud Illeris blant annet tatt utgangspunkt i Chris Argyris bok *On organizational Learning* fra 1992, samt andre presentasjoner (Argyris, C. i Ellström, 1992: 247-253) og definerer læring i organisasjoner som noe som skjer under to betingelser (fritt etter Illeris):

Læring i organisasjoner skjer når organisasjonen oppnår at handlingsplan, intensjoner og resultat stemmer overens ("match"), eller når det identifiseres et misforhold mellom handlingsplan, intensjoner og resultater, samt at dette korrigeres og til slutt oppleves som en "match" (Ellström, 1992: 247).

2.1 Service og kvalitet

Service eller *sørvis*, fra engelsk *service*, fra det latinske. *servitium* som betyr *slaveri*' (UiO, 2010): *tjeneste, hjelp, kundebehandling, ... (Andreassen, 2006: 27)*

Kvalitet – fra det tyske *qualität*, fra det latinske *qualitas* – *hva/hvordan (Hellquist, 1922)*

Serviceytelse har en emosjonell dimensjon i tillegg til det mentale og fysiske arbeidet fordi ansatte i serviceytende stillinger må bruke sine følelser for å skape en stemning, eller opplevelse, for kundene. En servicebedrift krever samtidig skreddersøm av de ansatte for å tilby service tilpasset bedriftens servicestrategi, bedriftens definerte servicegrad overfor

kunder og gjester. Denne sier ofte også noe om hvor stor grad bedriftens tjenester skal tilpasses brukernes individuelle behov og situasjon (Forseth & Rasmussen, 2002: 83-85). Hoteller som tilbyr tjenester til en mengde markedssegmenter og forbrukertyper vil således ha krevende tilpasningskrav til sine ansatte.

Zeithaml⁶, Parasuraman og Berry definerer, i boka *Delivering quality service*, servicekvalitet som «uoverensstemmelsen mellom kundenes forventninger og persepsjoner⁷». Nøkkelfaktorer som påvirker kunden i denne definisjonen mener de er «munn til munn-kommunikasjon», personlige behov, tidligere erfaringer og bedriftens eksterne kommunikasjon/markedsføring (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Fritt oversatt fra deres undersøkelse er det følgende ti kriterier som er gjenstand for vurdering når det gjelder servicekvalitet:

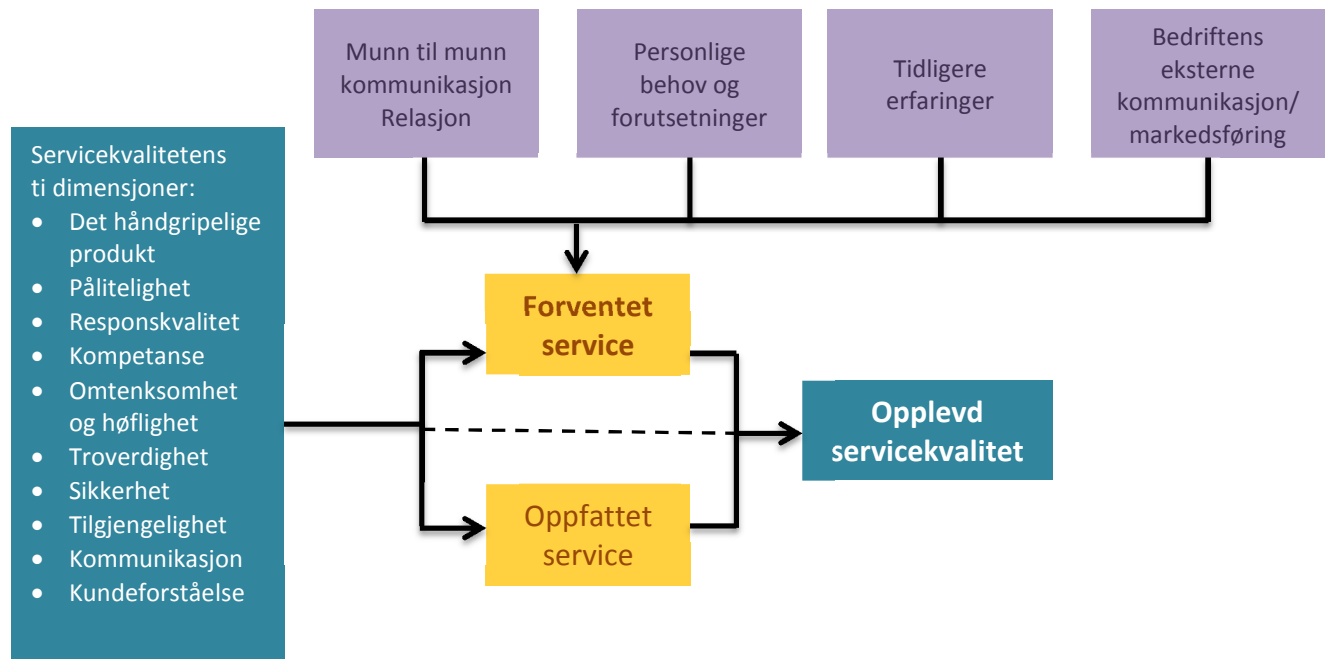
1. *Det håndgripelige produkt*, sånn som personal, hvordan fysiske fasiliteter og utstyr ser ut, samt kommunikasjonsmateriale. Er de ansatte kledd riktig, er resepsjonens interiør attraktivt, bruker de ansatte moderne utstyr for å løse utfordringer og oppgaver?
2. *Pålitelighet*, slik som bedriftens evne til å utføre servicen på en korrekt og pålitelig måte. For eksempel at værelset skal være klart til innsjekk om 30 minutter, er det da klart etter 30 minutter? Stemmer fakturaen etter oppholdet? Utføres servicen i bedriften innenfor gode etiske rammer?
3. *Responskvaliteten*. Hvor raskt blir en tjeneste utført og hvor stor er hjelpeviljen hos de ansatte? For eksempel hvor raskt de ansatte løser utfordringer som oppstår under oppholdet, hvor raskt fakturaen kommer og bedriftens evne og vilje til å tidfeste avtaler.
4. *Kompetanse*. Har de ansatte riktige kunnskaper og ferdigheter slik at de kan utføre forventede oppgaver? Kan resepsjonsmedarbeiderne svare på kundenes spørsmål uten å be om hjelp? Har konferansevertene kunnskap om de tekniske verktøy kunden har behov for under sitt opphold, eller må kunden selv ha kompetanse på de verktøy de skal bruke?
5. *Omtenkksomhet og høflighet*. Er de ansatte imøtekommende og hyggelige? Klarer de ansatte å opptre rolig i situasjoner hvor det er mye å gjøre? I hvor stor grad er de emosjonelle og viser empati?
6. *Troverdighet*. Er de ansatte ærlige og til å stole på? Har bedriften et godt renommé? Er de ansatte for pågående i sitt salgsarbeid? Garanterer bedriften for sine tjenester?
7. *Sikkerhet*. Frihet for farer, risiko og tvil. For eksempel om kundene sover trygt på værelset sitt, har gjestene tilbud om trygg oppbevaring av verdigjenstander under hotelloppholdet, og er personalet godt drillet i sikkerhetsrutiner ved for eksempel brann eller bombetrussel?
8. *Tilgjengelighet*. Hvor lett er det å få kontakt med personalet? Er det lett å få tak i en konferansevert under arrangementet? Er det lett å få kontakt med resepsjonspersonalet pr. telefon? Er det godt skiltet til forskjellige fasiliteter?

⁶ Valerie Zeithaml er professor i servicemarkedsføring og har i over 30 år forsket, drevet konsulentvirksomhet og undervist i servicekvalitet, serviceledelse og kundekapital. Blant annet ved Universitetet i North Carolina.

⁷Persepsjon: persepsjo'n ml (fra lat., se *persipere) sansning, iakttagelse, oppfatning (UiO, 2010).

9. *Kommunikasjon*. Kan de ansatte kommunisere med gjestene på de vanligste språk gjestene behersker? Brukes det mye fagsjargong slik at gjestene kan bli usikre på hva de ansatte mener? Er de ansatte gode til å lytte til gjestene og deres behov?
10. *Kundeforståelse*. Gjør de ansatte en god nok innsats i å bli kjent med kundene og deres behov? Viser de ansatte gjenkjennelse til faste kunder? Prøver de ansatte å tilpasse tjenester til kundenes behov og forutsetninger? Klarer de ansatte å høre hva kundene egentlig sier?

Oppsummert kan Zeithaml, Parasuraman og Berrys ti punkter vises i en modell over kundens vurdering av servicekvalitet:

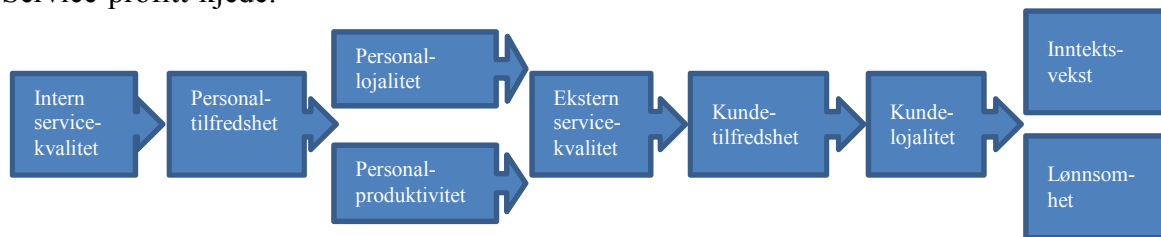


Figur 3 Kundens vurdering av servicekvalitet (Zeithaml et al., 1990: 20-23)

NOU 1999:34, *Nytt millenium – nytt arbeidsliv*, sier blant annet noe om at virksomhetenes konkurransevne har endret seg etter som færre og færre kan basere seg på at helt spesielle produkter skal gi varig suksess. Konkurransekraft må baseres på ressurser som konkurrentene vanskelig kan etterligne. Gjennom å dyrke positive elementer, blant annet innenfor bedriftens kultur, kompetanse, renommé og interne samarbeidsklima, og utvikle disse for å oppnå kontinuerlig forbedring og produktutvikling, kan bedriftene forsterke sin kjernekompetanse. Og med kjernekompetanse vises det her til summen av de enkelte ansattes kompetanse (NOU1999:34, 3.4).

De ansattes produktivitet og leveranse kvalitet styres av bedriftens strategi for tjenesteproduksjon og leveranse og påvirker deres evne til å yte god service. Teknologi og de ansattes grad av bemyndigelse til å ta beslutninger for kundens beste øker kundens

kvalitetsopplevelse. Videre gir fornøyde kunder positiv respons til de ansatte som igjen påvirker de ansattes personaltilfredshet og lojalitet. Fornøyde kunder har en tendens til å være lojale også i form av gjenkjøpsfrekvens, grunnlag for økt lønnsomhet og vekst. Dette kan igjen føre til økt grad av gjestegjenkjennelse hos personalet og slik øke kundens tilfredshet uten at kunden selv må fremstille ønsker og behov verbalt hver gang (Andreassen, 2006: 24-25). Harvard-professorene Heskett, Schlessinger og Sasser viser dette med sin modell Service-profit-kjede:



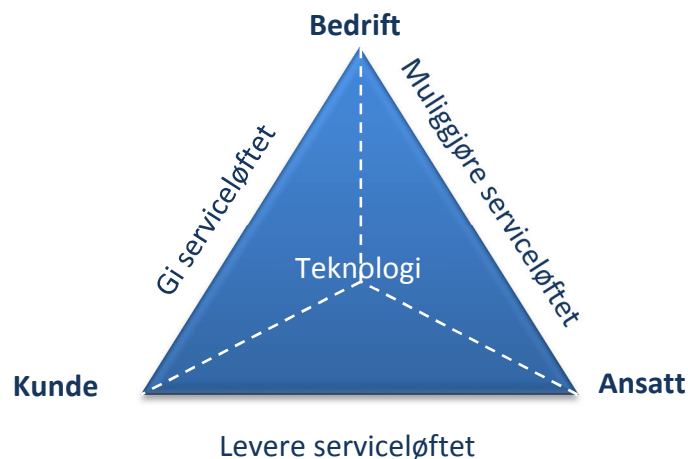
Figur 4 "The service profit chain" (Andreassen, 2006: 24)

Modellen viser hvordan personaltilfredshet er med å påvirke kundens tilfredshet. Når kunden opplever servicekvaliteten som god blir de mer tilfreds og således lojale, en økonomisk fordel for bedriften. Men hva er god eller dårlig service? Sannhetens øyeblikk – The moment of truth – et begrep introdusert av den amerikanske ledelsefilosofen Richard Normann (1943-2003) i begynnelsen på 1970-tallet, er betegnelsen på det øyeblikket hvor kvaliteten i en serviceoperasjon blir skapt (Normann, 2000: 32). Begrepet sannhetens øyeblikk ble muligens kjent blant folk flest etter Janne Carlsons snuoperasjon i flyselskapet SAS midt på 1980-tallet hvor ledelsen innførte standarder for service (Andreassen, 2006; Normann, 2000).

Normann viser til tyrefekterens møte med oxen – sannhetens øyeblikk – når tjenesteyteren og kunden møter hverandre og bedriften ikke lenger har noen påvirkning på kundens opplevelse av servicekvaliteten han eller hun står overfor. De metoder den ansatte benytter i møte med kundens forventninger og atferd skaper selve serviceleveranseprosessen. Ved formidling av serviceprodukter må bedriften evne å produsere og reprodusere tjenester med en kvalitet som er avtalt med kundene, det må være en helhetlig tanke bak serviceproduktene slik at de både er av en viss struktur, samtidig som de enkelte servicedelene av produktet er en del av en prosess hvor bedriften leverer og kunden opplever servicen. Samtidig er altså service solgt og konsumert «samtidig» slik at kundens aktivitet i serviceleveranseøyeblikket er en vesentlig del av serviceproduksjonen. God serviceleveranse er derfor avhengig av at serviceledelsen ser på servicelæring som en del av en sosial prosess og krever at lederen har evnen til å styre disse sosiale prosessene (Normann, 2000). Mer om ledelse i kapittel 2.2.

For å sikre kvaliteten av denne serviceleveransen er det vanlig at bedriftene både standardiserer arbeidssituasjoner og de ansattes atferd, samtidig som de legger til rette for at de ansatte kan bruke sin kreativitet, problemløsningsevne og evne til kundeorientering. Denne motsettede blanding av handlefrihet og standardisering krever derfor en bred kompetanse, varierte virkemidler og innsikt. Foruten de tekniske ferdighetene som kreves til stillingen, som for eksempel hotellets bookingsystem eller et fremmedspråk, er det i personlighetsintensive⁸ yrker stort behov for ulike samhandlingsferdigheter. Dette mener Normann må inngå i bedriftens kompetansestrategi (Normann, 2000: 112-113).

Det er mange forhold som påvirker en gjests serviceopplevelse. Fordi service er en menneskeskapt handling, utført innenfor gitte eller oppfattede rammer, blir verdiopplevelsen vanskelig bedre enn helheten av disse forholdene. Tor Wallin Andreassen skisserer dette nødvendige samspillet i en servicepyramide.



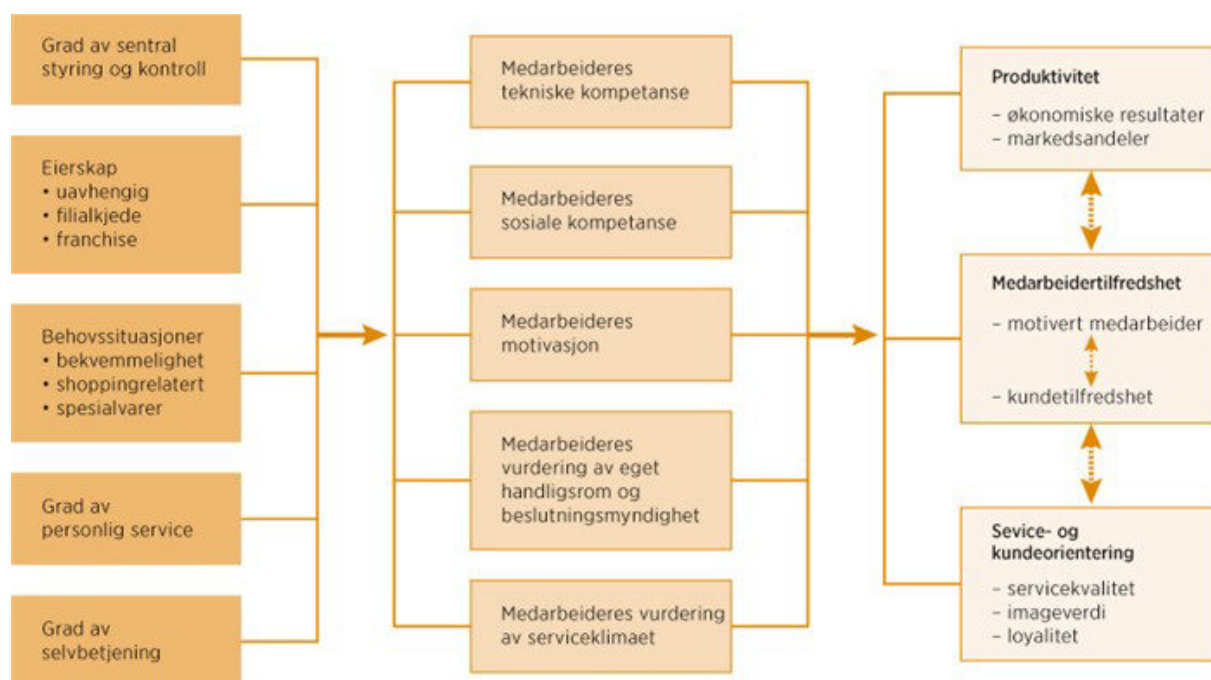
Figur 5 Servicepyramiden (Andreassen, 2006: 22)

Hver dag, bevisst eller ubevisst, gir bedriften løfter til kunden. Dette kan være i form av skriftlige avtaler, markedsføring, gjestenes opplevelser fra tidligere, eller andre kunders erfaringer med bedriften. I stor grad ønsker hver bedrift også at kunder, potensielle eller eksisterende, skal få assosiasjoner når de ser hotellets navn eller logo. Ut fra disse gitte eller erfarte løftene må bedriften organisere sin drift slik at de faktisk kan innfri de løftene som er

⁸ Med personlighetsintensive yrker mener jeg yrker hvor kundens oppfattelse av bedriftens produktkvalitet i stor grad er avhengig av den enkelte ansattes personlighet.

gitt. Målet bør derfor være å ha en verdiskaping med kundens serviceopplevelse i fokus. Med et slikt fokus vil det samtidig forventes at bedriften utøver en personalpolitikk hvor lederne evner å bedrive både relasjons- og endringsledelse for på den måten å skape et serviceklime som gir innsatsvillige ansatte, lojale kunder og potensielt økt lønnsomhet. Derfor er også bedriftens organisering vesentlig, siden organisasjonsutforming vil styre samspillet mellom de som faktisk møter gjestene, de andre ansatte og ledelsen. Til sammen bidrar dette til gode eller svake relasjoner mellom serviceyter og servicemottaker og således den komplette serviceopplevelsen for kunden (Andreassen, 2006; Normann, 2000).

Med utgangspunkt i Zeithaml, Parasuraman og Berrys modell som forklarer servicekvalitet kan vi også se utfordringene i å måle servicekvalitet på grunn av det komplekse produksjonsbildet:



Figur 6 Mulige sammenhenger – kompetanse og motivasjon⁹ i samspillet med service- og kundeorientering (Fredriksen, 2010)

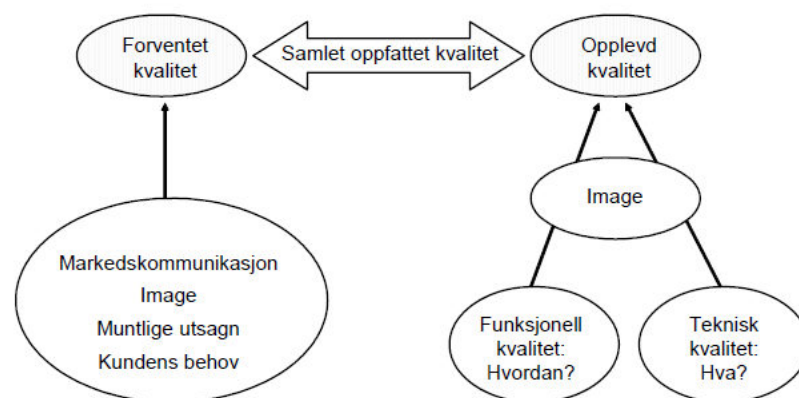
Når er servicekvaliteten god nok? Kundertilfredshet er oftest måleenheten for god service og indikerer oppfattet kvalitet i produksjon av tjenesteleveransen, hvor den ansatte yter og kunden mottar service av en eller annen grad. Service er et ikke-fysisk begrep som gjør det umulig å ta og kjenne på, og vi føler og fornemmer i stedet servicekvaliteten. Helt avhengig av de enkelte kunders forventninger og behov blir service god, grei eller dårlig, og det er

⁹ Med motivasjon menes det her «den kraft som gjennom stimulering driver den ansatte til å gjøre en jobb og som gjør at de trives på jobben og som stimuleres ved at de ansatte får spørsmål og utfordringer» (KRD, 1999: 50 og 107)

bedriftens ledelse og bedriftskultur som påvirker de ansattes interesse for å utvikle eget servicenivå. Likeså i hvor stor grad de ansatte er motivert til å yte det som kunde og bedrift ønsker.

(Normann, 2000; Zeithaml et al., 1990).

I sannhetens øyeblikk, hvor servicekvaliteten oppleves av gjest/kunde, siles disse opplevelsene gjennom et såkalt omdømmefilter, hvor summen av forventningene på den ene siden, i møte med opplevelsen på den andre siden, skaper en samlet oppfattet kvalitet (Ellingsen, 2010).



Figur 7 Samlet oppfattet kvalitet (Grönroos 2008:85)

2.2 Ledelse

2.2.1 Å lede servicearbeidere

Å lede servicearbeidere og bedrifter med kunnskap som ressurs krever derfor flere ledertyper på en gang hos lederne. Siden service er en sosial prosess, kreves det av serviceledere at de foruten å kjenne de grunnleggende faktorene for hvordan servicesystemet fungerer, som beskrevet i kapittel 2.1, også evner å styre sosiale prosesser. Jeg påstår at en serviceleder, som skal evne å få de ansatte til å yte service av rett kvalitet til rett tid med en dynamisk utvikling som tilfredsstiller kundenes endrede behov, må inneha tre ledertyper på en gang.

1) Relasjonslederen:

En leder i en servicebedrift må kunne skape gode relasjoner de ansatte imellom og mellom de ansatte (serviceprodusentene) og kundene slik at opplevelse blir som forventet i sannhetens øyeblikk (kap.2.1.1).

Den gode relasjonslederen bedriver den form for ledelse, som på grunn av en naturlig interesse for mennesker og forholdet mennesker i mellom, gir tilbakemeldinger, frustrerer, bygger opp selvtillit, motiverer, og beveger mennesker med et mål om å endre disse atferdsmønstre og holdninger. Ledelsen og de ansatte samhandler og har tette relasjoner til hverandre, hvordan de påvirker hverandre, og setter spor hos hverandre. Det er fokus på de ansattes kunnskap og kompetanse, samt hvordan de forskjellige lærer og utvikler seg i relasjon med andre (KRD, 1999).

2) Endringslederen:

En leder i en servicebedrift må også inneha evne og handlingskraft til å gjennomføre tilpasninger for å tilfredsstillende de endringer som skjer i markedet. Lederen må evne å holde øye med teknologi og produksjonsprosesser likeså mye som de endrede krav til servicetilbudet kundene etterspør (Normann, 2000). Endringslederen evner derfor å ta initiativ til omstillingstiltak, så som endring av arbeidsutførelse og kompetanseutvikling hos de ansatte så snart det er nødvendig. Samtidig evner endringslederen å skape holdninger hos de ansatte som letter arbeidet med å tilpasse virksomheten til marked og konkurranse (Røvik, 1998).

3) Handlingslederen:

I tillegg til å være god i relasjonsarbeidet og ha evnen til å gjennomføre tilpasninger ut fra forskjellige behov, bør servicelederen være en leder som evner å få ting gjort.

Handlingslederen klarer å sørge for at planer og tiltak faktisk blir iverksatt. Denne lederen synliggjør bedriftens behov for å kvalitetssikre produksjonsprosesser, og beholde kvaliteten, fremfor hele tiden å sette i gang nye tiltak. Handlingslederen vet at den gode strategi først er bra når den faktisk utføres i praksis. For at bedriftens ansatte skal klare å sette planer og tiltak i kraft, må lederen, gjennom sin atferd, utvikle en bedriftskultur hvor de ansatte ser sin verdi i serviceproduksjonen. Handlingslederen sørger for at utvikling og endringer blir implementert gjennom hele organisasjonen, i forskjellige faser og delprosjekter, og de ansatte håndterer og prioriterer kunder ut fra en felles referanseramme innad i bedriften (Dahl, 2004).

2.3 Yrkesdidaktikk

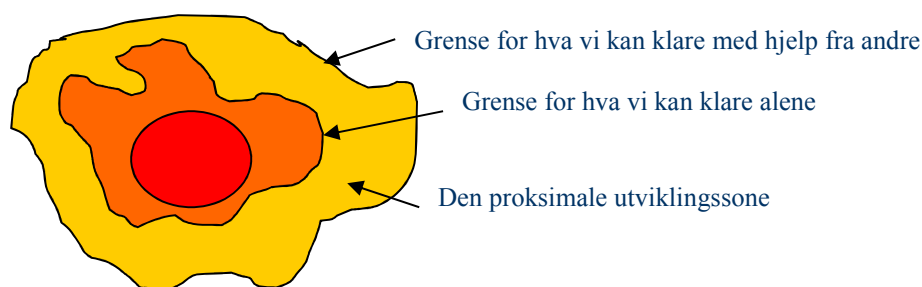
didaktik'k -en (gr *didaktike (tekhne)* 'undervisnings(kunst)') *undervisningslære* (UiO, 2010)

Betydningen av begrepet yrkesdidaktikk tar jeg fra følgende definisjon: «*praktisk-teoretisk planlegging, gjennomføring, vurdering og kritisk analyse av yrkesspesifikke lærings- og undervisningsprosesser*» (Hiim & Hippe, 2006: 94). Ved læring på arbeidsplassen sier didaktikken noe om innhold, arbeidsmåter og metoder. Hva skal læres, på hvilken måte og hvorfor skal det læres, er spørsmålene vi stiller oss. For at bedriften skal ha maksimalt utbytte av opplæringssituasjoner på arbeidsplassen bør det være klart hvilke rammer de har å forholde seg til, hva som er målet med opplæringen, hvilket innhold opplæringen skal ha, hvilke metoder som skal benyttes, de ulike deltakernes forutsetninger og hvordan evaluering av opplæringen skal foregå. (Hiim & Hippe, 2006; Myhre, 2001). Videre handler yrkesrettet læring om forholdet mellom læring og arbeid, og om å beherske de forskjellige yrkesfunksjonene på forskjellige nivåer (Hiim & Hippe, 2006: 94).

2.3.1 Samarbeid og dialog

Som beskrevet i tidligere kapitler er serviceproduksjon en sosial prosess. Læringsprosessen er også en del av vår sosialiseringssprosess. Samspill med omgivelsene våre er en vesentlig side av vår utvikling som individ og vår sosiale utvikling. Lev Vygotskij, en russisk-jødisk kulturhistorisk psykolog (1896-1934), mente at vi utvikler oss over tid, og at både biologiske utviklingstendenser, og sosiale forhold, skaper vår personlighet. Personlig mener jeg han er litt i tråd med samfunnets utvikling når han mener at mennesket også utvikler seg fra det individuelle til det sosiale og videre til et psykisk sterkere individ som igjen påvirker det sosiale rundt oss.

Vygotskijs proksimale utviklingssone er sonen hvor vi ved hjelp av andre utvikler oss videre fra individualitet til en mer kompetent del av en sosial verden. Det dannes forståelse for de forskjellige regler slik at man lettere kan delta i «leken». Det er derfor relevant å se på fordeler ved samarbeid i læringsprosesser i motsetning til å utvikle kompetanse alene (Bråten, 1996). Den ansatte i en servicebedrift er som nevnt konstant i samproduksjon med kunden og i samarbeid med kollegaer i samme eller andre avdelinger.



Figur 8 Vygotskij's Proksimale utviklingszone (Imsen, 1998: 159)

Vygotskij var opptatt av at vi må møte utfordringer som stimulerer til læring og utvikling. Ifølge Vygotskij skjer læring i området mellom to utviklingsnivåer, den proksimale utviklingssonen, dvs. i fasen eller avstanden mellom det nåværende utviklingsnivået, den allerede etablerte kunnskapen, og det potensielle utviklingsnivået, så langt vi kan komme på et gitt tidspunkt, med støtte. Det vil si at vi snakker om et dynamisk sensitivt stadie der våre ferdigheter utvikles sammen med mer kompetente andre, og hvor vi igjen kan påvirke de andre i de sosiale omgivelsene vi befinner oss i. Det er gjennom de opplevelser og begreper vi møter, vi kan konstruere minner og erfaringer utover bare å huske hvordan noe skal være i konkrete episoder. Vi kan ved hjelp av disse «kulturelt medierte» minnene, og samhandlingenes fellestrekk, utvikle ny forståelse. Våre meninger blir, ved hjelp av samspillspåvirket meningsfortolkning, ny forståelse. Slik sett er enhver som befinner seg i en læringsprosess en bidragsyter i samarbeidsprosessen med andre, hvor de forskjellige deltakerne blir påvirket av hverandre, i ny forståelse av den situasjon de befinner seg i. Slik sett er samarbeid og kommunikasjon i læreprosessen suksessfaktorer i enhver læringsstrategi (Bråten, 1996; Hermansen, 2006).

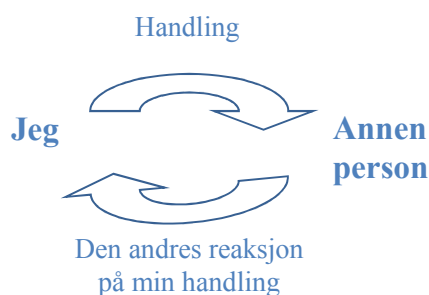
Servicelederens rolle bør derfor være å støtte de ansattes streben mot å nå den nye sonen i samarbeid med både kunde og kollega. Ledere og kollegaer skal likevel fungere slik at den enkelte ansatte etter hvert kan frigjøre seg fra veilederrollene og utvikle seg til selvstendighet bl.a. gjennom egenutvikling (Dahl, 2004; Hermansen, 2006).

Vygotskij mener som fortalt at språket er utviklet i forbindelse med kommunikasjon. Og språk i tenkingens form gir oss mulighet til å utvikle begrep og forståelse for systematikken rundt disse. Rommetveit (Bråten, 1996), mener at et samspillsorientert humanistisk syn på tilnærmingen vår til læring, språk og tenkning kan benevnes «Dialogisme» Når vi så ser på læring som en prosess hvor ytre og indre faktorer påvirker individet til å utvikle seg, er det

slik sett også forståelig at den brasilianske pedagogen Pablo Freire på 1960-tallet uttrykte at dialog var en nødvendighet for å gi uttrykk for ønsker og behov. Paulo Freire snakker også om frigjøring. Jeg mener han snakker om frigjøring på den måte at ved å være fri til å si vår mening og til å mene noe, blir vi ”subjekter” som handler bevisst og aktivt i stedet for å være ”objekter” som bare tar imot andres meninger og gjør som andre forlanger av oss. Vi må forstå situasjonen vi er i, for å klare å forandre den der vi mener det er behov for forandring. Freires frihetstanke, hvor mennesker har mulighet for sosial frigjøring og selvutvikling gjennom samarbeid, dialog og egne meninger og vurderinger, vil forsterke de ansattes evne til å samhandle og lære av andre og seg selv (Freire, 1997; Hermansen, 2006).

2.3.2 Speiling

Men i dialog med andre påvirkes vi også av andres væremåte og personlighet. George Herbert Mead¹⁰ (1863-1931) var opptatt av hvordan vi alle, gjennom møtet med andre, ofte tar de andres perspektiv. Han mente at gjensidig påvirkning mennesker imellom er viktig. Han kaller det symbolsk interaksjonisme. I forbindelse med symbolsk interaksjonisme snakker Mead om objektiv selvoppfatning og at vi på en måte ser oss selv fra utsiden. Ved dannelse av ”selvet” bruker vi også andre enn oss selv som kilde til vurdering av oss selv. Vi dannes i møte med andre. Mead kaller dette speiling fordi vi baserer vår selvutvikling på reaksjoner andre gir oss (Imsen, 1998).



Figur 9 Speiling (Imsen, 1998)

¹⁰ Georg Herbert Mead var amerikansk filosof og psykolog, professor ved University of Chicago 1907–31. Han var en førende skikkelse innen nyere amerikansk pragmatisme. Størst betydning har han hatt som sosialpsykolog. Han hevdet at selvbevissthet oppstår gjennom sosial interaksjon, og utviklingen av språket har avgjørende betydning (http://snl.no/George_Herbert_Mead).

Serviceledere må derfor sørge for at ansatte i møter med kollegaer og kunder er kompetente «nok» til å få positive opplevelser av både seg selv og andre, som gjør dem tryggere på seg selv og sin kunnskap og kompetanse.

