

Handelshøgskolen

Ledelse av sesongmedarbeidere

En kvalitativ studie om ledelse av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms

—
Mariell Bjørkhaug

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – juni 2019

Forord

Denne studien er avslutningen på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. Tema og problemstilling for oppgaven har bakgrunn i spesialisering ledelse, som har vært min profilering ved de tre siste semestre i studiet. Ettersom jeg har hjemsted i Tromsø og finner reiselivsnæringen interessant, var valget åpenbart når jeg skulle velge tema. Opplevelsesbransjen i Troms er i stor vekst, preget av høyt antall sesongmedarbeidere samt at det eksisterer lite forskning på området. På bakgrunn av dette ønsket jeg å undersøke hvordan sesongmedarbeidere i denne bransjen ledes, fra lederens perspektiv. En slik studie vil kunne bringe ny kunnskap på et område hvor det ikke eksisterer mye litteratur fra tidligere.

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle de ni lederne i opplevelsesbedriftene i Troms som tok seg tid til å delta på intervju, i det som i bransjen er en hektisk tid på året. Alle har bidratt med svært nyttig informasjon som har gjort det mulig å studere oppgavens problemstilling. Uten dere hadde ikke studien kunne latt seg gjennomføre. Jeg håper studien vil kunne bidra med ny kunnskap hva gjelder ledelse av sesongmedarbeidere, og slik være nyttig for ledere i opplevelsesbransjen i Troms, men også for ledere i andre bransjer i reiselivsnæringen, andre næringer som benytter seg av sesongmedarbeidere, samt andre geografiske områder.

En stor takk må også rettes til min dyktige veileder Anne Grete Sandaunet, som har kommet med verdifulle innspill og veiledning gjennom hele arbeidsprosessen med oppgaven. Jeg vil også takke familie, kjæreste og venner for uvurderlig støtte, oppmuntrende ord og ikke minst tålmodighet gjennom hele studiet. Det er med stor glede at jeg nå tar fatt på en ny epoke i livet. Endelig er jeg fri!

Tromsø, juni 2019

Mariell Bjørkhaug

Sammendrag

Tema for denne oppgaven var ledelse av sesongmedarbeidere i reiselivsnæringen. Reiselivsnæringen i Norge og spesielt i Nord-Norge har de siste årene hatt en enorm vekst, hvor de tilreisende blant annet kommer for å delta på opplevelsesaktiviteter. I opplevelsesbransjen har sysselsettingen hatt en økning, hvor det er flere ansatte i sesong enn ellers i året. Jeg ønsket derfor å studere hvordan lederne i opplevelsesbransjen i Troms beskrev ledelse av sesongmedarbeidere, hvor hensikten var å bidra med kunnskapsgrunnlag på feltet. Følgende problemstilling ble på bakgrunn av dette utviklet: «Hvordan beskriver lederne i opplevelsesbransjen i Troms ledelse av sesongmedarbeidere?». Videre ble to forskningsspørsmål utarbeidet: 1. «Hvordan beskrives situasjonen sesongmedarbeiderne ledes i, og hvordan reflekterer lederne rundt denne situasjonen?», 2. «Hvordan beskrives den praktiske ledelsen av sesongmedarbeiderne i opplevelsesbransjen i Troms?».

Det teoretiske rammeverket som ble benyttet for å undersøke problemstillingen var ledelsesteori, og da nærmere bestemt verdibasert ledelse, transformasjon- og transaksjonsledelse, samt situasjonsbestemt ledelse. Disse teoriene viste seg å være særlig relevante innfallsvinkler for å kunne belyse den overordnede problemstillingen på grunn av deres overenstemmelse med materialet, aktualitet og som ramme til å forstå og forklare ledelsen som utøves. Den metodiske tilnærmingen for studien var en kvalitativ intervjuundersøkelse. Denne type metode er godt egnet for problemstillinger hvor man søker dybdekunnskap på områder som er lite kjent fra før. Data fra ni informanter ble innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervju, og gav grunnlag for analysen.

Resultatene av studien viste ulike funn i ulike tema som belyste de to forskningsspørsmålene, og med dette svarte på hovedproblemstillingen. Funnene fra studien viste at sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms ble beskrevet å ledes etter situasjonen, hvor elementer av både verdier og transaksjoner var virkemiddel som lå bunn for ledelsen. Også tidligere forskning ble også funnet å være sammenliknbar med mye av funnene fra datamaterialet. Studien har med dette tilført ny kunnskap på et felt hvor det eksisterer lite fra før, og vil slik være av verdifull informasjon for ledere og organisasjoner i reiselivsnæringen i Troms som benytter seg av sesongmedarbeidere.

Nøkkelord: *ledelse, sesongmedarbeidere, reiseliv, opplevelsesbransjen*

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING	3
1.2 TIDLIGERE FORSKNING	3
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING OG AVGRENSNING.....	6
2 TEORI	9
2.1 LEDELSE.....	9
2.1.1 Verdibasert ledelse.....	10
2.1.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse	13
2.1.3 Situasjonsbestemt ledelse	16
3 METODE	21
3.1 FORSKNINGSFILOSOFI.....	21
3.2 FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	22
3.3 DATAINNSAMLING.....	22
3.3.1 Utvalg og rekruttering.....	23
3.3.2 Semistrukturert intervju.....	24
3.3.3 Intervjuguide	24
3.3.4 Etikk.....	25
3.4 ANALYSEMETODE.....	25
3.5 OPPGAVENS GYLDIGHET.....	26
4 RESULTATER	29
4.1 LEDERENS BESKRIVELSE AV SITUASJONEN SESONGMEDARBEIDERNE LEDES I, OG DERES REFLEKSJONER RUNDT DENNE SITUASJONEN	29
4.1.1 Nødvendig diskontinuitet.....	29
4.1.2 Utfordrende planlegging	31
4.1.3 Behov for kompetente arbeidere	33
4.1.4 Situasjonsbetinget organisering med flat struktur	33
4.2 LEDERENS BESKRIVELSE AV DEN PRAKTISKE LEDELSEN AV SESONGMEDARBEIDERE I OPPLEVELSESBRANSJEN I TROMS	34

4.2.1 Ansettelsesprosessen	34
4.2.2 Arbeidsoppgaver	40
4.2.3 Oppfølging.....	44
4.2.4 Tilpasning av ledelsen.....	49
4.2.5 Frihet og fordeler.....	52
5 DISKUSJON OG KONKLUSJON.....	61
5.1 LEDERENS BESKRIVELSE AV SITUASJONEN SESONGMEDARBEIDERNE LEDES I, OG DERES REFLEKSJONER RUNDT DENNE SITUASJONEN	61
5.2 LEDERENS BESKRIVELSE AV DEN PRAKTISKE LEDELSEN AV SESONGMEDARBEIDERE I OPPLEVELSESBRANSJEN I TROMS	63
5.3 KONKLUSJON.....	66
REFERANSELISTE.....	69
VEDLEGG.....	75
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV	75
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	77
FIGUROVERSIKT	
Figur 1: Situational Leadership II.....	18

1 Innledning

Tema for denne oppgaven er ledelse av sesongmedarbeidere i reiselivsnæringen.

Reiselivsnæringen har i Norge og spesielt i Nord-Norge de siste årene opplevd en enorm vekst, hvor de tilreisende er både nordmenn og internasjonale turister (Brenna, 2017). Den vakre naturen med høye snødekte fjell, endeløst hav, fjorder, isbreer og rått klima, med fenomener som nordlys, mørketid og midnattssol er det som trekker turistene, sammen med aktiviteter, kultur og tradisjon (17 utrolige steder i Norge, 2018). Nye tilbud for de tilreisende i form av opplevelser, overnatting, servering, formidling og transport har derfor hatt økning, og norsk reiseliv omsetter nå for nesten 100 milliarder kroner i året (NHO Reiseliv, 2017). Reiselivsnæringen kan videre deles inn i flere bransjer, hvorav opplevelsesbransjen er en del av næringen som fokuserer på opplevelser og aktiviteter (Iversen, Løge, Jakobsen & Sandvik, 2014). Opplevelsesbransjen er beskrevet å inneholde «A broad spectrum of outdoor touristic activities, often commercialized and involving an interaction with the natural environment away from the participant's home range and containing elements of risk; in which the outcome is influenced by the participant, setting, and management of the touristic experience» (Weiler & Hall, 1992, s. 143). Denne bransjen vil være fokus for denne oppgaven.

Sysselsettingen i reiselivsnæringen har følgelig økt og består nå av omtrent 160 000 årsverk (NHO Reiseliv, 2017). I Tromsø er reiselivsnæringen den tredje største målt i antall sysselsatte, og hadde i år 2016 hele 4300 ansatte, eller 17 % av de ansatte i næringslivet (Gustad, 2018). Veksten har også vært større enn i resten av landet når det gjelder sysselsetting. Særlig i sesong (her vinter og sommer) med høyt tall av tilreisende turister er det flere ansatte i næringen enn ellers i året (NHO Reiseliv, 2017; Olsen, 2006). Dette betyr at sesongmedarbeidere er et hyppig fenomen i reiselivsnæringen, hvor det er stort behov for ekstra arbeidskraft i ulike perioder av året.

Jeg har erfart at det eksisterer begrenset forskning hva gjelder sesongmedarbeidere og deres arbeidsforhold. Spesielt hva gjelder ledelse av sesongmedarbeidere i en reiselivskontekst sett fra en leders perspektiv. Likevel har jeg funnet noe data som omhandler denne type arbeidere på generell basis som tar for seg HRM, motivasjon, jobbtilfredshet, ytelse, servicekvalitet, intensjon om returnering, psykologiske kontrakter (Koene & Riemsdijk, 2005; Ainsworth &

Purss, 2009; Chen & Wang, 2015; Woll, 2017; Ellingson, Gruys & Sackett, 1998; Alverén, Andersson, Eriksson, Sandoff & Wikhamn, 2012; Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009; Möller, Ericsson & Overvåg, 2014; De Gilder, 2003; Guillaume, Sullivan, Wolff & Forret, 2018; Feldman, Doeringhaus & Turnley, 1994). En oversikt over denne tidligere forskningen på sesongmedarbeidere vil belyst i et senere kapittel. Noe av denne forskningen omtaler sesongmedarbeidere som ansatte i ikke-standard arbeidsforhold. Ifølge Kalleberg (2000) finnes det ulike betegnelser på ikke-standard arbeidsforhold, slik som deltidsarbeid, midlertidig arbeid og kontraktarbeid. Videre hevder forfatteren at «Our understanding of these nonstandard work arrangements has been hampered by inconsistent definitions, often inadequate measures, and the paucity of comparative research» (Kalleberg, 2000, s. 341). Sesongarbeid har likevel blitt beskrevet «...as being short-term and of finite duration» (Ainsworth & Purss, 2009, s. 218). Det er videre hevdet at det i stor grad mangler empirisk forskning spesifikt hva gjelder sesongmedarbeidere, også innen turisme, ettersom det er utfordrende å innhente data om disse type arbeidere (Ainsworth & Purss, 2009).

Ettersom sesongmedarbeidere bør yte på lik linje med de øvrige ansatte, men på kort sikt, kan man stille spørsmål ved om det følger med spesielle utfordringer, hensyn og rammer knyttet til ledelse av denne type arbeiderne. En studie om sesongmedarbeidere i reiseliv som tema fant jeg tidlig ut ville være interessant for en masteroppgave da jeg har stor interesse for reiselivet i Troms, og dens enorme utvikling og potensiale. I tillegg er dette tema i ledelsessammenheng et område jeg finner svært interessant. Hensikten med oppgaven vil på bakgrunn av det beskrevne ovenfor være å bidra med kunnskapsgrunnlag for ledelse av sesongmedarbeidere i reiselivsnæringen. En studie om ledelse av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms vil kunne være nyttig for, og komme med et viktig bidrag for organisasjoner og ledere i opplevelsesbransjen i Troms, og generelt for reiselivsnæringen som benytter seg av sesongbaserte medarbeidere. Kunnskapsgrunnlaget kan tenkes å være nyttig for den organisatoriske utviklingen for bedrifter og for lederutvikling, ved at kompetanse og kvalitet økes, som igjen vil kunne bidra til økt økonomisk gevinst. Studien vil også kunne ha nytteverdi i andre næringer som benytter seg av slike type medarbeidere, og i andre geografiske områder. Ny kunnskap om ledelse av sesongmedarbeidere vil også ha faglig nytte ettersom den vil bringe ny kunnskap om et tema hvor det eksisterer begrenset med forskning fra tidligere.

1.1 Problemstilling

Studiens fokus er mer spesifikt rettet mot hvordan ledelsen beskrives fra lederens ståsted, og vil derfor skildres fra lederens perspektiv. Utgangspunkt for studien vil videre være å ha fokus på opplevelsesbransjen i Troms, som er en egen del av området reiselivsnæring. På bakgrunn av det beskrevne ønsker jeg å jobbe mot følgende problemstilling:

«Hvordan beskriver lederne i opplevelsesbransjen i Troms ledelse av sesongmedarbeidere?»

For å kunne besvare problemstillingen har jeg videre utarbeidet to forskningsspørsmål som er bygget på oppgaves overordnede problemstilling. Disse vil legge føringer for hvordan oppgaven videre blir fremstilt. Forskningsspørsmål nummer en tar for seg oppgavens første tema som er lederens beskrivelser og refleksjoner rundt situasjonen sesongmedarbeidere ledes i. Spørsmålet har bakgrunn i behov for kunnskap om situasjonen lederne står ovenfor i opplevelsesbransjen. Forskningsspørsmål nummer to omhandler oppgavens andre tema som tar for seg lederens beskrivelse av den praktiske ledelsen av sesongmedarbeidere. Dette spørsmålet har bakgrunn i behov for kunnskap om hvordan lederne forholder seg til situasjonen i praksis. Forskningsspørsmålene er dermed som følger:

- 1. «Hvordan beskrives situasjonen sesongmedarbeiderne ledes i, og hvordan reflekterer lederne rundt denne situasjonen?»*
- 2. «Hvordan beskrives den praktiske ledelsen av sesongmedarbeiderne i opplevelsesbransjen i Troms?»*

1.2 Tidligere forskning

En kort gjennomgang av empiri i denne oppgaven vil ta for seg artikler som omhandler ansatte i ikke-standardiserte arbeidsforhold for å belyse tidlige forskning på feltet. Dette ettersom det kan synes som at skillet mellom de ulike typene arbeidere i ikke-standard arbeidsforhold til dels er udefinerte og brukes om hverandre, men som jeg likevel anser som særlig aktuelle og interessante i forhold til denne oppgaven. Tidligere forskning om denne type arbeidere har blant annet vektlagt HRM, motivasjon, jobbtilfredshet, ytelse, servicekvalitet, intensjon om returnering, psykologiske kontrakter. Forskningen har til dels tatt for seg synspunkter og erfaringer fra lederens perspektiv, mens majoriteten har hatt

arbeidernes ståsted som utgangspunkt for forskningen. Flere ulike problemstillinger har følgelig vært undersøkt, med både kvalitativ og kvantitativ metode.

Fra lederens perspektiv på ledelse av arbeidere i ikke-standardiserte arbeidsforhold er det utført noe forskning, som på grunn av lederen som tema vil være direkte sammenliknbart med denne studien. Koene og Riemsdijk (2005) har hatt lederens perspektiv som utgangspunkt for sin forskning, og følgelig studert ledes ulike tilnæringer til HR av midlertidige ansatte i ulike dagligvareavdelinger. I studien fant de to ekstremer på ulike sider av en skala som beskriver rekkevidden av tilnæringer til ledelse av slike arbeidere. Den ene siden viste en ledelse som skilte mellom faste ansatte og midlertidige ansatte ved å behandle sistnevnte som en ren kostnad. Ytelsen overvåktes, i tillegg til at arbeidsbeskrivelsene, opplæringen og sosialiseringen var begrenset. Den andre siden viste en ledelse som anså midlertidige arbeidere som en ressurs, hvor lederne møtte deres behov og forventninger, hadde fokus på sosialisering, gav god opplæring og arbeidskontrakter. Med dette belyste de viktigheten av «spesiell oppmerksomhet» som operasjonell ledelsestilnærming som en fordel for ledelse av midlertidige ansatte.

Også dynamikken mellom ledelsestilnærming, HR systemer og praksis, og sesongmedarbeideres respons er studert fra lederens, men også fra sesongmedarbeideres perspektiv, i en vintersportsindustri (Ainsworth & Purss, 2009). Denne studien viste at det er et merkbart gap mellom organisasjonens innledende tilnærming til HRM under rekruttering og introduksjon, og måten sesongmedarbeiderne faktisk ledes på underveis i deres sysselsetting, noe som stemte overens med Koene og Riemsdijk (2005) funn. Funnene fra denne studien indikerte videre at selv om sesongmedarbeiderne følgelig hadde lave nivå av organisatorisk forpliktelse, ville deres forpliktelser ovenfor kolleger, ledere og kunder bringe fordeler for organisasjonen. En annen studie hvor både lederen og sesongmedarbeidere var tema, ble sesongmedarbeideres arbeidsmotivasjoner og arbeidsferdigheter i arktiske destinasjoner innen turisme studert (Chen & Wang, 2015). Funnene indikerte at faglig utvikling, nyhetssøking, anstendig lønn, vennskap med kolleger, gunstig arbeidsmiljø, naturomgivelser og samfunnsintegrasjon var motivasjonen til sesongmedarbeiderne i arbeidet. Studien viste videre at lederne i høy grad hevdet at sesongmedarbeiderne hadde begrensede ferdigheter, trengte mye opplæring og at gode arbeidere var vanskelig å rekruttere. Ønske om å benytte sesongmedarbeidere flere perioder stod derfor sterkt. Studien fant også at ledernes evne til å møte behovene til sesongmedarbeiderne som returnerte var særlig viktig. Også

psykologiske kontrakter hos guider i en reiselivskontekst har tidligere vært studert gjennom ledernes og sesongmedarbeidernes perspektiver av Woll (2017). Denne studien fant at tre typer psykologiske kontrakter var tilstede i arbeidsforholdet: transaksjonelle-, relasjonelle- og verdibaserte psykologiske kontrakter. Følgelig avslørte studien at guidene var mer disponert for å returnere til bedriftene i senere sesonger. I tillegg viste studien at guidene følte seg forpliktet til kundene og organisasjonen, i tillegg til at organisatorisk statsborgerskap atferd (OCB) var fremtredende blant denne type arbeidere.

Forskning som tar for seg ledelse kun fra arbeidernes perspektiv i ikke-standardiserte arbeidsforhold er det, ettersom jeg erfarer, gjort noe mer forskning på. Denne forskningen vil kunne bidra med relevant informasjon for min studie ettersom den kan si noe om hvilke utfordringer lederen står ovenfor ved å belyse erfaringene til ansatte i ikke-standard arbeidsforhold. Ellingson et al. (1998) har undersøkt faktorer relatert til tilfredshet og ytelse av midlertidige ansatte i en arbeidsmiddelssentral. I studien fant de at ettersom midlertidig arbeidere kan deles inn i frivillige og ikke frivillige, er de ufrivillige preget av mindre tilfredshet, mens for frivillige midlertidige ansatte har ikke denne typen arbeidsforhold betydning for tilfredshet. Videre hevder de i studien at ufrivillighet og frivillighet ikke har betydning for ytelsen. Sesongmedarbeideres intensjon om å returnere til bedriften og gjøre mer enn forventet i skidestinasjoner har også vært tema for forskning i en studie av Alverén et al. (2012). Denne studien fant at sesongmedarbeidere skiller seg fra øvrige medarbeidere og at disse med riktig håndtering kan være en konkurransefordel og slik bidra til suksess for organisasjonen. Jobbtilfredshet, og da særlig de motiverende faktorene som tilbakemelding, ansvar, lederstil og felleskap er blant sesongmedarbeidere vist å påvirke jobbtilfredshet, i motsetning til penger og fordeler. Fordelene med dette er at servicekvaliteten opprettholdes, «empowerment» i større grad kan benyttes og at kommunikasjon blant de ansatte går lettere. Disse motivasjonsfaktorene var videre funnet å være med på å avgjøre om arbeiderne returnerer, men hadde likevel ikke innflytelse på OCB, altså om de gjør mer enn forventet.

Videre er motivasjon studert av Lundberg et al. (2009) som har forsøkt å forstå arbeidsmotivasjonen hos sesongmedarbeidere i en skidestinasjon gjennom Herzberg`s tofaktor teori. Funnene fra studien støtter modellen, i tillegg til at den indikerer at sesongmedarbeidere kan deles i tilreisende og fastboende. Denne studien fant også at tilreisende sesongmedarbeidere er signifikant mindre bekymret over lønnsnivå, men mer bekymret hva gjelder viktigheten av å møte nye mennesker enn fastboende

sesongmedarbeidere. Dette betyr at tilfredshet varierer etter type undergruppe av sesongmedarbeider. I tillegg hadde tilbakemelding og ansvar effekt på arbeidsmotivasjonen. Også Möller et al. (2014) har studert sesongmedarbeideres motivasjon til å ta sesongbasert arbeid i skidestinasjoner, og sesongmedarbeidere som potensielle immigranter. Hva gjelder arbeidernes motivasjon til å ta slikt arbeid ble det avdekket at ønsket hadde bakgrunn i fritidsrelaterte motiver og utendørsaktiviteter, sosiale motiver, livsstilorienterte motiver, stedsorienterte motiver og økonomiske motiver.

De Gilder (2003) har studert forskjellene i tillit, forpliktelse, oppfattelse av rettferdighet og deres effekt på arbeidsatferd, hos korttids arbeidere og faste ansatte i en hotellkjede. Studien viste at arbeidere med korttidsansettelser viste lavere forpliktelser til teamet og organisasjonen, samt utviste mindre gunstig jobbrelatert oppførsel enn fastansatte, mens tillit og oppfattelse av rettferdighet var bevist å ikke ha sammenheng med type ansattforhold. Det fremkommer også av tidligere forskning fra Guillaume et al. (2018) på holdning og servicekvalitet gjennom et skatteinnkrevingskontor som benytter seg av sesongmedarbeidere, at sesongbaserte arbeidere og øvrige ansatte generelt ikke er av ulike oppfatninger når det gjelder opplevelse av det totale arbeidsforhold, oppfattet organisatorisk støtte og jobbengasjement. Likevel har sesongmedarbeidere rapportert betydelig færre muligheter til å jobbe med utfordrende oppgaver, mindre komfortable fysiske arbeidsforhold og mindre jobbsikkerhet enn øvrige medarbeidere. Det hevdes likevel at sesongmedarbeidere vil yte lavere servicenivåer enn andre ansatte, noe som antas å ha sammenheng med de lavere godtgjørelser og fordeler disse ansatte har, sammen med lavere nivå av organisatorisk engasjement og forpliktelse enn øvrige medarbeidere.

