



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelse

Andrea Walløe Haugseth

Andrea Stengrundet

Bacheloroppgave

Hvordan arbeider bedriftsledere i hotellbransjen med relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet overfor sine medarbeidere? Hva anser de som viktig slik at kundene får gode opplevelser?

Serviceledelse og markedsføring

2015

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI X

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI X

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave i studiet serviceledelse og markedsføring ved Høgskolen i Hedmark campus Rena.

Å skrive en bacheloroppgave var noe vi begge så frem til og vi gledet oss til å fordype oss i et selvvalgt tema. Det har vært en lærerik, men utfordrende prosess for oss begge. Vi har tilegnet oss ny kunnskap som vi er sikre på at vil være nyttig i arbeidslivet.

Vi vil takke Ole Røhnebæk for gode innspill og ideer til valg av tema. Vi vil også takke de åtte informantene som har bistått med god og nyttig informasjon. Til slutt vil vi rette en stor takk til vår gode veileder Daniela Lundesgaard for nyttige råd og motivasjon underveis. Vi setter stor pris på all den tid og energi du har brukt til å lede oss i riktig retning.

Etter en vinter og vår med mye og hardt arbeid, så er vi fornøyd med sluttresultatet som vi nå har levert. God lesning!

Hamar 21.4.2015

Andrea W. Haugseth og Andrea Stengrundet

Norsk sammendrag

Målet med denne oppgaven har vært å studere hvordan bedriftsledere i hotellbransjen arbeider med relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet overfor sine medarbeidere og finne ut om dette har betydning for hvordan medarbeidere utfører gode kundemøter, som skaper ekstraordinære opplevelser. Det å jobbe med emosjonell tilfredshet og relasjonskompetanse blant sine medarbeidere er en viktig oppgave for ledere da det fører til kundetilfredshet og gode resultater for bedriften.

Et eksplorerende forskningsdesign har blitt benyttet og som en naturlig konsekvens av dette har vi utført kvalitativ undersøkelse. Som datainnsamlingsmetode benyttet vi dybdeintervjuer for å få samlet en tilstrekkelig mengde med informasjon. Åtte informanter har blitt intervjuet, hvorav fire er ledere og fire er ansatt i frontlinjen. Svarene de fire lederne og de fire mellomlederne gav har vi sammenlignet for å svare på problemstillingen.

Studien antyder en sammenheng mellom medarbeidernes emosjonelle tilfredshet og kundenes opplevelser. Mange av våre funn samsvarer med teorien, men vi har også funnet sammenhenger mellom relasjonskompetanse, emosjonell tilfredshet og ekstraordinære opplevelser.

Engelsk sammendrag (abstract)

The aim of this thesis has been to study how business leaders in the hotel industry works with relational skills and emotional satisfaction towards their employees and to find out whether this has an impact on how employees perform good customer meetings, creating extraordinary experiences. Working with emotional satisfaction and relationship skills among their employees is an important task for managers when it leads to customer satisfaction and good results for the company.

An exploratory research design has been used and as a natural consequence of this we performed a qualitative survey. As data collection method we used depth interviews to gather a sufficient amount of information. Eight informants were interviewed, of whom four are leaders and four are front line employees. The responses the four leaders and four front office managers gave, are compared to answer the research question.

The study suggests a correlation between employee satisfaction and customer emotional experiences. Many of our findings correspond with the theory, but we have also found links between relational skills, emotional satisfaction and extraordinary experiences.

Innhold

Forord	2
Norsk sammendrag.....	3
Engelsk sammendrag (abstract)	4
Innhold	5
1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for problemformulering	8
1.2 Disposisjon	8
2. Teori	9
2.1 Ekstraordinær opplevelse	9
2.2 The service profit chain	9
2.3 Emosjonell tilfredshet.....	10
2.4 Emosjonell tilfredshet og kompetanse.....	11
2.4.1 Relasjon.....	11
2.4.2 Relasjonskompetanse	11
2.5 Emosjonell tilfredshet og roller	15
2.5.1 Rollekonflikt.....	16
2.5.2 Rolletvetydighet	16
2.5.3 Rolleoverbelastning.....	17
2.5.4 Arbeid-familiekonflikt	18
3. Metode.....	19
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Valg av metode og datainnsamlingsform	20
3.2.1 Datainnsamlingsform	20
3.3 Analyse	21

4.	Analyse og resultat	22
4.1	Relasjoner	22
4.1.1	Ledere	22
4.1.2	Mellomledere	23
4.1.3	Diskusjon.....	24
4.2	Ekstraordinære kundemøter	24
4.2.1	Ledere	24
4.2.2	Mellomledere	26
4.2.3	Diskusjon.....	26
4.3	Emosjonell tilfredshet hos medarbeiderne	27
4.3.1	Ledere	27
4.3.2	Mellomledere	28
4.3.3	Diskusjon.....	30
5.	Konklusjon	31
6.	Videre forskning.....	33
7.	Litteraturliste	34
8.	Vedlegg	36
8.1	Intervjuguide ledere	36
8.2	Intervjuguide til ansatte:	37
8.3	Forespørsel om deltagelse i intervju	38

1. Innledning

Tanken med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledelsen arbeider med tilfredshet blant sine medarbeidere for å oppnå eksepsjonelt god service. Bedrifter må per i dag legge til rette for opplevelser utenom det vanlige, opplevelser som overrasker og berører kundene (Mossberg, 2007). Dette er et viktig tema fordi fornøyde kunder er mer lojale og økt kundelojalitet vil føre til større gevinst for bedriften (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler, 2012).

Forskning viser at spesielt emosjonell tilfredshet er avgjørende for tjenestebedrifter fordi forbrukernes følelser angående produkter eller tjenester påvirker deres kjøpsbeslutninger (Barsky & Nash, 2002). Følelser er derfor en viktig faktor for tilfredshet da tjenestemiljøet kan påvirke forbrukernes følelser og fremfor alt opplevelsen av tjenesteleveransen.

Kunders evaluering av tjenesters omgivelser har fått betydelig oppmerksomhet. Tradisjonelle tilnærminger har forklart forbrukeratferd og vurdert forbrukernes inntrykk av de funksjonelle og tekniske aspektene ved tjenestelevering. Dette forutsetter at forbrukeren sammenligner sine forventninger til tjenester med faktiske opplevelser. Respondentene blir vanligvis spurt om hva de "vet" om en tjenestes omgivelser, men det er mindre vekt på hva de "føler" når de bruker tjenester i tjenesteytende miljøer (Brunner-Sperdin, Peters & Strobl, 2012). Brunner-Sperdin et al., (2012) hevder at fokuset på det kognitive aspektet har blitt kritisert da et økende antall studier bekrefter påstanden om at kundetilfredsheten hovedsakelig påvirkes av kundenes emosjonelle tilstand.

I mange sammenhenger hvor det har forekommet et kundemøte vil kunden sitte igjen med enten en god eller en dårlig opplevelse. Dette kan i stor grad avhenge av den ansattes emosjonelle tilstand. Ansatte hevdes å være "nøkkelen til servicekvalitet, kundetilfredshet og lojalitet, konkurransefortrinn og organisatorisk ytelse" (Bharwani & Jauhari, 2013). Brunner-Sperdin et al. (2012) hevder at serviceansatte også har stor påvirkning på kundenes følelser. For at de serviceansatte skal kunne påvirke kundenes følelser på en positiv måte må de selv være emosjonelt tilfredse. Slåtten (2008) viser at emosjonell tilfredshet er positivt relatert til ansattes opplevde servicekvalitet.

Den emosjonelle tilfredsheten påvirkes i følge Slåtten (2008) negativt av tre ulike roller som kan føre til stress blant medarbeidere. Brunner-Sperdin et al. (2012) viser at emosjonell tilfredshet blant annet påvirkes av kompetanse. I sin artikkel "Relasjonskompetanse – en nyttig ferdighet" viser Horverak (2005) til Spurkelands teori om relasjonskompetanse, som en spesielt viktig kompetanse fordi alle relasjoner internt i en bedrift påvirker stemningen og det emosjonelle i bedriften. Gode relasjoner bidrar til et godt samspill på arbeidsplassen, som igjen øker trivselen og den emosjonelle tilfredsheten på arbeidsplassen.

1.1 Bakgrunn for problemformulering

I denne oppgaven hadde vi begge et ønske om å se på hvordan ledelsen arbeider med sine medarbeidere for å skape gode opplevelser for kunden. Fordi vi har stor tro på at det interne er avgjørende for hvordan utfallet av kundeopplevelsene blir, ble dette hovedtemaet for oppgaven. Problemstillingen som skal besvares gjennom denne oppgaven blir derfor som følgende:

Hvordan arbeider bedriftsledere i hotellbransjen med relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet overfor sine medarbeidere? Hva anser de som viktig slik at kundene får gode opplevelser?