På samme måte som en lærling får opplæring under veiledning av en mester¹¹ i faget, kan også de andre ansatte utvikle sin kompetanse ved hjelp av sine kollegaer. Bedriftene kan samtidig utvikle en enda sterkere yrkeskompetanse ved å tilstrebe et noe mer *teori-praksis* forhold i opplæringsarbeidet. Med dette menes det at bedriftene i for liten grad utnytter teori og forskningsbasert kunnskap fremfor et i for stor grad fokus på egen og observasjon av andres praksiserfaringer. Parallelt vil det ved utarbeidelse og benyttelse av et konsistent system for opplæring av alle ansatte, ikke bare lærlinger, forsterke muligheten til å utvikle et tilpasningsdyktig personal (*Forseth & Rasmussen, 2002*).

Ved å ta eksperimentelle metoder i bruk vil bedrifter kunne oppleve raskere framskritt. Ved å la samfunnets eller næringens metoder for opplæring kun være et grunnlag for de endringer som er nødt til å skje, vil bedriftene finne fram til prosesser som både tillater at ”det vanlige” forandres og sørger for bedriftens framskritt. Bedriften vil altså ved å tilpasse seg de utfordringer de står overfor, og ved å sørge for at de ansattes holdning og tilegnelse av kunnskap, kunne utvikle seg i nødvendig retning. Ved at bedriften er bevisst arbeidet mot bestemte mål, utvikles selv-bevisste prosesser. Samtidig vil den ved bruk av vitenskapen få en forståelse av bakgrunnen for utviklingsbehovet (*Forseth & Rasmussen, 2002*).

Ved å sette Meads forklaring om slik sosial utvikling inn i en hotellbedrifts ståsted, vil altså bedriftens handlinger fungere som stimulus på gjester og samarbeidende bedrifter. Hvor fornøyd vil gjestene være dersom vi utfører våre tjenester på denne eller en annen måte? Som vi så på i kapittel 2.1, ser vi at desto mer fornøyd gjestene er, jo større er for eksempel muligheten for gjenkjøp. Samtidig kan vi tolke Mead dithen at personalet i en bedrift med fornøyde gjester, på lik måte vil bli påvirket av andres atferd og reaksjoner. Personalets atferd og handlinger påvirkes av andres verbale og non-verbale reaksjoner vist ved emosjonelle gester. Ikke minst påvirkes også de enkelte av sin egen holdning til de man reagerer på eller som reagerer på den enkelte. Vesentlig for reaksjonen hos de enkelte individer er tidligere erfaringer. Vi assimilerer, dvs. at våre nye inntrykk i en situasjon settes sammen med gamle

¹¹ Mer om mesterlære i kapittel 2.3.4

erfaringer og danner ny forståelse eller tolkning av situasjonen¹², opplevelsen og tolker deretter vår egen handling (Forseth & Rasmussen, 2002; Mead & Thorbjørnsen, 1998: 113-116).

2.3.3 Yrkesfaglig veiledning og mesterlære

Andre utviklingsprosesser kan være ved hjelp av veiledning. Her tenker jeg da på yrkesfaglig veiledning, definert som *veiledning i tilknytning til yrkesvirksomhet i forbindelse med yrkesutøvelse*. Yrkesfaglig veiledning er altså når veiledningen er knyttet til yrkesutøverens egen yrkesvirksomhet, med mål om å utvikle den praktiske yrkesteorien hos den som veiledes og den foregår i en-til-en eller en-til-få forhold. Den utøves i samtaleform hvor det reflekteres over egen eller andres praksis (Lauvås & Handal, 1990: 31).

Veiledning planlegges og iverksettes etter at situasjoner er analysert og det vurderes som nødvendig med veiledning for å forhindre yrkessvikt eller for å forbedre en yrkeskompetanse. Ofte er veiledningen egentlig intervensjoner¹³ hvor målet er å unngå uforsvarlig yrkesutøvelse eller ved uenighet om korrekt eller nødvendig kvalitet på yrkesutøvelsen. Siden veiledning pr. definisjon skal være planlagt, er det viktig at også slike intervensjoner er planlagt som en del av veiledningen, slik at det ikke blir oppfattet som for eksempel kontroll eller maktutøvelse. I slike situasjoner er det relevant å skille mellom det dagligdagse ordet veiledning og det Lauvås og Handal kaller *kvalifisert veiledning*. Ved kvalifisert veiledning tar veilederen på seg et pedagogisk ansvar for å sikre kvalitet og for å se til at veiledningen tilpasses forskjellige situasjoner (Lauvås & Handal, 1990).

For flere håndverksfag ble det i begynnelsen av 1800-tallet opprettet skoler hvor man kunne få yrkesopplæring. Her ble kunnskaper og ferdigheter utviklet i praksisfellesskap med andre, med «mestere» som rollefigurer for korrekt yrkesutførelse. Denne læringsformen kalles gjerne erfaringslæring eller mesterlære. I likhet med forhold under yrkesfaglig veiledning skal mesterlæring skje gjennom deltakelse i et praksisfellesskap hvor det er forpliktelser knyttet mot både samarbeid, sosial struktur og tidsrom for veiledningen. I den sosiale strukturen skal medlemmene i det sosiale fellesskapet få tildelt ulike oppgaver, funksjoner og roller, og veiledningen følger gjerne et bestemt mønster – demonstrasjon, øving og korreksjon. Det er

¹² (Bø & Helle, 2002)

¹³ Innblanding/inngripen (www.sn1.no)

altså ikke tilstrekkelig at mesteren viser «lærlingen» hvordan noe skal utføres, lærlingen må selv forsøke seg og bli korrigert der dette er nødvendig. Det foreligger helst interne vurderingskriterier for hva som er bra og mindre bra utført slik at lærlingen vet hva som er «riktig». Fordelen ved denne opplæringsmetoden er at tradisjoner føres videre, men dette kan også gjøre yrkesutøvelsen konservativ og lite fleksibel for utvikling og nytenkning (Andersen, 2003; Lauvås & Handal, 1990).

Yrkesfaglig veiledning behøver ikke bare være mellom to personer på forskjellig stillingsnivå, bare det stilles krav i forbindelse med forventninger og kvalitet. Det må også gjøres tilpasninger med hensyn til produksjonskrav, ledelse og arbeidsordninger slik at veiledningen blir sikret gode vilkår og struktur. Selv om kollegaer på samme arbeidsplass veileder hverandre kan det skapes god struktur ved at det på forhånd for eksempel er enighet om formen på samtalene, at de kanskje ikke tas der de vanlige «kaffesamtalene» finner sted, og det er viktig at det ikke blir en grad av overplanlegging som hemmer utvikling og kreativitet. Og for å sikre god kvalitet på veiledningen er det vesentlig å tenke på at veiledningskvalifikasjoner er viktig. Veilederen bør i størst mulig grad ha god sakskompetanse, det vil si at vedkommende både har teoretisk innsikt og praktisk erfaring. I tillegg bør veilederen ha veilederkompetanse slik at veiledningen ikke blir for sterkt preget av ekspertdegjørelser og formidling av veilederens innsikt, og at det blir et godt veiledningsformat. Et godt veiledningsformat i arbeidshverdagen sikrer at arbeidet gjøres raskt, effektivt og kvalitetsmessig gjennom prøving, feiling, vurdering av eget arbeid, samtidig som den lærende oppnår forståelse for hva som er riktig, hvorfor det er riktig og hvordan noe som er korrekt utført i noen sammenhenger, ikke er korrekt i andre (Lauvås & Handal, 1990).

Supervisjon er en form for veiledning hvor faglig yrkes- og oppgavefaglig veiledningen foregår over lengre tid, mellom en kompetent og en mindre/ikke kompetent person. Veilederen har ofte ansvaret for det de som veiledes foretar seg og gjerne også makt til å gi ordrer/retningslinjer for hvordan arbeidet skal utføres. På lik linje med mesterlære kan denne være begrensende med hensyn til kreativitet og nyutvikling. Veiledningsmodeller som åpner for at yrkesutøveren blir klar over grunnlaget yrkesutøvelsen hviler på, og sin egen yrkeskunnskap, åpner også for handling og refleksjon. Dette blir da et godt supplement til supervisjon og mesterlære. I stedet for at veilederen formidler sitt syn på en utøvelse, legges hovedutfordringen rundt der den lærende er og hvilken kompetanse den bør skaffe seg for å

utføre yrket på sin måte, men i henhold til bedrifters strategier, kundenes behov og kvalitetsmessige og etiske krav. Veiledning på denne måten kan løses på variable måter, men felles planlegging, instruksjon, refleksjon over egen yrkesutøvelse sammen med en veileder er relevante suksessfaktorer (Lauvås & Handal, 1990).

Ved valg av veileder velges gjerne de mer kompetente til å veilede de mindre kompetente, men dette kan også variere fra arbeidsoppgave til arbeidsoppgave. Kanskje er en ansatte veldig flink til å sjekke inn gjester mens en annen er flinkere til mersalg enn den andre. Den kompetente arbeidsutøver kan å gjøre jobben «by the book», mens en annen, ekspertutøveren, kan boka så godt at han klarer å fri seg fra «fasitløsninger» på oppgaver som utføres. På denne måten vil den kompetente arbeidsutøver gjøre en god jobb, men eksperten gjøre en veldig god jobb fordi de enkelte oppgaver utøves med skjønn, tilpasset de enkelte situasjoner og rammebetingelser. Utviklingen fra kompetent til ekspert skjer i stor grad innenfor yrkesfelleskapet etter at de forskjellige formelle opplæringsperioder er over (Lauvås & Handal, 1990).

Den største svakheten med mesterlære i serviceytende tjenesteproduserende yrkesroller er at det er relativt lite av selve yrkesutførelsen som kan uniformeres og fastsettes før produksjon finner sted, i kontakt med gjesten. I motsetning til for eksempel servitøryrket vet den ansatte egentlig ikke hvordan man skal forholde seg til de enkelte gjestene før man møter gjesten ansikt til ansikt eller pr. telefon. Her kreves det handling og refleksjon i veiledningsprosessen, like mye som en fasit på hvordan noe skal gjøres, mer om erfaringslæring i kapittel 2.4. Her kommer de enkelte ansattes forskjellige ekspertise inn og gjør de enkelte til potensielle veiledere for andre, avhengig av hvilken arbeidsoppgave den enkelte er ekspert på eller kompetent utøver av. Ekspertutøveren kan trene den mer eller mindre kompetente yrkesutøveren i å gjøre mer kvalifiserte skjønn ved for eksempel å be den lærende om å analysere en situasjon, hvor han/hun selv deltok i tjenesteproduksjonen. Dette kan veilederen gjøre ved blant annet å presentere motforestillinger, involvere en annen teori, utdype forklaringer som er for snevre eller få frem en annens ide ved situasjonen. Standardmønsteret hvor veileder som observerer en yrkesutøvelse og deretter kommenterer handlingene er altså for snevert dersom hensikten er å skape ekspertutøvere. Da bør det heller dannes et veiledningsmønster hvor veiledningen blir en del av den ordinære arbeidshverdagen og praktiseres gjennom felles planlegging, delegering av arbeidsoppgaver, diskusjoner rundt situasjoner og yrkesutøvelser, samt de enkeltes refleksjoner over hva som ble gjort godt, hva

som kunne vært gjort annerledes, og hvordan den ansatte ville ha løst samme utfordring i forskjellige situasjoner. Det utvikles med andre ord ekspertkompetanse og evne til å reflektere over egen praksis og utøve skjønn. Den største utfordringen med denne formen for veiledning er at veiledningen må ha rammebetingelser som innfrir krav om tid, felles ønske om å delta, og mål for egen veiledning (Lauvås & Handal, 1990).

Til dette kreves det ledere som er villige til å bruke de ressursene det kreves for å nå målene. Ledere som klarer å engasjere seg i arbeidet med å lære seg selv, som organisasjon, å lære, praktiserer det Argyris og Schön kaller Deutero-læring¹⁴. Bedriften må ha planer for hvordan de skal lære å lære. De må ha et forhold til både hvor de befinner seg i dag og hvor de ønsker å gå i tiden fremover. Og ikke minst er det avgjørende at de har en plan for hvordan de skal komme seg dit (Moxnes, 2000).

2.4 Yrkeskyndighet

Kyndig: fra det norrønske ordet *kyndugr* som betyr *slu eller listig*. Den som er kyndig har kunnskap, er dyktig (UiO, 2010)

Nært beslektet til ordene kompetanse og kvalifikasjon er det svenske ordet *kunnande* - Yrkeskunnande. I Norge er dette et lite brukt ord, selv om vi likevel i flere år er vant med benevnelsen *bilsakkyndige*, fra den gamle betegnelsen til Statens vegvesens benevnelse for de som skulle bistå politiet med etterforskning av trafikkulykker vedrørende bilkontroll og førerkvalitet. Benevnelsen ble brukt fra 1928 frem til 1995¹⁵.

I Sverige har begrepet yrkeskunnande – yrkeskyndighet – hatt en vesentlig rolle i forskning vedrørende organisatoriske endringer i arbeidslivet. I følge litteraturen mangler ordet tilsynelatende en felles allmenne forståelse av dets betydning. Likevel er det enighet om at ordet må relateres til vurderinger av hvilke kunnskaper og ferdigheter en person innehar i enhver gitt situasjon, konkrete oppgave eller konkrete kontekst (Ellström, 1992: 20).

Ellström¹⁶ mener at yrkeskyndighet er en relasjon mellom fem ulike faktorer hvorav den utnyttede kompetansen er i fokus. Altså hvordan du utnytter kompetanse og kvalifikasjoner i

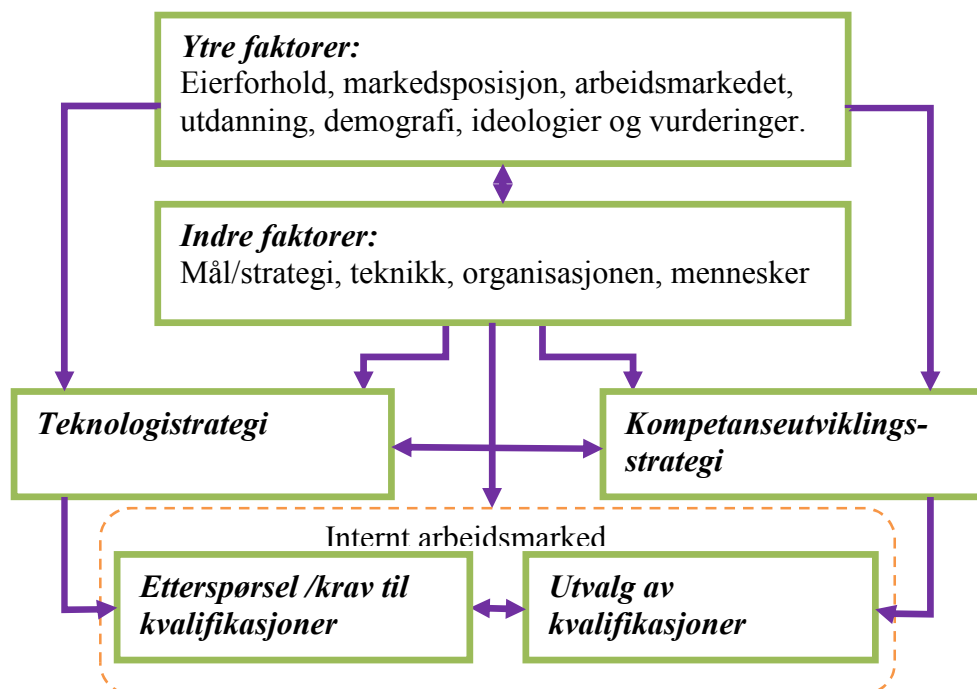
¹⁴ Mer om Argyris og Schön sine tre læringsmodeller i kapittel 2.4.

¹⁵ <http://www.vegvesen.no/Om+Statens+vegvesen/Om+Statens+vegvesen/Veghistorie/Bilsakkyndige+og+Biltilsynet>

¹⁶ Per-Erik Ellström er professor i utdanning (Education) ved Universitetet i Linköping. Han har de siste tiårene arbeidet mye med læring i arbeidslivet, hvor hans fokusområder er formell og informell læring, samt endringer

den enkelte gitte situasjon, oppgave eller kontekst. Den dokumenterbare og formelle kompetanse, den faktiske kompetanse som den ansatte kan dra nytte av i sitt arbeid, den kompetanse som arbeidsgiver etterspør for å utføre arbeidet på en framgangsrik måte og den kompetanse som faktisk kreves for å utføre et arbeid. Totalt skal det utøves en profesjon og yrkesfaglighet – den kompetanse som den ansatte faktisk klarer å anvende i det arbeidet som utføres (Ellström, 1992).

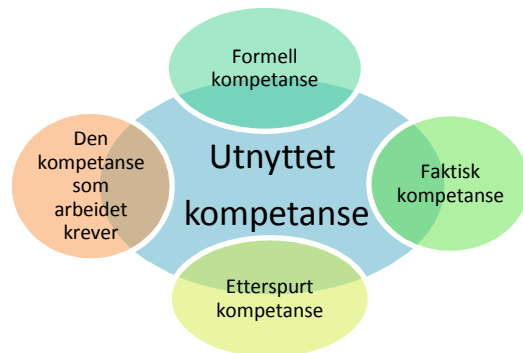
Uavhengig av utdanning og alder opplever de ansatte i større eller mindre grad behov for læring i jobben sin. Den uformelle delen av læringen som finner sted i arbeidslivet er også læring som både bør og kan planlegges og tilrettelegges. Per-Erik Ellström sier i sin bok *Kompetens, utbildung og lärande i arbetslivet* (Ellström, 1992) at den uformelle læringen som finner sted i kompetanseutviklingen i de enkelte bedrifter er minst like viktig som den formelle utdanningen. Det er det voksende behovet for å opprettholde, fordype og utvide ervervet kompetanse på grunn av strukturelle og teknologiske forandringer i arbeidslivet som gir denne uformelle læringen en høy verdi (Ellström, 1992: 11). Det er samspillet mellom bedriftens strategi på den ene siden og ytre og indre faktorer på den andre siden. Han framstiller kompetanse, kvalifikasjoner, utdanning og læring i arbeidslivet på denne måten:



Figur 10 Et tankesett om kompetanse, utdanning og læring i arbeidslivet (Ellström, 1992: 15)

(«rörelse») gjennom samspillet mennesker, læring, ideer, helse og innovasjoner (<http://www.liu.se/helix/per-erik.ellstrom?l=en>)

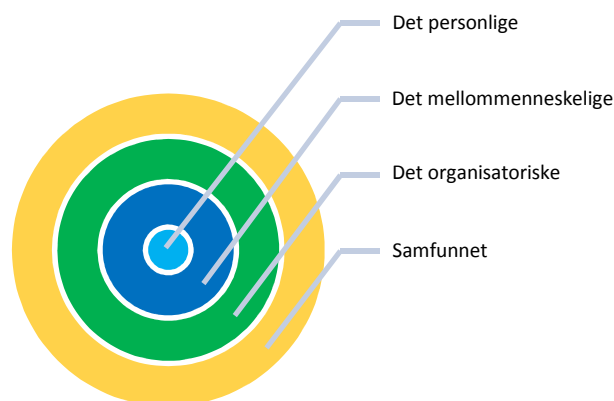
Ellström mener altså at en viktig oppgave dersom man skal analysere noens yrkeskyndighet er at dette bør måles etter faktiske kvalifikasjonskrav og kjennetegn. Det må klargjøres hva som er avviket mellom ønskede kvalifikasjoner og faktiske kvalifikasjonskrav i gitte situasjoner, oppgaver og kontekster. For å lykkes i dette arbeidet må det jevnlig vurderes hvilken kompetanse hos de ansatte som faktisk anvendes og om betingelsene for faktisk å benytte seg av disse er en reell mulighet (Ellström, 1992).



Figur 11 Fritt etter "Relasjoner mellom forskjellige betydninger av yrkeskyndighet "(Ellström, 1992: 38)

2.4.1 Læring i arbeidsmiljøet

For å heve de ansattes forskjellige kompetanseområder foregår det en omfattende utdanningsvirksomhet i arbeidslivet. Ofte utformet på en slik måte at utdanning skjer samtidig som arbeidet utføres, men sjelden organisert slik at det stimuleres til læring. Selv om læring og utdanning er påvist å være en god investering, er det ikke alltid slik organisert at læring kan finne sted gjennom hele arbeidslivet (Illeris & Andersen, 2004; Moxnes, 2000). Som Illeris, mener Moxnes at mange vesentlige faktorer fremmer og hemmer læring. Moxnes påpeker her at det er flere områder hvor de ansatte skal kunne oppleve læring:



Figur 12 Områdene for læring (Moxnes, 2000: 163)

Når en ansatt er engasjert og bevisst behovet eller ønsket om å lære og utvikle sin kompetanse, er erfaringslæring en fungerende læring som oftest gir en opplevd læring. Erfaringslæringen er som regel både initiert av den ansatte selv og skjer gjennom den ansattes evne til å oppdage, forstå, utvikle og mestre oppgaver de utfører som en handling i sammenheng med erfaring de gjør under utførelsen av en oppgave. Dette forutsetter at den ansatte utfører en konkret handling som den ansatte opplever slik at det kan være hensiktsmessig å forandre utførelsen av handlingen neste gang den skal utføres (Moxnes, 2000: 52-54).

Chris Argyris mener det er to vanlige læringsmodeller når de ansatte forholder seg til å løse utfordringer/problemer i arbeidshverdagen (hverdagslæring). Dobbelt-loop-læring er når den ansatte både ønsker og «tillates» individuell læring og kan således bevisst forundre seg over de forskjellige problem, samt bruke refleksjon, kreativitet og problematisering for å finne eller utvikle en handling eller løsning på problemer. Ved enkelt-loop benytter den ansatte seg av instruksjoner eller rutiner og løser problemer ut fra disse. Igjen står vi overfor en kulturutfordring og en ledelsesform som tilrettelegger for en prosess hvor dobbelt-loop-læring kun lar seg gjennomføre dersom de ansatte har nok informasjon rundt problemstillingen, frihet til å velge og oppsøke informasjon, samt en forpliktelse rundt arbeidet med problemstillingen. I tillegg til disse to modellene er Argyris faset på den maksimalt lærende organisasjon Deutero¹⁷-læring – det å lære seg selv å lære. Først når en organisasjon engasjerer seg i å forstå hvordan den kan oppnå Enkelt og dobbelt loop-læring, da har den deutero-lært. (Hermansen, 2006; Moxnes, 2000)

Mesterlære er bygget på ferdighetsutvikling i fire stadier. Det første stadiet er gjerne at veilederen viser hvordan en oppgave skal løses, deretter øver lærlingen seg, fra novise/nybegynner gjennom veiledning, prøving og feiling til først å bli en viderekommen, en kompetent og til slutt ekspert i å løse de enkelte arbeidsoppgaver (Andersen, 2003). Moxnes bruker som sagt benevnelsen erfaringslære på denne læremetoden og fremstiller erfaringslæring som en prosess med følgende fire stadier:

¹⁷ Mer om Deutero-læring i kapittel 2.3.7



Figur 13 Erfaringslæringens fire stadier (Moxnes, 2000: 54)

Med denne modellen mener Moxnes å vise at erfaringslæring starter der hvor den tradisjonelle læringen avsluttes, med en selvstendig handling (pkt.1 i figuren). Etter å ha utført denne handlingen, og man erfarer sin egen gjennomføring av denne, skjer det en prosess hvor den utførende selv observerer hva som hendte og reflekterer over hvorfor det hendte (pkt.2). Den som utførte handlingen analyserer deretter hva dette betyr. Det er her det er viktig at bedriften gir den ansatte rom for å diskutere sine erfaringer med en veileder/mester. Dersom den utførende må gå til neste steg i prosessen, abstraksjon og generalisering (pkt.3) uten denne muligheten, kan forutinntatthet og ulike holdninger som ligger til grunn lett føre til at den ansatte generaliserer ut fra et for lite erfaringsområde. Videre vil den utførende tilrettelegge for ny handling ved at han vurderer hvordan det han har lært så lang kan anvendes til å eksperimentere med nye handlingsmåter neste gang en lignende yrkesutførelse finner sted. Den ansatte reflekterer og analyserer situasjonen og handlingen som en erfaring han eller hun kan bruke til å forbedre sin handling (pkt.4). På veien bør den utførende ha hatt mulighet til å avlære ved å lære av flere forskjellige ting. Dette kan være en belastende, men ytterst lærerik prosess dersom den utførende har en levende og aktiv organisasjon rundt seg som bistår med veiledning og teoretiske og erfaringsbaserte betraktninger. Når flere ansatte arbeider sammen opplever de situasjoner i arbeidsdagen forskjellig avhengig av situasjoner som oppstår. Ved at hver enkelt utvikler seg gjennom erfaring, refleksjon og utvikling av egne handlinger blir hele bedriften mer kompetent og sammen kan de forsterke hverandre gjennom god dialog og veiledning i prosesser med erfaringslæring (Andersen, 2003; Moxnes, 2000).

Arbeidsplassen er altså en læringsarena hvor de ansattes læringsprosess møter arbeidsplassens læringsmiljø. Livet på arbeidsplassen gir hver enkelt arbeider mulighet til å utvikle seg samtidig som den enkelte arbeidsplass også har en rekke begrensninger, både

samfunnsmessige og interne forhold (Illeris & Andersen, 2004: 30). For å vise hvordan dette kan påvirke den enkelte ansattes læring og utvikling bruker Illeris en modell som viser arbeidslivets læringsdimensjoner:



Figur 14 Arbeidslivets læringsdimensjoner (Illeris & Andersen, 2004: 47)

I *det teknisk-organisatoriske læringsmiljø* har vi arbeidets innhold, organisering og teknologi. Dette læringsmiljøet både påvirker hvilke kvalifikasjonskrav bedriften stiller til medarbeiderne, samt hvilke muligheter som gis de ansatte slik at de opplever arbeidet som meningsfylt. Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø er meget vesentlig å tilpasse og tilrettelegge dersom man ønsker at de ansatte skal involvere seg på det personlige nivå med mulighet til selv å sette preg på arbeidets innhold og metoder (Illeris & Andersen, 2004: 31-32). Det teknisk-organisatoriske læringsmiljøet kan deles opp i 6 kategorier som Illeris mener er vesentlig dersom vi skal optimalisere læringsforholdene på arbeidsplassen:

Arbeidsdeling – Vertikal arbeidsdeling sier noe om hvor stor grad de ansatte blir involvert i planleggende, besluttede og koordinerende oppgaver i tillegg til de utførende oppgaver de har. Horisontal arbeidsdeling handler om hvorvidt de enkelte arbeidsprosesser som må gjøres i arbeidshverdagen er oppsplittet. I så fall er det mange forskjellige som må planlegge, utføre og vurdere oppgaver. Alternativt gjøres dette hovedsakelig av den enkelte arbeider slik at de ansatte har gode læringsmuligheter fordi man da lettere opplever konsekvensen av egen innsats. Jo mer den enkelte arbeider er involvert i de forskjellige arbeidsprosessene jo større sjans er det for at den ansatte føler seg som en integrert og vesentlig brikke i organisasjonen og slik sett mer aktivt utveksler viten med sine kolleger (Illeris & Andersen, 2004: 32-33).

Arbeidets innhold – Læringsmulighetene øker med den ansattes opplevelse av arbeidets betydning. I tillegg til den betydning, posisjon og status arbeidet har i bedriften, er det vesentlig hvilken betydning arbeidet har for andre. Hvis den ansatte føler at arbeidet han eller hun utfører er vesentlig for bedriften, føles arbeidet også mer meningsfylt, og den ansatte får en økt drivkraft i læringsprosesser som bør finne sted for at den ansatte skal være aktiv i prosessen med å lære og håndtere motsetningsfylte krav til arbeidet (Illeris & Andersen, 2004: 33-34).

Arbeidets disposisjonsmuligheter – Bedriftens ledelsesform og organisasjonsstruktur påvirker de ansattes grad av frihet og autonomi, samt muligheten til selv å ta avgjørelser i arbeidsprosessene. Samtidig som bedriften har standardiserte oppgaver bør det i bedrifter med tett kundekontakt gis en større grad av selvbestemmelse og disposisjonsrett i utøvelse av arbeidsoppgaver. Ved at de ansatte selv får velge arbeidsmetoder, arbeidstakt og arbeidsoppgavens rekkefølge, mener Illeris at læringsmulighetene deres øker (Illeris & Andersen, 2004: 34).

Mulighet til å anvende kvalifikasjoner i arbeidet – Grad av selvstendighet og muligheter til å anvende og videreutvikle sine kvalifikasjoner i det arbeidet man utfører påvirker den enkeltes vilje til å lære og å utvikle sin kompetanse. Og siden bedriftens behov for at de ansatte utvikler sine kvalifikasjoner både på grunn av kundenes endrede behov og teknologiske utviklingen som skjer, mener Illeris at å unnlate å gi de ansatte denne muligheten, er en vesentlig felle i arbeidet med ansattes læringsmuligheter (Illeris & Andersen, 2004: 34-35).

Mulighet til sosial interaksjon og belastninger i arbeidet er de to siste kategoriene i det teknisk-organisatoriske læringsmiljø. De ansattes mulighet til å sosialisere åpner for muligheter for utveksling av erfaringer og diskusjoner rundt arbeidsoppgaver som gjøres. Arbeidsbelastningenes omfang relatert til tempo, intensitet og belastningsform sammen med arbeidets ensidighet påvirker den ansattes mulighet til å møte utfordringer og oppgaver som oppfordrer til læring. De ansatte vil ha større eller mindre grad av kapasitet og vilje til å eksperimentere, utvikle og prøve ut nye ideer og metoder dersom de har gode muligheter til sosial interaksjon (Illeris & Andersen, 2004).

Videre i Illeris modell om læring på arbeidsplassen beskriver han viktigheten av *det sosiale læringsmiljøet*. I det sosiale læringsmiljø er arbeidsfelleskapenes format vesentlig for

utførelse av felles arbeidsoppgaver. Ved å ha slike arbeidsfellesskap, for eksempel et team som arbeider sammen for et felles mål, gis de ansatte muligheten til å bli dyktigere gjennom personlig støtte og anerkjennelse. Det dannes felles meninger med arbeidet som utføres og det dannes lettere kreative prosesser rundt de arbeidsoppgaver som skal utføres til fastsatte kvalitetskrav, men med mulighet for alternative løsninger på hvordan prosedyrer skal gjennomføres. Derimot er de politiske fellesskaper etablert som et filter av makt, kontroll og innflytelse. Utfordringen er, ifølge Illeris, å sørge for at de ansatte forstår seg selv og at de lærer fellesskapets normer og språk slik at det dannes solidaritet og kollektiv handling. Når det så dannes gode kulturelle fellesskap på grunnlag av felles verdier, normer og en felles identitet er det lettere å skape lojalitet til virksomheten ved at de føler en tilknytning til bedriften og således blir læreprosessen retning til bedriften og fellesskapets fordel (Illeris & Andersen, 2004).

Deretter sier Illeris at de ansattes læring på arbeidsplassen er avhengig av de holdninger de ansatte har med seg fra sin sosialisering i familie, utdannelsessystem og andre arbeidsforhold. Derfor er det vesentlig for bedriften å skape stabilitet og sammenheng for de ansatte, med en arbeidsdag hvor de kan utvikle en sterk og stabil identitet til arbeidet (Illeris & Andersen, 2004).

Sist, men ikke minst, viser Illeris i sin modell hvordan det teknisk-organisatoriske læringsmiljø og det sosialt kulturelle læringsmiljø danner læringsarenaen hvor de ansattes læringsmessige samspill med omgivelsene er, altså der hvor deres arbeidspraksis finner sted – deres læringsarena (Illeris & Andersen, 2004).

2.4.2 Generasjonsforskjeller i bedriften

Some of our weaknesses are born in us, others are the result of education; it is a question which of the two gives us most trouble (Johan Wolfgang von Goethe).

Når vi ser på hvor viktig de forskjellige sosiale læringsmiljøer er for å maksimere læring på arbeidsplassen er det relevant å se på utfordringene knyttet til generasjonsforskjeller hos de ansatte i bedriften. Blant annet har utdanningsnivået endret seg kraftig de siste 25 årene og i tillegg til at de siste generasjonene blir mer og mer individuelt fokusert har de også i økende grad en høyere utdanning på høyskole- eller universitetsnivå. I 1985 hadde 13 % av

befolkningen over 16 år høyere utdanning. Høsten 2010 hadde 27,8 % høyere utdanning (KRD, 1999).

I dagens arbeidsliv hvor tre til fire generasjoner arbeider sammen og høyere alder ikke lenger kan forstås som høyere rang og myndighet, er det tydelige forskjeller i innstilling til livet, arbeidet og fritiden (Illeris & Andersen, 2004). Generasjonene har relativt store forskjeller i verdier og motivasjonsfaktorer, men deler arbeidsplass og leder. Boomergenerasjonen som er i slutten av 50-årene, eller i begynnelsen av 60-årene, sliter ofte med at de ikke har nådd opp til forventninger, og komfort har ofte et større fokus enn stil. Disse motiveres ofte godt av å føle seg ønsket, samt nødvendig og av en viss verdi for bedriften. De ansatte fra generasjon X, som er i 30-50 års alderen, verdsetter at vi alle er forskjellige, at ting skal være gøy, uformelt og balansert, samtidig som de ofte er pragmatiske og selvstendige. Motivasjon skapes ofte ved få regler, høy grad av teknologi, muligheten til å velge egne metoder, samt at de ikke blir ansett som ”vi” eller bedriften. Milleniernes verdier derimot er ofte optimisme, borgerplikt, selvsikkerhet, prestasjoner, utadvendthet, moral, mangfold og sunn fornuft (gatefornuft). De motiveres av å få jobbe med andre flinke medarbeidere, mulighet til å samarbeide om å løse utfordringer og arbeidsoppgaver, ansvar, samt muligheten til å bli verdsatt og være ”helt” på jobben (Illeris & Andersen, 2004: 23-43).