1.3 Oppgavens oppbygning og avgrensning

Oppgaven er delt i sju kapitler. Det første kapitlet har tatt for seg innledning med bakgrunn for oppgaven, presentasjon av oppgavens problemstilling oppfulgt av forskningsspørsmål, tidligere forskning på sesongmedarbeidere, samt oppbygning og avgrensning av oppgaven. Det andre kapitlet vil redegjøre for teori om verdibasert ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse, samt situasjonsbestemt ledelse. Dette teoretiske rammeverket vil gi grunnlag for å besvare problemstillingen. Kapittel tre vil videre redegjøre for den metodiske tilnærmingen i oppgaven gjennom forskningsfilosofi, forskningsdesign og metode, datainnsamling, analysemetode og oppgavens gyldighet. I kapittel fire vil så de resultatene

som fremkom av ni intervjuer presenteres og drøftes i forhold til teori, strukturert etter forskningsspørsmålene. Kapittel fem vil deretter inneholde en diskusjon i forhold til teori og tidligere forskning over de funnene som utpekte seg i forhold til oppgavens overordnede problemstilling, gjennom de to underproblemstillingene. En konklusjon vil avslutningsvis bli presentert. Oppgavens to siste kapitler vil inneholde litteraturliste og vedlegg.

På grunn av oppgavens begrensede omfang og tid til rådighet, har jeg sett meg nødt til å avgrense. Studien vil derfor begrenses både i forhold til bransje, teori og tema. For det første vil oppgaven avgrenses ved at studiet vil ta for seg opplevelsesbransjen i reiselivsnæringen i Troms. Videre er teorien avgrenset til å omhandle verdibasert ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse, samt situasjonsbestemt ledelse. Oppgaven vil i tillegg kun belyse ledernes perspektiver, følgelig vil ikke sesongarbeidernes vurderinger av ledelsen være innbefattet.

2 Teori

Denne oppgaven studerer ledelse av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms. I dette kapittelet vil relevant teori bli gjennomgått for å kunne analysere problemstillingen. Det teoretiske hovedfokus vil omhandle ledelse, og da spesielt med utgangspunkt i verdibasert ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse, samt situasjonsbestemt ledelse. Dette ettersom disse teoriene særlig aktuelle i tiden, og mange orienter seg dit hen hvor de bruker teoriene som ramme for å forstå og forklare hvordan ledelse utøves. Teoriene fremstår også som relevante innfallsvinkler til analyse ettersom mitt materiale bidrar til å aktualisere deres relevans.

2.1 Ledelse

Ledelse har eksistert så lenge man kjenner til, og er i stadig utvikling og endring (Bass & Stogdill, 1990). Nye ledelsesteorier dukker opp, samtidig som man erfarer at eldre teorier gjenoppstår og får sin renessanse. Det finnes mange definisjoner på ledelse (Northouse, 2016; Yukl, 2013). En definisjon beskriver ledelse som «...a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal» (Northouse, 2016, s. 6). Denne definisjonen inkluderer både prosess, innflytelse, gruppe og felles mål (Northouse, 2016). Det finnes følgelig mye litteratur om ledelse (Yukl, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kirkhaug, 2015). Forskning har særlig vektlagt lederatferd samt elementer som har bidratt til effektiv ledelse (Mitchell, 1979). I dag ansees ledelse særlig å være viktig for, og i stor grad innvirkende på, arbeidernes tilfredshet og prestasjon, som igjen påvirker organisasjoners produktivitet og økonomisk avkastning (Bass & Stogdill, 1990).

En vanlig inndeling, eller hovedretninger, hva gjelder perspektiver på ledelse gjennom tidene kan sies å være: trekkteorier, stil- eller atferdsteorier, situasjonsbestemt lederskap og integrerende lederstil (Bryman, 1996). Disse ulike paradigmene har alle forskjellige tilnærminger til ledelse. Trekkteoriene dominerte frem til 1940-tallet, og vektla lederens medfødte personlighetstrekk som av betydning for god ledelse (Northouse, 2016). Det ble hevdet at det var visse trekk som skiller en leder fra en ikke leder, og ulike forskere pekte på flere spesifikke i ulike tidsperioder, hvor særlig intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og omgjengelighet var viste seg å være gjennomgående trekk ved lederen (Stogdill, 1948; 1974; Mann, 1959; Lord, DeVander & Alliger, 1986; Kirkpatrick & Locke, 1991; Zaccaro,

Kemp, & Bader, 2004). Fra 1940-tallet og frem til 1960-tallet ble stil- eller atferdsteoriene populære tilnærminger til ledelse, fremfor trekk ved lederen. Disse teoriene hadde fokus på hvordan sammenheng lederens atferd hadde med ledelses suksess (Northouse, 2016). Forskningen gikk med andre ord fra å fokusere på det normative til det deskriptive. Ohio-studiene og Michigan-studiene var sentrale i forsøk på å identifisere sentrale former for atferd hos lederen (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Northouse, 2016). Situasjonsbestemt ledelse var fremtredende fra 1960-tallet frem til 1980-tallet, hvor man forsøkte å koble de to tidligere retningene innen ledelse sammen og skape en helhetlig forståelse. Det ble derfor hevdet at god ledelse i stor grad avhenger av den gitte situasjon en står overfor (Northouse, 2016; Thompson, 2015). Med dette menes både omgivelsene, type arbeid og medarbeidere. Det ble i teorien særlig vektlagt at lederstil bestemmes av medarbeidernes målte evne og vilje (Hersey & Blanchard, 1969; Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 2013). Fra 1980-tallet og frem til i dag har nyere perspektiver på ledelse, også kalt integrerende lederstil fått fotfeste (Northouse, 2016). Ledelsesteorier som verdibasert ledelse, transformasjonsledelse, karismatisk lederskap, visjonært lederskap, selvledelse og superledelse har alle hatt stor innflytelse innen forskning på ledelse (Kirkhaug; 2018; Burns, 1978; Bass, 1990; House, 1976; Westley & Mintzberg; 1989; Neck & Manz, 2006; Manz & Sims, 2001). Teorien videre i dette kapittelet vil sentreres rundt verdibasert ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse, samt situasjonsbestemt ledelse ettersom disse teoriene antas å være særlige relevante for min oppgave.

2.1.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse vil være egnet og interessant for min studie ettersom teorien egner seg godt til å forklare og forstå de tankene og praksisene ledere har rundt det å lede sesongmedarbeidere, i en bransje som er til dels ny, uoversiktlig og over korte perioder. Verdibasert ledelse vil med dette kunne belyse viktige verktøy for skapelse av engasjement i denne type arbeid. Teorien har også relevans ettersom den er særlig populær og i tiden, noe som eksempelvis kan ses gjennom ansettelser i næringslivet hvor verdibaserte ledere er uttrykt som en fordel og til nytte i ledelse av større organisasjoner (Larsen, 2019).

Det er hevdet at nye typer ledelsesformer er nødvendig for å kunne beholde og rekruttere medarbeidere, samt kunne benytte kunnskaper og ferdigheter på en hensiktsmessig måte i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Slike typer ledelsesformer kan beskrives som

verdibasert ledelse, og omhandler verdier som lederverktøy (Kirkhaug, 2018). Med dette menes at lederen benytter seg av verdi som et verktøy i sin lederrolle for å skape engasjement og tilhørighet. Hvorvidt lederen benytter seg av verdier i sin ledelse, kan komme til syne gjennom hvorvidt lederen uttrykker nettopp verdier i den daglige dialogen ved målformulerings- og problemløsningsprosesser, samt om disse kommer til uttrykk og kan identifiseres gjennom ledernes egen beskrivelse av suksess og fiasko (Kirkhaug, 2018). Likevel kan verdibasert ledelse også forstås som et konsept og begrep som ikke nødvendigvis utføres i praksis av lederen, men heller som et ideal og ønske for egen ledelse ifølge samme forfatter.

Det beskrives at «...verdier appellerer til både individuell og kollektiv overlegenhet når det gjelder besluttsomhet, prinsippfasthet, utholdenhet og mot, noe som åpner opp for større grad av fremsynthet og idealisme i oppgavene» (Kirkhaug, 2018, s. 88). En slik skildring kan vurderes som at verdier er overlegne tradisjonelle lederverktøy ettersom de er dypere forankret, følgelig at verdier har stor innflytelse på ledelsen og dens utfall. Å skape et verdigrunnlag i organisasjonen som er felles for de involverte, bør altså brukes som virkemiddel av lederen (Selznick, 1957). For lederen vil det å bygge verdier, visjoner, normer og generelt holdninger, ha påvirkningskraft på den sosiale fortolkningen av organisasjonen og legitimiteten rundt den (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Gjennom riktig kommunikasjon og formuleringer fra lederen vil medarbeidere i en organisasjon bli påvirket gjennom endrede holdninger og atferd i den retning av at organisasjonen er viktig, og at engasjement og motivasjon slik bringes i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Skapelse av eksempelvis engasjement rundt bedriften vil typisk kunne bidra til et dypere ønske hos arbeiderne om å opprettholde organisasjonen. Lederen må med andre ord utnytte verdienes egenskaper i arbeidet mot å påvirke og styre medarbeideres tolkninger, oppfatninger og moralske engasjement, hvor det er ønsket at de ansatte skal forholde seg på en gitt måte som kan overføres til organisasjonen gjennom deres arbeid i positiv retning.

En forutsetning for å benytte verdi som lederverktøy er at lederen evner å uttrykke og utvikle visjon som skaper moralsk engasjement (House, 1996). De verdier lederen innehar må også være i samsvar med organisasjonens overordnede verdier og visjon (Busch, 2014). For å bevare organisasjonens overordnede interesser bør arbeiderne følgelig styres i en bestemt retning for å opprettholde harmoni og verdier i tråd med organisasjonen og dens involverte, samt omgivelser (Kirkhaug, 2018). Videre er det hevdet at lederens evne til å være

konsekvent med at utrykte og utøvde handlinger harmonerer, har sammenheng med lederens suksess (Reave, 2005). Dette vil kunne bidra til blant annet motivasjon og tillit innad i organisasjonen.

Det beskrives flere viktige elementer i verdibasert ledelse, som også er viktige for min studies sammenheng. Skjønn deriblant, er en viktig faktor ettersom verdi forutsetter skjønn ved bruk (Kirkhaug, 2018). Utøvelse av skjønn vil baseres på lederens egenskap til å orientere seg og fatte beslutninger som følge av den innhentede informasjonen. Dette kan forklares med at verdier er generelle, og følgelig må tilpasses situasjonen de skal benyttes i. Verdier vil eksempelvis ha ulik betydning og innhold i ulike situasjoner. Også sosial utveksling er blitt presentert som et sentralt element i verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Delte og relasjonelle verdier vil bidra til et tettere forhold mellom leder og arbeider, og slik skape et forhold som er preget av utveksling av informasjon og en forventning om ytelse som er utover det avtalte. I en organisasjon vil sosial utveksling beskrive gjensidigheten og kvaliteten i bytteforholdet mellom leder og arbeider, hvor det er essensielt at begge parter føler at disse byttene bidrar til å løfte relasjonen. Verdier består altså av de forpliktelser og forventninger som eksisterer begge veier, og som har den hensikt å bidra til at begge parter innsats er ivaretatt og oppfylt.

Videre er tillit et viktig begrep i verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Tillit som konsept har stor betydning for mennesket i alle typer sosial kontakt, med bakgrunn i at store deler av våre liv ikke er nedtegnet som kontrollerte absolutte bestemmelser. Med denne bakgrunn blir tillit en forutsetning og et grunnlag for samhandling hvor betingelsene er gjensidige. Elementet vil være særlig viktig ettersom dette kan virke inn på tilhørighet, ansvarsfølelse og åpenhet. Spesielt for den sosiale utvekslingen, vil tillit spille en viktig rolle (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). For verdibasert ledelse er tillit derfor essensielt ettersom ledelseskonseptet hviler på innflytelse på mennesker hvor verdier er gitt. Mennesket må ha tillit til, og overbevisning om at verdiene er riktige og viktige, noe som kan skape vanskeligheter dersom verdiene er utfordrende å strekke seg etter. Ulike former for tillit er beskrevet i litteraturen, deriblant institusjonell og relasjonell tillit som er særlig relevante og av interesse når det gjelder verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Institusjonell tillit omhandler tillitsforhold mellom større institusjoner og enkeltindividet, gjerne en organisasjon, hvor tillitsforholdet er preget av å i stor grad gå en vei. Dette vil si at tillitsforholdet i praksis ikke er likevektig gjensidig, men heller går fra mennesket til organisasjonen. Likevel er det antatt av en slik type tillit vil kunne virke inn på ledernes arbeid med å få arbeidere med seg, ved at tillit i forholdet

til organisasjonen har en påvirkningskraft i bunn. Hosmer (1995) beskriver at institusjonell tillit typisk kommer som en følge av beskyttelse av individets interesse og rettferdighet. Relasjonell tillit kan videre sies å beskrive et karaktertrekk som vises gjennom atferd, men også som et følelsesmessig element i relasjoner (Kirkhaug, 2018). En slik type tillit være viktig for lederen å erverve, ettersom fravær kan bety et mindre dypt forhold til sine medarbeidere hvor eksempelvis informasjon om sensitive forhold går tapt. Et forhold mellom lederen og medarbeiderne hvor relasjonell tillit ligger til grunn i forholdet kan således ansees som et positivt forhold. For verdibasert ledelse vil relasjonell tillit være av stor betydning nettopp for å kunne utøve en slik lederpraksis, hvor verdi baner vei for troverdighet og relasjonen, men også for delegering av de arbeidsoppgaver som skal gjennomføres.

2.1.2 Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

Transformasjonsledelsesteori har for min studie relevans ettersom den er populær å benytte i forskning hva gjelder beskrivelser av ledelsespraksis hvor lederen er synlig, samtidig som de ansatte er i sentrum. Hanstad (2019) er en av de som roser lederstilen som dagsaktuell tilnærming for å lede organisasjoner til det bedre gjennom innflytelse på arbeidere. Teorien om transformasjonsledelse er i tillegg hevdet å ofte kunne beskrive ledelse i organiske organisasjoner slik som opplevelsesbransjen er med sesongmedarbeidere. I tillegg er det interessant å benytte denne teorien sammen med transaksjonsledelsesteori ettersom disse har vært benyttet i tidligere studier om ledelse av ikke-standardiserte arbeidere.

Transformasjonsledelse er hevdet å baseres på de karismatiske og affektive elementene i lederskap, og er derfor en tilnæringsmåte for å endre og transformere følgere (Northouse, 2016). Den grunnleggende antakelsen teorien hviler på er at ledelse omhandler motivering og forbedring av arbeidernes ytelse gjennom å fremhente deres fulle potensiale (Avolio, 1999). Det beskrives følgelig at transformasjonsledelse «...is concerned with emotions, values, ethics, standards, and long-term goals» (Northouse, 2016, s. 161). En slik type lederstil er hevdet å oppstå når en leder evner å utvide sine arbeideres interesser til å omfatte de organisatoriske interesser som et mål, og at de slik ser forbi sine egeninteresser til fordel for det kollektive (Bass, 1990). Teorien kan sies å være en variant av verdibasert ledelse, og sentralt i teorien er forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel er det hevdet at en effektiv leder kombinerer disse lederstilene ettersom de er beslektet (Yukl, 2013; Bass, 1985).

Transaksjonsledelse omhandler forholdet mellom organisasjon og arbeider som en sosial transaksjon og et rent forutsigbart bytteforhold, som er tett oppfulgt (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Bass, 1990). Denne type lederstil vil sentreres rundt følgerenes materielle interesser, og således ett bytteforhold hvor ytelse og måloppnåelse gir ytre belønning i form av goder (Kirkhaug, 2018; Northouse, 2016). Forholdet vil slik kunne opprettholdes ved at begge parter er tjent med forholdet. Lederstilen er likevel svak i den grad at forholdet lett kan brytes dersom bytteforholdet uteblir av en eller begge involverte, utfordringen lederen står ovenfor vil derfor være å skape samhold rundt organisasjonens interesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Bass (1990) beskriver to faktorer som beskriver transaksjonsledelse; kontinuerlig belønning og ledelse ved avvik. Kontinuerlig belønning beskriver hvordan følgerne og lederen er i et bytteforhold, hvor atferd kun er belønnet etter faktisk ytelse mot gitte mål som er gitt gjennom forhandling og aksept. Ledelse ved avvik skisserer en ledelse utøvd ved inngripen utelukkende hvor aktiviteter avviker fra det planlagte, avdekket aktivt eller passivt, og slik består av negativ tilbakemelding.

Hvor transaksjonsledelse benytter seg av belønning som element i ledelsen, er transformasjonsledelse motsatt en tilnærming hvor det spilles på følgernes irrasjonelle iboende elementer slik som følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Burns, 1978). Lederstilen kan beskrives som en prosess hvor mennesker engasjerer seg i andre og slik skaper en felles høyere motivasjon og moral som blir fremtredende i de involverte, både leder og den som ledes (Northouse, 2016). Å inspirere, utvikle, utfordre og skape gode relasjoner kan sies å inngå i denne prosessen (Bass, 1990). En leder vil her typisk forsøke å bringe det beste frem i arbeideren, ved å identifisere deres behov og bakenforliggende motiver, for å slik kunne transformere gjennom støtte og motivasjon. Bass (1985) har argumentert for at transformasjonsledelse motiverer følgere til å yte mer enn forventet gjennom å klargjøre de mål og verdier som er gitt organisasjonen, sette sine egeninteresser til side til fordel for det kollektive, og engasjere de til å strekke seg etter høyere behovsnivå. Forfatteren beskriver i tillegg at en slik type ledelse ofte er å finne i organiske organisasjoner.

Burns (1978) og House (1976) utviklet de tidligere beskrivelser av transformasjonsledelse hvor lederens moralske perspektiv stod i fokus. Bass (1990) utviklet senere fire faktorer for beskrivelse av transformasjonsledere som noe ulikt fokuserte mer på effekt på følgerne, også kjent som de 4-L`er; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulans og individuell omsorg. Den første faktoren idealisert innflytelse eller karisma, beskriver ledelsen

som rollemodell, som inspirerer og evner å få med seg følgerne. Som sterk rollemodell vil lederen inneha en karisma som følgerne ser opp til og identifiserer seg med, og slik har et ønske om å adoptere deres utviste vilje om forbedring. Lederne utviser også visjon og mål med gode verdier, som medfører høy tillit og respekt. Myndiggjøring av arbeiderne står i tillegg sentralt (Busch, 2014). Inspirerende motivasjon eller inspirasjon som andre faktor, omhandler lederens evne til å transformere de ansatte til å yte mer enn hva de ellers ville gjort dersom de handlet utelukkende gjennom egeninteresse (Bass, 1990). Å motivere følgerne gjennom aktiv bruk av visjon og symboler er her effektivt. Kommunikasjon som engasjerer følgerne til å strekke seg etter organisasjonens overordnede mål vil engasjere, utløse forpliktelse samt «team-spirit». Den tredje faktoren intellektuell stimulans dreier seg om at lederen stimulerer og inspirerer følgerne til å utvikle seg selv og sine evner gjennom kreativitet og utfordringer i arbeidet. Dette vil utfordre, transformere og sette iboende holdning og verdi på prøve. Høy grad av støtte utvist av lederen er her essensielt ettersom følgerne må ha frihet og tillit til å kunne utfolde seg. Individuell omsorg eller omtanke som fjerde faktor, beskriver hvordan lederen skaper en trygg og støttende atmosfære eller kultur, gjennom respekt og utvist oppmerksomhet ovenfor følgerne. Ved å lytte til hvert individ, vil lederen kunne gi råd og veiledning der hvor det er behov, og slik også delegere ut fra følgernes modenhet.

Teorien om transformasjonsledelse har vært utsatt for mye forskning, og kan slik sies å være utprøvd (Northouse, 2016). En annen styrke ved transformasjonsledelse er at den setter følgerne i fokus, og utviser en bred tilnærming til ledelse. Det er i tillegg hevdet at transformasjonsledelse er bevist som en effektiv form for ledelse (Yukl, 2013). Kritikkk har til tross for teoriens popularitet oppstått. Det er blant annet reist tvil rundt teorien i forbindelse med dens tilsynelatende mangel på klarhet i konsept, samt spesifikasjoner rundt dens påvirkningskraft på følgere og fokus på organisasjonens overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tillegg er det en svakhet at det er usikkerhet rundt hvordan transformasjonsledelse kan måles (Northouse, 2016). Videre er det hevdet at lederstilen er antidemokratisk ettersom lederen her handler selvstendig i utforming av mål og verdier (Avolio, 1999). Andre svakheter med teorien om transformasjonsledelse hevdes å være dens anlegg til å bli utnyttet av den grunn at ledere kan transformere følgere til å strekke seg etter mindre heldige verdier og visjoner (Northouse, 2016).