1.2 Disposisjon

Med utgangspunkt i drøftingen og problemstillingen ovenfor vil teorigjennomgangen starte med en begrepsavklaring av begrepene ekstraordinære opplevelser, "The service profit chain" og emosjonell tilfredshet. Deretter vil teorien gå dypere inn på temaene relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet blant medarbeidere. Denne teorien vil gi oss grunnlag for datainnsamling og analyse av datamateriale. Metodevalg vil bli presentert og begrunnet i et eget kapittel. Analysen er oppdelt i tre deler, leder, mellomleder og diskusjon fordi vi ønsker å sammenligne ledernes og mellomledernes svar for å kunne besvare problemstillingen. Dette fordi det kan være ulikheter i hva en leder og en mellomleder mener er viktig og mindre viktig for å sørge for ekstraordinære opplevelser for kunden. Oppgaven avsluttes med våre funn og konklusjon.

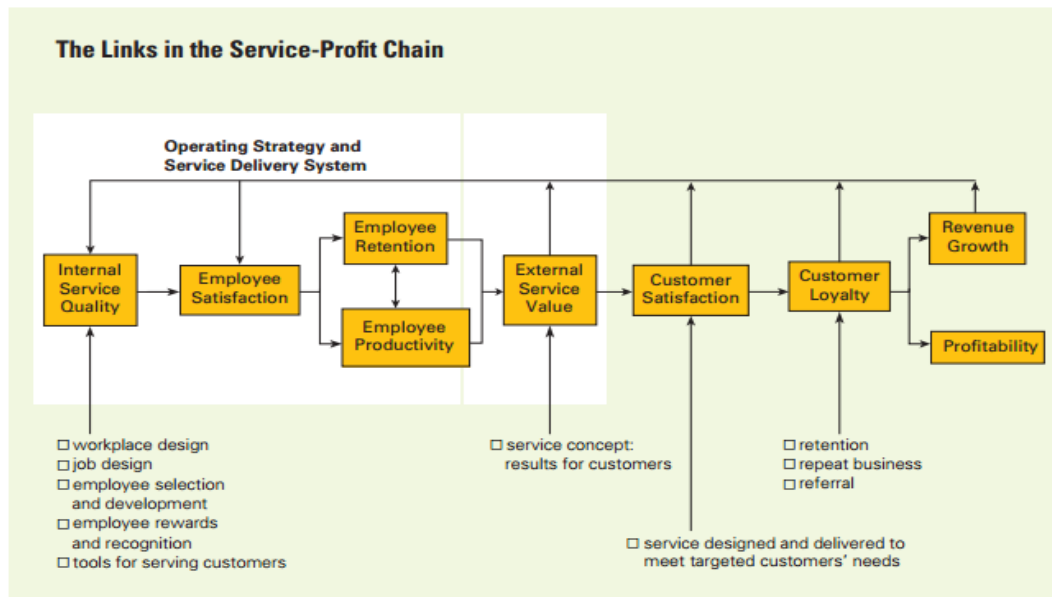
2. Teori

2.1 Ekstraordinær opplevelse

For en kunde handler en opplevelse om å ha det morsomt og om å nyte. Oppfylles disse to kriteriene får det ofte kunden til å bli engasjert eller berørt på en personlig måte. I motsetning til tidligere søker kundene i dag opplevelser som gir større verdi og som i større grad øker tilfredsheten deres (Mossberg, 2007, s. 13). I følge Mossberg (2007:15) defineres en ekstraordinær opplevelse som noe som innebærer en helhet som påvirkes positivt av faktorer som blant annet miljø, atmosfære, personale og andre kunder. En ekstraordinær opplevelse skiller seg fra en vanlig opplevelse ved at den innebærer et moment som overrasker kunden. Ved en ekstraordinær opplevelse gir bedriften kundene noe de ikke forventer eller vet hvordan de skal be om, men som likevel gleder de og gir de en god følelse (Arnould & Price, 1993, s. 25).

2.2 The service profit chain

"The service profit chain" er en forretningsmodell utarbeidet av en gruppe forskere; Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger, som viser sammenhengen mellom de interne forholdene i en bedrift og hvordan disse påvirker de eksterne forholdene til bedriften. Modellen oppretter relasjoner mellom lønnsomhet, kundelojalitet og ansattes tilfredshet, lojalitet og produktivitet. Leddene i kjeden er som følger; overskudd og vekst stimuleres primært av kundelojalitet, og lojalitet er et direkte resultat av kundetilfredshet, og kundetilfredshet er i stor grad påvirket av verdien av tjenesten som leveres til kundene. Denne verdien skapes av fornøyde, lojale og produktive medarbeidere. Ansattes tilfredshet kommer i sin tur i hovedsak fra støttetjenester og retningslinjer av høy kvalitet som gjør det mulig for de ansatte å levere gode resultater til kundene. Modellen defineres også av en spesiell type lederskap. Disse lederne vektlegger viktigheten av hver ansatt og kunde. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 2008).



(Heskett et al., 2008)

2.3 Emosjonell tilfredshet

Tidligere forskning viser at kundenes tilfredshet bestemmes av kognitiv bekreftelse av kundenes forventninger til servicen sammenlignet med servicen som faktisk er mottatt. I følge Slåtten (2008) vil fokus på kun den kognitive delen av begrepet "tilfredshet" føre til en utilstrekkelig forståelse av begrepet, det vil derfor være avgjørende å fokusere på det emosjonelle aspektet hos kundene også. Slåtten (2008) presenterer at det i tidligere forskning er hevdet at følelser er kjernen i tilfredshet. Det er derfor foreslått at modeller hva gjelder tilfredshet bør inneholde en emosjonell komponent. Det vil likevel være nødvendig at det kognitive og det emosjonelle er separert for å forme atferden i servicesammenhenger (Slåtten, 2008, s. 3).

Det fremgår av artikkelen til Slåtten (2008) at følelser er "... mental states that arise from cognitive appraisals of events or one's thoughts." Forståelsen Slåtten (2008) velger å bruke er at positive eller negative følelser oppstår enten fra kognitive hendelser i servicemøtet eller fra tanker om disse hendelsene. Eksempler vil henholdsvis være at en resepsjonist opplever at systemet for innsjekk ikke fungerer (kognitivt) og føler dermed at kunnskapene for å mestre jobben ikke er på plass (emosjonelt).

Et utvalg empiriske studier konkluderer i følge Slåtten (2008) med at den emosjonelle delen av begrepet tilfredshet er mer forklarende og bedre å bruke enn den kognitive delen av begrepet. Funn viser blant annet at den emosjonelle delen av tilfredshet er sterkere knyttet til blant annet lojalitet, omtale, byttende atferd og betalingsvillighet, enn det den kognitive delen av begrepet tilfredshet er (Slåtten, 2008, s. 3).

2.4 Emosjonell tilfredshet og kompetanse

Kompetanse er i følge Brunner-Sperdin et al. (2012) en avgjørende faktor for å lykkes med å betjene kunder. I Spurkelands (2005) teori om relasjonskompetanse hevder han at denne formen for kompetanse er viktig for alle mennesker siden mye av vår tid tilbringes i et sosialt samspill, og som sosiale vesener etablerer vi relasjoner til andre mennesker i våre omgivelser. I følge Spurkeland (2005) etablerer, utvikler og pleier vi relasjoner som har betydning for oss, uansett om det er i sammenheng med familie, venner, kollegaer, kunder, profesjonelle aktører eller andre forhold.

2.4.1 Relasjon

En relasjon forstås som en forbindelse mellom to eller flere aktører (Haugland, 2004). Det handler om å opptre i samspill med omgivelsene sine. Relasjonen bygger på kontakten mellom aktørene. For å oppleves som god og verdifull må det være en form for balanse og likeverdighet i denne kontakten. Partene må føle at de får noe ut av relasjonen som samsvarer med hva de investerer i den.

I bedrifter har lederen et stort relasjonsansvar da den må legge opp til at de ansatte og seg selv kan skape gode relasjoner med hverandre og andre aktører bedriften er i kontakt med. Relasjonene i en bedrift har stor betydning for bedriftens prestasjoner, og for å skape gode relasjoner kreves det kompetanse (Spurkeland, 2005).

2.4.2 Relasjonskompetanse

Spurkeland (2005) definerer relasjonskompetanse som "ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker.

Gjennom relasjoner skal man gjøre hverandre gode (Spurkeland, 2005). I henhold til Horverak (2005) handler relasjonskompetanse om "... kunnskap og evne til å identifisere og håndtere emosjoner hos seg selv og andre". Høy grad av relasjonskompetanse skal blant annet bidra til å styrke helse-, trivsels- og miljøfaktorer i bedriftene, og legge grunnlaget for et prestasjonsmiljø (Spurkeland, 2005).

Horverak (2005) mener relasjonskompetanse er et viktig bidrag til å forbedre arbeidsmiljøet i bedriftene, da funn gjort av Spurkeland selv dokumenterer at bedrifter som har benyttet relasjonskompetanse får bedre resultater enn de som ikke har benyttet denne formen for kompetanse. Dette underbygges av at stadig flere forskere får resultater som viser viktigheten av at ledere mestrer relasjoner til sine ansatte på en god måte (Horverak, 2005).