Forskjellene ligger også i lojaliteten de ansatte utøver overfor arbeidsplassen. Foruten å være bevisst sin egen karriere virker arbeidstakerne ofte fokusert på å bruke ansettelsesforhold som trappetrinn på karrierestigen eller som en viktig del av arbeidet med å bygge opp en god CV. Jo mer utdanning, erfaring og kunnskap den enkelte har, jo større kan hende muligheten er for å få avkastning på egen arbeidsinnsats, utdanning og tid satt av til arbeid. Mulig er bedriftenes omstrukturering og innskrenkinger en medvirkende årsak til denne utviklingen, men uansett ser det ut til at de ansatte ser på det som tryggere å satse på egen utvikling enn bedriftenes (NOU 1999:34).

Millennium generasjonen har ofte sterk selvtillit og tro på egne evner. Et godt sitat som beskriver denne generasjonen sier Sean Fitzpatrick, Director, Public Affairs, Donate Life/New England Organ Bank i boka *The Millennials*:

”Like the Power Rangers¹⁸ they Idolized as children, Millenials believe they can magically transform themselves into a massive force against evil by simply working together (Howe & Strauss, 2000: 350).

Moore oppsummerer generasjonsforskjellene slik:

	Boomers	Generasjon X	Millenials
Utsikter / Outlook	Optimistisk / Optimistic	Skeptisk / Skeptical	Håpefull / Hopeful
Yrkesetikk / Work Ethic	Drevet / Driven	Balansert / Balanced	Bestemt / Determined
Ledelse /Leadership by	Konsensus / Consensus	Kompetanse / Competence	Samarbeid / Pulling together

Figur 15 Generasjonsforskjeller (Illeris & Andersen, 2004: 23)

Felles for alle derimot er ønsket om å lykkes i jobben, få anerkjennelse, og ha en trygg arbeidsplass. Likevel er det en relativt sterk utvikling fra Boomers ståsted til Millenials om at jobben er IKKE livet, de ER ikke jobben og krav og kontroll ER uønsket. Bedriftskulturen¹⁹ er muligens den viktigste faktoren for at de alle skal trives på jobben, og derved også deres ønske om et godt samarbeid med flinke kollegaer, verdsettelse av arbeidet de gjør og sosial tilhørighet (Andreassen, 2006; Illeris & Andersen, 2004: 23-43 ; Normann, 2000; Zeithaml et al., 1990). Uansett ser vi at utfordringene for servicelederen er kompleks og utfordrende, (ref. kapittel. 2.2.1).

2.4.3 Virksomhetsintern opplæring

Uansett generasjonstilhørighet, i følge Pål Schøne i hans rapport fra prosjektet ”Virksomhetsintern opplæring – bedriftsspesifikk eller overførbar kompetanse”, består arbeidsstyrkens kompetanse av innsikt, kunnskaper og ferdigheter. Videre sier han at virksomhetsintern opplæring er en opplæring som foregår i regi av, og hovedsakelig finansiert av, arbeidsgiver. Det er en kompetansebygging som kan komme i mange former, som for eksempel innføringskurs for nyansatte, kursvirksomhet og etterutdanning (Schøne, 1996: 7). I følge Schøne er bedriftens konkurransevne et sterkt argument for å motivere til virksomhetsintern opplæring. Han skiller mellom to typer virksomhetsintern opplæring; Generell opplæring som vil være til nytte også i andre bedrifter enn den virksomhet hvor

¹⁸ Du finner en introduksjon til TV-seriene Power Rangers her:

<http://www.youtube.com/watch?v=fVeceMEaP1Y>)

¹⁹ Mer om dette i kapittel 2.1 og 2.2

opplæringen finner sted, og Bedriftsspesifikk opplæring som gir kunnskap og kompetanse som først og fremst er nyttig for bedriften der hvor opplæringen finner sted. Begge er medvirkende til økt varighet av sysselsettingen generelt, men ikke nødvendigvis lengre sysselsetting hos nåværende arbeidsgiver, og samtidig i størst grad hos ansatte uten fagbrev (Schøne, 1996: 9). Likevel viser Schønes undersøkelse at både ansettelsesvarighet i virksomheten og mulighetene for internt opprykk øker når de ansatte tar del i virksomhetsintern opplæring, spesielt ved bedriftsspesifikk opplæring. Effekten er samtidig avhengig av hvilket nivå den ansatte allerede i utgangspunktet er ansatt i. Det er signifikant større muligheter for opprykk dersom du allerede er i en funksjonærstilling, enn dersom du for eksempel er ufaglært. Schønes rapport viser at sannsynligheten for å få virksomhetsintern opplæring reduseres med alder, oftere gis til ansatte med høyere utdanning, og i høyere stillingsnivåer i bedriften, samt lettere gis til heltidsansatte enn til deltidsansatte. I tillegg viser resultatene at det er større mulighet for opplæring i større virksomheter enn i små. Fordi det er høyere sannsynlighet for at ansatte med universitet/høyskole, enn de med grunnutdanning fra videregående opplæring, tilbys virksomhetsintern opplæring anses dette som et komplementært gode for bedriften og den enkelte ansatte og kan være med på å ytterlig øke kompetanseforskjellene mellom ansatte med ulike utdannelsesnivåer og i forskjellige ansettelsesnivåer (Schøne, 1996: 102).

2.4.4 Samarbeid og dialog i form av fremtidsverksted

Dersom bedriften virkelig ønsker å engasjere og involvere de ansatte i arbeidet med å utvikle bedriften er fremtidsverksted en god metode, i følge den tysk-østerrikske journalist og historiker Robert Jungk. Jungk tok i bruk fremtidsverksted på slutten av 1950-tallet for å arbeide i grupper med kritikk av det som eksisterer for så å utarbeide forslag til hvordan man ønsket seg situasjonen. Fremtidsverksted er en sosial aktivitet hvor deltakerne på en demokratisk, intensiv og fantasifull måte får delta i arbeidet med å utarbeide forslag til hvordan man kan ønske seg fremtiden (Jungk & Müllert, 1989: 7). En utfordring er at ansatte ofte ikke er vant til både å bli spurt, og hørt, slik at de har en reel innflytelse på egen arbeidssituasjon. Samtidig kjenner de ansatte, ved denne form for aktivisering og involvering, seg ofte mer verdsatt og dermed opplever de ofte en forsterket interesse for bedriften og rundt egen læringsmotivasjon. Dersom fremtidsverkstedet er vellykket er resultatet ofte at de ansatte får en økt selvtillit, de føler seg mer betydningsfulle, de oppnår en økt følelse av

fellesskap, og de forstår at de faktisk er et uunnværlig bidrag for å forbedre bedriftens kvalitet (Jungk & Müllert, 1989).

Derfor er fremtidsverksted en god teknikk som kan benyttes når en bedrift for eksempel ønsker å forandre noe – å utvikle noe til det bedre. Ved å involvere alle ansatte som er interessert i de prosesser hvor beslutninger blir formet, og som ellers er forbeholdt ledelsen, viser bedriften at de verdsetter de ansattes erfaringer, meninger og ønsker. Fremtidsverkstedet er et forum hvor både ønskelig, mulige og foreløpig umulige løsninger kan undersøkes og forsøkes virkeliggjort. Ved å involvere de ansatte i utformingen av fremtidige gjøremål og endringer vil de også lettere kunne identifisere seg med disse. Innvendinger mot å involvere de ansatte i framtidsplanlegging og bedriftsutvikling kan være at de har for lite informasjon om situasjonen, for lite utdannelse, for kort erfaring, manglende visjonære tanker og manglende evne til å tenke abstrakt og analytisk. Samtidig er det ofte de ansatte som skal gjennomføre endringer som innføres, og ved involvering vil de ansatte få en økt selvtillit til å prøve ut nye ting, de blir aktive i utviklingsprosessene, samt at de får lov til både å gi og ta i et fellesskap de er en del av.(Jungk & Müllert, 1989).

En utfordring ved bruk av fremtidsverksted som metode er at deltakerne ofte ikke er vant til å kunne si sin mening uten andre konsekvenser enn at det brukes til noe positivt. De har lært seg å mene ”det riktige”, snakke andre etter munnen, si hva de tror er ønskelig, fremfor å si det de faktisk mener. Samtidig er kreativiteten ofte ikke utviklet gjennom hyppig bruk, heller er den stagnert som en måte å tilpasse seg omgivelsene og leve i de oppgavene som utføres. De ansatte er ofte ikke vant til å utføre, utvikle, vurdere og forbedre de oppgaver de utfører til daglig. Samtidig kan det også være en utfordring i oppstarten av et fremtidsverksted å få de ansatte til å fortelle hva de faktisk ønsker av fremtiden når de alt for ofte har blitt fortalt hvordan den er tenkt av andre. For å lykkes med fremtidsverksted er det vesentlig at de visjoner det arbeides med, og som skapes underveis, ikke er preget av tvil eller usikkerhet. Det er viktig å skape positive fremtidsbilder hvor de enkelte kan forestille seg selv som deltaker og med visjoner om at dette kan virkeliggjøres. Det er viktig å vite at de ansattes ønsker er en viktig forutsetning for å lykkes med endringer. Flere undersøkelser viser seg at de ansatte er åpne for nye ideer, de har mot til å gå nye veier, og ønsker frihet til å prøve ut nye ting for å forbedre og berike arbeidsdagen sin. Da er fremtidsverksted, med dens demokratiske gjennomføringsform, et godt forum for meningsutveksling av de enkeltes

ønsker og for å finne ut hvordan de sammen finner ut av hvordan ideer og ønsker kan gjennomføres (Jungk & Müllert, 1989: 19-22).

Det er viktig at deltakerne føler at de har full frihet til å uttrykke de negative erfaringer og opplevelser som de ellers ikke uttrykker. Her skal nettopp disse meninger brukes til noe konstruktivt og verkstedet skal oppleves som et sted hvor man trygt kan bli hørt.

Fremtidsverkstedet er et sted hvor de ansatte får frem sine følelser, lengsler, drømmer og visjoner. De får lov til å lufte sine utfordringer, og negative meninger skal de få opplevelsen av at dette er et trygt sted å ventilere ut misnøye og bitterhet, samtidig som det er et sted hvor de enkelte kan komme med forslag til løsninger. Fremtidsverkstedet er et sted hvor de ansatte tar initiativ og hvor deres meninger, som i andre sammenhenger kan oppfattes som vanvittige eller destruktive, kan føre til konstruktive løsninger (Jungk & Müllert, 1989: 32-32).

I dette kapitlet har du nå blitt presentert en del teorier rundt opplæring på arbeidsplassen, fordeler ved samarbeid, litt om generasjonsutfordringer og noen metoder for å styrke dialog, samarbeid og kvaliteten på en yrkesutøvelse. I tillegg har du lest litt om service og serviceledelse, begge relevante tema i en hotellbedrift, og relasjonen disse kan ha til opplæringsbegrepet. I neste kapittel blir du presentert for de metodene som er valgt for å samle inn data og belyse problemstillingen.

3 METODEDEDEL

I dette kapittelet vil du få en redegjørelse for hvordan jeg er gått frem for å samle inn data som kan belyse problemstillingen. Du blir kjent med de overordnede fremgangsmåtene som er benyttet, hvordan valget av de forskjellige undersøkelsesoppleggene henger sammen, og hvorfor nettopp disse er valgt.

3.1 Metode

*Metode fra gresk *méthodos*, etterforskning – egentlig gående etter, også opprinnelse til ordet *metá*, som betyr etter, og ordet (*h*)*odós*, som betyr gang eller vei (Hellquist, 1922: 471).*

Grønmo forklarer begrepet metode som *en planmessig framgangsmåte for å nå et bestemt mål*. I denne studien er det valgt flere metoder for å skaffe kunnskap og utvikle teorier og forståelser (Grønmo, 2004: 27). Det teoretiske utgangspunktet sammen med problemstillingen, har hatt en samlet påvirkning på hvordan jeg valgte å samle inn og analysere data. mitt sosialkonstruktivistiske teoretiske ståsted, hvor jeg mener at mennesker bør betraktes som aktivt handlende og ansvarlige, og hvor det er et samspill mellom disse menneskene og omgivelsene de lever i. Dette danner altså en sammenheng mellom mine utvalgte teorier og på hvilken måte data er samlet inn på, og videre hvordan disse dataene er analysert og presentert siden det forutsettes at de ytre forutsetninger avgjør hvordan et læringsutbytte blir i en opplæringssituasjon. De enkelte teorier er presentert og begrunnet i kapittel 2 «Intern opplæring for kontinuerlig serviceutvikling» (Postholm, 2005).

Et av målene med dette masterarbeidet har vært å sette et fokus på de ansattes opplæring på arbeidsplassen. Skissen som utformes skal være et eller flere eksempler på hvordan bedriftene kan tilrettelegge for og hvordan arbeidsoppgavene kan legges opp, slik at de ansatte kan lære noe på arbeidsplassen uten å forlate bedriftens lokaler, og uten å bryte de daglige rutine betraktelig. I min forskningstilnærming har jeg benyttet to relativt typiske bedrifter som analyseenheter, i tillegg til respondenter fra flere andre hotellbedrifter. Alt med utgangspunkt i én studie og problemstilling (Fuglseth & Skogen, 2006; Grønmo, 2004).

Som grunnlag for analyser er det benyttet primærdata, det vil si førstehåndsdata jeg selv har samlet inn ved alternative datainnsamlingsmetoder (Fuglseth & Skogen, 2006: 83 ; Halvorsen, 2008: 114). Ved valg av innsamlingsmetoder er undersøkelsesobjektene tatt hensyn til. For eksempel er undersøkelsen blant de ansatte forsøkt gjort kortfattet og minst mulig tidkrevende for å få en høy svarprosent. Intervjuene med ansatte og ledelse er gjort med ansatte som har et

godt grunnlag for å uttale seg for å forsterke reliabiliteten; pålitelighet. Fokusgruppen er valgt som metode for å effektivisere utbyttet i forhold til tidsbruken i de kvalitative undersøkelsene. Mitt forhold til undersøkelsesobjektet har vært med en viss avstand, siden jeg selv verken arbeider eller har arbeidet i bedriftene. De metodene det er valgt å bruke mest tid og fokus på er fremtidsverksted²⁰ og intervjuer. Begrunnelser for valg av disse forhold og hensyn, og hvordan undersøkelsene er gjennomført, er gjort rede for i de påfølgende underkapitler. Det har for enkelthets skyld gjennomgående blitt brukt benevnelsen respondent og ikke gjort forskjell på benevnelsen informant og respondent. Respondent kan benyttes når personene som utspørres har gitt informasjon blant annet om seg selv, sine meninger, handlinger og status (Grønmo, 2004; Halvorsen, 2008).

Det var et ønske å undersøke hvordan interaksjonen mellom personer i bedriften kan foregå for å optimalisere utvikling hos hotellansatte i sin naturlige kontekst, og det var derfor naturlig å velge hovedsakelig kvalitative metoder. Undersøkelsen har et sosialkonstruktivistisk syn, kort forklart som at ved sosialt samspill og samarbeid, vil de ansattes syn på seg selv, sine kollegaer og bedriftens muligheter påvirke deres meninger og utvikling. Metodene er derfor valgt ut fra et ønske om å la brukere og respondenter ha en tydelig stemme, hvor dialog²¹ og samarbeid har vært naturlige fokusområder, også i datainnsamlingen. I konstruktivistiske teorier er mennesker aktive, handlende og ansvarlige. Kunnskap er i konstant utvikling og utveksling mellom de ansatte, bedriften og kundene, samtidig som bedriftskulturen får stor betydning for de ansattes oppfattelser og forståelse (NOU, 2010:8; Postholm, 2005).

I undersøkelsen er det valgt to forskjellige bedrifter for å få en konklusjon på problemstillingen som er mest mulig overførbart og anvendelig for andre hotellbedrifter. Det er ønskelig at resultatene mine er representativt for flere bedrifter enn de to jeg undersøker. Denne utfordringen er tatt opp spesielt i kapittel 4, og av samme årsak har det blitt tatt hensyn til, og utgangspunkt i, de situasjonsbestemte betingelsene de bedriftene har, det vil si at det har vært en induktiv tilnærming til forskningsstedet. Deltakernes historier og meninger er gitt en stemme i studien ved at de gjengis som kvalitative data for å forstå det spesifikke forskningsfeltet ut fra de ansattes meninger. På denne måten vil de ansattes stemme kunne brukes til å se komparative sammenhenger med annen empiri (Postholm, 2005).

²⁰ Se mer om fremtidsverksted i kapittel 2.3.4 og 3.1.4.

²¹ Se mer om dialog i kapittel 2.3.2

For å ivareta etikken i forskningsarbeidet er sosiologen Robert Mertons sju forskningsetiske normer ivaretatt gjennom hele forskningsprosessen:

Bedriftene som er involvert i forskningsarbeidet er gjennom hele prosessen informert om hva det forskes på, hvilke respondenter som er involvert, og at rapporten til slutt vil bli offentliggjort i sin helhet på nettsiden www.menkerud.com. Det er gjennom hele prosessen gjennomført kritiske drøftinger av funn gjort underveis. Samtidig er det gjort klart for alle aktørene at forskningsrapporten er utført ene og alene som et masterarbeid i forbindelse med studier, og at arbeidet ikke er styrt av noen parter som har interesser i forskningen. Samtidig har det gjennom hele forskningsprosessen vært lagt vekt på faglige kriterier og ikke forskerens bakgrunn eller egenskaper. Det har hele tiden vært vesentlig å skape ny forståelse innenfor forskerens faglige begrensninger, og nivået studien gjennomføres på, og samtidig vært tydelig på moralske krav som redelighet og rettskaffenhet. Som for eksempel at alle som på et eller annet vis var involvert i forskningsarbeidet var informert om dette (Grønmo, 2004: 19).

3.1.1 Kvantitative vs. kvalitative metoder

Det er valgt å bruke både kvalitative og kvantitative metoder for å komme frem til en skisse for intern opplæring. Begge metodene har som mål å gi orden og oversikt. De kvantitative metodene, som i dette tilfelle er gjort ved bruk av spørreskjema, er oftest med bruk av tallstørrelser. De er oftest utsatt for analyse etter at dataene er samlet inn og således tolkes svarene ut fra dette. De kvalitative tilnærminger, som for eksempel intervju, fokusgruppe og fremtidsverksted, gjør at man i stor grad kan tilpasse opplegget underveis i datainnsamlingen fordi *datainnsamling og analyse foregår parallelt* (Grenness, 2001: 205 ; Halvorsen, 2008: 131).

Det er benyttet størst grad av kvalitativ forskning fordi det har vært vesentlig å finne ut hva slags tanker, meninger og handlingsmønstre respondentene har i forbindelse med deres hverdagshandlinger. Det har også i hovedsak blitt benyttet en induktiv forskningsform hvor innsamlede data benyttes til å utvikle mening og forståelse i forskningsarbeidet. I arbeidet med å fremskaffe data for å skissere hvordan bedriftens egne ansatte kan benyttes i opplæringsarbeidet, har jeg hatt fokus på å samle inn data fra alle som opplæringsskissen som utformes vil involvere og/eller påvirke i bedriften. Ved å samle inn data på en induktiv måte har jeg oppnådd en samlet forståelse ut fra mønstre i datamaterialet jeg har samlet inn. Å

forklare noe på en induktiv måte vil si at det er sett på sammenhenger mellom forskjellige meninger og tatt utgangspunkt i disse noe allmenne meninger. Gjennom bevisst å forsøke å se virkeligheten så saklig og objektiv som mulig, har jeg utviklet min kunnskap ut fra relevante inndata/informasjon, systematisert dataene, og på denne måten laget en skisse som løsning på problemstillingen (Alvesson & Sköldbberg, 2008: 54 ; Askheim & Grenness, 2008: 13 ; Jacobsen, 2005: 29 ; Postholm, 2005).

I tillegg til at jeg innhentet data på forskjellige kvalitative metoder, som ved bruk av fokusgruppe, intervju og fremtidsverksted, var det viktig å huske at en kvalitativ forskningsmetode, foruten å være en måte å samle inn data på, også er en måte å tilnærme seg virkeligheten det forskes på. For eksempel er spørreskjemaet utformet ut fra dataene innsamlet gjennom fremtidsverkstedet og forundersøkelsen, fremtidsverkstedet er influert av dataene fra intervjuene, og fokusgruppen har tatt utgangspunkt i alle dataene som er samlet inn både kvalitativt og kvantitativt. Skissen er altså utformet ut fra et kvalitativt opplegg med både kvalitative og kvantitative metoder for datainnsamling. (Askheim & Grenness, 2008; Grønmo, 2004; Halvorsen, 2008; Postholm, 2005).

Alle data innhentet ved hjelp av kvalitative metoder analyseres gjerne i en prosess hvor dataene struktureres og er gjenstand for tolkning samtidig som det forsøkes å komme fram til de kategorier som best beskriver det vi undersøker. Personlig stil og individuelle løsninger preger ofte analyse, tolkning og rapportskrivning, og klassifisering gjøres gjerne ut fra kategorier og tema som går igjen i datamaterialene. Det er vanlig å bruke matriser for å systematisere datamaterialet når man søker å finne kombinasjoner av egenskaper som gjentar seg i materialet. Ofte er utvalget i datamaterialet, ved kvalitative innsamlingsmetoder, lite, og det er derfor med varsomhet tatt frem generelle påstander og forsøksvis vært fokusert på klare mønstre i materialet (Grenness, 2001).

3.1.2 Intervju

Intervju, egentlig et amerikansk journalistuttrykk fra slutten av 1860-tallet. Fra det engelske ordet interview (16.århundre) som betyr sammenkomst og det franske ordet entrevue (15.århundre) som betyr å få et glimt av noe, et inntrykk (Hellquist, 1922; myetymology.com, 2008).

Samtaler, bestående av både ord og tegn, språklige og kroppslige, er et bindeledd oss mennesker i mellom som gjør det mulig å svare på hverandres spørsmål og gi uttrykk for

følelser, tanker og holdninger. Samtalen gjør det mulig å få innblikk og forståelse for hverandre, samtidig som vi utveksler livsvisdom. Å intervju er dermed en måte å få informasjon om og fra en annen person som hadde vært vanskeligere å få fatt i på andre måter (Postholm, 2005).

Det har gjennomgående, som nevnt tidligere, vært et mål å konstruere kunnskap i dialog med forskningsdeltakere og respondenter, fordi det var vesentlig å forsøke å forstå forskningsområdet ut fra deltakernes perspektiv.

Det har blitt benyttet intervju fordi dette er en datainnsamling som baserer seg på direkte og personlig utspørring av de utvalgte respondentene. For å få en helhetlig informasjonsprosess som kunne gi dybdeforståelse omkring forskningsområdet, ble det valgt å bruke planlagte uformelle intervju som format på intervjuet. Med uformelt menes det at jeg selv intervjuet respondentene gjennom samtaler hvor datainnsamlingen og analyser ble gjort delvis parallelt. Denne uformelle formen ble valgt fordi det var ønske om å hente ut kvalitative data fra intervjuet; planlagt slik at respondenten kunne forberede seg til intervjuet, samt at rammene for intervjusituasjonen ble slik at det ikke forekom forstyrrelser. Selv om det var et mål å ha en induktiv forskningsprosess, hvor det blir tatt hensyn til situasjonsbestemte betingelser og selve situasjonen er med på å utforme studien, ble det likevel utformet en lett styrende intervjuguide²² i form av et spørreark til intervjuet. Utspørringene var delvis strukturerte ved at de hadde ferdigformulerte spørsmål, men ingen svaralternativer til spørsmålene. På denne måten ønsket forskeren å gi respondentene mulighet til å forberede seg på svarene de ønsket å gi under intervjuet. Intervjuet foregikk ved at intervjueren leser opp spørsmålene for respondenten og respondenten svarer. Intervjueren stilte tilleggsspørsmål der det kunne utvide svaret ytterligere eller avklare uklarheter, og de mer åpne oppfølgingsspørsmålene underveis ga mulighet for innsamling av mer subjektive meninger og kunnskap eller fakta. Resultatene fra intervjuene blir drøftet som om respondentene fra hvert intervju er en enkelt person, også der det var to personer til stede (Grønmo, 2004: 159-163 ; Postholm, 2005: 70-71).

3.1.3 Fokusgruppe

***Fokus** (fra lat. 'arne, ildsted') midtpunkt, sentrum komme, stille i f- / være i f- for interessen el. del av språklig budskap som avsenderen oppfatter som viktigst (UiO, 2010)*

²² Intervjuguide er vedlagt.

Fokusgruppe brukes som et annet ord på gruppediskusjon. En intervjuvariant hvor diskusjonene fokuseres på et bestemt tema og hvor diskusjonsgruppens samhandling bidrar til et rikere datatilfang for eksempel ved at deltakernes glemte erfaringer aktiveres og informasjon utløses. Metoden kan være god å bruke når man ønsker å få frem meninger eller holdninger rundt en kontekst eller et tema. Likevel er det en utfordring ved innhenting av data ved bruk av fokusgruppe, fordi datatilfanget kan være påvirket av gruppedynamikken. Samtidig får man samlet inn deltakernes tanker og meninger når de legger disse frem seg imellom (Halvorsen, 2008; Postholm, 2005).

En av årsakene til at det er valgt å bruke fokusgruppe som metode er dens påviste egnethet når det skal produseres data om sosiale gruppers fortolkninger, samhandling og normer, ikke om individers livsverdener. Likevel er det, som nevnt, en viss risiko for at gruppedynamikken påvirker fokusgruppens deltakere. De kan komme til å konstruere sine beretninger og forståelser i forhold til sine sosiale relasjoner innenfor gruppen, men likevel er en av de sterkeste fordelene ved bruk av fokusgruppe selve samspillet i gruppen som kilde til data. En annen svakhet ved bruk av fokusgrupper, som forskeren må være observant på ved tolking av fokusgruppedata, er gruppens mulighet til å utvikle en viss grad av konformitet og polarisering. Dette vil påvirke både samhandling, forståelser og erfaringer. Spørsmål stilles fra en eller flere deltakere i gruppen til en eller flere andre i gruppen, vedrørende de forskjellige deltakernes erfaringer og forståelser, slik at det produseres komplekse og konsentrerte data (Halkier & Gjerpe, 2010; Halvorsen, 2008; Jacobsen, 2005).

Jeg har valgt å bruke fokusgruppen til å drøfte de metoder for intern opplæring som kom frem etter intervjuer, fremtidsverksted og spørreskjema. Intern opplæring for å forsterke kvalitetsutviklingen i en bedrift er et komplekst tema med forskjellige fortolkninger av forskjellige fenomen som påvirker resultatet av undersøkelsen. Derfor ville bruk av fokusgruppe øke gyldigheten av undersøkelsen i kombinasjon med de andre valgte metodene som er beskrevet i dette kapitlet. Samtidig ble sannsynligheten for å klare å gjennomføre de enkelte tiltakene diskutert som en del av arbeidet med å vurdere alternativer som fremkom i de forskjellige datainnsamlingene (Jacobsen, 2005: 16-19).

3.1.4 Fremtidsverksted

Fremtidsverksted som et forum hvor alle kan bli hørt, i en demokratisk prosess, er nøye beskrevet i kapittel 2.3. Samtidig er det en vesentlig, kvalitativ, metode jeg har brukt i arbeidet med å samle inn data for å utarbeide en skisse til bruk ved intern opplæring i hotellavdelinger.

Essensen i metoden er gjennom en demokratisk prosess å kritisere noe som eksisterer for å utvikle det til noe bedre. Verkstedet kan gjennomføres over flere dager, eller som korte seanser på 2-4 timer, i stedet for blant annet ettermiddagsmøter og utviklingsfora.

Fremtidsverksteder kan brukes både til å komme frem til forskjellige løsninger på en utfordring, hvordan endringer konkret kan iverksettes, og hvilke hindringer man kan møte på veien. Når det benyttes som en metode for å lære og utvikle kompetanse skjer dette ofte ved en kjede av fremtidsverksted hvor man først kommer fram til et prosjekt, deretter planlegges dette mer konkret, og deltakerne må sette seg grundigere inn i utfordringene og situasjonen. Slik utvikles en økt forståelse og kompetanse i samarbeid med andre og hvor alle har deltatt i både utviklings- og vedtaksprosessen. Det er altså ikke kun i den fasen av fremtidsverkstedet vi kaller fantasifasen det skapes ideer og løsninger, men gjennom hele prosessen ved en dynamisk utvikling av deltakerne. Utviklingen skjer gjerne som følge av deres behov for å realisere de enkelte prosjektene og overvinne hindringer som dukker opp (Jungk & Müllert, 1989). Fremtidsverkstedet ble gjennomført i begge hotellene. Undersøkelsenheten og respondenter er beskrevet og begrunnet grundig i kapittel 4.

3.1.5 Spørreskjema til ansatte i avdelingene

Ved kvantitative undersøkelser uttrykkes vanligvis informasjonen som samles inn ved hjelp av tall og mengder, de er målbare og har gjerne en mer standardisert framgangsmåte for utvelging av informasjon. Også kvantitative undersøkelsesmetoder kan benyttes ved induktive tilnæringsmåter når man forsøker å nærme seg en virkelighet man ikke kjenner, uten klare hypoteser og «løsninger». Datainnsamlingen ble satt i gang ved hjelp av kvalitative metoder, intervju og fremtidsverksted, fordi det var relativt god kunnskap om hvordan opplæring finner sted i de fleste hotellbedrifter pr. i dag, men færre forutsetninger for å si hva hotellansatte mente kunne være den mest optimale måten å gjøre det på. Når det så mot slutten av datainnsamlingen var interessant å snevre inn alternativene ved å måle hva de hotellansatte mente om alternativene som hadde kommet fram i de kvalitative undersøkelsene, ble det

benyttet et spørreskjema, en kvantitativ datainnsamlingsmetode (Grønmo, 2004; Halvorsen, 2008).

Spørreskjemaet hadde faste spørsmål og i hovedsak faste svaralternativer. Det var et elektronisk spørreskjema, hvor respondenten svarte via en internettside. Spørreundersøkelsen var en blanding av en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse fordi den samlet inn både kvalitative og kvantitative data. Uansett var spørreskjemaet i grenseland mellom kvalitativ og kvantitativ fordi spørsmålene ble utformet fra kvalitative data, fremskaffet gjennom intervjuer og fremtidsverksted. Svaralternativene har altså blitt til etter en analyse gjort av allerede fremskaffet data, og således allerede en fortolkning fra min side, og er således relativt kvalitative. Spørreundersøkelsen ble pretestet på to resepsjonister i andre virksomheter, så disse svarene som til en viss grad ble analysert og fortolket for å vurdere om spørreskjemaet var «godt nok», gjør også den kvantitative intensjonen med spørreskjemaet noe kvalitativ (Halvorsen, 2008).

3.1.6 Metodetriangulering

Ved å velge forskjellige metoder for innsamling av data, og forskjellige teorier for å understøtte funnene, har det både vært mulig å forsterke påliteligheten i de forskjellige undersøkelsene, samtidig som det ble skapt forskjellige dimensjoner i funnene, ved at de forskjellige funnene utfyller hverandre (Jacobsen, 2005; Postholm, 2005).

Kombinasjonsstrategien har vært å bruke de forskjellige metodene til å bistå i forberedelsene til neste undersøkelse, samtidig som funnene i undersøkelsene, hver for seg og samlet, dannet rådata, krysningspunkt og kjerneområder til bruk i løsningen av oppgavens problemstilling; til utformingen av skissen for intern opplæring. Dette er valgt som strategi på grunn av det forhold at det er mange «parter» som skal involveres i bruken av skissen, i de bedriftene som tar den i bruk, og således må de også ha sin påvirkning på skissen, samtidig som krysningspunktene viser hvor det blir størst mulig grad av vellykket gjennomføringspotensial. Strategien gir datamangfold, tillitt hos de enkelte brukerne av skissen, samt at det har åpnet for en forsterket innstilling til læring på arbeidsplassens som grunnlag for faglig fornyelse. Ansatte skal gjennomføre opplegget, ledere skal påvirke og tilpasse arbeidssituasjonen. De innledende intervjuene ble brukt som en forberedelse til fremtidsverkstedet. Funnene, i tillegg til at de ga data til utforming av skissen for intern opplæring, ble brukt til utformingen av

spørsmålene det skulle jobbes med i fremtidsverkstedet. Funnene som ble fremskaffet i fremtidsverkstedet ble i tillegg til å bli brukt som data for å utforme skissen, også brukt for å utforme alternativer i den skriftlige spørreundersøkelsen som ble gjort i etterkant av fremtidsverkstedet. Funnene fra disse tre undersøkelsene var diskusjonstemaene i fokusgruppen. Ved hjelp av denne kombinasjonsstrategien ble det både bekreftet hvor krysningspunktene posisjon var, med hensyn til oppgavens problemstilling, i tillegg til at det ble mulig å trenge dypt ned i materialet. På denne måten framkom også både utdyping og nyansering av de forskjellige dataene (Grønmo, 2004: 55-56 ; Halvorsen, 2008: 149-150 ; Postholm, 2005: 132).