2.1.3 Situasjonsbestemt ledelse

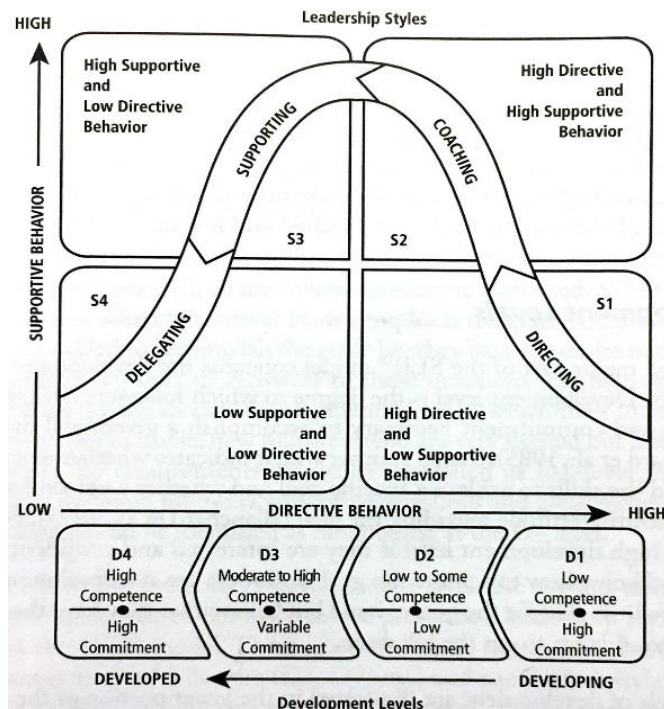
For min studie har situasjonsbestemt ledelse stor relevans og er en interessant tilnærming ettersom teorien tar for seg ledelse som et resultat av omgivelsene, type arbeid og medarbeidere, slik som konteksten for opplevelsesbransjen er med å være sesongbasert. I tillegg er teorien en populær tilnærming som ramme for å forstå ledelse i praksis, som eksempelvis beskrevet i nyhetsbildet, hvor det hevdes at situasjonsbestemt ledelse er viktig for å ta grep i organisasjoner hvor det etter omgivelsene er nødvendig (Iversen, 2017). Videre er teorien interessant ettersom jeg har erfart at den ikke er benyttet i tidligere forskning på slike arbeidere.

Teorier som ser på forholdet mellom lederstil og situasjon beskrives som «contingency»-teorier (Thompson, 2015; Fielder, 1964). Disse teoriene kan i stor grad sies å belyse «...hvilke strategier for påvirkning fra lederens side som antas å ha gunstig effekt på medarbeidernes prestasjoner avhengig av medarbeidernes forutsetninger og andre situasjonskarakteristika» (Thompson, 2015, s. 152). Situasjonstilnærmingen bygger på en grunnleggende antakelse om at det ikke finnes en universal riktig måte å lede på (Kirkhaug, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette betyr at en type lederskap i en gitt situasjon ikke nødvendigvis vil bringe suksess i en annen. Variasjonen kan følgelig kun besvares med variasjon (Yukl, 2013). Situasjonsbestemt ledelse fokuserer derfor på ledelse i situasjoner, fordi ulike situasjoner krever ulike typer ledelse (Northouse, 2016). Lederen må med andre ord for å kunne utøve effektivt lederskap tilpasse og variere sin ledelse og møte medarbeiderne i de ulike situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette ettersom det hevdes at god ledelse avhenger av den situasjon den blir utført i, eller hvilke arbeidsoppgaver organisasjonen står overfor, hvilke omgivelser og medarbeidere en har, og hvordan lederen ut fra dette evner å tilpasse og variere utøvelse av lederskap i den spesifikke situasjonen som er gunstig for medarbeiderne (Thompson, 2015; Northouse, 2016).

Situasjonsbestemt lederskap kan illustreres i modellen Situational leadership II (SLII) av Blanchard et al. (2013) (Figur 1). Denne modellen er en videreutviklet utgave av den originale versjonen av Hersey og Blanchard (1969) hvor grunntanken var at ulike mennesker fungerer ulikt i forskjellige situasjoner. Illustrasjonen gir en oversikt over hvordan støttende og styrende atferd utvises og varieres av lederen basert på arbeidernes modenhet, og kommer slik med anbefaling om lederstil ut fra situasjonen en står ovenfor. Modellen klassifiserer arbeidernes kompetanse og forpliktelse i forhold til mål og aktiviteter fra lavt til høyt utviklet

nivå: lav kompetanse-høy forpliktelse (D1), lav til noe kompetanse-lav forpliktelse (D2), moderat til høy kompetanse-varierende forpliktelse (D3) og høy kompetanse-høy forpliktelse (D4).

I tillegg er fire ulike lederstiler implementert i modellen: instruerende, coaching, deltakende og delegerende, og viser med dette hvilken grad fra lav til høy støtte samt styring lederen burde utvise for den spesifikke medarbeideren i den gitte situasjon ut fra den utviklede kompetansen og forpliktelsen, for å kunne påvirke og ha innflytelse (Blanchard et al., 2013). Modellen anbefaler at dersom det foreligger lav kompetanse og høy forpliktelse skal lederstilen være høyt styrende og lite støttende (S1), også beskrevet som *instruerende*. Lederen anbefales her å fokusere på å kommunisere tydelige målsettinger og ha tett oppfølging av arbeideren. Lederen planlegger, igangsetter og evaluerer arbeidet, i tillegg til at enveiskommunikasjon preger lederstilen. Dersom det utvises lav til noe kompetanse og lav forpliktelse bør lederstilen være høyt styrende og høyt støttende (S2). Denne lederstilen er omtalt som *coaching* og innebærer at lederen gjennom kommunikasjon bør formidle klare mål, samtidig som en imøtekommer arbeiderens sosioemosjonelle behov. Involvering og oppmuntring, samt evne til å ta avgjørende beslutninger kreves av lederen selv om avgjørelsen i noe grad er basert på dialog og innspill fra medarbeideren. Når medarbeideren har moderat til høy kompetanse og varierende forpliktelse skal lederstilen være høyt støttende og lite styrende (S3), også kalt *deltakende* lederstil. God ledelse her vil være å utvise sterk støttende atferd samt hente ut de evner arbeideren innehar for å nå målsettingen. Involvering av arbeideren hvor de i større grad får ansvar og kontroll preger lederstilen, sammen med toveiskommunikasjon. Gitt at det foreligger høy kompetanse og høy forpliktelse anbefales det at lederstilen er lite støttende og lite styrende (S4). Lederstilen omtales som *delegerende*, og preges av at lederen i stor grad legger til rette for at arbeideren selv har ansvar og står for planlegging, tilnærming og måloppnåelse av egne arbeidsoppgaver. Lederen vil her heller i ettertid få tilbakemelding på forløpet.



Figur 1. Situational Leadership II. Hentet fra «Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership II», av K. Blanchard, P. Zigarmi, & D. Zigarmi, 2013.

Situasjonsbestemt ledelse har god historikk ved opplæring og trening av ledere i organisasjoner (Thompson, 2015; Northouse, 2016). En fordel med teorien er også at denne type lederutøvelse i organisasjoner er praktisk gjennomførbar ettersom den er lett å forstå, og derfor enkelt kan implementeres i en organisasjon (Thompson, 2015). En annen verdi ledelsesformen medbringer er den normative tilnærmingen ledelsesformen har, med sine klare føringer og anbefalinger for hvordan lederstil som bør utøves i de ulike situasjoner ettersom det er vist at ulik ledelse kreves i ulike situasjoner (Northouse, 2016). Teorien påminner lederen å lede hver medarbeider som det enkeltindividet de er, og ut fra dette avgjøre hvilken ledelse de har behov for (Fernandez & Vecchio, 1997).

Noen svakheter ved situasjonsbestemt lederskap finnes til tross for dens popularitet. Blant annet er det stilt spørsmål ved teoriens validitet (Fernandez & Vecchio, 1997). Det er heller ikke bevist om modellen faktisk bidrar til ønsket utfall i organisasjoner hvor den blir anvendt (Northouse, 2016). Det er også kritisert at de nye begrepene for måling mangler vitenskapelig grunnlag (Graeff, 1997). Heller ikke sammensetting av ulike nivåer for utvikling er det vist bakgrunn for (Northouse, 2016). Videre er det usikkerhet knyttet til hvordan den anbefalte lederstilen kan knyttes opp mot de utviklingsnivåene arbeiderne måles etter (Northouse,

2016). Også arbeidernes bakgrunn er vist å ha betydning for foretrukket lederskap, og en faktor som er utelatt og manglende i modellen (Vecchio & Boatwright, 2002). Det er også problematisk at modellen legger opp til at lederen til enhver tid skal kunne ha fullstendig innsikt i medarbeidernes nivå av kompetanse og forpliktelse, og at lederen som en følge av dette skal evne å endre lederstil kontinuerlig. Til slutt kan det kritiseres at modellen kun tar for seg medarbeideren.

3 Metode

I dette kapitlet vil metoden som er benyttet for å undersøke problemstillingen bli presentert. Først vil forskningsfilosofi bli presentert, deretter forskningsdesign og metode, hvor kvalitativ metode blir ansett som hensiktsmessige for oppgavens problemstilling. Deretter vil datainnsamlingen bli beskrevet, hvor utvalg og rekruttering, semistrukturert intervju, intervjuguide og etiske hensyn er utbrodert. Videre vil analysemetoden gi en fremstilling av hvordan dataene er kategorisert og tolket. Til slutt vil oppgavens gyldighet bli forsvart gjennom troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Metodekapittelet vil med dette gjengi forskningsprosessen fra start til slutt.

3.1 Forskningsfilosofi

En kvalitativ tilnærming ble valgt som metode for studien. Metodevalg har bakgrunn i forskningsfilosofi og forskningsdesign. Jeg vil derfor gi en beskrivelse av forskningsfilosofien bak studien før jeg nærmere går inn på forskningsdesign og metode i neste delkapittel. Det finnes flere ulike tilnærminger til forskningsspørsmål, som slik påvirker forståelsen av forskningen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Det er derfor viktig å være bevisst eget ståsted ettersom utfallet av forskningen vil være påvirket av hvordan man som forsker ser og forstår verden. Ulike tilnærminger til forskningsfilosofi er beskrevet, hvor det sosialkonstruktivistiske perspektiv beskriver hvordan virkeligheten er en konstruksjon, hvor mennesker konstruerer vår felles virkelighet, og hvor virkeligheten slik er sosiale aktørers fortolkning gjennom de kontinuerlige sosiale prosesser (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Hvordan vi kan få kunnskap om denne virkeligheten vil gjennom et hermeneutisk perspektiv omhandle tolkningen om den sosialt konstruerte verden, hvor også forskerens egne vurderinger kommer til syne og påvirker hvilken viten vi kan frembringe om det studerte (Bryman & Bell, 2015). Min studie vil på bakgrunn av problemstillingen være tilknyttet denne forskningsfilosofien. Ettersom jeg fra forskningens start har gått frem og tilbake mellom empiri og teori, vil oppgaven videre bygge på en abduktiv forskningstilnærming (Saunders et al., 2009). Dette betyr at jeg fritt har beveget meg mellom en deduktiv og induktiv tilnærming gjennom forskningsprosessen.

3.2 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign danner en strategi eller et rammeverk for innhenting og analyse av data (Bryman & Bell, 2015). Valg av design påvirker slik hvordan og hvilke data som skal innhentes. Designet vil avdekke hvilken type forskning som gjennomføres, og hva som er forskerens prioriteringer (Ghuri & Grønhaug, 2010). Hvor et sosialkonstruktivistisk og hermeneutisk perspektiv ligger til grunn, vil et naturlig forskningsdesign ifølge Bryman og Bell (2015) være et eksplorerende design. Et eksplorerende design har som formål å skape forståelse og innsikt på et område som er lite kjent fra før (Saunders et al., 2009). Ettersom studiens formål er å bidra med ny kunnskap hva gjelder ledelse av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms, vil et eksplorerende design slik egne seg godt begrunnet ønsket om ny forståelse og innsikt på det tidligere lite utforskede området.

Hvor den beskrevne forskningsfilosofien og et eksplorerende design ligger til grunn, vil metode for innhenting av data for å løse problemstillingen naturlig for studien være en kvalitativ tilnærming. Metoden egner seg godt hvor formålet vil være å forstå, utforske og detaljert beskrive et fenomen i en kontekst, gjennom tolkning og vurdering av hvordan erfaring virker inn på de involverte, heller enn å generalisere (Tjora, 2017; Mehmetoglu, 2004; Ghauri & Grønhaug, 2010). Dette også ettersom det er behov for dybdeinnsikt på feltet da det eksisterer lite forskning på området fra før. Metoden vil med dette gi meg som forsker mulighet til å studere og fortolke de komplekse sosiale fenomener og hvordan de virker inn på de involverte fra informanters egne synspunkt, og slik bidra til en dypere forståelse av hva de legger fenomenet i den naturlige settingen.

3.3 Datainnsamling

Metodelitteraturen skiller mellom to ulike typer data, primærdata og sekundærdata (Saunders et al., 2009). Primærdata er innhentet av forskeren selv til studiets formål, mens sekundærdata er innhentet av andre forskere, ofte til andre formål (Ghuri & Grønhaug, 2010). Denne studien vil benytte seg av både primærdata og sekundærdata. Primærdata i denne oppgaven vil være innhentet informasjon fra informantene som skal gi en beskrivelse av ledelse av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms. Utvalg av informanter og intervjuprosessen er nærmere beskrevet i de følgende kapitlene. Sekundærdata som vitenskapelige artikler, avisartikler og bøker er videre benyttet for å belyse den empiriske

bakgrunnen for tema, for å slik vurdere egne funn samt plassere undersøkelsen i forskningslitteraturen.

3.3.1 Utvalg og rekruttering

Kvalitative metoder baserer seg som oftest på strategiske utvalg, noe som vil si at informantene er valgt etter deres egenskaper og kvalifikasjoner som kan belyse problemstillingen på en tilfredsstillende måte (Thagaard, 2013). Utvalget i min studie er dermed gjort strategisk ettersom jeg hadde en klar oppfatning om hvem som ville passe til å belyse problemstillingen tilfredsstillende med relevant informasjon. Informantene var med dette ledere i opplevelsesbransjen i Troms som hadde sesongmedarbeidere ansatt i bedriftene. Kriteriene som ble satt for utvelgelse ble dermed for det første at informantene var ledere i en bedrift i opplevelsesbransjen. Kriterie nummer to var at bedriften var lokalisert i Troms, mens et tredje kriterie var at bedriftene hadde sesongmedarbeidere ansatt i bedriften. Et strategisk utvalg sikret slik informanter som kunne gi et bredt tilfang av data hvor jeg kunne gå i dybden. Utvalget er derfor ikke gjort med intensjon om å generalisere. Hvor mange intervjuer som er hensiktsmessig å gjennomføre er blant annet avhengig av hvor heterogent miljøet en undersøker er (Repstad, 1998). Ettersom min studie tar for seg et utvalg basert på spesielle kriterier, merket jeg en metning ved de siste gjennomførte intervjuene av totalt ni. Utvalget vurderes derfor å være av stort nok omfang for å være hensiktsmessig for studien, med stor nok variasjon for å få med mange perspektiver fra ulike aktører.

Informanter ble rekruttert per telefon for å sikre at bedriftene de arbeidet i hadde sesongmedarbeidere i staben. Ønske om intervju ble så ytret hvor det ble bekreftet slike ansatte, og hvor de som var interesserte i å delta deretter ble tilsendt informasjonsskriv via e-post. Informasjonsskrivet er lagt ved i Vedlegg 1, og inneholdt utdypende informasjon om undersøkelsens formål, deltakelse og rettigheter ved å delta i undersøkelsen. Rekruttering av deltakere til studien var til dels utfordrende. Jeg opplevde at majoriteten av informantene fant det vanskelig å finne tid til deltakelse i en tid på året hvor det i opplevelsesbransjen var høysesong. Ni informanter i ni ulike bedrifter ble likevel rekruttert, ettersom de ønsket å bidra med kunnskap og informasjon om bransjen.

3.3.2 Semistrukturert intervju

Intervju ble valgt som datainnsamlingsmetode, ettersom erfaringer, oppfatninger og beskrivelser av informantenes livsverden slik vil kunne dokumenteres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Ettersom sosiale fenomener er komplekse vil intervju også kunne fremheve nyanser. Semistrukturerte intervju vil være å foretrekke når forskeren ønsker å tilegne seg ny kunnskap, men samtidig har noen viktige tema som ønskes belyst (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Metoden egner seg derfor godt når det ønskes mulighet for en balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011). Denne intervjuformen ble følgelig valgt for å innhente data gjennom ni intervjuer i min undersøkelse, ettersom jeg hadde noen tema jeg på forhånd ønsket å belyse, samtidig som jeg ønsket en mer åpen samtale for å komme i dybden på det studerte fenomenet. Slik kunne jeg sikre at viktige tema ble belyst gjennom noen forhåndsbestemte spørsmål, hvor jeg likevel hadde muligheten til å følge opp interessante temaer som informantene brakte. Intervjuene ble gjennomført i rolige omgivelser på enten informantenes kontor, eller i hotellobbyer i Tromsø by. Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydopptak, og transkribert fullstendig ordrett de påfølgende dagens materialet ennå var ferskt i minnet.

3.3.3 Intervjuguide

Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide. For semistrukturerte intervju er en intervjuguide en oversikt over emner som skal belyses gjennom intervjuet, med forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). En middels strukturert guide vil være å foretrekke ettersom intervjuformen innebærer en viss grad av standardisering som åpner opp for fleksibilitet (Mehmetoglu, 2004). Intervjuguiden er lagt ved i Vedlegg 2, og fungerte i min studie som et hjelpemiddel, slik at jeg som forsker holdt fokus og fikk innhentet data på de temaene jeg på forhånd hadde et ønske og forventninger om å studere (Leseth & Tellmann, 2014). I intervjuene var det naturlig at vi bevegde oss frem og tilbake, og intervjuguiden sikret her at for mye overflødig informasjon ikke ble gitt, med at jeg som forsker til en viss grad kunne styre intervjuet. Intervjuguiden var delt i fem deler, hvorav en del tok for seg introduksjon. Del to inneholdt generelle spørsmål om informantene og bedriftene, og fungerte slik som oppvarmingsspørsmål. De neste temaene tok for seg mer utdypende spørsmål om oppgavens sentrale tema som krevde mer refleksjon. I del tre var det var lederens tanker og refleksjoner rundt det å lede sesongmedarbeidere som stod i fokus. Del fire omhandlet ansettelse, arbeidsoppgaver og opplæring, mens del fem tok for seg oppfølging og

tilbakemelding. Med dette tok de to siste delene for seg spørsmål om typiske lederoppgaver. Hvert hovedtema hadde forslag til underspørsmål som det ble forventet at kunne svare på problemstillingen. Intervjuguiden ble ikke tilsendt informantene på forhånd, og de hadde derfor ikke mulighet til å forberede seg på eventuelle innøvde svar.

3.3.4 Etikk

Forholdet mellom mennesker som påvirkes direkte eller indirekte gjennom forskningen reiser etiske spørsmål som må tas hensyn til (Johannessen et al., 2011). Jeg som forsker vil med dette ha et etisk og juridisk ansvar ovenfor mine intervjuobjekter, noe jeg har vært oppmerksom på gjennom hele forskningsprosessen. Den kvalitative metoden som ble benyttet under datainnsamlingen fremmet fra første stund etiske problemstillinger som omhandlet informantene, konfidensialitet og sikring av personopplysninger. Forskingen meldtes derfor tidlig til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Godkjenningen fra NSD ble mottatt (referansekode: 835632), og studien var med dette i tråd med personvernlovgivningen og bidro slik til kvalitetssikring av studien. Informantene ble ivaretatt gjennom informering om prosjektets formål og hovedtrekk, samt informantenes rettigheter som anonymitet og personvern ved deltakelse i studien gjennom informasjonsbrev utdelt på forhånd. Gjennom informasjonsbrevet kunne også hver enkelt vurdere eventuell deltakelse i prosjektet. Av de informantene som deltok, ble samtykket til deltakelse og bruk av lydopptak dokumentert skriftlig og/eller elektronisk på lydopptak. Med dette godkjente at de innsamlede data kunne benyttes i prosjektet. Opptakene ble etter transkribering destruert. Samtlige informanter fikk i etterkant mulighet til gjennomlesning og korrigerings av sine intervju før dataene ble benyttet videre i oppgaven.

3.4 Analysemetode

Kvalitative data må fortolkes for å gis meningsinnhold (Johannessen et al., 2011). I tematisk analyse identifiserer man mønstre og tema i den innhentede dataen, etter sammenlikning av informasjon fra samtlige informanter (Thagaard, 2013). Min studie er slik analysert gjennom tematisk analyse. Etter nøyaktig transkribering av samtlige intervjuer dagene i etterkant av intervjuene, tok for meg hvert enkelt intervju hvor jeg noterte og plukket ut viktige gjennomgående kategorier som fremkom av materialet. Denne kodingen dannet grunnlaget for temasorteringen i oppgaven. Kategoriene ble videreført mellom intervjuene slik at all relevant informasjon om hver kategori fremkom. Etter sammenlikning av de ulike kategoriene

med meningsnyanser mellom samtlige intervju, identifiserte jeg gjennom tolkning de hovedtema som er presentert i resultatkapittelet. Allerede underveis i gjennomføring av intervjuene oppfattet jeg mønstre og gjengangere i tema som ble bragt opp, disse ble i noen grad videreført når jeg sorterte dataene. Måten man koder på er avhengig om forskningen er deduktiv eller induktiv. Min studie bærer preg av den abduktive tilnærmingen som ligger til grunn. Tilnærmingen har hatt konsekvens og innvirkning for analyseprosessen ettersom kategoriseringen hadde bakgrunn i både empiri og teori, likevel var jeg bevisst på å være åpen for materialet, også i fortolkningen.

3.5 Oppgavens gyldighet

I all forskning er det viktig å sikre gyldighet gjennom kvalitetskriterier (Silverman, 1993). Ved kvalitative metoder er forskeren selv et instrument i forskningen, og de modifiserte kvalitative vurderingskriteriene som anbefales for å vurdere enhver kvalitativ studies kvalitet er derfor troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Lincoln & Guba, 1985). Min studie vil i det følgende bli vurdert gjennom disse kvalitetskriteriene.

Troverdighet erstatter intern validitet i kvantitativ forskning, og har som formål å skape tillit til at de funn som fremkommer er sanne (Mehmetoglu, 2004). Vurderingen vil være om studiens funn presenterer virkeligheten og formålet med studien (Johannessen et al., 2011). For å styrke troverdigheten tilegnet jeg meg på forhånd kunnskap på feltet gjennom tidligere forskning og teori om ledelse. I tillegg har jeg beskrevet fremgangsmåten for forskningen fra start til slutt. Troverdigheten i min studie er videre styrket ved at jeg tilbydde samtlige informanter mulighet til gjennomlesning og endring av egne transkriberte intervju, før de ble benyttet videre i studien. Videre vil troverdigheten være styrket ettersom intervjuene ble dokumentert på lydopptak, og slik minimerte risikoen for å miste data.