Spurkeland (2005) relaterer relasjonskompetanse til ledere og deres lederstil, men konstaterer også at alle mennesker har behov for å utvikle sin relasjonskompetanse (2015). Relasjoner indikerer en sosial relasjon mellom leder og ansatt der det er en forventning til lederen. De skal ha tid til å snakke med ansatte når det er behov for det, kunne være en samtalepartner som kan gi støtte og veiledning både yrkesmessig og personlig. Ledere skal ha forståelse for de ansattes livssituasjon (Horverak, 2005). Dette er svært følelsesmessige aspekter som bør håndteres på en god måte.

I overnattingsbransjen, hvor arbeidet dreier seg om møte med andre mennesker, har personalet også et stort behov for å utvikle sin relasjonskompetanse. De må kunne skape gode relasjoner både til sine medarbeidere for å utvikle et godt internt miljø og til sine eksterne omgivelser for å legge til rette for gode opplevelser. I henhold til modellen «The service profit chain» går disse hånd i hånd. Det interne i en bedrift er helt grunnleggende for at det eksterne skal bli vellykket. Derfor er det viktig at både ledere og medarbeidere i overnattingsbransjen utvikler sin relasjonskompetanse slik at de evner å skape ekstraordinære kundemøter ved å ha evne til å skape gode interne forhold.

I Spurkelands teori (2005) om relasjonskompetanse har han utarbeidet en modell med 14 dimensjoner, men han trekker frem at det er fire av disse dimensjonene som er overordnet de andre (2015). Disse fire utgjør;

- *Menneskeinteresse*

Å være menneskeinteressert vil si at man har en relasjonell atferd.

Det er en innledning til hele kompetansen der man setter fokuset på mennesket. Man engasjerer seg i og interesserer seg for mennesket man møter. En genuin interesse for det andre individet vil føre til at den andre føler seg anerkjent og verdsatt, og det påvirker våre emosjonelle følelser som gjør at vi knytter oss til hverandre (Spurkeland, 2015).

- *Tillit og kommunikasjon.*

Tillit er den mest avgjørende faktoren i alle relasjoner og er selve bærebjelken i relasjonen. Grunnlaget for tillit oppstår så tidlig som i de første sekundene i det første møte mellom mennesker (Spurkeland, 2005, s.37). Tillit internt i bedriften bygges gjennom ærlighet og åpenhet da dette skaper forutsigbarhet og trygghet mellom kollegaer og ledere. Tillit er nært beslektet med kjærlighet fordi det handler om emosjonelle følelser som å skape troverdighet, ha forståelse, vise empati, omsorg og nærhet til medmenneskene våre. Disse emosjonelle følelsene vil minske risikofølelsen i en relasjon og bygge opp tillitsforholdet, slik at det utvikles lojalitet i relasjonen (Spurkeland, 2005, s.26). Lojalitet og tillit har stor betydning for hvordan et internt arbeidsmiljø er og hvordan lederen kan påvirke sine ansatte.

Kommunikasjonsdelen består av dimensjonene dialogferdigheter og tilbakemeldinger.

- Relasjon skapes blant annet gjennom dialog. Dialogen er en samtale mellom to eller flere individer hvor balanse og likeverdighet er viktig. Å ha balanse i dialogen vil si at det gis rom for den andre partens meninger i samtalen. Å ha likeverdighet i samtalen betyr at partene respekterer, aksepterer og har en genuin interesse for hverandre (Spurkeland, 2005, s. 47). Dette er et brobyggingsverktøy som skal knytte aktørene sammen ved at de prøver å få en forståelse av menneskene som deltar i dialogen.
- Bekreftelse og oppmerksomhet er en del av menneskers nedarvede behov. Vi har et naturlig behov for tilbakemeldinger. Dette er viktig for selvfølelsen og utviklingen vår. Noen faktorer som er viktig for at tilbakemeldinger skal fungere godt er at de må være muntlige, fortjente, basert på fakta og atferd, ærlige og konkrete. At en leder gir mer ros enn ris bygger opp selvfølelsen og motivasjonen

hos sine ansatte, men det må være fortjent for at det skal ha noen effekt
(Spurkeland, 2005, s. 104)

- *Emosjonell modenhet*

Dette baseres på hvordan vi mennesker reagerer følelsesmessig. Emosjoner er følelser vi får i ulike settinger. I alle våre interaksjoner oppstår emosjoner. Vi reagerer følelsesmessig ved tanken på andre mennesker. Til og med gjennom fysisk nærvær, altså ved kun å være i samme rom og observere hverandre, sprer vi følelser (Spurkeland, 2005, s.240). Omgivelsene våre påvirker i stor grad om vi får en god eller dårlig følelse i den konteksten vi befinner oss i. Å være bevisst dette gjør at både ledere og ansatte kan jobbe aktivt for å skape en god følelse hos alle på arbeidsplassen.

Spurkeland (2005) mener også at selve atmosfæren i et rom slår innover oss i det vi entrer rommet. Dette har betydning både for alle på arbeidsplassen og de kundene som kommer til bedriften. For de ansatte sier atmosfæren noe om fellesfølelsen på arbeidsplassen. En god fellesfølelse kan påvirke innsatsen, effektiviteten, motivasjonen og utviklingen positivt.

- *Prestasjonshjelp*

Prestasjonshjelp handler om å hjelpe andre til å prestere bedre. Ved å hjelpe skal man kunne få et annet menneske til føle seg psykisk sterkere, bli mer kompetent og finne sine sterke sider for så å benytte seg av dem (Spurkeland, 2005, s.287). Kollegaer og ledere kan hjelpe hverandre til å prestere bedre og gjøre hverandre gode ved å styrke våre medfødte evner og signaturstyrker som gjør oss til ekte mennesker. Signaturstyrker belyser kvaliteter ved en persons atferd, mentale positive trekk og personlige uttrykk, og disse kvalitetene bør få oppmerksomhet fra våre medmennesker, medarbeidere og ledere (Spurkeland, 2015). Prestasjonshjelp i arbeidslivet kan påvirke ens selvbilde, selvoppfatning, status, motivasjon og energi som kan føre til langt bedre emosjonell tilfredshet, jobbytelse og prestasjoner (Spurkeland, 2015).

2.5 Emosjonell tilfredshet og roller

Servicemedarbeidere i frontlinjen har spesielle forhold med kunder, dette viser flere tidligere studier. Medarbeiderne i frontlinjen er de som er i direkte kontakt med kundene daglig, dette enten ansikt til ansikt eller via teknologi som mail eller telefon (Ellingsen, 2010, s 11). Som følge av denne kontakten har medarbeiderne i frontlinjen i aller høyeste grad mulighet til å påvirke kundenes følelser som følge av deres rolle som selgere og imageskapere for bedriften, dette viser en studie utviklet av Brunner-Sperdin et al. (2012).

Tidligere forskning har antydnet at medarbeideres emosjonelle følelser påvirker hvordan de møter og samhandler med sine kunder. Ulike studier viser også at det er en sammenheng mellom medarbeidernes emosjonelle tilfredshet og hvordan servicen oppfattes blant kundene (Slåtten, 2008, s. 1) Kundetilfredsheten er sterkt påvirket av atferden til de ansatte (Brunner-Sperdin et al., 2012 s, 24) At kundetilfredsheten påvirkes av medarbeidertilfredshet illustreres i "The service profit chain", og flere studier underbygger også dette (Bulgarella, 2005, s. 2; Slåtten, 2008, s. 1).

At det er viktig å ivareta ansattes velvære fastlås også av Joseph A. Michelli (2007). I boken "The Starbucks Experience" fortelles det om hvordan ledelsen i Starbucks Coffee har snudd noe så ordinært som kaffe til noe ekstraordinært. For ledelsen i Starbucks Coffee er de ansatte deres viktigste ressurs. Det er de som står bak de unike og personlige kundemøtene. Derfor har ledelsen skapt en kultur hvor man bryr seg om hverandre og behandler alle med respekt i alle ledd. Ledelsen uttrykker viktigheten av å behandle de ansatte på lik linje som kundene for å bidra til medarbeidertilfredshet og at de ansatte behandler kundene slik de selv blir behandlet (Michelli, 2007, s. 6-10).

Slåtten (2008) trekker frem at den emosjonelle tilfredsheten er positivt relatert til hvordan de ansatte opplever servicekvaliteten og han viser i denne sammenhengen til roller som defineres som et sett av atferd som forventes av en person i en bestemt posisjon. Det er i følge Slåtten (2008) observert at nøkkelen til en effektiv rolleatferd er prosessen med å lære hvilke forventninger andre har, for så å akseptere og oppfylle disse. Er ikke personen i den bestemte rollen i stand til å oppfylle de forventningene som er knyttet til den gjeldende stillingen vil denne personen i følge artikkelen oppleve stress. I teorien er disse kravene og forventningene til ytelse kalt rollestressfaktorer (Slåtten, 2008, s. 3).

I forbindelse med Slåtten (2008) sin studie ble det presentert fire ulike rollestressfaktorer. Disse fire rollestressfaktorene er rollekonflikt, rolletvetydighet, rolleoverbelastning og arbeid-familiekonflikt.