De forskjellige innsamlingsmetodene som har vært benyttet har fremskaffet data som igjen kunne sammenlignes med data fra de andre metodene. På denne måten er det skapt krysningspunkter i funnene. Rådataene og behandlet funnmateriale har således dannet en kjerne som kan brukes videre i drøftingen av funnene. Funn fra flere kilder har også gitt data som har et betydelig potensial for generalisering og overførbarhet til andre hotellbedrifter enn de to enhetene som er undersøkt. Samtidig er påliteligheten forsterket ved at funnene ble belyst både fra forskjellige kilder og gjennom forskjellige metoder for fremskaffing av funnene. Svakheter ved de enkelte undersøkelsene, slik som for eksempel min subjektivitet eller forforståelse, har oppveid fordelene. Siden de forskjellige metodene hadde gitt en stor grad av felles resultater og samtidig åpnet for at flest mulige tema og forhold kunne komme fram, har dette også styrket validiteten (Halvorsen, 2008: 149 ; Postholm, 2005: 40, 132).

3.2 Begrensninger, representativitet, validitet og reliabilitet

***Begrens'ning:** avgrensning, reduksjon; ufullkommenhet (UiO, 2010).*

Det er et ønske om at skissen og de data den er bygget på skal fremstå som en åpen og redelig metode som kan gi andre lignende bedrifter muligheter til å ta metoden i bruk. Det er derfor gjort rede for de enkelte metodenes svakheter (Halvorsen, 2008: 220). For at funnenes generaliserbarhet skal være ivaretatt er det trukket inn tre bedrifter og aktører fra bedrifter med forskjellig størrelse. Dette gjør utvalgene relativt representative selv om de er små i antall subjekter pr. utvalg. Blant annet vil subjektene selv, representert blant annet i fokusgruppen og forskningsverkstedet, være et aktivt kontrollorgan for vurdering av pålitelighet i undersøkelsen. Det er likevel en relevant begrensning at det kan stilles spørsmål til det å få et

utvalg på to bedrifter og i underkant av 50 respondenter, selv om disse mest sannsynlig har arbeidserfaring fra minst like mange forskjellige hoteller, til å kunne generaliseres slik at det er representativt og generaliserbart for hele hotellbransjen (Aase, Fuglestad & Fossåskaret, 1997; Askheim & Grenness, 2008).

Samtidig har jeg som gjennomfører dette masterprosjektet femten års erfaring fra hotellbransjen, alle i hoteldrift og i åtte forskjellige hoteller, så innenfor de forståelsesrammer som finnes innenfor kvalitativ forskning har jeg undersøkt mer enn de to utvalgsenheter som beskrives. Jeg har forutsetninger for å mene noe, dette lar jeg også komme frem i drøftingene. Slik sett har jeg som forsker innehatt forskjellige roller. Det har derfor vært nødvendig hele veien å begrense min påvirkning av dataene som er samlet inn. Jeg har derfor forsøkt å ikke vært meningsytrende i verken intervjuene eller i fremtidsverkstedene, men fagkompetanse og erfaring har virket som veiviser ved valg av tilleggsspørsmål og veiledning i fremtidsverkstedopplegget. Samtidig har det vært viktig å hele tiden forsøke å være en naiv observatør, hvor jeg forsøker å se bak dataene som ble innsamlet uten å legge for mye vekt på min egen forhåndskunnskap. Selv om jeg aktivt forsøkte å se på dataene som noe merkelig i en litt forunderlig verden, var likevel min fagkompetanse og erfaring en veiviser jeg har benyttet for å styre retningen av mine tematiske valg (Aase et al., 1997; Wadel, 1991, 2006).

I det kvantitative undersøkelsesopplegget, spørreskjemaet, er det relativt umulig å vite hva de som ikke har svart mener, og siden det ikke er en oversikt over antall forespurte respondenter, bare hvor mange som har besvart, blir dette er svakhet ved presentasjon ved besvarelsen. Likevel er det ikke det kvantitative svaret om hvor mange som liker de forskjellige metodene som var hovedmål ved undersøkelsesopplegget, derimot å finne ut hvilke av opplæringsmetodene som var mest representert blant de som besvarte undersøkelsen for å ha styringsvei i det videre arbeidet av utarbeidelse av skissen om intern opplæring i en hotellavdeling, altså en kvalitativ tilnærming til en kvantitativ undersøkelse (Aase et al., 1997).

Valid: *fra de latinske ordene validus "sterk, effektiv," ... "støttet av fakta og autoritet»*

Med valid menes her i hvilken grad innsamlingsmetodene er riktige og at innsamlet data er relevant for problemstillingen. Validitet kan også forklares med ordene gyldighet og relevans, og utfordringer rundt validitet kan for eksempel være når forskeren forsøker å ha samsvar

mellom bruken av begreper både på teoretisk og empirisk nivå i datainnsamling, tolkning og formulering av resultater og data. Validitet i kvalitativ forskning handler også om forskeren har klart å ha en mangfoldig informasjon, og forskerens analyseringsevner. Samtidig er det også et spørsmål om det respondentene sier og mener i de forskjellige datainnsamlingene er sanne eller falske. Svakheter og styrker, i så måte, for hver av innsamlingsmetodene, eventuelle konsekvenser av disse er også gjort rede for i kapittel 3.1 Metode (Grønmo, 2004: 221 ; Halvorsen, 2008: 67 ; Postholm, 2005: 164).

For å ha et mangfold er det valgt to forskjellige bedrifter, både i antall ansatte, omsetning, kjedetilknytning og hotellkonsept. Det er valgt å intervju personer fra forskjellige nivå i bedriften for å få frem synspunkter fra forskjellige roller i bedriften, for eksempel med hensyn til ansvar- og myndighetsgrad, gjestekontakt og servicepåvirkning. I fokusgruppen er også flere ansattnivåer i hotellet representert for å gi et mangfoldig interesseståsted, og i fremtidsverkstedene var alle nivåer og roller i hotellavdelingen representert slik at «alle» hadde lik stemme i denne demokratiske prosessen. Dataene er gjengitt så saklig og pålitelig som mulig. I første samtale med intervjuobjektet ble det presisert hvilken del av hoteldriften som var relevant for mitt arbeid, og dette ble også presisert før intervjuet tok til. Likevel ble det under ett av intervjuene snakket mye om restaurantavdelingen. For å unngå at dette svekket datamaterialets kvalitet ble spørsmålene noen ganger stilt om igjen eller omformulert med presisering om mitt forskningsområde; hotellavdelingene resepsjon, booking og konferanse. Det er selvfølgelig også en risiko at spørsmålene som omhandlet hva bedriften gjør eller står for i dag kan være påvirket av respondentenes ønske om å fremstille bedriften eller seg selv i et godt lys. Dette menes i denne studien å ikke ha hatt noen signifikant betydning siden intervjuene var av kartleggende art for å få et forhold til nåsituasjonen i bedriften. Alle datainnsamlingsmetodene er gjort nøye rede for i kapittel 4 Datainnsamling. Troverdigheten til en undersøkelse forsterkes også når leserne kan følge med gjennom hele prosessen, så disse er forklart i detalj i kapittel 4.3 (Grønmo, 2004: 165 ; Halvorsen, 2008; Postholm, 2005).

Når det er brukt kvalitative datainnsamlingsmetoder snakkes det gjerne om at resultatene er pålitelige, fremfor reliable. Troverdigheten er ivaretatt gjennom hele prosessen, fra tilnæringsmåte til rapportering selv om studentens personlige verdier, forforståelse og interesser påvirker prosessen. Det er vanskelig å gjøre kontrollundersøkelser i kvalitative datainnsamlingsformater, som for eksempel fremtidsverksted og intervju, så

framgangsmåtene er, for å være pålitelige, godt dokumentert, konsekvente og bekreftbare. Hvert undersøkelsesopplegg sin framgangsmåte er derfor, som nevnt over, beskrevet og gjort rede for. Det er lagt vekt på at resultatene er overførbare til andre hotell, selv om de enkelte bedrifter kan være forskjellige, både med hensyn til for eksempel bedriftskultur, ressurstilgang og læringsmiljø. De endelige modellene for intern opplæring er forsøkt utformet med mål, forslag til gjennomføring og kritiske suksessfaktorer på en slik måte at de kan gjennomføres i flere typer bedrifter med de tilpasninger de enkelte bedriftene har behov eller ønske om å gjøre. Likevel er det noen vesentlige utfordringer i den kvalitative metoden som det har vært lagt fokus på for å sikre påliteligheten og reliabiliteten til resultatene Disse er beskrevet i kapitlene om de enkelte innsamlingsmetodene. Ulikhetene hos respondentene er maksimert ved at personer i flere roller er inkludert. Innsamlingsmetodene er valgt bevisst, for å få deltakerne til å komme opp med både mange og, for dem, gode læringsaktiviteter som de ser seg selv benytte seg av i arbeidsdagen sin (Eneroth, 1987; Halvorsen, 2008).

Du har nå lest om de forskjellige undersøkelsesoppleggene jeg har benyttet og hvorfor jeg har valgt å bruke de enkelte hver for seg og sammen med de andre oppleggene. Samtidig gjorde jeg rede for noen begrensninger og hvordan jeg har tatt hensyn til for eksempel reliabilitet, reliabilitet og overførbarhet. Det neste kapitlet tar for seg innsamling, bearbeiding, analyse og drøfting av dataene jeg har samlet inn.

4 DATA – innsamling, bearbeiding, analyse og drøfting

I dette kapitlet har jeg gjort rede for de forskjellige prosessene i mitt arbeid med dataene som har kommet fram i innsamlingsarbeidet. Det er delt inn etter de forskjellige prosesstegene; innsamling, bearbeiding, analyse og drøfting, fremfor å dele inn etter metode. Årsaken til dette var å tydeliggjøre hvordan hver av prosessene ble utført, før det til slutt i drøftingsdelen av kapitlet knyttes sammenhenger mellom innsamlet data og teori.

Datainnsamlingen er som beskrevet i kapittel 3.1 om metode, gjort via fokusgruppe, intervju, fremtidsverksted og spørreundersøkelse. Disse metodene er valgt ut fra et ønske om å ha en god dialog med respondentene, å få ut mest mulig data for å besvare oppgavens problemstilling, samtidig som det skulle være praktisk gjennomførbart.

4.1 Innsamlingsmetodenes utvalg

Hvilket utvalg det skal benyttes i et undersøkelsesopplegg er alltid avhengig av hvem som skal bruke resultatene av en undersøkelse og hva som skal analyseres. Problemstillingen er relatert til hoteller og for å få best mulig kvalitet på dataene som samles inn, gjennom både mengde og kvalitet, er analyseenhetene og utvalgene valgt ut fra at problemstillingen er begrenset til hotellavdelingene resepsjon, booking og konferanse (Halvorsen, 2008).

Målgruppen er ledelse og ansatte i hotellavdelingene resepsjon, booking og konferanse. Det er forsøkt å skaffe tilveie informasjon som vil være representabel for flest mulig hoteller. Siden skissen som produseres vil være til nytte for mange andre hoteller i forskjellige størrelser, er hoteller generelt studiens univers. For å generalisere resultatene slik at de kan antas å gjelde for hele universet er det gjort et strategisk utvalg. Det har vært et hovedkriterium, ved valg av respondenter, at både de som skal delta i den interne opplæringen, altså de ansatte i hotellavdelingene, samt de som bestemmer og påvirker hvordan den skal gjennomføres, ledere på forskjellige nivå, skal være en del av utvalgene. I tillegg har jeg valgt å trekke inn hotellpersoner utenfor de enkelte bedriftene som er eller har hatt lignende roller i andre hotellbedrifter. Respondentene er valgt ut fra deres relevans og interesse i studien. Som undersøkelseenhet er det valgt medarbeidere i de tre hotellavdelingene, mellomledere i de tre avdelingene, samt en personalsjef, og to toppledere (direktører). På denne måten ble det mulig å gå i dybden og undersøke mange egenskaper hos få bedrifter. Analyseenhetene er to hoteller som begge er helårshotell, med store sesongforskjeller. Det er relativt stor forskjell på bedriftenes størrelse, med hensyn til kapasitet i overnatting, bespisning, konferanse og

servicetilbud. Utvelgelsene er altså ikke tilfeldig, men systematisk, og representativitet er godt ivare tatt (Grønmo, 2004; Halvorsen, 2008; Postholm, 2005).

Utvalg til de enkelte undersøkelsesoppleggene er diskutert nærmere i de neste underkapitlene om datainnsamling for hver enkelt metode.

4.1.1 Intervju

Det ble utført fire intervju; to hotelldirektører, en hotellsjef, en personalsjef og en resepsjonist. Disse respondentenes svar utgjør en vesentlig del av datagrunnlaget for denne oppgaven. For å oppnå en mest mulig induktiv tilnærming er utvelgelsen av undersøkelsesenheter til intervjuene gjort underveis i datainnsamlingsarbeidet. Dette for å få et utvalg, som i tillegg til å representere forskjellige typer hoteller, også er så kvalitativt forskjellig som mulig. Respondentene er ikke typiske hverandre, men avviker mest mulig fra de som allerede er intervjuet. I tillegg til at det var ønske om å generalisere var det også relevant at resultatene fra undersøkelsen skulle kunne overføres til flest mulig lignende bedrifter (Halvorsen, 2008).

Dataene fra intervjuene er også benyttet for å avklare handlingene til bedriftene med hensyn til intern opplæring ved oppstart av undersøkelsesopplegget. Disse handlingene er også en indirekte del av analyseenhetene fordi det kartlegger hvordan noe gjøres ved undersøkelsens oppstart. Disse er vanskelige å gjøre entydig fordi antall respondenter er lavt, men er relevant for å kartlegge hva som gjennomføres av opplæringsaktiviteter hos enhetene (Grønmo, 2004).

Hotell- og personalsjefen (Personalsjefen er i skrivende stund forfremmet til hotelldirektør/administrerende direktør) ble intervjuet samtidig, men fordi intervjuet delvis var styrt av en intervjuguide og det ikke var lagt opp som en diskusjon/samtale dem imellom, er dette intervjuet ikke definert som et gruppeintervju eller som en fokusgruppe (Halvorsen, 2008; Postholm, 2005).

Intervjuene ble brukt som en forberedelse til fremtidsverkstedet. Funnene, i tillegg til at de ga data til utforming av skissen for intern opplæring, ble brukt til utformingen av spørsmålene det skulle jobbes med i fremtidsverkstedet og for å bli bedre kjent med hvordan intern opplæring ble praktisert i dag (Postholm, 2005).

4.1.2 Fremtidsverksted

I fremtidsverkstedene representerte deltakerne alle de tre avdelingene. Deltakere var resepsjonslærling (ett av hotellene), resepsjonsmedarbeider, resepsjonist (ett av hotellene), konferansevert, bookingmedarbeider, resepsjonssjef, og hotellsjef.

Funnene som ble fremskaffet i fremtidsverkstedene ble i tillegg til å bli brukt som data for å utforme skissen, også brukt for å utforme alternativer i den skriftlige spørreundersøkelsen som ble gjort i etterkant av fremtidsverkstedene.

4.1.3 Spørreskjema

Spørreskjema er benyttet i et surveyformat. Det ble stilt spørsmål både for å kartlegge egenskaper hos respondentene, hvilke metoder de fant mest læringsutbytterike, samt om de hadde forslag til andre metoder enn de som kom fram etter de to foregående undersøkelsesoppleggene, intervju og fremtidsverksted. Mer om dette i kapittel 4.2.

Det ble utformet kun ett spørreskjema, men det ble sendt ut til respondentene med to forskjellige svarsteder (via www.surveymonkey.com) slik at det derfor fremkom hvilke svar som var fra de forskjellige utvalgsgruppene. Respondentene ble fordelt i to grupper: Den ene gruppen besto av de som hadde deltatt på intervju og/eller arbeidet i hotellavdelingene i de to utvalgsenhetene.

Den andre gruppen var relativt tilfeldig utvalgte personer med erfaring fra en eller flere av de tre hotellavdelingene resepsjon, konferanse og booking.

Ved bruk av spørreundersøkelsen var det i hovedsak to typer bortfall som kunne påvirke datamatriksen. Den ene var lav svarprosent på selve undersøkelsen, det vil si at en andel av de som ble spurt ikke svarte på undersøkelsen i det hele tatt. Den andre typen bortfall var dersom undersøkelsen ble besvart, men at enkelte respondenter utelot å svare på ett eller flere av spørsmålene. For å unngå den siste type bortfall ble undersøkelsen forklart godt i innledningen til undersøkelsen, samt at de måtte svare på informasjon om seg selv før de fikk tilgang til spørsmålene om metode. Samtidig ble benevnelsen «Fremtidsverksted» forklart kort i parentes der hvor undersøkelsen gir respondenten svaralternativer (Halvorsen, 2008).

Funnene fra spørreundersøkelsen, samt fremtidsverksted og intervjuer var diskusjonstemaene i fokusgruppen.

4.1.4 Fokusgruppe

I dette forskningsprosjektet er fokusgruppe valgt å være et forum for møte mellom de som gjennom gode rutiner vil kunne oppleve kontinuerlig læring på arbeidsplassen, de som sitter med myndighet til å påvirke hvordan intern opplæring kan finne sted, og de som utfører arbeidsoppgavene i det daglige. Det ble derfor valgt å involvere deltakere fra alle nivå i en hotellbedrift. Deltakerne har hatt følgende stillinger nå og/eller tidligere: hotelldirektør, personalsjef, hotellsjef, resepsjonssjef, serviceleder, konferansevert, resepsjonist og resepsjonslærling (Halkier & Gjerpe, 2010; Jacobsen, 2005). Mer om representativitet i kapittel 3.2.

Fokusgruppen ble avholdt som ettermiddagsmøte med ca. 1 times varighet, etter at data var ferdig innsamlet og strukturert etter de andre innsamlingsmetodene; intervju, fremtidsverksted og spørreundersøkelse.

4.2 Spørsmål til bruk ved innhenting av empiri

Alle spørsmålene som er stilt ved innhenting av empiri er tiltenkt å bidra til å besvare problemstillingen. Med empiri menes det her alle de opplysninger eller informasjon som sier noe om respondentenes forhold og meninger. De empiriske dataene er innhentet i form av tekst og tall og har således gitt både kvalitative og kvantitative data. Målet med innhenting av disse empiriske data var å avdekke og oppdage informasjon om hvordan intern opplæring gjennomføres i dag, hvordan respondentene mener det kan utføres fremover og således bistå i å svare på oppgavens problemstilling (Grønmo, 2004; Halvorsen, 2008).

Problemstillingen

”Hvordan kan intern opplæring integreres i arbeidsdagen i en hotellavdeling slik at det gjennom læring skapes en kontinuerlig serviceutvikling?”

Forskningsspørsmålene

1. Hvordan kan en hotellbedrift bidra til at de enkelte ansatte, på ordinære arbeidsdager, forsterker egen og kollegaers servicekvalitet?
2. Hvordan mener ledere og medarbeidere i en hotellavdeling at de serviceansatte kan utvikle sin yrkeskompetanse slik at bedriften kan fremstå som en enda bedre serviceyter enn den allerede gjør i dag?
3. Hva er de ansatte villige til å gi til hverandre av støtte, veiledning og kunnskap slik at alle kan lære på arbeidsplassen?
4. Hvordan integrere intern opplæring i arbeidsoppgavene/arbeidsdagen?

4.2.1 Intervju

Til intervjuene var det, som nevnt i kapittel 3.1.2, utarbeidet en intervjuguide for å ha mer kontroll og styring på samtalene. Intervjuguiden inneholdt spørsmål som hjalp meg som utspørter å komme meg gjennom alle de aktuelle temaene, slik at jeg forhåpentligvis kunne samle inn nok data til å besvare flere av forskningsspørsmålene, og således også komme nærmere svaret på min problemstilling. For å vurdere de forskjellige spørsmålenes relevans i forhold til problemstillingen, er det nedenfor, ved siden av å gjengi de spørsmålene som ble stilt, også forankret hvert spørsmål opp mot forskningsspørsmål (FS1-4) og problemstilling (PS) (Grønmo, 2004).

Der hvor det ble foretatt presiseringer og hvor det ble stilt tilleggsspørsmål er derimot gjort rede for i kapittel 4.3.1 om datainnhenting ved bruk av intervju. Før intervjuet sa jeg noe om min forståelse av ordet «service» (som definert i kapittel 1.2.3) for å unngå begrepsmissforståelse og for å unngå å få feilkilder dersom vi tolket ordet forskjellig. Det ble også presisert at det var resepsjon, booking, salg og konferanse som var avdelinger intervjuet gjaldt, en begrensning som det også er gjort rede for i kapittel 3. Dette for at respondenten skulle forholde seg til disse avdelingenes praktisering, potensiale etc. når det ble avgitt svar på spørsmålene i intervjuet (Postholm, 2005).

Spørsmål stilt ved intervju, og forankring til forskningsspørsmål og problemstilling:

- Spørsmål (S):Hvor høy servicegrad eller servicekvalitet mener bedriften de har i dag?

- Begrunnelse for spørsmålet (B): Ønsket å skape et forhold til service som tema siden serviceutvikling kan være en naturlig konsekvens av intern opplæring og økt fagkompetanse (PS)
- S: Har dere foretatt noen gjesteundersøkelse for å avdekke servicegrad i hotellavdelingene resepsjon, booking og konferanse?
 - B: For å danne meg en mening om servicegraden var vurdert kun internt eller om det var tatt hensyn til hva gjestene mente.
- S: Kan dere yte bedre service enn dere allerede gjør og er dette ønskelig?
 - B: Dersom bedriften mente servicen var bra nok var dette også et svar på om den interne opplæring de nå utførte var «nok» , PS.
- S: Har dere noen konkrete planer for hvordan dette kan gjøres/oppnås?
 - B: Det var interessant å kartlegge om det var opplæring involvert og eventuelt hvilke metoder de hadde tenkt å benytte, FS1, 2 og 3.
- S: Har det vært gjennomført intern opplæring i deres bedrift det siste året?
 - B: FS 2 og 4
- S: Hvordan foregår vanligvis den delen av internopplæringen som finner sted innenfor husets fire vegger?
 - B: FS 3-4
- S: Hvordan mener du dere motiverer de ansatte i forbindelse med servicenivå og serviceutvikling?
 - B: FS1 og 3
- S: Hvordan arbeider dere med å sikre at de enkelte ansatte til enhver tid forsterker egen servicekvalitet?
 - B: FS1 og 2
- S: Hvordan kan de ansatte formidle det til ledelsen dersom de ønsker å bli flinkere i jobben de utfører?
 - B: FS1
- S: Har du noen formening om hva de ansatte er villige til å gi til hverandre av støtte, veiledning og forståelse for hverandres forskjeller i arbeidet med å sikre bedriftens servicenivå?
 - B: FS3
- S: Det er ofte forskjeller innenfor staben i en bedrift. Hvilke forskjeller kan dere merke og hvilke av disse mener du påvirker driftsutfordringer mest?

- B: PS, FS 1+3
- S: Har dere noen fora hvor de ansatte kan formidle ønsker og behov i forbindelse med kompetanseheving?
 - B: FS1 og 4
- S: Hva mener du arbeid rundt kvalitetssikring av bedriftens servicegrad bør/kan koste?
 - B: FS1-4
- S: Har du tro på at økt intern opplæring (in-house) vil betale seg nok til at det er verdt å jobbe aktivt med dette?
 - B: FS1-2
- S: Hvordan mener du intern opplæring kan utføres slik at det foregår en maksimal, konstant og dynamisk serviceutvikling av flest mulig ansatte i bedriften?
 - PS, FS1-4
- Hvordan kunne dere eventuelt utvikle kapasiteten til å fokusere på slikt arbeid?
 - PS, FS1 og 3

Dataene fra intervjuene med fem respondenter er presentert i kapittel 4.4.1.

4.2.2 Fremtidsverksted

Det ble gjennomført fremtidsverksted i begge utvalgsenhetene.

Fremtidsverkstedene var avtalt og forklart for bedriftslederne på et første møte hvor masteroppgaven ble presentert og det ble forklart hva slags bidrag det var ønske om fra bedriften; intervju, fremtidsverksted og et påfølgende spørreskjema.

Når Fremtidsverkstedet deltakere møttes, i forbindelse med første fase i gjennomføring av Fremtidsverkstedet, ble *forsker, masteroppgaven, problemstillingen og de fire forskningsspørsmålene presentert*. Dette ble gjort for at de ansatte skulle vite at fremtidsverkstedet de deltok i var for å løse en masteroppgave, og ikke for å avgjøre hvordan den enkelte bedrift skulle arbeide med intern opplæring videre. Derimot ble det snakket om hvordan de likevel kunne komme opp med interessante løsninger som ledelsen kunne ta med seg videre og eventuelt iverksette i denne bedriften. De ble også informert om at bedriften ville få tilgang til masteroppgaven med de ferdige skissene når rapporten var ferdig.

I kritikkfasen ble deltakerne stilt spørsmålet: *Hva kan dere kritisere rundt arbeidet med internopplæring og serviceutvikling både i dette hotellet og alle de hoteller dere har jobbet i?* Målet var både å få svar på hva slags internopplæring og serviceutvikling som ble brukt i dag og hva som var svakhetene rundt dette arbeidet.

I fantasifasen ble deltakerne stilt spørsmålet: *Nå som dere har vært gjennom så mange områder vedrørende internopplæring og serviceutvikling som IKKE fungerer, hva kan du gjøre i en drømmesituasjon hvor internopplæring ER en del av de ansattes arbeidshverdag slik at de ansatte ALLTID er interessert om motivert for KONTINUERLIG serviceutvikling i bedriften?* Målet var å få deltakerne til å bistå til å svare på problemstillingen helt uten hemninger og tanker rundt ressurstilgang. Dette ble også presisert.

I virkeliggjørelse-fasen ble deltakerne stilt følgende spørsmål: *Hvordan kan internopplæring bygges inn i/settes i system i en realistisk arbeidsdag slik at det øker de ansattes interesse og motivasjon for kontinuerlig serviceutvikling i bedriften?* Formuleringen var en litt mer forklarende måte å formulere problemstillingen på og ordvalget var tilpasset brukerne slik at oppgaven ikke skulle misforstås. Denne øvelsen hadde som mål å svare på selve problemstillingen.

4.2.3 Spørreskjema

Spørreskjemaet er sendt ut til veldig mange forskjellige respondenter. Respondenter fra alle nivåer i de tre hotellavdelingene og fra veldig kort til veldig lang arbeidserfaring i faget.

Det var viktig at spørreskjemaet ikke var for langt, samtidig måtte detaljeringsgraden være av en slik art at jeg fikk svar på det jeg faktisk lurte på. I spørreskjemaet var målet at respondentene skulle velge mellom flere alternativer for intern opplæring, som var et resultat av dataene som var innsamlet blant annet ved intervju og i fremtidsverkstedene. Det var derfor en utfordring at alternativene både skulle beskrives slik at respondentene tydelig forsto hva de hadde å velge mellom, samtidig som det ikke skulle være for mye å lese på slik at de gikk glipp av relevant informasjon i hvert alternativ. Spørreskjemaet var bygget opp slik at det startet med enkle spørsmål for å bli kjent med respondenten, setningsoppbyggingen var forsøkt gjort så enkel som mulig og spørsmålene så tydelige som mulig (Halvorsen, 2008).

Spørreskjemaet

Spørreundersøkelsen gjelder kun avdelingene resepsjon, konferanse og booking og all opplæring skal skje av og med ansatte i bedriften, INGEN EKSTERNE bidragsyttere

Du blir presentert for 18 metoder for intern opplæring. Hvilke av disse vil gi de ansatte best læringsutbytte? Metodene er eksempler på hvilke aktiviteter bedriften kan tilby de ansatte i arbeidshverdagen slik at de ansatte skal oppleve en kontinuerlig utvikling av egen fagkompetanse, for igjen å kunne forsterke bedriftens serviceytelse.

Spørreskjemaet er delt i tre deler.

Del 1: Informasjon om deg og din arbeidserfaring

Del 2: Du skal rangere 5 alternativer som du mener gir mest læringsutbytte

Del 3: Du skal velge to alternativer (av de 5 du prioriterte i del 2) som du mener er mest sannsynlig å kunne tas i bruk på din bedrift i løpet av kort tid.

Del 1)

Alder: 16-19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-49, 50-59, 60-66, 67 og eldre

Yrkeserfaring innenfor resepsjon, konferanseavdeling, booking

Yrkeserfaring innenfor disse avdelingene 0-2 år, 3-5 år, 6-10 år, lenger

Del 2)

Gi ett poeng til de 5 metodene nedenfor som du mener alle ansatte i resepsjon, konferanse og/eller booking ville hatt mest læringsutbytte av dersom de skulle bruke noen av disse metodene for opplæring.

Hvis du har forslag til andre metoder enn de som står i skjemaet, føyer du til disse og inkluderer dem i din poenggiving.

(Her er kun de første tre metodene gjengitt for å vise oppsett/framstilling slik de framsto i spørreskjemaet. Resten av alternativene er presentert i figur 15, i kapittel 4.4.3.)

	Opplæringstiltak	Mulig gjennomføringsmåte
1	En egen kvalitetsmanual for avdelingen utarbeides og forbedres av og med	På alle møter er et punkt i manualen til revidering eller utvikling. Hva gjør vi, hva kan vi gjøre for å bli enda bedre, kan vi lage en mal for "riktig" utføring av oppgaven etc.

	medarbeiderne og leder	
2	Fagkvelder	Sosial gathering med yrkesfaglig innhold. Bedriften bidrar med enkel bevertning og flere avdelinger inviteres. Generelle tema som service, salg, kommunikasjon, data, etc.
3	Foredrag av de ansatte for de ansatte på bedriftens møter	Foredragene går på rundgang og som minimum må alle som har vært på kurs, bedriftsbesøk etc. informere fra det de har observert/opplevd/lært

Del 3)

Uavhengig av rangering, hvilke to metoder tror du er mest sannsynlig, og i løpet av kort tid, vil kunne integreres i arbeidsoppgavene/arbeidsdagen i din avdeling slik at det øker muligheten for kontinuerlig serviceutvikling i bedriften? Forklar også hvordan du mener dette kan gjennomføres.

4.2.4 Fokusgruppe

Etter innsamling av data via intervju og fremtidsverksted ble det oppsummert med 18 foreslåtte metoder for å drive intern opplæring i en hotellavdeling uten ekstern bistand.

Ved møtets start ble fokusgruppen forelagt masteroppgavens problemstilling, de 18 alternativene som var utarbeidet etter de tre første undersøkelsesoppleggene, samt tre spørsmål:

1. Hvilke av disse metodene tror dere vil gi mest læringsutbytte til de enkelte ansatte slik at de kan utvikle sin yrkeskompetanse slik at det igjen kan forsterke bedriftens servicegrad?
 - Dette spørsmålet hadde som mål å detaljert svare på selve problemstillingen med eksempler fra respondentene, altså potensielle brukere av metodene.
2. Hvilke andre metoder ser dere for dere som gode metoder for å drive intern opplæring?
 - Dette spørsmålet ble stilt for å finne ut om denne gruppen i fellesskap hadde flere alternative metoder å foreslå enn det som allerede var kommet frem gjennom datainnsamlingen i intervjuene, fremtidsverkstedene og spørreskjemaet.
3. Hvilke metoder mener dere er mest sannsynlig å kunne bli tatt i bruk av en «vanlig» hotellbedrift ut fra de rammebetingelsene næringen har, slik dere kjenner dem, og hvorfor disse?

- Dette (disse) spørsmålene ble stilt for å avklare om det var noen formening og noen av metodene, etter fokusgruppens mening, var mer anvendelige og sannsynlige til å bli tatt i bruk av flest mulig i den daglige driften, enn andre.

4.3 Datainnhenting

Datainnhenting, spesielt ved bruk av kvalitative data, er tidkrevende og må gjøres skikkelig og samvittighetsfullt for at det skal bli et vellykket sluttresultat. Måten de forskjellige dataene er innsamlet og registrert på varierer ved bruk av forskjellige metoder. Dette gjennomgås i de påfølgende underkapitlene. Siden hovedtyngden av data er kvalitative, innsamlet ved hjelp av kvalitative metoder har det vært et omstendelig arbeid med transkribering, renskrivning av respondentenes notater og plakater, samt systematiseringen av disse dataene. Dette for blant annet for å unngå selektiv persepsjon. Ved bruk av spørreskjema var det en herlig fordel at svarene allerede var registrerte når jeg åpnet dem i utfylt stand (Halvorsen, 2008).

4.3.1 Intervju

De tre første uformelle planlagte intervjuene fant sted på et egnet sted i bedriftene. Det siste i den ansattes private omgivelser. Som nevnt i kapitlene 4.1.1 og 4.2.1 hadde jeg gjort intervjuguide tilgjengelig før intervjuet ble foretatt, og datainnsamlingen ble gjort i omgivelser hvor det ikke forekom forstyrrelser. Intervjuene utviklet seg underveis i datainnsamlingen slik at mellom de enkelte spørsmål som ble opplest til respondentene av forskeren ble det gitt oppfølgingsspørsmål til flere av spørsmålene, avhengig av den informasjon respondentene ga til de enkelte spørsmål. Fordi innsamling og analyse av dataene foregikk parallelt, var det med mål om både å avlaste meg som forsker, og sikre kvaliteten på datamaterialet, at jeg kun tok stikkordsnotater under intervjuet samtidig som det ble gjort lydopptak. På denne måten fikk forskeren økt mulighet til å lytte til respondentenes svar, parallelt tolke disse, samt følge opp med nye tilhørende spørsmål, også som ikke var på intervjuarket utlevert til respondentene. Gjennom min tolkning av respondentens svar ble spørsmålene noen ganger stilt i en annen rekkefølge enn de sto i intervjuguiden og flere av spørsmålene ble «utelatt», siden respondenten svarte på dem som en form for utfylling av sine svar på andre spørsmål. Intervjuene var avtalt å vare maks 60 minutter. Ingen overskred tidsplanen. Lydopptak var godkjent av respondenten før intervjuet begynte. Lydopptakene ble skrevet ut og utgjør i seg selv datamaterialet til denne undersøkelsesformen. Hvert intervju utgjorde ca. 7 A4-sider transkribert fra lydfil til Word-fil (Grønmo, 2004).