Overførbarhet vil erstatte ekstern validitet i kvantitativ forskning, og omhandler mulighet for om hvorvidt funn og resultater vil kunne overføres til en annen kontekst eller situasjon (Mehmetoglu, 2004). Ettersom målet med studien ikke var å generalisere, har jeg sikret overførbarhet ved å gi en detaljert og grundig beskrivelse av forskningen. Etableringene av beskrivelser, fortolkninger og forklaringer har gjort forskningen overførbar ved å kunne utvikle forståelse av beslektede fenomener som kan kjennetegnes av like omstendigheter ved

studering. Slik kan forståelsen av fenomenet være gyldig i andre sammenhenger, som andre forskere kan ha nytteverdi av.

Pålitelighet erstatter reliabilitet i kvantitativ forskning, og knytter seg til dataene fra undersøkelsen og korrektheten ved bruken av disse (Johannessen et al., 2011; Mehmetoglu, 2004). Kvalitative studier vil ikke kunne la seg etterprøve på grunn av deres mangel på kvantifisering med fokus på tekstdata og kontekst (Johannessen et al., 2011). Jeg har for å styrke påliteligheten derfor nøyaktig og åpent fremvist fremgangsmåte og alle steg i forskningsprosessen, som ledet frem til studiens konklusjon. Sammenhenger og datainnsamlingen er følgelig nøye beskrevet. I forskningsprosessen har jeg selv fungert som måleinstrument gjennom tolking av data, noe som ikke vil kunne etterprøves av andre. Dette er forsøkt kompensert ved å etter beste evne forholdt meg objektiv, men med erkjennelse om egen forkunnskap. Jeg har derfor redegjort for egen posisjon og engasjement for studien som kan ha hatt innvirkning på forskningsarbeidet, i tillegg til å ha tilbydd samtlige informanter mulighet til gjennomlesning av transkriberte intervju. Resultatene i studien er videre eksemplifisert gjennom direkte sitater.

Bekreftbarhet tilsvarer objektivitet i kvantitativ forskning, og sikrer kvalitet gjennom fokus på at resultatene er kommet av forskningen i seg selv, og ikke av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2011; Mehmetoglu, 2004). Jeg har styrket studiens bekreftbarhet ved å beskrive samtlige slutninger gjennom forskningsprosessen, og har vært selvkritisk til hva som kan ha virket inn på fortolkning, slik at leseren selv kan gjøre en vurdering. I tillegg er bekreftbarheten styrket ved vurdering av om tolkninger kan bekreftes eller sammenliknes med tidligere litteratur på feltet.

4 Resultater

I dette kapitlet vil de resultater om fremkom av intervjuene med lederne presenteres i henhold til studiens to utarbeidede forskningsspørsmål: 1. Hvordan beskrives situasjonen sesongmedarbeiderne ledes i, og hvordan reflekterer lederne rundt denne situasjonen? i kapittel 4.1, og 2. Hvordan beskrives den praktiske ledelsen av sesongmedarbeiderne i opplevelsibransjen i Troms? i kapittel 4.2. Disse skal sammen skal svare på den overordnede problemstillingen om hvordan sesongmedarbeidere i opplevelsibransjen i Troms ledes. Resultatene vil bli satt i sammenheng med presentert teori og eksemplifisert med utsagn fra intervjuobjektene. Resultatene presentert i dette kapitlet vil bli videre oppsummert og drøftet i forhold til tidligere forskning i oppgavens neste kapittel.

4.1 Lederens beskrivelse av situasjonen sesongmedarbeiderne ledes i, og deres refleksjoner rundt denne situasjonen

Før intervjuene skulle gjennomføres hadde jeg et ønske om at lederne skulle beskrive deres refleksjoner, tanker og erfaringer rundt det å lede sesongmedarbeidere i opplevelsibransjen i Troms. På forhånd hadde jeg derfor utarbeidet noen generelle spørsmål hvor lederens syn og tanker rundt ledelsen av disse medarbeiderne ville kunne belyses. Spørsmålene kom til dels av inspirasjon fra andre eksplorerende masteroppgaver, men også fra teori på fagfeltet.

På spørsmål om hva lederne umiddelbart tenkte om ledelse av sesongmedarbeidere, og hva som fungerte og ikke fungerte med å ha sesongmedarbeidere i staben, fremkom det av intervjuene fire ulike sider ved situasjonen som viste seg å være relevante for, og opptok lederne. Nødvendig diskontinuitet, utfordrende planlegging, behov for kompetente arbeidere og situasjonsbetinget organisering med flat struktur var hovedinntrykkene jeg identifiserte og trakk ut av datamaterialet, og var gjennomgående for lederne i de ulike opplevelsbedriftene.

4.1.1 Nødvendig diskontinuitet

Informantene skildret i intervjuene sesongmedarbeidere som en absolutt nødvendighet i en bransje som var svært sesongbasert, og slik avhengig av sesongmedarbeidere i store perioder av året for å kunne drifte på en økonomisk forsvarlig måte. I all hovedsak meddelte majoriteten av lederne at det fungerer godt med sesongmedarbeidere slik bransjen er i dag, men at problemet lå i etterspørselen for arbeidskraft som var vanskelig å forutse. Slik som

bedriftene i dag opererte var det i praksis ikke et ønske eller realistisk å ansette sesongmedarbeiderne på fast kontrakt av økonomiske grunner. Dette ettersom de ønsket arbeidere som kunne dekke det faktiske behovet for arbeidskraft, og at det å tilby faste arbeidstider med stillingsprosent derfor var utfordrede i bransjen på grunn av variasjon i etterspørsel. En slik beskrivelse av relasjonen til sesongmedarbeiderne kan sees på som en form for transaksjonsledelse ettersom bytteforholdet brytes i tidsrom hvor det ikke er arbeid å gi (Jacobsen & Thorsvik, 2013). At bransjen var preget av sesongmedarbeidere ble også hevdet av enkelte å være positivt ettersom dette medførte stadig nye arbeidere med ny energi. På den andre siden vil dette ha forklaringskraft i verdibasert ledelse hvor ny energi kan sees på som et ideal for ledelsen hvor muligheter høstes (Kirkhaug, 2018).

«Når jeg tenker sesongmedarbeidere, så er reiselivet helt avhengig av det.» - Informant 4

«Økonomisk sett så er de borte når jeg ikke trenger de, og når jeg er der så er de inne. Sånn er det jo bare. Alt er jo egentlig på mange måter økonomisk motivert, dessverre.» - Informant 6

Samtlige av informantene oppgav likevel at det var utfordrende å ikke kunne ha sesongmedarbeiderne ansatt i fast stilling med gitt stillingsprosent, ettersom de i utgangspunktet ønsket og så fordelene av å kunne beholde en dyktig gruppe arbeidere over lengre tid, og slik sikre kontinuitet. Noen av bedriftene meddelte at de derfor hadde som et langsiktig mål og visjon å utvikle seg. Dette gjennom å stabilisere sesongen til å kunne ha drift jevnt mer eller mindre hele året ved å tilby nye aktiviteter til kundene. Med dette håpet de at det kunne bli en realitet å kunne tilby flere arbeidere fast ansettelse og eventuelt langtidskontrakter for å sikre at sesongmedarbeiderne ikke forsvant til andre bedrifter eller bransjer. Dette kan igjen være et uttrykk for verdibasert ledelse hvor lederne har et ideal og ønske for egen ledelse, samt ønsker å oppnå tillitsforhold mellom ansatte og organisasjon (Kirkhaug, 2018). Ønsket om å beholde sesongmedarbeiderne og redusere turnover hadde også bakgrunn i at det investeres store ressurser i form av både tid og penger i de, som lederne ikke ønsket skulle gå tapt. Dette vil videre på den andre siden kunne ha forklaringskraft gjennom transformasjonsledelse ettersom lederne har transformert følgerne til organisasjonens fordel hva gjelder å fremhente deres fulle potensiale som kommer bedriften til gode (Avolio, 1999). Mange av lederne beskrev likevel sine arbeidere som «travelers» og en type mennesker som ønsket livsstilen sesongpreget arbeid medbragte, likevel erkjente de

en forståelse for at også enkelte av disse måtte ha, eller ønsket inntekt gjennom hele året. Det er rimelig å kunne anta at dette kan forklares med individuell omsorg for arbeiderne (Bass, 1990).

«Så det er mye jobbing der med å stabilisere sesongene for å få en stabil drift hele året. Vi ønsker jo å drifte ute, og ha så stabile sesonger som bare mulig. At vi kan ha folk værende i huset, som er seriøs.» - Informant 5

«Du investerer veldig mye i personalet, og så er de kanskje borte etter sesongen. Sånn at det er litt sånn vanskelig for oss, vi ønsker jo å ha helårsmedarbeidere, folk som er hos oss, for eksempel ikke hele året, men kanskje at de kommer igjen og igjen og igjen. Det er en bra ting hvis vi klarer å bruke de flere ganger, hvis vi må lære opp folk, sesongmedarbeidere, til hver sesong så er det veldig slitsomt for oss, veldig tungt i lengden.» - Informant 7

4.1.2 Utfordrende planlegging

Informantene beskrev videre i intervjuene en bransje som var preget av høy grad av planlegging. Samtlige av informantene oppgav følgelig hvordan de allerede var i gang med planlegging av neste sesong, deriblant med ansettelse av nye sesongmedarbeidere, og for noen i tillegg oppfølging av allerede ansatte som hadde uttrykt ønske om å returnere. Flere av bedriftene meddelte at de i stor grad hadde lyktes i å ha høy returnering av sesongmedarbeidere, disse bedriftene mente selv at dette kom av spesielt gode avtaler og lønnsvilkår. Å spille på følgernes materielle interesser er i tråd med transaksjonsledelse, hvor ytre belønning slik som lønn er fremtredende (Northouse, 2016). Informantene gav videre uttrykk for at opplevelsesbransjen i Troms var i kraftig utvikling, og følgelig konstant endring som de stadig måtte tilpasse seg. Et ønske om å kunne forutse fremtiden stod derfor sterkt. Hvordan lederen evner å tilpasse ut fra endringene i situasjon, både i forhold til omgivelser og mennesker vil avgjøre om ledelsen er god eller dårlig ifølge situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2015; Northouse, 2016). De meddelte videre at å medbringe erfaring og kunnskap fra tidligere sesonger derfor var essensielt for å kunne utvikle seg og effektivt gå nye sesonger i møte med alt det medbragte.

«Jeg er begynt å planlegge neste sesong allerede. Og mine tanker er jo at jeg må ta de erfaringene fra hva det er jeg ser som fungerer, og hva som ikke fungerer. Jeg kan ikke ha

femten fra Polen for eksempel, fordi vi har lært erfaringsmessig at da skaper de sin egen klikk.» - Informant 1

«La oss nå si en sesong, noen mennesker kan du bare se av og til, og så kommer de tilbake om en tre måneder, ikke sant i mellomtiden kan de ha skjedd mye rart. Masse kan ha endret seg. Mitt firma kan ha endret seg, evne til å levere, etterspørselen kan ha endret seg dramatisk, det betyr at jeg forlanger mer.» - Informant 6

I flere av intervjuene kom også tanker knyttet til norsk lovverk opp som et tema hva gjaldt sesongmedarbeidere. Dette omhandlet i størst grad utfordringer knyttet til arbeidsmiljøloven og dens reguleringer rundt ansettelsesforhold i en bransje hvor ting var uforutsigbart og sesongbasert. Flere ytret i tillegg at de var svært opptatte av å unngå sosial dumping i en bransje var er oppfattet som til dels ny og uoversiktlig. Det kan tolkes som om at verdigrunnlaget lederne har i sine skildringer vil kunne påvirke den institusjonelle tilliten mellom organisasjon og enkeltindividet ettersom det skildrede synet på mål for bransjen virker svært appellerende (Kirkhaug, 2018) Lederne ønsket i høy grad at bransjen skulle fremstå som seriøs og av kvalitet, også ovenfor arbeideren, ettersom dette var noe alle involverte ville være tjent med. Det var derfor en oppfatning av at lederne selv pliktet å orientere seg i lovverket og planlegge ut fra det. Slike tanker rundt opplevelsibransjen er også i tråd med verdibasert ledelse hvor lederen selv beskriver veien til suksess, samt at slike verdier kommer til uttrykk (Kirkhaug, 2018).

«Man skal hele tiden holde lovverket for man skal ikke ha et eneste oppslag med sosial dumping, vi skal holde oss til regelverket. Arbeidsmiljøloven er det noen utfordringer med, men den er også der for å ta vare på ansatte, så den er viktig.» - Informant 2

«Jeg er opptatt av at jeg skal være i stand til å kunne forsvare alt jeg gjør. Ikke sant, blir det spørsmål om overtid og sånne ting, vel så har jeg en arbeidsliste over antall dager de har jobbet, definert arbeidstid fra-til, veldig enkelt å summere at man overholder alt.» - Informant 8

4.1.3 Behov for kompetente arbeidere

Informantene uttrykte også generelt utfordringer knyttet til å ansette kompetente sesongmedarbeidere, til tross for særdeles mange søkere på utlyste stillinger. Noen av lederne beskrev for eksempel et ønske om sesongmedarbeidere med mer faglig bakgrunn, ettersom det kunne komme bedriften til gode gjennom å blant annet effektivisere opplæringen. Mer utdannede arbeidere ville også kunne være en ressurs ettersom de kunne medbringe faglig kunnskap og benytte seg av sitt nettverk i arbeidet. Ønsker om flere utdanningstilbud for bransjen i denne landsdelen var derfor noe som var etterlyst. Det er rimelig å kunne anta at slike uttalelser vil kunne knyttes til lederens ønske om at ansatte skal inneha ressurser som kan komme organisasjonen til gode gjennom et bytteforhold slik transaksjonsledelse beskriver (Northouse, 2016). Lederne opplevde videre ofte at norske arbeidere ikke var interessert i å ta arbeid i en uforutsigbar bransje som opplevelsesbransjen, og at utenlandske sesongmedarbeidere ofte var løsningen ettersom de var kommet til landsdelen med nettopp ønske om slikt type arbeid. Dette var likevel ikke ansett å være negativt med utenlandsk arbeidskraft, ettersom slike arbeidere ofte hadde erfaring i bransjen fra tidligere arbeidsforhold samt god språkkunnskap.

«Jeg ønsker en større rekruttering, liksom med en form for basiskunnskapsutdanning. Altså fagopplæring av guider, det trenger vi, og det tror jeg at det går med at vi bør ha sertifiserte guider.» - Informant 4

4.1.4 Situasjonsbetinget organisering med flat struktur

De intervjuede lederne beskrev at bedriftene hadde svært flat struktur. Å skape avstand og hierarki mellom ledelsen og arbeiderne ble ansett som svært uheldig, og noe bedriftene ikke var tjent med i det lange løp. Lederne anså derfor seg selv som en del av teamet, og beskrev at forholdet mellom de ansatte og ledelsen i høy grad var preget av samarbeid og likestilling, hvor man hjalp og var tilgjengelig for hverandre i det daglige. Uttalelsene kan antas å være i tråd med inspirerende motivasjon, hvor lederne aktivt går inn for å skape en «team- spirit» i organisasjonen ved hjelp av egen tilstedeværelse (Bass, 1990). Informantene oppgav likevel at det i enkelte situasjoner krevdes at de som leder gikk inn og tok tøffe avgjørelser. Dette kan tolkes slik at det likevel ligger transaksjonsledelse til grunn i lederstil ettersom ledelse ved avvik praktisertes dersom det oppstod situasjoner hvor aktiviteter avviker fra det planlagte, og lederen måtte gripe inn (Bass, 1990). På den andre siden kan situasjonsbestemt ledelse her ha

forklaringskraft ettersom ulike situasjoner krever ulik type ledelse (Northouse, 2016). Det fremkom også av resultatene at det var uenigheter hva gjaldt sesongmedarbeidernes innsyn i driften av organisasjonen. Noen ledere oppgav at bedriftene internt var transparente, mens andre meddelte at de holdt mye for seg selv hva gjaldt informasjon om driften. Sett gjennom tillit som element for sosial utveksling, vil innsyn måtte kunne antas å påvirke følgerne i positiv retning hva gjelder tilhørighet og utveksling av informasjon i organisasjonen (Burke et al., 2007).

«Jeg har den oppfatning at lederskap er samarbeid og 'teamwork'. Sånn at jeg har helt slakke tøyler når det gjelder alt, fordi jeg synes at vi har det beste laget når folk trives og ikke får leder over hodet sitt.» - Informant 9

4.2 Lederens beskrivelse av den praktiske ledelsen av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms

Før intervjuene skulle gjennomføres hadde jeg også et ønske om at lederne skulle skildre og gjengi deres praktiske utøvde ledelse av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms. På forhånd hadde jeg noen tanker om hvilke temaer som ville fremkomme av intervjuene, og utarbeidet derfor noen mer konkrete spørsmål rundt den praktiske ledelsen jeg var spesielt interessert i. Disse temaene anså jeg som særlig relevante og viktige for å kunne belyse og danne et bilde av den praktiske utførte ledelsen sett fra lederens perspektiv. Spørsmålene kom i utgangspunktet fra tidligere forskning på sesongmedarbeidere og fra egne erfaringer fra arbeidslivet, men også som i forrige kapittel gjennom teori på fagfeltet. Av intervjuene ble det avdekket fem ulike tema som viste seg å være sentrale for den praktiske utøvde ledelsen i typiske lederoppgaver; ansettelsesprosessen, arbeidsoppgaver, oppfølging, tilpasning av ledelsen, og frihet og fordeler.

4.2.1 Ansettelsesprosessen

I intervjuene ble det stilt spørsmål om hva lederne gav av informasjon til sesongmedarbeideren om arbeidsforholdet, hvordan opplæringen av sesongmedarbeiderne foregikk og hva som ble gjort for å integrere arbeiderne i bedriften. Av informantene fremkom det ut fra spørsmålene funn hvor hovedinntrykket omhandlet muntlige intervju og detaljerte arbeidskontrakter, praktisk orientert opplæring og ikke planlagt integrering.

Ansettelsen ble i stor grad skildret fritt av informantene hvor temaene fremkom fra lederne selv, mens hva gjaldt innholdet i kontraktene hadde jeg noen supplerende emner jeg tilføyde i dialogen og følgelig fikk bekreftet. Opplæringen ble videre beskrevet fritt ut av det åpne spørsmålet, med unntak hva omhandler tidsbruk i forhold til dette, som ble introdusert av meg. Integrering var også et emne som ble introdusert av meg med eksempler i sin helhet.

Muntlige intervju og detaljerte arbeidskontrakter

I intervjuene fremkom det av informantene at det alltid ble foretatt opptil flere jobbintervju før en eventuell ansettelse, i alle bedrifter. Disse kunne foregå ansikt til ansikt eller via Skype og liknende kommunikasjonsmedier. Det ble likevel under et av intervjuene forklart at det ved en tidligere anledning var gjort en ansettelse kun gjennom mailkorrespondanse. Denne erfaringen var ikke tilfredsstillende. Majoriteten av informantene syntes å ikke vektlegge hva arbeiderne hadde foretatt seg tidligere i arbeidslivet, men vurderte heller personlig egnethet for det spesifikke arbeidet de var vurdert for, samt personlig kjemi. Verdibasert ledelse kan her ha forklaringskraft gjennom utøvelse av skjønn ved beslutninger gjennom innhentet informasjon i en ansettelsesprosess (Kirkhaug, 2018). Sett fra en annen side kan også dette kunne forklares gjennom et ønske fra lederen om å identifisere arbeiderens motivasjon og slik mulighet for transformering som er målet i transformasjonsledelse (Bass, 1990). Kurs, utdanninger og sertifiseringer kunne derimot være en fordel og en nødvendighet i noen type ansettelser som krevde spesiell kunnskap. Noe som kan forstås gjennom situasjonsbestemt ledelse hvor det beskrives at ulike arbeidsoppgaver krever ulik type ledelse (Thompson, 2015, Northouse, 2016).

«Jeg har egentlig aldri lest CV-en deres sånn voldsomt. Jeg bruker å møte mennesker, og så ser jeg dem liksom an.» - Informant 6

Da informantene fortalte om innholdet i arbeidskontraktene som ble utarbeidet, fremkom det at disse var omfattende og detaljert beskrevet både hva gjaldt avtaler om lønning, tidsperiode, type stilling, arbeidsoppgaver, oppsigelsestid og ikke minst at arbeidet til dels var betinget behov for arbeidskraft fra bedriftens side på grunn av en uforutsigbar bransje. Form for stilling og lønnsavtaler varierte mellom bedriftene. Noen informanter beskrev ordninger hvor sesongmedarbeiderne hadde fast grunnlønn i kontraktsperioden, med tilleggsbetaling de dagene det var arbeid. Typisk for transaksjonsledere vil det å skissere gitte aktivitetsprestasjoner for måloppnåelse være et virkemiddel i ledelsen, noe de oppgitte

detaljerte kontraktene gir utrykk for (Bass, 1990). Noen kunne derimot fortelle at sesongmedarbeiderne fungerte som innleid arbeidskraft som ble fakturert for hvert enkelt oppdrag, og dermed ikke hadde fast stilling og medfølgende faste lønnsbetingelser. Situasjonen lederne står ovenfor i opplevelsesbransjen, hvor behovet for arbeidskraft varierer, kan likevel her gi en forklaring gjennom situasjonsbestemt ledelse når det gjelder deres måte å forholde seg til ansettelser på ettersom variasjon kun kan besvares med variasjon (Yukl, 2013).