2.5.1 Rollekonflikt

I sin studie presenterer Slåtten (2008) en definisjon av rollekonflikt og definisjonen er som følger: "... the simultaneous occurrence of two or more sets of pressure that compliance with one would make more difficult compliance with the other." Det er mange kilder og definisjoner på rollekonflikter, men de deler alle den felles karakteristikken om at en rollekonflikt i alle tilfeller er en følge av at en organisasjon eller en kunde utøver press for å endre atferden til en medarbeider i frontlinjen (Slåtten, 2008, s. 3).

Funnene i Slåtten (2008) sin studie viser at rollekonflikter ikke har en positiv effekt på den emosjonelle tilfredsheten blant medarbeiderne, og dette er et funn som samsvarer med funn som er gjort i tidligere studier.

2.5.2 Rolletvetydighet

Slåtten (2008) tar utgangspunkt i to definisjoner av rolletvetydighet, som henholdsvis er:

"... lack of clarity and predictability of the outcomes of one's behavior".

"... the degree to which information is lacking regarding: (1) the scope and limits of one's responsibilities; (2) expectations associated with a role and the methods and behaviors for fulfilling one's job responsibilities; (3) which expectations take priority or stated otherwise, which elements of the role are most important; and (4) the standard by which one's performance is appraised."

Ut i fra disse to definisjonene fremkommer det at rolletvetydighet handler om mangel på informasjon og klarhet for å kunne oppfylle en rolle, altså uklarhet knyttet til rollen man innehar. Det fremkommer i artikkelen til Slåtten (2008) at ansatte i frontlinjen kan oppleve

tvetydighet i forhold til sine overordnede, virksomheten de arbeider for, etiske problemstillinger, familie, kunder, medarbeidere og andre ledere.

Tvetydighet knyttet til prosessen, prioriteringer, forventninger og atferd er fire dimensjoner som er knyttet til rolletvetydighet viser artikkelen til Slåtten (2008). Prosesstvetydighet handler om hvordan en person skal få ting gjort og hvordan de skal kunne oppnå organisasjonens mål. Tvetydighet knyttet til prioriteringer handler om når ting skal gjøres, mens tvetydighet knyttet til forventninger omhandler hva som forventes av en ansatt eller hva en ansatt bør gjøre, men også begge deler. Tvetydighet knyttet til atferd handler om hva som forventes av de ansatte i ulike situasjoner og hvordan de skal opptre. Teori Slåtten (2008) presenterer viser at dess større uklarheter som er knyttet til disse spørsmålene, dess større tvetydighet føler medarbeiderne i frontlinjen.

Funnene i studien viser at rolletvetydighet ikke har en signifikant effekt på den emosjonelle tilfredsheten hos de ansatte (Slåtten, 2008, s. 4-6). Dette forklarer Slåtten (2008) med at omtrent 70 % av deltakerne i studien hadde vært i sine respektive roller i minst to år. Dette påvirker graden av erfaring de innehar i rollen, noe som gjør at det vil være enklere å forutsi utfallet av ulike atferder og dermed vil dette redusere medarbeidernes oppfatning av rolletvetydighet.

2.5.3 Rolleoverbelastning

Rolleoverbelastning oppstår dersom arbeidsgiver krever mer av en ansatt enn det den ansatte trolig klarer å oppnå i løpet av en gitt tidsramme, og om arbeidstakeren opplever arbeidskravene som for omfattende (Slåtten, 2008, s. 374).

I henhold til Slåtten (2008) kan rolleoverbelastning forekomme av to dimensjoner;

Kvantitativ overbelastning hvor det er for mange krav til arbeidstakeren slik at arbeidsmengden blir for stor,

og

Kvalitativ overbelastning når arbeidstakeren har utilstrekkelige ferdigheter og evner for oppgavene slik at kvaliteten på arbeidet ikke er tilstrekkelig.

I likhet med tidligere studier viser også denne studien at rolleoverbelastning har en betydelig indirekte effekt på medarbeidernes opplevde tjenestekvalitet i forbindelse med deres emosjonelle tilfredshet (Slåtten, 2008, s. 379). Resultatene i Slåttens (2008) studie viste at rolleoverbelastning hadde den største innflytelsen på de ansattes emosjonelle tilfredshet. Slåtten (2008) mener at dette resultatet bør tjene som en advarsel mot en bedriftspolitik som fokusere på bare kostnadsreduksjon og effektivitet, det er tydelig at disse retningslinjene kan medføre rolleoverbelastning, og dermed redusere ansattes emosjonelle tilfredshet.

2.5.4 Arbeid-familiekonflikt

I følge Slåtten (2008) oppstår denne formen for konflikt når ansvar i arbeidslivet og ansvar i familielivet er uforenelige med hverandre. På grunn av den skiftende arbeidsfordelingen i samfunnet hvor både menn og kvinner ønsker seg en karriere, har potensialet for at en slik type konflikt oppstår på arbeidsplassen økt betraktelig.

Enkelte studier har vurdert effekten av arbeid-familiekonflikt på den emosjonelle tilfredsheten hos ansatte og funnet en signifikant negativ sammenheng mellom arbeid-familiekonflikt og medarbeidertilfredshet (Slåtten, 2008; Doles og Babin, 1996). Det kom frem i Slåttens (2008) studie at en slik form for konflikt ville ha hatt en betydelig negativ påvirkning på deres emosjonelle tilfredshet. Funnet understreker viktigheten av at ledere tar hensyn til hvordan ytre påvirkninger kan påvirke ansattes opplevde tjenestekvalitet og emosjonelle tilfredshet.

3. Metode

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for våre metodevalg. Metode er i samfunnsvitenskapelig sammenheng en framgangsmåte for å få tak i relevant informasjon som belyser en problemstilling på best mulig måte. Hvilken metode man velger å benytte i sitt arbeid påvirkes av hva man ønsker å undersøke og har stor betydning for hvilken type informasjon man innhenter samt det resultatet man til slutt får (Mehmetoglu, 2004).

3.1 Forskningsdesign

I følge Grenness (1997) eksisterer det tre typer forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Eksplorativt forskningsdesign benyttes når man vil undersøke et område der det ikke eksisterer mye forskning fra før og problemstillingen er uklar. Deskriptivt forskningsdesign tar utgangspunkt i å beskrive variabler og sammenhenger mellom disse. Hypotesene om hvordan sammenhengen ser ut er relativt klare for forskeren. Kausalt forskningsdesign har som formål å måle effekten av årsak/virkning-forhold (Grenness, 1997).

Valget av metodisk tilnærming avhenger av problemstillingen. Jacobsen (2000) skiller mellom beskrivende (deskriptiv) og forklarende (kausal) problemstillinger. Forskjellen på disse problemstillingene er hovedsakelig hvordan man formulerer forskningsspørsmålet. I en beskrivende problemstilling spør forskeren ”hvordan”, mens i en forklarende problemstilling spør man ”hvorfør”.

I tillegg skilles det også mellom eksplorerende og testende (deskriptive/kausale) problemstillinger. Eksplorerende problemstillinger ”har til hensikt å utdype det vi vet lite om”, mens testende problemstillinger ”har til hensikt å se rekkevidden eller omfanget av et fenomen” (Jacobsen 2000). Etter vår oppfatning er vår problemstilling eksplorerende fordi man vet lite om hvordan ledere i hotellbransjen legger til rette for emosjonell tilfredshet blant medarbeiderne slik at grunnlaget er lagt for å skape gode kundemøter.

Ved en eksplorerende problemstilling må man velge en metode som får frem mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter. Slike metoder vil egne seg til

innsamling av det vi kaller kvalitative data. (Jacobsen 2000). Med utgangspunkt i dette er kvalitativ metode valgt for å få svar på problemstillingen som er reist i denne oppgaven.

3.2 Valg av metode og datainnsamlingsform

3.2.1 Datainnsamlingsform

I kvalitativ metode står forskerne fritt til å velge mellom fire ulike metoder for datainnsamling. Disse metodene er intervju, observasjon, visuelle data og forskningsdata. Fordi hensikten med vårt forskningsarbeid er å få en innsikt i hvordan noen bedrifter jobber med å utvikle et godt internt arbeidsmiljø med emosjonelt tilfredse medarbeidere, har vi valgt å benytte oss av intervju som datainnsamlingsmetode. Ved å benytte denne datainnsamlingsmetoden vil vi få innsikt i informantenes verden i form av meninger, virkelighetskonstruksjoner, persepsjoner og situasjoner (Mehmetoglu, 2004).

Ved å intervju våre informanter får vi en bedre innsikt i og forståelse av deres arbeidshverdag og hva de vektlegger for å skape emosjonelt tilfredse medarbeidere og gode interne relasjoner. Denne informasjonen ville vi sannsynligvis ikke fått gjennom andre datainnsamlingsmetoder. For å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål underveis og variere fremgangsmåten i intervjuguiden benyttet vi oss av semistrukturert intervju. På forhånd ble to intervjuguides utarbeidet, en for leder og en for mellomleder. Vi så nødvendigheten av å møte informantene ansikt til ansikt og å ha en samtale med de om fenomenet vi forsker på i denne oppgaven for å få tilstrekkelig med informasjon for å kunne besvare problemstillingen.