4.3.2 Gjennomføring av fremtidsverkstedene

Hele gjennomføringen av fremtidsverkstedene er utarbeidet etter Jungks anbefaling om en forberedelsesfase og tre verkstedfaser; kritikk, fantasi og virkelighet, og deres anbefalte innhold (Jungk & Müllert, 1989). Den faktiske gjennomføringen er beskrevet i detalj videre i dette kapitlet.

Forberedelsesdel:

1)

Invitasjon ble sendt ut til de som skulle delta på fremtidsverkstedet. Det var ønske om å ha seks-åtte deltakere for å sikre at de enkelte kunne formulere og utfolde seg åpent samtidig som det skulle være mulig å dele opp gruppen i smågrupper i enkelte deler av verkstedet. Alle inviterte møtte (Jungk & Müllert, 1989).

Invitasjonen hadde problemstillingen som tittel og inneholdt informasjon om både sted, tid, og målsetting. Samtidig ble det informert om at dette var en undersøkelse i forbindelse med en masterstudie i yrkespedagogikk ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

2)

Fremtidsverkstedene fant sted i den enkelte bedrift. Rommet var stort nok til at det i perioder kunne jobbes i smågrupper, og det var møblert med sofa/stoler til alle. Det var tilgjengelig en mengde flippover-blokker, tape til å feste arkene på veggen, tusjer til alle og i forskjellige farger, PC til protokollføring, enkel mat og drikke, og rommet hadde dessuten nær tilknytning til toaletter og frisk luft. På denne måten hadde alle «alt de trengte» innenfor kort rekkevidde.

For å løse opp stemningen blant deltakerne ble ark hengt opp, stoler plassert og vann fylt opp av deltakerne når verkstedet skulle begynne. Samtidig ble det satt fram frukt, kjeks, kaldt og varmt drikke, samt baguetter til alle. På denne måten rakk også de som kom for sent å komme ”i tide”, og de som gikk rett fra jobb, eller ikke hadde spist middag, fikk seg litt mat. Deretter var det en kort presentasjon av hver enkelt hvor bestillingen var navn, jobb og beskrivelse av arbeidsoppgaver.

3)

Under siste del av forberedelsesdelen presenterte jeg, som leder av fremtidsverkstedet og møteleder, fremtidsverksted som metode ved at jeg orienterte om fremtidsverkstedets historie, framgangsmåten vi skulle benytte gjennom de forskjellige fasene, og til slutt målet med verkstedet (Jungk & Müllert, 1989).

Kritikkfasen:

I denne fasen var målet å samle inn så mye kritikk til dagens løsninger innenfor serviceutvikling og intern opplæring som mulig.

4)

Deltakerne ble informert om formatet på kritikken, det vil si at alt skulle sies muntlig og deretter føres opp på arkene på veggen. Det skulle ikke være fulle setninger og når de sa noe skulle de bruke maks 30 sekunder. Det var altså ikke rom for verken monolog eller diskusjoner i denne fasen. Det ble informert om at det var det satt av både tid og sted for senere i prosessen. Alle kritiske innvendinger var lov. For å sette i gang kritikken stilte jeg noen spørsmål:

- Hva har vi å klage på?
- Hva hindrer oss i den situasjonen vi har i dag?
- Hva fungerer dårlig?
- Hva er det vi ikke bryr oss om?

5)

Det ble brukt ca. 75 minutter på innsamling av kritikk. Det som sto dobbelt ble strøket ut og de som hadde behov for det føyde til flere kritiske utsagn. Deretter ble all kritikken nummerert. Hver enkelt fikk så beskjed om å fordele 5 poeng på 1-5 kritiske punkter ut fra egne prioriteringer. Det de mente var mest vesentlig skulle få flest poeng. De sto fritt til å gi ett eller flere poeng til hvert kritikkpunkt, bare de ikke delte ut mer enn 5 poeng.

6)

Etter at poengene var fordelt ble deltakerne delt i smågrupper. De satte så, på nye ark, opp forslag til temagruppering av de forskjellige punktene ut fra hvilke punkter som hadde

sammenheng med hverandre. Listene skulle skrives slik at de med flest poeng sto øverst, de med færrest nederst. Så ble det gjort en lik øvelse i plenum.

7)

Etter tematiseringen i plenum gikk de tilbake i smågrupper igjen og de fikk i oppdrag å omformulere kritikkpunktene under hvert tema til fulle setninger. Setningene kunne gjerne inneholde flere av kritikkpunktene.

Setningene ble så samlet på én vegg og vi var ferdige med kritikkfasen.

Fantasifasen:

8)

For å lykkes med fantasifasen var det vesentlig at deltakerne var klare for å tenke utenfor boksen, til å ha et åpent sinn, til å godta alle forslag som kom opp som de ideer de var, unngå forutinntatthet og være klar for merkelige forslag og være åpne for dramatiske forandringer. Etter å ha vært kritiske i hele den forrige fasen var det behov for å få humøret på plass og løsne litt på ”snippen”. For å oppnå dette ble det utført en historiefortelling. Alle ble bedt om å sette stolene i ring og en person ble valgt ut til å starte med å si ”det var en gang”. Deretter skulle neste person følge opp historien med en setning eller to før ordet gikk videre til neste i ringen, og så videre.

9)

Neste øvelse gikk ut på at i smågrupper skulle alle de kritiske punktene skrives om til positiv form. Eksempel ble gitt: ”for lite kommunikasjon oppover” kunne bli til ”god kommunikasjon oppover”. Da dette var gjort gikk vi i plenum over til å skrive om alle de kritiske setningene til positiv form. Deretter ble det gjort en brainstorming på hvordan vi kunne utvikle bedriftens servicekompetanse ved hjelp av intern (in house) opplæring. Bestillingen var at alle forslag var gode, både realistiske og urealistiske, samt at det var forbudt å kritisere hverandres forslag. Alle forslagene skulle skrives på ark på veggen slik at de foruten å bli protokollert også ble skapt assosiasjoner og nye ideer hos deltakerne. Alle kunne skrive fritt hva de ville og når de ville. Men med de samme regler som i kritikkfasen, ikke fulle setninger og maks 30 sekunder per utsagn.

Som møteleder var jeg aktiv "påpasser" av at flest mulig fikk mene alt de ville og at ingen kritiserte hverandres forslag. Jeg var også pådriver dersom det ble stille eller liten aktivitet. (Det var ytterst få øyeblikk med liten aktivitet.)

10)

Etter ca. 30 minutter ble det avgitt poeng til punktene sånn som i kritikkfasen, bare at det nå ble satt streker av hver enkelt bak de enkelte punktene de prioriterte.

11)

Deretter ble det arbeidet i smågrupper med å samle forslagene under forskjellige tema slik som i kritikkfasen, i prioritert rekkefølge ut fra stemmegivningen.

12)

De mest interessante av forslagene ble så valgt ut og i små grupper ble det utarbeidet utopiske (drømmelignende, fantastiske, ønskelige) løsningsforslag. Alt er mulig, alt er lov.

13)

Fantasifasen ble avsluttet med at gruppene ble løst opp og det var fritt for de enkelte å føye til positive endringer, knytte forslagene til hverandre ved, ja og..., samt forbedre forslagene ytterligere.

Virkeliggjørelsesfasen

Virkeligheten ville i denne fasen skape en kløft mellom det deltakerne ønsker og det som faktisk er mulig. Deltakerne gjennomskuet på denne måten situasjonsmessige avhengigheter og sammenhenger. Her kommer kritikken endelig til orde, men fantasier gjør veien videre mulig å endre i forhold til dagens situasjon.

14)

Første øvelse var en gjennomgang av alle forslagene som fremkom i fantasifasen. Målet var å velge ut noen forslag som hele eller deler av gruppen mente kunne gjennomføres i virkeligheten. Gruppen måtte stille seg noen spørsmål for å få svar på dette:

- Kan man gå i gang med dette umiddelbart?
- Hvilke hindringer står vi overfor?

- Hvilke former for motstand kan vi overvinne?
- Hvordan vurderer deltakerne selv, som fagpersoner, forslaget mulighet (1-3 1=dårlig, 2=god, 3=meget god)

15)

Deretter måtte gruppen diskutere om det var mulig, ved små endringer av målene, å komme frem til et mer gjennomførbart forslag til tiltak. Spørsmålene de stilte seg var:

- Hva må vi opprettholde av originalforslaget?
- Hva kan taktisk gjøres for å oppnå i hvert fall deler av målet?
- Hvile forutsetninger må være tilstede for å lykkes?
- Hvem er alliansepartnere i dette målet?

16)

Til slutt valgte smågrupper ut ett eller flere tiltak som de mente var gjennomførbare og lagde et forslag til gjennomføring:

- Hvem bør være involvert?
- Hvor mye tid krever det?
- Hvordan få medhold i at endringen skal finne sted?
- Hvilken motstand må vi være forberedt på å møte?
- Hvordan sikre gjennomføringen av endringen?

17)

I plenum ble det så fremlagt hver gruppes «gjennomførbare» forslag. Alle verksteddeltakerne kommenterte hva de oppfattet som gjennomførbart eller ikke. Det var nå full åpenhet for å stille spørsmål til de ideer og forslag som hadde kommet fram og kritikk var igjen tillatt.

Forbedringer ble føyd til, endringer gjort.

18) Deretter var det igjen på tide å gi poeng. Forslagene ble nummerert. Alle skulle gi poeng ut fra hvor gjennomførbart de mente hvert enkelt forslag var. Alle fikk igjen 5 poeng som de kunne fordele på ett eller flere forslag. De forslagene som deltakerne ut fra stemmegivningen mente var urealistiske eller ikke gjennomførbare ble fjernet fra veggen.

Virkeliggjøringsfasen ble avsluttet med at de potensielt mest gjennomførbare forslagene ble samlet og protokollert. Deretter etter en kort diskusjon om hva som kunne gjøres videre takket vi av møtet.

I det første fremtidsverkstedet ble ikke punkt 17 og 18 gjennomført på grunn av tidsmangel; Det ble brukt lenger tid enn planlagt og flere ansatte måtte hjem til barn/barnevakter etc. På grunn av dette ble plakater og notater frem til pkt. 16 brukt som data i stedet for at disse ble snevret inn og prioritert som beskrevet i pkt. 17-18.

Alle forslagene (de av dem som var in-house/internt på huset-aktiviteter) som fremkom i punkt 16 i Fremtidsverksted nr. 1 og punkt 18 i Fremtidsverksted nr. 2 ble satt opp som alternative metoder/tiltak i spørreundersøkelsen.

En kort og generell «bruksanvisning» på fremtidsverksted finnes som vedlegg.

4.3.3 Spørreskjema

Til spørreundersøkelsen ble det benyttet nettjenesten Survey Monkey²³ for å utforme spørreskjemaet. Det var også via Survey Monkey sin nettside respondentene kunne fylle ut skjemaet elektronisk. Aldersfordelingen er valgt ut fra «vanlige» fordelinger hos statistisk sentralbyrå for utdanningsnivå.

Som beskrevet i kapittel 4.1.3 var respondentene inndelt i to grupper; de som hadde deltatt i intervju eller fremtidsverksted, og/eller som var ansatt i hotellavdelingene i de to utvalgsenhetene, eller tilfeldige personer med arbeidserfaring fra en eller flere av de tre hotellavdelingene. Begge gruppene fikk en uke på seg til å besvare undersøkelsen.

Gruppe 1:

Det ble altså foretatt spørreundersøkelse i alle de tre avdelingene ved begge hotellene som var involvert, i tillegg til at alle som deltok ved intervju og fokusgruppe. Alle ansatte i de tre avdelingene ble invitert til å delta i undersøkelsen via epost, med lenke til besvarelsen, fra hotellets direktører, også de ansatte som ikke deltok i fremtidsverkstedet.

²³ Survey Monkey, **SurveyMonkey.com** er et verktøy for spørreundersøkelser hvor du produserer og publiserer undersøkelser via internett. (http://www.surveymonkey.com/Home_Reasons.aspx)

Gruppe 2:

Det ble distribuert en lenke til undersøkelsen for de som ikke var ansatt i undersøkelsesenheter. Denne ble distribuert på tre måter:

Via epost fra respondentene i gruppe 1 til kollegaer i andre hotellbedrifter

Via min, masterstudentens, Facebookside

Via mine Facebooknettverks nettverksbekjente via Facebookmuligheten «del»

«Del» på Facebook foregår grovt fortalt ved at en person legger ut en lenke til undersøkelsen på sin profilside. Alle bekjente kan se denne og har mulighet til å sette den samme lenken på sin side, som igjen alle dennes bekjente kan sette på sin side og så videre. På grunn av dette er det ikke mulig å si hvor mange i gruppe 2 som har sett lenken. En slik «deling» forsvinner nemlig raskt nedover på de enkeltes *nyhetsoppdateringer*, slik at den på nyhetsoppdateringssider hos brukere med mange bekjente også blir raskt «borte».

Uansett gruppetilhørighet måtte respondenten bekrefte at de hadde arbeidserfaring fra en eller flere av hotellavdelingene resepsjon, konferanse og booking før de fikk tilgang til den delen av spørreskjemaet som omhandlet opplæringsmetodene.

Dataene fra undersøkelsen ble gruppert etter alder, og hvor mange år de hadde arbeidet i de tre hotellavdelingene, og på grunn av lenkene til innsamlingen også om de var ansatte i undersøkelsesenheter eller hadde deltatt i intervjuene, eller ikke.

For å hindre unødig frafall ble det, i det kvantitative undersøkelsesopplegget, spørreundersøkelsen før informantene gikk til selve undersøkelsen, informert om at undersøkelsen tok 10-15 minutter å besvare. Årsaken til tidsantagelsen var fordi det var mye tekst som skulle leses gjennom siden hver av de atten opplæringsmetodene var kort beskrevet i skjemaet. Dette altså for at de ikke skulle avslutte undersøkelsen før den var ferdig besvart pga. tidsmangel. Det er selvfølgelig derfor også mulig at potensielle respondenter har valgt å la være å svare på undersøkelsen på grunn av tidsbehovet.

Av de ansatte i hotellene svarte 16 av 24 ansatte på spørreskjemaet – 67 %. Totalt kom det inn 41 besvarelser.

4.3.4 Fokusgruppe

Ved møtets start ble fokusgruppen forelagt masteroppgavens problemstilling og de 18 alternativene til intern opplæring i bedrift som var utviklet etter de foregående datainnsamlingene. Disse ble diskutert av gruppen, bestående av 5 personer, utvalgt som beskrevet i kapittel 4.1.4, ved hjelp av tre spørsmål som gjort rede for i kapittel 4.2.4.

Jeg som masterstudent/forsker var til stede på møtet og tok notater underveis, men var ikke aktiv verbalt annet enn å styre gruppen tilbake til spørsmålene når de begynte å snakke om ting som ikke var på agendaen for møtet. Gruppen ønsket ikke opptak på diktafon, men ønsket selv å skrive referat.

I løpet av en time og 20 minutter besvarte gruppen de tre spørsmålene og refererte det selv i form av et kortfattet referat. De siste 15 minuttene var kun brukt til å føre referatet ut fra de enkeltes notater og minne. Ingen av notatene gjort av masterstudent/forskeren underveis i møtet var uteglemt/utelatt i referatet, bare formulert litt annerledes. Der det var gjort begrunnelser til gruppens meninger kommer dette også fram i referatet. Referatet er gjengitt i sin helhet i kapittel 4.4.4.

4.4 Presentasjon av undersøkelsen

Ved kvalitative analyser er datainnsamling og dataanalyser en kontinuerlig og dynamisk prosess. De enkelte data benyttes for å skape nye spørsmål og samtaler, og slik gjentar prosessene seg. Likevel skal datamaterialet struktureres slik at det blir oversiktlig, forståelig og rapportvennlig. Denne analysemetoden krever at forskeren både er systematisk og kreativ (Halvorsen, 2008; Postholm, 2005).

4.4.1 Presentasjon av data innsamlet ved intervju

Intervjuer ble innspilt med diktafon, etter tillatelse fra respondentene, og transkribert i Word.

Avdelingens servicegrad pr. i dag	
Toppledere	Bra. Bedriftsleder er nok mer kritisk enn gjestene. På en skala fra 1-10, akkurat nå 6 skal opp på 9. Utfordrende med sesongansatte som kun jobber i 2-3 måneder.
Mellomledere	God, ikke veldig god
Medarbeidere	Grei, avhenger av hvem som jobber og hvilken del av servicen det er snakk om.

Hva synes kundene om deres servicegrad?	
Toppledere	Variierende hos individuelle gjester, forholdsvis høy og god hos grupper. Fornøyd i forhold til forventningene sine. Det er mest rommenes kvalitet som trekker ned i dag. Alle gjestene får tilsendt questback, og disse er opp og ned. Ca. 50 % svarer og gjestene er veldig fornøyd eller veldig misfornøyd. «Det virker som det er de midt på treet som ikke svarer.»
Mellomledere	De er ganske fornøyde.
Medarbeidere	Litt opp og ned. Mest fornøyd når vi har mye å gjøre og ting går på skinner, det er da vi gjør jobben vår best, faktisk. Men de liker at vi har god tid til å snakke med dem når det er litt roligere også.

Kan dere yte bedre service enn dere gjør i dag og er det ønskelig å yte bedre service enn dere gjør i dag?	
Toppledere	Ja, vi ønsker å øke de ansattes kommunikasjonskompetanse og kjennskap til hotellet. Vi er aldri bra nok og kan alltid bli bedre.
Mellomledere	Ja, men det er vanskelig å treffe, for gjestene er individuelle. Vanskeligst på det fysiske servicenivå.
Medarbeidere	Ja, selvfølgelig. Det er jo alltid gøy å få ros.

Hvordan jobber dere med å forbedre servicenivået deres i dag?	
Toppledere	Vi viser de ansatte hvordan de forskjellige oppgavene skal utføres. Vi sørger for at mellomlederne coacher ²⁴ de ansatte på hvordan oppgaver skal utføres. Vi er dedikert i coachingen vår ²⁵ slik at den er målrettet og forberedt. Vi har allmannamøter med informasjon annenhver måned. Det virker spesielt motiverende når direktør informerer. Vi kjører mersalgskonkurranser for å motivere til økt salgsaktivitet, noe som igjen påvirker kundens opplevelse av servicegrad. Ledere deltar selv i daglig drift og fungerer som vertskap slik som annet frontpersonell. Det er utarbeidet klare maler for hva den ansatte skal gjennom/skal gjøre/si ved alle oppgaveutførelser, for eksempel hva som skal gjøres ved innsjekk av gjest og grupper, innlegging av info i bookingbilder, mottakelse av kursledere etc. For å unngå avlæring hos de dyktige fagarbeiderne, blir de roset slik at de ikke blir slakkere i gjennomføringen fordi «andre ikke gjør det» etc. Mellomleder og direktør er mye ute i avdelingene og observerer slik at både ros kan gis og kritikk kan rettes konstruktivt til de som sluntrer unna eller avviker fra instruksene.
Mellomledere	Kontinuerlig jobbing med de ansatte på det med rutiner, hvordan ting skal være og ”få det inn”. Poengtere viktigheten av de forskjellige tingene. Predisering av hvordan standarden skal være.

²⁴ NB! Når en av direktørene her bruker ordet coaching er det i betydningen instruksjon som i mesterlære, dette er avklart etter tillegsspørsmål i intervjuet.

²⁵ Coaching er fortsatt brukt i stedet for ordet instruksjon i form av mesterlæring.

	<p>Vi trekker frem de gode historiene (tilbakemeldinger fra gjester)</p> <p>Vi har en pris som heter årets medarbeider og en som heter årets vert (vertskap). Avdelingsledere får turer og fester for å bli motivert.</p> <p>Vi har gode rutiner med å informere de ansatte hva som skal skje i løpet av dagen.</p>
Medarbeidere	<p>Jeg merker jo når ting ikke gikk så bra, eller når kundene er misfornøyd. Det er ikke egentlig noe som skjer, annet enn at vi bruker sjekklister for å huske alt. Vi forandrer litt på disse av og til når oppgaver ikke har fungert helt som de skal.</p>

Former for intern opplæring i dag (uten eksterne bidrag)	
Toppledere	<p>Vi er ikke flinke nok i hotellavdelingene, vi bruker mye coaching (instruksjon) i restauranten.</p> <p>Utover instruksjon hvor toppleder instruerer mellomleder, og mellomleder instruerer medarbeidere. er det kun eksterne kurs (kjedeskolen) som benyttes. Det er en del obligatoriske kurs internt for å lære bort igjen det de har lært på kurs, men det gjelder kun salgsavdelingen, ikke i de andre avdelingene.</p>
Mellomledere	<p>Alle avdelinger driver opplæring innimellom, hovedsakelig til nyansatte. Det er ikke mye opplæring underveis utover møter (og eksternt vertskapskurs)</p> <p>Ingen kursing av eller for hverandre, bortsett fra den daglige talen</p> <p>Når noen lurer på hvordan ting gjøres, eller de er nye, så viser vi med lenger yrkeserfaring hvordan det skal gjøres.</p> <p>Mellomleder driver med intern opplæring og instruksjon hver dag.</p> <p>I en av de andre avdelingene har vi opplæringsdag hvor de ansatte får et opplæringshonorar på 200,- Vi har ikke råd til å betale timelønn til slik opplæring</p>
Medarbeidere	<p>Det er alltid noen som kan vise meg ting jeg lurer på eller ikke får til, men jeg kan egentlig alt. Litt vanskelig å si til kollegaer at jeg kan vise dem eller forklare noe når jeg ikke synes de gjør jobben bra nok, men det er jo kanskje ikke min jobb heller.</p>

Hvordan kan de ansatte formidle et eventuelt ønske om mer opplæring?	
Toppledere	<p>Det er en utfordring med ansatte som har vært i systemene i lengre tid. Tidspresset gjør at ledelsen er for dårlige til å følge opp personalets utviklingsbehov så fremt ikke de ansatte sier noe om dette på for eksempel et personal/avd. møte.</p> <p>Alle avdelingsledere er lydhøre og direktørens dør er «alltid åpen» og veldig synlig, så det er god takhøyde for å komme med egne ønsker og ytringer.</p>
Mellomledere	<p>Dette blir blant annet tatt opp i de årlige medarbeidersamtalene²⁶</p> <p>Det er veldig åpen dialog og «døra mi er alltid åpen»</p> <p>Jeg tror ingen er redde for å si ifra hvis de har lyst til å lære for de vet mellomlederne er lydhøre.</p>
Medarbeidere	<p>Det får vi jo egentlig ikke, vi må liksom bare prøve og feile for å bli bedre,</p>

²⁶ Som forberedelse til medarbeider samtale blir de ansatte blant annet stilt følgende spørsmål:
Klargjør dine ambisjoner og ønsker om videre utvikling. Tenk gjennom forslag som kan effektivisere arbeidsoppgaver og videreutvikle jobben din, avdelingen eller bedriften

	de som ikke mener de er flinke nok, altså. Det hender noen ansatte eller ledere reiser på kurs, men vi andre hører ikke noe om det etterpå, så det sklir liksom litt ut. Det er jo ikke så lett å gå til sjefen å si at jeg ikke er flink nok og trenger mer opplæring.
--	---

Hva er de ansatte villige til å gi til hverandre av støtte, veiledning og kunnskap i arbeidet med å lære mer for å sikre bedriftens servicenivå?	
Toppledere	Utover de som har fått instruksjonsansvar er det alltid utfordringer fordi det er forskjellige kulturer som møtes. Aldersforskjeller og arbeidsmoral varierer ganske mye.
Mellomledere	De gjør det fordi de ser at det blir satt pris på, for eksempel ved opprykk på grunn av internrekruttering når noen slutter eller går i permisjon.
Medarbeidere	Det kommer helt an på, for vi har alltid så mye å gjøre, så det er liksom ikke tid. Vi får hjelp av hverandre når vi ikke får til ting, eller ikke rekker å bli ferdig, men ikke utover det.

Hva slags type forskjeller hos de ansatte er mest merkbare?	
Toppledere	De som har vært her i veldig mange år er ikke så flinke til å lære bort det de kan til de andre ansatte. De har også en tendens til å tilegne seg snarveier som gjør at visse ting blir rutine, slik at vesentlige deler av en jobb blir sakte men sikkert utelatt og slik forringes servicen. God blanding med lang og kort ansiennitet for de utfyller hverandre. De yngste kommer inn med inspirasjon og "laaaang erfaring", de eldste liker å vise og fortelle. Litt krasj slik av og til.
Mellomledere	Det er stor forskjell på arbeidsmoral hos de eldste og yngste. Det er også mindre omstillingsevne hos de som har vært på bedriften en stund. «sånn gjorde vi det ikke før, hvorfor skal vi gjøre det annerledes nå?»
Medarbeidere	Noen kommer bare på jobb for å tjene penger og gå igjen. Du merker liksom at du må akseptere at de har litt dårlige sosiale antenner, både overfor oss kollegaer og gjestene. De eldste blir liksom aldri ferdig med oppgavene før lenge etter de skal. De gjør heller ikke noe av om de må bruke litt lenger tid på ting, for da slipper de å være effektive og blide på en gang. Møter for eksempel. De yngste kommer på møter bare hvis det er møteplikt, de eldste kun hvis det er betalt. Jeg skjønner hvorfor det blir lite møter

Hvordan mener du opplæring mellom de ansatte kunne skje slik at man får en dynamisk utvikling av hverandre underveis gjennom året?	
Toppledere	Når man har jobbet et sted veldig lenge får man vaner som gjør at det kan være vanskelig å begynne med noe nytt, også innenfor opplæring. Relativt mye større utskiftninger i hotellavdelingene enn restaurant, renhold og kjøkken gjør opplæring, gjør det vanskelig med opplæring utover grunnopplæringen de får når de begynner hos oss. Kanskje burde hver nyansatt/sesongansatt få en fadder som veileder og instruerer? Coachingen må foregå helt fra bunn, slik at alle får inn grunnleggende fagkompetanse. Hvordan man møter gjest og kommuniserer med disse etc. Det er ikke lurt å bruke hele kvelder for da blir det ikke mulig å praktisere

	<p>det man blir instruert, men kontinuerlig i den daglige driften. På denne måten koster den ikke mer enn en noe svekket effektivitet. Enkle oppfølgende veiledningsmøter er også verdt de få timene det tar heller enn å ha mindre fornøyde kunder.</p> <p>Mellomlederne som instruerer må få feedback eksternt eller fra direktør for selv å utvikle seg.</p> <p>Det bør kanskje som i restauranten kjøres instruksjonsmøter før store arrangement slik at alle vet hvordan de skal forholde seg til kunden, situasjonen etc.</p>
Mellomledere	I tillegg til den instruksjon vi bruker i dag hvor de viser hverandre når de står fast, eller avdelingsleder viser hvordan ting skal gjøres, kunne vi sette av en dag pr. måned eller tre timer her og der utover det de lærer hverandre i forskjellige situasjoner i den daglige driften. Men det må jo inn i budsjettene.
Medarbeidere	Kanskje vi kan ha kurskvelder eller faste kollegaer vi diskuterer det vi gjør med. Lettere å si ifra når vi vet vi har en fast opplæringspartner, tror jeg.

Hva slags type ledelse må man ha for å få til en dynamisk utviklingsinteresse?	
Toppledere	<p>Tilstede, aktivt med i driften, ikke kontorrotte, uansett ledernivå.</p> <p>Villig til å strukturere veiledning og instruksjon slik at den er satt i system for å gi mest læringsutbytte. Motivere til å utvikle det gode og dele fagkompetansen sin med andre.</p> <p>En som forteller de ansatte hva som er bra og hva som kan forbedres på en slik måte at den ansatte forsterker sin kompetanse hele arbeidsdagen.</p>
Mellomledere	<p>Være trygg på det du selv gjør, vite hvordan og hvorfor man gjør forskjellige ting</p> <p>Du må også være engasjerende</p> <p>Man må være tilstede og faktisk se hva slags utfordringer de ansatte har og eventuelt komme med forslag til løsninger på det. Du må lytte og vie at du faktisk hører det han sier. Gi gode tilbakemeldinger på hva som kan gjøres og ikke. En leder må være tilstede og tilgjengelig så ofte som mulig.</p>
Medarbeidere	<p>Uff, en som ikke bare sitter på kontoret eller kommer og forteller hva vi skal gjøre. Kunne være med å avlaste når det «brenner» i stedet. Kanskje en som har lyst til at vi skal bli råflinke ikke bare effektive og «gode nok».</p> <p>Hadde vært fint om vi kunne få forklaringer på endringer.</p> <p>Jeg synes alle ansatte burde få et tydeligere ansvar til å utvikle oss. Hadde gjort at flere av oss ble litt mer bevisst egen fagkompetanse, tror jeg, krevd mer strukturert opplæring av bedriften også.</p>

4.4.2 Presentasjon av data innsamlet ved fremtidsverksted

Kritikkfasen	
Kritikken er gruppert av de ansatte selv.	
Kritikkområde	Kommentarer
Interesse	<p>Hvis man er nysgjerrig og tilegner seg lokalkunnskap vil dette føre til salg og kunnskap.</p> <p>Man må ikke være "snill" å løse noe selv likevel, når man har bedt om hjelp.</p>

	<p>Tren deg selv-dager. For å øke interessen bør personlige forskjeller tas hensyn til. Inspirasjonstur med faglig påfyll. Ha kunnskapsaktiviteter. Stasjonslæring på avdelingsmøter. Ha faste systemer for å lære maks når du er på jobb. Vi har snakket sammen om at vi bør ha fagkvelder, men siden ikke alle vil komme uten lønn blir det ikke noe av. Skjønner ikke hvorfor jeg skal gjøre ting ”gratis”. Jeg jobber jo ikke på dugnad.</p>
Kommunikasjon	<p>Det må være et tettere samarbeid på tvers av avdelingene. Det må være anledning til å diskutere og være uenige. Gi og få tilbakemeldinger for det både lærer man og blir inspirert av. Det er viktig at flinke personer instruerer. Bruke mer tid på å lære. Prøve seg på kryss av avdelinger. Bedriftsbesøk. Omvisning i området. Workshoper for å bli flinkere. Mer faglige og sosiale sammenkomster. Fordele arbeidsoppgaver tydeligere. Kunne diskutere på jobb – to på vakt. Få ønsker fra de forskjellige ansatte og hva de er gode på og hva de mangler. Språkopplæring. Temafokus i perioden. Organisere samarbeid mellom de ansatte slik at det blir mer naturlig å utvikle hverandre. Mer pedagogisk god opplæring fra lederne. Spørre de som er flinkest i en oppgave. Gi tilbakemeldinger til hverandre. Det er så mange som er dårlige til å lære bort som egentlig er ansvarlig for å være gode på det.</p>
Samarbeid	<p>Ved å diskutere og ha lov til å være uenig, vil man tørre å gi tilbakemeldinger på blant annet utført arbeid og få impulser fra andre, noe som gir ett tettere samarbeid. For å lære av andre ansatte må vi bruke kunnskapen vår mer aktivt på for eksempel tettere møter. Samarbeid vil øke interessen for hverandre og dermed føre til at ingen blir redde for være god eller heve seg over andre med sin kompetanse. Fellesmøter og samarbeid på kryss av hotellavdelingene. Ved å være villig til å lære bort noe av min egen kompetanse vil jeg bli en inspirasjon til andre, som igjen vil forbedre samarbeidet og vi vil kunne ha møter hvor vi gir hverandre feedback og beskjeder. Utnytte hverandres kompetanse. Kartlegge kunnskaper hos de ansatte. Humor, lekenhet, trygghet, lov til å feile.</p>

	Kjøre sånne fremtidsverksteder hvert kvartal for å avstemme og kartlegge behov, kompetanse, utviklingsbehov etc.
Rammer	<p>Ved ikke å ha klare nok rammer til hva man skal kunne, vil vi ikke kunne ta raske nok beslutninger til å velge hva jeg bør sende videre og dette bør stå i systemene for intern opplæring.</p> <p>Økonomi skaper tiden vi har til rådighet for opplæring av nyansatte.</p> <p>Tid til å spesialisere seg.</p> <p>Bruke nok tid til å trygge at de ansatte får god nok opplæring.</p> <p>Dagen inneholder så mange arbeidsoppgaver at man blir stressa fordi man har dårlig tid.</p> <p>Uten nok tid får man ikke tid til å lære arbeidsoppgaver som er relevant for en selv.</p> <p>Alt for ofte alene på vakt.</p> <p>Ofte vanskelig å vite hvem som har hvilke arbeidsoppgaver og hvem som tar beslutninger.</p> <p>Rammene kunne kanskje vurderes ut fra muligheten for å tilegne seg mer kunnskap – kompetansevurdering.</p> <p>Trenger alle å kunne alt? Blir alle da bare halv gode?</p> <p>Fristille tid til opplæring også for ikke-nytilsatte.</p> <p>Tid til oppfølging fra mellomleder og leder.</p> <p>Bli kjent/prøve de lokale fasilitetene.</p> <p>Konkrete arbeidsoppgaver som krever samarbeid og kompetanseutvikling/nysgjerrighet hos de ansatte.</p> <p>Ved for mange prosjekter/baller i lufta på en gang blir vi stressa og finner ikke tid til læring eller samtaler.</p>

Fantasifasen:	
Hva	Hvordan
Øke det yrkesfaglige kunnskapsnivået	<p>Besøke andre bedrifter og fortelle om det til de andre på avdelingsmøter.</p> <p>Opplæring av data og tekniske anordninger både ved nytilsetninger, men også ved oppdateringer og får å oppdatere alle brukerne.</p> <p>Brainstorming ukentlig.</p> <p>Alle ansatte rapporterer en ting de har vært skikkelig gode på og en oppgave de kunne utført bedre siste uken med egne forslag til tiltak, opplæring og videreformidling til de andre..</p>
Forsterke sosial trygghet og kjennskap til hverandre	<p>Reise rundt i nærområdet ett par ganger i året for å være ”kjentmann”.</p> <p>Lekedag for å bli kjent med egne produkter.</p> <p>Faglig sosial sammenkomst 2 ganger i året.</p>
Sette av nok tid	<p>til opplæring av nyansatte – avhengig av hvilken stilling.</p> <p>1-2 interne kurs pr år. Kartlegge hva som trengs og hva som kan kurses i.</p> <p>Forklare endringer og sesongendringer (4 sesonger i året).</p> <p>Oppfølgingssamtaler med ansatte månedlig.</p> <p>Opplæring av mersalg annenhver måned.</p> <p>Sosiale samlinger for å lære hverandre å kjenne.</p> <p>Hyppigere medarbeidersamtaler.</p> <p>Utplassering i andre bedrifter og motsatt.</p>

Oppfølging av kompetanse/kunnskap	<p>Oppfølgingssamtaler mellomleder – leder månedlig.</p> <p>Oppfølgingssamtaler mellomleder – medarbeider månedlig.</p> <p>Opplæring i de forskjellige hotellavdelingene etter endt opplæring i ”egen” avdeling.</p> <p>Frivillige fagkvelder som sosial sammenkomst med bespisning</p> <p>Allmøter hvert kvartal og info fra noen med lokalkunnskap.</p> <p>Bedriftsbesøk 2-3 ganger pr. år.</p> <p>Daglige tilbakemeldinger på utført arbeid. Hele veien i systemet.</p>
Samarbeid	<p>Utnytte kunnskaper – foredrag fra forskjellige ansatte 1 lunsj i uka.</p> <p>Uformelt møte 1 gang pr. mnd.</p> <p>Heldagsseminar.</p> <p>Kunnskapsaktiviteter – Quiz rettet mot jobb/tema.</p> <p>Prøve seg i de forskjellige avdelingene.</p>
Rammer	<p>Kartlegge fagkompetanse og kunnskap.</p> <p>Ønsker fra de ansatte om hva de ønsker å bli bedre på.</p> <p>Språkopplæring.</p> <p>Ha råd til å belønne den som er flinkest til å lære bort.</p>

Virkelighetsfasen	
Hva:	Hvordan:
Det må settes av tid til å forklare sesongendringer, samtidig med at det må være sosiale sammenkomster i tilknytning til hovedsesongene	Informasjonsmøte i sammenheng med personalmøte på tvers av hotellavdelingene før sesongstart, eller i begynnelsen når de sesongansatte er på plass. Invitere samarbeidspartnere til å informere om sine aktivitetstilbud/produkter.
Fagkvelder	Sosial gathering med faglig innhold. Bedriften bidrar med enkel bevertning og flere avdelinger inviteres. Generelle tema som service, salg, kommunikasjon, data, etc.
Foredrag av de ansatte for de ansatte på bedriftens møter	Foredragene går på rundgang og som minimum må alle som har vært på kurs, bedriftsbesøk etc. informere fra det de ha observert/opplevd/lært
Ha slike fremtidsverksteder hver måned eller kvartal eller før/etter hver sesong for å snakke om kompetanse, hva de er gode på og hva som må forbedres til neste sesong.	En kveld etter hver endt sesong, eller ved slutten av en brukes 3 timer på fremtidsverksted. Det er kort personalmøte først, deretter følger vi oppskriften og er kreative sammen.
Hver ansatt har månedlige oppfølgingssamtaler med instruktør/leder.	Den ansatte og leder/instruktør blir enige om kompetansehevingsbehov /ønske, blir enige om konkrete oppgaver og oppdrag den ansatte kan utføre for å heve sin kompetanse alene eller i samarbeid med kollegaer/instruktør/avdelingsleder
I lavsesong jobber en ansatt i fremmed bedrift	Etter endt praksisbytte, ansatt fra annen bedrift bør være ”her” når våre ansatte er ”der”, da lærer vi av kollegaer vi ikke er vant til å jobbe sammen med, hører hva de gjør etc.
Jobbrotasjon innenfor lignende avdelinger skaper breddekompetanse og økt motivasjon	Ved å bli flinkere også utover de helt ordinære hverdagsoppgavene sine blir man enda mer kompetent til å betjene både kunder og kollegaer.