«Lønn og sånn det er vi jo veldig klar på. De skriver jo en kontrakt, og i kontrakten står det jo om det er en måned, to måneder, tre måneder eller fire måneder. Vi har også arbeidsinstrukser i forhold til hva de skal gjøre, som vi er veldig nøye med å få inn i kontrakten.» - Informant 7

Samtlige av de intervjuede hevdet videre at det var svært viktig å være tydelig på hva arbeidet krevde av hver enkelt sesongarbeider. Å ikke glorifisere arbeidet, men heller å fortelle om de negative aspektene ble av mange vektlagt og poengtert som fordelaktig. Måking av skitt, vasking av toaletter, mørketid og perioder med særdeles høyt arbeidspress var eksempler på informasjon om arbeidet i praksis som ble gitt. Gjennom kommunisering av verdier og holdninger vil legitimiteten rundt organisasjonen styrkes, og er slik et verktøy i verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tydelighet i kommunikasjonen vil også kunne bidra til tillit og troverdighet (Kirkhaug, 2018). Flere beskrev på bakgrunn av dette at de også var svært nøye med, og brukte mye tid på å utarbeide kontraktene hvor arbeidsoppgavene var beskrevet. Slik mente informantene at de ikke bare kunne sikre seg mot feilansettelser, men også kunne kontrollere om sesongmedarbeideren faktisk utførte de arbeidsoppgaver de var bundet til i kontrakt. Ettersom lederne benyttet detaljerte kontrakter for å sikre spesifikk gjennomføring kan det tenkes at lederstilen likevel er transaksjonsorientert i den grad at gitte mål er kommunisert i denne prosessen (Bass, 1990). Ved å være konkret på hva arbeidet inneholdt følte også informantene at de sikret at den potensielle sesongmedarbeideren var genuint interessert i å ta denne type arbeid med alle de medfølgende arbeidsoppgavene. Dette kan i motsetning tolkes i en transformasjonsretning ved at lederne var opptatte av å avdekke arbeiderens motivasjon for arbeidet (Bass, 1990)

«Vi forteller heller litt for mye enn litt for lite for å si det sånn. For det verste som finnes er dårlig forberedte ansatte som blir overasket over at det er for mye å gjøre. Da er det bedre å

si at her er det så utrolig mye å gjøre at her blir du virkelig å måtte slite litt. Så kan vi heller ta det ned.» - Informant 2

Praktisk orientert opplæring

Informantene beskrev gjennomføringen av opplæring som svært praktisk. Opplæringen fungerte for alle bedriftene slik at sesongmedarbeiderne deltok på aktiviteter hvor de observerte andre ansatte eller lederen selv i arbeid, og slik lærte gjennom iakttagelse. Hvor omfattende i detalj denne type opplæring var, ble det uttrykt ulike meninger om. Dette hadde gjerne sammenheng med hvor presist arbeidet måtte utføres, ettersom noen aktiviteter krever mer presisjon og korrekthet enn andre. Sløying av fisk og seling av hunder var eksempler som ble gitt på arbeidsoppgaver som krever svært ulik presisjon. Det kan derfor tolkes slik at situasjonen avgjorde hvor detaljert opplæringen ble gitt (Northouse, 2016). Etter observasjon fra sesongmedarbeidernes side ble det av noen informanter beskrevet at arbeideren deretter fikk prøve seg selvstendig i gruppen med kunden, da under observasjon av lederen eller en annen med ansvar for opplæring i bedriften. Intellektuell stimulering og inspirasjon i arbeidet er hevdet å kunne transformere følgere ved at kreativitet setter iboende holdninger på prøve, det kan likevel tolkes som at friheten til å utfolde seg fritt er vanskelig i et arbeid hvor kunden iakttar (Bass, 1990).

«Som en del av opplæringen så er du med en erfaren guide ut. Så og så mange kvelder ser du hvordan det gjøres, før du liksom blir sluppet ut på egen hånd.» - Informant 4

«Det jeg gjør er at først viser jeg, du er med flere runder, å neste gang så er det du, men da er jeg med deg, men da er jeg bare turist. Slik at du skal føle deg litt trygg, så det er du som skal gjøre alt.» - Informant 6

Ut over den praktiske opplæringen som ble gitt, fortalte noen av informantene i tillegg om skriftlige oppskrifter på rutiner og daglige gjøremål som sesongmedarbeideren ble forevist i opplæringsperioden. Også skjema for kvittering av gjennomgang av forskjellige faser av opplæring ble nevnt som en praksis av en informant. Hensikten med dette var kontroll for ledelsen, men det er uklart om denne ordningen var ment å være til hjelp for arbeiderne selv i tillegg. En forklaring til en slik form for kontroll og overvåking kan sees gjennom et transaksjonsperspektiv (Bass, 1990). Av et intervju fremkom det også at de opererte med en ukes internutdanning som opplæring før arbeideren som fullverdig ansatt kunne fungere i

opplevelsesaktivitetene sammen med kundene. Denne utdanningen var både teoretisk og praktisk. En informant beskrev på den andre siden at det var forventet at de nyansatte orienterte seg på arbeidsfeltet, og tilegnet seg den nødvendige informasjon som var nødvendig for å kunne gjennomføre arbeidet på egen hånd. Det er hevdet at å utfordre følgere til å utvikle seg kan virke transformerende (Bass, 1990). I motsetning kan det tolkes som kriteriene for transformasjonsledelse her ikke er tilstede på bakgrunn av mangelen på individuell omsorg som kan antas å være viktig for støtte i en opplæringsprosess hvor trygghet skal skapes (Bass, 1990)

«Når det gjelder opplæring, så har vi et ganske innarbeidet system. Sånn at vi har laget en oppskrift på hva vi definerer hva de daglige rutinene skal bestå av, og i hvilken rekkefølge.» - Informant 8

«Det er litt ansvar også for hver enkelt, for en ting er å gi informasjon, den andre er å hente inn informasjon. Det betyr at du må selv evne å se.» - Informant 3

Av intervjuene fremkom det delte praksiser hva gjaldt tidsbruk på opplæring. Dette virker imidlertid å ha direkte sammenheng med hvor avanserte og komplekse arbeidsoppgavene var. Noen bedrifter anslo at de brukte opptil en måned på hver sesongmedarbeider fra de var ansatt til de kunne arbeide selvstendig, mens andre eksempelvis oppgav at tre økter var tilstrekkelig. En periode på omkring to uker syntes likevel å være det mest vanlige. Det kan med dette virke som at kompleksiteten på arbeidsoppgavene avgjorde tidsomfanget på opplæring, og at det slik var situasjonsbetinget (Thompson, 2015; Northouse, 2016)

«Det tar nesten to-tre uker for å starte opp, og kanskje man skal ha en ordentlig 'debrief' og ta godt hånd om dem når de går ut av huset og. Så du har kanskje nesten en måned per ansatt, som skal investeres i for at det her individet skal ha godt grunnlag for å jobbe, ikke sant. Så det er klart at det er veldig, veldig ressurskrevende og tar mye tid.» - Informant 5

Informantene meddelte videre uenigheter om hvorvidt det opplevdes som mer tidkrevende å lære opp sesongmedarbeidere enn øvrige ansatte. Her hevdet noen at det gikk hurtigere å lære opp sesongmedarbeidere, mens andre oppgav at tidsbruken var den samme ettersom opplæringen var lik for begge typer ansatte. Det var likevel felles oppfatning om at opplæringsperioden til dels føltes intensiv. Det fremkom også av intervjuene at informantene

var av noe ulik oppfatning når det gjaldt oppfattet tidspunkt for at sesongarbeiderne var klare for å arbeide selvstendig. Majoriteten mente at det var viktig at arbeiderne følte seg trygg i arbeidet før en fikk det ansvaret jobben medbringe ettersom mye foregikk selvstendig, mens andre beskrev at de oppmuntret sesongmedarbeiderne å «hoppe i det», spesielt når arbeidet var av ufarlig karakter. Dette kan tydes som at det blir praktisert individuell omsorg ovenfor hvert individ, hvor et støttende klima er fremtredende (Bass, 1990). Også intellektuell stimulering kan antas å finne sted gjennom oppfordringen, og kan ses på som stimulering til utvikling (Bass, 1990). I tillegg vil verdibasert ledelse her ha forklaringskraft ettersom relasjonell tillit kan tolkes å være et fremtredende verdimoment med bakgrunn i at tillit må være tilstede for å kunne avdekke sensitive opplysninger som om arbeideren føler seg trygg, og bruker skjønn ved vurdering av dette (Kirkhaug, 2018).

«Du kan si at ansettelsesprosessen for guidene er nok kjappere enn for en helårsansatt. For det er klart at en sesong er jo en sesong uansett. Det er annerledes for den blir litt sånn intensiv.» - Informant 4

«La oss si at når du er nyansatt, så går vi igjennom, du får praktisere, og så får du gå gjennom rutiner, beskrivelser, jeg er med deg og kanskje noen andre er med deg inntil du føler deg trygg, så blir du lempet ut. Da er det du alene.» - Informant 6

Ikke planlagt integrering

Hva gjelder integrering av sesongmedarbeiderne i bedriftene beskrev informantene mer eller mindre at de skildret eksempelvis bedriftens visjon, mål, utvikling og ønskede utrykte verdier muntlig innledningsvis i arbeidsforholdet, men også i enkelte tilfeller underveis i perioden som en påminnelse for å unngå ukultur. Også hva de ønsket for sesongen i form av orden i omgivelsene og kundebehandling ble verbalt uttrykt før sesongstart ifølge en informant. Beskrivelsen kan avsløre at verdi som lederverktøy hvor lederen evnet å utrykke visjon var tilstede, og at lederne hadde potensiale til å skape engasjement rundt bedriftens verdier i tillegg til å skape grobunn for institusjonell tillit (House, 1996; Kirkhaug, 2018). Likevel virket det som at lederne selv ikke hadde vurdert dette som integrering, men snarere en arbeidsinstruks. Dette kan imidlertid tyde på en holdning hvor bytteforholdet likevel var det viktigste i relasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

«Vi er opptatt av å forklare hva det er vi ønsker å være, hva er det vi ønsker å levere. Hva er det vi vektlegger, hvorfor skal kunden velge oss fremfor andre aktører? Og det er det vi ønsker at de skal være en del av.» - Informant 8

Kun en av informantene oppgav at det i bedriften fantes et spesielt punktvis integreringssystem de ansatte skulle gjennom. Denne inneholdt blant annet bærekraft, håndtering av søppel, etikk på turer og respekt for naturen. Det kan foreslås at et fokus på slike gode verdier kan være grobunn for institusjonell tillit, samt at moralsk engasjement hos følgere vil kunne oppstå gjennom kommunikasjonen av slike verdier (Kirkhaug, 2018; House, 1996). Også lederens bruk av inspirerende motivasjon gjennom å ytre meningsfylte verdier som miljø i en større sammenheng, kan ha forklaringskraft på denne ledelsen (Bass, 1990). Informantene meddelte også på spørsmål om integrering at denne foregikk ved at sesongmedarbeiderne i starten av arbeidsforholdet, og i noen tilfeller før ansettelse, fikk observere andre ansatte på arbeidsplassen for å få innblikk i arbeidet, se områdene, samt delta på aktiviteter. Den sosiale fortolkningen av organisasjonen må kunne antas å påvirkes av en slik stimuli (Jacobsen & Thorsvik, 20013).

«De får være med ut på basecampen vår der ute, se litt hvordan det fungerer, se områdene, være der når gjestene er der, og på den måten prøve å danne seg et innblikk i hva er det vi gjør. Jeg kan godt kalle det for integrering. Men for å si det sånn, vi har ikke spesiell politikk for at vi skal integrere.» - Informant 3

4.2.2 Arbeidsoppgaver

Videre i intervjuene ble det stilt spørsmål om hvordan sesongmedarbeiderne ble tildelt arbeidsoppgaver, og hvilken mulighet arbeiderne hadde for fleksibilitet, frihet og variasjon i arbeidet. Hovedinntrykket jeg sitter igjen med etter intervjuene var en mentalitet om at alle skal gjøre alt, og at sesongmedarbeiderne generelt hadde gode muligheter for variasjon i arbeidsoppgaver. Skildringen om tildeling av arbeidsoppgaver kom i utgangspunkt fra lederen selv, mens kompetanse som en forutsetning for tildelingen i noen grad introdusert av meg som forsker. Funnene som omhandler variasjon av arbeidsoppgaver ble fritt meddelt av informantene med egne eksempler.

Alle skal gjøre alt mentalitet

Gjennom intervjuene fremkom det i aller høyeste grad en overordnet mentalitet om at alle skal gjøre alt, og at derfor «handymanprinsippet» stod sterkt. På denne måten avkreftet de at sesongmedarbeidere hadde triveligere arbeidsoppgaver enn andre med samme vilkår, og at nyansatte eksempelvis ikke hadde hyggeligere arbeidsoppgaver enn ansatte som hadde arbeidet over en lengre periode i bedriften. En slik holdning kan vurderes som fremmede for relasjonell tillit i form av utvist lojalitet og rettferdighet ovenfor følgerne (Kirkhaug, 2018). Informantene beskrev likevel tildeling av arbeidsoppgaver noe ulikt i forhold til arbeidernes kompetanse og type situasjon i alle bedrifter. Det kom blant annet frem at sesongmedarbeidere som hadde stillinger som krevde spesiell kunnskap eller kompetanse som sertifikat, kurs eller om hund, eller var ansatt til å gjøre spesifikke oppgaver, hadde sine faste tildelte instruksjoner gjennom stillingsbeskrivelse i kontrakt. Dette kan tolkes i en retning av transformasjonsledelse hvor delegering er et element som burde preges av arbeiderens modenhet og kunnskapsnivå (Kirkhaug, 2018). Likevel kan praksisen også sees gjennom en ledelsestilnærming preget av transaksjon hvor de spesifikke rammer for forventet ytelse var gitt (Bass, 1990).

«Alle deltar i den daglige rutinen, jeg mener at om du er guide eller 'handler' så skal du likevel måke skitt, og du skal være med og fore dyrene. Så det er ikke sånn at du har en sånn øvre klasse jobb og en nedre klasse jobb her. Alle bidrar i det samme fellesskapet, her hjelper vi hverandre, vi er et lite team og da er det ikke noen forskjell på Per og Pål her.» - Informant 8

Det fremkom til tross for dette gjennom enkelte av intervjuene at dersom en ansatt hadde lengre fartstid i bedriften, ville disse enkelte ganger ha et uformelt ansvarsområde forutsatt et høyere kunnskapsnivå enn hos de øvrige sesongmedarbeidere. Dette skjedde i hovedsak i de større bedriftene. Beskrevne eksempler på dette var god kjennskap til området hvor arbeidet foregikk eller god kunnskap om tekniske maskiner. Slik delegering av arbeidsoppgaver bærer preg av både transformasjons- og situasjonsledelse av den grunn at ledelsen tilpasses mennesket en møter i arbeidet (Bass, 1990; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette uformelle ansvaret ble ikke bare tildelt av ledelsen, men visstnok også av de øvre sesongmedarbeidere som benyttet seg av disse arbeiderne i søken etter informasjon. Det ble også nevnt tilfeller hvor sesongmedarbeidere ble tildelt uformelle roller som sparringspartnere til lederen. Informantene oppgav alle at de lyttet og satte pris på input og ideer fra sesongmedarbeiderne,

og anså det som en mulighet til å tilegne seg verdifull kunnskap og idéer. For den sosiale utvekslingen vil tillitt være en påvirkende variabel (Burke et al., 2007). Et utvekslingsforhold som lederne beskriver vil kunne beskrives av høy grad av relasjonell tillit, hvor det gjennom forholdet til enkelte medarbeidere høstes verdifull informasjon (Kirkhaug, 2018). Funnet kan også forklares gjennom intellektuell stimulans ettersom det kan tolkes som at lederen oppmuntrer arbeideren til å utfolde sine tanker (Bass, 1990).

«Du har på mange måter en litt annerledes samtale med noen som kanskje bidrar mer enn andre. Selv om alle løser oppgavene sine helt flott, tilfredsstillende, så føler man at det er noen som du kan bruke selv som en sparringspartner. Og det føler jeg er veldig viktig å ha. Og den sparringspartneren må du på en måte stole på, slik at man kan utfordre denne sparringspartneren til å komme med noen meninger eller oppfatninger.» - Informant 3

Det ble i noen av intervjuene i tillegg beskrevet at det var tilfeller hvor lederne plukket ut ansatte etter personlig egnethet ovenfor jobben som skulle gjøres, og tildelte arbeid på denne måten. Dette hendte som oftest i de større bedriftene. For eksempel kunne det ved serveringsoppdrag ovenfor en spesifikk gruppe være foretrukket utadvendte personligheter fremfor andre type personligheter. Disse beskrivelsene er i tråd med situasjonsbestemt ledelse hvor grunntanken er at ulike mennesker fungerer ulikt i forskjellige situasjoner (Hersey & Blanchard, 1969). Informantene antydte likevel at denne type tildeling hadde skjedd som en følge av ønske fra sesongmedarbeiderne selv, og at de følgelig tok slike avgjørelser dersom noen ansatte uttrykte at de ikke behersket eller følte seg bekvem med enkelte arbeidsoppgaver eller settinger. Slike individuelle tilpasninger kan belyses gjennom faktoren individuell omsorg på bakgrunn av den respekten og omtanken som utvises arbeideren, i tillegg til delegeringen gjennom arbeiderens modenhet (Bass, 1990).

«Han har jeg sendt til det oppdraget. Der kan han jo møte litt forskjellige utfordringer, for det første så skal han ha VIP kunder, altså gjester som skal behandles spesielt. Han føler jeg er den beste. Og så takler han litt forskjellige oppgaver og utfordringer som vi møter på sjøen på en litt annen måte enn andre.» - Informant 6

«Det er jo det vi ønsker at folk skal føle, at dem gjør den aktiviteten akkurat den dagen som de behersker best eller har mest lyst på.» - Informant 3

Variasjon i arbeidet

Gjennom intervjuene ble det klart at lederne i stor grad forsøkte å variere sesongmedarbeidernes arbeidsoppgaver uten å overstyre eventuelle spesifikke stillingsinstrukser i kontrakt, dette spesielt i de større bedriftene hvor oppgavene var særlig ulike som et resultat av ulike type aktivitetstilbud. Variasjon ble her blant annet sikret gjennom å rullere på vaktlistene slik at arbeidsoppgavene og samarbeidende kolleger på stiftene i den grad det lot seg gjøre ble noe ulike. Det er rimelig å anta at den utøvde rulleringen kan bidra til institusjonell tillit ettersom det kan tolkes som at lederen forsøker å sikre arbeiderne rettferdig behandling (Hosmer, 1995).

«De rullerer på arbeidsplanen, så det er ingen som gjør akkurat det samme. De rullerer på hvem som er på kjøkkenet, hvem som henter ved, hvem som serverer gjestene, hvem som tar imot bussen og så videre.» - Informant 2

Det ble også oppgitt av noen av de mindre bedriftene at dersom en sesongmedarbeider hadde hatt samme arbeidsoppgave over tid, ville de forsøke å variere selv om arbeidsoppgavene ofte var like for trivselens og rettferdighetens skyld. En slik rettferdighetsorientering kan tolkes som en holdning og bakenforliggende verdi i ledelsen som ønskes å utøves (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Til tross for dette utrykte lederne et ønske om å legge til rette for at alle ansatte hadde arbeidsoppgaver de var tilfredse med, så fremst det ikke kom i konflikt med andre sesongmedarbeideres ønsker og en rullering som skulle sikre variasjon. Det kan antas at tilrettelegging for variasjon i arbeidsoppgaver etter ønske kan ses i sammenheng med transformasjonsledelse på grunn av de individuelle hensyn som tas av lederen (Bass, 1990). Noen informanter beskrev derfor en mulighet for de ansatte å internt bytte arbeidsoppgaver seg imellom, dersom noen foretrakk en type arbeidsoppgave foran en annen. Å myndiggjøre arbeiderne er i tillegg hevdet å kjennetegne transformasjonsledere (Busch, 2014).

«Folkene skal få være med på litt forskjellige aktiviteter, hvis man ser at en har hold på mye og strevd mye med noe, så kan man bytte ut at dem kan være å gjøre litt andre ting i en periode.» - Informant 7

4.2.3 Oppfølging

I intervjuene ble det også stilt spørsmål om hvordan oppfølgingen av sesongarbeiderne foregikk, og hvordan tilbakemelding ble gitt disse arbeiderne i opplevelsesbedriftene. Av informantene fremkom det ut fra spørsmålene funn hvor hovedinntrykket omhandlet høyt fokus på medarbeidersamtaler, ønske om input fra sesongmedarbeiderne samt god tilgang på veiledning. Tema som type kommunikasjon og hyppighet i oppfølging ble i intervjuene presentert av meg i dialogen, mens eksempelvis rutinene som ble praktisert fremkom av informantene selv. Også når det kommer til ønske om input og god tilgang på veiledning var dette noe som ble introdusert og fremmet i intervjuene av lederne selv.

Fokus på medarbeidersamtaler

Det ble av informantene ytret at kontinuerlig kommunikasjon var helt essensielt og nødvendig i bedriftene for å følge opp de ansatte. Det var likevel mye ulikheter hva gjaldt type kommunikasjon, møteform, hyppighet og formålet med kommunikasjonen. Samtlige informanter oppgav at det i høy grad foregikk muntlige medarbeidersamtaler med hver enkelt av de ansatte. Likevel ble muntlig kommunikasjon i form av felles møter skildret som vanlig i noen av bedriftene. Noen oppgav at bedriftene hadde fellesmøter for alle ansatte i bedriften, mens andre beskrev at de heller arrangerte møter som kun bestod av en gruppe arbeidere for en spesiell arbeidsoppgave eller arbeidsfelt da de anså det som mest hensiktsmessig. Situasjonsbestemt ledelse beskriver at variasjon i ledelse etter omgivelser er nødvendig (Yukl, 2013). Flere oppgav også at de praktiserte en miks av disse ulike møteformene. Enkelte uttrykte derimot at de ikke hadde praksis med arrangement av fellesmøter. Dette kom blant annet av at de ikke så behov for fellesmøter, og at slike møter ofte fikk en slik form at noen var svært deltakende mens majoriteten var passiv. Dette kan på sin side vurderes som at et transaksjonsforhold er gjeldende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det viste seg gjennom intervjuene at hvilken type praksis for møter som ble arrangert ikke hadde sammenheng med størrelse på bedrift. Hva gjaldt innholdet i oppfølgingen som ble gitt i de ulike møteformene fremkom det av informantene at fellesmøter særlig ble benyttet for planlegging, kartlegging og kvalitetssikring. I medarbeidersamtalene med enkeltvis var fokuset heller ofte å få tilbakemelding for å følge opp arbeiderne enkeltvis gjennom en toveis dialog. Det kan med dette på den andre siden tolkes som at det i stor grad praktiseres verdibasert ledelse ettersom kommunikasjon og sosial utveksling blir vektlagt av lederne (Kirkhaug, 2018; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan videre antas at det er stor relasjonell tillit tilstede da det kan virke som at lederne får tilbakemeldinger de anser som verdifulle (Kirkhaug, 2018). Oppfølgingen

kan også ses gjennom et transformasjonsperspektiv hvor å lytte, gi råd og veiledning kjennetegner lederne (Bass, 1990).

«Altså, vi har jo jevnlig møter med alle samlet. Men vi har erfart at det er greit å ta enkeltmøter med enkelte hvis det er spesielle saker.» - Informant 4

«Noen ting må man ta en til en, og noen ting kan man ta i plenum for da får man liksom mer info, informasjon. Men ofte i sånne møter så er det sånn at da kan det være at 20 % snakker og 80 % sitter og hører på hele møtet, så det er litt vanskelig, så i vår bedrift så vil nok en sånn en til en fungere best.» - Informant 7

Hyppighet på muntlig kommunikasjon ble også oppgitt å variere mellom bedriftene. Noen informanter oppgav at hyppigheten varierte etter type møteform, mens andre oppgav at den foregikk i spesifikke tidsintervaller. Medarbeidersamtaler ble uttrykket å foregå ved behov av alle informantene, men da noe hyppigere i begynnelsen av sesong. En forklaringskraft kan være gjennom individuell omsorg hvor lederne gir oppfølging etter behov fra den enkelte medarbeider (Bass, 1990). For enkelte grupper sesongmedarbeidere foregikk også eksempelvis fellesmøter oftere enn hos andre grupper. Andre informanter meddelte derimot at de fast forsøkte å ha månedlige eller ukentlige fellesmøter. Til tross for dette virket det som at gjennomføringsgraden av disse møtene varierte, og følgelig at noen uttrykte et ønske om å bli bedre på oppfølgingen. Ønske om endring for egen ledelse må kunne vurderes som verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Det var likevel en enighet blant informantene om at oppfølgingen var en kontinuerlig prosess ettersom uformelle dialoger foregikk daglig mellom lederen og sesongmedarbeiderne, både ansikt til ansikt og over telefon. Lederne var svært opptatte av at sesongmedarbeiderne skulle føle seg sett, og at døren alltid var åpen dersom noen hadde behov for dialog. En informant oppgav imidlertid at kjemi mellom arbeideren og lederen kunne påvirke hyppighet av kommunikasjon. Det kan med dette tolkes som om at relasjonell tillitt også her virket inn på kommunikasjonen (Kirkhaug, 2018).

«Men målsettinga er å ha et møte med alle en gang i, altså et månedsmøte. Har ikke helt klart å holde det.» - Informant 4

«Jeg snakker med de hver eneste dag. De ringer meg hver eneste helg, jeg får alle problemene. Det er min rolle som sjef å lette det trykket blant folk tenker jeg. Den er

fortløpende. De kommer inn på kontorer hver eneste dag, jeg snakker med de hver dag. Lederen for campvertene er innom mitt kontor før han kommer på jobb hver eneste dag og drikker kaffe, og så diskuterer vi da. De andre de kommer stort sett innom.» - Informant 2

Oppfølgingen viste seg også for samtlige bedrifter i tillegg å bestå av digital kommunikasjon. Dette innebar dialog over e-post, WhatsApp, Messenger, og for enkelte bedrifter egenutviklede systemer. Informantene oppgav at slik digital kommunikasjon effektiviserte arbeidet, og da spesielt den daglige planleggingen. De digitale plattformene ble i varierende grad benyttet i det daglige for å delegerer arbeidsoppgaver, rapportere gjennomført arbeid, videreformidle informasjon samt loggføring av de daglige aktiviteter. Slik fikk lederne innblikk i arbeidernes hverdag samt kunne notere seg selv behov for endringer til neste sesong. Enkelte av informantene oppgav at det meste av kommunikasjonen derfor foregikk gjennom disse digitale plattformene, og at de anså det som positivt at den muntlige dialogen var redusert til et minimum da de så på det som effektivisering i bedriften. Det må kunne antas at fokus på gjennomføring av en slik type kommunikasjon vil kunne ha stor innvirkning på tillitsforholdet mellom medarbeider og leder samt organisasjon, ettersom den sosiale kontakten med alt den medbringer går tapt (Kirkhaug, 2018).

«For å gjøre det mest mulig effektivt, for å øke kvaliteten, og for å minimalisere feilinformasjon så har jeg utviklet et såkalt internt kall det bookingsystem eller arbeidsordningssystem, der all informasjon kommer. Klikk så får du all informasjon om hva det her dreier seg om. Det gjør at jeg minimaliserer mitt samspill med dem. Vi trenger ikke å ha noe arbeidsmøter. Alt er effektivisert her.» - Informant 6

Ønske om input fra sesongmedarbeiderne

Det fremkom av intervjuene at tilbakemelding forekom i samtlige bedrifter i større eller mindre grad. Dette gjaldt begge veier mellom sesongmedarbeider og bedrift. Samtlige lederne meddelte at det var svært ønskelig med tilbakemelding og input fra sesongmedarbeiderne hva gjaldt deres opplevde erfaringer fra arbeidet. Det må kunne tolkes slik at ønske om input vil skape engasjement fra arbeiderne rundt organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Slik tilbakemelding var av noen bedrifter systematisert høstet gjennom evalueringsskjema og anonyme spørreundersøkelser underveis i arbeidet, men også etter endt arbeidsperiode. Disse erfaringene anså lederne som spesielt verdifulle i fremtidig arbeid for å kunne utvikle seg selv som leder og bedriften som helhet. Noen ledere bedrev også systematisk samtaler med hver

enkelt arbeider etter endt sesong for å høste tilbakemelding, mens majoriteten oppgav at slike input og tilbakemeldinger kom naturlig i den daglige dialogen gjennom hele sesongen. Den sosiale utvekslingen vil påvirkes av det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeider, det kan derfor forklares at dersom lederne lykkes med å få tilbakemelding av kvalitet vil et felles verdigrunnlag ligge i bunn for forholdet (Kirkhaug, 2018). Bytteforholdet kan videre antas å vise gjensidighet mellom partene slik som verdibasert ledelse beskriver (Kirkhaug, 2018). Også individuell omsorg i ledelsen må antas å ligge til grunn ettersom lederne utviser oppmerksomhet ved søken om tilbakemelding (Bass, 1990).

«Vi har jo samtale med alle ansatte gjennom sesongen. Og så på avslutning, sånn 'end of season', da går jeg gjennom de spørsmålene som vi hadde da vi intervjuet og spør: 'var det sånn som du forventet, var det noe som var annerledes?'. Vi følger opp og faktisk prøver å lære av dem». - Informant 1

Samtlige ledere erkjente likevel at tilbakemelding var noe de ønsket å bli bedre på. Informantene synes videre å være bevisste at det var hensiktsmessig å gi positiv tilbakemelding, til tross for at det negative ofte blir vektlagt. Det kan med dette tolkes som at lederne utviste et ønske om ideal for egen ledelse (Kirkhaug, 2018). En informant beskrev rutiner for positiv tilbakemelding i form av oppslag på tavler i tilfeller hvor sesongmedarbeidere hadde fått særlig mye ros av besøkende kunder. Det kan tolkes som at slike handlinger vil skape et felles verdigrunnlag (Selznick, 1957). Andre ledere beskrev at slike positive tilbakemeldinger ble gjort mer tilfeldig etter situasjon. De fleste lederne forsøkte også så ofte det lot seg gjøre å være i felten selv for å vise tilstedeværelse og rettlede. Inspirerende motivasjon kan kjennetegne denne ledelsen hvor lederen selv er i felten og inspirerer til å arbeide mot organisasjonens mål, samt skaper «team-spirit» med tilstedeværelse (Bass, 1990). Direkte tilbakemelding skjedde da enkelte ganger underveis i arbeidet da lederne observerte at arbeiderne hadde behov for rettleiding og korrigerende, dette gjerne i situasjoner hvor en korrigerende ikke kunne vente til et senere tidspunkt. Dette er i tråd med situasjonsbestemt ledelse hvor situasjonen har innvirkning på lederstilen (Northouse, 2016). En informant understreket til tross for dette at det var viktig å ikke frata sesongmedarbeideren autoritetsheten i arbeidet. En annen understreket i tillegg at det var viktig å gjøre det klart for arbeideren at slik veiledningen skjedde for arbeiderens eget beste i forhold til egenutvikling og effektivisering. Intellektuell stimuli må også kunne ha

forklaringskraft da det er tydelig at lederne forsøkte å sette følgernes iboende holdninger på prøve, samtidig som de hadde frihet til å utfolde seg (Bass, 1990).

«Vi er bare mennesker hele gjengen, så de må ha gode tilbakemeldinger. Gjerne ti gode ting, for å ha konstruktiv kritikk på én sak.» - Informant 5

«Vi prøver å gjøre dem enda bedre, prøver å bygge dem til å bli flinkere på sine ting hvor man ser at det er små endringer som skal til for at dem kan bli kjempeflink. Og da er det sånn at de kan føle det kanskje at man er litt streng, men samtidig så gjør man det for at man vil at de skal bli bedre, og så må man utrykke de tingene til dem som er, at det ikke er enveiskjøring, sånn at de forstår hvorfor man tar opp ting som ikke fungerer.» - Informant 7

God tilgang på veiledning

Det ble også meddelt av flere av informantene at nye sesongmedarbeidere i en tid i startfasen av arbeidsforholdet ofte får oppfølging av andre som er innarbeidet i bedriften. Dette kunne være av lederen selv eller andre ansatte. Det ble oppgitt at nye sesongmedarbeidere derfor ofte ble plassert i grupper med mer erfarne medarbeidere som da fungerte som en veileder. Individuell omsorg kan med dette påstås å være tilstede, i tillegg til idealisert innflytelse hvor lederen fremstår som rollemodell (Bass, 1990). Det er usikkert om et slikt ansvar ble gitt i stillingsbeskrivelse for disse erfarne ansatte, eller som denne relasjonen oppstod naturlig i situasjonen. Dersom den er oppstått naturlig i situasjonen kan det tyde på at den ansatte er transformert til å gjør mer enn forventet ved at ytelsen er økt, og at arbeideren setter egne interesser til side til fordel for organisasjonens (Avolio, 1999). Det kom videre frem at lederne opplevde at ulike mennesker krevde ulik mengde veiledning, og fulgte følgelig noen sesongmedarbeidere tettere opp enn andre med ulike tiltak for veiledning. Dette bærer preg av en situasjonstilnærming hvor ulike mennesker krever ulik tye ledelse (Thompson, 2015; Northouse, 2016). Det ble også beskrevet i intervjuene at det ofte var en dialog mellom ledere og sesongmedarbeidere i forhold til om opplæringen hadde vært omfattende nok, men også mellom en eventuelt erfaren ansatt og lederen på sesongmedarbeiderens vegne dersom lederen ikke hadde hatt kommunikasjon ut over ansettelse og generell gjennomgang av instruksjoner med arbeideren i startfasen.

«Du som ny blir satt sammen med en som er erfaren, slik at du kommer inn i arbeidsoppgavene. Og etter hvert som du behersker det, så gjør du det samme. Men en med erfaring har en opplæringsfunksjon i forhold til de nye» - Informant 4

4.2.4 Tilpasning av ledelsen

På spørsmål om lederne tilpasset og varierte ledelsen ovenfor sesongmedarbeiderne, og om det var ulikheter i ledelsen, kom det frem et gjennomgående tema av intervjuene. Lederne løftet frem at tilpasning av ledelse etter bakgrunn og kultur var noe som ble praktisert etter beste evne. Eksempler som individuelle forskjeller, alder, kunnskap og kultur i denne sammenheng ble presentert av meg i dialogen, men andre faktorer ble også bekreftet å virke inn på variasjonen i deres praktisering av ledelse.

Tilpasning av ledelse etter bakgrunn og kultur

Det ble av informantene i intervjuene hevdet at de etter beste evne forsøkte å tilpasse og variere den utøvde ledelsen ovenfor hver enkelt sesongmedarbeider. Det var stor enighet blant lederne om at ulike individer har ulike behov og er forskjellige, og at dette var noe lederen måtte justere sin ledelse etter. Dette kunne komme av faktorer som at sesongmedarbeiderne hadde ulike personligheter, ulik alder, varierende erfaring og kompetanse, ulike ambisjoner og ellers varierende behov i arbeidsforholdet. Det ble beskrevet at noen sesongmedarbeidere eksempelvis var mer selvgående i arbeidet som en følge av høy alder og erfaring, og derfor krevde mindre fra bedriften hva gjaldt opplæring og oppfølging. Andre arbeidere kunne derimot være mer usikre som person, og krevde derfor mer støtte og tettere dialog gjennom hele arbeidsforholdet, i alle ledd. Dersom tett dialog skal inneholde sensitive opplysninger, må relasjonell tillit være tilstede (Kirkhaug, 2018). Informantene oppgav følgelig at de i stor grad også var nødt å se og ta hensyn til hvert enkelt individ som kom med ulik bagasje. I tillegg påvirket av disse forholdene hva lederen krevde av hver enkelt sesongmedarbeider. De beskrevne forholdene om lederens tilpasning av utøvd ledelse kan sies å ha en klar sammenheng med situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Forklaringskraften ligger i at god ledelse avhenger av situasjonen den blir utført i, og at ulike mennesker krever ulik type ledelse (Thompson, 2015; Northouse, 2016). Å justere antallet og hyppigheten av individuelle medarbeidersamtaler, justere grundigheten av opplæring, tilpasse informasjonsmengde samt hviletid var handlinger ledelsen blant annet meddelte de utøvde for å variere ledelsen etter individenes ulike behov. Tiltakene kan med dette også settes i et

transformasjonsperspektiv, da det kan være rimelig å anta at individuelle hensyn også omhandler lederens evne til å lytte for å avdekke nettopp disse behov (Kirkhaug, 2018).

«Du må jo se på hvem du har å forholde deg til, og så må du jo tilpasse informasjonsmengden og måten du tilnærmer det du sier. Sånn som henne du møtte i sted, hun er superflink på ledelse og dette med å ta ansvar. Hun skjønner straks hva jeg snakker om. Mens jeg kanskje må bruke lengre tid på en som ikke har den samme erfaringen, for å være sikker på at hun har forstått oppgaven.» - Informant 8

«Det er klart at jeg forventer ikke det samme av en 18-åring som av campvertlederen min på 33, som er utdannet naturguide.» - Informant 2

Det var likevel uenigheter blant lederne i intervjuene om variasjon og tilpasning av ledelsen etter hensyn til sesongmedarbeidernes privatliv ble praktisert. Det ble blant annet hevdet at dersom lederne hadde kjennskap til at arbeiderne hadde private anliggende som kunne påvirke hvordan de fungerte i arbeidshverdagen, ville de ta hensyn til dette. Dette bærer preg av en situasjonstilnærming i ledelsen (Thompson, 2015, Northouse, 2016). Likevel var flere av lederne klare på at for stor avstand mellom lederen og arbeideren i slike tilfeller og hvor personlige meninger og anliggende utfordret ledelsen over tid ikke ville aksepteres. Et slikt syn på ledelsen vil være en motsetning til en transformasjonstilnærming hvor individuell omsorg og enkeltindividet står i fokus, og må heller kunne tolkes som en form for transaksjonsledelse (Kirkhaug, 2018). Lederne meddelte også her at variasjon av ledelsen kunne påvirkes av sesongmedarbeidernes dialog og ønsket kontakt med lederen, ettersom noen arbeidere var mer åpen og kontaktsøkende enn andre, og at det i slike tilfeller var enklere å oppfatte behov for justering av den utøvde ledelsen. Det beskrevne kan likevel her tolkes å ha stor forklaringskraft i individuell omsorg ettersom kommunikasjonen er påvirket av følgernes ønske om åpenhet og kontinuerlig dialog (Kirkhaug, 2018). Sesongmedarbeidernes ønske om dialog kan i tillegg ses i forbindelse med relasjonell tillit som ligger til grunn for all sosial kontakt (Kirkhaug, 2018)

«Man er nødt å se hver enkelt person. De kommer inn med ulik bagasje, altså, vi har en som mistet moren rett før sesongen, eller rett i begynnelsen av sesongen. Det er klart at vi tar hensyn til det. Vi ser dem. Jeg trykker ikke på sånn som jeg ville gjort kanskje hvis jeg hadde visst at personen var 'fit for fight'.» - Informant 2

«Noen har kanskje sine egne varianter på hvordan det skal være, på en måte går litt utenfor og lager et nytt spor ved siden av det sporet som min bedrift skal utvikles i. Om det blir for mye arbeid med å få dem til å forstå hvordan vi skal ha det, ja, så kan ikke vi holde på å bruke så mye energi på dem, og da har de et valg.» - Informant 3

Av de bedriftene som hadde utenlandske sesongmedarbeidere i staben, ble det også beskrevet en gjennomgående tendens til å variere ledelsen etter hva arbeiderne gjennom sin kultur var kjente med, og forventet av lederen i arbeidsforholdet. Denne ledelsen må antas å kunne ses gjennom en situasjonstilnærming hvor variasjon av ledelsen etter hva som er gunstig for medarbeideren behov er essensielt (Thompson, 2015; Northouse, 2016). Informantene beskrev blant annet at det overraskende ofte viste seg at utenlandske sesongmedarbeidere hadde erfaring med en annen type utøvd ledelse ovenfor arbeidere enn hva som vanligvis blir praktisert i Norge. Dette kunne være en type ledelse hvor hierarki og et tydelig skille mellom lederen og arbeideren i en organisasjon var dominerende. Lederne utrykte derfor at de i disse tilfellene hvor det var behov og ønskelig av arbeiderne, var mer detaljstyrende i både arbeidsinstruks og ellers i oppfølging. En forståelse og respekt ovenfor medarbeidernes kultur og ønsket ledelse må kunne ses i sammenheng med individuell omsorg (Bass, 1990). Det kan i tillegg tolkes som at lederne her derfor bevisst utøver en lederstil som er transaksjonspreget, med klare aktiviteter (Bass, 1990). Sett fra et annet perspektiv kan man anta at verdibasert ledelse også kan ha forklaringskraft ettersom lederen må justere verdiene etter skjønn da innholdet i forventningene er ulike gjennom kultur (Kirkhaug, 2018).

«Andre kulturer er vant til å bli fortalt mye klarere hva du skal gjøre, detaljoppgaver. Det har skapt noen utfordringer. Og det gjelder jo også ute, på sesongsiden, at noen kulturer blir litt sånn usikker. Det rommet blir litt for stort. Og da har vi måttet lage en litt mer detaljert instruks, de tingene skal du levere, sånn og sånn.» - Informant 4

Lederne utrykte også en aksept for at sesongmedarbeidere med en annen kultur ofte hadde en ulik måte å utrykke seg på, samt kommunisere, enn hva norske og til dels skandinaviske arbeidere har i praksis. Det ble blant annet eksemplifisert at en medarbeider fra Frankrike ofte kunne være svært direkte og åpen i sin fremtoning som følge av kultur. En justering av lederens egen kommunikasjon sammen med en forståelse av kulturell bakgrunn ovenfor individet, ble derfor beskrevet som en løsning for å balansere kommunikasjonen og dialogen med den enkelte medarbeideren. Dette må kunne tolkes som en situasjonstilnærming av

ledelsen (Northouse, 2016). Videre kan en slik justering i ledelse ses som en individuell omsorg eller tilpasning ettersom en her utviser forståelse for enkeltindividet (Bass, 1990).

«Noen fra Frankrike har kanskje en helt annen måte å utrykke seg på enn en fra Finland. En fra Frankrike kan ofte si ting veldig raskt, kanskje litt eksplosiv eller sånt, og da må man tilpasse seg det. Mens noen fra Nord-Europa her kanskje er litt mere sånn at dem sier minst mulig men at det bare fortsetter, så da må man liksom jobbe litt mere med dem, enn for eksempel noen fra Frankrike vet man litt mer hvor man har, for man vet at man får høre ting.» - Informant 7

4.2.5 Frihet og fordeler

Gjennom spørsmål om hvilken mulighet for fleksibilitet, frihet og variasjon sesongmedarbeiderne hadde i arbeidet, kom det videre opp interessante funn som hva gjelder forventning om fleksibilitet, og rom for improvisering. På spørsmål om det ble gitt noen godtgjørelser og fordeler til sesongmedarbeiderne, og hva som ble gjort for å motivere og engasjere arbeiderne fremkom det ytterligere funn. Hovedinntrykket her var at mulighet for kursing og egenutvikling var svært aktuelt, fri deltakelse på aktiviteter og ellers goder ble praktisert, samt at ledene hadde fokus på arbeidernes trivsel. Fleksibilitet og rom for improvisering ble introdusert av meg selv, samt eksempler på hva som kunne ansees som fordeler og goder i arbeidet. Tema om kursing og fokus på trivsel ble skildret og beskrevet uoppfordret av lederen selv.

Forventning om fleksibilitet

Hva gjelder fleksible arbeidstider, viste det seg gjennom intervjuene at det var ønsket og forventet av majoriteten av informantene at sesongmedarbeiderne var fleksible etter hvor mye arbeid som kunne gis. Det ble blant annet nevnt at fleksibilitet måtte gå begge veier mellom arbeidere og bedrift ettersom bedriften noen ganger ikke hadde arbeid å tilby, mens andre ganger plutselige behov for arbeidskraft på særdeles kort varsel. En slik type ledelse kan ha forklaringskraft i situasjonsbestemt ledelse, ettersom omgivelsene her har stor innvirkning på behov for arbeidskraft (Thompson, 2015; Northouse, 2016). Som en følge av dette var flere av arbeiderne ikke ansatt i fast stilling med faste arbeidstider i enkelte bedrifter. Det må kunne antas at transaksjonsledelse i høyeste grad her blir benyttet da bytteforholdet ofte brytes når det ikke er arbeid å gi (Jacobsen & Thorvik, 2013). Man må videre kunne anta at den

institusjonelle tilliten må være svekket av en slik ordning (Bass, 1990). Sett fra en annen side kan det likevel tenkes at medarbeiderne er av den oppfatning at et slikt arbeidsforhold er tilfredsstillende, og at de slik setter egeninteresser til side til fordel for organisasjonens beste økonomisk sett, slik som verdibasert ledelse antyder (Jacobsen & Thorvik, 2013).

«Du må akseptere at plutselig en dag så er snøen borte på vinteren. Nå kommer det kanskje til helgen sånn, da har vi ingen gjester. Da inngår det i kontrakten at du må akseptere at de dagene hvor vi ikke har gjester, så har ikke vi råd å betale. Du må kunne være litt allsidig, og så må du være fleksibel, du må være tilgjengelig. Selv om du har vært på jobb i ti timer, og vi trenger deg i to timer til, ja så må du kunne hive deg rundt.» - Informant 3

«Det er så mye 'last minute' i turisme. Vi vet egentlig at 30 % av det som skal skje de kommende to uker, kommer til å skje på dagen.» - Informant 5

Gjennom intervjuene fremkom det også at samtlige av informantene var av den oppfatning at sesongmedarbeiderne i noe større grad hadde muligheter for fleksibilitet når det gjaldt arbeidstider. Særlig de større bedriftene hadde system for turnuser hvor arbeidstider ble satt opp god tid i forveien. Turnusene skulle sikre at arbeidere med ønskede kunnskaper for det spesifikke oppdraget var på arbeid, variasjon i arbeidstider samt legge til rette for perioder med fritid. Sesongmedarbeiderne kunne likevel seg imellom bytte vakter innenfor rimelighetenes grenser. Både institusjonell og relasjonell tillit kan med dette tolkes å være tilstede ettersom sikring av arbeidernes arbeidstider ble forsøkt ivarettatt, samt at det fantes en troverdighet mellom partene hvor bytting av vakter ikke nødvendigvis måtte godkjennes av ledelsen (Kirkhaug, 2018). Der hvor arbeidsoppgavene krevde spesielle kunnskaper og ferdigheter som språk, sertifiseringer og kurs gikk lederne inn å godkjente byttene for å sikre at det var arbeidere med den nødvendige kompetansen for den spesifikke arbeidsoppgaven på arbeid dersom dette krevdes. En situasjonstilnærming kan forklare disse enkelte behovene for sikring av arbeidsoppgavene som skulle gjennomføres (Thompson, 2015; Northouse, 2018). Derimot hvor arbeidsoppgavene ikke krevde spesiell kompetanse var arbeiderne fri til å bytte vakter hos samtlige bedrifter i stor grad. Noen oppgav at det likevel ikke var ønskelig med bytting av vakter som gjorde at noen arbeidere jobbet så mye og over lang tid at hviletid ble nedprioritert, da dette kunne få konsekvenser for ytelse senere i sesongen. Dette kan tyde på en omsorg for medarbeiderne i form av individuelle hensyn til arbeidskapasitet i en bransje som er preget av høyt arbeidstempo i sesong (Bass, 1990).

«Vi setter jo opp 'schedule'. Vi har et veldig godt system som de logger seg inn på, der kan de også søke om å få fri, de kan søke om å få bytte internt, men vi må godkjenne det. Vi må godkjenne fordi vi må vite at har den fått god nok opplæring, snakker du tysk og så videre.» - Informant 1

«Jeg ønsker ikke at noen skal gå på en smell for at de jobber for mye for at de ikke kunne si nei til noen for eksempel, å bytte. Skal du kanskje stå fjorten dager, det er ikke mulig, du klarer det ikke. Så, fleksibilitet ja innenfor visse grenser, men det må ikke få uheldige konsekvenser for de ansattes hvile kan du si. Man må ta vare på de gjennom hele sesongen.» - Informant 2

Ved ønske om fri fra sesongmedarbeiderne i perioder synes det å være aksept for dette med at lederne i stor grad la til rette for dette. Spesielt dersom det gjaldt fri for å utvikle seg på et plan som kunne komme godt med i arbeidet seinere, som for eksempel deltakelse ved Finnmarksløpet, sikkerhetskurs og liknende. En ledelse som i høy grad kan tolkes som å være transformerende kommer her til syne på grunn av lederens tilrettelegging og motivering av arbeiderne til å fremhente sitt fulle potensiale (Avolio, 1999).

«Det er jo ganske fleksibelt, og vi prøver jo å hjelpe til. Vi har folk hos oss som drar på noen turer hit og dit for å kunne utvikle seg selv og lære mer, også som bidrag til bedriften, men også som bidrag til seg selv ved at de får den kompetansen og de sertifikatene i privat navn da.» - Informant 7

Rom for improvisering

Hva gjelder sesongmedarbeidernes frihet for å improvisere i arbeidet som omhandlet den direkte kontakten med kundene, svarte samtlige informanter at det var gode muligheter for dette. De hadde alle en form for manus med faste tema som skulle gjennomgås som et minimum for å gi kunden den opplevelsen de hadde betalt for, og som var beskrevet i produktbeskrivelsen. Ut over dette var sesongmedarbeiderne fri til å komme med egne innspill og improvisere dialogen og underholdning ovenfor kundene dersom tiden strakk til. Til tross for at et manus kan peke i en transaksjonsretning innen ledelse, kan det tolkes som at lederne evner å bidra med intellektuell stimulans ovenfor arbeiderne ettersom det i hovedsak tilrettelegges for frihet og utfoldelse i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Bass, 1990). Informantene anså det som positivt dersom de ansatte gav mer av seg selv enn forventet, og

noen anså det som spesielt viktig for de ansatte å ha mulighet for å vise egen personlighet og interesser i arbeidet ettersom dette ville virke inn på kvaliteten og engasjementet som ble utvist ovenfor kunden. Også ønsket om at arbeiderne skal yte mer enn forventet kan klart ses i et transformasjonsperspektiv, noe som igjen tyder på at lederne kan antas å ha lyktes med intellektuell stimulering (Bass, 1985; Bass, 1990).

«Hva du sier underveis, det er opp til hver enkelt. Men jeg forventer jo at man snakker litt om kultur, hvor flott det er å bruke truger, hva er bakgrunnen for truger, hvem er det som bruker det i dag. Dette er jo et gammelt verktøy som er mange hundre år gammelt, og det kan man lage noen historier rundt.» - Informant 3

«Vi har funnet ut at når kunden møter folk som er engasjert, som er entusiastiske til å gå på tur, som forteller om det de synes er mest interessant, som har den energien, det er for kunden alt. Det også gjør at hvert individ må få lov til å være litt seg selv. Selvfølgelig skal man være profesjonell og vite hva man snakker om, og levere det som skal leveres. Men det er fleksibilitet der for at alle skal få ha sin egen personlighet med. Det er faktisk ganske viktig.»
- Informant 5

Også frihet til å improvisere hva gjelder gjennomføring av enkelte aktiviteter fremkom som mulig og i noen tilfeller nødvendig av samtlige av informantene. Ettersom aktivitetene foregår utendørs og er påvirket av vær og vind, naturfenomener, samt kundenes kultur og kunnskap, er sesongmedarbeiderne i stor grad fri til å tilpasse og justere produktene etter dette innenfor produktbeskrivelsens rammer for å skape en best mulig opplevelse for kundene. Dette kan ha forklaringskraft i at ledelsen er situasjonsbetinget ettersom omgivelsene krever det (Northouse, 2016). Ledelsen kan også forklares gjennom et transformasjonsperspektiv hvor arbeiderne er inspirert til å utfolde seg i arbeidet når det er nødvendig (Bass, 1990). Det kan i tillegg tenkes at tillit mellom leder og arbeider her er et tilstedeværende element som virker inn på arbeiderens ansvarsfølelse (Burke et al., 2007). Videre kan man likevel stille spørsmål med hvordan improvisering lar seg kombinere med de beskrevne detaljerte arbeidskontraktene.

«Jeg holdt på å si at vi improviserer hver eneste dag, fordi hver tur er ulik og hver gruppe er ulik. Det kommer an på de tekniske ferdighetene til deltakerne, vær og føre. Det er klart, om det blåser småjævler og det her, da kjører du turen fort gjennom. Å ta på seg skyggelappene

og bare kjøre statisk, det kan du ikke gjøre. Du må se folk og forholdene, og så må du ta den beslutningen.» - Informant 8

Mulighet for kursing og egenutvikling

Det fremkom av intervjuene at flere av bedriftene la vekt på, og tilbydde sine sesongmedarbeidere ulike kurs etter behov i arbeidet, dette særlig dersom sesongarbeiderne ikke hadde kursing fra tidligere arbeidsforhold. Førstehjelpskurs, skredkurs og fotokurs var gjengangere. Noen kurs ble ofte repetert hver sesong uavhengig av om arbeiderne tidligere hadde gjennomført tilsvarende, mye på grunn av sikkerhet. Andre informanter krevde at nødvendige kurs var gjennomført før ansettelse. Et slikt fokus på sikkerhet og kvalitet må likevel antas å kunne ha positiv innvirkning på den institusjonelle tilliten (Kirkhaug, 2018). En forklaring til ledelsen kan også forklares gjennom transformasjonsledelse ettersom egenutviklingen er i tråd med intellektuell stimulering (Bass, 1990). Det fremkom også at enkelte av bedriftene hadde betalt for sesongmedarbeiderens ulike sertifikater mot at arbeideren forpliktet seg til å arbeide for bedriften en periode hvor de kunne benytte denne tilegnede kunnskapen. Dette skjedde uavhengig av størrelse på bedrift. Transaksjonsledelse kan likevel antas å ha forklaringskraft her med bakgrunn i avtalt ytelse for belønning (Kirkhaug, 2018).

«Så vi kjører egne kurs med ulike tema inkludert førstehjelp.» - Informant 4

«Vi betalte buss-sertifikat for henne, mot at hun da binder seg noen år her.» - Informant 9

Også goder som medlemskap på treningssenter og rabatter på severdigheter i Troms ble gitt sesongmedarbeiderne, men kun fra enkelte av de større bedriftene. Informantene hevdet at kunnskapen og erfaringene sesongmedarbeiderne tilegnet seg ved å benytte disse tilbudene ville kunne komme bedriften til gode på et senere tidspunkt. Også disse godene kan ses i sammenheng med bevisst intellektuell stimulering fra lederens side (Bass, 1990).

«Så har vi jo masse sånne spesialavtaler med Polaria, Fjellheisen, Kroken Alpingsenter, så de ansatte har 'discount'. På museene har vi jo gratis inngang.» - Informant 1

Fri deltakelse på aktiviteter og goder

Samtlige av informantene oppgav i intervjuene at sesongarbeiderne fritt fikk benytte seg av opplevelsesaktivitetene bedriften tilbydde på egen fritid, betinget ledig kapasitet på aktivitetene. Informantene antydte at de ikke tidligere hadde vurdert dette som goder i arbeidet, men som en selvfølgelig gest til de ansatte. En slik ordning for de ansatte må kunne antas å styrke tilhørigheten medarbeideren føler for organisasjonen, og derfor bære preg av verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Likevel var det noen begrensninger, eksempelvis i de bedrifter hvor hund var en del av opplevelsestilbudet, hvor også disse trengte hvileperioder mellom besøksgruppene. Også mulighet for å benytte seg av bedriftens fasiliteter som for eksempel båt og hytte når disse ikke var i bruk til kunder, ble i stor grad godkjent av lederne og ikke ansett som problematisk. Det fremkom også av intervjuene at sesongmedarbeiderne kunne medbringe familie og eventuelt venner til deltakelse på aktivitetene dersom de ønsket dette. En forklaringskraft kan her også være gjennom transformasjonsledelse ettersom en kultur preget av omtanke er forenlig med lederstilen (Bass, 1990).

«Og så er det jo de som holder på med båt for eksempel, om de skulle finne på å ta seg en tur med båten så er ikke det vanskelig det heller. De som holder på som kaptein på en båt kan være å kjøre scooter, og de som er på å kjører scooter kan være og andre aktiviteter å ha med familie og venner og litt sånt.» - Informant 7

De informantene som hadde arbeidere som ikke er lokale oppgav at de i stor grad har arbeidet for å være behjelpelig med boplass i perioden sesongmedarbeideren skal arbeide for bedriften. Dette er gjort gjennom lederens og bedriftens nettverk i Troms, samt gjennom sosiale medier. Flere av de største bedriftene har også lagt til rette for bosted direkte på arbeidsplassen i kontraktsperioden ved behov. Her bor sesongmedarbeiderne til en svært gunstig pris. Å se i retning av individuell omsorg vil kunne ha forklaringskraft på det beskrevne i forhold til bosted ettersom dette skaper en trygg atmosfære for arbeiderne (Bass, 1990). Slike ordninger kan også tolkes i lys av institusjonell tillit ved at det kan påvirke arbeidernes velvilje (Kirkhaug, 2018). Hva gjelder transport til og fra arbeidsstedet for de som ikke bor i umiddelbar nærhet til arbeidsplassen fremkom det delte meninger om uavhengig av størrelse på bedrift. Noen informanter fortalte at de var åpne for at arbeiderne kunne få skyss i busser og minibusser som tilhørte bedriftene når disse gikk til og fra områdene for gjennomføring av aktiviteter som ligger utenfor Tromsø sentrum, samt mulighet for disponering av bedriftsbil ved enkelte anledninger. Andre derimot var av den oppfatning at arbeiderne selv måtte finne

løsninger på transport til tross for at kollektivtilbudet er svært begrenset i visse områder utenfor bygrensen. Dette kan imidlertid vurderes som at noen av lederne var preget av en transaksjonsstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

«Det er flere som bor her. De betaler en sum for å bo her og spise. I og med at de er sesongarbeidere og de ikke har kontakter, så har vi kontakter her i nærområdet også der vi leier leiligheter eller hybler, eller setter de i kontakt.» - Informant 1

«Vi kjører jo to-tre ganger for dagen, enten med buss eller med mindre biler. Da har de sjansen til å være med. Og de som da ikke gjør det, og velger å kjøre selv, må kjøre selv. Det hender jo at de ansatte bruker selvfølgelig en av bilene, men da er det fordi at de skal ut på et transportoppdrag, og så har du bilen til i morgen tidlig.» - Informant 3

Alle informantene hadde tildelt sine sesongmedarbeidere klær og annet arbeidsutstyr i større eller mindre grad. For de arbeiderne som hadde arbeidsoppgaver som krevde spesielt utstyr ble dette utlånt av bedriften. Noe ble gitt til personlig bruk som eksempelvis klær, mens annet kostbart og spesielt utstyr ble utlånt ved behov. Informantene hevdet også at sesongmedarbeiderne fritt kunne benytte seg av bedriftens utstyr på fritiden som eksempelvis redningsvest, truger og ski. Tildeling og utlån av utstyr ved behov kan antas å styrke tilliten til organisasjonen ved at arbeiderne blir ivaretatt med nødvendige materiell for gjennomføring av arbeidsoppgaver (Kirkhaug, 2018).

«Vi har så dyrt utstyr at utstyret må brukes om igjen når de er ferdig med sesongen. Vi kan ikke levere ut utstyr for 10 000 kroner til hver sesongarbeider. Så det leverer de inn og så kan det brukes på nytt igjen av neste sesongmedarbeider da. Men personlige, sånn som alt av småbukser og sånt, det har de jo til eget bruk.» - Informant 7

Fokus på trivsel

Informantene beskrev et til dels stort fokus på arbeidsmiljø i bedriftene og var opptatte av at de ansatte skulle trives på arbeidsplassen, samt ha et sterkt fellesskap i gruppen. Mange bedrifter arrangerte derfor sosiale tilstelninger som middager, sommerfester, julebord, sesongavslutningsfester og aktivitetsdager hvor sesongmedarbeiderne fikk påspandert både mat og drikke. En bedrift arrangerte i tillegg Grand Prix aften, filmkvelder og fagdager, dette for å øke trivselen hos arbeiderne som i stor grad ikke var lokale med eget nettverk i området.

Dyrking av fellesskapet kan påstås å bidra til engasjement rundt organisasjonen og slik være positivt for motivasjonen i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Oppmerksomheten rundt arbeidernes trivsel er i tillegg rimelig å kunne ses i lys av individuell omsorg (Bass, 1990). Det var imidlertid vanskelig for alle sesongmedarbeiderne å delta på sammenkomstene samtidig da noen alltid måtte være på arbeid, særlig i de større bedriftene.

«Vi prøver jo å ha litt sånne fester. Nå skal vi jo ha fest i april for eksempel, for å liksom gi mat og drikke, og få de rost. Så det er liksom noe med dette med å prøve å møtes litt utenom, for å på en måte beholde den gode kjemien og beholde gruppa.» - Informant 9

Noen unntak fremkom av et mindretall av bedriftene hva gjaldt fokus på å pleie et godt arbeidsmiljø med trivselstiltak, disse tilføyde imidlertid at det var noe de ønsket å bli bedre på. Dette fremkom som uavhengig av størrelse på bedrift. Verdibasert ledelse kan forstås gjennom uttrykt ideal for egen ledelse (Kirkhaug, 2018). Likevel hadde også disse, men da i særdeles mindre grad enn de øvrige, sosiale sammenkomster. Disse informantene hevdet også at motivasjonen og trivselen for arbeidet på arbeidsplassen gjerne kom gjennom kontakten med kunden underveis i opplevelsesaktivitetene, og at tiden i den korte sesongen ofte ikke strakk til for å gjøre spesielle trivselstiltak fra ledelsens side. Det kan derfor antas at transaksjonsledelse til en viss grad ble praktisert, hvor belønning kun ble gitt for den faktiske ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Enkelte av informantene i de største bedriftene oppgav også at de oppmuntret sesongmedarbeiderne til sosialisering med hverandre på fritiden i form av aktiviteter for å skape et godt sosialt miljø og styrke fellesskapet i gruppen. Dette hevdet de kunne videreføres til arbeidsplassen i positiv form av økt motivasjon, trivsel og i noen tilfeller faglig kunnskap.

«I dette tilfellet er det jo relativt enkelt med motivasjon. Fordi at de er jo eventyrere. De har lyst å få være og oppleve det som skjer utpå her. Her er det klem hver dag. Kundene har en sånn skinnsykt innflytelse på oss som yter. De er altså så fornøyd, og når du kommer på kaia så er det klem, og det er bilder. Det smitter over på medarbeiderne, det smitter over på deg som leder.» - Informant 6

«Samtidig så har vi ikke tid til å drive sosialisering på jobben. Den sosialiseringen som kommer, den kommer gjennom jobben. Det er jo litt synd å si det, men når det først koker her

fra begynnelsen av desember, så koker det hele tiden. Det blir begrenset med tid hvor vi går inn og gjør trivselstiltak.» - Informant 3

5 Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet vil en oppsummering av drøftingen rundt resultatene fra forrige kapittel bli fremlagt, og videre drøftet i forhold til tidligere forskning. Oppgaven vil med dette svare på de to forskningsspørsmålene, følgelig på hovedproblemstillingen for studien. Først vil kapitlet ta for seg lederens beskrivelse av situasjonen sesongmedarbeiderne ledes i, og deres refleksjoner rundt denne situasjonen, etterfulgt av lederens beskrivelse av den praktiske ledelsen av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms. Det samlede inntrykket av drøftingen vil dernest bli presentert som en konklusjon. Lederstilen viser seg å være kompleks, men passer i all hovedsak inn i forståelse av ledelse som situasjonsbetinget, hvor elementer av både verdi og transaksjon ligger som et virkemiddel i bunn. Videre er inntrykket at lederstilen er sammenliknbar med mye av tidligere forskning på området.

5.1 Lederens beskrivelse av situasjonen sesongmedarbeiderne ledes i, og deres refleksjoner rundt denne situasjonen

I forskningsspørsmål en ble det spurt: Hvordan beskrives situasjonen sesongmedarbeiderne ledes i, og hvordan reflekterer lederne rundt denne situasjonen?

Av studiens resultater fremkom det at situasjonen i opplevelsesbransjen var svært sesongbasert, og medførte funn om at bedriftene var avhengig av diskontinuitet i arbeidsforholdet med sesongmedarbeidere for å fylle det faktisk behovet for arbeidskraft. En slik beskrivelse må i all hovedsak kunne forstås gjennom et transaksjonsperspektiv hva gjelder ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel fant jeg at lederne oppfattet det som utfordrende å ikke ha sesongmedarbeiderne ansatt på heltid, og at de derfor hadde som langsiktig mål å utvide driften, følgelig tilby flere faste ansettelser. Dette kan på sin side gi inntrykk av å reflektere verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Det kan argumenteres med at Ellingson et al. (1998) har funnet at midlertidige ansatte kan deles inn i frivillige og ikke frivillige, og at de følgelig har ulike betingelser for tilfredshet. Det må derfor vurderes og stilles spørsmål ved hvem av partene som er den faktiske fremdriver av en ønsket praksis med faste ansettelser, og være bevisst hvem det i praksis ville vært hensiktsmessig for.

Videre fremkom utfordrende planlegging som funn av studien, hvor lederne beskrev en organisk bransje som stadig gav nye utfordringer. Returneringen av sesongmedarbeidere var funnet å bygge på gode lønnsvilkår og avtaler, og reflekterer slik transaksjonsledelse

(Northouse, 2016), noe som også kan synes å samsvare med Chen og Wang (2015) som har funnet at anstendig lønn er motivasjon for arbeid. Dette også i likhet med Möller et al. (2014) om økonomiske motiver som driver for motivasjon. Funnet må også tolkes i lys av Woll (2017) som hevder at transaksjonelle psykologiske kontrakter har innvirkning på returnering. Likevel er dette et funn jeg tolker at kan ses i kontrast med Alverén et al. (2012) som hevder at penger ikke påvirker jobbtilfredshet, i tillegg til Lundberg et al. (2009) som har funnet at tilreisende sesongmedarbeidere er mindre bekymret over lønnsnivå. Også hva gjaldt reksjoner rundt sosial dumping ble funnet av studien. Lederne reflekterte over fenomenet knyttet til bransjen, følgelig tolket jeg dette som noe de ønsket å unngå. Funnet må kunne ses å samsvare med Koene & Riemsdijk (2005) som har beskrevet viktigheten av å anse og behandle midlertidige ansatte som en ressurs, heller enn som en ren kostnad. I tillegg vil studien av Guillaume et al. (2018) bidra til diskusjon rundt funnet, ettersom sesongmedarbeidere har rapportert mindre jobbsikkerhet. Min studie sier imidlertid ikke noe om hvordan sesongmedarbeiderne i opplevelsesbransjen opplever dette forholdet.

Behov for kompetente medarbeidere ble videre funnet av studien gjennom refleksjonene. Lederne meldte at kompetente medarbeidere var vanskelig å rekruttere, som må tolkes å gjenspeile transaksjonsledelse (Northouse, 2016). Funnet er videre tråd med Chen og Wang's (2015) funn om at gode sesongmedarbeidere er vanskelig å rekruttere. At lederne hevdet at norske arbeidere ikke ønsket å ta slik type arbeid og at de ofte ansatte utenlandske arbeidere, må for lederne ansees som en fordel å ha identifisert, slik at ufrivillige arbeidere slik som Ellingson et al. (1998) beskriver unngås, ettersom disse vil være preget av mindre tilfredshet.

Et annet funn refleksjonene i studien gav, var at lederne så det som hensiktsmessig med flat struktur i situasjonen, noe som i all hovedsak er i tråd med transformasjonsledelse, men også med forklaringsselement i situasjonsbestemt ledelse (Bass, 1990; Northouse, 2016). Koene og Riemsdijk's (2005) funn om viktighetene av «spesiell oppmerksomhet» ved ledelse av midlertidige ansatte kan reflektere funnet, i tillegg til at jeg tolker det som at en slik type «team-spirit» kan ses gjennom relasjonelle psykologiske kontrakter (Woll, 2017).

5.2 Lederens beskrivelse av den praktiske ledelsen av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Troms

I forskningsspørsmål to ble det spurt: Hvordan beskrives den praktiske ledelsen av sesongmedarbeiderne i opplevelsesbransjen i Troms?

Resultatene viste at ansettelsesprosessen var preget av muntlige intervjuer og detaljerte arbeidskontrakter. Gjennom praktisering av personlige arbeidsintervju var det ønskelig å identifisere personlig egnethet og motivasjon for det sesongbaserte arbeidet i bransjen, noe som er i tråd med verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Tidligere forskning har i likhet funnet at sesongmedarbeidernes motivasjon til sesongarbeid blant annet er naturomgivelser, utendørsaktiviteter, nyhetssøking, samt livsstils orienterte- og stedsorienterte motiver, noe som klart kan ses i sammenheng med opplevelsesbransjens konsept (Chen & Wang, 2015; Möller et al., 2014). At de potensielle arbeidere ikke hadde erfaring fra tidligere hadde lite betydning for ansettelsen, noe som står i kontrast til funnet i forskningsspørsmål nummer en hvor ønske om kompetente arbeidere var fremmet som et ønske fra lederne. Min studie fant videre at arbeidskontraktene var detaljert utformet, noe som samsvarer med Koene og Riemsdijk`s (2005) funn om at gode arbeidskontrakter er fordelsmessig i ledelse av midlertidige ansatte. Opplæringen ble i min studie også funnet å være av svært praktisk karakter, og av noe variert tidsomfang, noe som kan forklares med situasjonsbestemt ledelse (Northouse, 2016). Koene og Riemsdijk (2005) hevder i sin forskning at god opplæring er essensielt i «spesiell oppmerksomhet». Lederne opplevde likevel i all hovedsak ikke at tidsomfanget av opplæringen var av mer omfattende karakter i motsetning til Chen og Wang (2015). Min studie fant i tillegg at lederne var lite bevist integrering av sesongmedarbeidere, men at det til tross for dette ble dyrket under ansettelsen i tråd med verdibasert ledelse (House, 1996; Kirkhaug, 2018).

Studiens resultater i forhold til arbeidsoppgaver viser at det rådet en mentalitet om at alle skal gjøre alt i bedriftene, men at tildelingen av arbeidsoppgaver til dels kom etter erfaring eller arbeidskontrakt. Dette funnet kan ses i lys av samtlige lederstiler teorikapittelet beskrev. I forhold til de beskrevne detaljerte arbeidskontraktene kan man imidlertid stille spørsmål ved hvordan dette i praksis fungerer. Ainsworth og Purss (2009) har videre funnet avvik mellom organisasjonens innledende tilnærming til ledelse, og faktisk ledelse underveis i arbeidsforholdet, noe jeg i tillegg tolker som en mulig forklaring på funnet. Også tildeling av

ansvar ble i min studie funnet å uformelt oppstå i bedriftene, noe som ifølge Lundberg et al. (2009) har vist seg å bidra til motivasjon i arbeidet. Alverén et al. (2012) påstår i tillegg at dette kan påvirke jobbtilfredshet. Min studie viser videre at i arbeidsoppgaver er variasjon etter beste evne forsøkt praktisert, i tråd med verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Dette må antas å kunne ses i lys av Chen og Wang`s (2015) funn om at faglig utvikling er motiverende. Variasjonen reiser midlertid spørsmål om den faktiske rettferdigheten i tildeling av arbeidsoppgaver, noe som jeg tolker å kan støttes av Guillaume et al. (2018) som har funnet at sesongmedarbeidere har rapportert om mindre mulighet til å arbeide med utfordrende oppgaver. På den andre siden er rettferdighet vist å ikke ha påvirkning på arbeidsatferd (De Gilder, 2003). Videre kan man stille spørsmål ved hvordan variasjon i arbeidet lar seg kombinere med de detaljerte arbeidskontraktene.

Hva gjelder oppfølging fant min studie at medarbeidersamtaler var det mest vanlige i bedriftene når det kom til kommunikasjon ettersom dette gav mest utbytte og informasjon, men at fellesmøter også praktisertes, noe som samstemmer med situasjonsbestemt ledelse (Yukl, 2013). Et slikt fokus på kommunikasjon og oppfølging av hvert individ må kunne forstås å støtte Koene og Riemsdijk`s (2005) studie som hevder at å se og møte arbeidernes behov er viktig. Et annet interessant funn fra min studie omhandler i motsetning ønsket om å minimere dialogen mellom leder og sesongmedarbeider. Studien sier imidlertid ikke noe om hvordan fravær av fysisk tilstedeværelse vil påvirke de ansatte. Koene og Riemsdijk (2005) beskriver imidlertid at sosialisering er viktig for god ledelse av midlertidige ansatte, og at det slik kan tenkes at dette ikke er en fordelsmessig tilnærming til ledelse. Ønske om input fra sesongmedarbeiderne ble også vist å være særlig ønsket gjennom min studie, i samsvar med verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Studien sier likevel ikke noe om dette vil påvirke jobbgasjement hos arbeiderne, selv om det kan tolkes som at dette var målet sammen med egenutvikling. Ofte tilbakemelding fra lederne ble også funnet å være praktisert, noe som må tolkes som positivt ettersom det ifølge Alverén et al. (2012) er viktig for jobbtilfredshet, og motivasjon (Möller et al., 2014). I tillegg viste det seg at mulighet for veiledning ble funnet å være tilgjengelig i bedriftene, spesielt ved behov.

I forhold til tilpasning av ledelsen fant min studie at det ble tatt hensyn til sesongmedarbeidernes bakgrunn og kultur. Lederne var særlig oppmerksom de individuelle forskjellene, og varierte ut fra dette den utøvde ledelsen, noe som i all hovedsak er i tråd med situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2015; Northouse. 2016). På den andre siden ville stor

avstand over tid ikke aksepteres. Koene og Riemsdijk (2005) har i samsvar funnet at å møte de midlertidige ansattes behov er særdeles viktig i ledelse av slike typemedarbeider, lederne i opplevelsesbransjen i Troms må derfor anbefales å alltid tilpasse ledelsen etter behov. Videre er det naturlig å stille spørsmål ved hvordan innvirkning variasjonen i forhold til kultur har på samfunnsintegrasjonen som Chen og Wang (2015) i sin studie har funnet å være et motivasjonselement i arbeidet, ettersom variasjonen her må kunne antas å virke mot sin hensikt dersom integrering skal foregå på et ekte og genuint grunnlag. På den andre siden må likevel utenlandske sesongmedarbeidere også ses i lys av Lundberg et al. (2009) som har funnet at tilfredshet i arbeidet avhenger av om sesongmedarbeidere er tilreisende eller ikke.

Studiens resultater viste i forhold til frihet og fordeler at forventning om fleksibilitet, særlig fra sesongmedarbeidernes side, var forventet. Således vil dette bety at ledelsen bærer preg av transaksjonsledelse, men også med elementer fra situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Thompson, 2015; Northouse, 2016). Funnet må kunne tolkes å være samstemt med Guillaume et al. (2018) som har rapportert at sesongmedarbeidere har angitt mindre jobbsikkerhet enn øvrige ansatte. I et arbeidsforhold som er svært situasjonsbetinget må det videre antas at transaksjonelle psykologiske kontrakter er viktig, slik som Woll (2017) beskriver. At disse vil settes på prøve må det følgelig kunne argumenteres for at er særlig viktig at lederne er bevisste, også med tanke på at det fra den tidligere forskningen er hevdet å ha innvirkning på sesongmedarbeidernes returnering. På den andre siden kan man vurdere det slik at fleksibilitet i forhold til arbeidet må ses i lys av at tidligere forskning er delt hva gjelder økonomiske motiver for arbeidet (Möller et al., 2014; Alverén et al., 2012), noe som gjør at man kan stille spørsmål ved om hvordan forventningen om fleksibilitet faktisk virker inn på sesongmedarbeiderne. Videre fant min studie at rom for improvisering i arbeidet stod sterkt, noe som bærer preg av transformasjonsledelse (Bass, 1990). Min tolkning av materialet er at arbeiderne ofte ytet mer enn avtalt og gav av seg selv i arbeidet, dette kan synes som en motsetning til Guillaume et al. (2018) som har funnet at sesongmedarbeidere yter lavere servicenivå. Dette kan likevel ha forklaringskraft i at forpliktelser ovenfor kunder, kolleger og ledere stod sterkt i likhet med hva Ainsworth og Purss (2009) i sin studie beskriver, men også gjennom relasjonelle psykologiske kontrakter og OCB (Woll, 2017). Resultatene fra studien viste videre at mulighet for egenutvikling var i fokus, noe som jeg tolker om både transformasjons og verdibasert ledelse (Bass, 1990; Kirkhaug, 2018). Et slikt fokus er støttet av Chen og Wang (2015) som har funnet at faglig utvikling er motivasjonsdrivere i arbeidet, og må således anses som særlige positive bidrag fra lederens side i opplevelsesbransjen. Også

fri deltakelse på aktiviteter ble funnet praktisert gjennom min studie. Funnet må antas å anses som positivt da fritidsrelaterte motiver og utendørsaktiviteter er funnet å være motiverende (Möller et al., 2014). Fokus på trivsel er videre fremkommet som et resultat av studien. Slik vektlegging av godt og sosialt arbeidsmiljø er i likhet med mye tidligere forskning samstemt med funnet (Koene & Riemsdijk, 2005; Chen & Wang, 2015; Alverén et al., 2012; Möller et al., 2014).

5.3 Konklusjon

Sett under ett, passer beskrivelsen av ledelse av sesongmedarbeidere gitt av lederne i opplevelsesbransjen i Troms, i all hovedsak inn i forståelse av ledelse som situasjonsbetinget med elementer av både verdi og transaksjon som et virkemiddel i bunn. Ledelsen lar seg med dette godt beskrive av en kombinasjon av verdibasert ledelse, transformasjons- og transaksjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse, og må derfor sies å være kompleks. Interessant fra studien er at teoriene ikke tidligere er blitt direkte benyttet for å beskrive ledelse av sesongmedarbeidere etter hva jeg erfarer. Det kan ut fra funnene synes som om at ledere i stor grad er bevisste egen lederstil som følgelig varierer i situasjonen, og at ledernes fremtoning har en hensikt og dypere mening. For ledere i opplevelsesbransjen vil det være viktig å vurdere egen lederstil, og bruke dette som et bevisst virkemiddel i sin ledelse i en bransje som er svært sesongbetinget. Hvor sesongmedarbeidere kommer og går, må det antas å være spesielt viktig å utvise kvalitet i ledelsen til enhver tid, til tross for at det universelt sett ikke finnes et riktig svar på hva som kjennetegner god ledelse.

Man må likevel være bevisst at studien har tatt for seg ledelse beskrevet fra lederens eget perspektiv, noe som betyr at det beskrevne i praksis ikke nødvendigvis reflekterer virkeligheten. Uavhengig av om lederne er bevisste egne svakheter, vil det tenkes at samtlige ønsket å gi en beskrivelse av selvprestasjon i godt lys. Lederen må således antas å være sårbar på sin måte. Studien har likevel medbragt ny kunnskap på fagfeltet om ledelse av sesongmedarbeidere, som om vil komme ledelseslitteraturen til gode hvor det fra tidligere eksisterte begrenset forskning. Studien har også bidratt med ny verdifull kunnskap som i praksis vil være av nytteverdi for ledere og bedrifter innen opplevelsesbransjen i Troms som benytter seg av sesongmedarbeidere, men også for andre bransjer og geografiske områder. Videre forskning på ledelse av sesongmedarbeidere anbefales likevel. Studien har gjort funn

som er interessante å studere nærmere gjennom kvalitativ forskning, som vil kunne bane vei for kvantitativ forskning.

Referanseliste

- 17 utrolige steder i Norge. (2018, 15. mars). *Nettavisen, Reisetips*. Hentet fra <http://reisetips.nettavisen.no/norgesferie17-utrolige-bilder-av-norge/>
- Ainsworth, S. & Purss, A. (2009). Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers. *Personnel Review*, 38(3), 217-235.
- Alverén, E., Andersson, T., Eriksson, K., Sandoff, M. & Wikhamn, W. (2012). Seasonal employees' intention to return and do more than expected. *The Service Industries Journal*, 32(12), 1957-1972.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. & Stogdill, R. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. utg.). New York: Free Press.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership II*. New York: William Morrow.
- Brenna, T. (2017, 25. april). Turistene la igjen 42,8 milliarder kroner i Norge i fjor. *Dagbladet*. Hentet fra <https://www.dagbladet.no/tema/turistene-la-igjen-428-milliarder-kroner-i-norge-i-fjor/67508684>
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. I S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Red.), *Handbook of organization studies* (s. 276-292). London: Sage.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Burke, C. S, Sims, D. A., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier: Et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Chen, J. S. & Wang, W. (2015). Foreign labours in Arctic destinations: seasonal workers' motivations and job skills. *Current Issues in Tourism*, 18(4), 350-360.
- De Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32(5), 588-604.
- Ellingson, J., Gruys, M. & Sackett, P. (1998). Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 913-921.
- Fernandez, C. F. & Vecchio, R. P. (1997). Situational Leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1, 149-190.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Guillaume, P., Sullivan, S. E., Wolff, H. G. & Forret, M. (2018). Are there major differences in the attitudes and service quality of standard and seasonal employees? An empirical examination and implications for practice. *Human Resource Management*, 2018, 1-12.
- Gustad, R. (2018, 25. oktober). Nå er dette blitt Tromsøs tredje største næring. *Nordlys*. Hentet fra <https://www.nordlys.no/visit-tromso/reiseliv/turisme/na-er-dette-blitt-tromsos-tredje-storste-naring/s/5-34-987608>
- Hanstad, D. V. (2019, 7. januar). Lederskap etter sjokolade-metoden. Hentet fra <https://www.nih.no/om-nih/aktuelt/nih-bloggen/dag-vidar-hanstad/lederskap-etter-sjokolade-metoden/>
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- House, R. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series 76-06*.
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Iversen, E. (2017, 2. juni). A-laget kan overleve AS-konkurs. *Rogalands Avis*. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/rogalandsavis/a-laget-kan-overleve-as-konkurs-1.975414>
- Iversen, E. K., Løge, T. H., Jakobsen, E. W. & Sandvik, K. (2014). *Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge – utvikling og fremtidspotensial*. Hentet fra http://evaluering.nb.no/eval-utlevering/innhold/URN:NBN:no-nb_overfortdokument_7475_Eval_0/pdf
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.

- Koene, B. & Riemsdijk, M. (2005). Managing temporary workers: Work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 76-92.
- Kvale, K. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, C. J. (2019, 6. juni). Anne Marit Panengstuen er Norturas nye toppsjef. *Nationen*. Hentet fra <https://www.nationen.no/naering/ny-konsernsjef-i-nortura/>
- Leseth, A. & Tellmann, S. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lord, R. G., DeVader, C. L. & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402–410.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30(6), 890-899.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.
- Manz, C. C. & Sims, H. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for Merkantile Fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mitchell, T. (1979). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 30(1), 243-281.
- Möller, C., Ericsson, B. & Overvåg, K. (2014). Seasonal workers in Swedish and Norwegian ski resorts—potential in-migrants?. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(4), 385-402.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (2006). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. New Jersey: Prentice Hall.
- NHO Reiseliv. (2017, 11. januar). Norsk reiseliv i tall 2017. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/bransjer-og-fakta/faktareiselivsnaringen/reiselivsfakta/2017/norsk-reiseliv-i-tall-2017/>

- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7. utg.). Los Angeles: Sage.
- Olsen, F. (2006, 20. desember). Reiseliv - vekstnæring i distriktene?. *Nordlys*. Hentet fra <https://www.nordlys.no/kronikk/reiseliv-vekstnaring-i-distriktene/s/1-79-2480032>
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Repstad, P. (1998). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. utg.). Essex: Pearson Education.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, texts and interaction*. London: Sage.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, G. (2015). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 152-178). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vecchio, R. P. & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for idealized style of supervision. *Leadership Quarterly*, 13(4), 327-342.
- Weiler, B. & Hall, C. M. (1992). *Special interest tourism*. London: Belhaven Press.
- Westley, F. R. & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-32.

Woll, K. (2017). Creating value with seasonal workers through psychological contracts.

I N. K. Prebensen, J. S Chen & M. S. Uysal (Red.), *Co-creation in tourism experiences* (s. 143- 154). Routledge: Oxfordshire.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Essex: Pearson.

Zaccaro, S. J., Kemp, C. & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. I J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Red.), *The nature of leadership* (s. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i undersøkelsen:

”Ledelse av sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i Tromsø”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en undersøkelse hvor formålet er å undersøke ledelse av sesongmedarbeidere i reiselivsnæringen i Tromsø. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å undersøke ledelsen som utøves overfor sesongmedarbeidere i reiselivsnæringen i Tromsø, ettersom dette er en relativt ny næring i voldsom vekst som er preget av høyt antall sesongmedarbeidere i perioder. Å studere hvordan ledere arbeider med sesongmedarbeidere og hvilke erfaringer de innehar i forhold til dette vil kunne komme med viktige bidrag i form av ny kunnskap på feltet.

Undersøkelsen er en masteroppgave planlagt avsluttet 01.06.2019. Opplysningene som fremkommer av undersøkelsen skal ikke benyttes til andre formål utover dette prosjektet.

Problemstillingen som skal analyseres ved hjelp av de innsamlede data er:

“Hvordan ledes sesongmedarbeidere i opplevelsesbransjen i reiselivsnæringen i Nord-Norge?”

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta ettersom rekrutteringsmetoden for informanter i undersøkelse er en strategisk utvelgelse. De ønskede informantene tilhører en spesiell målgruppe, her at de er ledere innen opplevelsesbransjen i reiselivsnæringen i Tromsø.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til dybdeintervju. Det vil ta deg ca. 1 time. Intervjuguiden inneholder spørsmål om hvordan du jobber med sesongmedarbeidere, og hvilke erfaringer du har gjort deg i forhold til dette. Dine svar fra intervjuet blir registrert gjennom notater og elektronisk lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil bare brukes til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun student Mariell Bjørkhaug og veileder Anne Grete Sandaunet vil ha tilgang til personopplysningene ved behandlingsansvarlig institusjon.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil navn og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Det vil ikke være mulig for utenforstående å identifisere/gjenkjenne den enkelte leder og bedrift i resultatet av studien når den publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2019. Etter prosjektslutt vil alle personopplysninger og elektroniske lydopptak bli slettet.

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,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Arktiske Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student Mariell Bjørkhaug ved Norges Arktiske Universitet/Handelshøgskolen, tlf. 91687290.
- Veileder Anne Grete Sandaunet ved Norges Arktiske Universitet/Handelshøgskolen, tlf. 77644209.
- Personvernombudet ved UiT, Joakim Bakkevold, på e-post (personvernombud@uit.no) eller telefon: 776 46 322/976 915 78.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Dersom du ønsker å delta i undersøkelsen send e-post eller ring student Mariell Bjørkhaug

Tlf: 91687290

E-post: mbj036@post.uit.no

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig Anne Grete Sandaunet
(Forsker/veileder)

Mariell Bjørkhaug
(Student)

Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Introduksjon

- Presentere meg selv
- Takke for at informanten tar seg tid til å delta i studien
- Informere om formålet med undersøkelsen og studiens tema/bakgrunn
- Garantere konfidensialitet og anonymitet, samt informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Spørre om tillatelse til lydopptak
- Tilby å ettersende transkribert intervju

2. Generelle spørsmål

- Navn og alder på bedrift
- Navn og alder på informant
- Informantens hjemsted
- Informantens stilling i bedriften
- Bedriftens lokalisering og tjeneste/produkt
- Antall sesongmedarbeidere og øvrige ansatte i høysesong og lavsesong
- Hvor lenge har dere hatt sesongmedarbeidere?
- Hvorfor har dere sesongmedarbeidere?
- Hvor kommer sesongmedarbeiderne fra og hvilken faglig bakgrunn og erfaring har de?

3. Lederen

- Hvilken bakgrunn og erfaring har du innen ledelse?
- Hva tenker du umiddelbart når vi skal snakke om sesongmedarbeidere?
- Tilpasser og varierer du ledelsen ovenfor de ulike sesongmedarbeidere?
- Er det ulikheter i din ledelse av sesongmedarbeidere etter hvilken grad av kompetanse og forpliktelse de utviser?
- Hva føler du fungerer/ikke fungerer med å ha sesongmedarbeidere?

4. Ansettelse, arbeidsoppgaver og opplæring

- Hvilken informasjon om arbeidsforholdet blir gitt sesongmedarbeideren før ansettelse?
- Kan du si noe om hvordan sesongmedarbeideren blir tildelt arbeidsoppgaver?
- Hvordan foregår opplæringen av sesongmedarbeidere? Føler du at opplæringen sesongmedarbeidere er utfordrende? (Eventuelt annerledes enn hos øvrige ansatte?)
- Hvilken mulighet for fleksibilitet, frihet og variasjon har sesongmedarbeideren i arbeidet?
- Hvordan er de fysiske arbeidsforholdene til sesongmedarbeiderne i forhold til de øvrige ansatte?

5. Oppfølging og tilbakemelding

- Hvordan foregår oppfølging av sesongmedarbeiderne?
- Hvordan tilbakemelding blir gitt?
- Hva gjøres for å integrere sesongmedarbeiderne i bedriften?
- Hva gjør du for å motivere og engasjere sesongmedarbeidere?
- Gis det noen form for godtgjørelse og fordeler til sesongmedarbeiderne?
- Gis det noen form for etteroppfølging?

Er det noe annet du mener er viktig i forhold til ledelse av sesongmedarbeidere i bransjen?