Informantene

Siden vår oppgave omhandler hvordan ledelsen på ulike hoteller arbeider med emosjonell tilfredshet og relasjonskompetanse blant medarbeiderne slik at de kan skape ekstraordinære kundemøter, har vi derfor valgt å intervju fire daglige ledere ved ulike overnattingssteder. For å få tilstrekkelig med informasjon vil det også være nødvendig å intervju noen mellomledere for å bekrefte eller avkrefte svarene lederne har gitt og også for å se om kommunikasjonen internt faktisk fungerer. For å få godt nok sammenligningsgrunnlag har vi besøkt fire ulike overnattingssteder og foretatt åtte intervjuer.

Utvelgelse av informanter

Hensikten med denne oppgaven er å få så mye kunnskap som mulig og fyldig kunnskap fra informantene, vi har derfor foretatt en strategisk utvelgelse av informanter. Dette innebærer at vi først fant den målgruppen vi vil forske på, for deretter å velge ut hvilke personer fra denne målgruppen som ville være aktuelle å intervju. I en kvalitativ forskning er det hensiktsmessig å gjøre en formålsutvelging av informantene, dette betyr at man har et klart formål med de informantene man velger ut (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

I vår forskning benytter vi oss av kriteriebasert utvelgelse. Dette vil si at vi velger ut personer som har noen felles kriterier som vi anser som betydningsfulle for vår informasjonsinnhenting (Mehmetoglu, 2004). Kriteriene avgrenses i problemstillingen og vi anser det som hensiktsmessig å intervju daglig leder og avdelingsleder da det sannsynligvis er disse personene som har mest kunnskap og informasjon rundt vårt forskningsspørsmål.

3.3 Analyse

Formålet til en analyse er i følge Grenness (1997) å få orden og oversikt over datamaterialet. Selv om det finnes et hav av ulike analysestrategier finnes det ingen klare regler for hvordan kvalitative data skal analyseres. Dette krever at forskeren er engasjert og motivert til å konstruere sin egen analysemåte, (Mehmetoglu, 2004) da dette påvirkes av individuell stil og personlighet (Grenness, 1997). Analyse av kvalitativ data forbindes derfor med kreativ tenkning og evner til å se nye sammenhenger for så å sette disse sammen på en kreativ måte (Mehmetoglu, 2004).

Gode data og kreative evner er likevel ikke suksessoppskriften for en god analyse. En god analyse av kvalitative data avhenger i følge Mehmetoglu (2004) av at forskeren har metodiske kunnskaper, analytiske egenskaper og intellektuell kompetanse. Man må kunne bearbeide rådataene til en meningsfull oversikt. Det er viktig å huske at leseren skal forstå og se de sammenhengene forskeren ser.

4. Analyse og resultat

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra datamaterialet. For at identiteten til informantene skal holdes anonym vil vi betegne de som leder 1-4 og mellomleder 1-4 hvor like tall tilhører samme bedrift. For å analysere datamaterialet vårt la vi først vekt på å systematisere og forenkle datamaterialet. Videre utviklet vi tolkninger av den informasjonen som ligger i datamaterialet og sammenlignet dette opp mot teorien vår. Vi har tatt utgangspunkt i Grenness (1997) sin teori om hvordan vi kan systematisere og forenkle datamaterialet. For å finne en analysestil har vi fått inspirasjon fra tidligere oppgaver og tenkt nøye gjennom hvilken analysemåte som vil være mest hensiktsmessig å bruke med tanke på at vi skal sammenligne svarene fra informantene.

4.1 Relasjoner

Vi startet dette temaet med spørsmål om informantenes oppfattelse av begrepet relasjoner for å få en felles forståelse av begrepet og for å unngå misforståelser videre i intervjuet. Videre ønsket vi å finne ut hvordan både ledere og mellomledere arbeider med å skape gode interne relasjoner og om det er noen likhetstrekk rundt hva som er viktig, da dette kan bevise om det de gjør fungerer.

4.1.1 Ledere

På spørsmålet om deres oppfattelse av begrepet relasjoner fremkom det ulike svar, men alle bygde på en felles forståelse om at en relasjon er en kontakt mellom mennesker som bygger på tillit. Dette sammenfatter også deres oppfattelse av hva en god intern relasjon er. Leder 3 sier at en god intern relasjon er ... *at man stoler på hverandre, stor grad av tillit, respekt for hverandres ulikheter både i personlighet og arbeidsmåte. Man må respektere hverandres måter å jobbe på, men det aller viktigste er at man har en gjensidig tillit til hverandre.* I henhold til teorien, som viser at tillit er bærebjelken i enhver relasjon (Spurkeland, 2005), er også alle lederne enige om at tillit er viktig for å bygge gode relasjoner internt. Lederne presiserer også at kommunikasjon, respekt og forståelse er viktig. Spurkeland (2005) viser også til kommunikasjon som en essensiell faktor for å kunne skape gode relasjoner til sine medarbeidere.

For å skape gode interne relasjoner er alle de fire lederne enige om at det å vise omtanke og vise at man er tilstede for sine ansatte er viktig. De har alle en synlig deltakende lederstil som innebærer at de er tilgjengelig og til stede for sine ansatte. Dette viser de ved å være aktive i den daglige driften og alltid være åpne for en samtale. I henhold til teorien med å skape gode relasjoner til de ansatte er dialogen er viktig brobyggingsverktøy (Spurkeland, 2005), og i følge teorien rundt modellen "The service profit chain" er den typen ledere som denne modellen passer for ledere som forstår viktigheten av sine ansatte (Heskett et al., 2008).

4.1.2 Mellomledere

De fire mellomlederne har ulik forståelse av begrepet relasjoner:

"... måten vi omgås hverandre"

"... en kontakt mellom to mennesker."

"... alle møter man har med andre mennesker."

"... det er et kontaktnett."

På spørsmålet om hva som kjennetegner en god intern relasjon bærer alle svarene preg av at det er viktig med vennskapelige relasjoner som bygger på en god tone, humor og samarbeid. Samtidig er det viktig med god kommunikasjon slik som Spurkeland (2005) også presiserer.

I følge mellomleder 3 er det viktig at medarbeiderne hjelper og støtter hverandre slik at alle kan utnytte sitt potensial. Dette kan trekkes tilbake til teorien om "prestasjonshjelp" som understreker viktigheten av å hjelpe sine medarbeidere til å prestere bedre. Spurkeland (2005) hevder at det er viktig å hjelpe hverandre til å styrke sine signaturstyrker og medfødte evner, noe som mellomleder 3 også kommer inn på i intervjuet med utsagnet *å være serviceinnstilt er noe man er eller ikke er.*

Av de fire mellomlederne fremkommer det at sosial kontakt utenfor jobben er viktig for å skape gode interne relasjoner. Det er en viktig del av det å være sammensveiset som et team. Medarbeider 2 og 3 påpeker at det er viktig å være blid og å fokusere på det positive i stedet for det negative.

4.1.3 Diskusjon

Ut i fra svarene som lederne og mellomlederne gir ser vi at det delvis er ulikheter om hva som er viktig for å skape en god intern relasjon. Lederne har mest fokus på at tillit er viktig, mens mellomlederne har et større fokus på et godt samarbeid og å ha en god tone seg i mellom. Dette tolker vi som at er tilfellet fordi lederne og mellomlederne ikke har samme forhold til de ansatte. Ut i fra svarene som fremkom her virker det som om mellomlederne har nærmere forhold til de ansatte og vet hva som er viktig for å skape og styrke de gode relasjonene internt. Lederne virker å ha et mer reflektert forhold til begrepet da deres svar samsvarer godt med Spurkeland (2005) sine teorier om hva som er viktig for gode relasjoner. Til tross for noe forskjellig fokus er både ledere og mellomlederne opptatt av at det må være god kommunikasjon mellom alle på arbeidsplassen for at det interne skal være godt.

For å skape gode interne relasjoner er både ledere og mellomledere enige om at det er viktig å være tilstede for hverandre ved å støtte og hjelpe. I løpet av intervjuene kommer det frem at mellomlederne opplever lederne sine som aktive og deltakende ledere, noe som har positivt effekt på den emosjonelle tilfredsheten.

Kort oppsummert er arbeidet med tillit og kommunikasjon viktig for å skape et godt internt arbeidsmiljø.

4.2 Ekstraordinære kundemøter

Vi ønsket først og fremst at hver leder og mellomleder skulle definere hva de mener et ekstraordinært kundemøte er. Videre ønsket vi å finne ut hva både ledere og mellomleder gjør for å skape ekstraordinære opplevelser for kundene og om dette har noen sammenheng med emosjonell tilfredshet hos medarbeiderne.

4.2.1 Ledere

Lederne vil definere et ekstraordinært kundemøte som:

”... et møte som gir en umiddelbar god følelse”.

”... oppnår bedre kontakt med kunden enn man vanligvis gjør.”

”... energi og litt wow-følelse for begge parter”.

”... å tilfredsstille de individuelle behovene.”

Forståelsen av begrepet ekstraordinære opplevelser varierer fra leder til leder, men alle bygger på det samme; en ekstraordinær opplevelse er noe som skiller seg fra en vanlig opplevelse. I henhold til teorien kan utsagnene til lederne også tolkes som at de respektive bedriftene skal gi kundene noe de ikke forventer, men som likevel gjør at de ender opp med en god følelse (Arnould & Price, 1993).