Kunnskapsaktiviteter	Quiz med yrkeskompetanse i fokus
Kvalitetsmanual utarbeides for avdelingen av og med medarbeiderne og leder	På alle møter er et punkt i manualen til revidering eller utvikling. Hva gjør vi, hva kan vi gjøre for å bli enda bedre, kan vi lage en mal for ”riktig” utføring av oppgaven etc.
Oppfølgingssamtaler mellom mellomleder og medarbeider – fokus på kompetanse	Hyppighet avhengig av økonomi og den enkelte ansattes behov/kompetanse. Mellomleder og medarbeider må begge kunne varsle behovet. Viktig at det gjøres tydelige avtaler i hver samtale om instruksjon, opplæring, etc. Må ikke sammenlignes med medarbeidersamtaler hvor ikke bare fagkompetanse og yrkesutøvelse er tema.
Organisert kollegasamarbeid om kompetanseheving	2-3 ansatte i hver avdeling er faste kompetansepartnere. De har en del timer hver uke hvor de jobber samme vakt eller overlappende vakter. De kartlegger hverandres kompetanse og diskuterer hva som er bra og hvordan enkelte oppgaver kan gjøres annerledes/bedre
Premiering/utnevning av avdelingens kompetansehever	Hver periode premieres den som har vært flinkest til å utvikle egen eller andres kompetanse. Alle stemmer frem sin kandidat.
Stasjonsinstruksjon	Vi får et visst antall oppgaver vi skal beskrive forklare eller instruere ”tilskuerne” i på et avdelingsmøte. Deretter diskuteres det yrkesutøvelse, hva som var bra, hva de enkelte pleier å gjøre, hvorfor etc.
Tilbakemeldinger på daglig arbeidsutførelse	Må ikke gis hver dag, men ledere må være bevisste på å gi både ris og ros slik at den ansatte føler seg sett og slik kan påvirke sin egen opplæring også Rutiner må gjennomgås på møter og med de enkelte ansatte slik at man faktisk vet hva det forventes av kvalitet/utførelse på de enkelte oppgavene.
Veilede hverandre i faste par eller grupper på 2-3 ansatte i hver avdeling	De ansatte settes opp på vaktlister slik at de jobber sammen noen timer eller vakter hver uke. Hver måned får de en time hvor de kan diskutere hva de gjør bra, hva de kan bli bedre på og hvilke tiltak de tror kan hjelpe til med å heve deres kompetanse

4.4.3 Presentasjon av data innsamlet ved spørreskjema

Etter intervjuer og fremtidsverksteder var gjennomført, ble alle alternativene (metoder for intern opplæring) satt opp i et skjema, som igjen ble brukt som utgangspunkt for spørreskjemaet. Disse alternativene ble satt opp i en delvis tilfeldig rekkefølge, alfabetisk sortert etter opplæringstiltakenes «benevnelse», og deretter nummerert. I presentasjonen av dataene innsamlet fra spørreskjemaene er de forskjellige metodene for opplæring nevnt kortfattet ut fra disse.

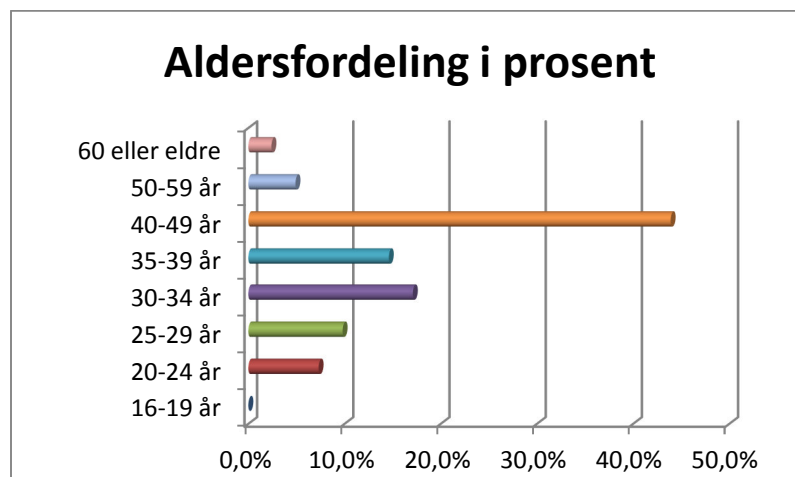
Oversikten ser slik ut:

Nr.	Opplæringstiltak/metode for intern opplæring:	Mulig gjennomføringsmåte:
1	En egen kvalitetsmanual for avdelingen utarbeides og forbedres av og med medarbeiderne og leder	På alle møter er et punkt i manualen til revidering eller utvikling. Hva gjør vi, hva kan vi gjøre for å bli enda bedre, kan vi lage en mal for ”riktig” utføring av oppgaven etc.
2	Fagkvelder	Sosial gathering med yrkesfaglig innhold. Bedriften bidrar med enkel bevertning og flere avdelinger inviteres. Generelle tema som service, salg, kommunikasjon, data, etc.
3	Foredrag av de ansatte for de ansatte på bedriftens møter	Foredragene går på rundgang og som minimum må alle som har vært på kurs, bedriftsbesøk etc. informere fra det de har observert/opplevd/lært
4	Ha «fremtidsverksted» hver måned eller kvartal eller før/etter hver sesong for å snakke om kompetanse, hva avdelingen er god til og hva som kan forbedres til neste sesong.	En kveld hver måned/kvartal/etter hver endt sesong, brukes 3 timer på gjennomføring av fremtidsverksted. Det er kort personalmøte først, deretter følger man oppskriften (3 faser) og er kreative sammen for å bli bedre i «noe» Fase1: Kritisere noe, Fase 2: fantasere om hvordan dette kan gjøres/bli bedre, Fase 3: bli enige om hvordan en eller flere av fantasiene kan virkeliggjøres og hva som trengs til dette arbeidet.
5	Ha «fremtidsverksted» hver måned eller kvartal eller før/etter hver sesong for å kartlegge avdelingens svakheter og hvordan det skal skje opplæring for å fjerne disse.	Fremtidsverksted med evaluering av avdelingen totalt og hverandre individuelt – hvor har vi individuelle eller felles svakheter i vår kompetanse og fagutøvelse – og hvordan kan vi bli flinkere – konkrete tiltak bestemmes ved hvert kvartalsvis verksted i tre faser: Fase1: Kritisere noe, Fase 2: fantasere om hvordan dette kan gjøres/bli bedre, Fase 3: bli enige om hvordan en eller flere av fantasiene kan virkeliggjøres og hva som trengs til dette arbeidet.
6	Hver ansatt har månedlige oppfølgingsamtaler med instruktør/leder.	Den ansatte og leder/instruktør blir enige om kompetansehevingsbehov /ønske, blir enige om konkrete oppgaver og oppdrag den ansatte kan utføre for å heve sin kompetanse alene eller i samarbeid med kollegaer/instruktør/avdelingsleder
7	I lavsesong jobber en ansatt i fremmed bedrift, gjerne ved å bytte plass med annen person i annen bedrift.	Etter endt praksisbytte, ansatt fra annen bedrift bør være ”her” når våre ansatte er ”der”, da lærer vi av kollegaer vi ikke er vant til å jobbe sammen med, hører hva de gjør etc.
8	Instruksjon til ordinære ansatte (ikke bare nyansatte)	Instruktør/mellomleder/leder viser hvordan oppgaver skal gjøres slik at alle får en grunnleggende opplæring og blir sikrere i sin yrkesutførelse
9	Instruktør blant medarbeiderne utnevnes innenfor forskjellige yrkesutførelser	Instruksjon av de andre ansatte etter kartlegging blant de ansatte om hvem som er best innenfor forskjellige arbeidsutførelser Alle får sine ansvarsområder ut fra hva de er best til.
10	Jobbrotasjon innenfor lignende avdelinger skaper breddekompetanse og økt motivasjon	Ved å bli flinkere også utover de helt ordinære hverdagsoppgavene sine blir man enda mer kompetent til å betjene både kunder og kollegaer.
11	Kunnskapsaktiviteter	Quiz med yrkeskompetanse i fokus
12	Organisert kollegasamarbeid om kompetanseheving	2-3 ansatte i hver avdeling er faste kompetansepartnere. De har en del timer hver uke hvor de jobber samme vakt eller overlappende vakter. De kartlegger hverandres kompetanse og diskuterer hva som er bra og hvordan enkelte oppgaver kan gjøres annerledes/bedre
13	Premiering/utnevnelse av avdelingens «kompetansehever»	Hver periode premieres den som har vært flinkest til å utvikle egen eller andres kompetanse. Alle ansatte stemmer frem sin kandidat.
14	Sesongmøter med informasjon og yrkesfaglig innhold.	Informasjonsmøte i sammenheng med personalmøte på tvers av hotellavdelingene før sesongstart, eller i begynnelsen når de sesongansatte er på plass. Invitere samarbeidspartnere til å informere om sine aktivitetstilbud/produkter. Ledere eller noen fra personalet holder kurs/innlegg om faglige utfordringer
15	Stasjonsinstruksjon	Vi får et visst antall oppgaver vi skal beskrive forklare eller instruere

		kollegaene i på et avdelingsmøte. Deretter diskuteres det yrkesutøvelse, hva som var bra, hva de enkelte pleier å gjøre, hvorfor etc.
16	Tilbakemeldinger på daglig arbeidsutførelse	Må ikke gis hver dag, men ledere må være bevisste på å gi både ris og ros slik at den ansatte føler seg sett, og slik kan påvirke sin egen opplæring også. Rutiner og instruksjoner må gjennomgås på møter og med de enkelte ansatte slik at man faktisk vet hva det forventes av kvalitet/utførelse på de enkelte oppgavene.
17	Utviklingssamtaler mellom mellomleder og medarbeider – fokus på yrkeskompetanse	Må ikke sammenlignes med medarbeidersamtaler hvor ikke bare fagkompetanse og yrkesutøvelse er tema. Hyppighet avhengig av økonomi og den enkelte ansattes behov/kompetanse. Mellomleder og medarbeider må begge kunne varsle behovet. Viktig at det gjøres tydelige avtaler i hver samtale om instruksjon, opplæring, etc.
18	Veilede hverandre i faste par eller grupper på 2-3 ansatte i hver avdeling	De ansatte settes opp på vaktlistene slik at de jobber sammen noen timer eller vakter hver uke. De får jevnlig mulighet til å samles utenom for å diskutere hva de gjør bra, hva de kan bli bedre på og hvilke tiltak de tror kan hjelpe til med å heve deres kompetanse

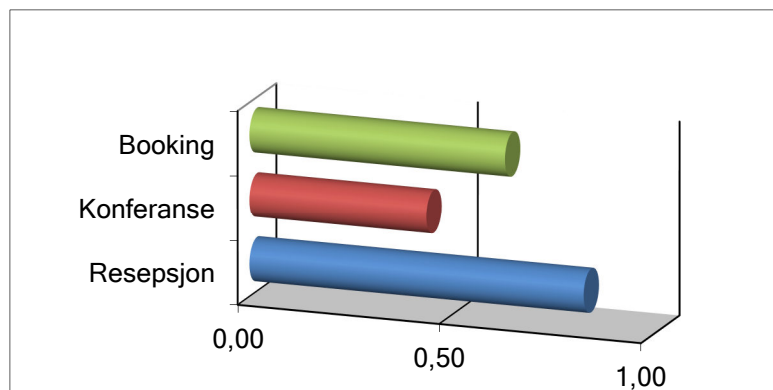
Figur 16 Metoder for intern opplæring etter gjennomførte fremtidsverksteder

Aldersfordeling på respondentene:



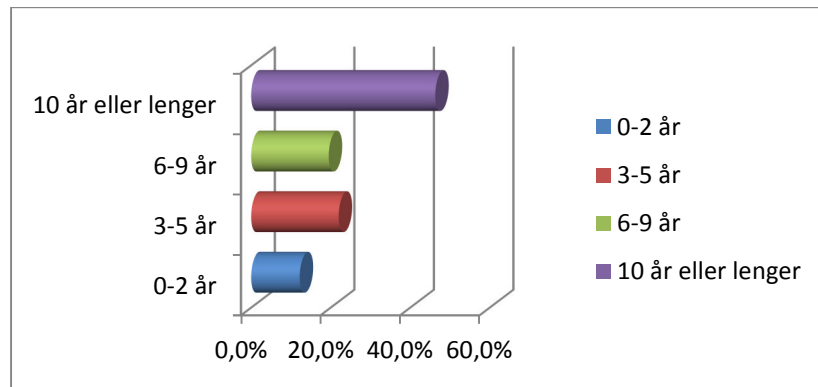
Figur 17 Data fra spørreskjema - Aldersfordeling

Arbeidserfaring fordelt etter arbeidsområde på de tre avdelingene:



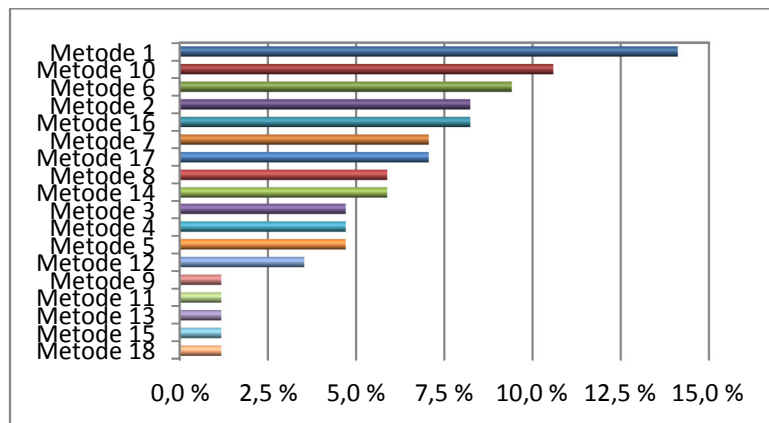
Figur 18 Data fra spørreskjema – Arbeidserfaring etter arbeidsområde i prosent

Arbeidserfaring innen de tre avdelingene, i år:



Figur 19 Data fra spørreskjema - Yrkeserfaring i år innen de tre avdelingene

Metodenes popularitet hos respondentene



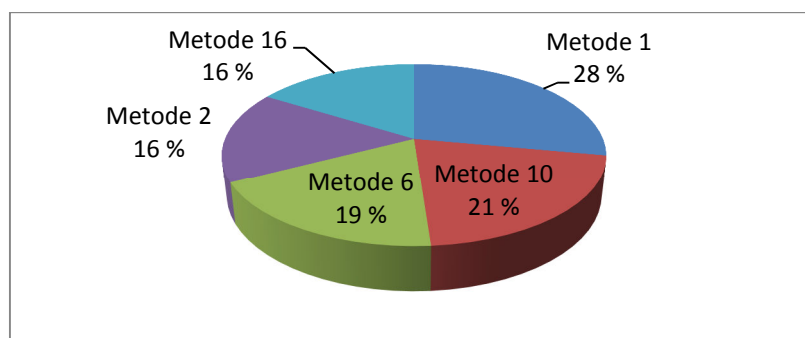
Figur 20 Data fra spørreskjema – Respondentenes formening om læringsutbytte pr. metode

I dette spørsmålet skulle respondentene velge ut de fem metodene for intern opplæring på arbeidsplassen, som de mente ville gi mest læringsutbytte for de enkelte ansatte.

Halvparten av stemmene fikk mer enn 5 % hver, og til sammen 75 % av stemmene.

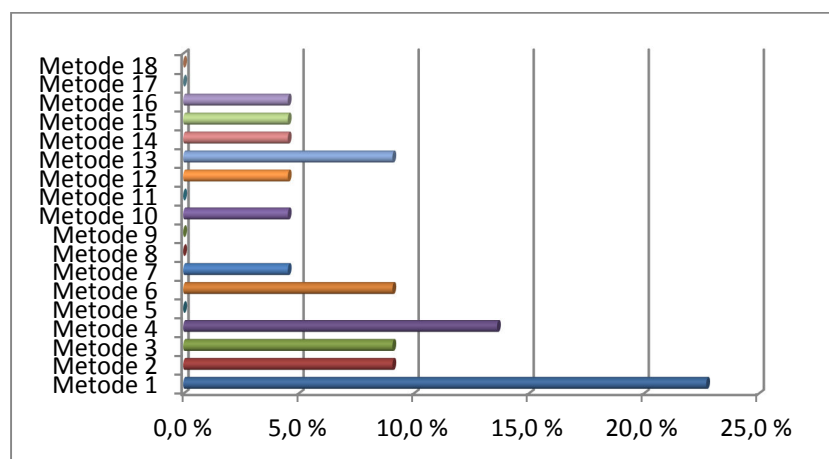
Halvparten av stemmene totalt ble gitt til metode 1 Kvalitetsmanual, 10 Jobbrotasjon, 6 Månedlige oppfølgingssamtaler vedrørende kompetanse med instruktør/leder, 2 Fagkvelder og 16 tilbakemeldinger fra leder/instruktør på daglige arbeidsutførelser.

De 50 % av metodealternativene med flest poeng



Figur 21 Data fra spørreskjema. Fordeling av de metoder med 50 % av poengene

Respondentenes tro på de enkelte metodenes sannsynlighet for iverksettelse



Figur 22 Data fra spørreskjema - sannsynlighet for iverksettelse

Av de 22 respondentene som besvarte dette spørsmålet var det kun åtte av de 16 ansatte (50 %) som hadde deltatt i intervju og/eller fremtidsverksted. Aldersfordelingen til de som hadde besvart dette spørsmålet var som følger: 9,1 % var 20-29 år, 54,6 % var 30-39 år, 27,3 % var 40-49 og 9,1 % var over 60 år. 9,1 % hadde 3-5 års arbeidserfaring fra de tre avdelingene, 36,4 % hadde 6-9 års erfaring og 54,5 % hadde 10 år eller lengre arbeidserfaring. Det virker derfor som om de med lavest arbeidserfaring i disse avdelingene var de som hadde utelatt å mene noe om sannsynligheten for muligheten til å gjennomføre de enkelte metodene. Den samme gruppen hadde også ganske like formening om de alternative metodene som var mest læringsutbytterike metode da de fleste sine «5 poeng» var fordelt på metode 1, 2, 3, 4, 6, 8 og 13. I den samme gruppen var den eneste respondenten som hadde besvart det frivillige tilleggsspørsmålet til spørsmål 4. Vedkommende hadde svart følgende: «mange bra forslag her :) i bunnen ligger det at det er viktig å sette seg mål og i ha kunden i fokus.»

4.4.4 Presentasjon av data innsamlet ved fokusgruppe

Etter gjennomføring av Fokusgruppen fremkom det at 5 av de 18 metodene var mer eller mindre uaktuelle, de andre var gode metoder, men ikke nødvendigvis hver for seg og frittstående. Data innsamlet under Fokusgruppen er gjentatt ordrett og i sin helhet ved gjengivelse av gruppens egenproduserte referat:

Referat fra «Fokusgruppe» til masteroppgave om intern opplæring i hotell, Ført i pennen av grupped medlemmene selv.

Tilstede var 5 personer som har følgende arbeidserfaring i hotellavdelinger (Restaurant- og renholdserfaring er utelatt): Administrerende direktør/hotelldirektør, hotellsjef, selger, bookingsjef, bookingmedarbeider, Yield manager²⁷, konferansevertinne, konferanseansvarlig, resepsjonssjef, serviceleder, skiftleder resepsjon, resepsjonist (fagbrev), resepsjonsmedarbeider (uten fagbrev) og resepsjonslærling (Hun var den eneste av oss som ikke hadde hatt to eller flere av stillingene nevnt ovenfor). Masterstudenten deltok ikke i diskusjonene, men fikk oss tilbake til de tre spørsmålene når samtalene skled ut av «agendaen».

Mål: Besvare tre spørsmål:

- 1. Hvilke av de 18 metodene vi mente ville gi mest læringsutbytte og utvikling av yrkeskompetanse, sånn at bedriftens servicegrad forsterket seg?*
- 2. Hvilke andre metoder enn de vi valgte ut som de beste, var likevel gode alternative metoder for å drive intern opplæring?*
- 3. Hvilke metoder vi mente det var mest sannsynlig ville bli tatt i bruk slik bransjen er i dag, slik vi kjenner den.*

Ved gjennomgang av de 18 metodene som fremkom etter intervju og framtidsverksted var fokusgruppen, heretter kalt FG, enige i at alle metodene som ble presentert var gjennomførbare, men at flere nok ville være mer «hyggelige og motiverende» enn læringseffektive og yrkesfaglig kompetansehevende.

²⁷Masterstudentens anmerkning: Yield manager er ansvarlig for de daglige prisendringene ut fra markedet og konkurrentenes aktivitetsnivå nå og tidligere. http://no.wikipedia.org/wiki/Yield_management «salgsprisansvarlig»

Vi i FG var også enige om at ressursene tid og økonomi var særs relevante ved valg av metode. De fleste bedrifter ville sikkert være villig til å bruke mer ressurser dersom de faktisk så at noen av metodene når de ble tatt i bruk, faktisk ga gevinst i form av økt motivasjon og forsterket fagkompetanse. Derfor ble det enighet om først å diskutere hvilke metoder vi i FG mente ville gi størst læringsutbytte og økt fagkompetanse og som samtidig var sannsynlig å kunne bli tatt i bruk av mange bedrifter, uten vesentlige endringer i budsjetter for tid og kostnader.

Av de 18 metodene var flere metoder ganske like, flere var ganske tidskrevende dersom de ble gjennomført alene, og en var helt ukjent for oss i FG. Derfor valgte vi å slå sammen noen av metodene, samt at vi fikk en nøyaktig beskrivelse av hva fremtidsverksted var og hvordan det ble gjennomført. (Vi fikk alle med oss «bruksanvisning» hjem og det vil bli gjennomført som en fin vri på neste ledersamling i en av FGs bedrifter).

Nedenfor har vi samlet flere metoder i gjennomførbare modeller og samtidig besvart de tre spørsmålene

Modell A (Metode 1)

Vi synes at utarbeidelsen av en kvalitetsmanual for hver av hotellavdelingene (og andre avdelinger i bedriften også) bør være et fast punkt på alle avdelingsmøter, uansett hyppighet. Det virker som en fin måte å få alle ansatte til å diskutere egen og hverandres fagutøvelse samtidig som det kan bli gode diskusjoner rundt hva gjesten kan forvente, bedriften forlanger etc. Samtidig tror vi det er positivt at de ansatte får en mer bevisst og følt påvirkningskraft i forbindelse med avdelingens servicekvalitet. Denne metoden er god og vil kunne gi masse læring siden det blir diskusjoner og vurderinger av de forskjellige rutinene og arbeidsoppgavene. Gruppen var først litt usikker på hvordan det ville bli i kjedebedriftene hvor det ofte foreligger sentralgitte kvalitetsmanualer, men det ble enighet om at også disse kunne utdypes og forklares mer detaljert til internt bruk. Siden de fleste hotell har avdelingsmøter jevnlig, hvor uansett kvalitetsutvikling uansett er på agendaen på ett eller annet vis og de fleste ansatte deltar, synes vi denne metoden både har et supert opplæringspotensial og stor sjanse til å bli tatt i bruk og overleve i hverdagen.

Modell B (Metode 2, 3 og 11)

Vi i FG synes at det ble vanskelig å tro på hver av disse metodene alene, men ved å slå de sammen blir de en veldig fin måte å implementere opplæring i møtevirksomheten på.

Årsaken til dette er at metode 2, Fagkvelder, som metode alene, som sosial gathering uten lønn, men med bevertning, ofte gjør at det er få som møter opp. Så snart det skal utbetales lønn vil møtene for veldig mange bedrifter bli for dyre å gjennomføre i tillegg til den møtevirksomheten som likevel må gjennomføres i hver avdeling slik at disse fagkveldene kommer til å skli ut. Likevel er det veldig interessant at det kan ha et yrkesfaglig innhold som vil være nyttig for flere, også på kryss av avdelingene. Derfor synes vi at metode 3, foredrag for de ansatte av de ansatte, som vi har hørt mange snakke på, men som veldig få klarer å organisere slik at det faktisk blir noe av, kan implementeres i de faglige gatheringene. Vi er ellers usikre på hvor gjennomførbar metode 3 er frittstående. Vi liker også metode 11, men kun som en del av en annen aktivitet. Muligens som en morsom greie ukentlig eller månedlig med premier, men etter flere av oss i FGs erfaringer sklir også dette ut og blir borte. Derimot liker vi muligheten for at det er en fast aktivitet på bedriftens møter. Da kan man for eksempel utfordre ansatte, avdelinger eller ledere til å lage quiz på rundgang. Slik får både den som lager den, de som tar den og de som ser svarene oppdatert sin fagkunnskap. Ved å slå sammen disse metodene tror vi i FG at det både vil bli et læringsrikt og interessant møte/fagkveld format som gjør at flere vil møte. Flere hoteller vil kanskje også gjøre noe med formatet på allmannamøtene sine slik at modell 2/3/11 blir en del av den faste agendaen.

Modell C (Metode 4 og 5)

Etter at FG fikk lært hva fremtidsverksted var ble flere av oss skikkelig motivert til å «løpe hjem» for å sette i gang med å bruke denne metoden. Dette er, slik vi oppfatter metoden og målet med den, en metode med uante muligheter for avdelinger eller bedrifter som helhet. Dette var en skikkelig effektiv måte både å få ut grumset/ting som ikke var helt topp, alle fikk/måtte fantasere om hvordan det kunne fjernes, realitetene i hverdagen vil bli klarere for de enkelte ansatte og de vil føle seg hørt dersom bedriften våger å ta i bruk noen av alternativene de ansatte blir enige om i et slikt verksted. Spørsmålene rundt gjennomføringen av metoden, som ble trukket fram av flere av oss, var om lederne i de enkelte avdelinger/bedrifter ville klare å la de ansatte faktisk både kritisere og fantasere slik at

virkelighetsfasen ble ut fra realiteten, ikke bare slik lederen ønsket å styre det. Da ser vi at dette heller kan bli negativt oppfattet av personalet. Dersom lederne var «modige» og endringsvillige og med god relasjon til personalet ville dette være et møte hvor de ansatte virkelig kunne lære mye av både seg selv og av hverandre. Vi mener at å skille mellom metode 4 og 5 er unødvendig fordi de ansatte selv i begynnelsen av verkstedet/møtet ved bruk av fremtidsverksted slik vi fikk det presentert av masterstudenten, finne ut hva som trengs av forsterking, opplæring, utvikling etc. Vi mener det er stor sannsynlighet at denne metoden både vil kunne tas i bruk «med en gang» og at den vil ha stort læringsutbytte for de ansatte.

Modell D (Modell 6, 8, 16 og 17)

FG synes også at 6,8, 16 og 17 er såpass «like» ved at de omhandler leder og eller instruktørs forhold til enkeltansatte og deres tilgang til opplæring, instruksjon og utviklingssamtaler. FG er veldig enige i at instruksjon i altfor liten grad gis til ansatte som er ferdig med grunnopplæringen når de er nye i avdelingen og at det kan være veldig virkningsfullt for serviceytelsen i bedriften å fokusere mer på dette. Samtidig ble det diskutert hvordan «medarbeidersamtaler» har alt for liten fokus på læring og opplæring som en del av den ansattes trivselsgrad og om det er mulig å detaljstyre disse alternativene så mye at det er nødvendig å skille mellom disse fire metodene. FG mener at metodene sammenslått eller som en avart av hverandre vil være et bedre verktøy for både leder og ansatt i opplæringsarbeidet.

Alternativene sammenslått ser vi for oss som følger: De bedrifter som benytter seg av medarbeidersamtaler kan vinkle disse mer mot opplæring enn det FG mener er vanlig, de som ikke har medarbeider samtaler oftere enn én gang i året kan nå slå to fluer i ett smekk og få mer kontakt med de enkelte ansatte samtidig som det samarbeidet om den enkeltes kompetanseutvikling. I de månedlige eller kvartalsvis (dette er hyppigheten vi i FG har mest troen på) planlagte møtene mellom leder/instruktør og den ansatte samtaler de om den ansatte sin kompetanse, både hvordan de ansatte ser det selv og hvordan leder ser det. Sammen blir de enige om hvilke behov for opplæring, oppfølging den ansatte har. Det anbefales at det de første gangene startes øverst på en arbeidsinstruks dersom det ikke er sedvane i bedriften å snakke om hvor godt eller mangelfullt en ansatt utfører et arbeid. De blir etter hvert enige om hvilke arbeidsutførelser som kan forsterkes ved instruksjon, veiledning eller andre opplæringstiltak dersom dette er nødvendig.

