

Økt kunnskapsutvikling gjennom dagens yngste og fremtidige arbeidskollegaer

Case: Nordic Choice Hotels.

TRULS HOMLEID JOHANSEN

VEILEDER

Anders Örtenblad

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon

Master

Forord

Da var jeg ferdig som student for denne gang! Etter måneder med slit og sene kvelder er det fantastisk å se over det som til slutt ble et ferdig produkt jeg er veldig fornøyd med. Tenk å endelig være ferdig med utdanningen! Jeg er takknemlig for alle som har bidratt for meg på den reisen dette masterstudiet har vært.

Stor takk til min veileder, Anders Örténblad for gode råd, tålmodighet konstruktiv kritikk og tips.

Takk til Elisabet Søyland som oppdragsgiver og tilgang til informanter. Denne masteroppgaven har vært utrolig interessant samtidig som det har vært utrolig gøy å skrive. Det har vært motiverende å skrive for deg når du alltid har vært like positiv til dette prosjektet.

Takk til alle ansatte i Clarion Norge som har tatt seg tid til å bidra til min masteroppgave.

Takk til familie og venner! Spesiell takk til Annelin Rasmussen for korrektur og konstruktiv kritikk!

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg sett nærmere på hvordan store organisasjoner kan øke kunnskapsutviklingen sin. Problemstillingen til oppgaven er satt til: «Hvordan kan dagens yngste – og fremtidige arbeidskollegaer påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon? Hvordan kan justeringer og effektivisering i dagens opplæringsløp påvirke organisasjonens kunnskapsutvikling?»

For å se nærmere på dette har jeg valgt å bruke Nordic Choice og Clarion Norge som case. For å besvare problemstillingen har jeg brukt en metodetriangulering, som får frem to ulike sider. Gjennom å intervjuere ledere i Clarion har jeg fått et innblikk og økt forståelse for deres tanker og holdninger om temaet. Basert på teorien og tilbakemeldingene fra lederne ble det utarbeidet et spørreskjema som ble sendt ut til alle ansatte i Clarion under 22 år. Svarene fra undersøkelsen ble analysert opp mot teori og resultatet fra intervjuene. Dette resulterte i flere funn, men særlig tre faktorer utmerker seg.

Det første funnet er at den kommende generasjonen er unik. Unik både i form av at deres oppvekst har inkludert det å alltid være på nett, men også det at dette er en generasjon som krever mer oppmerksomhet og oppfølging. I tillegg er det en generasjon som har mindre arbeidserfaring enn tidligere generasjoner. Det andre funnet viser at «one size fits all» ikke er en løsning når det gjelder hvordan Nordic Choice tilrettelegger opplæringsløpet. Allikevel viser det seg at det er én læringsform som går igjen både hos ledere og de under 22, nemlig å skape et rom for prøving og feiling. Funnen i denne oppgaven konkluderer derfor med at de yngste foretrekker læringsformen «learning-by-doing».

Det siste funnet viser at de yngste har ambisjoner om å kunne utvikle seg selv på arbeidsplassen, gjerne gjennom å utveksle personellet mellom avdelingene. En løsning kan derfor være å få tildelt arbeidsoppgaver i andre avdelinger enn den man i hovedsak er ansatt i. På den måten vil de ansatte få bedre innsikt i hvordan deres egen avdeling påvirker andre avdelinger, samtidig som de får prøvd seg på flere områder. Dette i seg selv kan være en faktor for å øke kunnskapsutviklingen, ikke bare mellom de ulike avdelingene, men også for virksomheten generelt.

Siden denne oppgaven bruker Clarion og Nordic Choice som case, er det flere faktorer som gjør at denne masteroppgaven ikke er generaliserbar. Allikevel mener jeg at studien kan være

relevant for andre hoteller og andre bransjer, da den ser på hvilken effekt den kommende generasjonen har på opplæringsløp i store virksomheter generelt.

Innhold

Forord	
Sammendrag	
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon	1
1.2 Hvem er denne generasjonen?	3
1.3 Problemstilling	5
1.4 Formål og tilnærming.....	5
1.5 Clarion Hotel	7
1.6 Avgrensninger.....	8
1.7 Disposisjon for resten av oppgaven	9
2.0 Teori	9
2.1 Individuelt tilpasset opplæring.....	10
2.2 Erfaringsbasert læringsteori	12
2.3 Læringsformer, -metoder og -preferanser.....	15
2.3.1 12 Måter å lære på	17
2.3.2 Lærings Preferanser.....	19
2.4 Arbeidsplassen som læringsarena	21
3.0 Metode	23
3.1 Valg av metode.....	24
3.2 Forskningsdesign og Casestudie	25
3.3 Utvalg og Intervju	26
3.3.1 Kvalitativ del.....	26
3.3.2 Kvantitativ del	28
3.4 Hvordan ble empirisk data analysert?	29
3.4.1 Kvalitativ data	29
3.4.2 Kvantitativ data.....	30
3.5 Alternativ forskningsdesign.....	30
4.0 Presentasjon av funn og analyse	32
4.1 Kvalitativ forskningsdel.....	32
4.1.1 Kategori 1 Generelt	33
4.1.2 Kategori 2 Individuelt tilpasset læring.....	35
4.1.3 Kategori 3 Læringsmetoder og -former	38
4.1.4 Kategori 4 Arbeidsplassen som læringsarena	41
4.2 Kvantitativ forskningsdel	44
4.2.1 Kategori 1 Individuell opplæring,	46

4.2.2 Kategori 2 Læringsmetoder, læringsformerformer og læringspreferanser	50
4.2.3 Kategori 3 Arbeidsplassen som læringsarena og miljø	54
5.0 Analyse av trianguleringen	59
5.1 Kritikk	62
6.0 Konklusjon og videre forskning.....	63
6.1 Tips til videre forskning	65
7.0 Referanseliste.....	65
8.0 Vedlegg.....	69
8.1 Kvalitativ intervjuguide.....	69
8.2 Kvantitativ Intervjuguide:.....	73
8.3 Samtykkeerklæring	74
8.4 Figurer.....	75

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Denne masteroppgaven skal ta for seg temaet kunnskapsutvikling i en stor organisasjon innenfor servicebransjen, med hovedfokus på opplæringen i onboardingsfasen. I dette innledningskapittelet skal jeg forklare litt nærmere rundt hva som har vært inspirasjon, bakgrunn og motivasjon for valgt tema. I etterkant av introduksjonen skal vi gå videre til å se på en problemstilling og formål før det kommer en kort introduksjon av valgt case.

Avslutningsvis vil oppgaven se på hvilke avgrensninger som er gjort og en disposisjon for masteroppgaven videre. Før jeg kommer så langt skal bruke de neste avsnittene for å se hvorfor jeg har valgt kunnskapsutvikling og opplæringen i onboardingsfasen som tema. Onboardingsfasen handler om fasen fra det øyeblikket en har valgt å søke på en jobb, til en har fullført opplæringsfasen i jobben (Schroth, 2019).

I følge Filstad og Blåka (2007) er kunnskapsutvikling og oppdateringer på relevante områder essensielt for ansatte i organisasjoner som yter og leverer service og tjenester. Læring og kunnskapsutvikling er i dag blitt en viktig del av alle organisasjoners hverdag. Da må kontinuerlig læring bli integrert på alle arbeidsplasser og settes i kontekst med både arbeidet og den sosiale konteksten mellom ansatte. Det må settes krav til en fleksibel form for læring hvor de ansatte deltar i prosesser. Prosesser som omhandler stadig oppdateringer og videreutdanninger som øker kunnskapen og legger til rette for videre læring. Denne type kunnskap vil gjøre det enklere for organisasjonen å tjene sitt formål, samtidig som det skaffer organisasjonen nødvendig kunnskap og evne til å utvikle relevant kunnskap etter behov. Basert på Filstad og Blåka kan vi forstå kunnskapsutvikling som flytende, det er en prosess som kontinuerlig må oppdateres og endres for å best mulig imøtekomme fremtidens arbeidskraft (Filstad og Blåka, 2007).

For å forklare hvorfor dette temaet er aktuelt, og hvorfor denne masteroppgaven kan være nyttig for dagens ledere skal vi de neste avsnittene se nærmere på målgruppen til studien. I 2018 gjorde Richard Fry og Kim Parker en studie på dagens unge amerikanere mellom 6 og 21 år. Fry og Parker sammenlignet generasjon med tidligere generasjoner og så blant annet en høyere gjennomsnittsalder for når unge voksne startet ved sin første arbeidsplass. De kunne

vise til tall som så på hvordan det i 1979 var 60% unge voksne som hadde en jobb, mens det i 2015 var prosenten nede i 34%. Deres studie fra 2018 estimerte på tall som viste hvordan prosenten ville synke ytterligere til 25% frem til 2024. Dette var som nevnt en studie gjort blant Amerikansk ungdom, men vi har lignende tall fra norsk ungdom hos statistisksentralbyrå (SSB). Tall fra SSB viser til hvordan det på 90-tallet hadde nærmere tre av fire 17-åringene deltidsjobb eller sommerjobb, mens i 2015 var det ca. halvparten (Epland, 2017). Dette har fått meg til å reflektere over hvilke utslag dette vil ha på organisasjoner i årene fremover. Hvorfor, og hvordan skal en som arbeidsgiver legge til rette for den neste generasjonen? Dette kan være en indikasjon på hvordan en i stor grad fremover vil en imøtekomme en generasjon som har mindre arbeidserfaring enn hva tidligere generasjoner har hatt. Basert på slike tall kan en anta at stadig flere av de yngste fremtidige kollegaers *arbeidserfaring* hovedsakelig kommer fra deres utdanningsløp fra skolen. Det kan derfor være proaktivt å legge opp opplæringsløpet innenfor onboardingen med tanke på fremtidige kollegaer med enten manglende eller stadig mindre generell arbeidserfaring. I hvilken grad opplever de yngste medarbeiderne selv arbeidsplassen som en læringsarena? Gjennom denne masteroppgaven ønsker jeg å ta for meg hvordan dette potensielt påvirker opplæring og de generelle onboardingsprosessene i en stor organisasjon.

Så hvorfor skal bedrifter, organisasjoner og arbeidsgivere legge til rette for den neste generasjonen? Som en kanskje vil få inntrykk av gjennom denne oppgaven kan det være mange faktorer som påvirker i hvilken grad en burde tilrettelegge sitt opplæringsløp. Den mest åpenbare er at fornøyde ansatte leverer bedre resultater enn de som er mindre fornøyd. Flere studier viser at fornøyde ansatte i større grad leverer bedre på arbeid. Denne masteroppgaven har sett på ulike artikler og forskning gjort hvor temaet for forskningene gjort *fornøyde ansatte*. For å forstå bedre hvordan fornøyde ansatte påvirker organisasjonen har en sett på studier gjort av. Blant punktene som går igjen hos forskerne er blant annet hvordan lykke oppmuntrer til kreativitet, fornøyde ansatte har høyere analytiske kunnskaper og treffer bedre, Fornøyde ansatte tåler motgang bedre, fornøyde ansatte koster bedriften mindre, fornøyde ansatte gir bedre service, fornøyde ansatte har en høyere grad av produktivitet og ikke minst blir de i jobben lengre Lyubomirsky (2007), Wallup (2015) og Deloitte (2014). Kort oppsummert kan en da tenke seg det vil være spesielt tre punkter som vil være svært viktige for fremtidige arbeidsgivere ifht denne kommende generasjonen. Viktigere nå, enn tidligere da det ikke nødvendigvis kun er kundene som har et globalt marked å velge fra, men potensielt også et er internasjonalt- og globalt marked for arbeidstakerne.

- Ny, utfordrende generasjon
- Kunde- og arbeidstakers krav og holdninger
- Fornøyde ansatte er mer produktive.

Som oppgaven innledningsvis gir uttrykk for er det flere punkter en som organisasjon har fordel av å fokusere på i årene som kommer. Fokusere på for å kunne lykkes som organisasjon ifht til å både konkurrere om nye ansatte, gi nye og ikke minst eksisterende ansatte best mulig ny kunnskap, samtidig som en skal holde de ansatte fornøyde (Lyubomirsky, 2007; Wallup 2015; Deloitte, 2014).

Hvorfor skal, og hvordan kan en tilpasse og gjøre endringer i dagens opplæringsprosess? En opplæringsprosess som sikrer hvordan de yngste arbeidstakerne kan få best utbytte av opplæringen de mottar i en slik prosess på en ny arbeidsplass, eller organisasjon?

Grunnleggende motivasjon og bakgrunnen for denne masteroppgaven munner ut i spørsmålet: Hvorfor skal en arbeidsgiver legge til rette for den neste generasjonen kollegaer? Hvordan vil opplæring og onboarding være annerledes ved en stadig økende prosent av de yngste i arbeidslivet blir eldre? Og hvordan har en global pandemi som Covid 19 påvirket fokuset på god onboarding? Denne oppgaven vil se nærmere på hvordan status og rutiner for onboarding er i en stor organisasjon i dag, og hvordan organisasjonen kan gjøre tilpasninger for den kommende generasjonen kollegaer.

Nå som vi har en noe bedre forståelse for begrepet kunnskapsutvikling og har presisert hva vi skal studere nærmere innad i en onboardingsfase, samtidig som en forstår at fornøyde ansatte kan være positive for en bedrift eller organisasjon, skal vi nå se videre på målgruppen til studien. Målgruppen for studien er de yngste- og fremtidige medarbeiderne som fortløpende vil begynne sin arbeidskarriere. Vi skal nå se nærmere på hvem målgruppen til studien er, og hva som skiller akkurat denne generasjonen fra tidligere generasjoner.

1.2 Hvem er denne generasjonen?

I 2009 skrev Berk hvordan dagens barn var den første generasjonen som skilte seg ut fra tidligere i form av deres eksponering for kommunikasjon digitalt og internett. Deres tilgang på ny moderne teknologi som smarttelefoner, laptop, sosiale medier og generell enkel tilgang til internett og er de første som er oppvokst med internett. Generasjon Z er og mangfoldig og en generelt teknologisk sofistikert generasjon. Generasjonen vil potensielt kunne se saker på

andre måter enn hva som var mulig og tilfellet tidligere. Denne generasjonen som Berk har sett på er generasjonen som kalles generasjon Z, en generasjon som av forskere sees på å bli født på midten av 90-tallet til slutten av tiåret 2000. Barna som har blitt født etter 2010 kalles generasjon Alfa, og er fortsatt for unge til å gjøre studier på, men denne oppgaven tar høyde for de som er nærmeste Generasjon Alfa, er de yngste i Generasjon Z (Berk, 2009).

I 2016 skrev Corey Seemiller og Megan Grace en artikkel om hvordan en kunne forberede seg på denne nye generasjonen, da som kommende studenter i møte med høyere utdanning. Seemiller og Grace forklarte hvordan studentene fra denne generasjonen var ulike fra tidligere generasjoner når det kom til ulik motivasjon, ulike læringsstiler, egenskaper, ferdighetssett og ulike sosiale bekymringer enn tidligere. Nå noen år etterpå har en sett det som høyst interessant og se på deres, og de enda yngres inntog i arbeidslivet (Seemiller og Grace, 2016).

Denne generasjonen er ikke bare ulik når det kommer til punktene over, men har også fått et rykte på seg for å være en generasjon som konkurrerer i å bli lagt merke til. Martijn Lampert kalte i 2014 milleniumsgenerasjonen for "*Meg-selv-generasjonen*" (Stebner, 2014) Dette basert på at de generelt hadde et større ønske om oppmerksomhet og oppfølging. En generasjon som i følge Schroths (2019) artikkel med tittelen "Are you ready for Gen Z in the workplace? Forklarte hvordan denne kommende generasjonen blant annet satte nye krav til ledere i en bedrift. Denne nye generasjonen forventer å få betalt for sin ytelse. De ønsker å få betalt i form av muligheter for opplæring, utvikling og forfremmelse. Lederne skal gi tilbakemelding på arbeidet de gjør og behandle de ansatte med respekt. Nå som vi har kommet enda lengre i generasjonsskiftet ønsker denne oppgaven ønsker å spekulere i hva slags holdninger den *neste* generasjonen har, og da spesielt for å forberede seg til hvordan de potensielt tar til seg kunnskap best mulig (Schroth, 2019).

Nå som denne generasjonen fortløpende vil ha sitt første møte med arbeidslivet vil det kunne være fornuftig å se hva en kan forvente og hvordan en best mulig kan legge til rette for denne kommende generasjonen? Ledere i dag vil potensielt lykkes bedre med å lede denne nye generasjonen ved å forstå hvordan best mulig administrere ungdommeligheten, uerfarne arbeidstakere, men også basert på den nye generasjonens unike karakteristikk basert på deres unike erfaringer, erfaringer basert på de faktorer som har blitt nevnt tidligere i innledningen. Forståelse- og åpenhet for denne nye generasjonen på arbeidsplassen vil

potensielt lede til en bedre integrasjon av de nye ansatte og en større mulighet for gjensidig suksess (Schroth, 2019).

Avslutningsvis vil jeg fremheve et siste argument. Basert på bakgrunn og motivasjon presentert i denne innledningen vil en videre se nærmere på en problemstilling som vil konkretisere målet til denne master oppgaven. Dagens unge voksne er mer bevisst, og stiller gjerne flere krav både til seg selv, og arbeidsgiver. Vi vet at arbeidstakere stiller både større og flere krav til flere ulike ting. Dette kan være krav innenfor for både miljø og psykisk helse. Dette er faktorer som organisasjoner og bedrifter må konkurrere om for å være en attraktiv arbeidsplass for den nye generasjonen. Nå som en har fått et inntrykk av både tema og målgruppe skal vi se nærmere på problemstillingen, og videre se hvilken bransje og case oppgaven har valgt for å kunne svare på denne problemstillingen.

1.3 Problemstilling

Problemet er at det savnes kunnskap om hvordan dagens yngste – og fremtidige arbeidskollegaer vil påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon. Hvordan kan justeringer og effektiviseringer i dagens opplæringsløp påvirke organisasjonens kunnskapsutvikling?

1.4 Formål og tilnærming

Temaet for denne masteroppgaven er som tidligere nevnt kunnskapsutvikling i en stor organisasjon. Basert på innledning og problemstilling finnes det begrenset med relevant kunnskap for hvordan de som nå kommer ut i arbeidslivet lærer best. I dette delkapittelet skal jeg forsøke å belyse hva en ønsker å gjøre fremover, og hvordan en skal kunne øke dette kunnskapshullet. For å hente ut informasjon og kunnskap fra dette temaet har en valgt å gjøre en casestudie på Nordic Choice og Clarion Hotel Norge.

Hovedmålet til masteroppgaven er å få en bedre forståelse for hvordan dagens yngste medarbeidere vil påvirke opplæringsløpet. På hvilken måte er dette annerledes, eller ulikt i dag, fra tidligere generasjoner? Som vi har sett i innledningen er det potensielt flere faktorer som i ulik grad påvirker dagens unge og deres holdninger. Dette kan det være positivt for dagens ledere å ha økt kunnskap om, både for å kunne legge opp opplæringen bedre, men

også kunne forberede seg på hva en kan forvente av de yngste som kommer til i fremtiden. Dette ønsker jeg å gjøre for å prøve å gjøre det bedre for fremtidige kollegaer. For å presisere dette ytterligere har en valgt å legge til delspørsmål som går på hvilke konkrete endringer bør gjøres for å forbedre opplæringsløpet. I første omgang ønsker jeg da å se på hvordan dagens yngste vil påvirke opplæringsløpet, før jeg i andre omgang skal se mer konkret på hvilke tiltak en som organisasjon kan gjøre for å imøtekomme denne kommende generasjonen på arbeidsplassen.

Denne oppgaven har valgt en tilnærming som både ser på en organisasjons ledere og direktørers ståsted og samtidig se på om det er en *mismatch* mellom ledernes fremgangsmåter, og hva de yngste ansatte ser på som viktigst, og mest motiverende for dem selv. For å komme nærmere et svar på denne problemstillingen har jeg valgt å bruke en metodetriangulering som fremgangsmåte. Oppgaven vil gå nærmere inn i detaljer rundt denne metodetrianguleringen, men kort forklart skal en se på problemet gjennom to ulike fremgangsmåter. Den første fremgangsmåten er å se nærmere på ledere i Clarion Norge i dag. Jeg har tatt et utvalg av ledere som har daglig kontakt med målgruppen til studien. Hvordan lederne selv jobber med utfordringer som oppstår når en har ansvar for opplæring, onboarding, veiledning og ledelse av målgruppen. Den andre fremgangsmåten er å se hva de yngre i organisasjonen selv mener, og hvilke holdninger de har til temaet. Dette skal oppgaven gjøre gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse gjort på de yngste medarbeiderne i organisasjonen.

Gjennom denne masteroppgaven er ønsket å tilføre fersk kunnskap om kunnskapsutvikling i en organisasjon. Dette kan være ny kunnskap til en stor organisasjon som Nordic Choice, men samtidig er det ikke usannsynlig at dette kan overføres til både andre hotell og bransjer. Fellesnevneren er medarbeidere og ansatte som er i samme aldersgruppe, uavhengig av hvor eller hva slags type arbeid de gjennomfører. Gjennom de siste tiårene har en opplevd en svært høy utviklingstakt, og brukervennlighet spesielt innenfor teknologi, dette gir lederne flere ganger nye måter å løse utfordringene på, men samtidig er det de yngste som er best på å bruke og utnytte teknologien. Teknologi som generasjon Z har vokst opp med, men som det er gode grunner til å tro at også spesielt neste generasjon, generasjon Alfa vil mestre.

Da dette som nevnt er en casestudie skal vi nå kort se på hva Nordic Choice og Clarion er, og hvorfor en har valgt nettopp Clarion som case.

1.5 Clarion Hotel

Nå som en har fått et inntrykk av hva masteroppgaven skal handle om, bakgrunn og motivasjon for valg av tema skal jeg nå introdusere valg av case. For å kunne svare på hvordan fremtidige arbeidskollegaer vil påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon, vil jeg gi kort info om Clarion Norge. Valget av case objekt har jeg i utgangspunktet valgt basert på egeninteresse, Egeninteresse i form av at det er en bransje som ofte tilsetter ungt, og for mange er deres første møte med arbeidslivet. Det er gjerne ikke et sted hvor flertallet er over lengre tid og det er blant andre faktorer som ugunstig arbeidstid gjør at hotellbransjen har høy turnover prosent. Denne høye prosenten innenfor turnover kan bety at bransjen driver mer med opplæring og onboarding enn andre bransjer. Dette har gjort at jeg personlig har sett det som interessant å se nærmere på hvordan Clarion hotell jobber for og imot de yngste medarbeiderne.

For å få et bedre inntrykk hva aktører innenfor bransjen selv mente, og i videre hvordan situasjonen er i Clarion i dag, ble det helt i starten av denne masteroppgaven rettet et spørsmål til Director of Culture Elisabet Søyland. *Hva mener du må til for å forbedre kunnskapsutviklingen til deres yngste medarbeidere i dag?*

Vi må forstå hvordan disse best tilegner seg kunnskap. Eks klasserom, gamifisering, learning by doing, Digitale kurs, mentorordninger, gruppearbeid etc. for å så bruke dette i større grad. Opplærings- og utviklingsplattformer som kan nyttes av disse når de har muligheten.

(E. Søyland, personlig kommunikasjon, Desember 2021).

Gjennom innledningskapittelet er det rettet både flere interessante spørsmål og refleksjoner, og som en gjerne kan få inntrykk av er det flere faktorer som har vært motivasjon for både valget av nettopp Nordic Choice og Clarion Norge som case og inspirasjon for oppgaven. Nordic Choice Hotels er en av Nordens største hotellkonsern med godt over 205 hotell og ytterligere 26 prosjekt i Norden og Baltikum. Nordic Choice Hotels er et globalt selskap, hvor det i Norden og Baltikum er Petter Stordalen gjennom sitt selskap Strawberry Group som er eier av franchiserettighetene. Konsernet Nordic Choice Hotels består av merkevarene Comfort, Clarion, Clarion Collection, Quality og Nordic Choice Hotels and Resorts. Inspirasjonen for oppgaven er basert på det som utad blir promotert som en fantastisk kultur

og et godt sted for ansatte å være. Petter Stordalen er kjent for sitt sitat “Kultur spiser digitale strategier til frokost”. Som en av Nordens største konsern med opp mot 17000 ansatte vil denne oppgaven fokusere på Onboarding og videre opplæring av de yngste ansatte innad i merkevaren Clarion (Nordic Choice Hotels, 2019;).