I følge leder 1 er trygghet på at alle gjør jobben sin viktig for å kunne utføre ekstraordinære kundemøter. Det å være trygg på at alle gjør sin jobb bunner i en grunnleggende tillit til hverandre. At man har vist tillitsvekkende oppførsel gjør at det skapes en forutsigbarhet og trygghet mellom kollegaer og ledere (Spurkeland, 2005).

I svarene til informantene går det igjen at man som leder må jobbe med sine ansatte og gi god opplæring, leder 2 nevner at dette skaper trygghet hos medarbeiderne. Vi tolker dette som et arbeid for å gjøre medarbeiderne emosjonelt tilfredse. Dette kan trekkes tilbake til Slåttens (2008) studie og rolleoverbelastning som viser at kvalitativ overbelastning vil ha negativ effekt på den emosjonelle tilfredsheten. Det å gi sine ansatte god opplæring handler om å gi de tilstrekkelige ferdigheter og evner til å takle arbeidsoppgavene sine. Leder 2, 3 og 4 presiserer at om man er trygg i sin arbeidssituasjon takler man ulike situasjoner som for eksempel tekniske problemer på en god måte. Man er så trygg at man klarer å snu en i utgangspunktet dårlig situasjon om til en god situasjon.

I forhold til hvordan de ansatte møter kunden er alle lederne klare på at det er noen retningslinjer som må følges. Disse retningslinjene er i følge informantene viktigst i opplæringen, så når disse er innarbeidet har de ansatte frihet til å møte kunden på deres egen måte. Å kunne møte gjesten på sin egen måte er viktig for å gjøre kundemøtet personlig og oppriktig. Dette støtter Arnould og Price (1993) sin teori om at ekstraordinære opplevelser gir kunden noe de ikke forventer, men som likevel gleder de og gir de en god følelse.

Overraskelsesmomenter er en viktig del av det å gjøre en opplevelse ekstraordinær (Arnould & Price, 1993). Alle de fire lederne trekker frem at det kundene verdsetter hos de ansatte er at de er løsningsorienterte og fleksible da det gjelder å dekke kundenes ønsker og behov. Det

skal ikke være noen grenser for hva man kan prøve å gjøre for kunden og dette begynner å bli en sterk del av kulturen hos de fire overnattingsstedene. At de ansatte er villige til å løse kundenes behov vil sannsynligvis i mange situasjoner overraske kunden og bidra til en opplevelse utenom det vanlige.

4.2.2 Mellomledere

De fire mellomlederne definerer et ekstraordinært møte som:

”Man må få frem den gode følelsen”.

”Et møte hvor servicen er noe utover det vanlige”

”... å overgå forventningene”

”... å overraske kundene”

I alle intervjuene er det tydelig at det å være løsningsorienterte og fleksible for å imøtekomme kundenes ønsker og behov er en sterk del av kulturen slik alle lederne presiserte. Mellomleder 3 presiserer også at de legger ned mye arbeid på å overgå gjestenes forventninger, som samsvarer med teorien til Arnould & Price (1993).

Alle de fire mellomlederne føler de har mye frihet til å kommunisere med gjestene på sin egen måte. Mellomleder 2 og 3 presiserer at det ikke fungerer å følge en fast mal på hvordan man skal møte kundene da dette ville blitt kjedelig for både de ansatte og kundene, men at det er viktig å ha noen retningslinjer.

Mellomleder 1, 2 og 4 mener at det er personalet som er det kundene verdsetter, mens ansatt 3 forstår det som at gjestene verdsetter deres gode beliggenhet. Viktigheten av å skape emosjonelt tilfredse ansatte kommer til syne da det på 3 av de 4 hotellene er de ansatte gjestene verdsetter mest. Det er altså avgjørende for kundenes opplevelse at den emosjonelle tilfredsheten er høy hos de ansatte, slik Slåtten (2008) også hevder.

4.2.3 Diskusjon

Lederne mener at trygghet på arbeidsplassen er viktig for å kunne gi kunden en ekstraordinær opplevelse. Å være trygg i sitt arbeid kommer hovedsakelig av å føle tillit hos og fra både

lederne og medarbeiderne. I tillegg kommer det frem at det er viktig med god opplæring for å skape trygge ansatte. At mellomlederne føler seg trygge i deres arbeid kommer tydelig frem i deres svar. Ved å være trygg håndterer dem ulike situasjoner på en god måte, de tørr å ta initiativ til å gjøre forbedringer og snakke åpent og ærlig med alle. Det kommer frem at dette påvirker trivselen og den emosjonelle tilfredsheten hos mellomlederne. Også her ser vi at den emosjonelle tilfredsheten påvirker kundetilfredsheten slik ”The service profit chain” viser. Når de ansatte er så trygge i sitt arbeid at de kan være fleksible og løsningsorienterte overfor kunden kan dette også føre til at kundens forventninger blir overgått og at de blir overrasket, noe som fører til tilfredshet hos kunden. Medarbeiderne har skapt en ekstraordinær opplevelse som følge av sin emosjonelle tilfredshet på arbeidsplassen.

Oppsummert viser svarene at for å kunne tilrettelegge for ekstraordinære opplevelser gjør lederne et viktig arbeid med å gjøre sine ansatte trygge i sitt arbeid gjennom god opplæring og oppfølging.

4.3 Emosjonell tilfredshet hos medarbeiderne

Hensikten var å finne ut om emosjonell tilfredshet hos de ansatte er av betydning for kundenes opplevelse og deres tilfredshet.

4.3.1 Ledere

Alle lederne er enige i at det er viktig å vise de ansatte hvor viktig de er for virksomheten fordi det er medarbeiderne som til stor del skaper gjestenes opplevelser og påvirker kundetilfredsheten. Dette er i tråd med modellen ”The service profit chain” som hevder at de ansattes tilfredshet må være god for at kundetilfredsheten også skal bli god (Heskett et al., 2008). Sitat leder 1: *Det er viktig for alle å få litt anerkjennelse en gang i blant.* Sitat leder 3: *Alle er jo enormt viktige i helheten... Vi prøver å påpeke hvor avgjørende hver enkelt er både i team for at det skal fungere godt, men også i kontakt med gjesten.* Leder 1 og 3 mener at anerkjennelse er viktig for å motivere de ansatte og for å skape et godt internt miljø. Disse lederne belønner gjerne sine ansatte med å finne på noe sosialt sammen, noe som i følge de ansatte skaper bedre relasjoner internt som igjen øker den emosjonelle tilfredsheten.

At den emosjonelle jobbtilfredsheten påvirker kundemøtene er alle lederne overbevist om. Leder 3 sier at *trivselen blant våre ansatte synes i møtet med kunden. Det påvirker holdning, kroppsspråk og kommunikasjon på en avgjørende måte*. I følge ”The service profit chain” påvirkes kundetilfredsheten av verdien av tjenesten som leveres til kunden. Verdien skapes av en bedrifts ansatte og for at verdien skal være høy må de ansatte være emosjonelt tilfredse og fornøyde (Heskett et al., 2008). Ut i fra svarene som fremkom er det tydelig at ledernes forståelse av jobbtilfredshet og kundetilfredshet samsvarer med ”The service profit chain”.

Leder 2 sier de opplever rollestressfaktorene stadig vekk, hovedsakelig arbeid-familiekonflikt. Lederen prøver da å kartlegge hva som kan gjøres som forbedring gjennom uformelle samtaler. Han er innforstått med at om folk har det bra privat så har de det også bra på jobb.

Leder 3 fortalte at både rollekonflikt og rolleoverbelastning har forekommet i deres bedrift. Det som trekkes frem som svært viktig ved en rollekonflikt er at lederen stiller krav og forventninger til sine ansatte, og som følge av dette er det viktig med grundig opplæring ved oppstart og coaching underveis. Ved rolleoverbelastning gjelder det at lederne er flinke til å hjelpe til med prioriteringer og hvordan man skal arbeide mest effektivt. Arbeid-familiekonflikt har ikke lederen noen erfaring med, men forekommer det vil lederen møte det med å være så fleksibel som mulig og med forståelse for situasjonen. Lederen presiserer at dialog er et verktøy som vil være naturlig å benytte seg aktivt av for å løse slike konflikter.

Leder 4 har ikke opplevd noen av rollestressfaktorene i bedriften, den eneste konflikten som kan oppstå er rolleoverbelastning, men dette er som følge av at man prioriterer feil arbeidsoppgaver og dermed føler seg stresset.

4.3.2 Mellomledere

Mellomleder 1 sier at *lederen gir oss frihet til å møte kundene på vår egen måte og det gjør at jeg føler meg trygg i jobben og føler et ansvar for det jeg gjør*. Vi forstår dette som at lederen viser tillit i form av å gi sine ansatte frihet, det fører til at de ansatte blir trygge i sitt arbeid og tar ansvar for det de gjør. Dette tyder på at frihet i arbeidet påvirker den emosjonelle tilfredsheten til mellomlederne positivt. Mellomleder 2 trekker også inn trygghet og ansvar i sitt svar ved å få tillit fra lederen. Mellomleder 3 mener at tillit er grunnleggende for om man

gjør en god jobb eller ikke og at man blir en bedre avdelingsleder av å ha muligheten til å prøve og feile. Mellomleder 4 trekker frem at frihet til å ta initiativ til hvordan man ønsker å utføre arbeidsoppgavene øker den emosjonelle tilfredsheten. Ut i fra disse svarene er det tydelig at tillit er noe som påvirker mellomledernes emosjonelle tilfredshet, noe som også Spurkeland (2005) hevder i sine teorier.