Modell E (Metode 7 og 10)

Flere sesonghoteller (FG mener at stort sett alle hoteller bortsett fra sentrumshoteller har relativt store sesongsvingninger) benytter seg allerede av jobbrotasjon for å bemanne opp de avdelingene som trenger folkene mest avhengig av når det er på året. For eksempel kan resepsjonister være vaktmesterassistenter eller renholdsmedarbeidere i perioder med lite gjester, bookingmedarbeidere kan være salgsmedarbeidere når det er lite innbooking, konferanseverter kan jobbe i resepsjonen i alle ferier etc. Samtidig er det mange hoteller som har samarbeid med «motsesongsbedrifter» slik at de ansatte som arbeider på for eksempel Geilo november-april jobber i Åsgårdstrand mai – oktober.

Ved å «markedsføre» denne metoden som også et opplæringstiltak, for de ansatte lærer ofte enormt mye når de arbeider i «den andre» bedriften, tror FG at flere bedrifter som sliter med mange sesongansatte som kun jobber i en sesong og så «forsvinner» fordi hotellet ikke kan tilby jobb de neste 6 månedene, vil våge å kontakte potensielle samarbeidsbedrifter.

Vi i FG mener også at når de ansatte aktivt blir tilbudt jobbrotasjon får de en bredere yrkeskompetanse, på den måten er det lettere å holde personalkostnadene nede ved sykdom, samt at det også blir lettere å «bytte» arbeidsplass i perioder av året når det er lite å gjøre. Et par i FG kunne også fortelle at de ansatte som fikk lov til å bytte arbeidsplass med motsesong-bedrifter også kom veldig motiverte og tydelig mer kompetente tilbake. Det hadde også virket som en gulrot for å få den ansatte til å bidra mer i opplæringen av de andre og utviklingen av avdelingen når den kom «hjem igjen».

Metode 13

Vi i FG har også god tro på metode 13, Premiering av «årets kompetansehever», for de fleste har god erfaring med årlige kåringer av årets kollega, årets kundebehandler, årets servicemedarbeider etc. Det var enighet om at det med enkelthet kunne innføres en ny årets-tittel, men vi mener også at det må implementeres som en del av for eksempel innføring av en eller to andre metoder og tydelig informasjon til de ansatte i hotellet om den forsterkede

satsingen på kompetanse. Hvis ikke blir det vanskelig å både nominere noen og få en utvikling av kompetanseaktiviteten som følge av kåringen/tittelen.

Mindre aktuelle metoder:

De resterende metodene som vi fikk presentert var det stort sett stor usikkerhet rundt gjennomføringsmuligheter og sjansen for å lykkes, såfremt ikke flere av de andre metodene var tatt i bruk med vellykkede resultater først.

For eksempel så vi ikke helt for oss hvordan det ville bli mottatt dersom en «vanlig ansatt» ble tiltrodd instruksjonsansvar (metode 9) såpass formelt som det jo blir dersom det kommer fra ledelsen, dersom det ikke på forhånd var jobbet aktivt med for eksempel fremtidsverksted, utvikling av kvalitetsmanual og fagkvelder slik at dette fremkom som et behov «ønsket av de ansatte».

Dersom bedriften var godt i gang, så vi også muligheten for å organisere veiledningspar og kollegasamarbeid slik som i metode 12 og 18. En i FG hadde vært borti dette tidligere og utfordringen var ikke selve instruksjonen, men den enkelte medarbeiders veilederkompetanse. Det bør i så fall, før innføring av disse metodene, være et kurs for de ansatte i hvordan veiledning kan gjøres for å få mest mulig læringsutbytte av det. Alternativt kan det bli et ressursluk – tid koster jo penger.

Metode 15 ser vi som en eventuell berikelse av «modell 1» eller «modell 2, 3 og 11». Lite aktuell frittstående da vi ser for oss et enormt kostnadsbilde fordi det virker tidskrevende både i planlegging og gjennomføring.

Metode 14 er sikkert lurt, kanskje som et Kick-off før hver sesong, men vi ser det heller som et punkt på agendaen på allmannamøter eller avdelingsmøter at man inviterer inn «nyttige informasjonskilder» Vi tror mer på «modell 2,3 og 11»

... møtereferat slutt...

Oppsummert etter Fokusgruppens gjennomgang av metoder ser oversikten over opplæringsmetoder/modeller slik ut:

Modell/ metode	Opplæringstiltak/metode for intern opplæring:	Mulig gjennomføringsmåte:
A (1)	En egen kvalitetsmanual for avdelingen utarbeides og forbedres av og med medarbeiderne og leder	På alle møter er et punkt i manualen til revidering eller utvikling. Hva gjør vi, hva kan vi gjøre for å bli enda bedre, kan vi lage en mal for ”riktig” utføring av oppgaven etc.
B (2/3/11)	Fagkvelder med foredrag av de ansatte for de ansatte og kunnskapsaktiviteter	Sosial gathering med yrkesfaglig innhold. Bedriften bidrar med enkel bevertning og flere avdelinger inviteres. Generelle tema som service, salg, kommunikasjon, data, etc. Personalforedragene går på rundgang og som minimum må alle som har vært på kurs, bedriftsbesøk etc. informere fra det de har observert/oplevd/lært Quiz med yrkeskompetanse i fokus
C (4/5)	Ha «fremtidsverksted» hver måned eller kvartal eller før/etter hver sesong for å snakke om kompetanse, hva avdelingen er ganske gode til og hva som kan forbedres til neste sesong, eventuelt avdelingens svakheter og hvordan det skal skje opplæring for å fjerne disse.	En kveld hver måned/kvartal/etter hver endt sesong, brukes 3 timer på gjennomføring av fremtidsverksted. Det er kort personalmøte først, deretter følger man oppskriften (3 faser) og er kreative sammen for å bli bedre i «noe» Fase1: Kritisere noe, Fase 2: fantasere om hvordan dette kan gjøres/bli bedre, Fase 3: bli enige om hvordan en eller flere av fantasiene kan virkeliggjøres og hva som trengs til dette arbeidet. Fremtidsverksted med evaluering av avdelingen totalt og hverandre individuelt– hvor har vi individuelle eller felles styrker/svakheter i vår kompetanse og fagutøvelse – og hvordan kan vi bli flinkere – konkrete tiltak bestemmes ved hvert kvartalsvis verksted
D (6/16/17/8)	Utviklingssamtaler mellom leder/mellomleder/instruktør og medarbeider med fokus på yrkeskompetanse og tilbakemeldinger på daglig arbeidsutførelse. Tilhørende er instruksjon (også til ordinære ansatte ikke bare nyansatte)	Må ikke sammenlignes med medarbeidersamtaler hvor ikke bare fagkompetanse og yrkesutøvelse er tema. Hyppighet avhengig av økonomi og den enkelte ansattes behov/kompetanse. Mellomleder og medarbeider må begge kunne varsle behovet. Viktig at det gjøres tydelige avtaler i hver samtale om instruksjon, opplæring, etc. Må ikke gis hver dag, men ledere må være bevisste på å gi både ris og ros slik at den ansatte føler seg sett, og slik kan påvirke sin egen opplæring også. Den ansatte og leder/instruktør blir enige om

		<p>kompetansehevingsbehov /ønske, blir enige om konkrete oppgaver og oppdrag den ansatte kan utføre for å heve sin kompetanse alene eller i samarbeid med kollegaer/instruktør/avdelingsleder</p> <p>Leder følger videre opp gjengangsutfordringer ved at rutiner og instruksjoner gjennomgås på møter og med de enkelte ansatte slik at man faktisk vet hva det forventes av kvalitet/utførelse på de enkelte oppgavene.</p> <p>Instruktør/mellomleder/leder viser hvordan oppgaver skal gjøres slik at alle får en grunnleggende opplæring og blir sikrere i sin yrkesutførelse</p>
E (7/10)	I lavsesong jobber en ansatt i fremmed bedrift, gjerne ved å bytte plass med annen person i annen bedrift. Jobbrotasjon innenfor lignende avdelinger skaper breddekompetanse og økt motivasjon	<p>Jobbrotasjon eller bedriftsbytte ved sesongendring, alternativt midt i sesong ved å bytte «samtidig».</p> <p>Etter endt praksisbytte, ansatt fra annen bedrift bør være "her" når våre ansatte er "der", da lærer vi av kollegaer vi ikke er vant til å jobbe sammen med, hører hva de gjør etc.</p> <p>Ved å bli flinkere også utover de helt ordinære hverdagsoppgavene sine blir man enda mer kompetent til å betjene både kunder og kollegaer.</p>
13	Premiering/utnevning av avdelingens «kompetansehever»	Hver periode premieres den som har vært flinkest til å utvikle egen eller andres kompetanse. Alle ansatte stemmer frem sin kandidat.
9	Instruktør blant medarbeiderne utnevnes innenfor forskjellige yrkesutførelser	Instruksjon av de andre ansatte etter kartlegging blant de ansatte om hvem som er best innenfor forskjellige arbeidsutførelser Alle får sine ansvarsområder ut fra hva de er best til.
12/18	Organisert kollegasamarbeid om kompetanseheving Veilede hverandre i faste par eller grupper på 2-3 ansatte i hver avdeling	2-3 ansatte i hver avdeling er faste kompetansepartnere. De har en del timer hver uke hvor de jobber samme vakt eller overlappende vakter. De kartlegger hverandres kompetanse og diskuterer hva som er bra og hvordan enkelte oppgaver kan gjøres annerledes/bedre. De ansatte settes opp på vaktlister slik at de jobber sammen noen timer eller vakter hver uke. De får jevnlig mulighet til å samles utenom for å diskutere hva de gjør bra, hva de kan bli bedre på og hvilke tiltak de tror kan hjelpe til med å heve deres kompetanse
14	Sesongmøter med informasjon og yrkesfaglig innhold.	Informasjonsmøte i sammenheng med personalmøte på tvers av hotellavdelingene før sesongstart, eller i begynnelsen når de sesongansatte er på plass. Invitere samarbeidspartnere til å informere om sine aktivitetstilbud/produkter. Ledere eller noen fra personalet holder kurs/innlegg om faglige utfordringer
15	Stasjonsinstruksjon	Vi får et visst antall oppgaver vi skal beskrive forklare eller instruere kollegaene i på et avdelingsmøte. Deretter diskuteres det yrkesutøvelse, hva som var bra, hva de enkelte pleier å gjøre, hvorfor etc.

Figur 23 Metoder for intern opplæring etter gjennomføring av Fokusgruppe

4.5 Drøfting av modellene

Både gjennom datainnsamlingen og tilnærmingen til svaret på problemstillingen, har det som nevnt i kapittel 3 om metode, vært vesentlig å la de forskjellige situasjonene, hvor data har vært innsamlet, forme studien videre. Dette for å få en så virkelighetsnær og brukerpåvirket løsning på problemstillingen som mulig. Samtidig har jeg som både fagperson og masterstudent tolket de forskjellige betingelsene ut fra mine egne referanserammer. Jeg har også underveis i datainnsamlingen, noe som er beskrevet i kapittel 4.3, latt respondentenes erfaringer, opplevelser og referanserammer påvirke utvalget av metoder som her vil bli drøftet. Målet med dette kapitlet er å vurdere og drøfte de enkelte metodene sett i forhold til den teorien jeg tidligere har trukket inn i kapittel 2. Det vil bli gjort enkelte direktehenvisninger, men for å gi best mulig lesbarhet er dette i stor grad unngått.

Sett bort fra jobbutveksling er alle modellene som presenteres bedriftsinterne. Likevel er det snakk om opplæring som både gir generell og bedriftsspesifikk opplæring. Dette øker kundenes oppfattelse av servicegrad hos bedriftene, jfr. hvilke kriterier som er til gjenstand for vurdering når det gjelder servicekvalitet, i følge Zeithaml & Co, og som beskrevet i kapittel 2.1 om service og kvalitet. Som det er beskrevet i kapittel 2.3 vil disse metodene gi de ansatte muligheten til å lære på veldig mange måter. Fra instruksjon og mesterlære til teorikunnskap og praksistilnærming av denne. Metodene åpner opp for forskjellige typer opplæring hvor de ansatte kan utvikle sin yrkeskompetanse ved å tilby en blanding av læringstiltak som åpner for læring sammen med andre ansatte, egne erfaringer, teori eller utprøving av teori. Uansett er målet å se på hvilke metoder som vil kunne tilby bedriftene et konsistent system for opplæring av alle ansatte, ikke bare nytilsatte, og slik forsterke muligheten til å utvikle et tilpasningsdyktig og servicevennlig personal. Samtidig kan det øke ansettelsesvarigheten i virksomheten, og mulighetene for internt opprykk øker også, når de ansatte tar del i virksomhetsintern opplæring, som beskrevet i kapittel 2.4.

Argyris og Schön sier bedriften bør praktisere såkalt Deutero-læring for å få mest mulig læringsutbytte på en arbeidsplass. Bedriften må vite hvordan de kan lære, og så ha planer for hva de må gjøre og lære, for å lære. Dette påstår også respondentene som ble intervjuet og respondentene i fokusgruppen. Bedriften må ha en plan for hvordan de skal komme seg til de målene de setter seg. Modellene som drøftes nedenfor blir således drøftet ut fra deres potensielle påvirkning på den ansattes læring for å utvikle den ansatte og derav bedriftens servicenivå. Illeris sier dessuten at de ansattes læring på arbeidsplassen er avhengig av de

holdninger de har med seg inn i bedriften og at det derfor er viktig å skape stabilitet og sammenheng for de ansatte. Det er derfor viktig for bedriftene å lage strategier, også for læring i bedriften. Slik også ved valg av metode(r) for intern opplæring i bedriften.

4.5.1 Modell A – Utarbeidelse av intern kvalitetsmanual som fast møteagenda

Service vurderes i følge Zeithaml & Co ut fra et veldig bredt spekter av kriterier. Det er ikke bare omtenkksomhet, høflighet, sikkerhet, de forskjellige håndgripelige produkter eller pålitelighet. Det er også kompetanse, troverdighet, kommunikasjon, kundeforståelse, tilgjengelighet med mer. Og siden serviceytelse, som beskrevet i kapittel 2.1, samtidig krever skreddersøm utøvet av de ansatte for å tilpasses servicenivået bedriftens servicestrategi, ser vi at det kan være nødvendig for de ansatte å faktisk kjenne til bedriftens strategier og kundens vurderingskriterier. Først når det er et samspill mellom bedriftens strategi på den ene siden, og faktorer som kompetanse, læring og kvalifikasjoner på den andre siden, ref. kapittel 2.3, klarer de ansatte å utvikle sin yrkeskyndighet slik at deres dokumenterbare kompetanse, og faktiske kompetanse, er lik den etterspurte kompetanse.

Den metoden som fremkom som et anvendelig og læringsutbytterikt alternativ i alle de fire undersøkelsesoppleggene; intervju, fremtidsverksted, spørreskjema og fokusgruppe, var metode 1 - Utarbeidelse av en intern kvalitetsmanual for avdelingen. Den framkom også som veldig sannsynlig å kunne få til å komme i gang med uten for store endringer i verken drift eller (time/krone-) budsjett.

Uansett om bedriften allerede har en sentralgitt kvalitetsmanual eller arbeidsinstrukser er målet med denne metoden alltid å ha ett eller flere punkter i manualen til revidering på de enkelte avdelingsmøtene. Der samarbeider de ansatte og avdelingsleder om å diskutere hvordan de enkelte utfører de forskjellige arbeidsoppgaver, og hva som skal være avdelingens «mal» for utførelse av oppgaven. Diskusjonstema kan være hvordan oppgaven løses i dag, hva de kan gjøre annerledes for å gjøre den enda mer profesjonell, hva som trengs av opplæring, hvordan dette kan utføres, samt hva som bør endres for at kunden skal bli maksimalt fornøyd med denne oppgaven, som en del av serviceleveransen avdelingen står for.

Ut fra påstanden om at arbeidsplassen er en læringsarena hvor de ansattes læringsprosess møter bedriftens læringsmiljø, vet vi at dersom arbeidets disposisjonsmuligheter er gode, som

beskrevet i kapittel 2.4, det vil si at de ansatte i stor grad har mulighet til selvbestemmelse og disposisjonsrett i utøvelse av arbeidsoppgaver, vil deres læringsmuligheter øke. Således kan et kontinuerlig arbeid med utvikling av avdelingens kvalitetsmanual være et perfekt verktøy. Metoden krever at de ansatte samarbeider om å utvikle hverandres arbeidsutførelse, som beskrevet i kapittel 2.3. Det åpner også opp for at alle kan si sine meninger og det blir en dialog rundt utførelsen av de enkelte arbeidsoppgaver. De får dermed mulighet til å utvikle sin egen fagutøvelse i samarbeid og dialog med andre, og slik utvikle en bedre kompetanse enn de hadde klart alene, uten samarbeid og støtte fra andre.

Ved bruk av denne metoden åpnes det også opp for at de ansatte blir mer reflektert omkring sitt eget opplæringsbehov og sin læring generelt. De blir oppfordret til å reflektere over eget utføringmønster og egne behov for individuell opplæring. I gruppen vil det også bli økt grad av refleksjon, kreativitet og problematisering for å finne beste «løsning» på en arbeidsoppgave, som beskrevet i kapittel 2.4.

Dette arbeidet vil derfor også kreve en god serviceleder som omtalt i kapittel 2.2. En leder som både er relasjonsleder, som sørger for godt samarbeidsklima i avdelingen, endringsleder, med vilje til å se der endringer er riktig i samarbeid med sine ansatte, og selvfølgelig handlingsleder, med evner til faktisk å aktivisere dette arbeidet, og iverksette endringer og følge opp ut fra det som er bestemt, ønsket og nødvendig. Alternativt kan modellen både bli dyr, dersom det blir møter hvor møteresultatene ikke trekkes inn i arbeidshverdagen, likeså negativt oppfattet dersom det som bestemmes i fellesskap med ledelsen likevel ikke blir fulgt opp.

4.5.2 Modell B – Fagkvelder med foredrag av de ansatte

Etter gjennomføringen av fremtidsverkstedene ble metodene fagkvelder, ansattforedrag og sosial «gathering» med yrkesfaglig innhold lagt fram som aktuelle metoder for intern opplæring. Disse metodene skåret også høyt på spørsmålet om sannsynlighet for å kunne sette i gang med læringstiltaket på relativtkort tid. Etter fokusgruppens gjennomgang av alle metodene ble tre relativt like eller komplementære metoder slått sammen til en fagkveldmodell for å forsterke både læringsutbytte og gjennomføringsgrad.

Modell B består altså av tre av de 18 alternative metodene som var et produkt av de tre første datainnsamlingsoppleggene; intervju, fremtidsverksted og spørreskjema. Modell B er nå en fagkveld med tverrfaglig/yrkesfaglig innhold hvor det startes opp med en kort informasjonsbit, deretter er det personalforedrag. Disse foredragene går på rundgang og er et krav til alle som har vært på eksterne kurs, bedriftsbesøk eller arbeidsutvekslinger. Når det ikke er noen som har vært ute, går ansvaret for foredragene på rundgang hos de enkelte avdelingene. Temaene er generelle som for eksempel kommunikasjon, dataprogrammer, service eller salg. Hvert møte har også en quiz med yrkeskompetanse i fokus.

Som i modell A vil de ansatte også oppleve positiv påvirkning av andres væremåte og personlighet i denne modellen. Samtidig får de høre og se andre utøve en holdning og innstilling til et arbeid som gjør at de påvirkes av andres kompetanse. Likeså vil de som viser eller forteller gjennom sine foredrag få en positiv opplevelse ved at både ledere og ansatte er tilhørere til deres budskap. Som beskrevet i kapittel 2.3 vil de oppleve en gjensidig påvirkning, både «foredragsholderne» og tilhørerne, noe som potensielt gjør alle tryggere på seg selv, sin kunnskap og sin kompetanse.

Generasjonsforskjeller, og arbeidsmoral spesielt, kan bli en utfordring ved gjennomføring av denne modellen. Som nevnt i kapittel 2.4 og 4.1.1 viser de ansattes innstilling til møtedeltakelse, opplæring, belønning og lønning for deltakelse seg på slike frivillige fagkvelder. Det kan derfor være nødvendig å gjøre møtene obligatoriske for å oppnå et godt frammøte. Det kreves nok at de ansatte ser nytte av opplæringen som gis på disse møtene, jfr. kapittel 2.4 om læring i arbeidsmiljøet, for dersom bedriftene skal betale de ansatte for å delta på slike fagkvelder, utover bespisning, ser jeg for meg at det kan bli mange bedrifter som eventuelt gjør dette om til et årlig «allmannamøte» eller dropper dem helt av kortsiktige økonomiske årsaker. Samtidig utfordres bedrifter til å skape et godt læringsmiljø på bedriften for å oppnå at kundene opplever servicekvaliteten som bra, ikke minst fordi vi vet at personaltilfredshet er med på å påvirke kundens tilfredshet, som nevnt i kapittel 2.1. Det må derfor bli en vurdering i den enkelte bedrift om disse bare skal være sosiale frivillig fagkvelder, eller faktisk være et ledd i bedriftens kompetansestrategi.

4.5.3 Modell C – Fremtidsverksted

Foruten å være et verktøy for innsamling av data, er fremtidsverksted også en av modellene for intern opplæring som har blitt trukket med av de ansatte som en metode for både å kartlegge og bedrive intern opplæring. Den vakte stor interesse hos fokusgruppen, fordi de mente den var en metode med «*uante muligheter*». Likevel må det påpekes at det kreves en viss grad av øvelse, og instruksjon i hvordan metoden skal gjennomføres, før den kan forventes å gi de positive resultater metoden er designet for å gi.

I arbeidet med å implementere bedriftens strategier i den daglige utøvelsen av service, som beskrevet i kapittel 2.1 og i prosessen hvor bedriften utvikler seg gjennom nysgjerrige aktive og reflekterte yrkesutøvere, blir dialog, samhandling og dobbelt-loop læring, som nevnt i kapittel 2.3 og 2.4, relevant.

Fremtidsverkstedet sin demokratiske og kreative form åpner for at de ansatte selv kan påvirke sin kompetanse gjennom øvelser hvor de kritiserer, fantasierer og virkeliggjør metoder som avdelingen samlet ser behov for og ønsker. Som beskrevet i kapittel 2.4 er fremtidsverksted en metode som kan brukes til både å utvikle noe, fatte beslutninger, og gjøre endringer. Det er også en sosial, demokratisk, intensiv og fantasifull aktivitet hvor de ansatte både kan oppleve den positive effekten av å samarbeide og ha god dialog med andre. Samtidig er dette en prosess hvor de ansatte og ledelsen i samhandling kan utvikle, forbedre og forsterke noe. Som beskrevet i kapittel 2.3 og 2.4.1 spesielt, har de ansatte ved bruk av fremtidsverksted mulighet til å lære på flere nivå:

- Det vil kunne oppleves læring på det personlige nivå fordi den enkelte er aktiv deltaker i prosessen.
- Det vil kunne finne sted læring på det medmenneskelige nivå, fordi hele prosessen i fremtidsverkstedet handler om å komme frem til løsninger i samarbeid og dialog med andre.
- Det vil oppleves læring på det organisatoriske nivå, fordi man i virkelighetsfasen tilegner seg forståelse gjennom refleksjon og dialog om hva som er mulig å gjennomføre og hvilke ressurser det vil forandre av bedriften og de ansatte.
- Det vil også oppleves læring på det samfunnsmessige nivå, fordi den enkelte gjennom øvelse i å engasjere seg i prosesser, vil ta med seg denne kompetansen ut og lettere engasjere seg i andre forhold i det samfunnet han/hun lever, samtidig som det vil

dannes kunnskap om konsekvenser og effekter av de endringer som bestemmes og iverksettes.

Likevel kan det, ved introduksjon av fremtidsverksted, være en utfordring at deltakerne ikke er vant til å si sin mening uten at det får konsekvenser, og det er ikke alltid like lett verken å gi eller motta kritikk og huske at den er ment konstruktivt. Ved dialogbaserte metoder, som fremtidsverksted, kan det også være personligheter som styrer de andres meninger, ved at de i sin rolle får de andre til å si «det riktige» framfor hva de enkelte faktisk mener om noe. Det er heller ikke alltid like lett for en person å mene noe om fremtidige løsninger hvis de hovedsakelig er vant til å bli fortalt hvordan den er tenkt av andre.

Det vil også være et sted hvor deltakerne kan bli bedre kjent med utfordringen generasjonsforskjellene gir i opplæringsarbeidet i en avdeling, og gjennom de tre utviklingsfasene finne løsninger slik at forskjellene blir fordeler i stedet for problemer. Dette igjen, som ved innføring av de to foregående metodene, krever en god serviceleder, som beskrevet i både 2.2 og i Modell A. Servicepyramiden viser hvordan forholdene kunde – ansatt – bedrift henger sammen. Én ting er å love en servicegrad til kundene – gi et serviceløfte, en annen for de ansatte å innfri et serviceløfte dersom de «vil» eller kan, men den siden av pyramiden som beskriver samspillet mellom bedriftsledelse og de ansatte må alltid stå i fokus når det er snakk om læringsmiljø. Med fremtidsverksted er det store muligheter til å utvikle dette forholdet maksimalt, samtidig som den ansatte får en følelse av utvidet handlingsrom og beslutningsmyndighet, en faktor i det komplekse serviceproduksjonsbildet jeg presenterte i kapittel 2.1.

4.5.4 Modell D – Utviklingssamtaler og instruksjon

Påstanden om at konkurransekraft må baseres på ressurser og kjernekompetanse som konkurrentene vanskelig kan etterligne, som det er gjort rede for i kapittel 2.1, bekrefter utviklingssamtaler og instruksjon satt i system som relevante opplæringstiltak å ta i bruk. Likeså det at instruksjon, ifølge respondentene som deltok i intervjuene, er den vanligste formen for opplæring som blir gitt når det er snakk om å lære opp lærlinger og nytilsatte.

Modell D var Fokusgruppens forslag til modell etter en sammenslåing av flere metoder som de mente både hørte sammen og var komplementære til hverandre. De mente det var viktig å

strukturere instruksjonen etter avdelingen og den ansattes ønsker og behov, samtidig som instruksjonen måtte følges opp med kompetanserettet veiledning også for de som ikke var nyansatt i avdelingen. Slik vil også generasjonsforskjellene ivaretas når det gjelder behov for opplæring. Det er stor forskjell på generasjoners uttalte selvtillit og tro på egne evner, og også deleviljen i relasjon med andre generasjoner. Uansett kan instruksjon gi trygghet og forsterket relasjon til hverandre, både på kryss av generasjoner og nivå i bedriften. Spesielt direktørene og hotellsjefen mente at instruksjon var en naturlig del av opplæringen med mest læringsutbytte. Likevel virket det som om flertallet har oppfattet det som om det nok er nyansatte som får æren av denne opplæringsformen. Det er stor enighet om at den skal tilfalle alle for å sikre servicekvaliteten og fordi alle trenger påfyll med forklaringer og korrigeringer.

Som i fremtidsverksteder vil disse utviklingssamtaler, runder med veiledning og instruksjon, også gi den ansatte mulighet til å lære på flere nivåer, både personlig, medmenneskelig og organisatorisk. Spesielt hvis bedriften lykkes med å skape et læringsmiljø hvor den ansatte utvikler sin egen kompetanse i en dobbelt-loop-læring, og således reflekterer over hvorfor og hvordan de forskjellige arbeidsoppgaver skal utføres med en tilpasning til kunde og situasjon. Det er tross alt en personlighetsintensiv bransje hvor den ansattes personlighet viser seg i hans/hennes samhandlingsferdigheter, og hvor yrkesutøvelsen krever kompetanse, varierte virkemidler og innsikt i både bedrift, kunde og den enkelte situasjon.

Kvalifisert veiledning hvor det er stilt krav i forbindelse med forventninger og kvalitet, og hvor det gis instruksjon fra en mer kompetent yrkesutøver til en annen slik denne modellen er tenkt, er en form for mesterlære, eller erfaringslære som den også kalles. Denne opplæringsformen er beskrevet i kapittel 2.3 og 2.4.1. Et ønske om instruksjon, prøving under veiledning, refleksjon over egen arbeidsutførelse, og forståelse for når det er behov for forbedring er en forutsetning, og det er således en trygg metode for å utvikle sin egen og andres yrkeskompetanse. Det er i samarbeid med den signifikante andre, eller andre med en annerledes kompetanse enn en selv, at en også utvikler sitt eget potensiale. Det er også gjennom å se seg selv i andres øyne ved samhandling og interaksjon med andre, at vi utvikler oss ut fra hvordan vi tror og ønsker andre vil se oss slik Mead forklarer med sin speilingsteori.

Ved bruk av mesterlære, instruksjon eller veiledning som opplæringsmetode, uansett hvilket navn «barnet» har og på lik linje som for eksempel fremtidsverksted, kreves det en viss øvelse og kompetanse innenfor bruk av metoden. Spesielt kreves det en veiledningskompetanse, for

å lykkes helt med disse opplæringsvariantene, og det fordrer også struktur og en trygghet mellom «mester» og den som skal læres noe, som beskrevet i kapittel 2.3.

4.5.5 Modell E – Jobbrotasjon og bedriftsutveksling

Jobbrotasjon var den nest mest «populære» metoden ut fra svarene i spørreskjemaundersøkelsen. Bedriftsutveksling, derimot, kom på en delt 5.plass. Det var likevel tydelig både ved gjennomføring av fremtidsverkstedene og i fokusgruppen at både jobbrotasjon og utveksling med andre bedrifter var tiltrodd god læringseffekt i forhold til den ansattes fagkompetanse.

Modellen slik det fremstår, med to tiltak for intern opplæring, er ment å være en modell med to vesentlige konsekvenser. Den ene konsekvensen er at bedriftens ansatte får en bredere fagkompetanse som gjør den ansatte tryggere og sikrere i sin egen yrkesutførelse. Dette oppnås fordi den ansatte får opplæring av kompetente yrkesutøvere i de nye oppgavene de lærer seg, og slik lærer mer enn de kunne oppnådd alene, altså en positiv effekt av samhandling med andre. De vil også, ifølge teori om samarbeid og speiling av andre, forsterke egen yrkeskompetanse fordi de vil assimilere det de lærer, det vil si at de nye inntrykkene blir observert og vurdert opp mot deres «gamle erfaringer», og slik danne ny forståelse for hvordan yrkesutøvelsen kan utføres. Disse teoriene finner du mer om i kapittel 2.3.

Den andre konsekvensen er at sesongbedriftene får beholde sitt faste personale selv om de kun har sesonger som varer ca. et halvt år. Dette kan gjøres på to måter: Internt kan personalet utnyttes maksimalt ved at de får opplæring i mer enn en avdeling slik at de jobber i den avdelingen som har mest trykk i den ene delen av året og i en annen avdeling som har trykk i den andre delen av året. Det kan også løses ved at bedriftene samarbeider med bedrifter på steder hvor det er motsatt sesong, slik at den ansatte arbeider halve året ett sted og den andre halve året et annet sted. For eksempel er det høysesong på Oppdal i vinterhalvåret og i Kristiansand sommerhalvåret. Begge disse måtene er beskrevet av fokusgruppen i deres referat i kapittel 4.4.4. Den største utfordringen her er nok at de fleste ansatte har familier de ikke ønsker å reise langt vekk fra, og det blir derfor de unge og/eller single som benytter seg av denne muligheten, alternativt kreves det mye pendling for den enkelte ansatt som ønsker å bo fast ett sted. Det er derimot gode erfaringer fra hotell som også har samarbeidet med

butikker i samme område, men dette blir litt utenfor problemstillingen og diskuteres ikke videre.

Modellenes anvendelse som svar på oppgavens problemstilling er presentert i kapittel 5. Det er fortsatt 6 metoder som ble lagt fram etter fremtidsverkstedene og intervjuene som ikke er drøftet. Dette fordi disse metodene enten er avarter av de metodene som er drøftet, eller argumentert fjernet eller utsatt til senere stadier i en opplæringsplan. Noen av dem vil derfor, siden de er vurdert som aktuelle metoder, bli nevnt i skissen som løsning på problemstillingen med de anmodninger som er gjort av fokusgruppen, under andre tiltak for læring i arbeidsdagen.

I dette kapitlet har du lest om hvordan dataene steg for steg i prosessen utviklet seg fra informasjon og forslag rundt hvilke tiltak som kunne brukes, til konkrete metoder for intern opplæring som gjennom analyser og drøfting av innsamlet data og teori viser retning for videre bruk. I neste, og siste, kapittel er trådene samlet og jeg fremstiller skissene som svar på problemstillingen.

5 SKISSE FOR INTERN OPPLÆRING – metoder, mål og suksessfaktorer

I kapittel 4 gjorde jeg rede for den induktive tilnærmingen min til løsning på problemstillingen. Trådene ble samlet, og empiri og teori møttes gjennom oppsummeringer og drøftinger. I dette kapittelet er problemstillingen besvart ved at jeg legger fram den ferdige skissen for *hvordan intern opplæring kan gjennomføres i arbeidsdagen slik at det gjennom læring kan skje en kontinuerlig serviceutvikling*.

En hotellbedrift kan bidra til at de enkelte ansatte, på ordinære arbeidsdager, forsterker egen og kollegaers servicekvalitet ved å skape arenaer for opplæring hvor det er mulig å kvalitetssikre, gjennomføre, evaluere og forbedre de tiltak og endringer som vedtas. Intern opplæring bør derfor være i planlagte strukturerte former, hvor mål og ansvar er tydelige og kommunisert til alle involverte. Ved å involvere de ansatte i arbeidet med kompetanseheving, som en aktiv del av bedriftens serviceutvikling, vil det lettere utvikles en kultur for læring, hvor de ansatte ser både sine egne og avdelingens behov for opplæring som en helhet de er en aktiv del av. På denne måten vil de ansatte også kunne utvikle en interesse og evne til å reflektere over hvordan de enkelte arbeidsoppgaver løses, kan løses og bør løses i forskjellige situasjoner.

For å integrere intern opplæring i arbeidsdagen anbefales det at bedriftene først setter i gang med de opplæringstiltak de selv tror er lettest å videreføre over lang tid, slik at det blir en kontinuitet i opplæringsarbeidet. Når slik opplæring er på plass, og innarbeidet i bedriftskulturen, kan nye tiltak iverksettes med mål om å opprettholde dem i lang tid. På denne måten skapes det kontinuitet, og slik påvirkes de ansatte til å bidra sterkere i opplæringsmetodene som iverksettes. Da oppnår bedriften også lettere en samarbeidskultur hvor de ansatte gjør hverandre tryggere og mer fagkompetente. Det er likevel viktig å forstå at modellene er komplementære og får en forsterket effekt på læring og serviceutviklingen ved å bli benyttet parallelt for å maksimere læringsmiljøet og læringsutbyttet for de ansatte i bedriften.

Bedriften må bidra i å skape god læringskultur for at de ansatte skal være villige til å støtte hverandre og dele veiledning og kunnskap, slik at alle kan lære noe på arbeidsplassen. Når de ansatte gjennom egne erfaringer opplever trygghet og konstruktive tilbakemeldinger i sine yrkesutførelser er de også villige til å dele av sin kompetanse og reflektere over både egen og andres yrkesutførelse. Det er derfor å anbefale at det systematiseres jevnlig møtesteder hvor

de ansatte kan diskutere, forklare og utdype egne meninger og utfordringer i samspill med andre.

Denne rapporten går i detalj om hvordan både ledere og medarbeidere i en hotellavdeling mener de serviceansatte kan utvikle sin yrkeskompetanse slik at bedriften kan fremstå som en enda bedre serviceyter ved hjelp av forskjellige læringstiltak. Nedenfor presenteres svaret på problemstillingen, ved hjelp av en skisse med fem modeller for intern opplæring som kan integreres i arbeidsdagen i en hotellavdeling, slik at det gjennom læring skapes en kontinuerlig serviceutvikling.

Skissen viser de enkelte modellene, understøttet av definerte mål for hvordan de kan bidra til læring. Det foreslås hvordan metodene kan gjennomføres, men dette er kun forslag som de enkelte bedrifter kan ta utgangspunkt i, for deretter å tilpasse til sin egen drift.

Suksesskriteriene er tolket ut fra de situasjonsbestemte forholdene som har kommet fram etter gjennomføring av de tre undersøkelsesoppleggene; intervju, fremtidsverksted og fokusgruppe, samt drøftingene med teori.

Å innføre forskjellige tiltak for intern opplæring gir ikke resultater alene. Det er behov for å implementere de forskjellige modellene som tas i bruk hos både medarbeidere og ledere slik at alle har et felles mål; hevet servicekvalitet. Hver bedrift har forskjellig ressurstilgang og forskjellige utfordringer. Det betyr at hvordan de kan løse utfordringen, faktisk kan være helt forskjellig fra bedrift til bedrift.

Jeg håper skissen dere nå får presentert på neste side gir dere en god start i det videre arbeidet med intern opplæring som en integrert del av arbeidsdagen til de ansatte.

LYKKE TIL!

Skissen – en modelloversikt

Modell A	Utarbeidelse av intern kvalitetsmanual som fast møteagenda
Mål	<p>De ansatte utvikler egen og hverandres fagkompetanse, og bedriftens servicekvalitet.</p> <p>Det skjer læring når de ansatte selv utarbeider/utvikler en manual for hvordan de mener arbeidsoppgaver skal utføres i forhold til bedriftens strategier, de ansattes kompetanse, og de rammebetingelser som det til enhver tid må tas hensyn til.</p> <p>De ansatte lærer gjennom refleksjoner rundt egne og andres forklaringer, og demonstrasjoner av arbeidsoppgaver og situasjonsbeskrivelser.</p>
Forslag til gjennomføring	<p>Det utarbeides manualer for avdelingen som forklarer hvordan de enkelte arbeidsoppgaver skal utføres.</p> <p>Utarbeidelsen skjer på avdelingsmøter, eller lignende, som et fast punkt på agendaen.</p> <p>Eksisterende arbeidsinstrukser, sentralgitte kvalitetsmanualer, eller «blanke ark» kan være utgangspunktet for manualen som skal utarbeides.</p> <p>På alle møter er et eller flere punkt/oppgaver i manualen til revidering eller utvikling.</p> <p>Spørsmål kan være:</p> <p>Hva gjøres i dag, hva kan gjøres annerledes for å bli enda bedre, kan det beskrives en «mal» for ønsket utføring av oppgaven etc</p>
Suksesskriterier	<p>Alle avdelingens ansatte bør involveres i prosessen.</p> <p>Møtene bør gjennomføres med en hyppighet som gir kontinuitet i utviklingsarbeidet.</p> <p>Alle ansatte har like stor talerett uavhengig av ansiennitet og utdanning.</p> <p>De nye manualene må godkjennes av ledelsen slik at de kan revideres dersom det ikke er forenlig med bedriftens ressurser eller strategier.</p>

Modell B	Fagkvelder med foredrag av de ansatte for de ansatte og kunnskapsaktiviteter
Mål	<p>De ansatte får en praktisk-teoretisk tilnærming til ny kunnskap ved å høre hva andre gjør og mener om forskjellige arbeidssituasjoner og arbeidsoppgaver. I tillegg blir kunnskap som enkelte ansatte har lært/tilegnet seg på kurs formidlet videre til flere i bedriften, slik at flere kan dra nytte av de kursene bedriften investerer i. Dette er også et forum hvor de ansatte kan lære på flere nivåer, både personlig, medmenneskelig og organisatorisk.</p>
Forslag til gjennomføring	<p>Sosial sammenkomst med yrkesfaglig innhold.</p> <p>Bedriften bidrar med enkel bevertning og flere avdelinger inviteres.</p> <p>Generelle tema som service, salg, kommunikasjon, data, etc.</p> <p>Personalforedragene går på rundgang, og som minimum må alle som har vært på kurs, bedriftsbesøk etc. informere fra det de har observert, opplevd og lært.</p> <p>Quiz med yrkeskompetanse i fokus.</p>
Suksesskriterier	<p>De ansatte får informasjon om hva som er hensikten med møtene.</p> <p>Det er generelle tema som gjelder for flere avdelinger, men tema/innhold</p>

	<p>kan være både av bedriftsspesifikk og generell art. Bedriften bør i invitasjonen informere om hva bedriftens bidrag er, for eksempel fri bevertning, lønn eller oppmøteutbetaling (for eksempel en fast sum pr. oppmøte).</p>
--	--

Modell C	Fremtidsverksted - dialogbasert demokratisk utviklingsprosess
Mål	<p>Opplæring og utvikling av produkter, arbeidsutførelser og instruksjoner. De ansatte vil lære på flere nivåer gjennom refleksjoner og diskusjoner. De enkelte vil forhåpentlig bevege seg ut av både sin komfort- og kompetansesone.</p>
Forslag til gjennomføring	<p>Avdelingen(e) gjennomfører «fremtidsverksted» med jevne mellomrom (for eksempel hver måned eller kvartal eller før/etter hver sesong) for å snakke om kompetanse, hva avdelingen er god til og hva som kan forbedres. Eventuelt kan det fokuseres på avdelingens svakheter og hvordan det skal skje opplæring for å fjerne disse.</p> <p><i>Fremtidsverksted foregår i tre faser:</i> <i>Forarbeid:</i> <i>Invitasjon med informasjon om møtested, tidsforbruk (for eksempel 3 timer), formål og målgruppe/antall deltakere.</i></p> <p>Kritikkfasen: Innsamling av mest mulig kritikk (alt er lov) skrives på tavle etter innlegg fra deltakerne som skal vare maks 30 sek. pr innlegg. De ansatte fordeler poeng (for eksempel de tre mest aktuelle) til innkomne forslag for deretter, gruppevis, å omformulere kritikk til mer arbeidsvennlig kritikk.</p> <p>Fantasifasen: Snu humøret på deltakerne via lek. Brainstorming – 30 sek. pr innlegg. Alle forslag er ”tillatt”. Forslag velges ut og grupper utformer utopier (drømmesituasjoner). Tilføyinger til slutt er ok.</p> <p>Virkeliggjørelsesfasen: Her skal det umulige skilles fra det mulige. Etter gjennomgang av forslag fra fantasifasen velges mest aktuelle forslag ut fra gruppens formening vedrørende grad av gjennomføringsmulighet. Enkle endringer kan gjøres. Forslag til gjennomføring av flere forslag er også fint.</p>
Suksesskriterier	<p>Det er vesentlig at det er en som er møteleder, slik at de enkelte fasene ikke går i hverandre og at alle gis mulighet til å si «alt» i kritikk- og fantasifasen. Dersom ikke alle har fått en mulighet til å si sine meninger og komme med sine forslag, kan mye av den demokratiske effekten forsvinne. Ledelsen må være villige til både å foreta endringer og motivere til videre arbeid med utfordringene som kommer fram. Møtene bør ha en gjennomføringshyppighet som gir kontinuitet, slik at ikke utvikling korrigeres dersom veivalg avvikes i liten eller noen grad.</p>

Modell D	Utviklingssamtaler og instruksjon (Mesterlære) til alle ansatte
Mål	Den ansatte lærer gjennom stadig å utføre nye eller mer avanserte arbeidsoppgaver. Ved å få mulighet til slik individuell læring vil den ansatte kunne bruke refleksjon, kreativitet og problematisering for å finne eller utvikle en handling eller løsning på opplevde utfordringer i arbeidshverdagen. På denne måten kan de ansattes arbeidsutførelser utføres raskt, effektivt og kvalitetsmessig gjennom prøving, feiling og vurdering av eget arbeid.
Forslag til gjennomføring	Utviklingssamtaler mellom leder/mellomleder/instruktør og medarbeider med fokus på yrkeskompetanse og tilbakemeldinger på daglig arbeidsutførelse. Tilhørende er instruksjon gitt av en «mester» hvorpå den ansatte prøver/feiler, vurderer og reflekterer over egen handling.
Suksesskriterier	Både utviklingssamtaler og instruksjonene bør være planlagt for å unngå at det ikke blir oppfattet som kontroll, belæring eller irettesettelse. Veilederen/instruktøren bør ha en viss veiledningskompetanse slik at opplæringen har en god pedagogisk kvalitet og blir tilpasset til de forskjellige ansatte og forskjellige situasjoner. For eksempel er det ikke nok at instruktøren viser den ansatte hvordan noe skal utføres. Ansatte må selv forsøke, bli korrigert og gis mulighet til å reflektere over egen arbeidsutførelse i forhold til de gitte situasjoner. Utviklingssamtaler og instruksjon skal gis til alle ansatte, ikke bare nytilsatte.

Modell E	Jobbrotasjon eller personalutveksling med andre bedrifter
Mål	Den ansattes kunnskaper og ferdigheter utvikles i praksisfellesskap med andre kompetente yrkesutøvere, enten med instruktører/mestere, eller sammen med andre som gjennom sin profesjonalitet utøver «korrekt» yrkesutførelse. Bedriftene får mulighet til å bruke ansatte i den avdelingen/bedriften som trenger det mest ut fra sesongsvingninger, ferieavvikling, sykdom etc. Ved å bli kompetent til å utføre andre oppgaver enn de helt ordinære hverdagsoppgavene i sitt eget arbeidsområde, blir den ansatte tryggere og mer kompetent til å betjene kunder og kollegaer også innenfor egen avdeling.
Forslag til gjennomføring	Jobbrotasjon eller ansattutveksling/ansattbytte ved sesongendring, alternativt midt i sesong ved å bytte «samtidig». Etter endt praksisbytte, ansatt fra annen bedrift bør være ”her” når våre ansatte er ”der”, da lærer vi av kollegaer vi ikke er vant til å jobbe sammen med, hører hva de gjør etc.
Suksesskriterier	Jobbrotasjonen/utvekslingen bør være frivillig i den grad at den ansatte ønsker det, enten ved å ha sett læringsutbyttet hos annen ansatt eller at vedkommende ser egen gevinst i rotasjonen/utvekslingen. Den ansatte bør også ha mulighet til å gjøre utvekslingen uten økte personlige utgifter. Utvekslingsbedriften kan med fordel være av lik eller bedre kvalitet eller ha et likt eller bedre renommé, innenfor forskjellige områder slik at det ikke blir en belastning av noen grad for den ansatte.

Andre alternativeopplæringstiltak

Tiltak	Kommentar til tiltaket:
Årets kompetansehever	Dette tiltaket kan muligens være en ekstra drakraft for å komme i gang med mer systematisert miljø for intern opplæring, og et signal til de ansatte om den forsterkede satsingen på kompetanseheving. Muligens kan det også være en gulrot for at arbeidet med kompetanseheving skal få et popularitetsstempel.
Kollegasamarbeid	2-3 ansatte i hver avdeling er faste kompetansepartnere og veiledere for hverandre. De har en del timer hver uke hvor de jobber samme vakt eller overlappende vakter. De kartlegger hverandres kompetanse og diskuterer hva som er bra og hvordan enkelte oppgaver kan gjøres annerledes/bedre. Det anbefales at de jevnlig får mulighet til å samles utenfor arbeidsarealet for å diskutere hvilke tiltak de tror kan hjelpe til med å heve deres kompetanse
Stasjonsinstruksjon	Vi får et visst antall oppgaver vi skal demonstrere, beskrive, forklare eller instruere kollegaene i, på et avdelingsmøte. Deretter diskuteres yrkesutøvelsen, hva som var bra, hva de enkelte pleier å gjøre, hvorfor etc.

Kilde- og referanseliste

- Aase, T. H., Fuglestad, O. L. & Fossåskaret, E. (1997). *Metodisk feltarbeid : produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforl.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. [Lund]: Studentlitteratur.
- Andersen, K. (2003). *Innføring i mesterlære, yrkesdidaktikk og veiledning*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Andreassen, T. W. (2006). *Serviceledelse: planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Askerøi, E. (2003). *Mastergradshåndboken : sammenhenger mellom: form, innhold, vurdering*. Kjeller: Høgskolen i Akershus, Utdanning og arbeidsliv.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Bråten, I. (1996). *Vygotsky i pedagogikken*. [Oslo]: Cappelen akademisk forl.
- Bø, I. & Helle, L. (2002). *Pedagogisk ordbok : praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi*. Oslo: Universitetsforl.
- Clement, J. (1988). *Serviceledelse*. Oslo: NKS Fjernundervisning.
- Dahl, J. B. (2004). *Handlingsledelse : -få det gjort*. [Oslo]: Damm.
- Ellingsen, P. (2010). *Service kan ikke vedtas*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Eneroth, B. (1987). *Hur mäter man "vackert"?: grundbok i kvalitativ metod*. [Stockholm]: Natur och kultur.
- Forseth, U. & Rasmussen, B. (2002). *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Fredriksen, J. I. (2010). Medarbeidernes kompetanse og motivasjon er detaljhandelens viktigste konkurransemiddel [Electronic Version]. *Magma (Hefte)*, 0510. Lest 16. oktober 2011 from <http://www.magma.no/medarbeidernes-kompetanse-og-motivasjon-er-detaljhandelens-viktigste-konkurransemiddel>.
- Freire, P. (1997). *De undertrykte pedagogik*. København: Christian Ejlertsen's Forlag.
- Fuglseth, K. & Skogen, K. (2006). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforl.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Halkier, B. & Gjerpe, K. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hellquist, E. (1922). *Svensk etymologisk ordbok*. Lund, Gleerup.
- Hermansen, M. (2006). *Læringens univers*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hiim, H. & Hippe, E. (2006). *Praksisveiledning i lærerutdanningen : en didaktisk veiledningsstrategi* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials rising : the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss ; cartoons by R.J. Matson*. New York: Vintage Books.
- Illeris, K. & Andersen, V. (2004). *Læring i arbeidslivet*. Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Imsen, G. (1998). *Elevens verden : innføring i pedagogisk psykologi* (3. utg. utg.). [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jungk, R. & Müllert, N. R. (1989). *Håndbog i fremtidsværksteder*. København: Politisk Revy.
- KRD, K.-o. r. (1999). NOU 1999:34 Nytt millenium - Nytt arbeidsliv? , 138.

- Lauvås, P. & Handal, G. (1990). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. [Oslo]: Cappelen.
- Mead, G. H. & Thorbjørnsen, K. M. (1998). *Å ta andres perspektiv : grunnlag for sosialisering og identitet : George Herbert Mead i utvalg*. Oslo: Abstrakt forl.
- Moxnes, P. (2000). *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: P. Moxnes.
- myetymology.com. (2008). Myetymology.com. Lest 6.januar, 2013, <http://www.myetymology.com/>
- Myhre, R. (2001). *Didaktisk basiskunnskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nilsen, E. R. (2010). *Opportunities for learning and knowledge creation in practice*. Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Normann, R. (2000). *Service management*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- NOU. (2010:8). *Med forskertrang og lekelyst*. Oslo: Kunnskapsdepartementet
- NouvelleConsult. (2010). *Analyse av reiselivsbransjen i Norge*.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Schöne, P. (1996). *Virksomhetsintern opplæring: bedriftsspesifikk eller overførbar kompetanse?* (Vol. 96:3). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- UiO. (2010, 23.januar 2006). Bokmålsordboka. 2011, <http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?ordbok=begge>
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur : en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.
- Wadel, C. (2006). *Forskning i egne erfaringer*. Flekkefjord: SEEK.
- www.ssb.no. (2010). Lønn og omsetning i hotellvirksomheter: www.ssb.no.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

Statistikk fra SSB:

Utdanningsnivå: <http://www.ssb.no/utniv/tab-2011-06-09-01.html>

VEDLEGG

Kort bruksanvisning på fremtidsverksted

Forarbeid:

Invitasjon med møtested, tidsforbruk (4 timer), formål og gruppestørrelse (10 personer)
Introduksjon ved oppmøte i hyggelige og åpent møterom.
Bli-kjent-runde via lek

Kritikkfasen:

Innsamling av mest mulig kritikk (alt er lov)
Innlegg maks 30 sek pr innlegg.
Poengfordeling til innkomne forslag
Omformulering av kritikk til arbeidsvennlig kritikk.

Fantasifasen:

Alle forslag er ”tillatt”.
Snu humøret på deltakerne via lek.
Brainstorming – 30 sek. Innlegg
Forslag velges ut
Grupper utfører utopier
Tilføyinger

Virkeliggjørelsefasen:

Her skal det umulige skilles fra det mulige.
Gjennomgang av forslag fra fantasifasen.
Utvelgelse ut fra grad av gjennomføringsmulighet
Enkle endringer
Forslag til gjennomføring av flere forslag.

Deltakerne inviteres gjerne til å delta i et ettermøte for videre bearbeiding av forslagene.

Spørsmål til samtale/intervju

Service:

”en verdiopplevelse av *hvordan mennesker anvender sine kunnskaper og ferdigheter til å utføre ett sett aktiviteter som i sum oppleves som verdifullt av kundene*”

Service er oftest forstått som alle materielle (som for eksempel køhåndtering, drikke og utstyr) og immaterielle (som for eksempel, renslighet, språkforståelse og situasjonsbetingede forhold) ingredienser som inngår i den totale opplevelsen for kunden.

Hvor høy servicegrad/servicekvalitet mener du at dere har i dag?

Har dere foretatt noen gjesteundersøkelse for å avdekke servicegrad i hotellavdelingene resepsjon, booking og konferanse?

Kan dere yte bedre service enn dere allerede gjør?

Er dette ønskelig?

Har dere noen planer for hvordan dette kan oppnås?

Har det vært gjennomført internopplæring i deres bedrift det siste året?

Hvordan foregår vanligvis den delen av internopplæringen som finner sted innenfor husets fire vegger?

Hvordan mener du dere motiverer de ansatte i forbindelse med servicenivå og serviceutvikling?

Hvordan arbeider dere med å sikre at de enkelte ansatte til enhver tid forsterker egen servicekvalitet?

Hvordan kan de ansatte formidle det til ledelsen dersom de ønsker å bli flinkere i jobben de utfører?

Har du noen formening om hva de ansatte er villige til å gi til hverandre av støtte, veiledning og forståelse for hverandres forskjeller i arbeidet med å sikre bedriftens servicenivå?

Det er ofte forskjeller innenfor staben i en bedrift. Hvilke forskjeller kan dere merke og hvilke av disse mener du påvirker driftsutfordringer mest?

Har dere noen fora hvor pkt. 5.I og 5.II kan skje formelt og dynamisk pr. i dag?

Hva mener du arbeid rundt kvalitetssikring av bedriftens servicegrad bør/kan koste?

Har du tro på at økt internopplæring (in-house) vil betale seg nok til at det er verdt å jobbe aktivt med dette?

Hvordan mener du internopplæring kan utføres slik at det foregår en maksimal, konstant og dynamisk serviceutvikling av flest mulig ansatte i bedriften?

Hvordan kunne dere eventuelt utvikle kapasiteten til å fokusere på slikt arbeid?

Resultater fra spørreundersøkelsen i tabellform

Respondentenes alder:

Del 1) Hva er din alder?		
Alternativer	Prosent	Antall
16-19 år	0,0%	0
20-24 år	7,3%	3
25-29 år	9,8%	4
30-34 år	17,1%	7
35-39 år	14,6%	6
40-49 år	43,9%	18
50-59 år	4,9%	2
60 eller eldre	2,4%	1
Antall respondenter		41

Respondentenes arbeidsbakgrunn i de forskjellige avdelingene, avdelingsvis:

Hvilke av de tre avdelingene har du jobbet i?		
Svaralternativ	Prosent	Antall
Resepsjon	82,9%	34
Konferanse	43,9%	18
Booking	63,4%	26
Antall respondenter		41

Respondentenes arbeidsbakgrunn innenfor de tre avdelingene, tid:

Hvor lang yrkeserfaring har du i disse tre avdelingene, totalt.		
Svaralternativ	Svar prosent	Antall svar
0-2 år	12,2%	5
3-5 år	22,0%	9
6-9 år	19,5%	8
10 år eller lenger	46,3%	19
Antall respondenter		41

Hvilke fem metoder tror respondentene vil gi de ansatte mest læringsutbytte?

Metoder	Poengandel
Metode 1	14,1 %
Metode 10	10,6 %
Metode 6	9,4 %
Metode 2	8,2 %
Metode 16	8,2 %
Metode 7	7,1 %
Metode 17	7,1 %
Metode 8	5,9 %
Metode 14	5,9 %

Metode 3	4,7 %
Metode 4	4,7 %
Metode 5	4,7 %
Metode 12	3,5 %
Metode 9	1,2 %
Metode 11	1,2 %
Metode 13	1,2 %
Metode 15	1,2 %
Metode 18	1,2 %

Respondentenes tro på de enkelte metodenes sannsynlighet for iverksettelse

Intern opplæring i hotell

Metoder med størst sannsynlighet for å bli iverksatt.

Metoder	Prosentandel
Metode 1	22,7 %
Metode 2	9,1 %
Metode 3	9,1 %
Metode 4	13,6 %
Metode 5	0,0 %
Metode 6	9,1 %
Metode 7	4,5 %
Metode 8	0,0 %
Metode 9	0,0 %
Metode 10	4,5 %
Metode 11	0,0 %
Metode 12	4,5 %
Metode 13	9,1 %
Metode 14	4,5 %
Metode 15	4,5 %
Metode 16	4,5 %
Metode 17	0,0 %
Metode 18	0,0 %

Spørreskjemaet

Side 1:

Intern opplæring i hotell

Spørreundersøkelse vedrørende intern opplæring i hotell

Undersøkelsen gjelder avdelingene resepsjon, booking og konferanse.

Hvordan kan intern opplæring integreres i arbeidsoppgavene/arbeidsdagen i en hotellavdeling slik at det gjennom læring skapes en kontinuerlig serviceutvikling?

Dette er problemstillingen i min masteroppgave i yrkespedagogikk.

Spørreundersøkelsen gjelder kun avdelingene resepsjon, konferanse og booking og all opplæring skal skje av og med ansatte i bedriften, INGEN EKSTERNE bidragsyttere

Du blir presentert for 18 metoder for intern opplæring. Hvilke av disse vil gi de ansatte best læringsutbytte? Metodene er eksempler på hvilke aktiviteter bedriften kan tilby de ansatte i arbeidshverdagen slik at de ansatte skal oppleve en kontinuerlig utvikling av egen fagkompetanse, for igjen å kunne forsterke bedriftens serviceytelse.

Spørreskjemaet er delt i tre deler:

Del 1: Informasjon om deg og din arbeidserfaring

Del 2: Du skal gi ett poeng til hver av de 5 metodene nedenfor som du mener alle ansatte i resepsjon, konferanse og/eller booking ville hatt best læringsutbytte av dersom de skulle bruke noen av disse metodene for opplæring.

Del 3: Du skal velge to alternativer (av de 5 du prioriterte i del 2) som du mener er mest sannsynlig å kunne tas i bruk på din bedrift i løpet av kort tid.

Neste

Side 2: (Del 1)

Intern opplæring i hotell

Del 1. Informasjon om deg

***1. Del 1)**

Hva er din alder?

16-19 år

20-24 år

25-29 år

30-34 år

35-39 år

40-49 år

50-59 år

60 eller eldre

***2. Hvilke av de tre avdelingene har du jobbet i?**

Resepsjon

Konferanse

Booking

***3. Hvor lang yrkeserfaring har du i disse tre avdelingene, totalt.**

0-2 år

3-5 år

6-9 år

10 år eller lenger

Intern opplæring i hotell

Del 2 Rangering av metoder for intern opplæring

Gi ett poeng til hver av de 5 metodene nedenfor som du mener alle ansatte i resepsjon, konferanse og/eller booking ville hatt best læringsutbytte av dersom de skulle bruke noen av disse metodene for opplæring.

4. Gi ett poeng til hver av de 5 metodene nedenfor som du mener alle ansatte i resepsjon, konferanse og/eller booking ville hatt best læringsutbytte av dersom de skulle bruke noen av disse metodene for opplæring.

- 1) En egen kvalitetsmanual for avdelingen utarbeides og forbedres av og med medarbeiderne og leder: På alle møter er et punkt i manualen til revidering eller utvikling. Hva gjør vi, hva kan vi gjøre for å bli enda bedre, kan vi lage en mal for "riktig" utføring av oppgaven etc.
- 2) Fagkvelder: Sosial gathering med yrkesfaglig innhold. Bedriften bidrar med enkel bevertning og flere avdelinger inviteres. Generelle tema som service, salg, kommunikasjon, data, etc.
- 3) Foredrag av de ansatte på bedriftens møter: Foredragene går på rundgang og som minimum må alle som har vært på kurs, bedriftsbesøk etc. informere fra det de har observert/opplevd/lært
- 4) Ha «fremtidsverksted» hver måned eller kvartal eller før/etter hver sesong for å snakke om kompetanse, hva avdelingen er gode på og hva som kan forbedres til neste sesong: En kveld hver måned/kvartal/etter hver endt sesong, brukes 3 timer på gjennomføring av fremtidsverksted. Det er kort personalmøte først, deretter følger man oppskriften (3 faser) og er kreative sammen for å bli bedre i «noe» Fase1: Kritiserer noe, Fase 2: fantasere om hvordan dette kan gjøres/bli bedre, Fase 3: bli enige om hvordan en eller flere av fantasiene kan virkeliggjøres og hva som trengs til dette arbeidet.
- 5) Ha «fremtidsverksted» hver måned eller kvartal eller før/etter hver sesong for å kartlegge avdelingens svakheter og hvordan det skal skje opplæring for å fjerne disse. Fremtidsverksted med evaluering av avdelingen totalt og hverandre individuelt – hvor har vi individuelle eller felles svakheter i vår kompetanse og fagutøvelse – og hvordan kan vi bli flinkere – konkrete tiltak bestemmes ved hvert kvartalvise verksted i tre faser: Fase1: Kritiserer noe, Fase 2: fantasere om hvordan dette kan gjøres/bli bedre, Fase 3: bli enige om hvordan en eller flere av fantasiene kan virkeliggjøres og hva som trengs til dette arbeidet.
- 6) Hver ansatt har månedlige oppfølgingsamtaler med instruktør/leder: Den ansatte og leder/instruktør blir enige om kompetansehevsingsbehov /ønske, blir enige om konkrete oppgaver og oppdrag den ansatte kan utføre for å heve sin kompetanse alene eller i samarbeid med kollegaer/instruktør/avdelingsleder
- 7) I lavsesong jobber en ansatt i fremmed bedrift, gjerne bytte plass med annen person i annen bedrift. Etter endt praksisbytte, ansatt fra annen bedrift bør være "her" når våre ansatte er "der", da lærer vi av kollegaer vi ikke er vant til å jobbe sammen med, hører hva de gjør etc.
- 8) Instruksjon til ordinære ansatte (ikke bare nyansatte): Instruktør/mellomleder/leder viser hvordan oppgaver skal gjøres slik at alle får en grunnleggende opplæring og blir sikrere i sin yrkesutførelse.
- 9) Instruktør blant medarbeiderne utnevnes innenfor forskjellige yrkesutførelser: Instruksjon av de andre ansatte etter kartlegging blant de ansatte om hvem som er best innenfor forskjellige arbeidsutførelser Alle får sine ansvarsområder ut fra hva de er best til.
- 10) Jobbrotasjon innenfor lignende avdelinger skaper breddekompetanse og økt motivasjon: Ved å bli flinkere også utover de helt ordinære hverdagsoppgavene sine blir man enda mer kompetent til å betjene både kunder og kollegaer.
- 11) Kunnskapsaktiviteter: Quiz med yrkeskompetanse i fokus

- 12) Organisert kollegasamarbeid om kompetanseheving: 2-3 ansatte i hver avdeling er faste kompetansepartnere. De har en del timer hver uke hvor de jobber samme vakt eller overlappende vakter. De kartlegger hverandres kompetanse og diskuterer hva som er bra og hvordan enkelte oppgaver kan gjøres annerledes/betere.
- 13) Premiering/utnevnelse av avdelingens «kompetansehever»: Hver periode premieres den som har vært flinkest til å utvikle egen eller andres kompetanse. Alle ansatte stemmer frem sin kandidat.
- 14) Sesongmøter med informasjon og yrkesfaglig innhold: Informasjonsmøte i sammenheng med personalmøte på tvers av hotellavdelingene før sesongstart, eller i begynnelsen når de sesongansatte er på plass. Inviterer samarbeidspartnere til å informere om sine aktivitetstilbud/produkter. Ledere eller noen fra personalet holder kurs/innlegg om faglige utfordringer
- 15) Stasjonsinstruksjon: Vi får et visst antall oppgaver vi skal beskrive forklare eller instruere kollegaene i på et avdelingsmøte. Deretter diskuteres det yrkesutøvelse, hva som var bra, hva de enkelte pleier å gjøre, hvorfor etc.
- 16) Tilbakemeldinger på daglig arbeidsutførelse: Må ikke gis hver dag, men ledere må være bevisste på å gi både ros og ris slik at den ansatte føler seg sett, og slik kan påvirke sin egen opplæring også. Rutiner og instruksjoner må gjennomgås på møter og med de enkelte ansatte slik at man faktisk vet hva det forventes av kvalitet/utførelse på de enkelte oppgavene.
- 17) Utviklingsamtaler mellom mellomleder og medarbeider – fokus på yrkeskompetanse: Må ikke sammenlignes med medarbeidersamtaler hvor ikke bare fagkompetanse og yrkesutøvelse er tema. Hyppighet avhengig av økonomi og den enkelte ansattes behov/kompetanse. Mellomleder og medarbeider må begge kunne varsle behovet. Viktig at det gjøres tydelige avtaler i hver samtale om instruksjon, opplæring, etc.
- 18) Veilede hverandre i faste par eller grupper på 2-3 ansatte i hver avdeling: De ansatte settes opp på vaktlister slik at de jobber sammen noen timer eller vakter hver uke. De får jevnlig mulighet til å samles utenom for å diskutere hva de gjør bra, hva de kan bli bedre på og hvilke tiltak de tror kan hjelpe til med å heve deres kompetanse

5. Hvis du har forslag til andre metoder enn de som står i skjemaet, føyer du til disse her:

Forr. Neste

Drevet av SurveyMonkey
 Opprett din egen gratis nettbaserte spørreundersøkelse nå!

Side 4: Del 3

Intern opplæring i hotell

Del 3 Din mening om hvem som er mest sannsynlige å kunne gjennomføres på kort sikt

6. Uavhengig av rangering, hvilke to metoder tror du er mest sannsynlig, og i løpet av kort tid, vil kunne integreres i arbeidsoppgavene/arbeidsdagen i din avdeling slik at det øker muligheten for kontinuerlig serviceutvikling i bedriften? Forklar også hvordan du mener dette kan gjennomføres.

Denne metoden har jeg mest tro på vil kunne integreres i arbeidsoppgavene i resepsjons-, konferanse- eller bookingavdelingen:

Denne metoden har jeg også tro på vil kunne integreres i arbeidsoppgavene i resepsjons-, konferanse- eller bookingavdelingen:

Forr.

Ferdig

Drevet av [SurveyMonkey](#)
Opprett din egen gratis nettbaserte spørreundersøkelse nå!