Jeg mener at valget av bransje og case ikke gjør masteroppgaven mindre aktuell for andre hotell eller bransjer. Dette baserer jeg på at studien er gjort for å generelt se på påvirkningen den yngste- og kommende generasjonen har på opplæringsløp. Denne studien kan fungere som et lite bidrag og forhåpentlig en innføring i hvordan vi kan gå frem. Ikke bare for større organisasjoner, men også ned til hvordan individer kan gå frem for å gjennomføre både opplæring og ikke minst ledelse av den kommende generasjonen.

1.6 Avgrensninger

Som tidligere nevnt er en av de mest åpenbare avgrensningene i oppgaven valget av Clarion Norge innenfor Nordic Choice som case. Utover denne avgrensningen skal masteroppgaven i første fremgangsmåte bruke mellomledere, ledere og direktører. I den andre fremgangsmåten skal en se på medarbeidere i Clarion Norge som er under 22 år, det er da denne masteroppgaven anser denne alderen for å være det som er mest representative for kommende generasjon, og generasjoner. Oppgaven inkluderer ikke teori om hvordan man kan lede og motivere sine ansatte til å dele kunnskap, men legger hovedvekt på hvordan Clarion Norge kan legge til rette onboarding og opplæringsløpet for sine nåværende yngste, og fremtidige unge medarbeidere basert på preferanser og ønsker fra de yngste medarbeiderne selv. Oppgaven vil kartlegge hvordan ledere og mellomledere i Clarion Norge legger til rette for dette opplæringsløpet i dag, og i hvilken grad den kan forbedres både sett fra lederne selv, men også de som i dag er i opplæringsløpet selv. Dette for å forhåpentligvis kunne øke utviklingen av kunnskap gjennom hele organisasjonen. Masteroppgaven vil benytte seg av ulike teorier fra ulike forskere om hvordan en bruker erfaringer for å knytte til seg kunnskap (Kolb, 1984), Warrens (2022) teorier rundt læringsformer, teori om læringspreferanser hos studenter (Loo, 2004) og avslutningsvis Solberg og Steens (2020) rapport på arbeidsplassen som læringsarena.

1.7 Disposisjon for resten av oppgaven

Nå som vi har sett nærmere på temaet, case og problemstilling for oppgaven skal en kort gå gjennom hvordan resten av oppgaven er blitt disponert. I neste kapittel skal vi se på teorier og begreper relevante til temaet og problemstilling til denne masteroppgaven. Teorikapittelet går først gjennom begrepene tilpasset opplæring, hvordan individer lærer, læringsmetoder, læringsformer og læringspreferanser. Jeg har valgt å fokusere på dette i teorikapittelet da det er nødvendig når en kommer videre i oppgaven. I metodekapittelet skal en se nærmere på hva som er gjort når en går frem i en metodetriangulering, da denne studien som tidligere nevnt kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode. Metodekapittelet vil ikke i stor grad forklare de to metodene teoretisk, men vil fokusere på hva som er gjort i forhold til de to fremgangsmåtene. Drøftingen og resultat av data vil bli delt opp hvor en i første omgang ser på den kvalitative fremgangsmåten, før en i andre omgang ser på kvantitativ data. Avslutningsvis vil oppgaven sammenligne og vurdere de to opp mot hverandre, før oppgaven avsluttes med en konklusjon og kort helt til slutt tanker om mulig videre forskning.

2.0 Teori

Som nevnt innledningsvis ønsker denne masteroppgaven å sette søkelys på kunnskapsutviklingen i en stor organisasjon og hvordan fremtidige arbeidskollegaer vil kunne påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon. Fra introduksjonen nevnte Fry og Parker (2018) og Epland (2017) i hvilken grad dagens unge voksne er eldre i det de startet ved sin første arbeidsplass. Det forteller oss at det fremover vil komme en generasjon som har mindre arbeidserfaring enn hva tidligere generasjoner har hatt. Vi har også fått et inntrykk av hvordan mindre arbeidserfaring ikke er den eneste faktoren som påvirker denne målgruppen. Dette har gjort at vi i dette kapittelet skal se nærmere på hvordan en kan møte denne generasjonen, og gi de den opplæringen de behøver, best mulig. Spesielt hvordan de yngste arbeidstakerne får best utbytte av opplæringen de får i onboardingfasen, eller starten av arbeidskarrieren i en ny organisasjon. Det kan med det være viktig å vite hvilke forutsetninger de nyansatte på generelt grunnlag har, og det vil kunne legge føringer for hvordan en bør arbeide med å utvikle kunnskapen hos de yngste som nå starter i arbeidslivet. Samtidig som dette er nevnt, kan en ikke forvente en skal ha et individuelt fokus på all form for opplæring hos både

eksisterende og nyansatte i Nordic Choice, men det vil potensielt kunne gi en indikasjon på hva som kan fungere best, for flest.

I dette kapitlet ønsker en å bruke teorier for å se nærmere på hvordan fremtidige arbeidskollegaer muligens vil påvirke onboardingprosessen til en stor organisasjon og, hvilke faktorer som kan være lurt å være oppmerksom på. Disse spørsmålene sammen med Søylands tanker om hvordan målgruppen best tilegner seg kunnskap. Forhåpentligvis med det resultatet å skape et mer effektivt opplæringsprogram. For å se nærmere på det skal jeg i dette kapitlet se nærmere på begrepet onboarding og hvilke faktorer som påvirker denne fasen. Før jeg kommer inn på de ulike teoriene skal en kort se nærmere på begrepene individuelt tilpasset opplæring og opplæring i onboardingsfasen. Etter å ha sett på begrepene skal kapitlet videre gå nærmere inn på erfaringsbasert læringsteori, og hvorfor det er relevant i forhold til opplæringen. Denne læringsteorien handler om hvordan individet tar til seg kunnskap basert på erfaringer og handlinger en gjør i hverdagen, kort forklart kan en si at dette er grunnlaget for *Learning by doing* som ble nevnt innledningsvis av Søyland. Videre skal kapitlet se nærmere på ulike læringsformer og -stiler. Hvilke læringsformer og stiler de yngste medarbeiderne har foretrukket gjennom skolen og hvorfor de burde sees i sammenheng med onboardingen. Avslutningsvis skal gå gjennom arbeidsplassen som en læringsarena. Dette er punktene dette kapitlet ønsker å gå gjennom for å komme et steg nærmere et mulig svar på hvordan fremtidige arbeidskollegaer vil påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon og hvordan justeringer og effektivisering i dagens opplæringsløp vil påvirke organisasjonens kunnskapsutvikling. Dette kapitlet skal presentere det teoretiske rammeverket som oppgaven skal bruke når jeg ser nærmere på analysen og presentasjon av funn fra oppgavens mange informanter. Før vi kommer så langt skal jeg kort ta for meg en onboardingfase og potensialet som ligger i å individuelt tilpasse denne opplæringen basert på hvem en skal lære opp.

2.1 Individuelt tilpasset opplæring

For å forstå hvordan en kan øke kunnskapsressursene i en organisasjon og øke kapasiteten gjennom mer effektiv rettet opplæring mot sine yngste, og fremtidige medarbeidere må vi avklare behovet for individuelt tilpasset opplæring. Det er ønskelig og nødvendig for å få litt bedre forståelse for hva de kommende kollegaene har vært gjennom tidligere, og hva ledere

kan forvente å møte. Som Fry og Parker (2018) nevnte i innledningen til denne masteroppgaven er det i økende grad en generasjon som kommer direkte fra skole. Dette gjør at vi kan anta at det fremover vil være flere som utelukkende har erfaringer for egen kompetanseheving innenfor skolegang.

For å enklere forstå hvordan en kan jobbe med et individuelt fokus rettet mot målgruppen, kan det være en fordel å vite hvordan de har hatt det tidligere og vi skal prøve å se dette i sammenheng med opplæringen i onboardingsfasen.. Vi skal veldig kort se på hvordan opplæringsloven har definert Individuelt tilpasset opplæring. I opplæringsloven fra 1998 står det: *“Opplæringen skal tilpasses den enkeltes forutsetninger og evner, og dette skal gjenspeiles i lærerens valg av metoder for undervisning, aktivitetsvalg og organisering av undervisningen i sin helhet.”* (Opplæringsloven, 1998). Det har gjennom åra kommet stadige oppdateringer på denne loven gjennom stortingsmeldinger. Eksempelvis i 2003 da fokuset ble noe endret. Det skulle fortsatt vektlegges individuelle forskjeller og da en individuelt tilpasset opplæring. Dette skulle de gjøre for å kunne møte hver enkeltes elevs forutsetninger og hvilke evner de hadde i faget. De ønsket ikke å behandle alle likt, da det ville øke ulikhetene. Tanken skulle være: «alle elever er likeverdige, men ingen av dem er like.»(Meld st.30 (2003-2004) s. 3). Så hvordan kan en bruke dette i aktivt i opplæringen?

Opplæringen på arbeidsplassen er en del av onboardingsfasen. En slik fase er helt fra en fatter interesse for en stilling, til en er *ferdig* opplært i stillingen. Onboarding er ifølge Schroth (2019) Alt som går under formell og uformell praksis, opplæring, program og retningslinjer vedtatt eller engasjert av en organisasjon for å lette tilpasningen av og for nykommere. En som har forsket og skrevet bok om hvor viktig starten på en ny arbeidsplass er Michael Watkins (2019). Han skrev en bok med tittelen “Summary of the first 90 days”. Boken handler om en arbeidstakers første 90 dager i ny jobb. Watkins forklarer i hvor stor påvirkning de første 90 dagene har på inntrykket og sannsynligheten for at en kan trives på en arbeidsplass i lengre tid. Watkins forklarer denne onboarding prosessen som en prosess hvor en som arbeidsgiver gir arbeidstakeren en mulighet til å introdusere den nylig ansatte personen til stillingen. Hvorfor er en god onboardingprosess så viktig for en bedrift? Bauer (2010) kom frem til hvordan det var 69% større sannsynlighet for ansatte som gjennomgikk velorganiserte onboardingprogram ble værende lengre enn ansatte som ikke får samme mulighet.

For å få et litt bedre inntrykk av hvorfor det er så viktig med både en god onboarding og en god opplæringsprosess skal jeg kort gå inn på hva som kan være potensielle kostnader relatert til feilansettelser. Det er flere faktorer som avgjør i hvilken grad en ansettelse kan sees på som en feilansettelse. Blant annet har vi faktorer som prestasjonsproblem, dårlig tilpasning, tidlig turnover, arbeidet var ikke som forventet for arbeidstakeren eller for eksempel innfasingsproblemer. Resultatet av en eller flere av faktorene over er utgifter. Det er gjort flere undersøkelser på hvor mye feilansettelser koster for et selskap. Blant kostnadsbærerne innenfor feilansettelser finner vi ansettelseskostnader, opplæringskostnader, tid og oppmerksomhet, tapt inntekt, produktivitetstap både hos nyansatte, kollegaer og ledere. (Haaland, 2019; Laurano, 2015).

En god onboarding prosess bør inneholde en mulighet for den ansatte å bli kjent med organisasjonens mål, verdier, regler og retningslinjer samt prosesser. Samtidig bør det legges det opp til at den ansatte enklere skal få en mulighet til å ta til seg kunnskap når det kommer til det sosiale. Den ansatte må ha muligheten til å bli innlemmet inn i den sosiale organisasjonskulturen som er til stede. Watkins er ikke den eneste som har sett på denne onboardingprosessen. Det er ifølge Schroth (2019) flere grunner for å ha en velfungerende onboardingprosess. Ifølge Schroth vil en velfungerende onboardingprosess være; kostnadsbesparende, sikre en effektiv oppstart, den nyansatte vil generelt fungere bedre, det vil kunne bevare kulturen på arbeidsplassen, tilfredsstillende både nye og eksisterende kolleger, følelse av forpliktelse, følelse av tilhørighet og følelse av mestringfølelse. Samtidig er en velfungerende onboardingprosess også positivt for å minimere oppstarts nerver hos de nyansatte (Schroth, 2019).

Nå som vi har fått et lite inntrykk av hva en slik prosess innebærer, og hva noen av de positive ringvirkningene fra en slik prosess kan være så skal vi se nærmere på hvordan en kan legge opp en slik prosess, men som også kan være relevant videre i den generelle oppfølging av den ansatte.

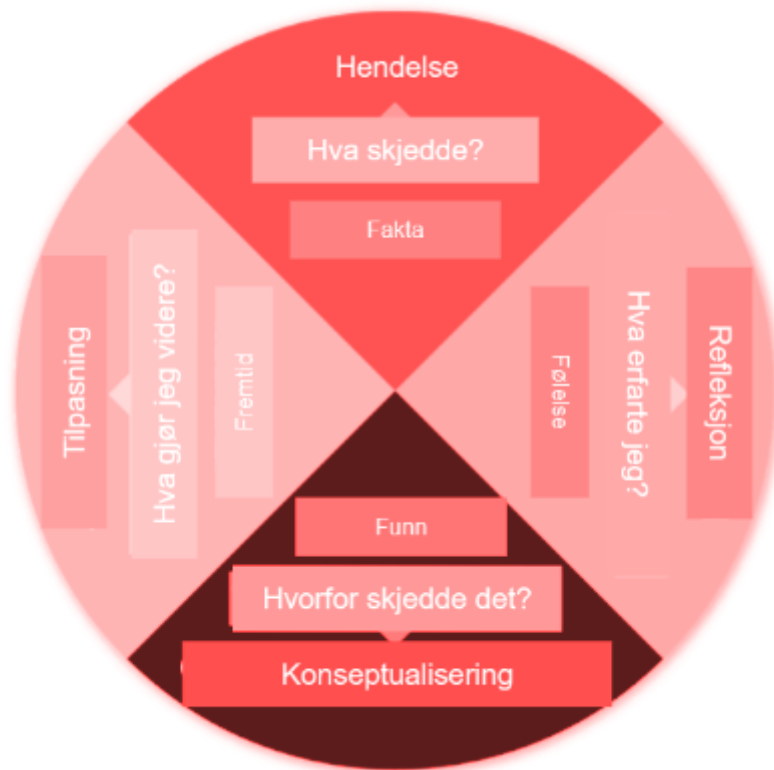
2.2 Erfaringsbasert læringsteori

I dette delkapittelet skal vi se nærmere på erfaringsbasert læringsteori. Vi skal i hovedsak bruke David Kolbs forskning rundt hvordan individer lærer, og hvilke prosesser som skjer i

hjernen når en tar til seg ny kunnskap basert på erfaringer en gjør seg fortløpende. Kolb forklarer denne erfaringsbaserte læringsteorien som “Prosesen hvor kunnskap blir skapt gjennom transformasjonen av erfaring. Kunnskap er resultatet fra kombinasjonen av det å gripe og utnytte erfaringer” (Kolb, 1984, s.41). Kolb forklarer hvordan erfaringsbasert læring er designet for å hjelpe de som ønsker å lære å forstå selve læringsprosessen. Kort fortalt ønsket de å beskrive de individuelle forskjellene i hvordan individer lærer. Vi skal i tillegg se på annen forskningsteori. Kolb har over flere tiår studert hvordan individer tar til seg kunnskap best mulig. Gjennom deres forskning kom de frem til “Experiential Learning” (videre kalt *EL*). Dette er forskning som viser til hvordan mennesket lærer best gjennom egne erfaringer, og hvordan de behandler de dataene de får gjennom egne erfaringer. Gjennom *EL* definerte Kolb (1984) læring som “Prosesen hvor kunnskap er skapt gjennom transformasjon av erfaring. Kunnskap er resultatet av kombinasjonen av å gripe og forvandle erfaringer”. Vi kan da si *EL* viser hvordan læring er en prosess og viser hvordan en utvikler seg gjennom erfaringer. Egne erfaringer er dermed hovedfaktoren innenfor denne læringsprosessen til Kolb. Kolb tok eksperter fra filosofiske pragmatisme, Sosialpsykologi og ekspert på kognitiv utvikling genetikk og epistemologi som bakgrunn for dette unike perspektivet på individuell læring og utvikling (Kolb 1984, s.41-42).

Med erfaring mener ikke Kolb nødvendigvis erfaring i seg selv, men hvordan en bruker erfaringer, reflekterer over dem og utnytter kunnskapen en tar til seg. Kolb så på hvordan kunnskap er et produkt av hvordan en kombinerer det å gripe erfaringer, og hvordan en deretter transformerer den erfaringen en har gjort seg. Kolb nevner også at det er viktig hvordan de to fasene kombineres, det er da ikke tilstrekkelig med en av fasene alene. En enkelt opplevelse er tilstrekkelig alene, men det er ifølge Kolb hvordan en reagerer basert på opplevelsen, eller erfaringen en gjør seg. På den andre siden er det ikke mulig å transformere først, for det må ha skjedd noe, eller være noe som skal transformeres. Det kan transformeres basert på en tilstand, opplevelse eller erfaring som individet må reagere eller handle på. Kolb har gjennom sin forskning kommet frem til at hvordan vi lærer er hvordan vi lever. En måte å forklare denne typen læring er gjennom *Learning by Doing*. *Learning by doing* handler om hvordan læring skjer gjennom å løse et praktisk problem og hvilken kunnskap en sitter igjen med etter å ha løst problemet (McLelland og Dewey 2008). Forskning og funn har gjennom årene flere ganger blitt fornyet og oppdatert, men utgangspunktet har vært det samme. Kolb skapte modellen “Experimental learning model”. En modell som tar utgangspunkt i fire faser som skulle hjelpe individer å identifisere hvordan de lærte gjennom erfaringer. De fire fasene

i modellen er; 1. Aktivitet, 2. Refleksjon, 3. Konseptualisering og 4. Applikasjon (Kolb 1984). For å forklare de fire fasene skal vi bruke Kolbs erfaringsbaserte læringsmodell (Figur 1) (Kolb, 1984; Kolb, 2007).



Figur 1: Oversatt Erfaringsbasert læringsmodell (Kolb, 2007).

Som vi ser, er det i utgangspunktet fire faser for modellen. Først er Hva skjedde? (Fakta), Andre er Hva erfarte jeg? (Følelse), tredje er Hvorfor skjedde det? (Funn) og fjerde er Hva gjør jeg videre?(Fremtid). Dette forklarer hvordan en i hodet går gjennom modellen når en opplever, eller erfarer noe. I følge Kolb vil en automatisk gå gjennom denne tankeprosessen hver gang. Dette gjør en for å få en forklaring på hva som har skjedd, eller for å få en bedre forståelse for hva en har opplevd. De fire stegene i læringsmodellen forklarer hvordan man tolker erfaringer gjennom konkrete erfaringer og abstrakte konseptualiseringer.

Læringsmodellen forklarer også hvordan en transformerer erfaringer gjennom hvordan en reflekterer over observasjoner eller hvordan en aktivt kan bruke eksperimenter.

Erfaringsbasert læring er da en prosess hvor en skaper kunnskap som involverer en kreativ spenning mellom de fire stegene i læringsmodellen. Individuer må kontinuerlig velge hvilket steg som skal brukes i en spesifikk læringssituasjon (Kolb, 1984; Kolb, 2007).

Kolb er ikke den eneste som har sett på dette med erfaringsbasert læring. Biolog professoren James E. Zull ga i 2002 ut sin bok *the art of changing the brain*. I denne boken forklarte Zull hvordan Kolbs erfaringsbaserte læringsmodell forklarte hvordan individet bruker hode for å lære basert på hvordan hjernen reagerer til ulike opplevelser. Kolbs arbeid og modell hjelper til med å forstå grunnlaget for hvem vi lærer fra, hvordan vi lærer og hva hensikten med læringen er. Kolb har gjennom sitt arbeid sett på hvordan individuelle læringsstiler henger sammen med hvilken måte vi tar til oss læring vi foretrekker, og hvilken stil som passer best i forskjellige situasjoner og hvilke miljø vi er i (Zull, 2002).

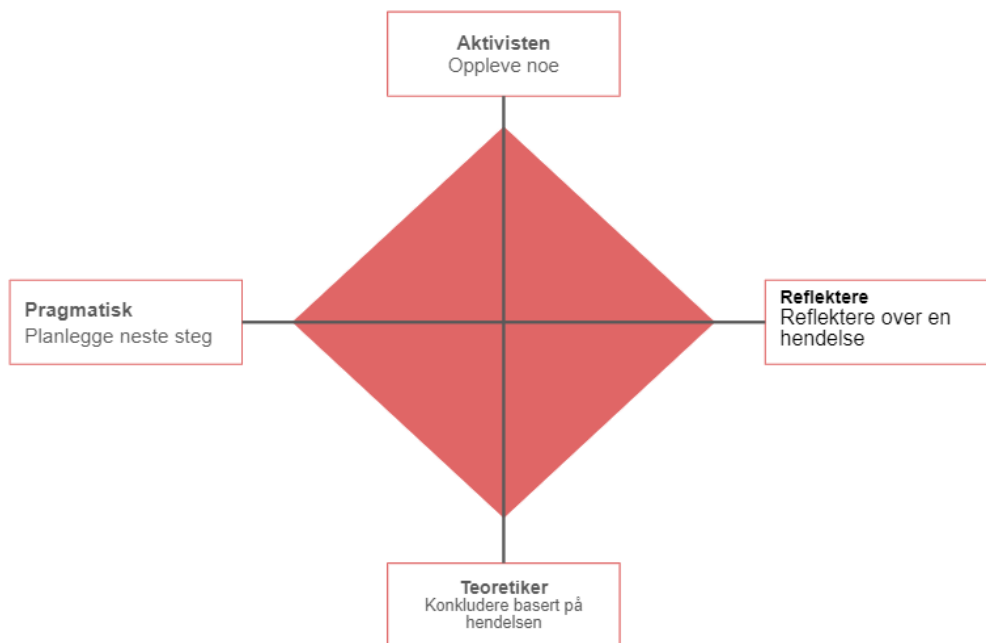
2.3 Læringsformer, -metoder og -preferanser

Nå som vi har sett nærmere på viktigheten av det å kunne tilby individuelt tilpasset opplæring, og vi har vært innom hvordan individet bruker egne erfaringer for å ta til seg kunnskap, skal vi nå se nærmere på hvordan en i praksis kan legge opp opplæringsløpet. Hvilke verktøy har en tilgjengelig og hvordan en kan legge opp opplæringen. Det finnes flere typer læringsformer, -metoder, -stiler og -preferanser. For å få et inntrykk kan vi bruke eksempelet tradisjonell klasseromsundervisning. En form for undervisning som en kjenner godt igjen fra egen tid i skolesystemet. Forelesninger hvor en sitter stille på plassen sin mens det blir presentert ny og gammel kunnskap, digital undervisning og kurs som etter covid 19 har blitt en økende trend og gruppearbeid. Andre former for læringsformer kan også være en-til-en arbeid, veiledning, applikasjoner, gamifisering, praksis eller quiz etc. Som en forstår er det et stort utvalg av læringsformer som kan brukes som læringsverktøy, men hvordan lærer flest, best mulig? For å se nærmere på læringsformer og -metoder har en valgt å se på ulike definisjoner av begrepene. Første referanse er Alan Pritchards bok *Ways of learning* fra 2017 hvor han ser på ulike måter å ta til seg kunnskap. Fra denne boken har en sett på definisjoner av begrep og ulike læringsformer. Pritchard (2017) så på en hel del ulike versjoner av begrepet blant annet disse tre.

- En spesiell måte et individ tar til seg kunnskap på.
- En metode for læring - Et individs foretrukne måte å tenke, prosessere informasjon og demonstrere læring.
- Et individs foretrukne metode for å ta til seg kunnskap og ferdigheter.

Utover Pritchard har eksempelvis forskerne Rita Dunn og Shirley Griggs i sin lærebok om lærestiler fra 2004, forklart begrepet lærestiler som en metode for hvordan vi konsentrerer oss, tar inn, bearbeider og husker nytt stoff. Det handler med andre ord om en stil og form som beskriver læringsbetingelser som gjør at de som tar til seg læringen, blir mer oppmerksom og læringen totalt sett blir mer effektiv og varig (Dunn og Griggs, 2004).

I følge Honey og Mumford (1992) er ikke foretrukket læringsform og -former satt i noe fast form, men vil være fleksibel basert på den informasjonen individet tok til seg. Honey og Mumford baserte sitt arbeid på arbeidet til Kolb fra 1987 og utviklet en egen lærestils modell (Figur 2). Modellen til Honey og Mumford var delt opp i fire dimensjoner. Dimensjonene var Aktivisten, refleksjonist, teoretikeren og Pragmatisten. Honey og Mumford mente selv om en kunne klassifisere innenfor hver dimensjon, hadde alle kjennetegn fra alle fire dimensjonene. Dette blir illustrert i figuren under.



Figur 2. Honey og Muumfords Lærestils modell (Honey og Mumford 1992).

Som en muligens har fått inntrykk av er det flere faktorer som går inn under dette med læringsformer og -stil. Basert på ulike utfordringer og individer læreren står ovenfor kan en basert på modellen legge opp, eller justere valg av læringsform. Hvordan eksempelvis lærere kan legge opp en læreplan eller plan for hvordan lære bort informasjon, og hvordan

ungdommer prosesserer informasjon skal en videre se på hvordan en kan legge opp opplæringen til å involvere flere sanser samtidig (Honey og Mumford, 1992).

2.3.1 12 Måter å lære på

For å se nærmere på ulike måter å lære på skal vi bruke pedagogisk terapeut Erica Warrens studier og teori. Warren er også en av flere teoretikere som har forsket på hvordan en best mulig kan nå ut med mest mulig informasjon. Hun har undersøkt hvordan flere lærere skal nå ut til flest mulig, opptil flere ganger. Warren har introdusert “the 12 ways of learning” hvor hun kategoriserte 12 ulike fremgangsmåter for å nå ut til flere studenter og elever. Om det var en kategori som fungerte alene, eller i kombinasjon med flere kategorier. For å gjøre det litt mer oversiktlig er de 12 kategoriene stilt opp i tabellen under (Figur 3). Tabellen bidrar med både forklaringer og eksempler på kategoriene. De 12 kategoriene var som følger:

Visuelt	De som lærer hovedsakelig gjennom visuell læring. Lærer optimalt gjennom observasjon. De liker å se det visuelt og stimuleres gjennom tabeller, figurer og bilder.	Stimuleres gjennom å se på tabeller, figurer eller bilder.
Auditivt	Tar til seg informasjon best gjennom å simpelthen høre etter	Høre etter på en forelesning, debatt, lydbok eller podkast.
Taktil	Denne metoden lar læreren involvere studentene gjennom å bruke følelser, eller manipulere objekter	Ta og føle på gjenstander, utføre eksperimenter selv, kopiere diagram og tabeller
Kinestetisk	Lære mens en beveger seg og aktiverer kroppen	Rollespill, studieturer, utføre interaktive eksperimenter
Sekvensiell	Lærer materiale gjennom å se en spesifikk rangering/oppbygning	Bryte ned informasjon til individuell data, Bruke tidslinjer og lage tabeller
Samtidig	Handler om å se det store bildet. Forstå bakgrunnen for et svar, og hvordan bitene henger sammen	Lage sammendrag, forklare hovedårsaker, skape kart med konsepter, bruke tidslinjer til å forstå relasjoner
Reflekterende og logisk	Her bruker en sunn fornuft for å løse et problem eller en utfordring.	Bruke tankekart for å løse et dilemma, tankekart, analysere data eller eksperiment. Skrive refleksjonsoppgaver.
Verbal	Denne metoden handler om å bruke stemme, snakke om et tema	Diskusjonsgrupper, tenke høyt, stille spørsmål til studentene, oppfordre studenter til å verbalt gå gjennom deres forståelse av informasjonen
Interaktiv	Lærer informasjon sammen med andre	Organisere gruppe debatter, gruppe arbeid, spørreundersøkelser, svare på spørsmål mens studentene jobber med oppgavene sine
Indirekte Erfaring	Lære fra andres erfaringer.	Se på når noen demonstrerer, lese biografi, lære gjennom andre
Direkte Erfaring	Gjennom deres egne personlige erfaringer	Utføre eksperimenter, studieturer eller praksis
Rytmsk og melodisk	Denne metoden bruker mønstre, melodi og rytme.	Bruke musikk i opplæringen, vise hvordan sanger kan høre sammen med kurset, bruke musikk for å sette stemningen, bruke musikk for å huske bedre

Figur 3. Oversikt over Warrens 12 ulike metoder (Warren, 2022, 2021)

Tabellen over viser hvilke kategorier som ifølge Warren finnes, og forklarer hvordan en kan utøve læringsformen og avslutningsvis hvordan det blir prosessert av mottakeren. Det er som man forstår en hel del forskjellige former og stiler en kan senere benytte seg av. Hva som

fungerer som beste praksis kan variere fra hvert enkelt individ. Warren mente at selv om en muligens ikke behersker alle de forskjellige metodene like godt, er det viktig å ha kunnskap om hvordan de forskjellige metodene fungerer og på den måten vite hvordan en enten kan legge opp, eller endre metode underveis, og videre forsikre seg om hvordan de yngste får et større utbytte. Det var spesielt tre ting Warren dro frem som viktige punkt når en skulle legge opp læringsplanen.

1. Forstå forskjellene mellom metodene,
2. Ha flere alternativer, bruk den som en føler flest mulig har utbytte av
3. Basert på kunnskapsnivået til de som skal lære, skal en gi de muligheten til å bruke den metoden de trives best med.

Dette forteller oss hva som kan være lurt å ha i tankene når en legger opp en lærings- og studieplan. I denne oppgaven her prøver en å bruke dette i en setting innenfor arbeidslivet. Warren forteller hvorfor det er viktig å ha kontroll på de forskjellige metodene som er mulig å ta i bruk. Dette vil mulig gjøre arbeidet med å sette opp en plan basert på de individene en møter, eller skal lære opp noe enklere. Kanskje vil den også øke muligheten for å være enklere å tilpasse planen fortløpende. Over tid vil en lære seg å kjenne individene som en skal lære opp, og det vil føre til at en etter hvert vil få kunnskap om hvilke ulike preferanser de ulike individene har. På denne måten kan man etter hvert legge opp både en hovedplan for hvordan en vil gjennomføre arbeidet, men også gjøre det mulig å ha eventuelle alternative løsninger for gjennomføring. Hvis en i forkant har lagt opp alternativer for hvilke metoder en kan bruke, vil det være enklere for den som styrer kunnskapsdelingen å være fleksibel i læringsprosessen (Warren, 2021: Warren, 2022).

Hva kan de forskjellige læringspreferansene være? Vi har sett hvordan det kan være en sammenheng mellom de læringsmetoder og -former med læringspreferanser. Videre i dette kapitlet skal vi gå litt mer inn på hva de forskjellige preferansene kan være, og hvordan de skapes.

2.3.2 Lærings Preferanser

Nå skal en se nærmere på forholdet mellom læreformer og -stiler med lære preferanser. I 2004 gjennomførte forskeren Loo en studie for å se om det var mulig å skreddersy opplegg som lærere kunne legge opp til med den preferansen studentene selv hadde. Loo baserte sin studie på Kolbs læringsteori og det er noen likheter mellom studien til Loo og denne masteroppgaven, men også en del forskjeller. En av de store forskjellene er ulike målgrupper.

Loos målgruppe var bachelorstudenter, mens denne masteroppgaven har som nevnt ønsket å se nærmere på ansatte i aldersgruppen som har valgt å jobbe i Clarion Norge, men uavhengig av ambisjonsnivå eller bakgrunnskunnskaper, nivå eller ambisjoner. Loo så på i hvilken grad studentene foretrakk de forskjellige stilene, eller metodene. For å gjøre det mer oversiktlig har en valgt å sette metodene i en tabell (Figur 4).

Metode	Hvordan
1	Lese printet materiale
2	Skrive lengre masteroppgaver
3	Delta i grupper
4	Gjennomføre større gruppe prosjekt
5	Løse caser
6	Prøver med svaralternativ
7	Holde presentasjoner
8	Lære forskjellige teorier
9	Løse praktiske oppgaver
10	Løse oppgaver
11	Analysere tekster
12	Gjøre kreative oppgaver

Loos 12 ulike preferanser for læring

Gjennom sin forskning tolket Loo seg til hvordan det var flest som foretrakk (9) løse praktiske oppgaver, (10) løse oppgaver og (3) delta i grupper. På den andre siden var det størst grad av studenter som foretrakk minst (2) skrive lengre semesteroppgaver, (7) holde presentasjoner, (11) analysere oppgaver. Loo fant ut det var minimale forskjeller mellom kjønn, med unntak av i den grad det var en større andel av de mannlige studentene som foretrakk å løse praktiske oppgaver. Loo merket seg også hvor lite forholdet mellom lærestiler og preferanser faktisk var. Anbefalingen Loo satt igjen med etter studiet var hvordan læreren, eller foreleseren som utførte kunnskapsdelingen burde ha kontroll eller være flink på å være fleksibel mellom de forskjellige stilene. Selv om denne studien som nevnt begynner å bli litt eldet, vil forhåpentligvis denne masteroppgaven kunne gi svar på hvor relevant den er i dag, og med den kommende generasjonen en har som målgruppe (Loo, 2004).

Så hvorfor er det viktig å ha kontroll på disse teoriene for denne masteroppgaven? Foretrukket læringsmetode kan komme av flere ulike faktorer, blant annet personlighetstype (Briggs and Myers, 1975). For å få et helhetlig bilde skal masteroppgaven og dette teorikapittelet helt avslutningsvis se nærmere på begrepet læringsarena. Da spesielt hvordan arbeidsplassen kan fungere som en læringsarena. I hvilken grad er arbeidsplassen en læringsarena for arbeidstakerne? Anser i det hele tatt målgruppen til oppgaven arbeidsplassen som en læringsarena etter endt skolegang?

2.4 Arbeidsplassen som læringsarena

For å svare på hvordan de yngste, og fremtidige medarbeiderne vil kunne påvirke opplæringsløpet i en organisasjon, skal vi i dette delkapittelet se nærmere på arbeidsplassen som en læringsarena. I dette kapittelet skal jeg se nærmere på om et individ i dag ikke kan anse seg selv ferdig utdannet en gang for alltid, Hvordan skal en arbeidsplass best mulig kunne fungere som en læringsarena? En læringsarena som drar nytte av både uformell og formell læring. Den uformelle læringen handler om å anerkjenne læringen som skjer rundt den formelle læringen. Uformell læringen handler om å være som en komplementær partner til det en lærer utover det formelle (Eraut, 2004).

Videre skal vi se nærmere på hva denne formelle læringen som oppstår gjennom en arbeidsplass som en læringsarena er? For å se nærmere på arbeidsplassen som en læringsarena bruker denne masteroppgaven en rapport fra Solberg og Steens 2020. Hovedpoenget i rapporten til Solberg og Steen var i den grad en ikke måtte glemme å se på arbeidsplassen som en læringsarena, ikke utelukkende arbeidsarena. Oppdraget for rapporten var å se hvordan arbeidsplassen i nyere tid var mer som en læringsarena, enn en arbeidsplass. Grunnlaget for dette var på bakgrunn av hvordan arbeidsplassen var en arena hvor en bruker store deler av tiden sin, er kreativ, produktiv, sosial og et sted hvor en ofte er i utvikling. Den økende og raske utviklingen av teknologi forteller hvordan arbeidsplassen i dag har mange av kriteriene for hvor det utvikles læring, og bestemmer i hvor stor grad om organisasjonen som helhet vil lykkes. Forskerne så nærmere på fenomenet livslang læring, og i hvilken grad det krever tilrettelegging, utvikling av innhold, ser på metoder og fordeling av kunnskap og ressurser.

For å få arbeidsplassen til å bli mer som en velfungerende læringsarena kom Solberg og Steen frem til spesielt seks punkter det er viktig å belyse:

1. Det var en liten del av opplæringen som var godt tilrettelagt. Her fant de i tillegg et arbeidsgiver- og leder potensial i bedre struktur, mål og bedre planer for strategiske kunnskapsbehov
2. Det fantes potensial for ledere å involvere tillitsvalgte når det gjaldt
 - A. Læringsplaner
 - B. Strukturere og organisere implementeringen av uformelle og formelle læringstiltak
3. Beherske digitale læringsmetoder var helt avgjørende for alle i organisasjonen.
4. Arbeidsgivere og ledere kunne ha mye å tjene på å utvikle presise mål, strategier og læringsplaner for bedre å kunne måle og kvalitetssikre utnyttelsen av ansattes læring
5. Ta hensyn til nåværende og fremtidige utfordringer
6. Unngå at læringstiltak blir tilfeldige, ressurskrevende og ender opp med lav utnyttelse

Gjennom deres rapport fikk de også et innblikk i hvilke læringsformer som ble bruk i organisasjonen. I hovedsak var det læring som foregikk gjennom refleksjon, kollegaveiledning, tverrfaglige nettverk, digitale plattformer og opplegg, kurs, utvekslingsmuligheter, og annen formell utdanning. (Steen og Solberg, 2020).

I dette teorikapittelet har vi gått gjennom individuell læring og erfaringsbasert læringsteori, kapittelet har også sett på hvilke typer læringsformer og -metoder som eksisterer. Kapittelet har vært inne på hvorfor det er viktig å ha kunnskap om flere forskjellige typer, og hvorfor preferansene til de som skal lære er viktig å ha kunnskap om. Fellesnevneren for mye av det som er belyst i dette kapittelet er i at en stor del av stoffet er basert på, og rettet mot skoleelever og studenter. Dette teorikapittelet gir et innblikk i hva masteroppgaven baserer seg på når det kommer til i hvilken grad, og hvordan individer bruker erfaring for læring, hva det vil si med tilpasset opplæring, ulike læringsmetoder og -stiler sammen med læringspreferanser for å danne et bilde av hvordan individer lærer. Basert på det dannes det et spørsmål; På hvilken måte er dette annerledes, eller ulikt i dag, fra tidligere generasjoner? Dette er spørsmål som er viktig å ta med seg videre i masteroppgaven. Denne oppgaven ønsker som nevnt å se videre på hvordan de yngste på best mulig måte kan gå gjennom prosessen fra elev/student til arbeidstaker. Videre i oppgaven skal en gå nærmere inn på Nordic Choice og spesielt merkevaren Clarion som case. Hvilke holdninger har de lederne

som lærer bort, og hvilken form for læring gir best utbytte på dagens, og fremtidens yngste kollegaer. Før vi kommer så langt skal vi se nærmere på hvordan en strategisk ønsker å se nærmere på i denne prosessen.

3.0 Metode

Gjennom kapittel 1.0 Innledning og 2.0 Teori har vi fått et inntrykk av hva denne oppgaven ønsker å gjøre. Hvorfor vi trenger ny kunnskap om preferanser og holdninger til de kommende generasjonene som starter i arbeidslivet. Hva organisasjoner må tenke på når de legger opp opplæringsprosesser og hvorfor denne kommende generasjonen skiller seg ut fra tidligere generasjoner. I dette metodekapittelet skal en ta for seg hvordan en har forsøkt å svare på hvordan organisasjoner kan forbedre sin egen kunnskapsutvikling. Metodekapittelet skal samtidig forklare hvordan masteroppgaven har blitt formet underveis og avslutningsvis ønsker en å dele hva en kunne ha gjort annerledes. Som temaet i masteroppgaven har vært inne på ønsker en å ta i utgangspunkt i temaet kunnskapsutvikling i en stor organisasjon. For å få best mulig svar på hvordan fremtidige kollegaer vil påvirke opplæringsløpet og hvilke justeringer vil ha påvirkning på organisasjonens generelle kunnskapsutvikling vil masteroppgaven bruke en triangulerings metode. Metodetriangulering oppnår en gjennom et eller flere fenomener studeres fra ulike synsvinkler og synspunkt. Dette gjør at den valgte problemstillingen vil bli belyst ved hjelp av to ulike metoder. I dette tilfellet har oppgaven gjort dette i form av en startet med å gjør en kvalitativ undersøkelse på ledere og direktører i Clarion Norge som har vært relevante. Relevant i form av de har hatt ansvar for flere av de yngste nye ansatte. For å oppnå en metode som er triangulert skal vi bruke spørsmål fra teori og den kvalitative undersøkelsen. Masteroppgaven starter med denne kvalitative fremgangsmåten for å få mer kunnskap om temaet, og hvordan statusen hos på hotellene er i dag, før en i etterkant utarbeidet et spørreskjema som ble distribuert til flere personer innenfor segmentet. Spørsmål som ble stilt til informantene finner en i (Vedlegg: 8.1). Den kvalitative intervjuguiden inkluderer spørsmål som går på størrelse og relevans i form av antall yngre medarbeidere ansatt ved informantens hotell for denne studien. Hvordan lederne har lagt opp sine opplæringsprosesser i dag, hvilke erfaringer de selv har opplevd i møtet med den nye generasjonen og hva slags ressurser trenger hotellene fra sentralt for å kunne forbedre sine opplæringsprosesser. Videre ble spørsmålene for den kvantitative (Vedlegg: 8.2) delen produsert gjennom samme teori, men innslag og tilbakemeldinger fra den kvalitative delen av

oppgaven. Den kvantitative spørreundersøkelsen stiller spørsmål som går på i hvilken grad de fikk og var fornøyd med sin egen opplæring i det de startet. I hvilken grad informantene foretrekker noen læringsformer over andre. Avslutningsvis ble de spurt om i hvilken grad de trives på arbeidsplassen og i hvilken grad de ser for seg en fremtid i bransjen.

Masteroppgaven tester da svarene fra de ansvarlige gjennom hvilke erfaringer og holdninger de yngste har. Dette har en gjort gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse på de yngste medarbeiderne.

De to fremgangsmåtene har jeg gjort for å se nærmere på hvordan ledere og direktører i Clarion Norge forholder seg til, og hvilken tilnærming de har i møte med yngre medarbeidere og kollegaer. Samtidig har en sett på hvilke motivasjonsfaktorer og holdninger de yngre medarbeiderne føler selv de har. Metode og strategi som har blitt valgt er for å svare best mulig på det overliggende spørsmålet, hvordan bør Nordic Choice og Clarion Norge legge opp sin kunnskapsutvikling. Både i form av å gi best mulig utgangspunkt til de andre medarbeidere, men også forsikre seg om kunnskapen som blir overført til medarbeiderne blir varig hos dem. Masteroppgaven har tatt i utgangspunkt å stille spørsmål som er mulig å forske på. Forske på i form av hvordan det gir mulighet til å innhente data som kan svare på spørsmålet når det møter virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.13)

3.1 Valg av metode

Masteroppgaven har sett på flere forskjellige metoder og potensielle fremgangsmåter som kunne bli brukt for å svare på oppgaven best mulig. Problemstillingen har satt noen føringer for hva slags forskningsmetoder som ville fungere best. I denne masteroppgaven har en valgt å bruke en triangulering som metode. Hvor en i første omgang har blitt gjort en kvalitativ undersøkelse på lederne, før det i andre omgang er blitt gjennomført en kvantitativ undersøkelse gjennom en spørreundersøkelse på de ansatte under 22 år. På denne måten er det mulig å se hvordan Clarion jobber i dag, hva fungerer bra, eller hvorfor fungerer noe ikke fullt så bra. Masteroppgaven ville i utgangspunktet gjort seg godt gjennom en kvalitativ metode med casestudie, men etter hvert som oppgaven ble til har en sett hvordan det muligens kunne gi mer kunnskap både basert problemstillingen, men også for caseobjektet hvis en gikk fra å ha oppgaven som en tradisjonell kvalitativ metode, til en triangulær metode. Dette har gjort at

en senere i løpet har sett hvordan oppgaven potensielt kan stå bedre om en kommer inn med en kvantitativ del i tillegg.

Hvis vi først tar for oss den kvalitative metoden med casestudie. Masteroppgaven har i første del valgt å bruke intervju og dybdeintervju som datakilde. Dette øke sjansen for å få naturlige svar fra ledere og direktører. For å svare best på hvordan dagens yngste – og fremtidige arbeidskollegaer vil påvirke opplæringsløpet fra et lederperspektiv har en sett det vil være gunstig å bruke semistrukturerte intervju. Dette er valgt for å kunne innhente svar og tilbakemeldinger som muligens hadde blitt oversett eller ikke blitt plukket opp om en hadde gått for et fullt strukturert intervju. Semistrukturerte intervju gir intervjuobjektene muligheten til å formulere egne svar, også utenfor det direkte spørsmålet, samtidig som det er mindre mulighet for intervjuobjektet blir påvirket spørsmålene eller generelle svaralternativ som i en undersøkelse (Jacobsen, 2015, s.125-130; (Grønmo, 2016).

Den andre metoden som er brukt, er bygd på den kvalitative metoden med casestudien. Det er blitt utviklet ved å legge til en kvantitativ tilnærming til deler av masteroppgaven. I denne delen har en gått bort fra både intervju og semistrukturerte intervju, men en har brukt spørreundersøkelse basert på kvalitativ data for å hente data fra flest mulig mennesker innenfor samme målgruppe. I motsetning til den kvalitative metoden vil ikke denne løsningen gi forklaring utover den verdien de spurte har gitt i spørreundersøkelsen. De som har svart har heller ikke hatt muligheten til å forklare med ord hvorfor de mener den verdien de har valgt, er den riktige verdien for dem. Gjennomføring av en kvantitativ undersøkelse gir i tillegg mulighet til å nå ut til et betydelig antall respondenter som igjen gir øker muligheten for å oppnå et mest mulig representativt utvalg innenfor segmentet. Undersøkelsen kan gi høy ekstern gyldighet som igjen gir et potensial for oppgaven og dens funn kan gjennomgå en generalisering av de funn som en kan dukke opp (Jacobsen, 2005).

3.2 Forskningsdesign og Casestudie

Når det kommer til forskningsdesign, eller strategien som er valgt for å løse forskningsspørsmålet har en som nevnt valgt en triangulerende metode. I en metodetriangulering ser en samme problem gjennom to forskjellige fremgangsmåter. Dette har en gjort for å kunne kontrollere gyldigheten og påliteligheten til både resultatet og konklusjonen i oppgaven. For å gjøre dette har en valgt å splitte opp i kvalitativ og kvantitativ

del for å få forklart hva en har gjort i de to forskjellige prosessene. Dette er i hovedsak en casestudie hvor en ønsker å undersøke en spesifikk organisasjon. Organisasjonene som er valgt er Nordic Choice. For å representere Nordic Choice har en valgt å se på Clarion Hotel som er en av flere grener innenfor Nordic Choice. Dette har en gjort da en mener det fortsatt kan ses på som representativt for andre hotell, både innenfor de forskjellige grenene i Nordic Choice, men også utover tradisjonell hotelldrift. Det kan mulig være en like aktuell studie i for organisasjoner i andre bransjer. Da denne masteroppgaven i utgangspunktet ser på hvordan en organisasjon kan øke kunnskapen hos sine ansatte gjennom en mer effektiv rettet opplæring. Effektiv rettet opplæring mot sine yngste myndige medarbeidere. For å øke potensialet for god data hentet inn har en valgt en så nøytral tilnærming som mulig, både når det kommer til valg av spørsmål, men også valg av informanter, spesielt i den kvalitative delen av oppgaven. På den kvantitative delen av oppgaven har ikke informantene i spørreundersøkelsen hatt tilgang på annen informasjon enn selve spørreundersøkelsen. Gjennom denne løsningen er håpet at tilliten til resultatet blir styrket, og at en gjennom prosessen har fått større innsikt og har fått reflektert og tolket prosessen på en ny måte (Leedy og Ormrod, 2015).

Valget om en casestudie ble valgt over enkelt-studie da jeg hadde større tro på bedre svar gjennom denne casestudie-løsningen, samtidig som det forhåpentligvis gir større helhetlig forståelse gjennom denne metodetriangleringen oppgaven har basert seg på

3.3 Utvalg og Intervju

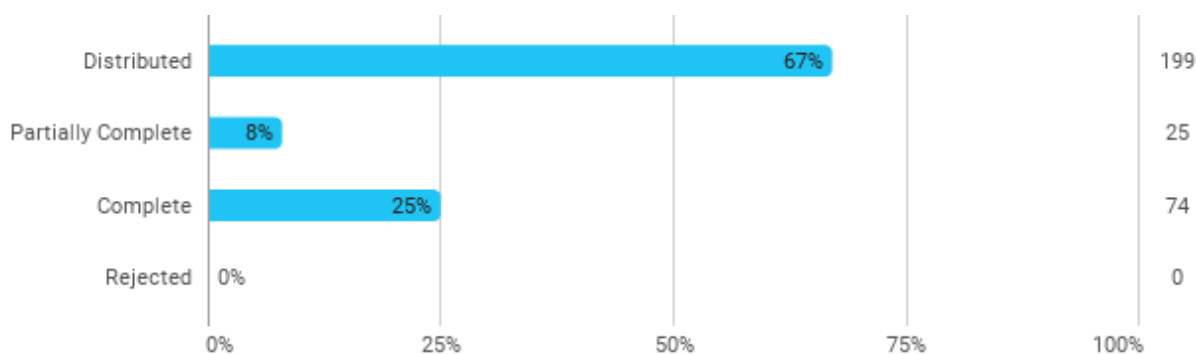
I dette delkapittelet skal en se nærmere på hvordan en kom frem til utvalget i de forskjellige prosessene, og hvordan en gjennomførte intervju og spørreundersøkelser. Tidlig i masteroppgaven ble det kartlagt hvor mange potensielle medarbeidere en kunne få tilbakemeldinger fra, og hvilken fremgangsmåte som ville være potensielt best for oppgaven. For å gjøre dette synligere har en valgt å dele det opp i to deler. Vi skal først ta for oss den kvalitative delen, før vi går videre til den kvantitative delen i andre omgang. Bakgrunnen for oppgaven har som nevnt vært tilgang på data og intervjuobjekt.

3.3.1 Kvalitativ del

I den kvalitative delen startet en med å se på Nordic Choice som case. En valgte tidlig å se utelukkende på Clarion Norge og med det ekskludere ansatte i Comfort, Quality, Clarion Collection og de uavhengige hotellene. Oppgaven har derfor valgt avgrense utvalget til å kun se på alle Clarion hotell som er i Norge. I Norge er det i dag 13 Clarion hotell. Det ble sendt ut forespørsel om dybdeintervju til alle hotell, men grunnet omfanget og manglende tidsressurser ble det besluttet å holde antallet intervjuobjekt til 6 stk. Det som var viktig var i den grad hotellene innenfor Clarion var ulike, og geografisk lokalisert over hele landet. Det resulterte i at det totalt ble gjennomført seks intervju av ledere i Clarion. Det ble lagt opp seks ønskede kriterier for å være *kvalifisert* til å la seg intervju: (1) Villighet til å la seg intervju, (2) Størrelse på hotell, (3) geografisk lokasjon av hotell, (4) hyppighet av utdanning og opplæring av nyansatte, (5) Erfaring fra å drive opplæring. Dette var som nevnt ingen krav, men et ønske. Et ønske for å få reelle tall var det en nødvendighet å ta med i betraktning da en skulle velge ut intervjuobjekt. Det er viktig å påpeke at intervjuinformantene i denne kvalitative delen ikke er anonyme, men informantene er konfidensielt. Basert på kriteriene over sto en igjen med 10 intervjuobjekt hvor store deler av Norge er representert, Fra Kristiansand i sør til Tromsø i nord. Selve gjennomføring av intervju ble gjort digitalt og en tildelte roller blant de som var involvert. I selve gjennomføringen av intervjuene var det en person som stilte spørsmål og snakket med intervjuobjektene, mens to personer skrev fortløpende referat. Utover dette var det også et forsøk på å bruke en «lyd til tekst» applikasjon. Denne hadde nok fungert bra på engelsk, men slet litt med norske ord, og da spesielt dialektord, på tross av dette var det noe fra dette automatiske referatet som ble med i transkribert intervju. De to referatene ble gjennomgått i fellesskap sammen med undertegnede som gjennomførte selve intervjuet for å se om det var noe som ikke var med. Som tidligere nevnt ble det gjennomført semistrukturerte intervju som ga intervjuobjektet muligheten for å dele informasjon som ikke nødvendigvis hadde kommet frem om en gjennomførte et strukturert intervju. På grunn av avstand og utfordringer tilknyttet Covid19 ble alle dybdeintervju gjort digitalt. Dette la opp til flere utfordringer, blant annet ville det vært lettere å *lese rommet* og kroppsspråket til intervjuobjektene om vi møttes fysisk. Løsningene ble en kort gjennomgang mellom skribenter og intervjuer i etterkant av selve intervjuet. Her delte de hvordan det gikk, hvilke følelser de hadde gjennom intervjuet og i hvilken grad en var fornøyd med prestasjonen til intervjuer. Intervjuene ble gjennomført på 7 dager, og dette sammen med spørsmål kommet frem i teorikapittelet, dannet grunnlaget for spørsmål som ble med i spørreundersøkelsen i den påfølgende kvantitative delen av studien.

3.3.2 Kvantitativ del

I den kvantitative delen av oppgaven var selektering noe forenklet. Innenfor avgrensningen til oppgaven, der utvalget kun bestod av informanter fra Clarion Hotell og kun de ansatte under 22 år ble spørreundersøkelsen sendt ut til 292 antall informanter. Svarprosenten utgjorde ca. 28% av utvalget. Før spørreundersøkelsen kunne sendes ut måtte det skaffes kontaktinfo og mailadresse til alle ansatte i masteroppgavens målgruppe. Spørreundersøkelsen ble sendt direkte ut fra SurveyXact til deres epost. Innebygd i verktøyet fikk de en varsling etter tre dager. For å øke antall tilbakemeldinger på spørreundersøkelsen allierte jeg meg med diverse nøkkelpersoner fra de forskjellige hotellene. Dette var ansatte i stillinger som hadde kontakt med målgruppen min. Dette kunne være alt fra direktører, hotellsjefer, avdelingsledere og *passion coacher*. Dette var ikke personer som selv skulle svare på spørsmålene og kunne derfor ikke påvirke resultatene på selve spørreundersøkelsen, men hjelpe til å øke svarprosenten. I første omgang brukte jeg Nordic Choice sin database for ansatte, I databasen filtrerte jeg ut de som var født før 1.1.2000. I databasen var det også tilgang på email til de ansatte. Grunnet målgruppen var det også naturlig å sende samme mail på SMS. Når informanten hadde svart på spørreundersøkelsen ville bekreftelses bildet dukke opp om de prøvde å svare på spørreundersøkelsen igjen. Dette var for å sikre at det ikke ville være mulig å svare på spørreundersøkelsen flere ganger. På denne måten ville en ikke risikere muligheten for individer til å kunne manipulere data. Jeg brukte nøkkelpersonene ved hotellene til å minne på de ansatte gjennom deres egne kanaler om å svare på spørreundersøkelsen som var sendt ut. Selve intervjuguiden ble først produsert basert på spørsmål rundt teoriene brukt, sammen med tilbakemeldingene fra dybdeintervjuene i den kvalitative forskningen. Det ble opprettet et dokument hvor jeg fortløpende la til og endret på spørsmålene som over tid ble til en spørreundersøkelse i SurveyXact. Denne ble testet på uavhengige testpersoner. Gjennom denne pretestingen ønsket en å få innsyn i hvorvidt spørsmålene var klare, enkle å forstå og i hvor stor grad spørsmålene føltes repeterende på testpersonene. Dette ga også et inntrykk av hvor lang tid en kunne anta spørreundersøkelsen ville ta.



Figur 4. Oversikt over tilbakemeldinger

Antallet ansatte som har svart gir gode tall og indikasjoner i datasettet. En av utfordringene med denne undersøkelsen er dersom det kan oppstå feil eller usikkerhet hos datautvalget. Usikkerhet gjennom blant annet misforståelser ved spørsmålene. Spørreundersøkelsen ga ingen mulighet for å oppklare eller hjelpe informantene ved en slik usikkerhet. Selv gjennom tiltakene som er nevnt ovenfor er det fortsatt ikke sikkerhet i hvor stor grad datautvalget er representativt for helheten av befolkningen, men det kan argumenteres for er svært representativt utvalg for helheten blant segmentet valgt i oppgaven. Alternativt kunne en vurdert å åpne den kvantitative spørreundersøkelsen til ansatte utenfor Clarion, eller Nordic Choice, men fortsatt gjerne holdt det innenfor hotellbransjen for å få data fra tilnærmet like relevante kilder.

3.4 Hvordan ble empirisk data analysert?

Empirisk data ble analysert i flere omganger. Først ble kvalitativ data analysert, så ble kvantitativ data analysert og til slutt så en de to opp mot hverandre. På grunn av oppgavens valg av metode var det naturlig å starte med å se hvordan statusen er i organisasjonen i dag. Dette ble valgt å gjøre gjennom å produsere kvalitativ undersøkelse rettet mot direktører, ledere og mellomledere ute ved hotellene i første omgang. Dette la sammen med teorien grunnlaget for utvikling og produksjon av spørreundersøkelsen oppgaven kommer tilbake til i den kvantitative delen.

3.4.1 Kvalitativ data

Den kvalitative dataen ble analysert gjennom å trekke ut svar fra dybdeintervju. Det var flere ting som kom frem som det ikke ble direkte spurt om, men som kom frem på grunn av at det

ble benyttet semistrukturert intervju. Dette ga intervjuobjektene mulighet til å dele svar som ikke nødvendigvis ble spurt om. I etterkant av intervju ble det brukt tid på å revidere referat og sammenligne de to referatene. Analysen av dataen ble gjort gjennom å se på likheter og ulikheter på svarene. De var naturligvis ikke like da alle informantene kom fra forskjellige hotell, men det var samtidig flere likheter. Videre ble data fra alle intervjuene sammenlignet og sjekket opp mot teorien fra teorikapittelet. Det var denne analysen som gjorde det mulig å produsere spørsmålene for spørreundersøkelsen som ble brukt i neste steg.

3.4.2 Kvantitativ data

Basert på antakelser, teori og datagrunnlag fra den kvalitative delen ble det produsert en kvantitativ intervjuguide som ble sendt ut på mail til de som var i målgruppen. Det var flere forskjeller på hvordan en legger opp og gjennomfører en kvalitativ undersøkelse og en kvantitativ spørreundersøkelse, men den største forskjellen fra den kvalitative dataen er at i den kvantitative delen var informantene fullstendig anonymisert. Data ble analysert gjennom å se på prosentandelen av svar på ulike spørsmål. Vi kan anta at datasettet vil være et godt bilde på generalisering, men kan ikke bli generalisert fullt ut. Spørsmålene var satt fra start, og ga lite til ingen mulighet for presisering, eller legge til svar fra de som ble spurt. Det kom også tidlig frem at en mangel på informanter å sende ut spørreundersøkelsen til kunne bli en utfordring. Spesielt da tidsrommet for en slik forskning var ugunstig. Et bedre tidspunkt å gjennomføre en slik studie ville muligens vært å gjennomføre denne delen av studien når det var flere i målgruppen ansatt, eller sende spørreundersøkelsen ut til personer i målgruppen på andre hoteller eller liknende bedrifter. I tidsrommet for denne masteren har det for det meste vært lavsesong for hotellene, og det viser igjen i det lave antallet ekstrahjelper og vikarer hotellene har ansatt. Det er tradisjonelt ikke en veldig travel periode for hotellene. En løsning ville vært å gjennomføre denne delen av studien i en periode hvor det var mer trykk, og flere i målgruppen ansatt. Uavhengig av dette er jeg fornøyd med å ha gjennomført denne delen av studien når den ble gjennomført, og håper den muligens kan være til hjelp eller støtte nå som en går inn i en tid hvor en skal ansette en del sommervikarer som skal gjennom onboardingsfasen selv.

3.5 Alternativ forskningsdesign

Denne oppgaven kunne blitt fullført basert på flere forskjellige forskningsdesign. Vi skal i dette delkapittelet se på tre alternative måter en kunne ha lagt opp studien.

Det første alternativet kunne vært å gjennomføre med samme triangulerende metode, men i motsatt rekkefølge slik at en gjennomført den kvantitative del først, før en gikk videre med den kvalitative delen i etterkant. En fjerde måte en kunne ha løst masteroppgaven med samme problemstilling på kunne vært og gått bort fra en triangulerende metode, og kun satt søkelys på det ene over det andre. På denne måten gått dypere inn i materiale på begge sider av spekteret.

Det andre alternativet kunne vært og gjennomført en forskning basert på aksjonsforskning. Da ville en kunne brukt dette designet gjennom å se på hvordan dagens yngste – og fremtidige arbeidskollegaer vil kunne påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon sammen, som likeverdig med andre involverte for å kunne samskape mulige løsninger (Karlsen, 2020). Dette kunne vært relevant for denne masteroppgaven på flere måter. Da kunne en ha gått inn i ett eller flere hotell og jobbet på lik linje med de ansatte. På denne måten ville det muligens kunne oppstå flere perspektiv basert på flere erfaringer, tanker og kunnskap. En slik løsning kunne skapt en felles forståelse og gitt de ansatte mer eierskap over samme problemstilling og tilhørende løsninger. En utfordring da hadde vært hvordan en må kunne beherske det å kunne tilrettelegge seg både som en samarbeidspartner i organisasjonen, samtidig kunne trekke seg ut for å tolke data og informasjonen som samles inn (Klev og Levin, 2009; Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015).

Et tredje alternativ som kunne vært høyst relevant for denne masteroppgaven ville vært som tidligere nevnt i kapittelet å dele studien opp, og gjort studien over lengre tid. Da kunne den kvalitative delen blitt gjort nå på våren, før en gjør del to, den kvantitative delen over sommeren. Det kunne da ha vært smart å ha ute spørreskjemaet over hele fellesferien. Da ville en fått flere tilbakemeldinger, og brukt lengre tid på analyse både før sommeren, men ikke minst brukt mer ressurser etter sommeren.

4.0 Presentasjon av funn og analyse

Nå som vi har vært gjennom både relevant teori og metode kapitlet for å forklare hvordan en har fått inn data, skal vi nå se på presentasjon av funn fra informantene samt analysere funn opp mot innledning og teorikapitlet. Da dette er en masteroppgave som ser på hvordan Clarion Norge kan øke sine ansattes kunnskap og bedre opplæringsprosessen gjennom en mer effektiv rettet opplæring mot sine yngste medarbeidere har det vært naturlig å se på hva dagens yngste medarbeidere selv tenker. Ved hjelp av både innledningen og teorikapitlet skal jeg gå igjennom data fra den kvalitative datainnsamlingen. Da jeg i denne masteroppgaven i hovedsak er interessert i tilbakemeldingene fra den kvantitative målgruppen, hvor spørsmålene de besvarer blant annet er basert på tilbakemeldinger fra lederne, vil det ikke bli fokusert like grundig på analysen i denne første delen av kapitlet. For å gjøre denne første delen mer oversiktlig har jeg valgt å kategorisere spørsmål og svar fra informantene i 4 kategorier. Kategoriene er: 1. Generelt, 2. Individuelt tilpasset opplæring, 3. læringsformer og metoder og 4. arbeidsplassen som læringsarena. Oppgaven har valgt å kombinere presentasjonen av funn og analyserer fortløpende, basert på den data og tilbakemeldinger en har fått fra forskjellige informanter. Valget om å presentere funn og analyse fortløpende er grunnet tilbakemeldinger og data fra de kvalitative intervjuene var sentrale ved produksjonen av intervjuguiden til den kvantitative forskningen

I delkapittel som går på den kvantitative fremgangsmåten skal en som tidligere nevnt se på spørreundersøkelser fra de yngste medarbeiderne i organisasjonen. Her igjen har en valgt å fortløpende presentere funn og analyse gjennom data som er oppdelt i kategorier. Dette betyr at spørsmålene informantene måtte svare på var i kategoriene individuelt tilpasset opplæring, læringsformer og metoder og til slutt arbeidsplassen som læringsarena. Igjen blir delkapitlet kort oppsummert, før en større evaluering av bolkene opp mot hverandre foregår i kapittel 5.0. Før oppgaven kommer så langt skal en først se på den kvalitative fremgangsmåten.

4.1 Kvalitativ forskningsdel

I første del av denne forskningen ble det som nevnt gjennomført seks dybdeintervju av ledere i Clarion hotell over hele Norge. Fra Kristiansand i sør til Tromsø I Nord. I denne prosessen

ble intervjuguide (Vedlegg 1, kvalitativ intervjuguide) benyttet. Her var det spørsmål om hvordan hotellet så på onboarding og opplæringssituasjonen i dag, samt tanker og ønsker om hvordan dette kunne bli løst i fremtiden. Hovedgrunnen for å gjennomgå denne kvalitative delen var som nevnt for å legge opp spørsmålene til den kvantitative delen som kom i etterkant. Dette gav rom for åpne spørsmål og hvilke tanker informantene hadde rundt ord, uttrykk, teorier og hvordan det i dag fungerte på deres hotell. Det var ikke alle informantene som hadde kunnskap eller informasjon over alle avdelingene på hotellet, men det ble ivarettatt ved å ha informanter fra flere hotell, avdelinger og stillinger. Dette delkapittelet viser til utdrag av svar fra informantene en har hatt.

For å gjøre det mer oversiktlig videre i oppgaven har en valgt å forenkle kontrollen over informantene gjennom å kode om navn til hotell de var ansatt ved og nummerert informantene. Som nevnt i kapittel 3.3.1 er informantene ikke anonyme, men det er konfidensielt og blir videre kun omtalt som «*informant nr. X*» For å gjøre det har en valgt å sette opp en tabell for å bedre ha oversikt over de forskjellige informantene.

Hotel	Informant
Clarion Tyholmen/Arendal	Informant 1
Clarion Gardermoen	Informant 2
Clarion Bergen Airport	Informant 3
Clarion Ernst/Kristiansand	Informant 4
Clarion The Edge/Tromsø	Informant 5
Clarion Bergen	Informant 6

4.1.1 Kategori 1 Generelt

I denne delen var det konkrete personlige spørsmål om navn, alder og stilling. Det ble ikke spurt om hvilket hotell de jobbet på da det allerede var klart før intervjuet startet. Det ble riktignok bekreftet av informanten helt i starten av intervjuet. Det ble videre spurt om grunnleggende info i forhold til dem selv og hotellet de er ansatt ved. Dette var spørsmål som

størrelse og antall rom, antall ansatte og antall ansatte i aldersgruppen under 22 år. En av faktorene som gjorde informantene ekstra interessante å intervjuer var den store aldersforskjellen på lederne. Den yngste informanten var bare 23 år og forholdsvis fersk som leder, mens den eldste informanten var 57 år og hadde lang erfaring både som leder, men også i hotellbransjen generelt. Forskjeller i alder hos informanten og hvilket hotell de var fra ga et godt innblikk med flere forskjellige perspektiv. Nordic Choice har en stolt historie for å gi unge lovende mulighet i lederstillinger. Dette kommer tydelig frem i intervjuene og flere av lederne var i det yngre siktet. Selv om det var forskjellige hotell på tvers av hele landet fikk et inntrykk av den grad de jobbet i samme organisasjon gjennom valg av ord og bruk av diverse digitale verktøy. I intervjuene kommer det frem at Nordic Choice har over lengre tid hatt et rykte for å gi sine yngre talenter muligheter som ledere og dette kan være en av faktorene for hvordan organisasjonen i sin helhet har vært ledende innenfor innovative- og digitale løsninger. En annen, mer nærliggende faktor kan være det faktum at organisasjonen har opprettet et eget selvstendig selskap som utelukkende jobber for fremtidsrettede løsninger og digitalisering. Hovedfunksjonen til dette selskapet er å “kunne gjøre gjesters liv lettere på måter vi i dag ikke engang kjenner” (Stordalen, 2019). Dette har båret frukter i form av at organisasjonen var tidlig ute med selvbetjente inn- og utsjekk løsninger. Hotellkjeden var også en av de første i verden som kunne tilby digitale nøkkelkort og chat med resepsjonisten gjennom gjestens egen mobil (Holt, 2015; Hsmai, 2018).

Informantene var bred enighet om at en miks i aldersgrupper var positivt både for det sosiale miljøet, men også den generelle påvirkningen de ulike aldersgruppene hadde på arbeidsplassen. På spørsmålet om hvordan informantene opplevde hvordan ulike aldersgrupper påvirker din arbeidsplass svarte den yngste informanten, Informant 4: *Det er veldig gøy, positivt at det er en sånn miks i aldersgrupper på arbeidsplassen. Det er en veldig fin flyt på arbeidsplassen mellom aldersgruppene. De ansatte tar litt forskjellige roller og passer på hverandre.* mens den eldste informanten, Informant 3: *Det påvirker det sosiale miljøet til det positive, og det er en berikelse for arbeidsplassen.* Dette støttes av Loveleen Brenna gjennom hennes bok «Mangfoldsledelse: Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn». Her belyser hun hvordan mangfoldet kan være et konkurransefortrinn, uavhengig av hvilket mangfold det er siktet til. Et mangfold basert på innlemmelse av generasjons mangfold som det blir sett nærmere på i denne oppgaven kan ha positiv påvirkning på totalproduktet. Brenna nevner hvordan jo større forskjeller det er blant de ansatte, jo større er sjansen for ulike verdier, preferanser og verdensbilder blant individene.

Ifølge våre informanter har mangfoldet i alder stor positiv innvirkning på teamet. Basert på informasjonen hentet ut ifra intervjuene kan man til en viss grad anta at mangfoldet kan være en av flere faktorer som påvirker i den grad de ansattes er lykkefølelse på jobb. Noe som vi så viktigheten av i innledningskapittelet og studier gjort av blant andre Deloitte og Wallups studier (Deloitte, 2014; Wallup, 2015; Brenna, 2018).

Denne kategorien ga en pekepinn på i hvor stor grad hotellet til informanten var aktuelt, eller relevant for videre deltagelse. Spørsmålet som kom frem av denne kategorien, og senere ble benyttet i intervjuguiden var hvordan de yngste medarbeiderne var enig, eller uenig i ledernes tanker rundt effekten av ulike aldersgrupper på deres arbeidsplass. I utgangspunktet var hotellene veldig åpne og svarte på de spørsmål som ble stilt. Det var flere informanter som nevnte at målgruppen for denne studien gjerne var litt liten, eller ikke til stede på deres hoteller. Som tidligere nevnt viste flere av informantene på ettervirkninger av Covid19, og det var et dårlig tidspunkt for en slik studie da det ville vært enda mer aktuelt midt under høysesongen. I høysesongen er det naturligvis større behov for å bruk av ekstrahjelp, som ofte er yngre og ville vært aktuelle for denne studien. På den andre siden kan en si tidspunktet når studien er gjort kan være mer representativ da en vil være klar til å ha noen tanker om hvordan en kan lære opp de som vil starte til høysesongen i sommer 2022. En kan da forberede seg bedre enn hva en muligens har gjort tidligere. Tidspunktet for studien var også mindre travel for de ansatte og de ville derfor ha god tid og mulighet for å svare på spørsmålene mine. Hadde det blitt gjort midt på sommeren ville det vært utfordrende gjennom ferieavvikling og det ellers høye tempo på hotellene. En mulighet, dersom jeg skulle gjort noe annerledes kunne vært og gjort del 1 av denne studien før sommeren, og del 2 under sommeren. Med de refleksjonene og spørsmålene en skulle ta med videre fra kategori 1, går vi videre til kategori 2 som går mer inn på informantenes tanker og holdninger rundt dette med individuelt tilpasset læring.

4.1.2 Kategori 2 Individuelt tilpasset læring

I denne kategorien ble spørsmålene mer rettet mot informantenes holdninger mot individuelt tilpasset opplæring. I denne fasen var det relevant å se på hvordan informantene nevnte både opplæring i en fase tilhørende onboarding, men også informantens tanker rundt videreopplæring, den daglige opplæringen, og oppfølgingen av de ansatte. Kategorien stilte spørsmål som spurte om i hvilken grad individuelt tilpasset opplæring var et fokusområde i

dag, deres erfaringer rundt tilnærminger til ulikheter blant individer i opplæringsfasen. Var denne tilnærmingen basert på alder eller andre varierende faktorer som kjønn og kulturbakgrunn. Informantene fikk spørsmål om hvordan de mente flest mulig tok til seg stoff best mulig og hvilke egenskaper lederne så etter i en onboarding- og intervjufase hos aktuelle ansatte. Avslutningsvis ble informantene spurt hva deres egne holdninger for og imot ekstrahjelper, og i hvilken grad disse personene fikk lik oppmerksomhet i opplæringsfasen. Jeg valgte å stille dette spørsmålet sent i intervjuet for at ikke informantene skulle tenke at dette *bare* handlet om ekstra personell, men handler mer generelt om alle nyansatte. Dersom spørsmålet hadde kommet tidlig i intervjuet kunne dette muligens påvirke responsen på resten av spørsmålene.

Nå skal vi se hva det empiriske materialet sier om graden av individuelt tilpasset opplæring. Fra teorikapittelet så vi hvordan tilpasset opplæring er et fokusområde gjennom deres skolegang, men i hvor stor grad er det et fokusområde når en kommer ut i arbeidslivet og vår case Clarion Norge? Ut ifra svarene som kom frem i intervjuene var det tydelig at det ikke var lagt opp noe individuelt tilpasset opplæring for de ansatte. Videre kom det frem at det som regel var en opplæringsprosess som var lik for alle, spesielt innenfor hver avdeling. På tvers av avdelingene var det flere ulikheter. Det var bred enighet hos informantene at det å bruke ekstra tidsressurser på individer muligens var det nærmeste de kom til et individuelt tilpasset opplæringsløp. Samtidig kom det fra flere informanter at ressurser innenfor tid var en stor mangelvare. Et paradoks her er hvordan nesten samtlige informanter var enig om hvordan det måtte brukes mer tid på både opplæring og oppfølging av de ansatte. Fra lederne ute på hotellene var det tydelig at de mente kostnadene dette ville medføre var mer enn verdt det i det lange løp. Utover dette mener informant nr. 4 at det må brukes mer ressurser både sentralt og lokalt på denne fasen og at mye av ansvaret ligger på individene selv i opplæringsløpet. Informanten gav tydelig uttrykk for at grad det var opp til de ansatte selv å ta ansvar for manglende informasjon og ny kunnskap de måtte behøve for å gjennomføre oppgavene eller var usikker på. *“Det settes krav i starten av opplæringsløpet for hva den ansatte skal lære. De blir også gjort oppmerksom på at de ikke skal forventa at alt av info blir servert, men det krever en egeninnsats.”*. Noe som stemmer godt med vår gjennomgang av den erfaringsbaserte læringsprosessen. Kolb (1984) nevner i sine fire steg for læring hvordan prosessen i hjernen fungerer for hvert individ, og hvordan vært individ selv må ta ansvar for å ta til seg læring av de erfaringene en gjør seg i opplæringsløpet, så vel som generelt i arbeidslivet. Videre i denne kategorien fikk en også se klare ulikheter på hvordan prosesser

gjøres på de forskjellige hotellene. Spesielt når det kom til spørsmål rundt ekstra-/tilkallingsansatte. Informant nr. 4 var helt tydelig på at: “ingen ekstrahjelper burde jobbe alene, men ha jobbet sammen med flere mer erfarne ansatte.” På en annen side fortalte informant nr. 6 at dersom ekstrahjelpene skulle jobbe alene måtte de sitte inne med samme kompetanse som fastansatte. “Deltidsansatte eller tilkallingshjelper skal ha akkurat den samme kompetansen som de som jobber her fast”.

Denne kategorien produserte spørsmål videre i forskningen som gikk rundt hvor stor grad de ansatte selv følte det var individuelt tilpasset, i hvilken grad de var klar over alt de skulle lære i løpet av opplæringen. Hvordan de selv mente de tok best til seg ny kunnskap, og hvilke egenskaper de selv mente var viktig i møtet med en ny arbeidsplass. Avslutningsvis dukket det også opp spørsmål som gikk på hvordan de så på oppmerksomheten ekstrahjelper og deltidsansatte fikk i opplæringsløpet. Det er selvsagt at dette også i stor grad påvirkes av i hvilken avdeling, og hvilket formål stillingen har. Dette er en også innpå i den kvantitative delen av forskningen. Utover dette nevnte også Informant 5 *“Utover tilpasning for alder, er det viktig å ta i betraktning personlighet, kjønn og kultur som minst like viktige faktorer for grunn for tilpasning”*. Selv når det ikke er like relevant innenfor en arbeidssituasjon som i de tilfellene her, stemmer dette ganske godt med hvordan det norske skolesystemet ønsker å tilpasse sin opplæring. Opplæring tilpasset den enkeltes forutsetninger og evner (Opplæringsloven, 1998).

Når vi ser tilbake på hvilke kostnader som ifølge blant annet Haaland (2019) var forbundet med feilansettelser, mener informant 5 at det kan være litt feil fokus også. At det brukes store ressurser på onboarding, opplæring og utdanning av nyansatte, men at man kanskje glemmer litt av de eksisterende ansatte og hvordan man kan ta bedre vare på- og utvikle dem som har vært der en stund også. Innledningsvis ble det nevnt at kostnader rundt det å ansette feil medarbeidere påfører organisasjonen høye kostnader. Samtidig forteller flere av informantene at situasjonen de siste åra har resultert i at flere har hatt mindre fokus på opplæring, og onboardingfasen. En kan se tydelige sammenhenger mellom hvordan en har sett på utgifter for organisasjoner, og viktigheten av et velfungerende onboardingsprogram, samtidig som en er åpen og ærlig på den grad det ikke har vært en prioritet i tiden som har vært. I tiden fremover virker det som et åpenbart ønske fra samtlige av informantene om å bruke mer tid og ressurser på deres onboardingsprogram. Fra teorikapittelet har vi sett hvordan onboarding

og tilfredshet på arbeidsplassen påvirker hverandre. I tillegg var det et ønske fra informantene å ha mer søkelys og sette mer pris på de eksisterende ansatte (Bauer, 2010; Watkins 2019)

Den neste kategorien ble i den kvantitative undersøkelsen omdøpt til “*Din Opplæring*”. Dette for å gjøre den mer relevant og mer forståelig for informantene i kvantitativ undersøkelse. Spørsmålene som ble produsert på bakgrunn av teori og data fra dybdeintervju med informantene baserte seg på målgruppens første møte med Clarion og Nordic Choice. For de ansatte som var litt mer erfarne ble det trukket frem spørsmål som baserte seg på hvordan de følte den daglige oppfølgingen fungerte for dem selv, eller om de i det hele tatt følte de hadde noe form for oppfølging. Informantene her nevner nesten enstemmig at det ville være et spørsmål om økte ressurser for dette området, men hvordan vil det bli tatt imot av målgruppen? Hvordan burde en legge opp en slik satsning på noen som potensielt har det på samme måte som generasjon Z. På samme måte som Milleniums generasjonen ble beskyldt for å ha et større oppmerksomhetsbehov, kan det samme nevnes for denne neste generasjonen som er målgruppen til oppgaven? Er dette noe ungdommene selv føler på? Blir deres høye oppmerksomhetsbehov dratt med videre i arbeidslivet? Og hvordan påvirker dette deres ønske og trengsel etter et høyere individuelt opplærings fokus (Schroth, 2019).

4.1.3 Kategori 3 Læringsmetoder og -former

I informantenes nest siste kategori kom intervjuguiden inn på temaet Læringsmetoder og -former. Fra informantene kom det en hel rekke forskjellige læringsformer og -metoder. Ved å slå sammen de fleste tilbakemeldingene fra informantene ble det nevnt;

Klasseromsundervisning, avdelingsmøter, digitale kurs, fadder-/mentor løsninger, case-trening, manualer, learn by doing, learn by showing, show and tell etc. Det som kom frem fra denne kategorien var hvordan det er satt i gang tiltak sentralt for å oppdatere og fornye den digitale opplæringen i Nordic Choice. Selv om dette er tiltak som kommer fra sentralt hold, er det muligheter for hvert hotell å gjøre lokale tilpasninger.

De fleste informantene var enig om tradisjonelle løsninger med manualer og instruksjoner var på vei ut. Det var også enighet om hvordan man burde fokusere på en Learning-by-doing metode. Learning-By-doing er veldig relevant når vi har sett på Kolbs teorier om hvordan en lærer basert på erfaringer en gjør seg selv. Denne metoden sikrer den ansatte i å gå gjennom alle de fire fasene i modellen til Kolb. 1. Den ansatte opplever noe(fakta), 2. Den ansatte

reflekterer rundt det som skjedde(følelse), 3. Hvorfor skjedde det (Funn)?, 4. Hva gjør jeg videre (Fremtid). På denne måten vil den ansatte kunne ta til seg kunnskap som gir føringer for hvordan den ansatte bør reagere neste gang en kommer opp i den samme, eller en liknende situasjon. Det var riktignok ikke alle informantene som var like enig om hvordan en learning by doing metode var det som lønner seg best. Her skilte Informant nr. 6 seg ut med å være mer interessert i en Show-and-tell variant. I løpet av samtalen ble det klart i den grad det kanskje var mer en *Show, tell and do* variant som var det reelle, men informanten gjentok flere ganger *show and tell* løsningen var det som fungerte best for informanten. Utover dette var alle informantene enige om det i stor grad er digitale løsninger som er veien fremover.

Da de ble spurt om det fantes noe *plan-b* løsninger for opplæringsløpet og metodene var det i stor grad ikke noe særlig fokusområde for informantene. Det som gikk igjen var hvordan Plan-B løsningen var enten å gi de ansatte mer tid, eller som Informant nr. 3 nevnte var det lederne selv som ble en eventuell plan-b løsning. Når en ser tilbake på Warrens studier kunne det vært en mulighet for flere hotell å sette opp en oversikt over hvordan opplæringen skal foregå, hvilke tiltak en kan benytte om arbeidstakeren i opplæring ikke utvikler seg slik en hadde sett for seg. Det kunne i det minste vært en tanke for lederne å være klar over de muligheter som finnes for å komme i mål for arbeidstakeren. Nordic Choice ble generelt sett på av informantene som et nytenkende og en utviklende organisasjon. En organisasjon som var flink til å vri seg og tilpasse seg eksterne faktorer. Informant nr. 6 nevner eksempel for hvordan Nordic Choice hadde kommet seg gjennom et nylig virusangrep (Danielsen, 2021), og hvordan organisasjonen som helhet var effektive når det både gjaldt kommunikasjon, men også forslag til midlertidige løsninger. Et annet eksempel er da det i slutten av 2021 og starten av 2022 ble innført nasjonal nedstengning. Fra tidligere nedstengninger ble det denne gangen ordnet med lønnsstøtteordning for en kort periode. Formålet med denne ordningen var å legge til rette for hvordan arbeidstaker fortsatt kunne være i arbeid, men arbeidsgiver skulle i gjengjeld sette fokus på kompetansebyggende aktiviteter. Dette, sier informant nr. 6 løste Nordic Choice gjennom en rekke nasjonale og interne kurs på tvers av avdeling og stillinger hos de ansatte. Det ble på kort tid satt sammen en rekke digitale kurs som var åpne for alle ansatte i Nordic Choice. På denne måten kunne en prøve å snu den negative påkjeningen nedstengingen var, til noe positivt for hvert enkelt hotell.

Fra denne kategorien dukket det spørsmål om hvilke læringsmetoder målgruppen kjente til, hvilke de foretrakk og i hvor stor grad de selv var fornøyd med deres eget opplæringsløp. Det

ble også spørsmål rundt hvilke tiltak målgruppen kunne utnytte for å få bedre forståelse av det de skulle lære. De fikk også et spørsmål om det var spesielle læringsformer de ville se mer av i fremtiden. En har gjennom denne studien har sett hvordan samtlige informanter var inne på en eller flere av Warrens 12 ulike fremgangsmåter for å nå ut til flere. Informant nr.2 fortalte at han hadde belyst sin bekymring innenfor mat og serverings fagene ved hotellet *“Trenden er at det er færre og færre som ønsker å ta fagbrev innenfor kokk- og servitørfaget”*, Denne belysningen støttet informant nr.5 *“Jeg er forferdet over at resepsjonsfagets fagbrev skal avvikles”* Dette hadde informant nr.2 et forslag på løsning gjennom i den grad organisasjonen muligens kunne tilby felles intensivkurs/ intern fagskole. Dette ønsket informanten å gjennomføre gjennom å samle interesserte ansatte fra forskjellige hotell for å kjøre et selvprodusert kurs på tvers av hotellene innenfor organisasjonen. For igjen å kunne gå opp til fagprøven i etterkant. Et eksempel på et slik intensivkurs innenfor F&B (*Food and beverage*) var en F&B-skole Et kurs som kunne bidra for å øke kompetansen til kokker og servitører slik at de senere kunne gå opp til en eventuell fagprøve. Dette fungerer selvsagt mindre bra innenfor resepsjonsfaget, da det skal avvikles som fagprøve, men kunne vært en mulig løsning for fag som det fortsatt gjennomføres fagprøver i. Det hele resulterte i noen spørsmål om i hvor stor grad det kunne være noe de yngre ansatte hadde satt pris på, og tatt utnyttelse av om det var et reelt tilbud i dag. Som vi spesielt så gjennom Warrens 12 ulike metoder for læring er det i dag mange mulige måter å gjennomføre opplæring og utvikling av de ansatte, også i Nordic Choice. Det er ulike metoder som blir brukt på de ulike hotellene, med ulike preferanser hos lederne. Det er et spennende tema vi skal ta videre i den kvantitative delen og se om de yngste ansatte har like stor spredning i deres egne preferanser. Er det som Informant nr. 5 sier *“Vi må ha mer 1 til 1 utdanning”*, eller som informant 1 nevner *“Fadderløsninger”* som faller best i smak hos de ansatte? Vil en gjennom slike fremgangsmåter sikre seg at de ansatte går gjennom de fire stegene for læring? Hvordan kan en kombinere de forskjellige fremgangsmåtene, samtidig som en gir de ansatte muligheten til å skaffe seg kunnskap gjennom erfaringene de gjør seg når de er på jobb?

Det som er sikkert er at gjennom Covid19 har det i større grad blitt fokusert på digitale løsninger, men er slike løsninger like populære hos de ansatte, eller er det bare på grunn av tilgjengeligheten de siste årene at bruken av slike løsninger har skutt i været? Som vi så i innledningen har blant andre Seemiller og Grace gjort studier som viser hvordan drastiske endringer innenfor et program, en prosess eller organisatoriske prioriteringer påvirker dem endringen gjelder. Det må være forståelse for hvordan den kommende generasjonen tenker,

og fungerer. Denne generasjonen er en generasjon som har et stort behov for å møtes, og noe de setter stor pris på. En organisasjon må være transparent og være åpne om problemer og utfordringer en står ovenfor. Denne generasjonen ønsker å være med, og ønsker å påvirke. Dette gjelder i stor grad også når det kommer til hvordan en som organisasjon legger opp opplæringsløp med tilhørende læringsstiler og -former (Seemiller og Grace, 2016).

Kategori 3 om læringsmetoder- og former har gitt et bedre inntrykk over hvordan lederne tenker rundt og hvilke holdninger de har til hvordan en kan løse opplæring i praksis. Det som kommer frem fra informantene er på hvilket nivå dette er individuelt, og ulikt fra hotell til hotell. Sentralt har vi fått høre hvordan det er investert i nye opplæringsverktøy som skal brukes i hele organisasjonen. Dette vil muligens øke og over tid skape mer likhet uavhengig av hotell. Samtidig har en fått inntrykk over hvor ulike hotellene i praksis er. Det har kommet frem hvor utfordrende det kan være å produsere et opplæringsverktøy som skal fungere for alle, overalt. Dette verktøyet de etter hvert har begynt å bruke kalles Motimate, og er ikke bare i bruk i Clarion Norge, men hele organisasjonen Nordic Choice, i hele Norden. Motimate er et digitalt opplæringsverktøy som gjør en forenkling av arbeidsoppgaver og tilbyr engasjerende trening. Motimate er tatt i bruk av blant annet DNB og Tusenfryd (Giske, 2018; HR Norge, 2020). Hvordan er dette tatt imot av målgruppen? Det er ingen spørsmål fra denne kategorien som spør direkte om Motimate, men mange av spørsmålene baserer seg på hvordan dette blir løst i Motimate. På denne måten vil en få et inntrykk av i hvilken grad det har vært, og kan forventes å bli fremover.

4.1.4 Kategori 4 Arbeidsplassen som læringsarena

Den siste kategorien informantene skulle gjennom var arbeidsplassen som læringsarena. For å virkelig komme inn i kategorien ble det først stilt et åpent spørsmål om hva deres definisjon av begrepet Livslang læring var, og hva de la i ordet. De måtte også gruble på hvordan de så sin egen arbeidsplass som en læringsarena. I hvilken grad følte informantene på resultatene fra Steen og Solbergs rapport, spesielt med tanke på Steen og Solbergs seks punkter? Fra tidligere i svarene fra informantene er det tydelig at det har vært et økende fokus på digitale løsninger rundt opplæringen. Det er det mulig å trekke konklusjoner av, basert på i hvilken stor grad organisasjonen har tatt hensyn til nåværende og fremtidige utfordringer. Dette er kanskje veldig aktuelt i lys av Covid19. Det som en muligens kan hente mer på er det siste

punktet til Steen og Solberg som sier en skal unngå at læringstiltak blir tilfeldige, ressurskrevende og da potensielt ender opp med en lav utnyttelse. Samtidig som rapporten deres resulterer i den grad det er viktig å gjøre en større del av opplæringen bedre tilrettelagt (Steen og Solberg, 2020).

Så i hvor stor grad har Nordic Choice og Clarion lyktes innenfor disse seks punktene, sett i lys av lederne selv. Etter at jeg hadde vært gjennom de grunnleggende spørsmålene gikk spørsmålene mer inn på hvilken grad arbeidsplassen var en læringsarena, i forhold til tradisjonell skole og studiested. På dette stadiet i intervjuguiden var informantene mer kapabel for å svare på hvordan de selv kunne gjøre deres arbeidsplass som en bedre læringsarena for de ansatte. Avslutningsvis ble de spurt om hvordan Nordic Choice sentralt støttet dem, hvordan de selv kunne støtte eget hotell og hvilke tiltak som allerede var gjort for å bedre opplæringsløpet og læringsarenaen til de ansatte. Fra ledernes perspektiv ble Nordic Choice sett på som en innovativ organisasjon som Informant nr. 6 poengterte *“Nordic Choice er en nytenkende organisasjon, som også flinke på informasjonsflyt.”* Dette støttes delvis av norsk innovasjonsindeks hvor Nordic Choice var på 8.plass innenfor kommersiell innovasjonsindeks, 10 plass på sosial innovasjonsindeks, men helt nede på 30. Plass i digital innovasjonsindeks. Hvis vi sammenligner med andre reiselivsbedrifter som Thon, Norwegian, SAS og Airbnb ligger riktignok Nordic Choice over de fleste, i de fleste kategorier (Norsk Innovasjonsindeks, 2021). 14. Februar 2022 forklarte konsernsjef Torgeir Silseth noen av grunnene for hvorfor Nordic Choice var så høyt oppe på indeksen. Han nevnte kreativitet som hovedfaktor. Kreative løsninger når det kom til kampanjer, tilbud om hotellkontor og studentrom som noe av det som var gjort, og godt tatt imot av gjestene (Nordic Choice, 2022).

Det ble også nevnt spesielt av Informant nummer 1 og 6 at en hovedårsak til hvorfor en ble liggende etter i form av det å ha arbeidsplassen som en bedre fungerende læringsarena var tilgang på personell og tidsressurser. Informant nr. 6 sier *“Vi trenger å sette av mer tid, og mer ressurser for å optimalisere hotellets opplæringsløp lokalt.”* Dette er spesielt underveis og i etterkant av den tiden en har vært gjennom. Under covid 19 har det blitt mindre søkelys på å være proaktive, men en har stadig måtte jobbe reaktivt. Det har muligens vært en tendens til hvordan opplæringen og ikke minst oppfølgingen av ansatte har blitt nedprioritert i disse tider. Det gjenstår å se om dette vil forbli en varig effekt av covid, eller om en etter hvert vil få tilbake de rutinene, og mulighetene som kanskje har blitt tatt for gitt tidligere. En annen

interessant tilbakemelding fra flere av informantene er at det er mangel på en felles læreplan innad i organisasjonen, eller i det minste innad i merkevaren Clarion. Det legges føringer sentralt for hvordan Clarion skal skille seg ut fra de andre merkevarene, men det virker som om det mangler en felles læreplan som en kan ta i bruk på hvert enkelt hotell. Inntrykket en sitter igjen med er at det er litt tilfeldig basert på hvem eller hvor en starter å jobbe. Samtidig skal alle *lære* eller ta til seg mye av den samme kunnskapen uavhengig av hvilket hotell, eller hvor det er lokalisert geografisk. Et av punktene som kommer igjen fra intervjuene er et ønske om at gjestene skal kjenne seg igjen når de kommer inn i et Clarion hotell, kontra andre hotell i samme organisasjon eller andre organisasjoner. Avslutningsvis nevner informant nr. 6 *“Det var viktig at denne opplæringen, eller oppfriskningen burde være digital, og at den kan bli gjort av hver enkelt ansatt når de selv har tid.”* Dette er noe en kan kjenne igjen fra Søylands kommentarer innledningsvis i masteroppgaven. Søyland sa: *“Opplærings- og utviklingsplattformer som kan nyttes av disse når de har muligheten.”*

Fra denne siste kategorien om arbeidsplassen som læringsarena ble det tilført spørsmål i intervjuguiden til den kvantitative forskningsdelen som gikk på i hvilken grad de ansatte selv så seg på som *ferdig utlært* etter skole. Hva som motiverte dem for å dra tilbake til arbeidsplassen dag etter dag, og hvilke tiltak de selv kunne tenkt seg og hatt for å øke sin egen arbeidsplass som en læringsarena for dem. Både hvilke tiltak de kunne tenke seg at kom fra sentralt, men også løsninger lokalt som potensielt kunne vært blåst opp i en større skala. Spesielt interessant var Informant Nr.6 sine tanker om hvordan en kunne aktivt brukt identitetstrekk eller eksempelvis personlighetstyper som nevnt av Briggs og Myers (1975). Forstå hvordan ulike personlighetstyper vil reagere i møte med ulike arbeidsoppgaver. På denne måten kunne en lagt opp onboardingprosessen annerledes basert på hvilken *fargetype* en bestemt oppgave hadde. Detaljfokuserte rutineoppgaver kunne vært markert med blå etc. Dette kunne kanskje vært en måte å gjøre opplæringen mer individuelt tilpasset. Dette ville også gi mulighet for de som mestrer sosiale koder og holdninger enklere, bruke mer tid på mindre uttrykksfulle oppgaver (Briggs og Myers, 1975).

Før oppgaven går videre til den kvantitative delen av oppgaven skal en kort oppsummere litt fra hva en har vært gjennom. Den kvalitative delen av oppgaven har samlet inn informasjon og data fra store deler av organisasjonen og på et generelt geografisk nasjonalt nivå. Det var flere punkter og tilbakemeldinger som har vært aktuelle og er interessante å ta med videre til den kvantitative delen av studien, spesielt dette med i hvor stor grad de ansatte foretrakk

learning by doing, i hvilken grad hotellet hadde fokus på fadder løsninger, men også konkrete tiltak som nevnte F&B-Skolen, og andre avdelingsrelaterte intensivkurs ute blant hotellene. Dette har naturligvis frem til i dag vært utfordrende å gjennomføre grunnet situasjonen med covid, men ville kunne være aktuell for flere da det virker som vi nå er *ute* av den verste perioden i pandemien.

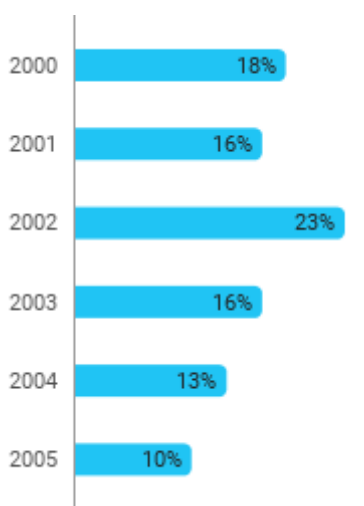
Som nevnt i metodekapittelet trengs det ulike fremgangsmåter når en skal gjennomføre en metodetriangulering. I den kvalitative delen av oppgaven har vi sett på holdninger og tilbakemeldinger fra intervjuer med lederne i Clarion Norge. Generelt viser de til mindre fokus på opplæring og oppfølging gjennom de siste årene som har vært og informantene etterlyser mer ressurser for å kunne gi de nye ansatte den opplæringen og oppfølgingen de fortjener. Det kom frem hvorfor de fleste lederne egentlig ikke hadde noe form for individuelt tilpasset opplæringsløp, utover ulikheter i hvor forskjell det var i tidsbruk fra individ til individ. Det var ulikheter fra leder til leder hvilken metode de foretrakk, men det virket som de fleste foretrakk en learning-by-doing variant, det var viktig for flere av lederne å få de nye ut i feltet så tidlig som mulig. Deres tanker var hvordan de lærte mer av å prøve, og feile selv. De var positive til nyvinningen Motimate, og så frem til å få brukt dette mer aktivt. Lederne var enig om hvilken effekt en miks av generasjoner hadde på hele hotellet. Lederne var utelukkende positive til det å ha et mangfold basert på alder i sine team. Avslutningsvis så en på hvordan arbeidsplassen ble betraktet som en læringsarena. Her var de fleste enig om i den grad en ikke var ferdig utlært etter endt skolegang, og ville ha mange muligheter for å utvikle seg selv gjennom arbeidslivet. Det var enighet om yngre muligens var mer åpen for å teste seg selv, og ta til seg ny kunnskap. Basert på informasjonen og data som kom frem fra de kvalitative dybdeintervju ble det produsert en kvantitativ intervjuguide som videre ble delt med alle ansatte i Clarion Norge som var under 22 år. I det neste delkapittelet skal vi se nærmere på hva de yngste medarbeidernes tanker var.

4.2 Kvantitativ forskningsdel

Nå som oppgaven har vært gjennom den kvalitative fremgangsmåten, skal oppgaven i dette delkapittelet ta for seg den kvantitative fremgangsmåten. Denne fremgangsmåten i metodetrianguleringen har lagt opp til et spørreskjema som har gått ut til alle de ansatte under

22 år. Dette har en gjort for å bedre forstå hvordan Nordic Choice og Clarion Norge kan øke kunnskapen hos sine yngste medarbeidere. Hovedsakelig har jeg valgt å dele opp spørreskjemaet i tre hovedkategorier. Tre kategorier jeg har valgt å navngi; 1. Individuell opplæring, 2. Læringsmetoder og læringsformer og 3. Arbeidsplassen som læringsarena. Den siste kategorien går også inn på hva de under 22 år ser for seg i deres fremtid. Som nevnt i metodekapittelet er spørsmålene produsert gjennom svarene til informantene i den kvalitative delen av studien. Jeg har kombinert svarene fra den delen med informasjonen jeg har fått i teorien. Som i forrige delkapittel ønsker oppgaven å kombinere presentasjon av funn og analysere fortløpende. Før vi går videre skal vi se på noen funn en fant innledningsvis i kvantitative metoden.

Det første vi skal se på er aldersforskjellene i utvalget. Innledningsvis i oppgaven så vi på Fry og Parker (2018) og Eplands (2017) tall på hvordan trenden for hvordan yngre medarbeiderne over tid blir eldre. Dette så vi igjen blant tilbakemeldingene fra informantene våre i den kvalitative forskningen. Dette følges opp av informantene våre i denne kvantitative forskningen. I den kvantitative delen av forskningen ser vi dette gjennom mangelen på antall potensielle informanter.



Figur 5. Variasjon på alder

På tross av et godt antall tilbakemeldinger med god variasjon i alder hos informantene, var det i utgangspunktet utfordrende å finne informanter selv med de tilganger som ble gitt. Det kan være flere grunner for dette. Den ene grunnen kan være det ikke er like mange som har en arbeidsplass ved siden av studier og skole enn hva det gjerne har vært tidligere. En annen

faktor kan være i den grad studien gjerne er gjort på en tid av året hvor det ikke er like stort behov for ekstrahjelp- eller ansatte i målgruppen til studien. Muligens ville en hatt en større oppslutning ved å kjøre spørreundersøkelsen midt på sommeren, eller i andre høysesonger. En tredje faktor kan være som nevnt i den kvalitative forskningen at det har vært mangel på, eller mindre fokus på å ta inn lærlinger de siste årene. Med covid19 friskt i minnet er det forståelig hvorfor hovedprioriteten til hotellene ikke har vært der, men i større grad generelt holde seg *flytende*.

4.2.1 Kategori 1 Individuell opplæring,

I denne kategorien oppstår den første tilbakemelding og indikasjonen på hvor relevante tankene til Søyland innledningsvis og valget av problemstillingen. Et av utgangspunktene for å se på individuell opplæring ser vi fra Bauer (2010) som så på hvorfor det er viktig med en god onboardingfase. En av måtene denne masteroppgaven har sett på for å bedre onboardingfasen er gjennom et mer individuelt rettet opplæringsprogram. Et godt opplæringsprogram som vil ha en av flere ringvirkninger i form av glade og fornøyde ansatte på jobb (Wallup, 2015) og for å unngå kostbare ansettelse (Haaland, 2019).

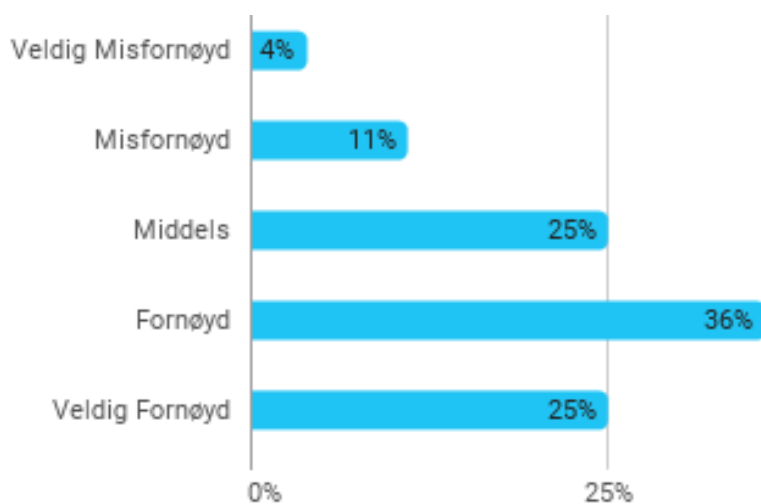
Før vi går inn på spørsmålene som målgruppen fikk i denne kategorien skal vi kort gå innom dette vi har sett på som en mer oppmerksomhetskrevede generasjon. Fra innledningen ble en bedre kjent med Schroths (2019) studier som handlet om i hvor stor grad denne kommende generasjonen hadde et større ønske og behov for mer oppmerksomhet og oppfølging en tidligere generasjoner. Dette var også tanker Søyland hadde da hun undret over hva ungdommene selv følte om en slik påstand. Derfor var det interessant å se helt i startfasen hva målgruppen selv mente om deres potensielt høye oppmerksomhetsbehov, og hvordan dette påvirket deres ønske og trengsel etter høyere fokus når det kommer til individuelt tilpasset opplæring.



Figur 6. Din generasjon trenger mer oppmerksomhet og “hånd-holding” enn andre generasjoner.

Så helt i startfasen kan det være interessant å ta med seg i den grad at målgruppen selv stort sett var uenig eller svært uenig i denne påstanden. Det som kan være interessant er i den grad det er 16% som er enig i at denne generasjonen krever mer oppmerksomhet, men like viktig kan det være at det er opp mot 30% som svarer de er usikre. Som Seemiller og Grace (2016) var inne på i teorien er det ulikheter mellom målgruppen som generasjon og tidligere generasjoner. Schroth snakket om hvordan en kunne forvente et innrykk av generasjon Z på arbeidsplassen, men videre i dette delkapittelet vil en få indikasjoner på i den grad det muligens stemmer (Stebner, 2014; Schroth, 2019).

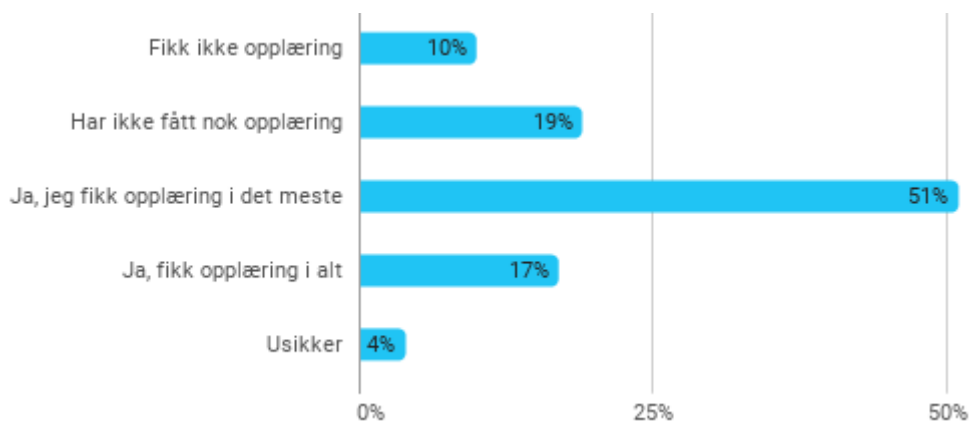
Så hvordan føler egentlig de yngste medarbeiderne i Clarion at deres opplæring i Clarion var? Vi skal nå se videre på den generelle tilfredsheten med opplæringen hver ansatt mottok i starten av deres arbeidskarriere i Clarion Norge. Figuren under viser hvordan opp mot 55% av alle tilbakemeldingene er fornøyd, eller veldig fornøyd med opplæringen.



Figur 7. Hvor fornøyd er du med opplæringen du fikk?

Dette forklarer oss i den grad det ikke nødvendigvis er dårlig, men det er verdt å merke seg at opp mot 40% er enten bare er middels fornøyd eller dårligere og hele 4% er veldig misfornøyd. Så vi kan konkludere med at det definitivt er et potensial ved opplæringen til Clarion i dag. Det at det er opp mot 40% som er middels fornøyd eller dårligere er ikke spesielt positive tall. Fra hva en så fra Watkins (2019) og Bauers (2010) forskning rundt viktigheten av de første dagene på en ny arbeidsplass, og hvor stor påvirkning det har på arbeidskarrieren i organisasjonen i det lengre løp. Opplæring som er middels god eller dårligere er faktorer som øker muligheten for at en har gjennomført en feilansettelse, ikke nødvendigvis at personen en har som ansatt ikke fungerer, men lysten til den ansatte har til å

bli værende ved hotellet kan minske (Haaland, 2019). Videre i oppgaven er håpet at det vil komme forklaringer fra informantene om hvorfor de føler det slik. Det en kan ta frem umiddelbart, er at mye av tankene fra dybdeintervjuene om manglende ressurser og prioritetsnivå fort kan være faktorer for hvorfor resultatet er som det er. Nå som vi har fått tilbakemelding på at målgruppen i stor grad ikke har vært fornøyd med opplæringen de fikk, skal vi se nærmere på i hvilken grad de følte de fikk nok opplæring. Hvordan har opplæringsperioden gjort dem klar for det de skal gjøre på vakt?

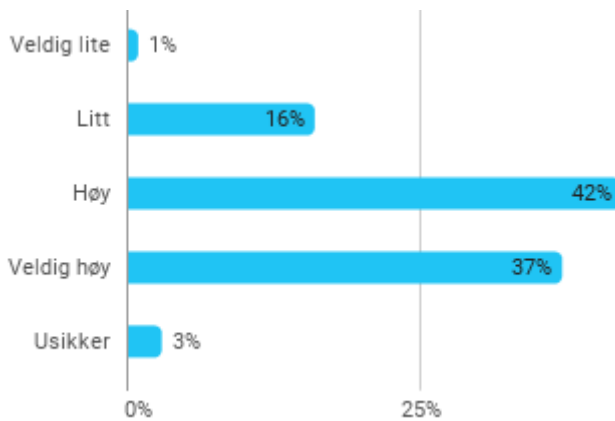


Figur 8. I hvor stor grad føler du at du fikk nok opplæring?

Nærmere 70% var fornøyd med mengden opplæringen de fikk, men hele 19% var overhodet ikke tilfreds. Enda mer urovekkende er det at en av 10% har svart de ikke fikk opplæring i det hele tatt. Som vi fikk se fra den kvalitative intervjurunden og nevnte paradoks rundt manglende tid i opplæringen, får en klare indikasjoner på dette også gjennom tilbakemeldingene fra målgruppen. Dette kan sies å være urovekkende tall hvis vi ser tilbake til det Bauer (2010) nevnte om hvorfor det var så viktig å ha et godt og velfungerende onboardingprogram, og hvilke fordeler det kunne ha videre. Blant annet forklarte Bauer hvordan det var en større sannsynlighet for en ville trives i jobben og større sannsynlighet for å bli lengre i jobben, noe som også ble belyst tidligere i oppgaven ved blant annet Lyubomirsky (2007), Deloitte (2014) og Wallup (2015). Basert på denne studien vil en eksempelvis gjennom en økt grad av kvalitet i opplæringen av de yngste ansatte, kunne øke trivselen blant de ansatte og videre kunne høste bedre av den konkurransefordelen fornøyde ansatte på jobb er. Det er med bakgrunn i tilbakemeldingene fra informantene grunn til å anta i at det er flere av de yngste ansatte som for eksempel ikke har fått med seg grunnleggende informasjon som organisasjonens mål, verdier, mange av reglene eller retningslinjene som gjelder. På en annen side er det grunnlag for å tro de har fått kjenne mer på dette med

Learning-by-doing og reel case-trening, men det kommer vi frem til i neste delkapittel.

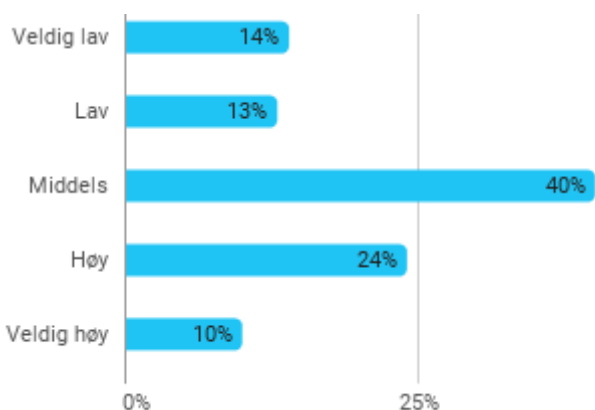
Uavhengig av hvor mye, eller lite opplæring målgruppen har fått, kan vi med stor sikkerhet si de fleste er sikre, eller veldig sikre på hva de skal gjøre når de er på jobb.



Figur 9. I hvilken grad vet du hva du skal gjøre på jobb?

Nært 3 av 4 personer har høy, eller veldig høy kunnskap om det de skal gjøre på jobb.

Muligens kan en trekke konklusjonen til at mange av de som skrev at de får lite, eller ingen opplæring er mange av de samme som har svart *litt* på figur 5, men dette blir bare spekulasjoner. Som både Watkins (2016) og Schroth (2019) har blitt nevnt tidligere i denne masteroppgaven må man ikke glemme hvorfor opplæringsfasen er så utrolig viktig. Både for hvilket inntrykk en får av organisasjonen og jobben i starten, men også at uten en god opplæringsfase vil en muligens få en negativt ladet snøballeffekt.



Figur 10. Hvis du hadde fått bedre opplæring. Hadde du trivdes bedre på jobb?

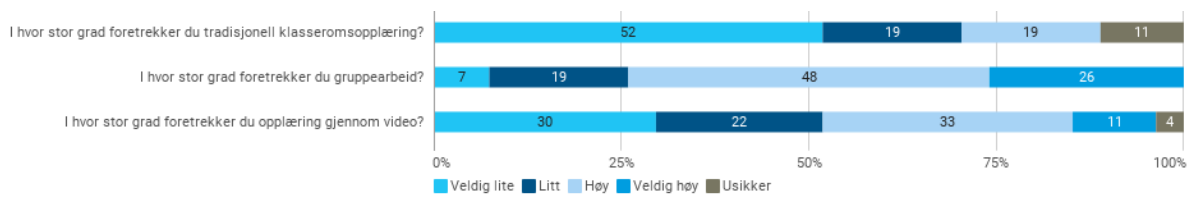
Når alt kommer til alt, handler det meste om i hvor stor grad en er lykkelig og fornøyd på arbeidsplassen sin. Dette har vi sett både i teorikapittelet med Lyubomirsky (2007) og Wallup (2015), men også blant tilbakemeldingene fra den kvalitative forskningen. Vi så innledningsvis indikasjoner på at opplæringsfasen kan ha stor betydning for hele arbeidsløpet hos en arbeidsgiver ikke bare for de yngste/nyeste medarbeiderne. Dette støttes av både de kvalitative utvalget, men også gjennom målgruppens svar på spørreundersøkelsen. 50% forteller med en bedre opplæring, ville også trivselen vært bedre. Noe som stemmer meget godt overens med hva informantene fortalte i dybdeintervju. Fokuset om forbedret onboarding er vel og bra, men i aller høyeste grad må en prøve å ikke glemme de eksisterende ansatte. Informant 5 nevnte at man også måtte fokusere på å ta bedre vare på de ansatte en allerede har.

Som flere av informantene var ærlige på, så har denne onboardings fasen blitt nedprioritert i de seneste årene med Covid19. Så en kan trekke konklusjoner basert på et ønske om å refokusere på onboarding programmet til hotellene, samtidig som en øker både fokuset og velværet til de eksisterende arbeidstakerne og avslutningsvis setter av mer ressurser til området. Det kan være slik et av de viktigste punktene for Clarion Norge fremover er å ta *to skritt* tilbake, før en tar et skritt frem. Mer om det senere. Først skal vi gå nærmere inn på Læringsmetoder, -former og -preferanser.

4.2.2 Kategori 2 Læringsmetoder, læringsformerformer og læringspreferanser

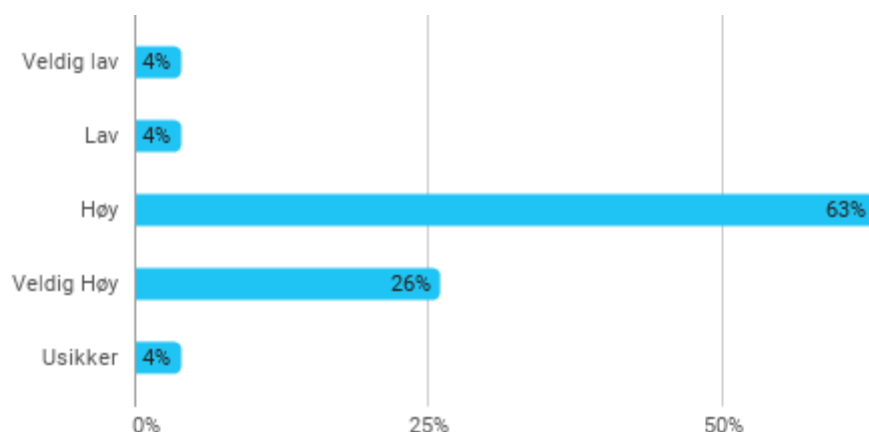
På hvilken måte liker målgruppen vår å gjennomføre læring? Hvordan foretrekker de selv å ta til seg ny kunnskap om de selv kunne valgt læringsmetode? Tilbakemeldingene fra målgruppen vil gi ytterligere klarhet i hvordan de nåværende yngste og kommende generasjoner helst vil ha lagt opp sitt opplæringsløp. Fra teorikapittelet har vi sett på ulike versjoner av begrepene læringsmetoder og læringsformer. Blant annet ulike versjoner fra Pritchard (2017) som nevnte en spesiell måte for et individ å ta til seg kunnskap og et individs foretrukne metode for å ta til seg læring. Vi så også på hvordan Honey og Mumford (1992) ikke nødvendigvis mente at individet var bundet til en form, men var fleksibel basert på den informasjonen individet skulle ta til seg. I denne kategorien skal vi gå nærmere inn på ulike opplæringsformer, hva målgruppen har opplevd i sin tid i Clarion, hvilke erfaringer de har

med ulike metoder tidligere og hva de egentlig foretrekker. Denne kategorien ønsker ikke nødvendigvis å finne en som passer best, men muligens er det viktigste i denne kategorien å finne ut hva de absolutt ikke setter pris på. Først og fremst ble de ansatte spurt om hvilke i hvor stor grad de foretrakk et utvalg av læringsformer. Læringsformer basert på Warrens (2019) 12 ulike fremgangsmåter for å nå ut til flere studenter og Loo (2004) preferanser hos studenter. De første spørsmålene i spørreundersøkelsen handlet om i hvor stor grad en foretrakk enn spesiell type læringsform. De første tre spørsmålene lød hvor stor grad foretrekker du (1) tradisjonell klasseromsopplæring, (2) gruppearbeid og (3) gjennom video?



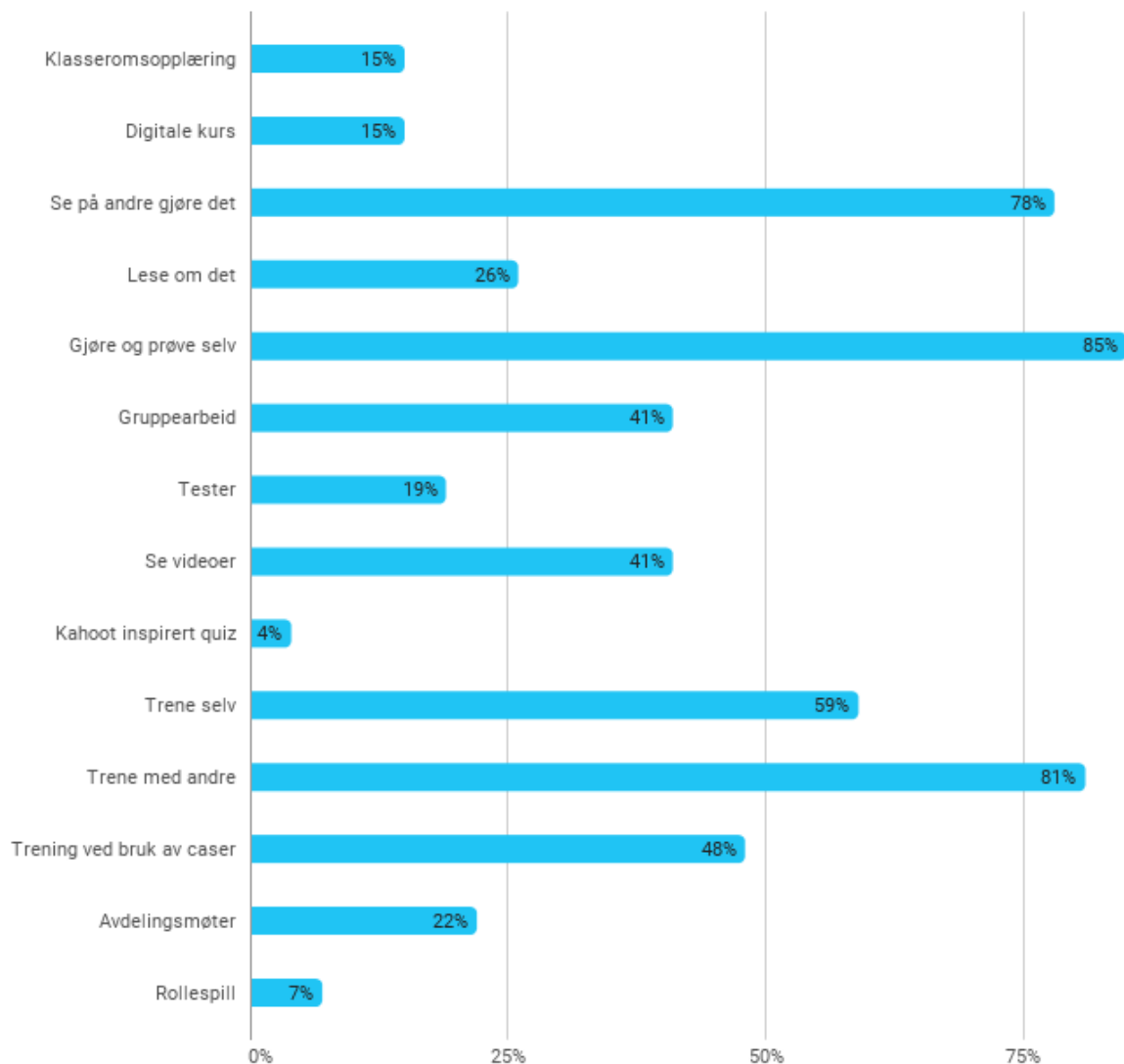
Figur 11. I hvor stor grad foretrekker du klasseromsopplæring, gruppearbeid, gjennom video:

Som vi tydelig ser fra figuren, er ikke klasseromsundervisning populært hos målgruppen. Derimot er gruppearbeid foretrukket av 74%, og video foretrukket av 44%. Det er viktig å påpeke at dette var tre forskjellige spørsmål og alle fikk mulighet til å gi et svar på alle spørsmålene. Fra spørsmålene kommer det heller ikke frem hvor stort utbytte de har fra de forskjellige formene, men da kun om i hvor stor grad de foretrekker en spesiell metode. Dette gjør at det er vanskelig å trekke noen konklusjon basert på spørsmålene alene, men det kan være en mulighet at det som de foretrekker, også er det de føler de har best utbytte fra (Loo, 2004). Her kan man også trekke paralleller til Warrens 4 faser. I hvor stor grad det blir påvirket av de 4 fasene er usikkert, men det er muligens høyere potensialet ved eksempel fase 1. Refleksjon, sammen med andre. På den måte spille på flere perspektiv, enn ene og alene sitt egne (Kolb, 1984). Andre måter å spille på flere av fasene til Warren er gjennom Case trening (Warren, 2021).



Figur 12. I hvor stor grad foretrekker du opplæring gjennom case-trening?

Som vi ser i figur 12 er casetrening svært populært hos målgruppen. Det er gjerne den læringsformen som hadde klart mest positive tilbakemeldinger, samtidig en veldig lav negativ respons. En får utfordret flere av fasene til Warren, samtidig som en kan trekke seg tilbake eller respondere på Kolbs (1984) faser i den erfaringsbaserte læremodellen. Problemet med en slik måte å legge opp spørsmålene er at de som blir spurt, ikke får noe alternativ. Basert på det ønsket en å se i hvilken grad case-trening var like populært i møtet med flere alternativ? Samtidig som en ønsket å se om case-trening var populært grunnet hvor gøy de syntes formen for opplæring var, eller grunnet det de satt igjen med i etterkant. Det neste spørsmålet handlet om hvilken form som ga mest igjen til den enkelte. Det lød helt enkelt – nemlig *Hva lærer du mest av?*



Figur 13. Hvordan lærer du best?

Generelt kan en bekrefte at inntrykket fra informantene her har like mange ulike preferanser som lederne hadde når det kommer til bruk av ulike metoder. Både innledningsvis, gjennom teorien og i den kvalitative runden har vi sett i den grad Learning-by-doing har vært svært relevant, og en attraktiv læringsform. Vi kan ut fra svarene på spørreundersøkelsen si at det fortsatt, med denne generasjonen i aller høyeste grad burde være aktuelt. De fleste i undersøkelsen har nevnt *gjøre og prøve selv* som meget bra for dem. Teoriene fra Kolb (1984) og Warren (2021) går inn på dette, og hvordan en gjennom erfaringer en gjør seg skaper kunnskap. Det virker som om både teorien, og informantene fra den kvalitative delen av forskningen er enig. På den andre siden av skalaen ser vi hvordan former som rollespill og kahoot inspirert quiz scorer utrolig lavt. Veldig interessant når en tidligere har sett i hvor stor grad målgruppen satte pris på Case-trening, som i all sin banalitet er en form for rollespill.

Det var flere av informantene våre som dro frem avdelingsmøter som relevant og positive for deres del, men basert på infoen fra målgruppen er de ikke helt enig i dette. Tilbakemeldingene på dette spørsmålet viser hvordan det er viktig med både allsidighet og fleksibilitet når en planlegger og gjennomfører opplæringsløpet, gjerne med ulike læringsformer som gjør det mulig for de ansatte å fortsette å *leke*, prøve og uttrykke seg selv. Dette er noe som stemmer veldig godt med teorikapittelet og Loos (2004) studier som på tross av at det er en studie gjort for nesten 20 års siden, var det også da flest studenter som foretrakk blant annet å løse praktiske oppgaver og delta i gruppearbeid. Avslutningsvis kommer en ikke unna den minst populære metoden Kahoot, dette er en målgruppe som har *vokst opp* med Kahoot, og det kan tenkes målgruppen muligens er lei av hele Kahoot eller at de ser på dette som så vanlig at de ikke tenker over dette som en opplæringsmulighet. Muligens er det som i mye annet teknologisk at de eldre *henger etter*. Det er hvert fall enighet blant målgruppen – Det er ikke nødvendigvis det som er førstevalget deres.

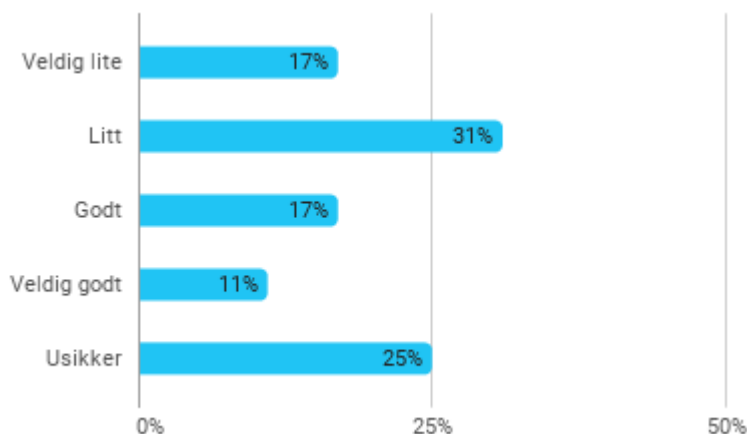
Før vi skal avslutte kapittelet med en gjennomgang av trianguleringen skal vi inn på delkapittelets siste kategori. Med kategoriene om egen opplæring, oppfølging og ulike læringsformer skal vi avslutningsvis se på i den grad målgruppen ser på arbeidsplassen som læringsarena, og hvilken effekt de selv har på miljøet ved deres hotell.

4.2.3 Kategori 3 Arbeidsplassen som læringsarena og miljø

I denne siste kategorien skal en se nærmere på i hvor stor grad de yngste medarbeiderne anser arbeidsplassen som en læringsarena. Delkapittelet vil utover dette også gi de yngste medarbeiderne mulighet til å gi sine tilbakemeldinger for hvordan de ser miljøet ved hotellet og deres egen fremtid innenfor bransjen. De tre kategoriene har blitt slått sammen for å få en bedre oversikt over i hvor stor grad de yngste ser muligheter for å utvikle seg og videre i hvor stor grad de ser for seg en fremtid med å utvikle seg selv innenfor bransjen. Generelt sett vil dette delkapittelet muligens gi noen svar i form av hvordan de yngste vil kunne påvirke organisasjonens generelle kunnskapsutvikling. Spørsmålene som målgruppen fikk undersøker i hvilken grad de selv ser på arbeidsplassen som en læringsarena. Videre skal en se på spørsmål som omhandler hvordan de selv ser på mulighetene for å utvikle seg på arbeidsplassen, hvordan deres avdeling har en effekt på hotellets helhetlige drift og miljø, i

hvilken grad de kunne tenke seg å utforske andre avdelinger på hotellet og avslutningsvis skal en se på om målgruppen er interessert i å fortsette, eller gjøre karriere innenfor bransjen de i dag jobber i.

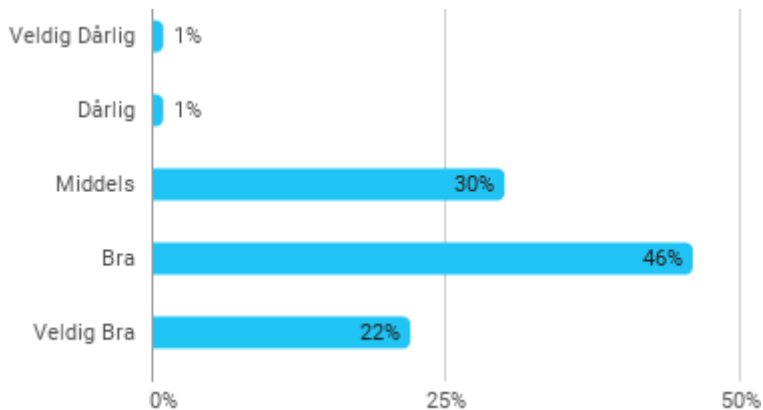
Fra rapporten til Solberg og Steen (2020) kom det frem at arbeidsplassen skulle både bli sett på som en tradisjonell læringsarena og som en arbeidsplass. De baserte det på at arbeidsplassen var en arena hvor man kan lære og utvikle seg selv og hvordan arbeidstakeren brukte mye av tiden sin her. Potensielt vil arbeidsplassen la arbeidstakeren utvikle seg både kreativt og sosialt for å oppnå et resultat, både gjennom formell og uformell læring (Eraut, 2004). Hvor bra en organisasjon lykkes med å være innovativ og utvikle kunnskap vil ha stor effekt på den grad av suksess organisasjonen som helhet vil kunne lykkes. Fra den kvalitative delen av studien var informantene i stor grad veldig enig i at de så på arbeidsplassen som en læringsarena. Informantene fra målgruppen i den kvantitative delen ble spurt om dette for en ønsket å se om dette var noe de var enig i, eller om de var *lei* av læring etter en lang skolegang. Tallene fra målgruppen viser at de ikke nødvendigvis er like enige.



Figur 14. I hvilken grad føler du deg ferdig utlært etter skolen?

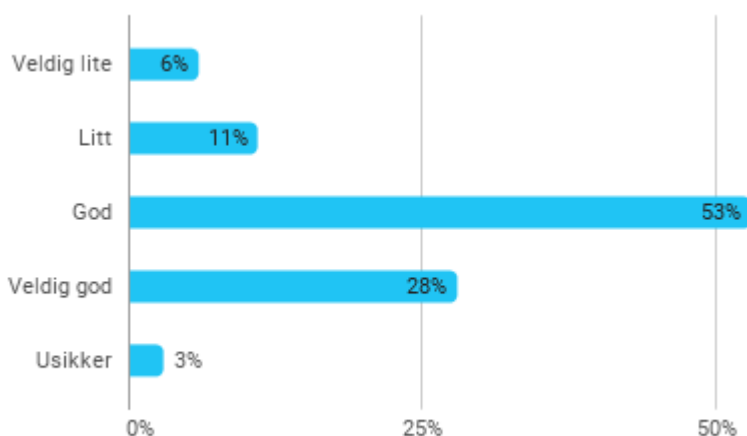
Dette spørsmålet viser målgruppens individuelle svar, basert på hva de mener passer best på seg selv, men det er interessant å se 25% ikke er helt sikker på om de er utlært eller ei, samtidig som 28% antyder de i stor grad mener de er ferdig utlært. Dette kan gi en pekepinn på i hvor stor grad målgruppen ser muligheter for å utvikle seg videre ved det hotellet de er ansatt ved i dag. Det kan være en antydning for hvilken type holdning en som leder vil møte hos de yngste i årene som kommer. Dersom vi skal tolke svarene bokstavelig, kan det være en risiko for at de i målgruppen, som svarer at de er utlært etter endt skolegang, ikke er interessert i å utvikle seg videre, eller at de ikke tror at de har behov for å utvikle seg videre.

Dette er bare spekulasjoner og trenger ikke stemme, men det kan være interessant å undersøke dette ved en annen anledning. Denne masteroppgaven viser riktig nok ikke til tall på hvordan et sånt spørsmål har blitt besvart tidligere, eller opp gjennom årene, men uavhengig av det er det fortsatt interessant å ha med seg når en for eksempel skal ansette en ny person.



Figur 15. I hvilken grad føler du at du mestrer dine arbeidsoppgaver

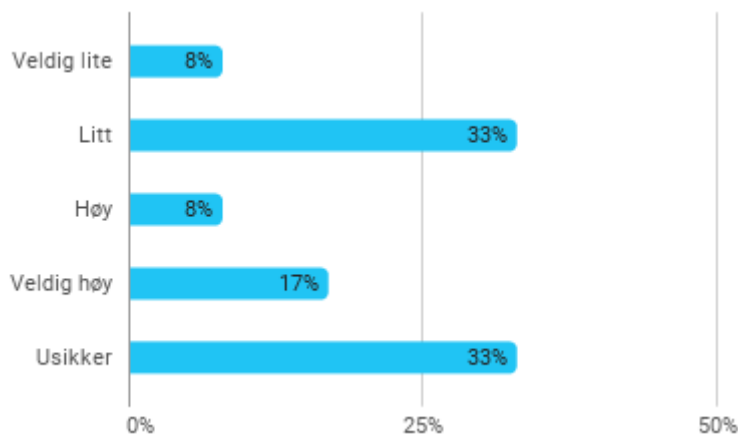
Videre måtte målgruppen svare på hvordan de selv følte de mestret oppgavene de var satt til. Det var en høy prosent som forklarte at de enten følte de mestrer oppgavene sine bra eller veldig bra. Samtidig var det hele 1 av 3 som svarte at de mente de kun mestret oppgavene sine helt på det jevne. Det er sannsynlig en sammenheng mellom manglende opplæring og manglende forståelse for hva individet skal gjøre for å løse oppgavene en er ansatt til.



Figur 16. I hvilken grad ser du muligheter for å utvikle deg på arbeidsplassen?

Det er større uenighet når en ser på hvilke utviklingsmuligheter de har på arbeidsplassen. Kanskje kan det være at de som føler at de mestrer arbeidsoppgavene sine veldig godt (Figur 15) ser mindre muligheter for å utvikle seg på arbeidsplassen? Det er som vi kan se på figur 16, en positiv trend til at over 80% av målgruppen føler at de har gode muligheter for å utvikle seg videre på arbeidsplassen.

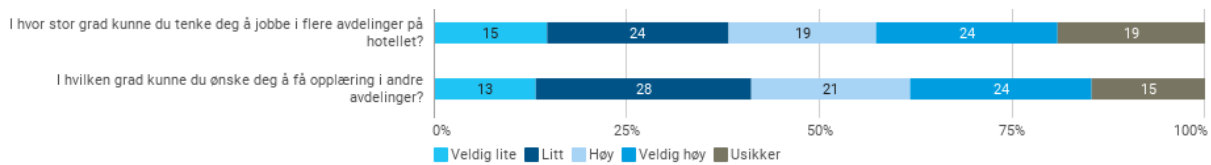
Det er spesielt interessant å ha målgruppens utviklingspotensialet i mente, og tenke tilbake til spørsmålet som gjald om målgruppen så arbeidsplassen som en læringsarena. Ettersom de ikke i stor grad så arbeidsplassen som læringsarena, men mener de har gode muligheter for utvikling kan det stilles spørsmål om de kan ha misforstått begrepet læringsarena. Det som er positivt for Clarion at det er utrolig mange av de yngste medarbeiderne som har svart at de ser mulighetene for å utvikle seg på arbeidsplassen som god eller veldig god. En ringvirkning av dette kan være i den grad medarbeiderne er lykkeligere på arbeidsplassen. De yngste medarbeiderne ser eget utviklingspotensialet på arbeidsplassen sin, som igjen vil være en faktor som gjør dem lykkeligere (Lyubomirsky, 2007; Deloitte, 2014; Wallup 2015),



Figur 17. I hvor stor grad ser du deg selv som en fremtidig leder innenfor hotellbransjen?

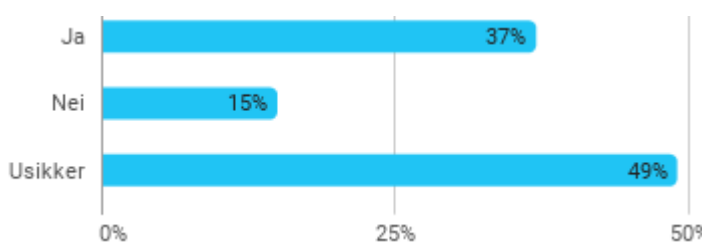
Så hvor ser denne generasjonen som allerede arbeider i Clarion Norge utviklingspotensialet? Basert på spørsmålet om de så seg selv som fremtidige ledere innenfor hotellbransjen var er svaret ganske delt. Det er mange (17%) av målgruppen som absolutt kan se for seg en fremtid innenfor bransjen, samtidig som det er en god del som muligens er fornøyd med å «bare» ha det som en ekstrajobb ved siden av studier eller skole. Det er verdt å nevne hele 33% svarte de var usikre på i hvilken grad de ønsket å bli potensielle ledere innenfor hotellbransjen i fremtiden.

Men hvordan kan en utvikle både de ansatte som ikke nødvendigvis ser en fremtid innenfor hotellbransjen, og de som er mer åpen for en sån karriereretning? Figur 18. setter lys på i hvor stor grad det ville vært interessant for de ansatte å jobbe i flere avdelinger og hvor interessert de kunne vært i å få opplæring i andre avdelinger.



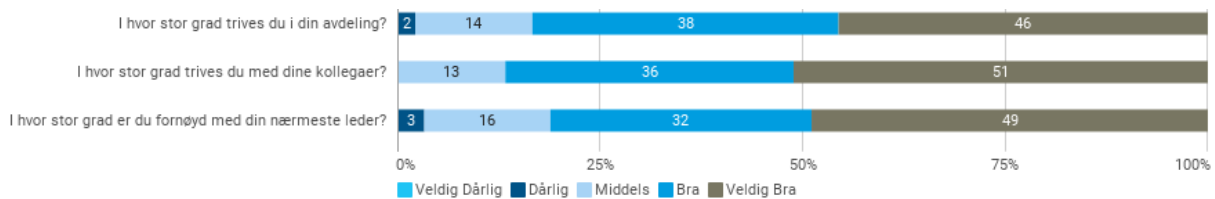
Figur 18. Andre avdelinger

Som vi ser i figur 18 er det i begge spørsmål aktuelt for målgruppen å både teste ut, men også å bare få opplæring i andre avdelinger på hotellet. Vi ser i det første spørsmålet som går på om de ville vært interessert i å jobbe i flere avdelinger er det 15% som er veldig imot. På det andre spørsmålet er det 13% som ville vært veldig imot å kunne få opplæring i flere avdelinger. I samme spørsmål er det riktignok samme prosent (15%) som har svart de er usikre, men da sitter en igjen med rett i overkant av 7 av 10 som ville av varierende grad vært interessert i en slik løsning, hvor opplæringen gikk over flere avdelinger. Kanskje er der allerede flere av målgruppen som har forsøkt seg på flere avdelinger? Basert disse tallene alene kan vi si det kunne vært en ide å la flere av de yngre ansatte prøve seg i flere avdelinger. Opplæring på flere avdelinger er klart en ekstra kostnad gjennom diverse ressurser, men det er muligens en kostnad en bør satse på å ta. Muligens kunne dette vært et initiativ som gjorde det lettere for de ansatte som sa de var usikre på om de ville fortsette i hotellbransjen, da de på en måte får se flere sider av bransjen og lettere finne det som passer for den enkelte Som vi ser i figur 19 er det i underkant av 50% som har svart de er usikre på om de vil fortsette i hotellbransjen. En effekt av å la flere prøve seg i flere avdelinger kunne mulig vært å gjøre de som svarer de er usikre, mer sannsynlige for de svarer ja på samme spørsmål.



Figur 19. Kunne du tenke deg å fortsette i hotellbransjen?

Sist, men kanskje viktigst å ta med seg er svarene fra Figur 20. Basert på tallene fra målgruppen er de fleste i stor grad fornøyd eller veldig fornøyd med hvordan de trives i sin avdeling, med sine kollegaer og med deres nærmeste leder. Et generelt mål for alle bedrifter og organisasjoner bør være å få så mange som mulig av de ansatte opp fra lite fornøyd, til veldig fornøyd. Som vi kan se fra spørsmålene er det 0% som er veldig misfornøyd med egen trivsel i avdeling, blant kollegaer og med egen leder, men det er verdt å nevne at ikke alle er fornøyd i like stor grad.



Figur 20. Trivsel på jobb

Det oppsummerer og avslutter gjennomgangen av både den kvalitative og den kvantitative studien. Vi skal i neste kapittel forsøke å trekke noen tråder fra de to fremgangsmåtene før masteroppgaven avslutter med en konklusjon.

5.0 Analyse av trianguleringen

I dette kapittelet skal jeg prøve å trekke sammen noen tråder fra kapittel 4.0. Hvilken indikasjon kan dataene som er samlet inn på hvordan dagens yngste – og fremtidige arbeidskollegaer vil påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon? Etter å ha sammenlignet teori, data og funn, opp mot problemstilling og analyser sitter jeg igjen med flere inntrykk. Avslutningsvis skal jeg også ta kritiske refleksjoner rundt denne oppgaven.

Det første som stikker seg ut, er helt generelt hvilke utfordringer og ringvirkninger den globale pandemien Covid 19 har ført med seg når det kommer til onboarding og opplæring. Det går igjen hos flere av informantene hvor lite prioritert dette med onboarding og opplæring har vært de siste par årene. Inntrykket jeg sitter igjen med er at det er på bedringens vei, men fortsatt ikke er helt på det nivået vi gjerne skulle ønsket. Jeg sitter igjen med følelsen av at for lederne har det handlet minst like mye om å jobbe reaktivt, som proaktivt. Dette går igjen hos målgruppen for oppgaven, hvor det er en urovekkende høy prosent som ikke er fornøyd, eller

mener de ikke har mottatt noe som helst form for opplæring. Dette er selvfølgelig forståelig i den grad markedet og blant annet restriksjoner har vært lite forutsigbare over tid. Det er flere av informantene som deler sine store drømmer og planer om hvordan de skulle ønske opplæringen hadde vært, eller hvordan de kan bli bedre innenfor onboarding. Det har ikke vært noe fanesak for noen av lederne i dette utvalget, men en sitter igjen med inntrykket for at det er flere som ønsker å *ta opp hansken* igjen. Lederne peker også på virkemiddel for å forbedre dagens situasjon, lederne ønsker seg flere ressurser, tidligere. Målgruppen selv har blandede tilbakemeldinger på sin opplæring, men det er uten tvil en jobb å gjøre. Ikke bare for å sikre kunnskapsnivå til hver enkelt, men også for å øke helhetsinntrykket de sitter igjen med. Muligens ville de vært mer fornøyde, færre ville muligens funne alternative jobber og generelt ville de muligens vært lykkeligere på jobb hvis onboardingen de siste årene hadde vært bedre.

Det har også kommet frem at det ikke bare skal fokuseres så mye på å ta imot de helt ferskeste, men også prøve å prioritere å beholde de ansatte en allerede har inne. Det er som nevnt mer kostnadsbesparende å ta vare på de en har, over det å hele tiden måtte lære opp nye. En må fremover jobbe for hvordan hotelldrift skal bli et mer attraktivt karrierevalg, for flere. Dette er åpenbart utfordrende basert på hvor usikker denne bransjen har vært de siste årene. Det var spesielt en av informantene som nevnte viktigheten av at hotellene igjen må bli mer synlige og ta større plass på skoler, karriere- og utdanningsmesser over hele landet fremover. Det som flere kan finne attraktivt innenfor hotelldrift er allsidigheten og antallet muligheter innenfor samme arbeidsplass, men dette er ikke blitt kommunisert godt nok utad de siste årene. Hotellbransjen er en av få bransjer hvor en kan være innovert flere avdelinger og gjøre helt forskjellige ting under samme tak. Den neste generasjonen som kommer, virker til å være mindre tålmodige enn tidligere generasjoner. Dette kan være et strålende utgangspunkt for å starte i arbeidskarrieren i et hotell, da en kan utvide egen horisont og kunnskapsnivå et sted hvor en allerede er ansatt, gjennom å få lov å teste seg selv. Et tiltak for å opprettholde interesse og beholde ansatte lengre kan være å gi flere muligheten for å *flyte* mer mellom avdelinger.

Denne trianguleringen viser hvordan kunnskapsnivå på dagens ledere er. De har utrolig mange gode forslag og refleksjoner rundt temaet. Forslag og refleksjoner som på papiret stemmer godt overens med ønskene og tilbakemeldingene fra målgruppen. Vi kan eksempelvis se på forslaget om litt mer innholdsrike intensivkurs på tvers av hotell og

geografi. Dette var noe som kom frem fra lederne, og kunne kanskje vært interessant for en stor del av målgruppen å delta på. Basert på responsen fra målgruppen kunne dette absolutt vært noe Clarion Norge kunne utforsket mer. Denne oppgaven gir også et inntrykk av i hvor stor grad de yngre ansatte kunne sett for seg en fremtid innenfor bransjen, og minst like viktig kommer det ganske klart frem at dette muligens ikke er en vei å gå for alle. Uavhengig av ambisjonsnivå til individene i målgruppen bør det være en tanke å bli flinkere på å beholde de ansatte en har. Dette trenger ikke nødvendigvis være i samme stilling, på samme hotell hele tiden. Nordic Choice har fordelen med tanke på at de er godt representert over et stort geografisk område, og hotellene burde derfor seg imellom være flinkere på å søke og dele informasjon og kunnskap. Det er ofte ansatte som gjerne flytter på seg for å begynne på studier, eller flytter hjem etter fullført studie. Dette kunne vært et godt, kostnadsbesparende tiltak samtidig som det kunne vært besparende innenfor tid-, opplærings- og andre ressurser. Jeg er usikker på i hvilken grad det er en slik informasjonsflyt mellom hotellet den dag i dag, men det burde være interessant for andre hotellet å være klar over hvilke muligheter som potensielt kan dukke opp. På denne måten trenger en ikke å bruke like store ressurser på å lære opp nye, samtidig som en får beholdt de mange *stjernene* som allerede er ansatt ved forskjellige hotell den dag i dag. Med utgangspunkt i resultatet av spørreundersøkelsen er det tydelig at det er en stor del av de yngste som ser for seg en mulighet til å fortsette innenfor hotell, og det vil da være gunstig for Nordic Choice hotellene å være proaktive, for hverandre.

Nå som vi har vært gjennom både den kvalitative og kvantitative delen av forskningen skal en nå prøve å sammenligne og analysere dem mot hverandre. Helt generelt viser denne studien i hvilken grad det er stor enighet mellom de fleste lederne og målgruppen rundt dette med hvordan de yngste selv mener de lærer best. Fra denne studien er tallene ganske tydelige. Når en legger opp et opplæringsløp fremover, vil det være forholdsmessig å legge opp opplæringen til å sette søkelys på å la individene teste ut-, og prøve selv. For lederne vil det da være utrolig viktig at individene i stor grad får den oppmerksomheten, og tydelige tilbakemeldingene de ønsker, og fortjener.

Innhenting av data har gjort det synlig at denne forskningsprosessen er sammensatt, og ikke minst vist hvor komplekst og sammensveiset de kategoriene er med hverandre. Inntrykket jeg sitter igjen med er at det i stor grad henger sammen. Den ene faktoren, eller kategorien påvirker andre faktorer. Det er mulig å se på hver enkelt kategori alene, men man kan se

potensielle ringvirkninger og - synergier ved å ha et overordnet syn. Denne studien viser hvordan lederne, og organisasjonen Nordic Choice gjør mye riktig, men ringvirkninger fra spesielt den tiden vi har vært inne i de siste årene har satt tydelige spor. Det virker som motivasjonen og ønsket om å lykkes er til stede både hos lederne, men også hos de unge og lovende arbeidstakerne. Trianguleringen viser i den grad at dersom hotellene har dette som et fokusområde i tiden fremover vil en potensielt kunne få skaffe seg konkurransefortrinn i det lange løp.

Som vi så i innledningen og Filstad og Blåka (2007) er kunnskapsutvikling og oppdateringer på relevante områder essensielt for ansatte i en organisasjon som yter og leverer service og tjenester. Det skal godt la seg gjøre å argumentere for at denne hotellbransjen ikke er inkludert under dette, og som flere av både informantene fra den kvalitative og kvantitative undersøkelsen har gitt uttrykk er det, og bør service og tjenester være en viktig del av Clarion Norges hverdag. Det er også enighet i at en må være flinkere på å sette krav for en fleksibel form for læring hvor det er de ansatte selv som deltar i prosessen. Det vil øke sannsynligheten for at Clarion Norge klarer å tjene sitt formål samtidig som det skaffer Clarion Norge nødvendig kunnskap og økt evne til å utvikle relevant kunnskap etter behovet til selskapet (Filstad og Blåka, 2007).

5.1 Kritikk

Det finnes alltid forbedringspotensial, spesielt ved en oppgave som denne. Hvis jeg skulle ha gjort oppgaven på nytt er det flere ting jeg kunne gjort annerledes. For det første kunne jeg gått bort fra trianguleringen og heller valgt å holde meg til en fremgangsmetode, men valg av triangulering var et aktivt valg jeg tok. Jeg tror at valget av tidspunkt for gjennomføring av en masteroppgave, med mitt valg av tema og målgruppe ikke er ideell. Når jeg har tatt de valgene jeg har tatt så ser jeg også at teorikapittelet i denne masteroppgaven bærer preg av å ha et høyt antall teorier, noe som gjerne kunne vært forkortet. Ved en kortere teori kunne en fokusert mer på analyse av data fra informanter, og ikke minst en bedre analyse av dataen fra både kvalitativ og kvantitativ opp mot hverandre. Jeg tror også at noen valg av referanser kunne vært bedre, både i form av årstallet noen av studiene er publisert, men også i den grad det finnes studier som er enda mer relevant for denne masteroppgaven. Jeg har også merket at hvor viktig det er med klare og tydelige spørsmål. Spesielt spørsmål som blir gitt i form av et

spørreskjema. Det er ikke blitt gitt noen muligheter for å oppklare potensielle misforståelser for å kunne øke klarheten i det jeg egentlig har vært ute etter.

6.0 Konklusjon og videre forskning

Avslutningsvis i denne masteroppgaven skal jeg prøve å svare på hvordan dagens yngste – og fremtidige arbeidskollegaer vil påvirke opplæringsløpet i en stor organisasjon, og hvilke justeringer i dagens opplæringsløp kan i tiden fremover påvirke organisasjoners kunnskapsutvikling? Det første jeg ønsker å svare på er hvordan den kommende generasjonen tilegner seg kunnskap best mulig, finnes det noe *One Size Fits All*? Det korte svaret her er dessverre ikke så kort. Denne studien har vist at lederne i Clarion Norge egentlig ikke er så langt vekke fra noe en kalle best for flest. Inntrykket en sitter igjen med er hvordan mange av lederne er flinke på å legge opp onboardingen, og mange av de i målgruppen til oppgaven er stort sett fornøyd med hvordan opplæringen og oppfølgingen har vært. Det er et kollektivt ønske for å øke graden av *learn by doing*, både av lederne og målgruppen. Selv om det er et ønske fra flere kan en konkludere med at det ikke finnes en *One Size Fits All* løsning å falle tilbake på her, for alle.

Har de yngste blitt eldre? Først og fremst kan en si det til dels stemmer med førsteinntrykket i starten av den kvalitative delen av oppgaven. Det kommer flere og flere med mindre arbeidserfaring. Dette gir en tidlig indikasjon på hvordan en bør tenke når en legger opp et opplæringsløp, uavhengig av hvilken avdeling, hotell eller bransje en jobber i. Målgruppen er enig, de må bli gitt tid og mulighet for å sette seg inn i arbeidsoppgavene. Lederne ønsker å gjøre det gjennom å få tilgang til de ressursene som er nødvendige. Målgruppen er en unik og på sin måte utfordrende generasjon. Som i mange situasjoner er det noen ting en har fått svar på, som ikke helt går opp i opp, men det er overraskende mange fra målgruppen som er innforstått og åpen om at de trenger mer oppmerksomhet enn hva gjerne tidligere generasjoner kanskje har hatt til vane for å få. Det virker som at det i høy grad er viktig for denne generasjonen å bli sett, få skryt når det går bra, men ikke *kjeft* når det går dårlig.

Et annet interessant funn var villigheten til de yngste ansatte om å få prøve seg, eller i det minste få mer kunnskap om andre avdelinger. Det var en stor del av de som ble spurt som var positiv til dette. Muligens kunne et opplegg mellom hotellene eller avdelingene, hvor en *utveksler* ansatte seg imellom ved ledig tid og kapasitet for å både øke kunnskapen til hver

enkelt, men også gi de et bedre bilde av hele hotellet. Hvis de ansatte kommer tilbake etter å ha prøvd en annen avdeling hvor de ikke har trivdes så godt, vil det muligens gjøre at de setter bedre pris på sin egen stilling. Dette gjør at en ser det som en mulighet med positive ringvirkninger, med lav fallhøyde. Det er av naturlige årsaker som for eksempel høysesonger, ikke like aktuelt på alle hotell til enhver tid, men i roligere perioder kunne det vært en mulighet. Det er også noe en kunne hatt med i gjennomføringen av et opplæringsløp. Noen dager (eller timer) i løpet av opplæringen hvor en besøker eller prøver seg i ulike avdelinger. Da ville de ansatte å få bedre kjennskap til de ulike avdelingene i organisasjonen og hvordan deres stilling påvirker andre stillinger i samme hotell.

Kan vi basert på denne masteroppgaven legge til grunnlag og anta at vi om noen måneder kan se tilbake å oppdage flere tilfeller av *feilansettelser*? Basert på denne oppgaven så er det absolutt grunn for å mistenke, eller anta dette. Feilansettelser kan nok til en viss grad avdekkes i nær fremtid på grunn av mindre godt forarbeid ved ansettelse, eller i den grad de som har blitt ansatt i og etter covid 19 har blitt *kastet* inn i det uten en god nok onboardingfase. Basert på studien kan en si at jo bedre og mer gjennomtenkt onboardingfasen er, jo større sjanse er det for at de ansatte forblir i jobben sin. Derfor kan vi anta at det i tiden fremover kan forvente en høy omvelting i ansatt staben til flere hotell. Hvis ikke en er flinke i tiden fremover og får endret inntrykket til de nyansatte. Clarion Hotel kan med bakgrunn i dette ha godt av å gå ett og to skritt *tilbake*, før de kan gå videre. Basert på de to årene som har vært kan vi i tiden fremover få tydelige bilder på hvor viktig en onboardingfase faktisk er for organisasjonen og en synergi av det kan være økt utvikling av kunnskap i organisasjonen.

Et siste punkt som har vært gjennomgående i hele oppgaven er aspektet rundt tidsressurser. Mindre planlagte - og dårlige onboarding prosesser er en av flere resultat av manglende ressurser. Det er nødvendig at lederne får innvilget ressurser til å legge opp og jobbe med onboarding. For å svare på temaet og problemstillingen til denne oppgaven har en sett at det først og fremst må være et skikkelig opplegg med rammer rundt onboarding. Det må settes av ressurser både i form av personell, tid og økonomi. Det må også være en tydelig plan for onboardingfasen. Vi kan få inntrykk av at det er kostbart å stelle i stand en ordentlig onboarding. Tilbakemeldingene fra både informanter i den kvalitative- og kvantitative forskningen viser at dette ikke nødvendigvis har vært tilfellet. Lederne ønsket mer ressurser og en stor prosent av målgruppen hadde tydelig misnøye til sin egen opplæring. For å kunne

tilby og oppnå en mer effektivt rettet opplæring mot sine yngste medarbeidere, vil en god plass å starte være å sette av ressurser for det. Dette virker som en av de mest åpenbare løsningene for å sikre deres yngste, og fremtidige medarbeidere økt utvikling av kunnskap og en synergi av dette vil være økt kunnskapsutvikling for organisasjonen.

6.1 Tips til videre forskning

For en videre forskning innenfor samme tema kunne det vært interessant å se hvordan andre faktorer som etnisitet, kultur eller kjønn påvirker opplæringen i større organisasjoner, eller om de i det hele tatt har en påvirkning. Et alternativ til videre forskning kunne vært å snu på målgruppen, fra de som er yngst og er på vei inn i arbeidslivet til de ansatte som har vært ansatt lengre og deres erfaringer med inntoget av en ny og unik generasjon. Det kunne også vært interessant å se på samme tema bare i andre bransjer. Jeg kan tenke meg at en bransje som inkluderer for eksempel fornøylesparker kunne vært interessant å ha som utgangspunkt. Det tror jeg, basert på denne bransjen, er det manges første møte med arbeidslivet. I fornøylesparker er det gjerne sesongbasert og et stort innrykk av mange ansatte på samme tid. Hvordan opplever de opplæringsløpet? Som det ble nevnt i 4.2.2 kunne det vært interessant å se nærmere på hvorfor de i målgruppen som føler seg utlært etter endt skolegang, ikke er interessert i å utvikle seg videre, eller ikke ser behovet for å utvikle seg videre. Avslutningsvis kunne en også ha andre målgruppe til ledere og mellomledere i en organisasjon. Da kunne en fått perspektiv fra høyere ledelse som gjerne er lokalisert mer sentralt, og i hvor stor grad deres tanker og mål blir tatt imot ute ved hvert hotell.

7.0 Referanseliste

- Bauer, T. N. (2010). Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Berk, R. A. (2009). Teaching strategies for the net generation. *Transformative Dialogues: Teaching and Learning Journal*, 3(2).
- Brenna, L. (2018). Mangfoldsledelse: Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn. Oslo: Cappelen Damm.
- Danielsen, Dina Jeanette (2021) Stordalen-hoteller i hele Skandinavia er fortsatt utsatt for hackerangrep. Hentet fra: <https://www.nrk.no/nordland/nordic-choice-hotels-utsatt-for-stort-hackerangrep-1.15755486>
- Deloitte, (2014). Global Human Capital Trends. Available from www.deloitte.co.uk
- Dunn, R., & Griggs, S. A. (red.). (2004). Læringsstiler Oslo Universitetsforlaget
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). Management and business research (5th ed.). Sage.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247-273
- Filstad, C., & Blåka, G. (2007). Learning in Organizations (1. utg.). Cappelen Akademisk Forlag
- Forseth, Ulla og Rasmussen, Bente (red.) (2002) Arbeid for livet, Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Fry, R., & Parker, K. (2018). Early Benchmarks Show 'Post-Millennials' on Track to Be Most Diverse, Best-Educated Generation Yet: A Demographic Portrait of Today's 6-to 21-Year-Olds. Pew Research Center
- .
- Giske, M, E (2018, 10.Mai) DNB-Ansatte kaster seg over ny læringsapp. <https://www.dnb.no/dnbnyheter/no/samfunn/dnb-ansatte-kaster-seg-over-ny-laeringsapp-fra-startup>
- Grønmo. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2.utg.) Fagbokforl.

- Holt, M. (2015, 21. Desember). Nordic Choice Hotels med digital storsatsning. *Horecanytt*.
<https://www.horecanytt.no/desember-2015-digital-satsing-siste-nytt/nordic-choice-hotels-med-digital-storsatsning/386976>
- Honey, P. and Mumford, A. (1986) *Manual of Learning Styles* (2nd edn). London: P. Honey
- HR Norge (2020, 19. November). Utfordring: 700 nye Tusenfrydere skal onboardes hver sesong.
<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/utfordring-700-nye-tusenrydere-skal-onboardes-hver-sesong>
- Hsmi.(2018, 26. September) Clarion Hotel satser på nøkkel og chat via mobilen.
<https://hsmi.no/2018/09/26/clarion-hotel-satser-pa-nokkel-og-chat-via-mobilen/>
- Haaland, Frode Húbertz. (2019. 8. Oktober). «Hva er feilansettelser?». *Ledernytt.no*.
<https://www.ledernytt.no/hva-er-feilansettelser.6252569-355436.html>
- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karlsen, J. T. (2020). *Studenter som aktører i regionale samskappingsprosesser – en ny form for praksis? Aksjonsforskning i Norge, volum 2: Grunnlagstenkning, forskerroller og bidrag til endring i ulike kontekster*
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg., p. 235). Fagbokforl.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs, NJ
- Kolb, D. A. (2007). *The Kolb learning style inventory*. Boston, MA: Hay Resources Direct
- Laurano, M. (2015). *The true cost of a bad hire*. *Brandon Hall Group*.
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2015). *Practical research : Planning and design* (11th ed.). Boston:

Pearson.

Lyubomirsky, S. (2007). *The How of Happiness*. New York: Penguin Books.

McLelland, & Dewey, J. (2008). *Applied psychology : an introduction to the principles and practice of education* (pp. XXXI, 317). Kessinger.

Meld. St. 30 (2003-2004). Kulturdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-030-2003-2004-/id404433/?ch=1>

Nordic Choice. (2019) State of Nordic Choice Hotels. Årsrapport.

<https://www.nordicchoicehotels.no/globalassets/global/corp-pages/nch-annual-report-2019.pdf>

Nordic Choice (2022. 14. Februar) Nordic Choice er fortsatt Norges mest innovative hotellselskap. <https://www.mynewsdesk.com/no/nordic-choice-hotels/news/nordic-choice-hotels-er-fortsatt-norges-mest-innovative-hotellselskap-44233>

Opplæringsloven (1998) Lov om grunnskole og den vidargående opplæringa.

Pritchard, A. (2017). *Ways of learning: Learning theories for the classroom*. Routledge

Robert Loo (2004) Kolb's learning styles and learning preferences: is there a linkage?, *Educational Psychology*, 24:1, 99-108

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.

Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About Campus*, 22(3), 21-26.

Stebner, B (2014, 30.Mai) *Millennials are most competitive, most attention-craving generation, study says*. Daily Mail <https://www.nydailynews.com/life-style/millennials-competitive-crave-attention-study-article-1.1811762>

Steen, A. H., & Solberg, A. G. (2020). Arbeidsplassen som læringsarena. Kartlegging: Oppfatninger av læringskultur blant Deltas medlemmer.

Stordalen, P. (2019, 27. Juni). Det nye Norge: Nøkkelen til digital Omstilling. E24.

<https://e24.no/naeringsliv/i/On51Rk/kronikk-petter-stordalen-det-nye-norge-noekkelen-til-digital-omstilling>

Wallup, H. (2015). Are happy workers more productive? The Telegraph. Available from

www.telegraph.co.uk

Warren, E. (2021, 20. Mars). *Reaching all types of learners with multisensory Teaching.*

<https://goodsensorylearning.com/blogs/news/multisensory-learners>

Warren, E. (2022, 20. April). Multisensory teaching accommodates the 12 ways of learning.

<https://goodsensorylearning.com/blogs/news/multisensory-eclectic-teaching>

Watkins, M.D. (2016), Summary of the First 90 Days, Instaread, Sarnia.

Zull, J. (2002). The art of changing the brain. Sterling VA: Stylus.

8.0 Vedlegg

8.1 Kvalitativ intervjuguide

Tema 1: Generelt om deg og ditt hotell

1.	Navn:
2.	Alder
3.	Stilling og Avdeling

4.	Hvor mange årsverk er det på ditt hotell i dag
5.	Hvor mange ansatte er det mellom 18-21 år i dag
6.	Er det noen under 18 år som har stilling hos dere?
7.	Hvordan opplever du at ulike aldersgrupper påvirker din arbeidsplass?
8.	Hvordan føler du at de ulike aldersgruppene påvirker det sosiale miljøet på din arbeidsplass?

Tema 2: Individuelt tilpasset opplæring

1.	Er det i dag noe form for individuelt tilpasset opplæring hos deres nye ansatte?
2.	Er det noe forskjell på hvordan dere lærer opp de mellom 18-21 år? ifht 22år+
3.	Hvordan mener du individer tar til seg læring, hva fungerer best på flest?
4.	Ser du noen ulikheter på hvordan dine yngste medarbeidere tar til seg kunnskap?
5.	Føler du at du må tilrettelegge din ledelse på grunn av forskjellene i alder hos dine ansatte?

6.	Hva mener du er viktige egenskaper for å ta til seg ny kunnskap?
7	Hva betyr ekstrahjelp for dere? og får disse lik oppmerksomhet i opplæringsløpet som andre? (Knights in shining armor)

Tema 3: Læringsmetoder og -former

1.	Hvordan mener du dagens unge lærer best?
2.	Hvilke læringsmetoder brukes hos dere?
3.	Hvilke læringsmetoder ønsker du å bruke mer av?
4.	Hvordan legger dere opp opplæringsløp i de forskjellige avdelingene? Er det ulikheter?
5.	Finnes det en "plan-b" løsning for opplæringsløpet deres?
6.	Har læringsmetoder og former utviklet seg gjennom din tid i Nordic Choice? Hvordan?

Tema 4: Arbeidsplassen som læringsarena

1.	Hva legger du i begrepet livslang læring?
2.	I hvilken grad ser du på arbeidsplassen som en læringsarena?
3.	I hvilken grad tror du at en miks av generasjoner blant medarbeiderne påvirker din avdelings kreativitet?
4.	Er det noe forskjell på hvordan en tar til seg informasjon gjennom skole og utdanning, og på en arbeidsplass?
5.	Hva skal til for at din arbeidsplass skal fungere bedre som en læringsarena?
6.	Hvordan kan Nordic Choice gjøre noe annerledes for å optimalisere organisasjonens opplæringsløp sentralt?
7.	Hvordan kan dere på ditt hotell, lokalt gjøre noe annerledes for å optimalisere hotellets opplæringsløp?
8.	Er det gjort tiltak lokalt hos dere med tanke på målgruppens opplæring?

8.2 Kvantitativ Intervjuguide:

Trivsel

1. I hvor stor grad trives du i din avdeling?
2. I hvor stor grad trives du med dine kollegaer?
3. I hvor stor grad er du fornøyd med din nærmeste leder?
4. I hvor stor grad er du interessert i å bytte avdeling?
5. I hvor stor grad er du interessert i å bytte arbeidsplass?
6. I hvor stor grad er du fornøyd med atmosfæren i teamet ditt?
7. hva synes du om at der så stor forskjell i alder hos dine kollegaer?

Din opplæring

1. Hvor fornøyd var du med opplæringen/oppfølgingen du har fått?
2. Føler du at opplæringen du har fått er tilpasset deg?
3. I hvor stor grad skulle du ønske opplæringen var mer tilpasset deg, og dine behov?
4. Føler du at de ansatte tilrettelegger seg mot deg, som er blant de yngste på arbeidsplassen
5. Føler du at du har fått nok opplæring?
6. I hvilken grad vet du hva du skal gjøre på jobb?
7. Ville du helst hatt opplæring av samme person, eller forskjellige personer?
8. Følte du behov for oppfølging eller rettleiding underveis i opplæringsprosessen?
9. Jeg fikk ikke nok oppmerksomhet/hjelp under opplæringen min
10. Din generasjon trenger mer oppmerksomhet og håndholding enn andre generasjoner
11. hvis du hadde fått bedre opplæring, hadde du trivdes bedre på jobb?

Læringsformer, -stiler og -preferanser

1. I hvor stor grad foretrekker du tradisjonell klasseromsopplæring?
2. I hvor stor grad foretrekker du gruppearbeid?
3. I hvor stor grad foretrekker du opplæring gjennom video?
4. I hvor stor grad foretrekker du opplæring gjennom spill?
5. I hvor stor grad foretrekker du opplæring gjennom case-trening?
6. I hvor stor grad foretrekker du learn-by-doing?
7. i hvor stor grad foretrekker du selvstudie/lese deg opp?
8. I hvor stor grad foretrekker du opplæring over nett?
9. Hadde du satt pris på å ha en mentor?

10. i hvor stor grad foretrekker du opplæring gjennom mobil?
11. ville du vært interessert i å delta på felles intensiv kurs?
12. hvis det er mulig: ønsker jeg å ta fagbrev for stillingen min
13. Hvordan lærer du best?
14. Hvilken læringsform passer deg best?

Arbeidsplassen som læringsarena

1. I hvilken grad føler du at du er ferdig utlært etter skole/utdanning?
2. I hvilken grad ser du muligheter for å utvikle deg på arbeidsplassen?
3. i hvor stor grad føler du at du din avdeling er viktig for hele hotellet?
4. I hvor stor grad føler du at du mestrer dine arbeidsoppgaver?
5. I hvor stor grad kunne du tenke deg å jobbe i flere/andre avdelinger på hotellet?
6. I hvilken grad kunne du ønske deg å få opplæring i andre avdelinger?
7. Jeg ønsker å fortsette i hotellbransjen, også i fremtiden
8. I hvor stor grad ser du deg selv som en fremtidig leder innenfor hotellbransjen?

8.3 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring til Master ved Universitet i Agder (UIA)

For å få kunnskap om hvordan det er å opprettholde og fornye kunnskapsutviklingen blant ansatte på et hotell, Skal en gjennom kvalitative intervju

kunne gi tilstrekkelig informasjon, som kan brukes i prosjektet. Dette er frivillig og intervjuobjekt kan trekke tilbake informasjon som er gitt i undersøkelsen. Informasjon skal kun deles med prosjektansvarlig og prosjektveiledere. Vi følger NSDs vilkår for bruk av personvern.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

at opplysninger og svar om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Juni 2022.

(Oppgaven kan bli delt videre hvis oppgaven får karakter B, eller bedre)

Navn i blokkbokstaver

Signert av prosjektdeltaker, (dato for intervju)

8.4 Figurer

Figur 1. Erfaringsbasert læringsmodell (Kolb, D. A. (2007). *The Kolb learning style inventory*. Boston, MA: Hay Resources Direct.)

Figur 2. Lærestilmodell Honey, P. and Mumford, A. (1986) *Manual of Learning Styles* (2nd edn). London: P. Honey

Figur 3: Warrens 12 ulike metoder

Figur 4: Oversikt over tilbakemeldinger

Figur 5: Variasjon på alder

Figur 6: Din generasjon trenger mer oppmerksomhet og “hånd-holding” enn andre generasjoner.

Figur 7: Hvor fornøyd er du med opplæringen du fikk?

Figur 8: I hvor stor grad føler du at du fikk nok opplæring?

Figur 9: I hvilken grad vet du hva du skal gjøre på jobb?

Figur 10: Hvis du hadde fått bedre opplæring. Hadde du trivdes bedre på jobb?

Figur 11: I hvor stor grad foretrekker du:

Figur 12: I hvor stor grad foretrekker du opplæring gjennom case-trening?

Figur 13: Hvordan lærer du best?

Figur 14: I hvilken grad føler du deg ferdig utlært etter skolen?

Figur 15: I hvilken grad føler du at du mestrer dine arbeidsoppgaver

Figur 16: I hvilken grad ser du muligheter for å utvikle deg på arbeidsplassen?

Figur 17: I hvor stor grad ser du deg selv som en fremtidig leder innenfor hotellbransjen?

Figur 18: Andre avdelinger

Figur 19: Kunne du tenke deg å fortsette i hotellbransjen?

Figur 20: Trivsel på jobb