I alle intervjuene går det igjen at det er svært viktig at den emosjonelle tilfredsheten må være god for at kundemøtene skal bli gode. Mellomleder 4 poengterer at den emosjonelle tilfredsheten og kundemøtene går hånd i hånd og at det merkes hvis noen mistrives. Dette utsagnet støtter ”The service profit chain” og teoriene rundt denne modellen (Heskett et al, 2008). Det trekkes frem at arbeidsmiljøet påvirker atmosfæren som igjen påvirker gjesten. Mellomleder 3 poengterer at man ikke gjør en god jobb hvis man ikke trives på arbeidsplassen. I dette intervjuet trekkes det også frem at det er grunnleggende at man er fornøyd med måten å jobbe på. Dette kan relateres til rolleoverbelastning. At man er fornøyd med måten å jobbe på handler i stor grad om å være fornøyd med arbeidsoppgavene og arbeidsmengden (Slåtten, 2008). Her trekkes det også frem at ved mistrivsel er det en prioritering å finne ut årsaken og en løsning på det. Dette kan relateres til rollekonflikter da mistrivselen kan ha oppstått på grunn av en rollekonflikt internt (Slåtten, 2008).

Mellomleder 2 forteller at det til tider kan være en tendens til rolleoverbelastning i arbeidet, men at det mer går på henne som person og ikke de andre ansatte. Denne type rolle blir også omtalt av mellomleder 2 som den rollen som ville hatt negativ virkning på hennes jobbtfredshet da det innebærer stress. Hvis de andre ansatte føler på rolleoverbelastning vil den årsaken som forekommer oftest være at de underbemanned på arbeidsplassen. En slik konflikt er de likevel alltid beredt på da de hele tiden loggfører hva som er gjort og ikke, og sørger derfor for at neste vakt er informert om dette. Da det gjelder arbeid-familiekonflikt opplever mellomleder 2 lederen sin som fleksibel og mener også at man som kollega må være fleksibel og hjelpe til med å få vaktlistene til å gå opp hvis noen opplever denne type konflikt. Det er viktig at det blir håndtert på denne måten og at privatlivet ikke går utover arbeidslivet.

Mellomleder 3 og 4 har ikke opplevd noen type konflikter på sin arbeidsplass og kan derfor ikke uttale seg om hvordan dette ble håndtert. Teorien som fremkommer i Slåtten (2008) viser at arbeid-familiekonflikt har negativ effekt på den emosjonelle tilfredsheten. Selv om

mellomleder 3 ikke har opplevd en slik situasjon er svaret på spørsmålet preget av at dersom det skulle oppstå en slik konflikt ville det hatt negativ effekt på den emosjonelle tilfredsheten. Videre kommer det frem at det er klare retningslinjer mellom ansatt og leder om hva som forventes, rolleoverbelastning er derfor heller ikke et problem.

4.3.3 Diskusjon

Det er enighet blant både ledere og mellomledere om at medarbeidernes emosjonelle tilfredshet påvirker kundetilfredsheten, noe som er helt i tråd med "The service profit chain". I følge lederne er det svært viktig å vise de ansatte hva de betyr for bedriften. En av deres måter å anerkjenne sine ansatte på er å belønne de med en sosial sammenkomst, noe som settes pris på av de ansatte da mellomlederne tidligere har uttrykt viktigheten av å finne på noe sosialt utenom jobben. For dem er det viktig å bygge vennskap med sine medarbeidere, da dette blant annet fører til bedre interne relasjoner og emosjonell tilfredshet.

Det at lederne faktisk belønner med noe sosialt i stedet for en bonus i form av penger viser tydelig deres lederstil da dette kan tolkes som at de kjenner sine ansatte og vet hva de verdsetter. Lederne viser gjennom sine handlinger at de verdsetter sine ansatte. I tillegg er det strategisk gjort av lederne for å skape et godt internt miljø, noe lederne vet har stor betydning for kundenes opplevelse.

Trygghet på arbeidsplassen og gjensidig tillit går også her igjen som viktige faktorer, og det er tydelig at tryggheten og tilliten mellomlederne opplever påvirker hvordan den emosjonelle tilfredsheten deres er. Det trekkes frem i alle intervjuene at frihet i arbeidet fra lederne er det som påvirker at de blir trygge og føler tillit, og dermed er mer emosjonelt tilfreds.

Det er ulikheter rundt både ledere og mellomlederes erfaringer med rollestressfaktorene, men svarene viser at de som har opplevd eller opplever dette vet hvordan de skal løse eller unngå slike konflikter. Svarene bærer preg av at det i stor grad handler om kommunikasjon. Rolleoverbelastning og arbeid-familiekonflikt er rollene som blir trukket mest frem i intervjuene, dette er også i henhold til hva Slåtten (2008) sine funn viser. Det er kun leder 3 som presiserer at rollekonflikt har vært opplevd i bedriften.

5. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å besvare følgende problemstilling:

Hvordan arbeider bedriftsledere i hotellbransjen med relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet overfor sine medarbeidere? Hva anser de som viktig slik at kundene får gode opplevelser?

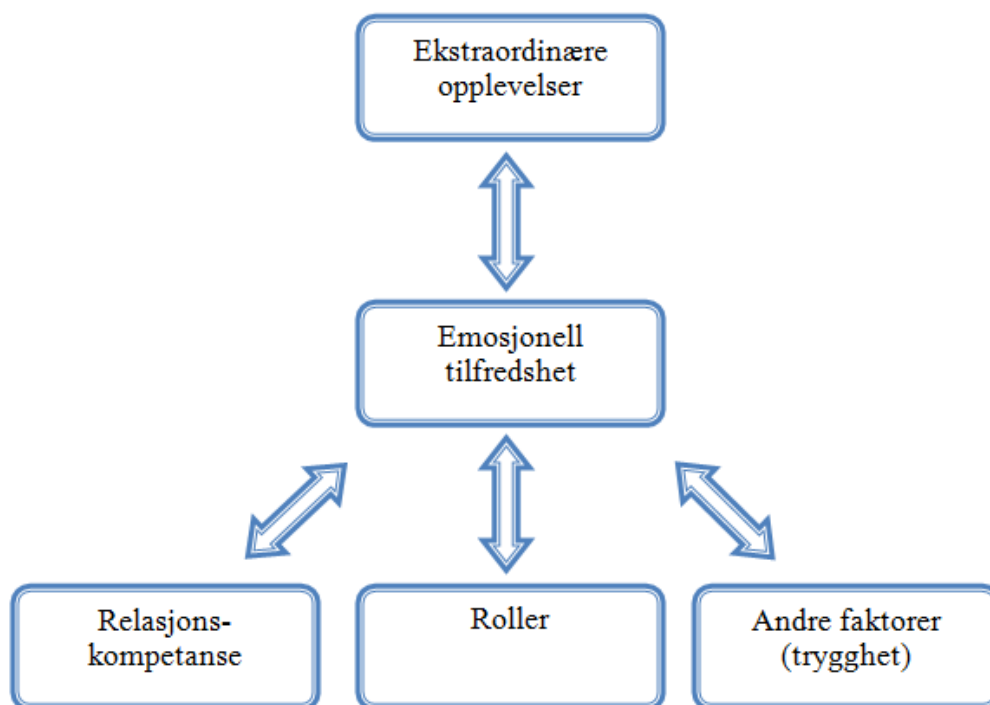
Funnene våre viser at relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet er en stor del av arbeidet til lederne. De arbeider med det i form av å skape tillit og trygghet hos sine ansatte fordi de er alle enige om at det er de ansatte som skaper kundenes opplevelser og derfor kan anses som bedriftens viktigste ressurs. Trygghet er fundamentet for emosjonell tilfredshet som fører til ekstraordinære opplevelser, og det er svært viktig at lederne fokuserer og er oppmerksomme på dette i arbeidet med sine medarbeidere.

Et annet funn som etter det vi vet ikke er forsket på, som både lederne og mellomlederne er enige om, er at det har stor betydning for det interne miljøet på arbeidsplassen hvilken type mennesker lederne ansetter. Det er enighet blant mellomlederne at lederne deres er dyktige på å ansette de riktige personene som passer godt inn i temaet og jobben.

Alle informantene mener at emosjonell tilfredshet påvirker hvordan de møter kundene og de er inneforstått med at relasjonskompetansen og den emosjonelle tilfredsheten må være bra for at kundemøtene skal kunne bli ekstraordinære.

Vi mener, på bakgrunn av våre funn, at det er rimelig å konkludere med at relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet har en sammenheng da det i intervjuene er tydelig at gode interne relasjoner påvirker medarbeidernes emosjonelle tilfredshet. Så vidt vi vet er ikke dette forsket på tidligere. Det som er forsket på tidligere er at den emosjonelle tilfredsheten påvirker kundetilfredsheten, dette illustreres i ”The service profit chain”.

Til tross for funnene våre kan vi ikke konkludere med at dette er gjeldende for alle typer bedrifter. Det er vår undersøkelse for liten til.



Oppsummert illustreres våre funn i figuren over, som viser at den emosjonelle tilfredsheten påvirker de ekstraordinære opplevelsene til kundene. Det som, ut i fra våre funn, påvirker den emosjonelle tilfredsheten er relasjonskompetanse, roller og andre faktorer. Vi anser trygghet som en av disse faktorene. Det er nødvendig med mer forskning på dette området for å finne ut om det også er andre faktorer som påvirker og hvilke faktorer som påvirker medarbeidernes emosjonelle tilfredshet mest.

6. Videre forskning

For videre forskning ville det vært interessant å undersøke om det som har kommet frem i denne oppgaven faktisk er reelt for de ansatte og deres emosjonelle tilfredshet. På bakgrunn av den informasjonen vi har fra denne undersøkelsen kunne vi ha utarbeidet en spørreundersøkelse til de ansatte i disse bedriftene hvor spørsmål om deres emosjonelle tilfredshet i sammenheng med deres arbeid med kundene ble stilt. Å gå videre til kundene i denne undersøkelsen ville også vært av interesse. På den måten kunne man ha undersøkt om kundene som har vært i kontakt med de ansatte som tidligere har vært undersøkt om sin emosjonelle tilfredshet, har en opplevelse av denne interaksjonen som samsvarer med det de ansatte har uttrykt.

Et annet interessant tema å forske videre på er det funnet om at det har stor betydning for å skape ekstraordinære opplevelser for kunden at bedriften ansetter de rette menneskene. I en slik undersøkelse kunne man ha sett på hvilke egenskaper disse menneskene har som gjør at de passer så godt til jobben. Her ville det vært nødvendig å lete etter fellestrekk og finne ut om det faktisk er visse egenskaper som skiller seg spesielt ut, og om disse er av betydning for om de er de rette for jobben eller ikke og om dette utgjør en forskjell for den ekstraordinære opplevelsen.

7. Litteraturliste

Arnould, E. J. & Price, L. L. (1993) River Magic: Extraordinary experience and the extend service encounter. *Journal of consumer research*, 20(1), 24-45.

Barsky, J. D. & Nash, L. (2002) Evoking emotions: affective key to hotel loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration: Quaterly*. 43 (1), 39-46

Bharwani, S. & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25 (6) 823-843

Brunner-Sperdin, A., Peters, K. & Strobl, A. (2012) It's all about the emotional state: Managing tourists' experiences. *International Journal of Hospitality Management*. 31 (1) 23-30

Bulgarella, C. C. (2005) *Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: Is there a relationship?* Lokalisert på:

http://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relationships.pdf

Ellingsen, P. (2010). *Service kan ikke vedtas*. Kristiansund: Høyskoleforlaget.

Grenness, T. (1997) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Tano Aschehoug

Haugland, S. A. (2004), *Samarbeid, allianser og nettverk*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Heskett, J.L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (2008) *Putting the service-profit chain to work*. Lokalisert på: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Horverak, J. G. (2005) *Relasjonskompetanse – en nyttig ferdighet*. Lokalisert på:

<http://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet>

- Jacobsen, D, I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, A., Tufte P, A. & Christoffersen, L.(2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 utg.) Oslo: Abstrakt forlag
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget
- Michelli, J, A. (2007) *The Starbucks experience*. New York: McGraw-Hill
- Mossberg, L. (2007). *Å skape opplevelser: Fra OK til WOW!* Bergen: Fagbokforlaget.
- Slåtten, T. (2008) Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality. *Managing Service Quality*, 18(4), 370-386
- Spurkeland, J. (2015). *Relasjonskompetanse som grunnlag for å skape resultater i arbeid og på skole*. Lokalisert på: <http://www.forebygging.no/Artikler/--2015/Relasjonskompetanse/>
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide ledere

Faktaspørsmål:

Hva er din rolle i denne bedriften?

Introduksjonsspørsmål:

Hvordan vil du definere en ekstraordinær opplevelse?

Nøkkelspørsmål:

Relasjoner

Hva legger du i ordet relasjoner?

Hva kjennetegner en god intern relasjon?

Hva gjør du for å skape gode relasjoner internt i din bedrift?

Ekstraordinære opplevelser

Hvordan arbeider din bedrift med å legge til rette for at kundemøtene skal bli eksepsjonelt gode?

Hva er det de ansatte gjør som kundene deres setter så stor pris på?

Mener du at det er veldig bestemte måter å møte kunder som er de mest effektive eller åpner du for at dine ansatte får frihet til å møte kundene på sin egen måte?

Emosjonell tilfredshet

Ser du som leder viktigheten av å gjøre hver enkelt medarbeider oppmerksom på hvor viktig *de* er for virksomheten?

Hvordan tror du den emosjonelle jobbtilfredsheten påvirker hvordan de ansatte utfører kundemøtene?

(forklarer rollestressfaktorene)

Opplever dere noen av rollestressfaktorene i deres bedrift? Eventuelt, hvordan håndteres dette?

Avslutningsspørsmål:

Har du noen spørsmål eller noe du vil tilføye?

8.2 Intervjuguide til ansatte:

Faktaspørsmål:

Hva er din stilling i denne bedriften?

Introduksjonsspørsmål:

Hvordan vil du definere en ekstraordinær opplevelse?

Nøkkelspørsmål:

Relasjoner

Hva legger du i ordet relasjoner?

Hva gjør du for å skape gode relasjoner internt i din bedrift?

Hva kjennetegner en god intern relasjon?

Ekstraordinære opplevelser

Har bedriften fokus på å skape de svært gode kundemøtene og på hvilken måte?

Har dere mulighet til å møte og kommunisere med kunden på deres egen måte eller er det en “mal” for dette?

Hva er deres inntrykk av hva det er kundene verdsetter her oss dere? Hvorfor?

Emosjonell tilfredshet

Hvor viktig er det for deg at lederen opptrer som tillitsfull overfor deg og dine medarbeidere da det gjelder å skape gode kundemøter?

Er det viktig at arbeidsmiljøet er godt for at kundemøtene også skal bli gode? Hvorfor?

Hvordan påvirker din jobbtilfredshet hvordan du møter kunden?

(forklarer rollestressfaktorene)

Har dere opplevd noen form for slik konflikt? Hvordan ble dette eventuelt håndtert av din leder?

Ville en slik konflikt hatt negativ effekt på deg og din jobbtilfredshet?

Avslutningsspørsmål:

Er det noe du vil tilføye eller har du noen spørsmål?

8.3 Forespørsel om deltagelse i intervju

”Relasjonskompetanse og emosjonell tilfredshet”

Bakgrunn og formål

Ved å yte god service skaper man gode opplevelser for kundene sine. God service er noe mange bedrifter er flinke på, men den eksepsjonelle servicen som virkelig treffer kunden i hjerterota er av en sjeldnere art. Kundens opplevelse av en bedrift påvirkes i stor grad av deres møte med bedriften og deres personlige møte med bedriftens ansatte. Relasjonen som oppstår mellom kunde og bedrift i et kundemøte kan ha stor betydning for å skape det ekstraordinære kundemøtet. Vi tror at det handler mye om hvordan medarbeidernes emosjonelle tilfredshet på jobben er.

Vi ønsker i vår bacheloroppgave å se nærmere på hva det er bedrifter kan gjøre for at deres service skal være eksepsjonelt god. Forskingen er en del av vår, Andrea Stengrundet og Andrea Walløe Haugseth, bacheloroppgave i studiet Serviceledelse og markedsføring ved Høgskolen i Hedmark, avd. Rena. Du blir forespurt om å delta i vårt prosjekt fordi din bedrift passer til våre kriterier for utvalget.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Deltakelsen vil omhandle et intervju med varighet på mellom 30-60 min avhengig av din tid til rådighet. Vi er fleksible i henhold til møtested og tidspunkt, og vil tilrettelegge etter dine preferanser. Intervjuene vil gjøres helt anonymt slik at du ikke vil bli spurt om noe som kan spores tilbake til deg. Spørsmålene vil i hovedsak dreie seg om hva du og din bedrift gjør for å skape gode kundemøter og yte god service overfor kundene deres samt dine tanker rundt dette temaet. Vi kommer til å ta opp intervjuet på lydopptak slik at vi kan transkribere det i etterkant, så fremt det er i orden for deg.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Opplysningene vil først lagres på taleopptak før det så blir transkribert og vil da lagres som en transkriberingsfil på Andrea Stengrundet og Andrea Walløe Haugseth sine datamaskiner. Dataene er private og passordbeskyttet.

Bacheloroppgaven skal være ferdig 04.05.15. Personopplysninger og transkriberingen vil da slettes fra våre dataer.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med enten Andrea Stengrundet; tlf 97177542, mail andreasteng@hotmail.com eller Andrea W. Haugseth; tlf 95791605, mail anhaugs@gmail.com.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju