

Henrik Vejlgaard

Rasmus Nissen

Anne Vesterborg

Cathrine Andreasen

At være god til relationsskabelse

Soft skills i hotel-, restaurant-
og turismeerhvervene

AT VÆRE GOD TIL RELATIONSSKABELSE

Soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene

Forfattere:

Henrik Vejlgård (red.)

Rasmus Nissen

Anne Vesterborg Andersen

Cathrine Andreasen

Version 1.0

©Copyright 2022 by forfatterne

Denne rapport er i publicistisk forstand et såkaldt arbejdspapir. Derfor har den ikke et ISBN nr.

Korrektur: Connie Bang Jensen

Layout: Ulla Korgaard,

www.designeriet.com

Liste over alle projektdeltagere, der har bidraget til projektet, kan ses i bilag 1.

Denne publikation er gratis. Den kan downloades fra denne hjemmeside: www.eaviden.dk (søgeord: soft skills)

TAK

Først og fremmest tak til alle vores respondenter og informanter. Også tak til alle i Horesta, Dansk Erhverv og Dansk Industri, der har hjulpet os med at distribuere vores spørgeskema. Tak til praktikvejlerne Frederik Hasle og Anna Diemer for at hjælpe med adgang til Cphbusiness-databaserne. Tak til Per Bergfors for at lave særkørsel i Watson-projektet.

Fotos

Unsplash.com: forsiden, s. 4, s. 28, s. 41, s. 45

iStock: s. 17, s. 38, s. 8, s. 42,

Visit Denmark, Daniel Rasmussen: s. 11, s. 18, s. 21

VisitDenmark, Melanie Gandø: s. 6

VisitDenmark, Thue T. Petersen: s. 25

Cphbusiness: S. 37

Indhold

Forord **5**

Introduktion **7**

TEMA 1 **Soft skills – andet og mere end færdigheder** **9**

TEMA 2 **Arbejdsgiverne efterspørger soft skills** **13**

TEMA 3 **Vigtige soft skills i udvalgte erhverv** **19**

TEMA 4 **Top-3 soft skills** **23**

TEMA 5 **Fire facetter af soft skills-begrebet** **29**

TEMA 6 **Relationer i et soft skills-perspektiv** **39**

TEMA 7 **Værtskab og relationsskabelse** **43**

BILAG

1. Projektgruppens deltagere **46**


2. Dataindsamling: Input-undersøgelsen **47**

3. Dataindsamling: Spørgeskemaundersøgelsen **49**

4. Dataindsamling: Interviewundersøgelsen **59**

5. Dataindsamling: Fokusgruppeundersøgelsen **68**

6. Udvalgte referencer **72**



**Relationskompetence
er en 21st century
kompetence, som er
med til at forme
fremtidens samfund.**

Forord

Hvilke soft skills skal man have, hvis man vil gøre karriere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene? Det giver denne rapport – blandt andet – svar på. Svaret er interessant for de, der starter på grundniveau i erhvervene og gerne vil have en karriere i disse erhverv, men også for de, der rekrutterer medarbejdere på grundniveau med henblik på, at de skal videre internt i virksomheden. Hvilke soft skills skal man have fokus på i denne rekrutteringssituation? Svaret på dette spørgsmål får man også i denne rapport.

En del af svaret – men ikke det hele – er allerede givet med titlen på rapporten. I løbet af de to år, som projektet har løbet, blev det tydeligt, at der er én central soft skill, som spiller en stor rolle i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene (og i øvrigt en række andre erhverv), nemlig relationskabelse eller det at en ansat kan skabe relationer til gæsterne (som man kalder kunderne i disse erhverv).

I titlen *At være god til relationskabelse* ligger underforstået, at ikke alle mennesker er gode til dette. Men nogle mennesker har en relationskompetence, som vi med denne rapport gerne vil have på dagsordenen, både i vores eget erhverv (uddannelsessektoren), men også bredere. I hotel-, restaurant- og turismeerhvervene er relationskabelse noget, man har fokus på til daglig, så det er ikke disse erhverv, vi har i tankerne. Vi vil gerne have de, der ikke kender disse erhverv indefra, og de som synes, at hard skills er de vigtigste færdigheder, til at forstå, at relationskompetence er en 21st century kompetence, dvs. en kompetence, som er med til at forme fremtidens samfund.

Det er ikke alle mennesker, der har relationskompetence. Men de, der har, kan med denne rapport få indsigt i hvad det er, som de rent faktisk kan. Og de, der ikke har relationskompetence lige nu, kan lære at få det. Med denne rapport ved vi nemlig, hvad vi skal have fokus på, når vi i uddannelsessektoren skal undervise i relationskompetencer.

Henrik Vejlgård
lektor, projektleder



Baggrund for og formål med projektet

Denne rapport er slutproduktet fra et 2-årigt forskningsprojekt om soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Projektet blev gennemført i 2021-2022; projektgruppen bestod af adjunkter og lektorer på Copenhagen Business Academy. Formålet med projektet har været at identificere de soft skills, som er vigtige i virksomheder, hvor de ansatte har en høj grad af kunde/gæstekontakt.

I forbindelse med et forskningsprojekt om professionelt værtskab i hotel- og restaurantbranchen i 2019-2020 blev vi opmærksom på, at disse erhverv har fokus på soft skills, men ikke hvilke soft skills, der er vigtige i disse og beslægtede erhverv. Da der samtidig er kommet et fokus på soft skills i uddannelsessektoren, var

der et dobbelt behov for viden om soft skills som begreb og om hvilke soft skills, som erhvervene, som Cphbusiness' uddannelser inden for service og oplevelser er målrettet til, efterspørger.

Projektet er gennemført med bevilling fra den såkaldte Frascati-pulje, under Forsknings- og Uddannelsesministeriet. Derfor har arbejdet også været styret af, hvordan den såkaldte Frascati-manual definerer forskning og udvikling, nemlig som skabende arbejde foretaget på et systematisk grundlag for at øge den eksisterende viden – altså komme med ny viden. Frascati-projekter kan opdeles i grundforskning, anvendt forskning, og udvikling. Dette projekt hører til i kategorien anvendt forskning.

Læsevejledning

Introduktion

Denne rapport er resultatet af et 2-årigt forskningsprojekt, der har fulgt de gængse forskningsmetoder. Vi har dog ønsket at formidle vores resultater på en måde, der ikke følger den akademiske tradition, hvor beskrivelser af metode og dataindsamling kommer før resultater og analyse. I denne rapport er der udførlige beskrivelser af metode og dataindsamling, men disse er at finde som bilag. I denne rapport præsenteres resultaterne først.

Vi har valgt, at metodeafsnittene skulle være udførlige, og fordi de er udførlige, har vi så vurderet, at vi kunne være skarpe

på formidlingen af vores resultater, dvs. præsentere dem uden mange forbehold. I rapporten har vi fokus på de centrale budskaber. Derfor er vores kapitler også korte, ja, faktisk så korte, at vi ikke vil kalde dem kapitler, men koncentrater af vores resultater.

Vores koncentrater er inddelt i syv temaer. Man kan læse temaerne uafhængigt af hinanden og i en vilkårlig rækkefølge, men hvis man læser alle temaerne i den rækkefølge, som de kommer, vil man få en dyb viden om soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. ♦

LÆSEVEJLEDNING

- I tema 1** orienterer vi om, hvad forskningen siger om soft skills begrebet. Der skelnes mellem hard skills og soft skills. Soft skills forstås som kompetencer, der ikke direkte er knyttet til en specifik opgave, men som er nødvendige i enhver stilling, da de primært omhandler relationen til andre mennesker.
- I tema 2** kan man læse om, hvad arbejdsgivere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene efterspørger, når de indrykker jobannoncer. Vores data viser, at hvilke soft skills arbejdsgiverne refererer til i jobopslag.
- I tema 3** præsenterer vi resultaterne af vores spørgeskemaundersøgelse, med fokus på udvalgte erhverv. Vi kan fortælle, hvilke konkrete soft skills, som ledende medarbejdere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene (og beslægtede erhverv) synes er vigtige.
- I tema 4** bringer vi citater fra informanterne i vores interview- og fokusgruppeundersøgelser. Vi har samlet citater om de tre soft skills, som flest respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, synes er vigtige i deres arbejde.
- I tema 5** præsenterer vi en grafisk model, der illustrerer en af vores centrale pointer, nemlig at hvis man tror, at soft skills kun handler om færdigheder, så bliver man "snydt". Modellen – soft skills diamanten – er en konceptuel model, men den vil også kunne bruges af praktikere, fx i rekrutteringssituationer.
- I tema 6** pointerer vi, at der er én "over-soft skill" i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene (og beslægtede erhverv), nemlig relationsskabelse. Vi filosoferer derfor lidt om relationer i et soft skills-perspektiv.
- I tema 7** laver vi en kobling til det forskningsprojekt om professionelt værtskab i hotel- og restauranterhvervene, som gik forud for – og gav inspiration til – nærende projekt. Værtskab handler i høj grad om relationsskabelse. Vi ved derfor nu ret meget om, hvad det er, nogle ansatte kan, når de er gode til at skabe relationer.

Hvad siger forskningen?

Soft skills – andet og mere end færdigheder

Rasmus Nissen

Soft skills er et begreb, som først og fremmest berøres inden for organisationsforskningen.¹ Flere studier konkluderer, at tilstedeværelsen af de rigtige soft skills blandt medarbejderne vil føre til, at organisationen opnår succes.² I forlængelse heraf forsøger mange studier at komme med et bud på, hvilke konkrete soft skills der er de vigtigste. Eksempelvis fremhæver Schultz³ soft skills som kommunikation, kreativitet, kritisk tænkning, konflikthåndtering, empati og samarbejde som vigtige soft skills. Lignende soft skills fremhæves i flere andre studier.⁴

En gennemgang af litteraturen om soft skills viser med stor tydelighed, at det ikke er muligt at finde én universel definition af begrebet. Størstedelen af den akademiske litteratur om soft skills-begrebet fremhæver, at soft skills kan ses som modsætning til begrebet hard skills, som typisk er knyttet til udførelsen af bestemte typer af arbejdsopgaver.⁵ Ved hard skills er der altså tale om de fagfaglige kompetencer inden for et givet område. I modsætning hertil taler Cimatti⁶ om soft skills som alle de kompetencer, der ikke direkte er knyttet til en specifik opgave, men som er nødvendige i enhver stilling, da de primært omhandler relationen til andre mennesker i organisationen. Her rører Cimatti ved noget interessant, som er et omdrejningspunkt for denne rapport: At soft skills i en organisatorisk sammen-

hæng i høj grad handler om relations-skabelse. Dette foldes også ud i denne rapport (særligt i tema 6). Denne forståelse af soft skills peger i retning af, at soft skills er noget universelt, som ikke afhænger af erhverv eller jobtype. Dette er også en pointe hos Wats et al.⁷, der beskriver soft skills som værende overførbare. På trods af forståelsen af soft skills som modsætning til hard skills er der i litteraturen dog også en forståelse af, at ingen af de to kan stå alene. Det er med andre ord medarbejderens evne til at kombinere sine soft skills med sine hard skills, som skaber værdi for virksomheden.⁸

Hard skills vs. soft skills

I forhold til at definere begrebet soft skills synes der dog også at være en vis grad af konsensus om, at begrebet, modsat hard skills, er svært at observere, kvantificere og måle på, da soft skills kan placeres i krydsfeltet mellem intrapersonelle og interpersonelle færdigheder⁹. De akademiske definitioner af soft skills synes ofte at kombinere en række begreber, som er forskellige om end tæt forbundne. Schultz¹⁰ ser eksempelvis soft skills som en blanding af personlige kvaliteter (dvs. personlighed) og interpersonelle kompetencer, mens Vasanthakurami¹¹ ser soft skills som en blanding af personlige egenskaber, vaner og holdninger. Et tredje eksempel på en definition er Moss og Tilly¹², der definerer soft skills som

færdigheder, evner og karaktertræk, som relaterer sig til personlighed, holdninger og adfærd¹³. Denne definition blev også den definition, vi har brugt i dette projekt (jvf. tema 5). Men hvis vi skal opsummere, handler soft skills om de intra- og interpersonelle kompetencer, som kommer til udtryk gennem en række forskellige menneskelige fænomener, og som gør en person i stand til at skabe relationer i en organisatorisk kontekst.

Et uddannelsesperspektiv

Noget forskning fokuserer specifikt på medarbejdere inden for hotel- og restauranterhvervet og konkluderer ikke overraskende, at relevante færdigheder er en god blanding af hard og soft skills.¹⁴ Dette er ikke så overraskende, da det at levere en service ofte indebærer en høj grad af menneskelig interaktion mellem medarbejderen og kunden/gæsten. Ifølge Kandampully et al.¹⁵ stiller disse møder mellem medarbejderen og kunden/gæsten en række krav til medarbejderens færdigheder, eksempelvis at medarbejderen kan agere omsorgsfuldt og møde gæsten med varme med henblik på at kunne etablere en emotionel relation til gæsten. At være i stand til dette forudsætter tilstedeværelsen af bestemte soft skills. En lignende pointe er konklusionen i et tidligere forskningsprojekt foretaget på Cphbusiness omhandlende professionelt værtskab i danske servicevirksomheder.¹⁶ I tema 7 i denne rapport vil vi relatere resultaterne fra værtskabsprojektet til

resultaterne fra denne undersøgelse i forhold til soft skills. En del af forskningen inden for hotel- og restaurantområdet skelner desuden mellem faglært og ufaglært arbejde¹⁷, hvilket er relevant særligt inden for hotel- og restaurantbrancherne, hvor mange ufaglærte også har jobs.

I forlængelse heraf har en del studier et uddannelsesperspektiv. Flere studier konkluderer, at soft skills er færdigheder, som kan læres¹⁸. At soft skills er færdigheder, som i mange tilfælde kan læres og trænes, giver mening, når man ser på soft skills som eksempelvis kommunikation, kreativitet, problemløsning og samarbejde. Dog er der også i mange studier et fokus på, at mange virksomheder ansætter baseret på en vurdering af ansøgernes aktuelle soft skills. Eksempelvis er det en hyppigt anvendt frase, at det i mange tilfælde er en jobansøgers hard skills, som får ansøgeren til selve jobsamtalen, men at det er ansøgerens soft skills, som i sidste ende gør, at ansøgeren får jobbet og siden hen beholder det.¹⁹ Soft skills er med andre ord med til at øge den enkeltes *employability*.²⁰ Ifølge Wats og Wats²¹ ansætter virksomheder personer, som er troværdige, er i stand til at lede sig selv og er villige til at lære nyt. Dette viser, at virksomheder fokuserer på soft skills i forbindelse med rekruttering, og at en stærk soft skills-profil kan være afgørende for den enkelte for at få succes på arbejdsmarkedet. ◆

KILDER

- | | | |
|--|--|--|
| 1 Cimatti (2016) | 8 Wats et al. (2009). | 16 Kandampully et al. (2014). |
| 2 Cimatti (2016); Dana et al. (2011); Lok et al. (2021). | 9 Cimatti (2016). | 17 Vejgaard & Nissen (2022). |
| 4 Schultz (2008). | 10 Kechagias (2011); Laker & Powell (2011); Ibrahim et al. (2017). | 18 Partington (2017); Riley (2011); Solomon (2018). |
| 5 Chute (2012); Dean & East (2019); Ibrahim et al. (2017); Pandey & Shukla (2020). | 11 Schultz (2008). | 19 Deshpande & Munshi (2020); Ibrahim et al. (2017); Kechagias (2011). |
| 6 Chakraborty (2021). | 12 Vasanthakurami (2019). | 20 Cimatti (2016); Rockwood (2021). |
| 7 Cimatti (2016). | 13 Moss & Tilly (1996). | 21 Andrews & Higson (2008). Wats & Wats (2009). |
| | 14 Moss & Tilly (1996), s. 253. | |
| | 15 Bharwani & Jauhari (2013); Gulubovskaya et al. (2017). | |



”... så selvfølgelig skal du kunne noget ud over soft skills – men jeg vil stadig stå på mål for, at soft skills er de vigtigste.”

”Så vores soft skills vægtning; den er vældig høj inde hos os: jeg er lige ved at sige, at den er 80-20.”

”Hvis man har to personer, der kan det samme i hard skills, så bliver det soft skills, der bliver afgørende for at vælge den rigtige kandidat.”

”Jeg går mere på kompromis med hard skills.”

Citater fra interviews

Hvad siger jobannoncerne?

Arbejdsgiverne efterspørger soft skills

Henrik Vejlgaard

De første indsigter om betydningen af soft skills på det danske arbejdsmarked fik vi via IBMs supercomputer Watson. I forbindelse med et samarbejde mellem Cphbusiness og IBM om at afdække kompetencebeskrivelser i jobannoncer, med det formål at forstå erhvervslivets efterspørgsel efter konkrete færdigheder, blev der udviklet et værktøj, som kan analysere jobopslag (se tekstboks 2).

I første omgang blev jobopslag inden for salg og markedsføring analyseret. I den første analyse blev 741 jobopslag analyseret, og analysen viste, at det med denne metode er muligt at identificere konkrete kompetencer, viden og færdigheder i jobopslag. Det viste sig, at i 80% af jobopslagene, som IBMs supercomputer Watson analyserede, var der referencer til soft skills.¹

Analysen viste, hvilke soft skills som ofte nævnes i forbindelse med konkrete jobopslag inden for salg og markedsføring. Dette sker typisk i en sektion i jobopslaget med overskriften ”Om dig”, hvor virksomhederne beskriver den uddannelse, viden, de kompetencer og den erfaring, som den ideelle kandidat har.

BOKS 1. Watson – IBMs supercomputer

Watson er navnet på IBMs supercomputer, opkaldt efter IBMs grundlægger, Thomas J. Watson. Supercomputeren kombinerer kunstig intelligens (AI) og sofistikeret software, der kan analysere store mængder data, når man stiller konkrete spørgsmål til computeren. Ifølge IBM bruges Watson til at hjælpe virksomheder og organisationer med at lave prognoser, automatisere komplekse processer og optimere de ansattes tid. Watson har været brugt til mere end 30.000 forskellige projekter på globalt plan.

Kilde: ibm.com

Første Watson-rapport

I Watson-projektet er uddannelsesforskeren Charles Fadel og de såkaldte OECD-dannelseselementer vigtige referencer.² I den første rapport fra Watson-projektet blev seks konkrete karakteregenskaber omdrejningspunktet for at forstå soft skills, nemlig følgende: mindfulness, nysgerrighed, mod, resiliens, etik og lederskab. Ved hjælp af kategorisering og tolkning af konkrete ord i jobopslagene kunne det konkluderes, at disse karakteregenskaber blev refereret i jobopslagene. I hvor høj grad de blev refereret, kan ses i Tabel 1.

Det fremgår af Tabel 1, at flest jobannoncer refererer til det dannelseselement, der

Dannelseselement	%	Hyppigste ord der reflekterer det pågældende dannelseselement ifølge undersøgelsens egen fortolkning
Mindfulness	74%	Udvikling, glæde, indsigt, tilstedeværelse, vision
Lederskab	59%	Fokus, organisation, engagement, inspiration
Resiliens	35%	Indsats, fleksibilitet, feedback, omhu
Nysgerrighed	25%	Passion, initiativ, innovation, nysgerrighed, motivation
Mod	23%	Mod, energi, humor
Etik	17%	Loyalitet, respekt, venlighed, dyd

Tabel 1. Relativ reference til 6 dannelseselementer. N = 741. (Bergfors, 2020).

er samlet under begrebet mindfulness. Herefter kommer referencer til dannelseselementerne lederskab, efterfulgt af resiliens, nysgerrighed, mod og etik.

Rent kvalitativt har vi noteret, at der i jobopslag i undersøgelsen blev refereret til engagement, fleksibilitet og humor – tre eksempler på soft skills som vores respondenter også refererer til (jvf. tema 5).

I en særkørsel gennemført specifikt for vores projekt bad vi projektgruppen bag Watson-projektet om at få Watson til at analysere de kompetencer, som der refereres til i jobopslag indrykket af hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Da denne analyse blev gennemført, havde Watson identificeret 92.579 jobopslag i de nævnte erhverv, dækkende perioden september 2019 – februar 2022. Resultatet af analysen kan ses i Figur 1.

Figur 1 er en spindelvævs gengivelse af de hyppigst anvendte ord i jobopslag, der søger personale i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene, i forhold til ønsker/krav til ansøgernes personlige egenskaber. Jo større skrifttype et ord er gengivet med, jo flere jobopslag indeholder dette ord. Stregerne mellem ord-rektanglerne viser sammenhæng mellem begreberne.

Jo kraftigere farve, jo stærkere sammenhæng. Når vi tolker på korrelationerne imellem de mest markante soft skills i Figur 1, ser vi, at følgende egenskaber understøtter hinanden:

Engageret ▶ gå på mod ▶ ansvarlig

Ansvarlig ▶ hjælpsomhed ▶ initiativ ▶ lederskab

Effektiv ▶ resultatorienteret ▶ motiveret

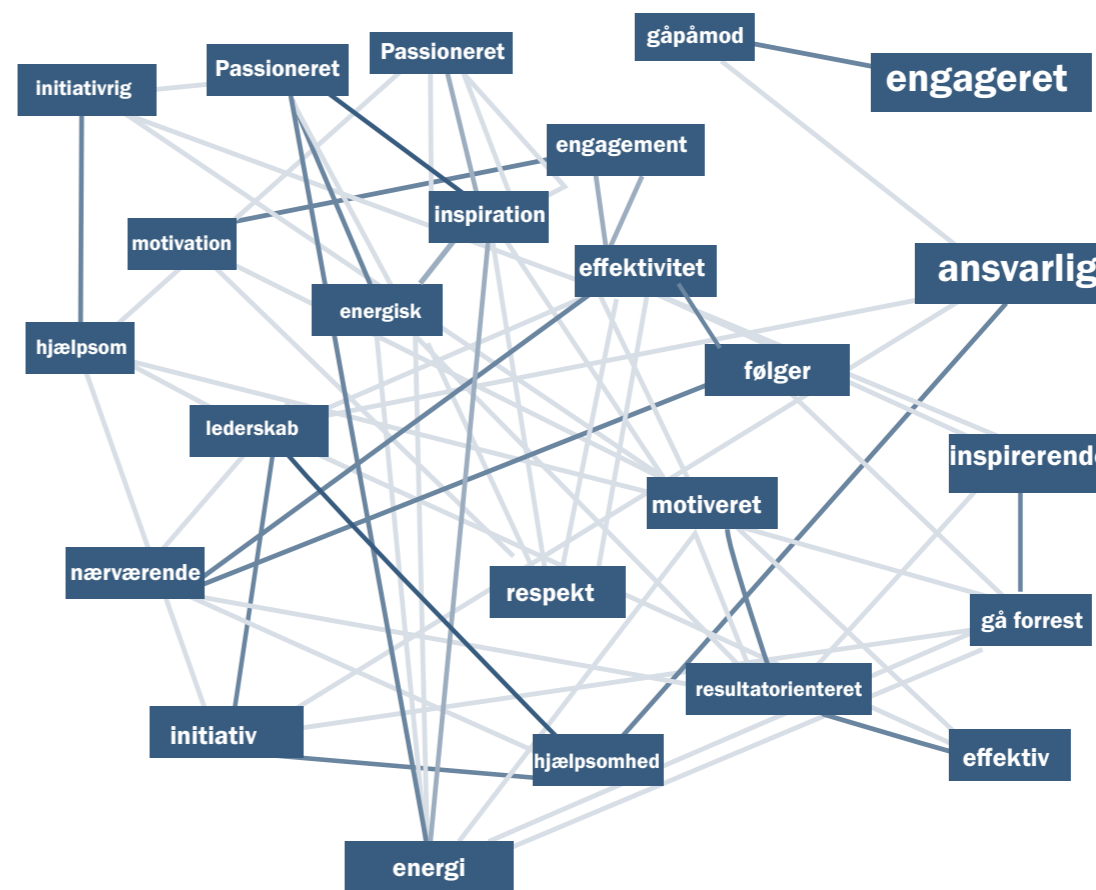
Energi ▶ nysgerrighed ▶ inspiration ▶ energisk ▶ passion

Nærværende ▶ effektiv

Motivation ▶ engagement

Initiativ ▶ hjælpsom

Alle disse sammenhænge mellem begreber er udtryk for, hvordan soft skills udleveres i det givne erhverv, og hvad erhvervene forventer. Sammenlignet med andre erhverv går begreber som gå-på-mod, hjælpsomhed og initiativ tydeligere igennem. Der er tale om meget operationelle og konkrete soft skills, der udleveres gennem handling og aktivitet.



Figur 1. Hyppigst anvendte ord i jobopslag, der søger personale i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene, i forhold til ønsker/krav til ansøgernes personlige egenskaber. Baseret på 92.579 jobopslag. Watson særkørsel 2022.

Engagement i top

Vi har noteret os, at de to ord, der hyppigst går igen i opslagene, er *engageret* og *ansvarlig*. Det er to eksempler på soft skills, som vores respondenter også refererer til (hvoraf *ansvarlig* er på Top-3-listen over de soft skills, respondenterne hyppigst nævnte (jvf. tema 3)). Når *engageret* og *engagement* ses under ét, må *engageret/engagement* blive betragtet som den mest efterspurgte soft skill ifølge jobopslagene.

Man kan tolke dette på flere måder. Én tolkning kan handle om, at i jobs med skæve arbejdstider og løn i den lave ende er det engagementet, der motiverer de ansatte fx i hotel- og restauranterhvervene. Hvis man ikke brænder for sit arbejde, holder man måske ikke så længe i de erhverv, og så er der derfor ingen pointe

for arbejdsgiveren i at skulle have en person uden engagement for erhvervet til ansættelsessamtale.

Analyserne antyder, at der er ligheder og forskelle i de soft skills, der refereres til, på tværs af erhverv. I både analysen af jobopslag inden for salg og markedsføring og analysen af jobopslag inden for hotel- og restauranterhvervet nævnes lederskab som en central soft skill. I jobopslagene fra hotel-, restaurant- og turismeerhvervene nævnes humor ikke. Når man er ansat i disse erhverv, og ens arbejde er at interagere med gæster, som man typisk aldrig har set før, og som kan have meget forskellige kulturelle baggrunde, er det andre soft skills end humor, der er vigtige – en stærk humoristisk sans kan måske endda være et problem i den sammenhæng! ♦

BOKS 2. Data som nøgle til udvikling af uddannelser

I 2016 fik en gruppe undervisere på Cphbusiness den idé at analysere jobannoncer for at se, hvilke kompetencer aftagerne af dimittenderne på Cphbusiness' uddannelser lægger vægt på – i hvert fald når de laver jobopslag. Dette blev i de følgende år til et stort forsknings- og udviklingsprojekt på Cphbusiness.

Undervisergruppen indgik samarbejde med en række af de største jobsites, der *crawler* nettet for at finde jobopslag. I dette tilfælde jobopslag for danske virksomheder i Danmark, men jobopslag på både dansk og engelsk. Gruppen indledte et samarbejde med IBM om at få IBMs supercomputer til at analysere

dataene. I 2021 havde Watson analyseret 600.000+ jobannoncer.

Konkret er følgende værktøjer, ud over Watson, brugt til Cphbusiness-analysen: Tekstanalyse, POS (Part of speech tagging), semantisk analyse, NLP (natural language processen), annotations/algoritmer, machine learning, deep learning, AI (artificial intelligence).

Tanken med projektet er at spotte trends på arbejdsmarkedet og få input til udvikling af uddannelserne på Cphbusiness og andre uddannelsesinstitutioner.

Kilde: eaviden.dk



”At være engageret” er den mest efterspurgte soft skill ifølge jobopslagene i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene.

KILDER

1. Per Bergfors: ”Afdækning af kompetencer fra jobannoncer med det formål at forstå erhvervslivets efterspørgsel efter færdigheder og kompetencer”. Kapitel i rapporten *Forsøg med uddannelsesdigitalisering og uddannelsesformater: Erfaringer fra den digitale frontlinje i erhvervsakademisektoren*. Digital rapport, København 2020. ISBN: 978-87-7209-369-7. Samt særkørsel gennemført 2021.

2. Bialik, M., Bogan, M., Fadel, C. & Horvathova, M. (2015): *Character Education for the 21st Century: What Should Students Learn?* Center for Curriculum Redesign.



Et klart mønster

Vigtige soft skills i udvalgte erhverv

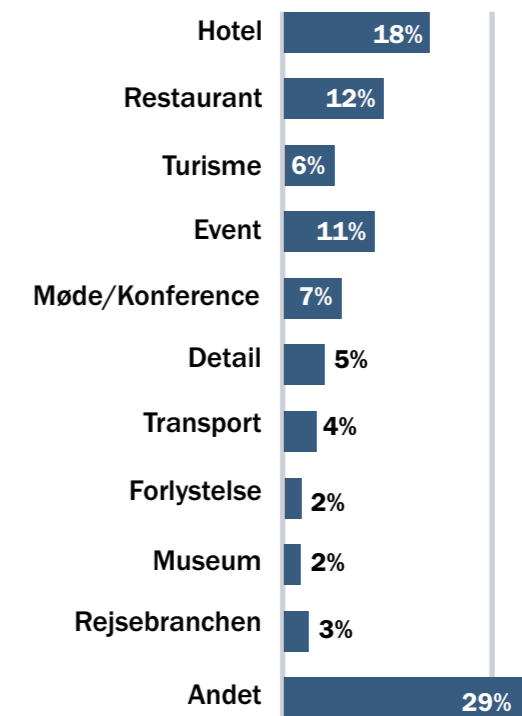
Rasmus Nissen

Et af dette projekts overordnede formål har været at undersøge, hvilke soft skills der bliver fremhævet som de vigtigste af de erhverv, som Cphbusiness bl.a. uddanner serviceøkonomer til. For at kunne besvare dette spørgsmål gennemførte vi en spørgeskemaundersøgelse i efteråret 2021 (metode og dataindsamling er beskrevet i bilag 3).

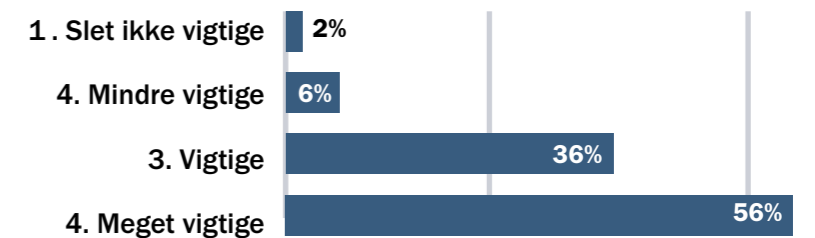
Figur 1 giver et overblik over, hvilke erhverv vores respondenter kommer fra. Vi havde fokus på hotel-, restaurant- og turismeerhvervene, men der var også en stor gruppe af respondenter, som ikke mente, at deres virksomhed tilhørte en af de erhverv, som vi havde defineret i spørgeskemaet (kategorien "Andet" nedenfor).

Inden vi spurgte til specifikke soft skills, spurgte vi respondenterne om betydningen af soft skills på deres arbejde generelt set. Her svarede hele 92 % af respondenterne, at soft skills enten er *vigtige* (36 %) eller *meget vigtige* (56 %) i deres arbejde.

Der er altså en klar opfattelse af, at soft skills har en stor betydning i de erhverv, som respondenterne arbejder i. Efterfølgende bad vi respondenterne om at tage stilling til, hvilke specifikke soft skills der er de vigtigste i deres arbejde. Vi havde som sagt på forhånd defineret en



Figur 1. Erhverv, som respondenterne, arbejder i. N = 137.



Figur 2. Hvor vigtige er soft skills i respondentens arbejde? N = 137.

række soft skills på baggrund af den dataindsamling, vi lavede med vores studerende forud for spørgeskemaundersøgelsen (jvf. bilag 2).

Respondenterne kunne vælge 3-5 soft skills fra denne liste, og de fik derudover mulighed for selv at angive soft skills, som ikke fremgik af listen. Når man ser på, hvilke soft skills der, uafhængigt af erhverv, bliver nævnt som de vigtigste, så er de tre hyppigst valgte soft skills kommunikation, samarbejde og ansvarlighed (jvf. Tabel 1).

Top 3 soft skill

1	Kommunikation	69%
2.	Samarbejde	58%
3	Ansvarlighed	52%

Tabel 1. Top-3 soft skills på tværs af erhverv N = 137

Graver man et spadestik dybere og ser på, hvilke soft skills, der fremhæves i de enkelte erhverv, får man et mere nuanceret billede. Hvis vi eksempelvis tager hotelervet, som er det erhverv, hvor flest respondenter kom fra (ud af de erhverv vi på forhånd havde defineret), så ses det, at tålmodighed er angivet som den vigtigste soft skill. Det betyder ikke, at de tre brancheafhængige soft skills nævnt ovenfor ikke også er vigtige i hotelervet. Kommunikation, eksempelvis, er jo afgørende for at kunne skabe gode gæsterelationer, og derfor vil en dygtig receptionist også være god til at kommunikere. Men det betyder, at tålmodighed vægtes endnu højere blandt vores respondenter. At det lige præcis er tålmodighed, som bliver fremhævet, giver mening. Til at illustrere dette kan man se på en receptionists arbejde, som typisk indebærer meget gæstekontakt. Når man som receptionist står ansigt til ansigt med en gæst, er en af receptionistens

fornemmeste opgaver at kunne afkode gæstens behov, som ofte er usagte¹. Fra forskningen ved vi, at der ikke er to gæster som er ens². Derfor kræver det en god portion tålmodighed, når man som receptionist hele tiden skal forholde sig til forskellige gæster og disses forskellige behov.

Ser man på restaurationserhvervet, hvor næstflest respondenter kom fra, tegner der sig et billede af nogle andre centrale soft skills. Her er det situationsfornemmelse, som flest nævner som den vigtigste soft skill. Igen betyder det ikke, at de tre soft skills, som er vægtet højest på tværs af erhverv, ikke også er vigtige i restaurationserhvervet. Eksempelvis er samarbejdet mellem køkkenet og tjeneren afgørende for at kunne skabe en vellykket aften for restaurantens gæster og give dem en god oplevelse. Men det betyder, at flest i dette erhverv har nævnt situationsfornemmelse som den vigtigste soft skill.

At det lige netop er denne soft skill, som er mest fremtrædende i restaurationserhverv, handler først og fremmest om, at man som tjener skal være i stand til at afkode den enkelte gæsts behov og forventninger, da det er en af de vigtigste egenskaber i rollen som vært. Det at alle gæster er forskellige stiller altså krav til, at man om tjener/vært³ kan tilpasse dig situationen og det, som den kræver af dig.

I det tredjestørste erhverv eventerhvervet, er det igen nogle helt nye soft skills, som bliver vægtet som vigtigst. Her er topscoreren kreativitet. Når man ser på eventerhvervet, og hvad der karakteriserer den, så er denne soft skill meningsfuld. Det at lave events handler om at kunne idéudvikle og deltage i kreative processer med henblik på at finde på nye og spændende eventkoncepter, som tilfreds-

Kommunikation, samarbejde og ansvarlighed er brancheuafhængige soft skills, som er vigtige stort set alle steder.



stiller kundens behov. Samtidig kræver det at planlægge og afholde events, at man kan træffe hurtige beslutninger og reagere på uforudsete ting, så eventen kan gennemføres efter planen.

Andre erhverv

Slutteligt skal det nævnes, at vi har en kategori benævnt "Andet", hvor 29 % af vores respondenter kom fra. Som nævnt i Bilag 3 er det normalt, at der i en spørgeskemaundersøgelse som denne, er det man kalder overdækning; altså at der er respondenter, som har svaret, men som egentlig ikke var berettiget til at deltage i undersøgelsen baseret på de opstillede inklusionskriterier.

Ser man nærmere på stillingsbetegnelserne for respondenterne i denne "Andet" kategori, tegner der sig et ret broget billede. Eksempelvis er der HR-direktører, administrerende direktører, salgskonsulenter, selvstændige og undervisere blandt respondenterne for blot at nævne nogle eksempler. I denne kategori, som i en vis grad repræsenterer et niveau over mellemniveauet, er den vigtigste soft skill kritisk tankegang. Det handler altså om evnen til at kunne tænke selvstændigt og om evnen til at kunne løse komplekse problemstillinger.

Men også om at turde stille spørgsmål og udfordre hinanden på arbejdspladsen. Dette passer måske særligt godt på dette niveau og i en dansk kontekst, hvor vi i mange erhverv ser en inkluderende og demokratisk ledelsesstil, hvor den enkelte medarbejders holdning er værdsat, og hvor det mange steder er almindeligt og accepteret, at man som medarbejder kan stille kritiske spørgsmål til sin overordnede.

KILDER

1. Vejlgård & Nissen (2022).
2. Vejlgård, Simonsen & Nissen (2021).
3. Vejlgård, Simonsen & Nissen (2021)

Ovenstående har været et forsøg på at fremhæve, hvilke soft skills der er mest fremtrædende i bestemte erhverv. Tabel 2 giver et overblik over de vigtigste soft skill i udvalgte erhverv.

Erhverv	Vigtigste soft skill
Hotel	Tålmodighed
Restaurant	Situationsfornemmelse
Event	Kreativitet
Andre erhverv	Kritisk tankegang

Tabel 2. Vigtigste soft skill i udvalgte erhverv.

At det er forskellige soft skills, som bliver fremhævet i forskellige erhverv, betyder ikke, at der ikke også er fællestræk på tværs af erhverv. Eksempelvis bliver kommunikation, samarbejde og ansvarlighed nævnt så hyppigt, at det kan give mening at tale om nogle brancheuafhængige soft skills, altså nogle generelle soft skills som er vigtige i alle erhverv, der indgår i denne undersøgelse.

Det skal igen understreges, at disse generelle soft skills også scorer højt i de ovenfor nævnte erhverv, dog er de ikke topscorere. I stedet for kan ovenstående resultater indikere, at enkelte soft skills knytter sig til specifikke erhverv, og at bestemte soft skills er tæt kædet sammen med udførelsen af specifikke arbejdsopgaver i et givent erhverv. Eksempelvis kreativitet i eventerhvervet som vist ovenfor. Her tyder noget på, at man kan tale om nogle mere branchespecifikke soft skills. Dette vil dog skulle undersøges nærmere, førend man kan konkludere dette endegyldigt. ♦

Kommunikation, samarbejde, ansvarlighed

Top-3 soft skills

Anne Vesterborg Andersen

Vores spørgeskemaundersøgelse var der tre soft skills, der af vores respondenter hyppigst blev nævnt som vigtige soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene: kommunikation, samarbejde og ansvarlighed. Derfor havde vi et særligt fokus på disse soft skills i de efterfølgende kvalitative undersøgelser. Vores interviews og fokusgrupper understregede fundene fra spørgeskemaundersøgelsen, nemlig at kommunikation, samarbejde og ansvarlighed anses som tre helt centrale soft skills, når man arbejder inden for hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. I dette tema søger vi med afsæt i citater fra interviews og fokus-grupper at få en dybere forståelse af disse tre soft skills.

Kommunikation

Kommunikation kan bredt defineres som en "udveksling af informationer, budskaber og meddelelser"¹. Der kan argumenteres for, at kommunikation blandt andet kan opfattes som en færdighed, dvs. noget der kan læres. Kommunikation er således et fag med mange værktøjer, som kan læres, udvikles og finpudses.

Kommunikation kan anses som et meget bredt og kontekstafhængigt begreb, hvor med begrebet er "... defined, used and understood in different ways by people in different walks of life"². Dette kommer til udtryk i både den kvantitative og kvalitative dataindsamling, hvor kommunikation som færdighed italesættes ud fra forskellige kontekster – verbal, non-verbal, skriftlig, intern, ekstern, mellem medarbejder og

gæst, mellem kolleger, fra leder til medarbejder. Erhvervene i fokus i soft skills projektet har service og værtskab som omdrejningspunkt for deres værdiskabelse, og kommunikation – i en eller anden form – er altid inkluderet. Det er således ikke overraskende, at de kommunikations-mæssige færdigheder nævnes på tværs af informanter og respondenter.

Evnen til at kommunikere med gæster fremhæves flere gange som en central soft skill, herunder i relation til at yde et værtskab. En informant udtrykker det således; "Så har [man] også en rolle i at kunne tale til alle mennesker, og så samtidig bevare den der professionalisme, der forventes af en host eller en vært." Kommunikation er dermed en væsentlig færdighed med henblik på at kunne skabe relationer til forskellige gæster og udøve et professionelt værtskab.

Ud fra den kvalitative empiri er det tydeligt, at de kommunikative soft skills i særlig grad italesættes ud fra evnen til at kommunikere med alle på tværs af alder, køn og kultur. En informant udtrykker det således "De skal kunne finde ud af at kommunikere med alle, både glade og sure og ung og gammel, og at være imødekommende". En anden informant uddyber "Men det er klart man skal ha' visse sociale kompetencer, fordi du skal eller dit job er at smalltalke en stor procentdel af dagen. Og det er at kunne snakke med mennesker fra hele verdenen, alle aldre,

alle køn, alle ...uden at være fordomsfuld eller dømmende". Det er ud fra projektets fokus på hotel-, restaurant- og turisme-erhvervene ikke overraskende, at det er de sociale og interkulturelle elementer i kommunikation, der fremhæves på tværs af informanter og respondenter. Erhvervene er netop kendetegnet ved serviceleverancer og værtskab i en omskiftelig og tværkulturel kontekst, hvorfor interkulturelle kommunikative kompetencer spiller en helt central rolle.

Skriftlig kommunikation bliver i projektet afdækket i relation til rekruttering og den skriftlige ansøgning – det prioriteres, at en ansøger er i stand til at kommunikere klart og tydeligt. En informant udtrykker "Det her med, at det ser pænt og ordentligt ud", og uddyber "det jeg kigger på er, hvad har de skrevet i deres ansøgning. Er den kort, er den præcis". Skriftlig kommunikation kan således også anses som en markør for ansøgers øvrige soft skills, herunder ordentlighed og ansvarlighed.

Samarbejde

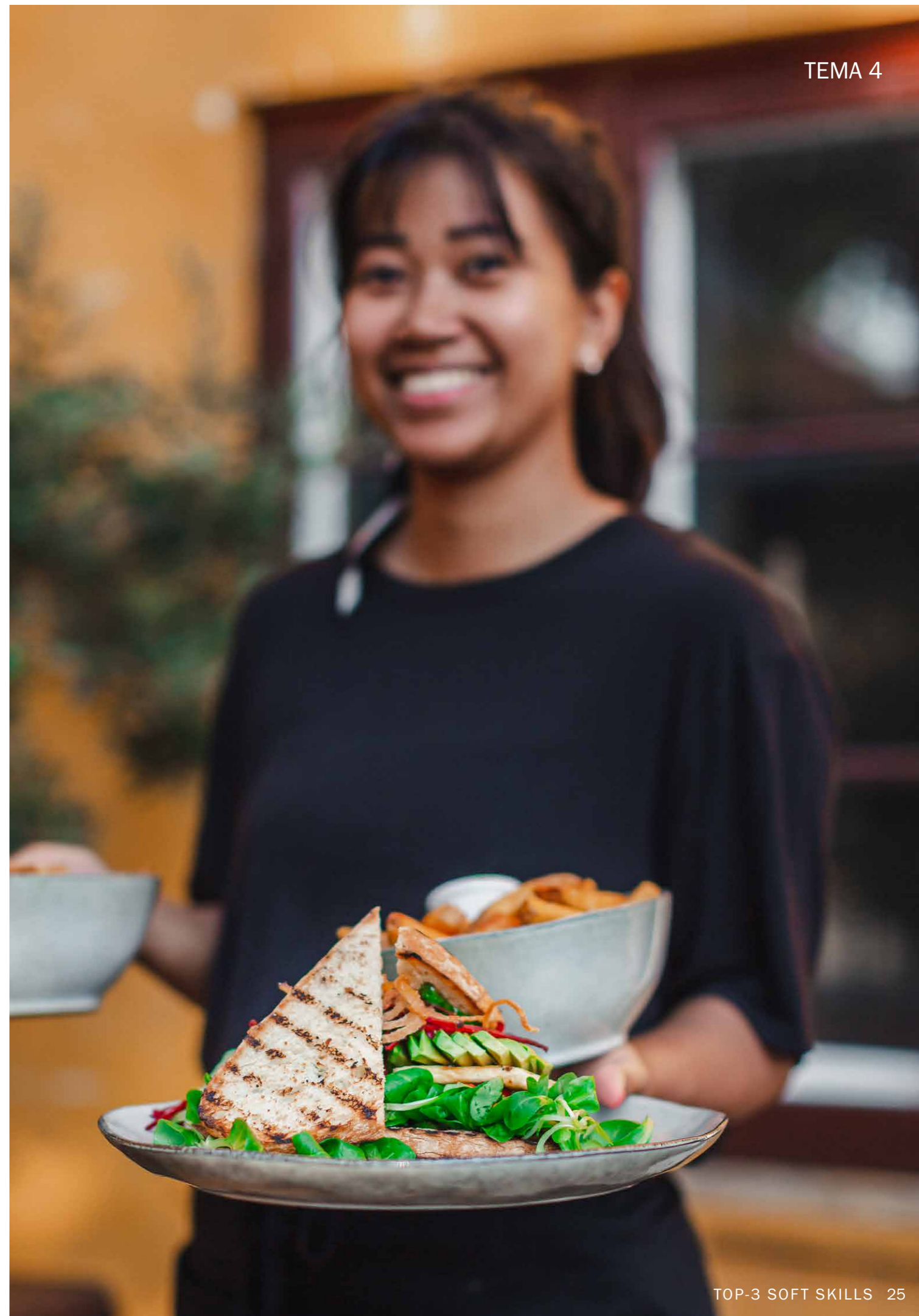
Samarbejde kan defineres som en indsats, hvor man arbejder sammen med andre personer mod et fælles mål³. Begrebet samarbejde har også i sig selv flere betydninger, herunder en differentiering mellem Kooperation og Kollaboration. Ved Kooperation forstås "et samarbejde, hvor en arbejdsopgave inddeles i mindre delopgaver, som uddelegeres til deltagerne, der arbejder på dem uafhængigt af hinanden"³. Det medfører, at medarbejderne her arbejder med uafhængige og forskellige målsætninger, og det derfor ikke er afgørende for medarbejderne at vide, hvad de andre beskæftiger sig med. Den samlede opgave er dermed løst, når medarbejderne har afsluttet hver deres delopgaver³. I modsætning hertil kan Kollaboration forstås som "et samarbejde, hvor deltagerne er fælles om at løse en

arbejdsopgave"³. Her arbejder medarbejderne sammen mod et fælles mål, er indbyrdes afhængige og indgår i et fællesskab – de gennemgår de samme processer, hvormed alle i princippet ved det samme. Centralt er, at medarbejderne her har en fælles opfattelse af den konkrete arbejdsopgave³.

Blandt vores informanter var der særligt fokus på vigtigheden af et kollaborativt samarbejde, hvor medarbejderne har fokus på et fælles mål gennem en fælles opgave. En informant udtrykker det således, "Det er jo virkelig noget af det vigtigste. Samarbejde igen, derfor er det så vigtigt at få de rigtige mennesker ind. Det er bare nemmere at arbejde sammen med folk, hvor man også har en form for tillid og relation til hinanden. Så bærer man langt mere over med hinanden, og man viser forståelse".

I de kvalitative data uddybes, at der knytter sig evner til det at kunne samarbejde. En informant udtrykker således "Det har igen noget med soft skills at gøre, og der kan jeg jo se sort på hvidt, at vi har med en type at gøre, der kan håndtere mange bolde i luften, som kan indgå i et samarbejde med nogle andre og som kan leve i den verden som bare er hospitality, som er lidt svært at lære fra sig". I forhold til undersøgelsens fokus på hotel-, restaurant- og turisme-erhvervene er det ikke overraskende, at samarbejde kobles til værtskab.

På tværs af kvantitative og kvalitative data skinner det tydeligt igennem, at samarbejde er en soft skill, der kommer til udtryk gennem adfærd. En informant udtrykker således "Empati, kundeforståelse, hvad hedder det ... forståelse for at man er med i et fællesskab. Samarbejde, altså der hermed at du har en forståelse for, hvad den gæst, du har



foran dig, er for en type, hvad har den gæst behov for, hvad skal der til for at skabe den her WOW-oplevelse der gør, at man skiller sig lidt mere ud fra mængden”.

Den kollaborative forståelse af samarbejde er fremherskende, dvs. man udviser en samarbejdende adfærd som en gruppe eller et fællesskab, der arbejder mod et fælles mål i form af en WOW-oplevelse for gæsten.

Samtidig bliver særligt værdier fremhævet i relation til samarbejde – både i forhold til vigtigheden af at have de rette værdier og skadevirkning ved ikke at have dem. En informant italesætter; ”Så vil vi gerne være en arbejdsplads, hvor fokus er på de menneskelige værdier, den personlige udvikling, hvor alle udviser respekt for hinanden og det arbejde, der bliver gjort.” Her fremhæves respekten for fællesskabet og for det fælles arbejde, der kan være såvel kooperativt som kollaborativt. Denne forståelse uddybes af en anden informant med dette udsagn: ”Hvis du ikke kan klikke ind i et team eller finde din plads i hierarkiet, eller du ikke har respekt for dine kollegaer, du har måske et andet moralsæt, du synes ikke det er vigtigt, det virksomheden synes er vigtigt, eller hvis dine kollegaer gerne vil have fri, så er du måske din egen – du gider ikke hjælpe dem, men du vil gerne have hjælp, når du selv skal have fri, det er en masse interne ting, som jeg bare definerer som værdier og mindset, men du er nødt til at have gode værdier og moralsæt som passer ind og du kan indgå i et team.”

Fundene er ikke overraskende i et projekt med fokus på hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Serviceværdikæden understøtter, at tilfredse og velmotiverede medarbejdere er afgørende for at kunne levere en god gæsteoplevelse, og der er samarbejdet blandt medarbejderne en

væsentlig parameter. Udtryk af en informant på denne måde ”Det er vigtigt i forhold til at teamet fungerer. Det betyder noget for holdånd og for den samlede levering i sidste ende.”

Vigtigheden af teamsammensætning og samarbejde italesættes på tværs af de kvalitative data. Det er en indsats, der kræver omtanke og ressourcer, og som prioriteres i ledelseslaget. En anden informant siger således ”Hvis vi bygger et team, hvor vi er smilende, udadvendte og positive og interesserer os for hinanden, og der så kommer en ind, som har et helt anden mindset og helt anden kultur og slet ikke kan se værdien i at sige ’godmorgen’, så har det sindssygt negativ indflydelse på resten af holdet.”

Ansvarlighed

Ansvarlighed kan defineres som at være bevidst om sit ansvar og handle i overensstemmelse dermed¹. Ansvarlighed kan *blandt andet* betragtes som en personlig egenskab. Man kan samtidig argumentere for, at ansvarlighed ikke kan ”gro i et tomrum. Det opstår i en situation, hvor andre mennesker forventer, at vi udfører en bestemt handling på en bestemt måde, og inden for et bestemt tidsrum!⁴. Dvs. ansvarlighed drejer sig også om adfærd. Det blev tidligere i dette tema nævnt i forbindelse med den skriftlige ansøgning, nemlig at en klar og tydelig kommunikation ses som markør for ordentlighed og ansvarlighed.

En informant giver netop udtryk for, at ansvarlighed kan dreje om en personlig egenskab: ”Altså, hvis man ikke personlighedsmæssigt passer herind til, hvis man ikke kan forstå den måde, vi arbejder på med tillid og dedikation og sådan nogle ting, så skal man ikke være hos os”. En anden informant uddyber synspunktet således, ”Vi er ude efter nogle, der bare

har plantet fødderne solidt på jorden og kan stå inde for sig selv og hviler i sig selv. Det er meget vigtigt, og lige præcis det med at hvile i sig selv, det er det jeg synes, kunderne kan mærke. Man må ikke fremstå eller lade som om man ved noget, man ikke ved noget om, det er ok at fejle.” Det at være autentisk, hvile i sig selv og kunne stå inde for sig selv er markører for ansvarlighed.

De kvalitative data bidrager med indsigt i, hvordan ansvarlighed kommer til udtryk i form af en konkret adfærd og særligt i forhold til teamsamarbejde. En informant beskriver det således: ”At man skal deltage i hele teamet og være med til at give plads, og så bidrager man også med at give plads til resten af holdet, så alle har mulighed for at være den bedste udgave af sig selv. Tager ansvar for sin egen måde at være på, og det man selv bidrager med.”

Ansvarlighed italesættes som en konkret adfærd, der faciliterer, at et team fungerer. Teamsamarbejde er helt afgørende i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene.

Samarbejde og ansvarlighed som to væsentlige og komplementære soft skills kommer til udtryk på tværs af udsagn fra informanter og respondenter. En informant udtrykker sig fx således: ”Under at tage ansvar, handler det også rigtigt meget om, hvordan man er med sine kolleger. Tager ansvar for at man har et godt arbejdsmiljø.” Samme forståelse udtrykt af en anden informant således: ”Så er der samarbejdet med kollegerne. Samarbejde på tværs af afdelingerne, respekter dine kolleger og behandl andre – gammel travet. Hold fast i den gode arbejdsmoral”. Ansvarlighed italesættes således i relation til ordentlighed og gode dyder, der kommer til udtryk i form af en ansvarlig adfærd og god arbejdsmoral. ◆

KILDER

1. Sproget.dk.
2. Bhatnagar (2011).
3. Bang & Dalsgaard (2005).
4. Nissen (2018).

Soft skills-diamanten

Fire facetter af soft skills-begrebet

Henrik Vejlgård

Det engelske dobbelt-ord soft skills har – ligesom så mange andre engelske låneord – også vundet indpas i dansk sprogbrug. Vi kan ellers godt sige ”bløde færdigheder” på dansk, men af forskellige grunde gør vi det ikke. En af grundene kan være, at man både på engelsk og dansk kan blive ”snydt”, hvis man tror, at soft skills kun handler om færdigheder. Ifølge den eksisterende forskning handler soft skills nemlig om en række menneskelige fænomener, der er væsensforskellige på en række måder, men som alle er relevante, når vi skal forstå et menneske som en medarbejder. I vores projekt har vi særligt været inspireret af en forskningsartikel af Moss og Tilly,¹ der definerer soft skills som karakteregenskaber, evner og færdigheder, der er koblet til personlighed, holdninger og adfærd. Vi har taget udgangspunkt i denne definition, da den netop rummer kimen til at forstå, at soft skills er andet og mere end færdigheder (jvf. tema 1).

Vi ville bruge Moss og Tillys definition til at kategorisere forskellige soft skills, der var blevet identificeret i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse gennemført blandt ledende medarbejdere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene (jvf. bilag 3) som enten karakteregenskaber, evner eller færdigheder. Men ved stort set alle de konkrete soft skills, der er blevet identificeret i vores undersøgelse, kom vi frem til, at det langt fra er entydigt, om en

konkret soft skill er en karakteregenskab, en evne eller en færdighed. Som eksempel kan man tage ”samarbejde” og spørge, om det at kunne samarbejde er en karakteregenskab, en evne eller en færdighed. Svaret er ikke entydigt.

Dermed har vi en definition, der godt kan give mening som definition, men når man skal eksemplificere den, virker den mindre meningsfuld. Vi kom frem til, at den enkelte konkrete soft skill i de erhverv, vi undersøger, ikke kan presses ned i én af kategorierne i Moss’ & Tillys definition. Vi opfatter de konkrete soft skills – kommunikation, samarbejde, ansvarlighed, humor osv. – som flerdimensionelle begreber, der hver især repræsenterer flere menneskelige fænomener (fx karakteregenskaber, evner, færdigheder). Med andre ord: En konkret soft skill kan altså repræsentere en karakteregenskab, og/eller en evne og/eller en færdighed.

Et samlebegreb

I virkeligheden får man måske den bedste indsigt, hvis man ser på soft skills som et samlebegreb for en række menneskelige fænomener, der omhandler menneskers psykologi, socialpsykologi, kunnen og adfærd. Den engelske oversættelse af samlebegreb – *catch-all term* – beskriver ganske præcist, hvad et samlebegreb gør. Ifølge ordbogen er det typiske for ordet samlebegreb, at det er et begreb, som rummer flere indbyrdes forskellige



retninger med én eller flere ting til fælles². I dette tilfælde er *det fælles* de såkaldt bløde aspekter af en persons profil i en arbejdsmæssig sammenhæng; deraf ordet *soft*. At det så også er *skills*, der er det fælles, er måske mindre oplagt, da færdigheder er et af de underliggende fænomener. Men netop fordi samlebegrebet rummer dobbelt-ordet *soft skill*, er der tilstrækkelig forskel på samlebegrebet *soft skills* og det underliggende begreb *skill/færdighed*, til at *soft skills* kan betragtes som et meningsfuldt samlebegreb. (Det skal bemærkes, at Moss' og Tillys definition er en beskrivelse af indholdet i *soft skills*; der er *ikke* tale om, at se de *soft skills* som et samlebegreb.)

De flerdimensionelle træk

Som nævnt er det kendetegnende for et samlebegreb, at det rummer flere indbyrdes forskellige retninger med én eller flere ting til fælles. Det fælles er blevet fastslået, men det er de indbyrdes forskellige retninger ikke.

Moss og Tilly laver en kobling mellem a) karakteregenskaber, evner og færdigheder og b) personlighed, holdninger og adfærd i deres definition. Personlighed, holdninger og adfærd giver vigtige nuancer til *soft skills* begrebet, men det bliver ikke lettere at kategorisere de konkrete *soft skills*, hvis vi også har personlighed, holdninger og adfærd som ekstra kategorier. Men vi skal måske ikke tænke i at kategorisere, men mere se disse kategorier som træk ved hver enkel *soft skill*. Således bliver hver kategori i Moss' og Tilly's definition et muligt træk ved den enkelte konkrete *soft skill*. En *soft skill* kan således karakteriseres som havende aspekter af en karakteregenskab og/eller en evne og/eller en færdighed. På denne måde kommer *soft skills* – ligesom de enkelte *soft skills* – til at

fremtræde som et flerdimensionelt begreb.

Ved at se på de tre kategorier (karakteregenskaber, evner, færdigheder) plus de ekstra kategorier (personlighed, holdninger og adfærd) i Moss' og Tillys definition har vi seks kategorier, som principielt hver især kan repræsentere ét træk ved hver enkel konkrete *soft skill*.

Da forskerne ikke er enige om, hvordan *soft skills* defineres, kan man spørge, om der kan være flere træk ved hvert enkelt *soft skill* end de ovennævnte seks. Det mener vi, at der kan. Vi blev ledt på sporet af endnu et træk ved at se på oversættelsen af *soft skills* til dansk. I ordbøger kan man *ikke* finde oversættelser af dobbelt-ord som *soft skills*, men det kan man i de digitale oversættelsesværktøjer. Da vi således brugte Google Oversættelsesfunktionen til at oversætte *soft skills* til dansk, viste det sig, at brugerne af denne funktion har angivet "bløde værdier" som den korrekte oversættelse af *soft skills*. Dermed kom begrebet værdier i spil. Den amerikanske socialpsykolog Milton Rokeach fandt i sin forskning, at værdier er et helt centralt begreb i en række menneskelige fænomener.³ Værdier anses som et højere ordens begreb, der har indflydelse på et individs holdning.⁴ Populært sagt er der ikke holdninger, uden at der er en underliggende værdi.

I stedet for at skulle vurdere om noget er en værdi eller holdning, kan man lade både værdier og holdninger indgå som dimensioner ved *soft skills* begrebet, hvilket vi har valgt at gøre. Dermed er der syv kategorier, som kan udgøre træk ved hver enkel konkrete *soft skill*. De syv kategorier, som hver især repræsenterer et menneskeligt fænomen, er kort defineret i Tabel 1.

Menneskeligt fænomen	Definition
Personlighed	Den samlede mængde karakteristiske psykiske egenskaber ved en person.
Karakteregenskab (Karakteregenskab kaldes nogle gange bare for karakter)	Psykisk egenskab der kendetegner en person.
Værdi	Kvalitet eller ideal som vurderes højt af en person.
Holdning	Personlig opfattelse eller vurdering af en bestemt sag eller sammenhæng baseret på en eller flere underliggende værdier.
Færdighed	Tillært evne til at udføre noget praktisk eller intellektuelt.
Evne	Medfødt eller iboende mulighed for at handle, virke eller fungere på en bestemt måde.
Adfærd	Måden et menneske opfører sig på.

Tabel 1. Syv menneskelige fænomener og deres definition.

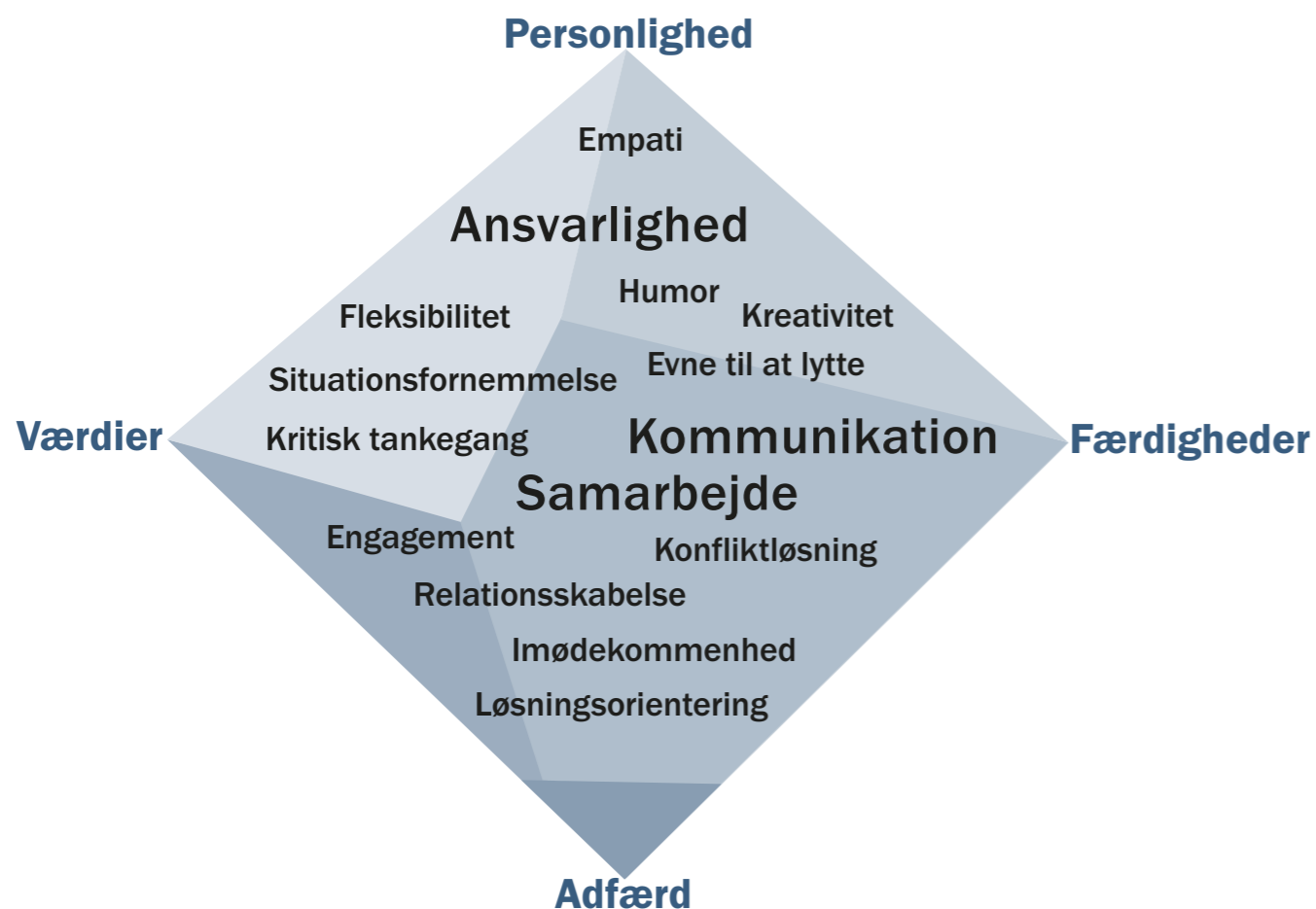
Med udgangspunkt i Tabel 1 viser det sig, at flere af de menneskelige fænomener kan siges at hænge sammen: Karakteregenskab er en delmængde af personligheden. Holdninger er baseret på værdier. Færdighed er også en evne, men i modsætning til evner er den tillært. På den baggrund vil det give mening at gruppere de nævnte fænomener som følger:

- Personlighed/karakteregenskab
- Værdier/holdninger
- Færdigheder/evner
- Adfærd.

Hermed er antallet af kategorier reduceret til fire – ikke fire kategorier, men fire facetter ved *soft skills* begrebet.

Som nævnt betyder facet "træk" eller "detalje" ved noget betraget i forhold til andre træk eller detaljer. Det ligger underforstået i dette, at der er et hele. I dette tilfælde er det hele alle de konkrete *soft skills*. Det kan fx være kommunikation, samarbejde, ansvarlighed, humor osv.

Ligesom man ikke kan placere de konkrete *soft skills* i én kategori, så kan man heller ikke placere de konkrete *soft skills* i én facet. De konkrete *soft skills* er – ligesom selve *soft skills* begrebet – flerdimensionelle. Dette giver en betydelig kompleksitet.



Figur 1. Soft skills-diamanten.

Grafisk model

Når vi står overfor noget komplekst, opstår behovet for at forenkle og for at kunne visualisere kompleksiteten. Her kan konceptuelle og grafiske modeller være relevante; i dette tilfælde en grafisk model med fire hjørner – et til hvert af de fire facetter.

Tanken om at kunne placere de fire facetter i hvert sit hjørne i en grafisk figur gav anledning til visse overvejelser: Man kan finde videnskabelige data om, at de menneskelige fænomener, vi har fokus på, ikke er sideordnede. Fx anses personligheden som funderende i den menneskelige konstitution. Vi ved, at personlighed er noget af det mest grundlæggende i et menneske, noget der

kommer før værdier, før færdigheder og før adfærd.⁵ Derfor måtte en grafisk model gerne antyde, at der er noget, der kommer først eller ligger øverst. Man kan også finde belæg for, at personlighed, værdier og færdigheder/evner kan have indflydelse på et menneskes adfærd.⁶ Derfor må en grafisk model også gerne antyde, at noget kommer sidst eller ligger nederst. Med denne forståelse vil det være oplagt at placere de fire facetter i en rhombformet model, altså et parallelogram, hvor alle fire sider har samme længde, og de modstående sider er parallelle. Denne facon kaldes også en diamantform. Med disse overvejelser kan der skabes en struktur i facetterne, som følger: personlighed/karakteregenskaber placeret øverst; adfærd er placeret

nederst. Værdier/holdninger og evner/færdigheder placeret i midten i hhv. venstre og højre side. Dette er illustreret i Figur 1. Da vi i forvejen bruger begrebet facetter, er det oplagt at navngive modellen "soft skills-diamanten".

Facet er et ord, der repræsenterer en delmængde, men ikke repræsenterer sammenhænge. Soft skills-diamanten skal nemlig *ikke* illustrere (årsags) sammenhænge mellem dem, selv om der *muligvis* kan være tale om sammenhænge mellem de fire facetter, er det bare ikke i fokus i soft skills diamanten.

Soft skills-diamanten har en fast ramme (de fire facetter), som ikke ændrer sig, uanset hvilket erhverv man har fokus på, og en indholdsdel (de konkrete soft skills) der kan ændre sig afhængig af, hvilket erhverv man har data om. Soft skills-diamanten med en indholdsdel, baseret på data fra hotel-, restaurant- og turisme-erhvervene, kan ses i Figur 1. I denne udgave af soft skills-diamanten er der placeret 15 konkrete soft skills inde i diamanten. Hvor mange soft skills, man placerer i indholdsdel, er ikke objektivt givet, så antallet af konkrete soft skills kan i princippet variere fra erhverv til erhverv.

Baggrunden for valget af de 15 soft skills, der indgår i denne udgave af soft skills diamanten, er beskrevet i tekstboks 1.

I soft skills diamanten er den konkrete soft skill placeret i forhold til dén facet, vi vurderer, det særligt kan give mening at betragte den pågældende soft skill ud fra, analytisk eller i praktiske sammenhænge (jvf. tekstboks 2). Placeringen er altså *ikke* et forsøg på at kategorisere de konkrete soft skills. Placeringen er heller ikke et forsøg på at illustrere sammenhænge mellem de konkrete soft skills.

BOKS 1.

Sådan blev de 15 soft skills i soft skills-diamanten udvalgt

Soft skill-diamanten kan – rent grafisk – ikke rumme et uanet antal soft skills. For overskuelighedens skyld besluttede vi, at soft skills-diamanten skulle indeholde 15 soft skills. Men hvilke soft skills skulle med i soft skill-diamanten? Svaret blev en kombination af noget objektivt (de fem soft skills, som er nævnt af flest respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, skulle med) (jvf. bilag 3) og noget subjektivt (yderligere 10 soft skills som kan repræsentere soft skills, der spiller en rolle i interaktion med kunder/gæster og med kolleger/samarbejdspartnere).

De fem soft skills, som flest respondenter havde afkrydset som vigtige i spørgeskemaundersøgelsen, er: **kommunikation, samarbejde, ansvarlighed, løsningsorientering og fleksibilitet.** (heraf er de tre førstnævnte soft skills fremhævet i soft skills-diamanten, da disse udgør Top-3-listen).

I forhold til de sidste 10 soft skills kom udvælgelsesprocessen til at handle om fravalg. I vores data havde vi en liste med 22 soft skills. Da vi havde "brugt" fem soft skills fra listen, blev opgaven at fravælge syv soft skills fra listen med de 22 soft skills, således at vi havde 10 soft skills på en liste. Følgende syv soft skills blev valgt fra: tilpasningsevne, tålmodighed, rummelighed, selvkontrol, selvledelse, beslutsomhed, lederskab. Begrundelserne er som følger: tilpasningsevne kan siges at være reflekteret i fleksibilitet; tålmodighed, rummelighed og selvkontrol kan ses som forudsætninger for at kunne samarbejde, skabe relationer og lytte; beslutsomhed, selvledelse og lederskab er ikke så tæt koblet til interaktion med gæster/kunder.

På denne baggrund var der 10 soft skills tilbage på listen, og disse kom til at indgå i soft skills-diamanten: **Empati, humor, kreativitet, situationsfornemmelse, evne til at lytte, kritisk tankegang, engagemment, konfliktløsning, relationsskabelse og imødekommenhed.**

Vores spørgeskemaundersøgelse viser, at flest ledende medarbejdere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene nævner kommunikation, samarbejde og ansvarlighed som vigtige soft skills. Disse tre soft skills står derfor med fed skrift. I Figur 1 er der ikke angivet en yderligere relativ fordeling mellem de forskellige soft skills i forhold til, hvor vigtig den enkelte soft skill er ifølge dataene. Man kan dog med mere empiri komme dertil, hvor man kan variere størrelsen på ordene i soft

skills diamanten ud fra den relative vigtighed af den konkrete soft skill.

Den foreliggende udgave af soft skills-modellen skal først og fremmest ses som en konceptuel model, der kan bruges til at analysere og forstå det sammensatte begreb, som soft skills er. Modellen vil dog også kunne bruges af praktikere, fx i rekrutteringssituationer (jvf. tekstboks 2 og tekstboks 3). ◆

BOKS 2. Soft skills-diamanten som et praktisk værktøj

Soft skills-diamanten er først og fremmest en konceptuel model, der kan gøre os klogere på begrebet soft skills. Vi vurderer dog også, at soft skills-diamanten kan have en praktisk anvendelse som et værktøj i fx ansættelsesprocesser. Soft skills-diamanten giver nemlig arbejdsgivere mulighed for at afdække de soft skills, der er vigtige i konkrete jobs.

Når man bruger soft skills-diamanten som et praktisk værktøj, kan man starte med at gøre sig nogle overvejelser om, hvilke soft skills der er vigtige i ens virksomhed, og hvilke soft skills der er centrale i et konkret job. Anbefalingen er, at man vælger de tre vigtigste soft skills for virksomheden og de tre vigtigste for jobbet (hvis der er overlap mellem soft skills, kan man evt. bringe flere soft skills i spil).

Med denne afklaring har man et udgangspunkt for at finde ud af, om der er et match mellem virksomhedens behov og jobansøgerens bløde profil, fx i ansættelsessamtalen. Med soft skills-diamanten som redskab kan man samtale om

forskellige aspekter af jobansøgerens bløde profil på en systematisk måde fx med inspiration fra spørgsmålene i tekstboks 3).

Soft skills diamanten gør også, at man kan have fokus på samspillet mellem forskellige soft skills i dialogen med jobansøgeren. Man kan fx se på samspillet mellem empati og konfliktløsning: Her kan man forestille sig, at det at have empati kan være en god egenskab at have i konfliktløsningssituationer, og dette kan være et fokuspunkt i et jobinterview. Under soft skill'en kommunikation er "evne til at lytte" placeret, og samspillet mellem disse to soft skills kan det også være meningsfuldt at spørge ind til, når man skal vurdere en jobansøgers bløde profil.

Soft skills-diamanten skal ses som et redskab til at få de centrale aspekter af en jobansøgers bløde profil frem. Soft skills-diamanten er ikke – og skal ikke ses som – en tjekliste, som skal gennemgås.

KILDER

- 1 Moss & Tilly (1996), s. 253.
- 2 www.sproget.dk
- 3 Rokeach (1973).
- 4 Vaughn & Hogg (1998), s. 95.

5. www.sproget.dk
- 6 Myers (1998), kapitel 14.
- 7 Vejlgaard (2017).

BOKS 3. Soft skills-diamanten i jobsamtalen

Soft skills-diamanten kan bruges som inspiration til at stille spørgsmål til jobansøgeren ved en jobsamtale. Men man skal være opmærksom på, at enhver konkret soft skill kan have flere facetter, men man kan have fokus på en eller flere facetter, som man nu synes.

Til højre er der eksempler på spørgsmål, der kredser om specifikke facetter af fire konkrete soft skills.

Det første spørgsmål i hvert af de fire eksempler til højre berører facetten personlighed/-karakteregenskab. Denne type spørgsmål går på, om den pågældende soft skill er noget, der er "let" eller "naturligt" for ansøgeren. Det andet spørgsmål berører facetten værdier/holdninger. Denne type spørgsmål går på, hvilken betydning den pågældende soft skill har for ansøgeren. Det tredje spørgsmål skal demonstrere evne eller færdighed. Spørgsmålene har fokus på, hvordan ansøgeren vil bruge den pågældende soft skill i bestemte jobsituationer/jobroller. Det fjerde spørgsmål reflekterer faktisk adfærd.

Spørgsmålene har fokus på, at få ansøgeren til at tale om konkrete eksempler, hvor ansøgeren har brugt den pågældende soft skill.

I eksemplerne til højre er denne tilgang brugt i forhold til fire centrale soft skills: kommunikation, samarbejde, ansvarlighed og humor. Man kan bruge denne tilgang til at forberede spørgsmål til en hvilken som helst soft skill, der måtte være relevant i den pågældende jobsamtale.

Kommunikation

“Vi skal tale om kommunikation i en arbejdspladssammenhæng.”

Er du en person, der godt kan lide at tale med andre mennesker? Kan du uddybe?

Hvilken betydning har det for dig at samtale med andre mennesker?

Hvordan bruger du samtale i din interaktion med gæster/kunder?

I hvilke situationer har du fået positiv feedback fra gæster/kunder på din kommunikation med dem?

Samarbejde

“Vi har også nogle spørgsmål om samarbejde.”

Er du god til at samarbejde? Har du altid været god til at samarbejde? Kan du uddybe?

Hvor meget betyder det for dig at have et samarbejde med kolleger?

Hvilke tanker har du om det at samarbejde om at løse opgaver?

Hvordan vil vi kunne se dine samarbejdsevner folde sig ud i jobbet som ...?

I hvilke situationer har du fået positiv feedback fra kolleger på dine samarbejdsevner?

Ansvarlighed

“Vi vil også gerne tale om ansvarlighed.”

Er du en person, der "naturligt" påtager sig et ansvar? Kan du uddybe?

Hvad betyder ansvarlighed for dig?

Hvordan vil du udvise ansvarlighed i jobbet som ...?

I hvilke situationer har du fået positiv feedback fra ledere i forhold til at være ansvarlig?

Humor

“Vi skal også tale om humor i en arbejdspladssammenhæng.”

Har du humoristisk sans? I hvor høj grad er din humoristiske sans en integreret del af, hvem du er

Hvad er din holdning til humor? Ser du nogle grænser for humor på en arbejdsplads?

Hvordan kan du se din humoristiske sans blive brugt i en arbejdsmæssig kontekst?

Er du typen, der fortæller vittigheder og fyrer jokes af? Hvilken feedback har du fået på denne adfærd?

”Så måden at receptionisten får gæsten til at føle sig tryk på, og som noget ganske særligt, at vi lige tager turen over til elevatoren – det er ikke verdens længste tur, men det er lige en lille tur. ... vi er ude af skranken, og så afleverer vi først nøglen, når det nu er, når vi er på vej. Så får vi lige lavet den relation med gæsten”

Citat fra interview



Efter at have gennemført en spørgeskemaundersøgelse, lavet kvalitative dybdeinterviews og afholdt fokusgrupper, lavede vi en analyse af de soft skills, der var blevet nævnt hyppigst på tværs af disse tre dataindsamlingsmetoder (jvf. bilag 5, Tabel 6). Med denne metaanalyse fik en forståelse af, at relationsskabelse repræsenterer en central soft skills (eller "over-soft skill"). Dette førte til refleksioner over begrebet relationsskabelse i tema 6.

Refleksioner

Relationer i et soft skills perspektiv

Cathrine Andreassen

"No man is an island."

John Donne (1624)

Sådan skriver den engelske forfatter John Donne i digtet med samme titel, og det er egentlig et meget sigende billede på, at relationer er vigtige og samtidig nærmest et grundvilkår for menneskets væren.

John Donnes syn på menneskets forbundethed med andre blev tegnet allerede tilbage i 1624.¹ Og selv i 2022 har det sin relevans. Ikke mindst fordi vi lever i en globaliseret verden, og også fordi vi lever i en tid præget af digitalisering, som på flere områder har revolutioneret måden, hvorpå vi indgår i og skaber relationer, fx gennem sociale medier.

Inden for psykologien er det bredt anerkendt at tilknytning og relationer til andre mennesker har en fundamental værdi i sig selv. Den amerikanske psykolog og forfatter Louis Cozolino bringer denne antagelse til et nyt niveau, hvor han fremhæver relationerne til den virkelige verdens mennesker og artefakter som afgørende for, hvordan vi skaber vores identitet. Relationerne omsættes til fortællinger og narrativer, der skaber mening for os og for andre.

Sensemaking

Man kan altså sige, at relationer og relationsskabelse også handler om at skabe mening.

Her vil vi læne os op ad begrebet *sensemaking*, som det introduceres af organisationsteoretikeren Karl Weick. I hans forståelse er sensemaking en social proces, som hele tiden er igangværende. Samtidig er sensemaking aldrig en isoleret proces, fordi selv monologer forudsætter en modtager eller et publikum – altså en relation. Det samme – kan man sige – gør sig gældende for adfærd, som her betragtes som værende betinget af andres adfærd, uanset om de er imaginære eller fysisk til stede.

Når vi taler om relationer, kan vi ikke komme udenom også at se det fra et kommunikativt perspektiv. En kendt grundantagelse om kommunikation er, at man ikke kan ikke-kommunikere. Det betyder kort fortalt, at vi som mennesker ikke kan træde ind i en interpersonel relation uden at kommunikere noget i forhold til vores omgivelser eller hinanden – vi kan altså ikke tænde og slukke for kommunikationen efter forgodtbefindende. Kommunikation er samtidig en kompleks praksis, ikke mindst fordi vi som mennesker både kommunikerer analogt fx via kropssprog, mimik og gestik og digitalt via fx via det talte og skrevne sprog.

Betragter man endvidere kommunikation ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, forstås kommunikation som en social konstruktion, hvor man gennem sproget

koordinerer opfattelsen af virkeligheden og hinanden. Det betyder lidt forenklet sagt, at relationen får en mere central rolle, når vi skal forstå dynamikkerne i en kommunikativ praksis og dermed også i udmøntningen af soft skills i kommunikationssituationer.

Relationskompetance

Med afsæt i ovenstående betragtninger omkring kommunikation, så tegner der sig et billede af, at det kan være en vanskelig opgave at træde ind i en relation og kunne begå sig. Det kalder på mestring af dét, man også kalder relationskompetence. Relationskompetence handler grundlæggende om at kunne aflæse andres signaler og kommunikere tilbage på den baggrund. Her kan vi fx nævne imødekommenhed, aktiv lytning og situationsfornemmelse som centrale elementer i dét at kunne agere relationskompetent.

Når vi her taler om relationskompetence, kan det give mening med yderligere præcisering. Med denne rapport har vi fokus på at udforske fænomenet relationskompetence i en professionel sammenhæng. Herved rammesætter vi fænomenets fremkomst og dermed også dets formål i en professionel sammenhæng – nærmere bestemt inden for hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Inden for disse erhverv ved vi, at relationskompetencen er en efterspurgt soft skill, ikke mindst fordi kerneopgaven på mange måder naturligt centrerer sig om relationen til gæsten/kunden.

Med ovenstående psykologiske, organisatoriske og kommunikative perspektiver

på relationer kan vi nu nærme os en forståelse af, at relationer, herunder relationsskabelse og relationskompetence.

Fordi samlebegrebet soft skills i sin udmøntning egentlig kan betragtes som et socialt fænomen, vil man samtidig kunne betragte relationer som et metaperspektiv på de 15 konkrete soft skills i soft skills diamanten.

Soft skills diamanten

Hvis vi skal komme det endnu nærmere, kan man opfatte relationer som et fænomen, der handler om personlighed, værdier/holdninger, færdigheder/evner og adfærd, jvf. soft skill-diamantens fire facetter (tema 5). Herved kommer soft skills diamanten dybest set til at reflektere alt det, der spiller ind, når man er god til at skabe relationer.

Vi kan altså ikke komme uden om, at relationer mellem mennesker er et centralt fænomen, som på mange måder griber ind i al menneskelig aktivitet og væren og dermed også i udmøntningen af samlebegrebet soft skills. Vi kan således ikke tale om soft skills – og dét at skabe mening – uden også at medtænke relationen til et menneske, hvad enten relationen er fysisk eller imaginær. Relationer er samtidig knyttet til en kompetence, som kan tillæres og udvikles med henblik på at styrke de positive relationer i en professionel sammenhæng.

At være god til relationer kan således ikke undervurderes, når der er tale om prioritering af soft skills inden for hotel-, restaurations- og turismeerhvervene. ♦

“Vi tager imod vores gæster som om det er familie, der kommer på besøg.”

Citat fra interview



KILDER

1. <https://web.cs.dal.ca/~johnston/poetry/island.html>
2. Tønnes Hansen (2003), s. 142.
3. Cozolino (2006), s. 20.
4. Bøjgård & Bøjgård (2017), s. 18.
5. Murphy (2020), s. 71
6. Murphy (2020), s. 69
7. Bøjgård & Bøjgård (2017), s. 20.
8. Hansen & Leth Jørnø (2020), s. 31, s. 36.
9. Bøjgård Bøjgård (2017), s.102.
10. Redbarnet <https://redbarnet.dk/skole/boerns-rettigheder/alle-sammen/begreber-i-alle-sammen/relationkompetence/>

Da denne rapport er struktureret i temaer, har den har ikke en konklusion. Det sidste tema i rapporten er en kobling til værtskabsbegrebet, der også er et centralt emne i hotel-, restaurant, og turisme-erhvervene. Man kan sige, at værtskab og relationsskabelse er to sider af samme sag.

Vigtigheden af touchpoints

Værtskab og relationsskabelse

Rasmus Nissen

I 2019-2020 blev der på Cphbusiness (med University College Lillebælt som samarbejdspartner) gennemført et forskningsprojekt med titlen "Professionelt værtskab i danske servicevirksomheder". Formålet med projektet var at undersøge, hvordan ansatte i danske servicevirksomheder a) forstår værtskab og b) hvordan de udøver værtskab i praksis. Eller sagt med andre ord: Hvad kræver det af kompetencer at være i stand til at udøve rollen som vært i en professionel sammenhæng, hvor omdrejningspunktet er mødet mellem en medarbejder (dvs. en vært) og en gæst?

Et af de vigtigste resultater i værtskabsprojektet er, at udøvelse af rollen som vært grundlæggende handler om at få et andet menneske til at føle sig mødt, ventet og velkommen. For at lykkes med dette skal en vært gennem sin adfærd og kommunikation være i stand til at skabe en emotionel relation til gæsten.¹ Den emotionelle relation kan, hvis man kigger i litteraturen omkring værtskab, beskrives som en "emotional offering",² hvilket oversat til dansk betyder, at værten er i stand til at "give noget af sig selv" i mødet med gæsten. En anden vigtig pointe er her, at værtskab i en professionel sammenhæng altid opstår på værtens initiativ. Værten skal altså proaktivt opsøge de muligheder, der opstår i mødet med gæsten, med henblik på først at initiere og efterfølgende udvikle en emotionel relation.

Nonverbal kommunikation

Det interessante spørgsmål i forlængelse af ovenstående er, hvilke soft skills en medarbejder skal besidde for at kunne skabe disse emotionelle relationer til gæsten? Her giver værtskabsprojektet et bud på, hvilke soft skills der er de vigtigste.³ En vigtig soft skill, som blev fremhævet af de fleste respondenter, er *evnen til at kommunikere nærvær nonverbalt*. Dette viser altså, at værtskab handler om kommunikation. Dog ikke kun hvad der rent faktisk bliver sagt verbalt i mødet mellem værten og gæsten, men i lige så høj grad hvad værten er i stand til at udtrykke nonverbalt. Nærvær handler i denne sammenhæng eksempelvis om at kunne få øjenkontakt og at smile imødekommende med det formål at få gæsten til at føle sig tryk og set. En anden vigtig soft skill, som blev nævnt af de fleste respondenter, var *evnen til proaktivt at kunne starte en dialog og holde samtalen kørende*. Igen ses det, at værtskab handler om kommunikation, og det understreges, hvordan ansvaret for dialogen starter hos værten. Formålet med at gå i dialog med en gæst er, at dialogen kan hjælpe værten til at få et

Anvendt metode

Metodisk er værtskabsprojektets resultater primært blevet til på baggrund af kvalitativ dataindsamling i form af en række semistrukturerede interviews samt gennem to fokusgruppeinterviews. Empirisk tog projektet udgangspunkt i hotel- og restaurationsbranchen, da disse brancher naturligt og længe har anvendt terminologien vært og gæst.

indblik i, hvem gæsten er, og hvad gæsten har af behov. Men i lige så høj grad er formålet med dialogen, at værten gennem kommunikationen får mulighed for at styrke relationen og gøre den personlig, så gæsten forhåbentlig får oplevelsen af, at værten er interesseret i gæsten og drager omsorg for denne. Endelig er en tredje og afgørende soft skill værtens evne til *aktiv lytning*. Det betyder, at værten både skal lytte til gæsten og forstå gæstens behov. Og herefter skal værten handle på baggrund af, hvad værten har hørt og afkodet. Det vil med andre ord sige, at der til det gode værtskab hører konkret adfærd til. Det er ikke nok blot at lytte til gæsten, man skal også som vært være i stand til efterfølgende af praktisere værtskabet gennem konkret handling/adfærd.

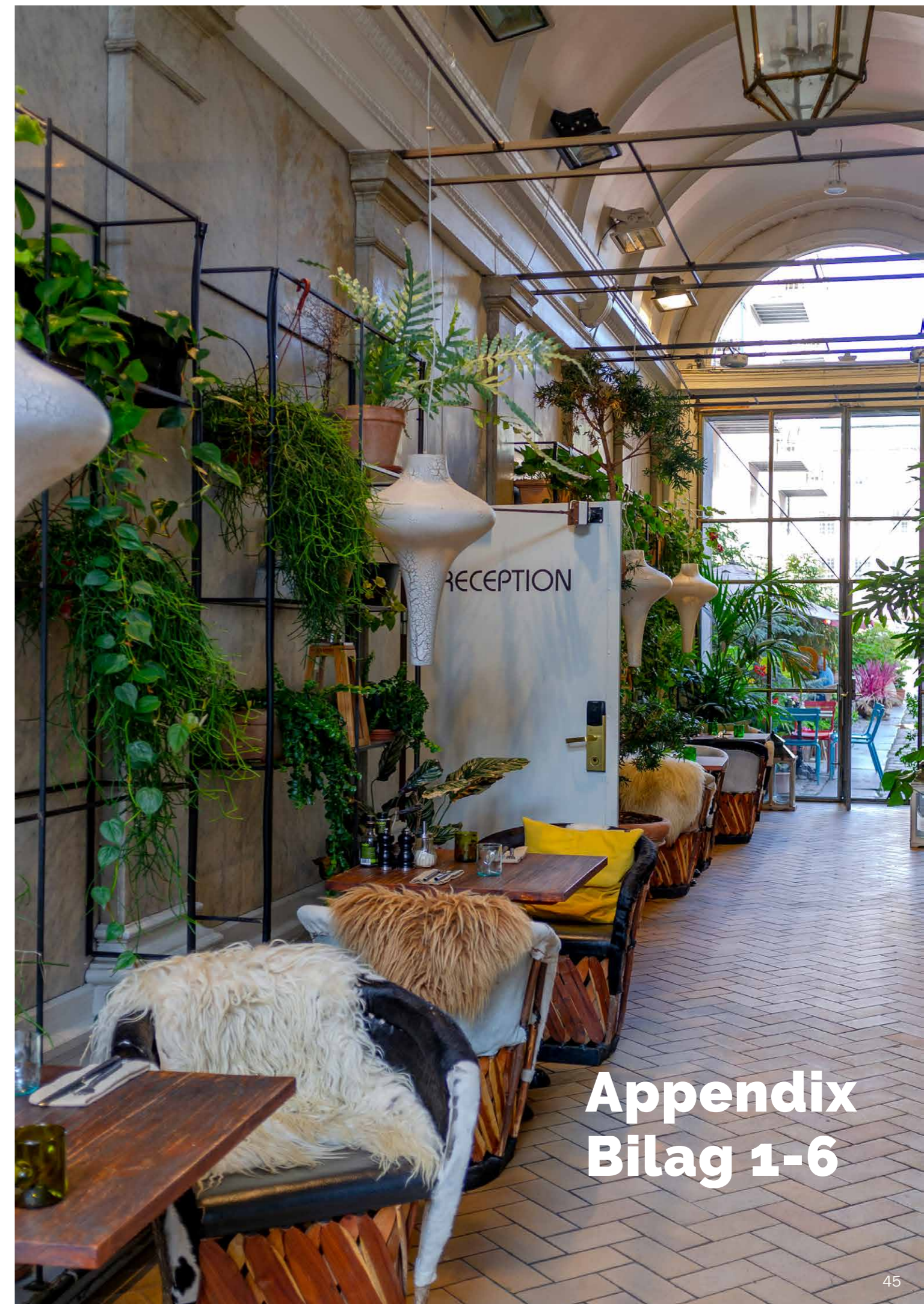
Vigtigheden af touchpoints

De soft skills, som ovenfor er blevet fremhævet som afgørende for at kunne praktisere det gode værtskab, har en tydelig kobling til dette soft skills projekt. Først og fremmest er det tydeligt, at kommunikation er afgørende i værtskabet, lige som kommunikation er den soft skill, som fremhæves på tværs af erhverv og af flest respondenter i soft skills projektet. Men derudover er den store fællesnævner, at værtskab helt grundlæggende handler om relationskompetance. Denne soft skill fremstår også som et centralt resultat fra indeværende projekt. Det er altså evnen til at skabe

relationer til andre mennesker, som mange af de andre soft skills udspringer af og centrerer sig omkring. Det giver mening, når man tænker på, at flere og flere virksomheder inden for service- og oplevelseserhvervene begynder at interessere sig for, hvordan værtskab udøves i praksis og med hvilke formål. Det er ikke længere kun på hoteller og restauranter, hvor det er meningsfuldt at tale om værtskab. I mange andre typer af service- og oplevelsesvirksomheder er arbejdet med at forstå gæsten/kunden, og efterfølgende at kunne skabe en personlig og nærværende oplevelse, i centrum. Det 'personlige touch' og opbygningen af den gode og tillidsfulde relation er altså nøglen til at forstå, hvad værtskab handler om, og dette projekt bekræfter, at relationskompetancen er afgørende på tværs af erhverv.

Der er en tendens til, at flere og flere virksomheder og institutioner uden for hotel- og restauranterhvervene vil arbejde med værtskab. Men her skal man være opmærksom på, at en forudsætning for at kunne tale om værtskab – og skabe relationer – er, at der er touchpoints med personlig kontakt, og at den personlige kontakt varer mere end nogle sekunder. Værtskab og relationskabelse kræver, at der er interaktion mellem en medarbejder og gæsten, og det er langt fra tilfældet i alle de virksomheder og institutioner, der er begyndt at tænke i værtskab.⁴ ◆

Al materialet fra forskningsprojektet "Professionelt værtskab i danske servicevirksomheder" er tilgængeligt på www.eaviden.dk (søg "værtskab").



Appendix
Bilag 1-6

KILDER

1. Vejgaard & Nissen, (2022).
2. Kandampully et al., (2014).
3. Nissen, Simonsen & Vejgaard, (2020).
4. Vejgaard (2021).

Projektgruppens deltagere

Anne Vesterborg Andersen

Adjunkt, Copenhagen Business Academy. Cand.merc. i international afsætningsøkonomi. Projektdeltager og medforfatter til nærværende rapport.

Camilla Herman

Lektor, Copenhagen Business Academy. Cand.merc. int. Projektdeltager. Har tidligere været projektdeltager på Cphbusiness' forsknings- og udviklingsprojekt om værtskab.

Carina Nørklit

Adjunkt, Copenhagen Business Academy. MBA, MSc. Projektdeltager det første halve år.

Cathrine Andreasen

Adjunkt og fagkoordinator for kommunikation hos Smartlearning. Cand.mag. i international virksomheds-kommunikation. Projektdeltager og medforfatter til nærværende rapport.

Hannah Scott Olesen

Adjunkt, Copenhagen Business Academy. Cand.ling. merc. i spansk og international markeds-kommunikation. Projektdeltager.

Henrik Vejlgård

Lektor, Copenhagen Business Academy. Cand.scient. pol. Projektleder på soft skills projektet. Medforfatter til nærværende rapport. Har tidligere været projektleder på Cphbusiness' forsknings- og udviklingsprojekt om værtskab.

John Callisen

Områdechef på afdelingen for Service og Oplevelser, Copenhagen Business Academy. Cand.merc. Projektejer.

Kim Nielsen

Lektor, Copenhagen Business Academy. Cand. mag. i pædagogik, uddannelsesstudier og dansk. Projektdeltager. Har tidligere været projektdeltager på Cphbusiness' forsknings- og udviklingsprojekt om værtskab.

Nina Binnerup Olsson

Adjunkt, Copenhagen Business Academy. Cand.mag. I læring og forandringsprocesser. Projektdeltager det første år.

Rasmus Nissen

Lektor, Copenhagen Business Academy. Cand. scient. i idræt; Ph.D. i sport management. Projektdeltager og medforfatter til nærværende rapport. Har tidligere været med-projektleder på Cphbusiness' forsknings- og udviklingsprojekt om værtskab.

Rikke Sode

Lektor, Copenhagen Business Academy. Cand. mag. i turisme. Projektdeltager. Har tidligere været projektdeltager i på Cphbusiness' forsknings- og udviklingsprojekt om værtskab.



Dataindsamling 1

Input-undersøgelsen

Henrik Vejlgård

På Copenhagen Business Academy ser vi det som et plus, hvis vi kan involvere vores studerende i dataindsamlingen i forbindelse med forsknings- og udviklingsprojekter. Derfor blev en gruppe studerende på serviceøkonomuddannelsen involveret i vores projekt.

At involvere studerende som dataindsamlere giver naturligt anledning til en række metodiske overvejelser, og man må være opmærksom på, at dét, at et stort antal personer indsamler data, også kan påvirke dataenes kvalitet og især troværdigheden. Der kan også være en større grad af forudindtaget (bias), og der kan være fejlkilder. Disse forhold må selvfølgelig opvejes med fordelene ved, at man kan spare tid og komme bredere ud ved at have mange personer involveret i dataindsamlingen.

Vi havde disse forhold in mente, da vi besluttede, at vi gerne ville inddrage studerende i den indledende fase af dataindsamlingen.

Vores litteraturgennemgang viste, at der ikke lå nylig dansk forskning om soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene, som vi kunne bruge som input i vores spørgeskemaundersøgelse (beskrevet i bilag 3).

I vores spørgeskemaundersøgelse ville vi gerne have en liste af soft skills, som de potentielle respondenter kunne vælge imellem, når de skulle besvare vores spørgeskema (på spørgsmålet: "Hvilke soft skills er vigtigst i dit arbejde?"). Vi kunne selv udpege nogle valgmuligheder, men de ville ikke være baseret på data og danske forhold. Da vi først kunne få data fra de studerendes bidrag få dage før, vi skulle udsende vores spørgeskemaundersøgelse, måtte vi dog i projektgruppen udarbejde en liste med soft skills ord, som vi vurderede kunne være relevante at medtage i vores spørgeskema. Da vi fik data fra de studerendes undersøgelse, viste det sig, at vores antagelser om relevante soft skills ord i høj grad matchede med de indsamlede data. Den endelige liste med soft skills ord er derfor baseret på data fra de studerendes dataindsamling.

Studerende på serviceøkonom-uddannelsen skal i praktik i 12 uger, og i den forbindelse er der obligatoriske aktiviteter, som de studerende skal gennemføre under deres praktik. Studerende, der var i praktik i august-oktober 2021, fik stillet to obligatoriske opgaver, hvoraf én skulle løses for at kunne komme til praktikeksamen. De ca. 180 studerende kunne selv vælge, hvilken af de to opgaver, de ville besvare. Opgave 1 var at interviewe en leder i praktikvirksomheden, hvor den studerende skulle stille følgende spørgsmål: "Hvilke bløde værdier er vigtige på denne arbejdsplads?" Hele ordlyden af opgaven kan ses i tekstboks 1.

Underviserne i to underviserteams udsendte opgaven til de studerende, som de var vejledere for. Udsendelsen skete den 30. august 2021, og de studerende skulle aflevere deres svar senest den 10. september 2021.

129 studerende løste opgaven inden deadline. Vi kan se, at informanterne kommer fra et bredt udsnit af de erhverv, som serviceøkonomer typisk får arbejde i efter endt uddannelse. Ikke kun hotel-, restaurant- og turismeerhvervene, men også en række andre serviceerhverv.

To deltagere fra projektgruppen lavede en kvantitativ opsamling på de indkomne opgaver. De data, de studerende havde indsamlet, kom på en liste, der tilsammen rummede over 50 ord, som informanterne havde sagt repræsenterede vigtige bløde værdier/soft skills på deres arbejdsplads. Nogle af disse ord eller begreber kunne efter vores forståelse af soft skills ikke meningsfuldt karakteriseres som soft skills inden for dette projekts definition af soft skills (jvf. tema 1 og tema 5). Disse ord indgik derfor ikke i det videre arbejde. De ord, som vi i projektgruppen opfatter som soft skills, og som blev hyppigst nævnt i svarene, er gengivet i Tabel 1.

Boks 1

Hvilke bløde værdier er vigtige på dit praktiksted?

Opgave

Du skal interviewe en leder på dit praktiksted. Interviewet forventes at vare ca. 5 minutter. Du skal spørge, om du må optage det – ellers skal du tage noter.

Emnet er bløde værdier. Bløde værdier kaldes på engelsk for "soft skills", altså bløde færdigheder. Man skelner i dag ofte mellem "hard skills" og "soft skills", hvor "hard skills" er de faglige kompetencer og "soft skills" er personens almenmenneskelige egenskaber (personlighed, værdier, holdninger m.v.) og kommunikationsevner.

Du skal stille følgende spørgsmål:

Hvilke bløde værdier er vigtige på denne arbejdsplads?

Så vidt muligt skal du lave en liste med tre vigtige bløde værdier. Dit referat af interviewet skal være kort – du må gerne

lave en liste i punktform. Men i teksten skal du også skrive følgende:

- Virksomhedens navn og lokation (land)
- Virksomhedens branche
- Virksomhedens servicekoncept
- Antal ansatte
- Titel på den person, du har interviewet

Du skal også skrive dit navn, student ID og email-adresse samt dato i toppen af opgaven.

Kommunikation
Humor
Ansvarlighed
Empati
Fleksibilitet
Situationsfornemmelse
Kreativitet
Engagement
Konfliktløsning
Kritisk tankegang
Løsningsorientering
Evne til at lytte
Samarbejde
Selvledelse
Relationskabelse

Tabel 1. De 15 hyppigst nævnte soft skills nævnt i dataindsamling foretaget af studerende, september 2021.

Vi har ikke grund til at tro, at dataene er indsamlet på anden måde end den foreskrevne, og vi vurderer, at det har været uproblematisk for de studerende at stille spørgsmålet, og at svaret har været ukontroversielt.

Vi vurderer, at dataene kun er gyldige for informanterne. Vi vurderer, at dataene har en høj pålidelighed, dvs. hvis vi gentog undersøgelsen ville vi få samme resultat. Da der er tale om en kvalitativ undersøgelse, kan der ikke beregnes en svarprocent. Vi vurderer, at troværdigheden af dataene er i den høje ende.

På denne baggrund blev de 15 soft skills nævnt i Tabel 1 brugt som input i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, som blev gennemført i efteråret 2021 (jvf. bilag 3). ◆

Dataindsamling 3

Et tværsnitstudie blandt ledende medarbejdere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene

Henrik Vejlgård

Som noget af det første ville vi gerne vide, hvilke soft skills medarbejdere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene anser som vigtige i deres arbejde. Vi ville gerne have fokus på en gruppe af medarbejdere, som vi karakteriserer som "ledende medarbejdere", hvor ledende ikke skal forstås som, at man har personaleansvar, men at man godt kan have det. Det drejer sig om medarbejdere, der er leder på en vagt eller har ansvar for et arbejdsområde, er ansvarlig for HR, er teamleder eller er daglig leder med personaleansvar. Med denne afgrænsning ser vi bort fra medarbejdere i grundstillinger og i topstillinger. Vi havde fokus på mellemlidergruppen, fordi den enten rekrutterer medarbejdere på grundniveau eller arbejder tæt sammen med medarbejdere på grundniveau. Man kan derfor forestille sig, at mellemliderne kan forholde sig til soft skills både i deres eget job, men også på deres arbejdsplads.

I hotel-, restaurant- og turismeerhvervene er der typisk en del af medarbejderne, som har personlig kontakt med gæster/kunder. Mange af disse er på grundniveau, men også medarbejdere, der er vagtleder eller mellemlider, vil i mange tilfælde have personlig kontakt med gæster/kunder. Vi havde fra starten en formodning om, at denne gruppe medarbejdere forholder sig til soft skills i kraft af deres ansættelse i deres respektive erhverv. Vi har fra et Cphbusiness forskningsprojekt om værtskab (jvf. tema 7) viden om, at når man arbejder på grundniveau i hotel- og restauranterhvervene (som var de erhverv, vi undersøgte), så er soft skills vigtige, især soft skills der har med relationskabelse at gøre. Men hvis en ansat på grundniveau vil videre til mellemniveau eller højere niveauer, hvilke soft skills er så vigtige? Svaret på dette spørgsmål kan give os en indsigt i, hvilke soft skills man skal have, hvis man vil gøre karriere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Denne viden kan være interessant for de personer, der starter på grundniveau i erhvervene og gerne vil have en karriere i erhvervet, men også for dem, der rekrutterer medarbejdere på grundniveau med henblik på, at de skal videre opad i virksomheden. Hvilke soft skills skal man have fokus på i denne rekrutteringssituation?

Endelig er svaret også relevant for de uddannelsesinstitutioner, der uddanner til erhvervene.

Vores litteraturgennemgang viste, at der ikke lå nylige danske undersøgelser om soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Derfor besluttede vi som en del af vores dataindsamling at lave et tværsnitstudie blandt ledende medarbejdere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Med et spørgeskema som dataindsamlingsmetode ville vi gerne have svar på nogle brede og generelle spørgsmål som fx: "Hvor vigtige er soft skills i dit arbejde?" "Hvilke soft skills er de vigtigste i dit arbejde?" "Hvorfor er netop disse soft skills vigtige?" Ved at stille disse spørgsmål til ledende medarbejdere i erhvervene ville vi få svar på, hvilke soft skills der er vigtige, når man er en ledende medarbejder i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene.

Flerdimensionel variabel

Alene det at vores undersøgelsesobjekt, soft skills, staves i flertal, gav anledning til en række overvejelser. Vores litteraturgennemgang havde nemlig vist, at soft skills ikke kun handler om færdigheder (jvf. tema 1). Soft skills handler også om andre menneskelige fænomener (jvf. tema 5). Ifølge en forskningsartikel af Moss og Tilly¹ defineres soft skills som karakteregenskaber, evner og færdigheder, der er relateret til personlighed, holdning og adfærd.

Vi har altså med en flerdimensionel variabel at gøre, en variabel med forskellige egenskaber. Dette er vigtigt at være opmærksom på, når man vil lave undersøgelser, da det fx kan være, at potentielle respondenter har en anden forståelse af soft skills end én selv, og potentielle respondenter kan have forskellige opfattelser af, hvordan soft skills skal forstås – og hvad der er soft skills. Hvis den, der laver undersøgelsesdesignet, kommer med en forståelse, der ikke tager højde for, at man undersøger en flerdimensionel variabel, kan det påvirke undersøgelsens validitet, så det giver et misvidende billede af virkeligheden.

Kvantitativ metode

I vores undersøgelse har vi indsamlet data med både kvantitative og kvalitative metoder. Vi startede med den kvantitative dataindsamling, da vi gerne ville have akutte data som input til den kvalitative dataindsamling.

For os var det således ikke et valg mellem to metoder, men et spørgsmål om at få den kvantitative del af vores dataindsamling til at indgå på en meningsfuld måde i samspil/sammenhæng med den kvalitative dataindsamling. Vi ville gerne have data om, hvilke soft skills som er vigtige i de nævnte erhverv for at få en forståelse af, om der er nogle soft skills, der især er vigtige i de nævnte erhverv. Med den kvantitative del af vores dataindsamling ville vi kunne få en bred forståelse af soft skills begrebet; med den kvalitative del ville vi kunne få en dyb forståelse af soft skills begrebet. Vi ville også kunne tale om soft skills med større troværdighed i den kvalitative del af dataindsamlingen, hvis vi havde nye kvantitative data som grundlag. Målet med den kvantitative dataindsamling var at have en Top-3- eller Top-5-liste med de vigtigste soft skills som input til den kvalitative dataindsamling, der dermed kunne have et databaseret udgangspunkt.

Populationen

Som nævnt er vores forståelse af "ledende medarbejder" ikke nødvendigvis, at man har personaleansvar. En del ansatte i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene er ledere på en vagt, for et team eller for en funktion, uden at have personaleansvar. Man kan også arbejde i en HR-afdeling, hvor man har indsigt i, hvad der kræves, når man arbejder i disse erhverv. Endelig kan man være chef med personaleansvar. Vi ville gerne have viden fra denne brede gruppe af "ledende medarbejdere" i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene, altså en delmængde af de der er på arbejdsmarkedet i Danmark.

Ifølge Danmarks Statistik var der 2.905.444 personer beskæftigede i Danmark i efteråret 2021, heraf var lidt over 2.000.000 beskæftigede i den private sektor.² I arbejdsmarkedsstatistik skelnes hyppigt mellem lønmodtagere og selvstændige. Hvis man lægger lønmodtagere og selvstændige sammen, får man beskæftigede. I Danmark udgør andelen af selvstændige knap 7% af de beskæftigede.³

Danmarks Statistik (Statistikbanken) har beskæftigelsesstatistik med specifikke branchekoder for hotelervhvervet

og restauranterhvervet, men ikke for turismeerhvervet. En almindelig forståelse af turismeerhvervet er, at det består af de virksomheder, der udbyder varer og tjenester til turister. En turist er en person, der rejser eller opholder sig et sted på ferie eller for sin fornøjelses skyld. Med denne fortolkning af turismeerhvervet kan man finde tre relevante branchekoder i Statistikbanken: rejsevirkomhed, luftfart og forlystelser. Vi er opmærksomme på, at turismebranchen omfatter flere typer af aktører, og at den faktiske population inden for turismeerhvervet kan arbejde i virksomheder med andre branchekoder, og at populationen derfor kan være større.

Ifølge udtræk fra Statistikbanken arbejdede der i 2020 6.539 lønmodtagere på mellemniveau i de fem ovennævnte brancher, med aldersspændet 25-66 år.⁴ I Tabel 1 kan ses antallet af lønmodtagere, fordelt på de fem branchekoder. Disse personer udgør undersøgelsens population.

Branchekode	Branche	Antal lønmodtagere på mellemniveau
51000	Luftfart	1.166
55000	Hoteller m.v.	619
56000	Restauranter	1.859
79000	Rejsebureauer	281
93002	Forlystelses-parker m.v.	189
TOTAL		4.114

Tabel 1. Undersøgelsens population. 2020. Absolutte tal. 25-66 år (Statistikbanken).

Vi ville gerne have haft andre typer virksomheder med i den samlede population, fx busselskaber, der transporterer turister, og museer, men denne type virksomheder er koblet sammen med hhv. tog /rutebusser og biblioteker i Statistikbanken. Ansatte i visse former for detailhandel kan også indgå, men i Statistikbanken er der ikke tal for turisme-detailhandlen. Der skal altså tages forbehold for dette forhold i populationens størrelse.

I 2020 var der i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene i Danmark 7.268 selvstændige ifølge Statistikbanken⁵, men disse indgår ikke i populationen.

I Statistikbanken er der data om populationens fordeling på køn. Denne fordeling på kan ses i Tabel 2.

Køn	Kvinde	Mand
	40%	60%

Tabel 2. Populationens fordeling på køn. 2020. (Statistikbanken).

Stikprøvegruppen

Vi har ikke kontaktdata til personerne i populationen, så vi måtte distribuere spørgeskemaet ud fra en stikprøvetilgang. I tværsnitstudier bruger man typisk en stikprøvegruppe, der skal udgøre et repræsentativt udsnit af populationen. Opgaven er at kunne identificere en stikprøvegruppe, der kan betragtes som værende repræsentativ for populationen. Vores inklusionskriterier for at blive udvalgt til at være med i stikprøven var følgende: Individet a) skulle arbejde i hotel-, i restaurant- eller i turismeerhvervet; b) være på mellemniveau; c) skulle kunne læse dansk.

Med en population på 4.114 individer (eller enheder, som de også kaldes), kan man rent matematisk beregne, hvor stor stikprøven skal være for at være dækkende for populationen. Man skal imidlertid også være opmærksom på, at der altid vil være statistisk usikkerhed ved denne type beregning. I beregningen bruger man begrebet konfidensinterval, der skal forstås således, at intervallet med en bestemt sandsynlighed indeholder den sande værdi af resultatet.

Det er meget normalt at vælge et konfidensinterval på 95%, hvilket betyder, at der er 95% sandsynlighed for, at resultatet er sandt. Med dette konfidensinterval har man ret 19 ud af 20 gange i sine forudsigelser, og det anses normalt som tilstrækkeligt (også i videnskabelig forskning⁶).

Med en population på 4.114 individer og et konfidensinterval på 95%, skal man have en stikprøvestørrelse på 352 individer. Man siger så, at den statistiske usikkerhed er +/-5 procentpoint. (Hvis man kan acceptere et lavere konfidensinterval, kan stikprøven være mindre end 352 enheder.) Vi ville acceptere en statistisk usikkerhed på +/- 5%, og skulle derfor have mindst 352 individer i vores stikprøve.

Adgang til stikprøvepersoner

Som nævnt ville vi bruge et spørgeskema til at indsamle data. Vi valgte, at vores spørgeskema skulle være digitalt, og at det skulle distribueres gennem digitale kommunikationskanaler. Tidligt i projektet var vi klar over, at vi

BOKS 1A

Profil af databaser i

Email distribueret af projektgruppen

Cphbusiness CRM-databaser – mellemedere/ledere og HR-medarbejdere i praktikvirksomheder, hvor serviceøkonomer har været i praktik

Antal modtagere: 153

Beskrivelse: email i indbakken, ikke-personlig email.

Email distribueret af tredjepart

Business Danmark – ansatte i servicevirksomheder (udtræk fra medlemsliste)

Antal modtagere: 99

Beskrivelse: email i indbakken, ikke-personlig email.

Århus Erhvervsakademi CRM database - mellemedere/ledere og HR-medarbejdere i praktikvirksomheder, hvor serviceøkonomer har været i praktik

Antal modtagere: 90

Beskrivelse: email i indbakken, ikke-personlig email.

Dansk Industri – medlemmer af HR-netværk for attraktioner

Antal modtagere: 20

Beskrivelse: email i indbakken, ikke-personlig email.

TOTAL: 362 individer

kunne få adgang til et antal databaser, som kunne repræsentere en stikprøvegruppe. Vores endelige research ledte os til ejerne af seks databaser, som vi kunne få adgang til, enten direkte (hvor vi selv stod for udsendelsen af vores spørgeskema) eller indirekte (hvor ejeren af databasen ville kunne udsende vores spørgeskema). Databaserne er beskrevet i tekstboks 1A og tekstboks 1B.

Vi formodede, at især med nyhedsbrevet fra Dansk Erhverv ville vi nå ud til flere dele af turismeerhvervet end de tre branchekoder, der er tolket som turismeerhvervet oven for.

Som det fremgår af tekstboks 1A og tekstboks 1B er der tale om databaser, der er forskellige på en række parametre. Vi har sammenlignet de to databasegrupper i

BOKS 1B
Profil af databaser II
Nyhedsbrev distribueret af tredjepart
Horesta – nyhedsbrev om hotel- og restaurantbranchen

Antal modtagere: ca. 3.900

Beskrivelse: Nyhedsbrev til ansatte i medlemsvirksomhederne; medlemsvirksomhederne er hoteller og restauranter i Danmark; åben tilmelding; udsendes dagligt på hverdage.

Dansk Erhverv – nyhedsbrev om turisme, kultur og oplevelsesindustrien

Antal modtagere: ca. 1000

Beskrivelse: Nyhedsbrev til personer der arbejder i eller er interesserede i turisme, kultur og oplevelsesindustrien; åben tilmelding; udsendes 1 gang per måned.

Ikke alle modtagere af nyhedsbrevene er at betragte som inviterede. Man er inviteret, hvis man a) åbner nyhedsbrevet; b) klikker på link til spørgeskema.

Tabel 3. Med disse forskellige profiler må man forvente, at der vil være et betydeligt respondentfrafald, særligt i forhold til databasegruppe 2.

Vi vurderede, at databaserne levede op til kriterierne for at blive inviteret. Men ingen af databaserne, der er omtalt i tekstboks 1A og tekstboks 1B, var segmenterede ud fra sociodemografiske parametre. Vi kunne derfor ikke vide, om der ville være repræsentativitet ud fra køn, men vi vurderede, at der ville være en vis grad af repræsentativitet på de sociodemografiske variable. Vi har en formodning om, at de, der modtager nyhedsbrevene, som er på dansk, kan læse dansk.

Valg af stikprøvepersoner

Vi havde på dette tidspunkt i vores proces ikke kendskab til andre databaser, der kunne bruges i vores undersøgelse, end de der er nævnt i boks 1A og 1B.

Vores vurdering var, at vi ikke ville få et tilstrækkeligt højt antal respondenter ved kun at benytte en eller nogle af databaserne eller kun én af databasegrupperne. Derfor besluttede vi at benytte begge databasegrupper til dataindsamlingen.

Vi arbejdede således med to spor i dataindsamlingen. Dataindsamlingen gennem databasegruppe 1 blev kaldt Track 1. Dataindsamlingen gennem databasegruppe 2 blev kaldt Track 2.

Enhederne i Track 1 blev ikke udtrukket ved tilfældighed, men fordi de står på en liste, som er skabt af ejeren af listen. Enhederne i Track 2 blev ikke udtrukket ved

	Databasegruppe 1	Databasegruppe 2
Kommunikationskanal	Email	Nyhedsbrev
Afsender	Cphbusiness og tredjepart	Tredjepart
Udsendelse	Individuel udsendelse	Masseudsendelse
Budskab	Et budskab	En del af andre budskaber
Visuel støj	Nej	Ja
Personlig titulatur	Ja	Nej
Respondenttype	Inviterede	Indirekte inviterede
Segmenteret	Nej	Nej
Overdækning	Nej	Ja

Tabel 3. Forskelle mellem databasegruppe 1 og databasegruppe 2.

tilfældighed, men fordi de står på en liste, som de typisk selv har bedt om at komme på.

Der er således tale om, at stikprøven baserer sig på ikke-tilfældig udvælgelse. Der er en større risiko for bias ved ikke-tilfældig udvælgelse end ved tilfældig udvælgelse (lodtrækning), da der med den ikke-tilfældige udvælgelse kan være problemer med repræsentativiteten.

 Linket til vores spørgeskema var ikke beskyttet, dvs. alle med linket kunne i princippet besvare spørgeskemaet. Personer med linket har kunnet sende det videre til andre potentielle respondenter, som så har kunnet vælge at besvare spørgeskemaet. Dette princip kaldes *snowballing*. Snowballing kan udvide en stikprøvegruppe, hvilket kan være positivt. Men man kender så ikke størrelsen på stikprøvegruppen, og når man ikke kender størrelsen på sin stikprøve, kan man ikke beregne en svarprocent.

De inviterede

At være med i en spørgeskemaundersøgelse er noget, man inviteres til. De, der inviteres til at deltage, kaldes stikprøvepersoner; de får spørgeskemaet med en opfordring til at udfylde det. I dette tilfælde opererede vi med to typer af stikprøvepersoner: direkte inviterede og indirekte inviterede.

Direkte inviterede: De individer, der tilhørte databasegruppe 1A, og som fik en email om spørgeskemaundersøgelsen direkte i deres indbakke, var direkte inviterede.

Indirekte inviterede: Når man skal vurdere effekten af et online nyhedsbrev, opererer man med følgende to begreber: åbningsraten (altså andelen af modtagere der har åbnet mailen) og klikraten (andelen af modtagere der har klikket på links i det nyhedsbrev, som de har åbnet). I forhold til nyhedsbrevene blev en modtager af nyhedsbrevet først betragtet som værende inviteret, når vedkommende havde gennemført disse to handlinger. I forhold til denne gruppe var der altså tale om selv-selektion.

Vi er opmærksomme på, at med de indirekte inviterede kan der være en risiko for, at respondentpopulationen systematisk vil afvige både fra populationen generelt og fra stikprøven, dvs. at respondenterne ikke vil være repræsentative for stikprøven på centrale sociodemografiske parametre.

I forhold til sociodemografisk repræsentativitet kan man efterfølgende lave en sammenligning mellem populationens sociodemografi og respondenternes sociodemografi, hvis man har indtænkt baggrundsvARIABLE i sit spørgeskema. På den måde kan man så efterfølgende få et indtryk af, i hvilket omfang respondenterne er repræsentative.

Overdækning

 Det er velkendt i spørgeskemaundersøgelser, at der kan være stikprøvepersoner, som er blevet inviteret til at være med i stikprøven, men som ikke er berettigede til at være stikprøvepersoner, fordi de ikke lever op til kriterierne for at deltage i undersøgelsen. Dette kaldes overdækning. Der er ikke tale om frafald (se nedenfor), da frafald kun gælder for stikprøvepersoner, der definatorisk er "berettiget" til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. Det er normal procedure, at personer, der ikke er berettigede til at deltage i en undersøgelse, ikke betragtes som frafald.⁸

Vi betragter følgende grupper af individer som repræsenterende overdækning: ansatte på grundniveau; ansatte i topledelse; selvstændige; ansatte i produktion, engroshandel og visse former for detailhandel; ansatte i organisationer; ansatte i det offentlige; undervisere; studerende; personer yngre end 25 år; personer over 66 år.

Vi vurderede, at der ikke var overdækning i databasegruppe 1 (emails), og at der er overdækning i databasegruppe 2 (nyhedsbreve). Vi har vurderet, at der er 20 procent overdækning for nyhedsbrevet fra Horesta og 40 procent overdækning for nyhedsbrevet fra Dansk Erhverv. Tabel 4 viser overdækningen i procent for hvert nyhedsbrev og den vægtede overdækning i procent for de to nyhedsbreve under ét.

Selvadministreret spørgeskema

Spørgeskemaer er et typisk redskab til dataindsamling i kvantitative undersøgelser. Inden vi udarbejdede vores spørgeskema, gjorde vi os en række overvejelser, bl.a. blev spørgeskemaet udarbejdet ud fra den forståelse, at soft skills er en flerdimensionel variabel (jvf. tema 5).

Spørgeskemaets længde blev bl.a. bestemt af, at vi ønskede, at det skulle kunne udfyldes på 3-5 minutter, da vi vurderede, at med et kort spørgeskema ville vores svarprocent blive højere.

Nyhedsbrev	Antal modtagere	Overdækning %	Overdækning	Vægtet overdækning
Horesta	3.900	20%	780 personer	
Dansk Erhverv	1.000	40%	400 personer	
Vægtet overdækning	4.900		1.180 personer	24%

Tabel 4. Overdækning i databasegruppe 2.

På den baggrund udarbejdede vi et spørgeskema bestående af 16 spørgsmål, hvoraf seks spørgsmål omhandlede soft skills og 10 spørgsmål drejede sig om baggrundsinformation om den potentielle respondent og om virksomheden vedkommende er ansat i. Spørgeskemaet var struktureret og havde både åbne og lukkede spørgsmål. Der var tale om evaluerende spørgsmål, dvs. der var tale om respondenternes subjektive bedømmelser af emnet. I nogle spørgsmål blev der brugt skalaer.

Vores spørgeskema er af typen selvadministrerede spørgeskemaer, dvs. respondenterne udfylder selv spørgeskemaet; i dette tilfælde online.

Vi ville gerne have en liste med soft skills, som kunne indgå i spørgeskemaet, så respondenterne kunne se en liste med soft skills og vælge (og sætte kryds ved) nogle soft skills, som måske kunne være relevante i sammenhængen. Respondenten havde også mulighed for at tilføje helt andre soft skills i et tomt tekstfelt. Som nævnt i bilag 2 blev der lavet et kvalitativt interviewstudie, hvor der blev indsamlet data til indholdet i spørgeskemaet.

Spørgeskemaet blev pilottestet blandt 32 adjunkter og lektorer på serviceøkonom, handelsøkonom og International Hospitality Management uddannelserne på Cphbusiness, afdelingen for Service & Oplevelse. På baggrund af input fra syv af disse undervisere blev der foretaget justeringer i spørgeskemaet.

Spørgeskemaet blev udarbejdet med SurveyXact og blev ledsaget af en introducerende tekst, der kan ses i tekstboks 2. I teksten valgte vi at bruge den hyppigt anvendte danske oversættelse af soft skills – bløde værdier - sammen med det engelske begreb soft skills. (I løbet af undersøgelsen har vi dog valgt at bruge soft skills som den centrale terminologi.) Som det fremgår af teksten, blev de potentielle respondenter lovet 100% anonymitet.

Dataindsamling

Track 1

Spørgeskemaet blev udsendt i perioden 20. september – 15. oktober 2021. Vi har ikke kunnet registrere om modtagerne har åbent den modtagne email. To emailadresser viste sig at *bounce*, dvs. email-adressen var ikke længere aktiv. Bouncerate var således 0,5%.

Track 2

Spørgeskemaet blev udsendt primo oktober 2021.

Stikprøvepersonerne i denne gruppe fik spørgeskemaet som et emne i et nyhedsbrev, dvs. det har været en del af en række andre budskaber i kommunikationen. Budskabet med opfordring til at svare på vores spørgeskema kan derfor være "druket" i andre budskaber (såkaldt visuel støj).

Både email og nyhedsbrev med link til spørgeskemaet blev kun udsendt én gang.

TEKSTBOX 1

Introducerende tekst til spørgeskema

Copenhagen Business Academy, der bl.a. uddanner serviceøkonomer, er i gang med en stor undersøgelse af de bløde værdier på danske arbejdspladser. Vi håber, at du vil udfylde et spørgeskema om din opfattelse af bløde værdier – det tager ca. 3 minutter. (Når man taler om bløde værdier på engelsk, bruges typisk udtrykket "soft skills"). Spørgeskemaet er 100% anonymt.

Vi vil gerne fortælle dig om resultaterne af undersøgelsen, når den er færdig til næste år. Du vil kunne se vores rapport via dette link den 20. december 2022: <https://www.eaviden.dk/project/soft-skills-i-serviceerhvervene/>

Hvis du har spørgsmål om undersøgelsen, er du velkommen til at kontakte projektlederen, Henrik Vejlggaard, lektor på Copenhagen Business Academy, tlf. 20683311, email hev@cphbusiness.dk

Inviterede i gruppen af indirekte inviterede er som følger:

Dansk Erhverv (månedligt nyhedsbrev)

Antal modtagere af nyhedsbrevet: 1.000

Bouncerate: 1% = 10 personer

Åbningsrate: 48% = 475 personer

Klikrate: 15% = 71 personer

Horesta (dagligt nyhedsbrev)

Antal modtagere af nyhedsbrevet: 3.900

Bouncerate: 1 procent = 39 personer

Antal modtagere: 3861

Åbningsrate: 30% = 1.158 personer

Klikrate: 30% = 347

Samlet antal indirekte inviterede 418.

Den samlede stikprøvestørrelse kan ses i tabel 5.

Inviterede via email (jvf.Box 1A)	362
Indirekte inviterede	418
Total	780

Tabel 5. Stikprøvegruppen total. Personer i absolutte tal.

Spørgeskemaet kunne besvares frem til udgangen af december 2021. Vi kunne dog se, at der efter nogle få dage efter, at nyhedsbrevene var blevet udsendt, ikke kom nye respondenter til. Vores antagelse er, at der ikke har fundet snowballing sted.

Antal respondenter

Der var 137 respondenter.

Respondentfrafald

Som forventeligt var der frafald i undersøgelsen. Der er forskellige typer af frafald: a. Respondentfrafald: Inviterede personer der ikke har besvaret spørgeskemaet; b. Spørgsmålsfrafald: Inviterede personer der har fuldført spørgeskemaet, men som har undladt at besvare et eller flere spørgsmål; c. Afbrydere: Inviterede personer der er begyndt at besvare spørgeskemaet, men som ikke har fuldført det.

Stikprøvegruppen fordelt på kategorier kan ses i Tabel 6. Bogstaverne i Tabel 6 indgår til beregning af svarprocent, jvf. formlen nedenfor.

A: Respondenter (Fuldt gennemført spørgeskema)	137
B: Afbrydere og spørgsmålsfrafald	219
C: Overdækning (24% af stikprøvepersonerne)	187
D: Respondentfrafald (ingen svar) ekskl. ikke-leverede invitationer	235
E: Ikke-leverede invitationer (kun direkte inviterede)	2
F: Stikprøvepersoner i alt (samlet antal inviterede)	780

Tabel 6: Stikprøvegruppen fordelt på kategorier.

Vi kender ikke den præcise årsag til respondentfrafaldet, men vi antager, at der kan være tale om følgende mulige årsager:

- Upersonlig invitation til at deltage i undersøgelsen gennem nyhedsbrev,
- Invitationen til at deltage i spørgeskemaet er druknet i andre budskaber indeholdt i mediet (nyhedsbrev);
- Kun en mindre del af spørgeskemaet blev distribueret via emails, men uden personlig titulatur ("Kære NN");
- Stikprøverespondenterne har for travlt til at besvare spørgeskemaet;
- Ikke alle stikprøverespondenter er interesserede i emnet;
- General modvilje mod spørgeskemaer, særligt hvor man skal afgive personlige oplysninger;
- Der blev ikke udsendt remindere.

Særligt det sidste punkt kan have haft stor betydning. Da vi havde lovet fuld anonymitet, havde vi ikke mulighed for at vide, hvem der ikke havde besvaret spørgeskemaet, og vi havde derfor ikke mulighed for at sende en reminder.

I Tabel 1 i Tema 3 kan man se, at der 29%, der svarede "Andet", når de blev spurgt om erhverv, som der arbejdsplads tilhørte i spørgeskemaet. Vi har dog fastholdt en overdækning på 24% i Tabel 6, da vi har vurderet, at der i

”Andet” kategorien er ca. 5%, der kan være indeholdt i en bred fortolkning af turismeerhvervet.

Svarprocent

Når svarene fra en spørgeskemaundersøgelse foreligger, kan man beregne en svarprocent. Da der er flere beregningsmetoder til at udregne svarprocent⁹, bør man være transparent i forhold til, hvordan svarprocenten er beregnet, hvis man vil sige noget om en undersøgelses kvalitet. Det bør fremgå, om afbrydere og personer, der af den ene eller anden grund ikke har modtaget spørgeskemaet, skal betragtes som stikprøvepersoner.

Vi har valgt den beregning af svarprocent, som siden 2012 har været brugt i kommunale brugertilfredshedsundersøgelser - det såkaldte BTU-koncept. Dette koncept er udviklet for at have et ens sammenligningsgrundlag i forhold til kommunale brugertilfredshedsundersøgelser. Det er udviklet af Økonomi- og Indenrigsministeriet, det daværende Ministeriet for Børn og Undervisning, det daværende Social- og Integrationsministeriet, Finansministeriet og Kommunernes Landsforening¹⁰. Med udgangspunkt i Tabel 6, lyder formlen¹¹ :

$$\frac{A + B}{(F - C)} \times 100$$

Når vi bruger denne formel, inkluderer svarprocenten de, der starter, men ikke gennemfører. De personer, der ikke har modtaget spørgeskemaet (typisk på grund af en ”bouncet” email-adresse), er ikke stikprøvepersoner.

Med denne beregningsmetode er svarprocenten i vores undersøgelse 60%.

Jo højere svarprocent, desto større er sandsynligheden for, at spørgeskemaundersøgelsens resultater afspejler det, man har undersøgt. Ifølge en analysevirksomhed, som lever af at lave online spørgeskemaundersøgelser, er en svarprocent på over 30% rigtig god, mens svarprocenter på 20-30% som regel er tilfredsstillende. Svarprocenter på 15-20% er acceptable, hvorimod svarprocenter derunder anses for at være i den lave ende.¹²

Databehandling

Da dataindsamlingen er foretaget med SurveyXact, er der mange muligheder for at lave opsummeringer og krydstabuleringer på tværs af variable. Vi lavede en række opsummeringer og krydstabuleringer, som er brugt som input til analyserne i denne rapport.

De åbne svar i spørgeskemaet var baggrund for en indholdsanalyse. Der var ikke noget klart mønster i indholdet i de åbne svar. Således blev der ikke nævnt tilstrækkeligt mange soft skills, som ikke var med i vores liste med soft skills, til at der blev ændret på listen med de 15 soft skills, som indgår i soft skills-diamanten (jvf. kapitel 5). Vi har derfor ikke anledning til at tro, at vores liste ikke repræsenterede vigtige soft skills.

Resultat

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen kan ses i hoveddelen af denne rapport.

Vi har kun foretaget undersøgelsen én gang. Vores undersøgelse er derfor et øjebliksbillede.

Vi har valgt have fokus på Top-3- og Top-5-soft skills fra undersøgelsen, da der er et meget tydeligt mønster i toppen af listen. Vi har kun i mindre omfang fokus på de relative tal for de soft skills, der ligger uden for Top-3 og Top-5.

Baggrundsvariable

I vores spørgeskema omhandlede 10 spørgsmål baggrundsvariable. Respondenternes profil på baggrund af svarene fra spørgeskemaet kan ses i Tabel 7.

Pålidelighed

Pålidelighed handler om, hvor sikker man kan være på, at man vil få samme resultat, hvis man gentager præcis den samme undersøgelse. Hvis man ved efterfølgende undersøgelser med samme design får samme svar som ved den første undersøgelse, tyder det på, at pålideligheden er høj. Hvis udfaldene er forskellige, herunder forskellig svarprocent, vil pålideligheden være lav (jo større forskel, jo lavere pålidelighed).

Vi har som nævnt kun gennemført spørgeskemaundersøgelsen én gang, men vores kvalitative undersøgelser understøtter resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen. Hvis vi alene ser på Top-3 svarene, er vores vurdering, at vi vil få samme svar ved at gentage undersøgelsen.

Så i forhold til denne del af resultatet, vurderer vi, at pålideligheden er i den høje ende.

Validitet

Pålideligheden af en spørgeskemaundersøgelse har indflydelse på undersøgelsens validitet, forstået på den måde at en spørgeskemaundersøgelse, der har en lav pålidelighed, ikke kan være 100% valid.

Intern validitet

Vi vurderer, at vores undersøgelse har høj intern validitet, dvs. vi mener, at vi har målt det, som vi gerne ville måle. Dette er baseret på, at undersøgelsen er ret enkel og fokuseret, og på at selv om soft skills er et komplekst begreb, så har respondenterne ud fra konteksten godt kunnet forstå, hvad undersøgelsen drejer sig om. Vurderingen er, at vores resultat er troværdig inden for undersøgelsens egne præmisser.

Ekstern validitet

Det fremgår af Tabel 1, at den største andel af populationen kommer fra restaurantbranchen. Det er dog ikke tilfældet med respondenterne. Restauranterne har ikke samme relative fordeling blandt respondenterne som i populationen.

Dataene viser, at respondenterne kommer fra et bredere udvalg af erhverv, end de erhverv som de fem branchekoder repræsenterer. Således er der respondenter fra møde- og konferencebranchen, transportbranchen, museumsbranchen og detailhandlen. Vi antager derfor, at vores respondenter er bredt repræsenterede i forhold til turismeerhvervet (jvf. afsnittet om populationen og tekstboks 3).

Dataene viser, at der er forskelle mellem populationen og respondenterne i forhold til en række sociodemografiske variable. I forhold til køn kan der findes korresponderende data om populationen i Statistikbanken. Disse tal er angivet i Tabel 2.

Variabel		
Køn	Kvinde	Mand
	57%	43%

Tabel 6. Respondenternes fordeling på køn.

Variabel	Respondentprofil
Alder	82% 25-54 år
Køn	57% kvinder
Geografi	76% arbejder i Region Hovedstaden
Antal ansatte	Typiske svar: 11-50 ansatte
Ansættelse i nuværende branche, antal år	Typiske svar: 1-3 år
Personaleansvar	Ja: 64%
Virksomhed har HR afdeling	Ja: 57%

Tabel 7. Respondentprofil. N = 137

Ved en sammenligning mellem Tabel 6 og Tabel 2 fremgår det, at der er en skævhed i undersøgelsen i forhold til køn. I populationen er der en overvægt af mænd; blandt respondenterne er der en overvægt af kvinder. Hvis vi krydstabulerer i forhold til køn, er der dog ikke forskel i hverken i Top-3 eller i Top-5 for kvinder og mænd. Top-5 soft skills er kommunikation, samarbejde, ansvarlighed, løsningsorientering og fleksibilitet.

Vi formoder, at der en skævhed i forhold til geografi. Vi kender ikke populationens geografiske fordeling, men 76% af respondenterne kommer fra Region Hovedstaden. Vi formoder, at i de erhverv, vi har fokus på, er der flere beskæftigede i Region Hovedstaden end i de øvrige regioner, men ikke med 76%.

Hvis vi krydstabulerer i forhold til geografi, er der ikke forskel i Top-3 soft skills for respondenter fra Region Hovedstaden, fra Region Sjælland og fra Region Syddanmark. For Region Midtjylland og Region Nordjylland er der for få respondenter til at vi kan se et tydeligt mønster.

Hvis vi krydstabulerer i forhold til personaleansvar, er der ikke forskel i hverken Top-3 eller Top-5 for respondenter med personaleansvar og respondenter uden personaleansvar. Top-5-soft skills for respondenter med personaleansvar er de samme som for alle respondenter uden personaleansvar.

Vi vurderer, at vores data har en høj grad af ekstern validitet.

Generaliserbarhed

På baggrund af en samlet vurdering af vores spørgeskemaundersøgelse mener vi, at vi kan generalisere ud fra vores data. Vi vurderer, at vores data har en høj generaliserbarhed i forhold til de erhverv, som vi har haft fokus på. ♦

Erhvervene med underkategorier

Vores population er lønmodtagere i fem brancher, jvf. Tabel 1. De fem brancher er luftfart, hoteller, restauranter, rejsebureauer og forlystelsesparker. Disse overordnede branchekoder omfatter en række underbrancher: luftfart er både ruteflyvning og charterflyvning. Hoteller er også hostels og vandrehjem, inkl. konferenceafdelinger. Restauranter er også cafeer og andre spisesteder. Rejsebureauer er bureauer, der både arrangerer charterrejser og individuelle rejser. Forlystelsesparker er også zoologiske haver, akvarier og andre typer af forlystelser.

KILDER

1. Moss og Tilly (1996).	7. https://telefaction.com/hvor-mange-svar-skal-jeg-have-for-at-kunne-stole-paa-min-undersogelse/
2. Danmarks Statistik (Statistikbanken), 2021. https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/beskaeftigede/beskaeftigede-ras-register	https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=4114&x=79&y=9
3. Danmarks Statistik (Statistikbanken), 2021. https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/beskaeftigede/beskaeftigede-ras-register	8. Lessler & Kalsbee (1992), s. 107, s. 123.
4. Danmarks Statistik (Statistikbanken), 2020. https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/beskaeftigede/beskaeftigede-ras-register	9. Lessler & Kalsbeek (1992), 185ff; Miller et al. (2009), s.153ff; Smith (2002); Groves et al. (2009), s. 184; Groves (1989), s. 140.
5. Danmarks Statistik (Statistikbanken) 2020. https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/beskaeftigede/beskaeftigede-ras-register	10. Skovbo Rasmussen, P., Olsen, L. & Brogaard, L. (2014).
6. Telefaction	11. Skovbo Rasmussen, P., Olsen, L. & Brogaard, L. (2014)
	12. Telefaction https://telefaction.com/hvor-mange-svar-skal-jeg-have-for-at-kunne-stole-paa-min-undersogelse/
	Kilde: https://telefaction.com/hvor-mange-svar-skal-jeg-have-for-at-kunne-stole-paa-min-undersogelse/

Dataindsamling 3

Dybdeinterviews med seks informanter

Anne Vesterborg Andersen

Dette projekt søger at identificere de konkrete soft skills, som ledende medarbejdere i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene fremhævede som vigtige i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Spørgeskemaundersøgelsen gav os en bred forståelse af soft skills begrebet i de pågældende erhverv. Med en kvalitative dataindsamling havde vi mulighed for at få en dybere indsigt i soft skills-begrebet, herunder i de tre soft skills kommunikation, samarbejde og ansvarlighed, som udgør Top-3 listen over de soft skills, som respondenterne i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse anser som vigtige. Den kvantitative spørgeskemaundersøgelse gav således input til projektgruppens udarbejdelse af en spørgeguide forud for de kvalitative dybdeinterviews – og var på den måde med til at kvalificere spørgeguiden.

Kvalitative interviews

Kvalitative interviews er velegnede til at opnå en detaljeret forståelse af informanternes forestillinger, holdninger, motivationer og oplevelser. Kvalitative interviews med åbne spørgsmål er et godt valg i forhold til at opnå en forståelse af en kompleks problemstilling.¹

Formålet med de kvalitative interviews var ikke at be- eller afkræfte resultaterne af den kvantitative dataindsamling, men at nuancere den kvantitative dataindsamling, samt at have input til en efterfølgende uddybning i de planlagte fokusgruppeinterviews.

Den første udfordring i forhold til dataindsamling var rekruttering af informanter. Det var afgørende for projektgruppen, at de deltagende informanter repræsenterede hotel-, restaurant- og turismeerhvervene eller nærtbeslægtede erhverv, som serviceøkonomuddannelsen er rettet mod, fx eventbranchen.

Tabel 1 giver et overblik over kriterierne for udvælgelse af informanter til de kvalitative interviews. Da vi her selv kunne udvælge informanterne, var kriterierne mere præcise end de inklusionskriterier, der blev brugt i spørgeskemaundersøgelsen.

Ansæt inden for hotel-, restaurant- eller turismeerhvervet, eller nærbeslægtet erhverv.
Virksomhed med mindst 10 ansatte
Mellemlider eller leder i mere end 1 år
Mellemlider eller leder med ansvar for min. 3 medarbejdere

Tabel 1. Kriterier for udvælgelse af informanter til de kvalitative interviews.

Projektgruppen udarbejdede en bruttoliste over mulige informanter med en passende spredning i profilerne (erhverv, ledererfaring, sociodemografi). Vi ønskede, at de tre erhverv, hvor flest respondenter i spørgeskemaundersøgelsen kom fra, skulle være repræsenterede blandt informanterne. Disse tre erhverv var hotel, restaurant og event.

Den endelige rekruttering af informanter skete gennem projektgruppens professionelle netværk. Dette viste sig især at dække hovedstadsområdet og hotel-/restaurantbranchen. Ved at have informanter med forskellige profil kunne vi sikre en vis bredde.¹

Tabel 2 giver et overblik over informanterne.

Informant	Beskæftigelse	Erhverv
1	Reception- og konferencechef	Hotel
2	Administrerende direktør	Event
3	Ejer	Cafe
4	Hoteldirektør	Hotel
5	Head of service	Hotel
6	Administrerende direktør	Restaurant/ take away

Tabel 2. Oversigt over informanter.

I forhold til projektets sigte var det væsentligt at udvælge informanter med viden om virksomheden og virksomhedens medarbejdere. Projektgruppen vurderede således, at alle informanter havde betydelig indsigt i forhold til undersøgelsens emne og formål med at afdække:

- Forståelsen af soft skills vs. hard skills
- Vigtigheden af soft skills – også i forbindelse med rekruttering af medarbejdere
- Kompetenceudvikling i forhold til soft skills

De kvalitative interviews lagde op til, at informanten kunne tale forholdsvist frit uden den store styring fra interviewerens side. Interviewerens rolle var at få uddybet informantens svar og dermed opnå et detaljeret og nuanceret indtryk af informantens holdninger.

Interviewformen var det semistrukturerede interview, hvorfor spørgeguiden var vejledende og dækkede områder, som dialogen kunne komme ind på, men også havde rum til at forfølge emner af interesse og relevans i interviewet.

Interviewguiden indeholdt en række af spørgsmål, som projektgruppen ønskede besvaret, og var på den måde med til at sikre, at alle centrale emner blev berørt i samtlige interviews. Derudover gav interviewguiden interviewer muligheden for at styre interviewet, samtidig med at informanten frit kunne besvare spørgsmålene.²

Projektgruppen varetog rollen som interviewer i de kvalitative interviews.

Dataindsamling

I alt seks semistrukturerede interviews blev gennemført i november-december 2021; Alle interviews blev lydoptaget. Varighed af de enkelte interviews og om det

Nr	Kodning	Citat
3	Hvilke soft skills ser du som vigtige hos jeres medarbejdere?	"Empati, kundeforståelse, øhh, hvad hedder det.. forståelse for at man er med i et fællesskab. Samarbejde (.....) altså der her med at du har en forståelse for, hvad er den gæst du har foran dig for en type, hvad har den gæst behov for, hvad skal der til for at skabe den her WOW-oplevelse der gør at man skiller sig lidt mere ud fra mængden"

Tabel 5. Eksempel på kodning – kvalitative interviews.

blev gennemført online eller fysisk kan ses i Tabel 4. (Da interviewene blev gennemført i corona-pandemiens år 2, blev ikke alle interviews gennemført fysisk.) Interview havde en gennemsnitlig længde på 34 minutter.

Informant nr.	Beskæftigelse	Varighed af interview	Kommunikationskanal
1	Reception- og konferencechef	17 min	Zoom
2	Administrerende direktør	31	Zoom
3	Ejer	29	Zoom
4	Hoteldirektør	33	Fysisk
5	Head of service	45	Fysisk
6	Administrerende direktør	47	Fysisk

Tabel 4. Varighed af interviews og kommunikationskanal for interviewene.

Databearbejdning

Efterfølgende blev der foretaget en ordret transskribering. Fokus var på at skabe en tydelig ensartethed og transparens i transskriptionsstil. I tilfælde af tvivlsspørgsmål blev den primære kilde (lydfil) genbesøgt for evt. justeringer af transskriptionen.

Med sigte på at afdække mulige mønstre i det empiriske materiale foretog projektgruppen en kodning af interviewene. Kodningen rammesætter et tema og dernæst, kobler det til et sigende citat for dette. Processen havde fokus på at skabe overblik og systematik og omfattede en datastyret kodning. Herigennem blev materialet kategoriseret i relevante emner, hvorved det blev muligt at afdække mønstre i anvendelsen og italesættelsen af centrale soft skills. Et eksempel kan ses i Tabel 5.

Sted:

Interviewer:

Informant:

Dato:

Spørgeguide:

Indledende spørgsmål:

1. Hvem er du, og hvad er din rolle? Og hvad er din erfaring fra branchen?
2. Hvordan vil du beskrive jeres virksomhed? (spørg supplerende ind til fx kerneydelsen, konceptet, kædevirksomhed eller ikke kæde, hvor længe virksomheden har eksisteret, antal ansatte)
3. Hvad kendetegner virksomheden ift. jeres kunder? (spørg supplerende ind til fx hvor meget direkte kunde-/gæstekontakt virksomheden har, serviceniveauet, etc.)

SOFTSKILLS

4. I projektet har vi fokus på at undersøge, hvordan begrebet soft skills forstås i den danske service- og oplevelsesindustri. Man kan også tale om hard skills. Bruger du/I disse begreber i jeres dagligdag? Hvis ikke, hvilke bruger I så i stedet for?
5. Hvordan forstår du de to begreber og forskellene på dem?
6. Hvordan vil du med få ord beskrive soft skills? (det kan være, at respondenter allerede har været inde på dette i spørgsmål 5. Spørg uddybende ind hvis muligt)
7. Hvilke soft skills er vigtigst i dit arbejde?
8. Hvilke soft skills er vigtige for dine ansatte at have? (hvis personen har personaleansvar)
9. Har du/I fokus på soft skills i forbindelse med rekruttering og ansættelse (onboarding) - hvordan gør I det (tests, cases, andet)?
10. Hvad er baggrunden for at nævne netop disse soft skills – eksempler på konkrete arbejdsopgaver og situationer?
11. Arbejder du/I med kompetenceudvikling i forhold til soft skills - hvordan gør I det (learning-by-doing, sat i system, andet)?
Evt. spørg uddybende ind til topscorerne fra den kvantitative survey, såfremt de ikke er inkluderet i ovenstående svar:
a) *Samarbejde* – arbejdsopgaver og situationer?
b) *Kommunikation* – arbejdsopgaver og situationer? Verbal, non-verbal?
c) *Ansvarlighed* – arbejdsopgaver og situationer?
12. Hvilken uddannelsesmæssig baggrund har de personer, som I ansætter, typisk?
13. Vi uddanner jo Serviceøkonomer på Cphbusiness. Har I nogensinde ansat en Serviceøkonom?
14. Hvad er dine forventninger til uddannelsesinstitutioner, som fx Cphbusiness, som er et erhvervsakademi? I forhold til at give de studerende relevante kompetencer? Hvad har I brug for?

Tak for din tid

Tabel 3. Spørgeguide til kvalitative dybdeinterviews.

Med henblik på at afdække mønstre i det empiriske materiale blev materialet kategoriseret i relevante emner, med relevante citater som eksempler. Dette gjorde det muligt at afdække mønstre i anvendelsen og italesættelsen af centrale soft skills (se eksempler i tema 4). Citater er med til at nuancere og give indsigt i informanternes forståelse af pågældende soft skill.

Med henblik på at tilføre analysearbejdet endnu en dimension valgte projektgruppen at supplere med en yderligere organisering i separate kategorier. Organiseringen er valgt ud fra de 15 væsentligste soft skills kategorier identificeret i den kvantitative analyse. Disse kan ses i Tabel 6.

Kommunikation
Humor
Ansvarlighed
Empati
Fleksibilitet
Situationsfornemmelse
Kreativitet
Engagement
Konfliktløsning
Kritisk tankegang
Løsningsorientering
Evne til at lytte
Samarbejde
Imødekommenhed
Relationsskabelse

Tabel 6. 15 soft skills fra den kvantitative spørgeskemaundersøgelse.

Informant	Kategorisering og optælling														
	Kommunikation	Humor	Ansvarlighed	Empati	Fleksibilitet	Situationsfornemmelse	Kreativitet	Engagement	Konfliktløsning	Kritisk tankegang	Løsningsorienteret	Evne til at lytte	Samarbejde	Selvledelse	Relationsskabelse
1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	4	0	5
2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
3	1	2	3	1	0	2	0	0	1	0	0	0	3	0	3
4	2	0	3	1	2	0	0	3	0	0	0	1	3	2	1
5	6	0	2	3	2	0	0	0	3	0	0	1	3	2	4
6	1	0	3	0	2	0	0	2	0	0	0	0	2	1	2
Total Score	11	3	13	7	7	3	0	5	4	0	1	2	16	5	17

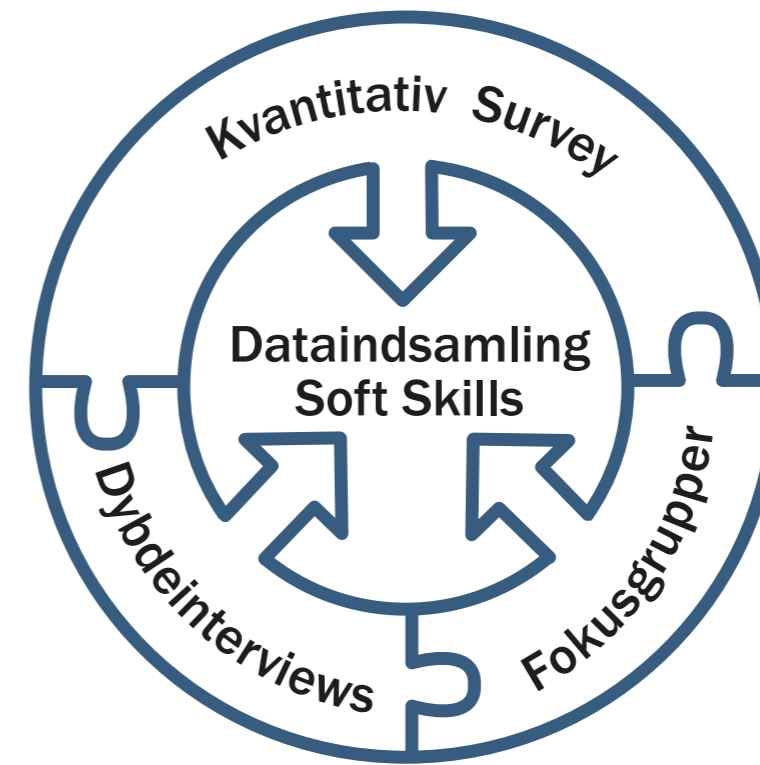
Tabel 7. Kategorisering af kvalitative interview data.

Kategoriseringen gjorde det muligt at undersøge frekvensen af ord, bestemte temaer, pointer, mv. adresseret i de kvalitative interviews - og på den måde gå fra en rent kvalitativ analyse til også at inkorporere kvantitative elementer. Tabel 7 er en oversigt over, hvor hyppigt en ytring i de kvalitative interviews er blevet tolket som refererende til den pågældende soft skill.

Kvantificeringen af de kvalitative interviewdata tydeliggør overordnet fundene i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Kommunikation, samarbejde og ansvarlighed er de soft skills, der hyppigst refereres til på tværs af undersøgelserne. Samtidig er projektgruppen opmærksom på bias netop i forhold til kommunikation, samarbejde og ansvarlighed, da informanterne blev spurgt direkte ind til disse. Denne opgørelse identificerede relationsskabelse som en helt central soft skill.

Samme kategorisering blev anvendt på de kvalitative fokusgruppeinterviews, hvilket gav projektgruppen mulighed for at identificere mønstre på tværs af de indsamlede kvalitative data og samtidig foretage en kobling til den kvantitative spørgeskemaundersøgelse.

Projektgruppens vurdering af styrker og svagheder ved den gennemførte kvalitative dataindsamling læner sig op af Egon Guba³, der argumenterer for, at den kvalitative dataindsamlings pålidelighed og gyldighed baserer sig på fire aspekter: Troværdighed, overførbarhed, konsistens og transparens⁴. [Fokusgruppedataene vurderes ud fra disse fire begreber i bilag 5]. Projektgruppens tydelighed omkring den kontekst, hvori de kvalitative data fremkommer, herunder beskrivelse af de deltagende informanter, baggrund for valg af samme samt rammerne for afvikling af interviews og fokusgrupper, har betydning i forhold til resultaternes overførbarhed. Vi vurderer, at resultaterne har en vis overførbarhed. ♦



En kombination af metoder

Projektet er empirisk baseret og anvender triangulering med en kombination af kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, kvalitative dybdeinterviews og fokusgrupper til at indsamle data.

Ved at anvende både kvantitativ og flere kvalitative metoder er det muligt at kompensere for den enkelte metodes svagheder¹.

Det kvantitative spørgeskema blev således anvendt til at give os et bredt indtryk af, hvilke soft skills stikprøvepersonerne synes er vigtige. En grundigere og mere nuanceret forståelse og indsigt i soft skills-begrebet blev tilvejebragt via den efterfølgende kvalitative dataindsamling.

KILDER

1. Interviews, Metodeguiden.au.dk, URL: <https://metodeguiden.au.dk/interviews>. Besøgt 24. oktober 2022.
2. H. Høstrup, L. Schou, I. Poulsen, S. Larsen, E. Lyngsø; "Vurdering Af Kvalitative Studier – VAKS" (2009).
3. Interviews, Metodeguiden.au.dk, URL: <https://metodeguiden.au.dk/interviews> Besøgt 24. oktober 2022.
4. Høstrup, H., L. Schou, I. Poulsen, S. Larsen, E. Lyngsø (2009). "Vurdering Af Kvalitative Studier – VAKS". <http://dasys.dk/images/VAKS-danskversion.pdf>. Besøgt den 24. oktober 2022.

Dataindsamling 4

To fokusgruppelinterviews med 11 deltagere

Cathrine Andreassen

Vi fik nogle vigtige perspektiver på centrale soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene gennem de seks kvalitative dybdeinterviews (jvf. bilag 4).

Interviewpersonerne bekræftede os i, at kommunikation, samarbejde og ansvarlighed er tre vigtige soft skills i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene. Men for at få en dybere forståelse af centrale soft skills var det vigtigt at komme et spadestik endnu dybere i undersøgelsen. Derfor valgte projektgruppen med afsæt i resultaterne fra de individuelle kvalitative dybdeinterviews og den kvantitative spørgeskemaundersøgelse at afholde to fokusgruppelinterviews.

Formålet med fokusgruppelinterviewene er delt i to: For det første giver fokusgruppelinterviewene en ekstra dimension til undersøgelsen, da der sættes spot på en gruppes erfarings- og vidensudveksling vedr. forståelsen af soft skills. Denne dynamik kan ikke indfanges gennem den kvantitative spørgeskemaundersøgelse eller gennem de individuelle dybdeinterviews. For det andet indgår fokusgruppelinterviewene som en del af metodetriangleringen med den kvantitative spørgeskemaundersøgelse og de individuelle dybdeinterviews. I denne sammenhæng styrker fokusgruppelinterviewene dybden i det samlede datagrundlag for undersøgelsen.¹

Samlet set kan man sige, at vi med den tredelte metode-triangulering i højere grad kan matche og belyse de forskellige dimensioner og niveauer i forståelsen af det flerfacetterede soft skills-begreb.

Rammesætning

Når vi arbejder med kvalitative fokusgruppelinterviews i nærværende rapport, så læner vi os op ad Steiner Kvale og Svend Brinkmanns metodeforståelse af det kvalitative fokusgruppelinterview. I bogen *Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk* beskrives fokusgruppelinterviewet ved at være en "Ikke styrende interviewstil, hvor det primært handler om at få så mange forskellige

synspunkter frem vedrørende et emne, der er i fokus for gruppen. Gruppemoderatoren præsenterer de emner, der skal diskuteres og faciliterer samspillet."² Det centrale i metoden er endvidere, at det ikke handler om at skabe konsensus blandt gruppedeltagerne, men om at bringe forskellige synspunkter frem omkring et emne. I denne sammenhæng drejer det sig om at fremkalde informanternes nuancerede syn på, hvordan de forstår og arbejder med udvalgte soft skills.

Til vores metodeforståelse trak vi desuden på Bente Halkier, der i sin bog *Fokusgrupper* fremhæver nogle væsentlige styrker forbundet med fokusgruppelinterviewet. Her vil vi fremhæve hendes pointe om, at fokusgruppelinterviewet er velegnet til at "Producere data om sociale grupperes fortolkninger, interaktioner og normer."³

Dette flugter fint med vores formål med fokusgruppelinterviewet, da vi netop søger at afdække, hvordan informanterne som gruppe fortolker forståelsen af arbejdet med udvalgte soft skills. Som følge af interviewmetoden vil informanterne naturligt komme til at sammenligne hinandens erfaringer og forståelser under interviewet, hvor de også får mulighed for at spørge ind til hinandens forståelser. Herved kan der altså produceres viden, som undersøgelsen ellers ikke ville kunne indfange, hverken i den forudgående kvantitative undersøgelse eller i de individuelle interviews.⁴

Endnu en styrke ved at anvende fokusgruppelinterviews som metode er effektiviteten i selve dataindsamlingsprocessen: På kort tid vil man kunne indhente data om et specifikt emne fra forskellige informantvinkler uden at gribe for meget ind i informanternes travle hverdag.⁵

Et tredelt faseforløb

Dataindsamling via fokusgrupper har tre faser:

1. Forberedelse af fokusgruppelinterviews.

2. Afvikling af fokusgruppelinterviewene og indhentning af data.

3. Efterbehandling af data.

I det følgende gennemgås fremgangsmåden for arbejdet med fokusgruppelinterviewene og dataindsamlingen. Dette gøres med et faseperspektiv på før, under og efter afviklingen af interviewene. Simultant med denne gennemgang forholder vi os kritisk til vores valg og fravalg og sammenholder det med relevant teori og litteratur på området.

Fase 1: Forberedelse af fokusgruppelinterviews

Selektion af informanter og opsætning af kriterier

Selektionen af informanter til fokusgrupperne var strategisk.⁶ Det betyder, at vi var opmærksomme på at hverve informanter med henblik på at kunne dække tematikkerne omkring soft skills bedst muligt set fra et hotel-, restaurant- og turismeerhvervsperspektiv. Det var især vigtigt, at informanterne havde indgående kendskab til hotel-, restaurant- og turismeerhvervene, en vis anciennitet samt gerne også erfaring med personaleledelse.

Det er også vigtigt at gøre sig overvejelser om gruppesammensætningen i forhold til den sociale interaktion. Blev gruppen for homogen ville informanterne ikke interagere så meget, hvorved dataproduktionen ville blive svækket. Blev gruppen derimod for heterogen, kunne der opstå for mange konflikter, der potentielt kunne overskygge temaerne.⁷ På den baggrund har projektgruppen, så vidt muligt, selekteret informanter med en lyst og vilje til at deltage aktivt med deres faglige viden. Derfor vurderer vi, at forudsætningerne for god social interaktion og dermed dataproduktion har været til stede.

Endelig har projektgruppen gjort sig overvejelser vedr. den sociodemografiske sammensætning. Da vi valgte at afholde fokusgruppelinterviewene fysisk i København, var det vigtigt at hverve informanter, som havde mulighed for at deltage fysisk i fokusgruppelinterviewet. Det betød, at selektionsprocessen især kredsede om informanter fra hovedstadsområdet (fleste respondenter i spørgeskemaundersøgelsen kom fra hovedstadsområdet). Som følge af ovenstående overvejelser om at sikre den rette informant-sammensætning blev der i projektgruppen udarbejdet tre hovedkriterier for udvælgelsen:

- Indgående kendskab til hotel-, restaurant- og turismeerhvervene
- Ansat i erhvervet i et af de tre erhverv, som flest respondenter kom fra i den kvantitative spørgeskemaundersøgelse (hotel, restaurant, erhverv) i mindst fem år
- Erfaring som leder med eller uden formelt personaleansvar.

På baggrund af projektgruppens kriterier for informant-udvælgelsen blev der iværksat en rekrutteringsproces i projektgruppens branchenetværk. Som en del af denne proces blev der sendt en besked til udvalgte informanter gennem e-mails og LinkedIn.

Der blev meldt positivt tilbage fra 11 informanter, som alle levede op til inklusionskriterierne. En oversigt over informanterne kan ses i Tabel 1 og Tabel 2.

Informanter	Beskæftigelse	Erhverv
Informant 1	Restauratør	Restauration
Informant 2	HR- manager	Restauration
Informant 3	Front Office Manager	Event
Informant 4	Head of operation	Tidligere regionsdirektør i hotelerhvervet
Informant 5	Director of sales	Hotel og event
Informant 6	Administration & Brand Manager	Hotel og event
Informant 7	Butler	Restauration og hotel

Tabel 1. Informantoversigt – fokusgruppe 1.

Informanter	Beskæftigelse	Erhverv
Informant 1	Stillingsbetegnelse: COO	Hotel
Informant 2	Stillingsbetegnelse: HR	Hotel
Informant 3	Selvstændig konsulent	Tidligere hoteldirektør

Tabel 2. Informantoversigt – fokusgruppe 2.

Fordeling af informanter

For at tilbyde den størst mulige fleksibilitet og dermed øge sandsynligheden for høj deltagelse, gav vi informanterne mulighed for at vælge sig frit ind på to forskellige datoer: 1. marts 2022 og 9. marts 2022. På grund af valgmuligheden opstod der en forskellighed i deltagerantal i de to fokusgrupper – henholdsvis en fokusgruppe på tre deltagere og en fokusgruppe på otte deltagere.

Litteraturen er ikke helt entydig om det optimale antal af deltagere. Ifølge Kvale og Brinkmann består en fokusgruppe typisk af 6 til 10 personer.⁷ Halkier refererer derimod til vellykkede grupper fra et minimum på 3-4 deltagere til maksimum 10-12 deltagere. Ved højere deltagerantal er der risiko for høj interaktion blandt informanterne, hvorved det bliver vanskeligt at transkribere materialet efterfølgende.

I nærværende undersøgelse har vi som nævnt to grupper på henholdsvis tre og otte deltagere. Man kunne måske argumentere for, at der har været for få informanter i fokusgruppe 2, som havde tre informanter. Når vi alligevel mener, at data fra fokusgruppe 2 er brugbare i undersøgelsen, så skyldes det på den ene side, at størrelsen falder inden for Halkiers opfattelse af minimumsdeltagerantal på tre, og at informanterne i dette interview har fået mulighed for mere samtaletid på tværs. Der er så at sige mere plads til, at deltagerne har kunnet uddybe deres synspunkter og svare mere frit end deltagerne i fokusgruppe 1 med otte deltagere. Herved har vi kunnet få adgang til flere nuancer i forhold til informanternes forståelse af soft skills.

Udpegning af moderator og observatører

Der blev udpeget to moderatorer fra projektgruppen – en til hver fokusgruppe. Begge har et mangeårigt og indgående branchekendskab. Til hver fokusgruppe blev der desuden udpeget to observatører, der observerede hver sin fokusgruppe.

Interviewdesign

For at styrke det tematiske fokus i samtalerne og dermed kvalificere indholdet blev der som nævnt udpeget en fokusgruppemoderator med den funktion at præsentere de emner, der skal diskuteres og samtidig at agere facilitator for spillet blandt informanterne. Til at understøtte denne funktion udarbejdede projektgruppen en semistruktureret spørgeguide.

Man kunne måske argumentere for, at noget af den gode dynamik i fokusgruppeinterviewet går tabt ved brug af en temabaseret interviewguide. Her vil vi igen læne os op ad Steiner og Kvale: Formålet har ikke været at indfange spontane fortællinger og beskrivelser af den levende verden. Ej heller at fokusere på de indbyrdes interaktioner mellem informanterne, men i højere grad at indfange informanternes forståelse af vores temaer vedrørende soft skills. Derfor mener vi, at det har været hensigtsmæssigt at anvende det strukturerede og modererede fokusgruppeinterview.

Udarbejdelse af spørgeguide for det semistrukturerede interview

Spørgguiden blev struktureret om udvalgte emner og temaer, der var blevet identificeret i de individuelle dybdeinterviews og i den kvantitative undersøgelse. I forlængelse heraf ønskede vi at afdække fokusgruppedeltagernes kollektive input til og refleksioner over følgende punkter:

- **Associationer vedr. soft skills-forståelsen,**
- **Forståelse af hvilke soft skills, der er vigtige at besidde som medarbejder,**
- **Opfattelse af hvordan soft skills kan identificeres hos en potentiel medarbejder.**

Disse dannede tematiske fokuspunkter i spørgeguiden. Et uddrag af spørgeguiden kan ses i Tabel 3.

Opmærksomhedspunkt vedr. afvikling af det kvalitative fokusgruppeinterview

Der vil kunne være fejlkilder ved dataindsamling gennem fokusgruppeinterviews, især kan der være gruppeeffekter, som kan påvirke interaktionen. Disse kan opstå ved, at deltagerne enten tilpasser sig hinanden i for stor en grad eller skaber konflikt. Det kan være med til at svække mulighederne for, at informanterne kan bringe deres forskellige synspunkter i spil på en retvisende måde i forhold til temaerne. I vores forberedelsesarbejde mener vi at have minimeret disse risici ved at have iværksat nedenstående:

Centrale tematiserede spørgsmål i guiden	Uddybende spørgsmål
Hvad associerer du med begrebet soft skills?	fem vigtigste ting ned, som du associerer ved begrebet soft skills (hvordan du forstår ordet soft skills og i hvilken kontekst du anvender det i dit professionelle virke).
Hvilke soft skills (bløde færdigheder) mener du, at en medarbejder, der skal ansættes i din virksomhed med daglig direkte kunde/gæstekontakt, skal besidde?	
Hvordan kan du aflæse og forstå, hvilke soft skills (bløde færdigheder) en ansøger, potentiel medarbejder reelt har i en interviewsituation?	

Tabel 3. Uddrag fra spørgeguiden.

- a. **Udpegning af en moderator, der faciliterer samtalen blandt informanterne.**
- b. **Udarbejdelse af en semistruktureret spørgeguide med faciliterende spørgsmål, som moderatoren kan støtte sig til.**
- c. **Udpegning af to observatører, som tager noter sideløbende, og kan supplere moderatoren.**
- d. **Rekruttering af informanter med branchekendskab og personaleansvar, som kan kvalificere indholdet i drøftelserne.**

Rekvisitter til fokusgruppeinterviewene

– **Printede spørgsmål**

– **Pen og papir**

Dataindsamling i form af optagelser

Fokusgruppeinterviewene blev optaget med både video og lyd.

Fejlkilder i forhold til den tekniske dataindsamling

Der var ikke nævneværdige fejlkilder eller støj under selve den tekniske dataindsamling.

Afvikling af fokusgrupperne

Fokusgruppe 1

Dato: 1/3 2022 kl. 17.00- 18: 30

Varighed på interview: 1:43 minutter

Fokusgruppe 2

Dato og tidspunkt: 9/3 2022, kl. 17.00 - 18.30

Varighed på interview: 1:24 minutter

Interviewforløb

Moderatorerne holdt sig i vid udstrækning til spørgeguiden under begge fokusgruppeinterviews, hvilket var vigtigt for også at kunne sammenligne de to interviews med hinanden efterfølgende. Under begge interviews rundede moderator af og gav plads til en kort debriefing, efter at der var slukket for lyd- og videooptageren.

Fase 2: Afvikling af fokusgruppeinterviewene og indhentning af data

Den organisatoriske og fysiske ramme for interviewene

Interviewene blev afviklet på et neutralt sted, nemlig i Cphbusiness' lokaler. Tidspunktet for afviklingen lå i tidsrummet fra kl. 17.00 – 18.30, så der var størst mulig sandsynlighed for, at informanterne ville kunne deltage efter normal arbejdstid. Samtidig var den organisatoriske og fysiske ramme medvirkende til at understøtte professionalismismen og troværdigheden bag fokusgruppeinterviewet.

Deltagernes placering i rummet

Moderator sad centralt for bordenden, overfor informanterne. Observatørerne var placeret, så vidt muligt uden for informanternes synsvinkel, så de ikke påvirkede interviewsituationen og dataindsamlingen unødigt.

Fase 3: Efterbehandling af data

Transskribering af to optagelser

- **Fokusgruppe 1:**
Optagelse: Varighed på interview: 1.43 minutter
- **Fokusgruppe 2:**
Optagelse: Varighed på interview: 1.24 minutter

Valg af transskriptionsstil

Begge fokusgruppeinterviews er blevet transskriberet med henblik på at kunne omsætte data til en form, der egner sig til en mere dybdegående analyse. Der findes ikke egentlige retningslinjer for, hvordan man foretager den korrekte transskription. Dette afhænger i høj grad af, hvad materialet skal anvendes til. Dog er det vigtigt at nå til enighed om en fælles stil for at sikre et fornuftigt sammenligningsgrundlag i det videre analysearbejde. Den anvendte transskriptionsstil bygger her på en talesprogsstil, dog uden at man noterer pauser og betoning, som man ellers ville gøre det, hvis materialet fx skulle anvendes til en konversationsanalyse.

Under transskriptionsarbejdet pågår den første indledende analyse og fortolkning. Derfor var det vigtigt at skabe en tydelig ensartethed i transskriptionsstilen og en transparens i transskriptionsarbejdet.

Dette har projektgruppen sikret ved at fordele transskriptionsarbejdet på flere projektgruppedeltagere samtidig med, at alle transskriptioner er blevet vurderet af den samlede projektgruppe. I tilfælde af tvivlsspørgsmål har man genbesøgt primærkilden i form af lydoptagelsen for på den baggrund at kunne foretage eventuelle justeringer. Herved har vi i vid udstrækning modvirket vilkårlig subjektivitet.

Samtidig har vi øget transparensen i fortolkningsprocessen og sikret en fælles tilgang til selve transskriptions- og databehandlingsarbejdet. Dette har været medvirkende til at styrke analysegrundlaget i den samlede undersøgelse.

Kodning af data

Med sigte på at afdække mulige mønstre og eventuelle tendenser i det empiriske materiale foretog gruppen en meta-analyse. I denne proces var det vigtigt at skabe overblik og systematik for at kunne håndtere det

omfattende materiale. Derfor fandt projektgruppen det hensigtsmæssigt at foretage en datastyret kodning. Herigennem blev materialet kategoriseret i relevante samtaleemner, hvorved det blev muligt at afdække mønstre i anvendelsen og italesættelsen af centrale soft skills. I Tabel 4 kan ses et eksempel på, hvordan vi har arbejdet med kodning. Hvor kodningen rammesætter et tema, og dernæst kobler det til et sigende citat for dette.

Nr	Kodning	Citat
12	Om at identificere efterspurgte soft skills under rekruttering	Informant 1 ”er vi inde i denne her emotionelle intelligens ik, altså den har jeg også arbejdet rigtig meget med altid men. Og der kan du jo godt fremme nogle ting, men hvis du skal og du kan godt se på en person, men det letteste det er at spørge ind til prøv at fortælle mig om en gang, hvor du selv har været omsorgsfuld ” (s. 10) Informant 2: ” Ehh for mig er det den imødekommenhed, jeg taler om. Hvor imødekommenhed er vedkommende, når jeg møder vedkommende. Altså er vedkommende forberedt, det sagde (informant) jo også, og klædt på til denne her situation. ”

Tabel 4. Uddrag fra fokusgruppeinterview 2.

Fejlklider ved kodning

Vi erkender, at i samme øjeblik man vælger at foretage en datastyret kodning af et materiale, skaber man en potentiel blind vinkel.¹⁸ Samtidig er der en latent risiko for overforsimpling af kompleksiteten i materialet, hvorved en fare, for at væsentlige nuancer går tabt i et videre analyse-arbejde, kan opstå. Dette kan potentielt svække materialets gyldighed. Når vi alligevel mener, at kodningen er meningsfuld og analysegrundlaget gyldigt, så skyldes det især, at fokusgruppe-interviewene netop ikke står alene, men indgår som en del af en metode-triangulering. En eventuel kompleksitetsreduktion her vil således ikke i nævneværdig grad kunne påvirke det samlede data-grundlag for nærværende undersøgelse.

Underinddeling af datamaterialet

For at tilføje analysearbejdet endnu en dimension og mere dybde valgte projektgruppen at supplere den datastyrede kodning med en yderligere inddeling af materialet, hvor vi anvendte de 15 soft skills fra den kvantitative spørgeskemaundersøgelse som underinddelinger (jvf. Tabel 5)

Kommunikation
Humor
Ansvarlighed
Empati
Fleksibilitet
Situationsfornemmelse
Kreativitet
Engagement
Konfliktløsning
Kritisk tankegang
Løsningsorientering
Evne til at lytte
Samarbejde
Imødekommenhed
Relationskabelse

Tabel 5. Oversigt over 15 soft skills.

Gennem denne underinddeling blev det muligt at foretage en optælling af, hvor mange gange og i hvilke sammenhænge de 15 soft skills blev adresseret i fokusgruppe-interviewene.

Samme inddelingsmetode blev anvendt på de individuelle dybdeinterviews, hvilket gav projektgruppen mulighed for også at kunne fremkalde eventuelle mønstre og tendenser på tværs af de samlede kvalitative data og samtidig foretage en kobling til den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Her kom det bl.a. frem, at kommunikation, samarbejde og ansvarlighed var Top-3-soft skills i samtlige undersøgelser. Samtidig blev relationskabelse fremhævet som en central og mulig meta-soft skill. Et uddrag kan ses i

The screenshot shows an Excel spreadsheet with columns for 'Datoindsamling', 'Soft skills bruttoliste', and various data points. The chat window shows a discussion about data analysis and soft skills.

Tabel 6. Uddrag af metaanalyse.

Tabel 6. Vi fik med denne tilgang en forståelse af betydningen af relationskabelse som en central soft skill.

Potentielle fejlklider ved kvantificerende underinddeling

Ved at anvende denne form for kvantificering af et kvalitativt materiale opstår der en usikkerhed i metodens validitet, da vi egentlig forsøger at kvantificere noget, der ikke rigtig lader sig kvantificere som sådan. For at imødegå dette ligger der i metaanalyserne en tydelig læsevejledning, som redegør for eventuelle fejltolkninger og risiko for bias. Herved sikrer vi størst mulig transparens omkring metoden og hvordan dataene anvendes i analysearbejdet. På trods af usikkerhederne i metoden så mener vi alligevel, at den har sin berettigelse her, da meta-analyseresultaterne ikke står alene, men netop udgør et supplement og et baggrundstæppe for de øvrige data.

Samtidig tilbyder metoden en måde at fremkalde og underbygge væsentlige mønstre, vi netop ser på tværs – såsom de tre soft skills i Top-3 i det samlede datamateriale. Samlet set mener vi, at det er med til at styrke analysegrundlaget for den samlede undersøgelse.

Vurderingen af kvaliteten af kvalitative data
Refleksioner og kritisk stillingtagen til dataindsamlingsmetoden vedr. fokusgruppeinterviews

Når kvalitativ forskning skal vurderes, så er det god skik at gøre det ud fra nogle fastlagte kvalitetskriterier, der belyser undersøgelsens samlede gyldighed og pålidelighed¹⁹: Ifølge Egon Guba²⁰ kan man argumentere for, at kvalitativ forskningspålidelighed og gyldighed er funderet på fire aspekter: troværdighed (credibility), overførbarhed (transferability), konsistens (dependability) og transparens (confirmability). Derfor vil vi i det følgende gennemgå de enkelte aspekter med henblik på endelig at kunne foretage en vurdering af den samlede gyldighed og pålidelighed forbundet med gennemførelsen af dataindsamlingen:

Troværdighed

Et centralt kvalitetskriterium, der knytter sig til forståelsen af troværdighed, er metodevalget eller den metodologiske procedure. I forskningssammenhæng er det efterhånden blevet udbredt at anvende ”blandede metoder”, hvor man i et undersøgelsesdesign kombinerer kvantitative og kvalitative metoder.

En udbredt tilgang til arbejdet med blandede metoder er metodetriangulering. Denne metode kan være medvirkende til at sikre troværdighed i undersøgelsesarbejdet.²¹

I en metodetriangulering anvendes forskellige metoder til dataindsamling eller datagenerering for at opnå et grundigere og mere dybdegående materiale. I nærværende undersøgelse har vi ligeledes gjort brug af en metode-triangulering, bestående af kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, individuelle dybdeinterviews og fokusgruppeinterviews. Dette blev foretaget efter grundige indledende metodeovervejelser i projektgruppen. Formålet var at indhente et bredere og mere dybdegående materiale som input til en grundig analyse af soft skills-begrebet og dets anvendelse i hotel-, restaurant- og turismeerhvervene.

Med de foreliggende data og materialer fra den kvantitative survey, de seks dybdeinterviews og de to fokusgruppeinterviews, mener vi at have opnået et tilstrækkeligt grundigt og dybdegående materiale, som er troværdigt.

Endnu et kvalitetskriterium, som er vigtigt at holde sig for øje, når troværdigheden skal vurderes, er efterprøvninger af gyldighed gennem dialog.²² Undervejs har der været et tæt samarbejde i projektgruppen med månedlige og nogle gange ugentlige møder.

Den tætte kontakt og opfølgning har især været vigtigt i tilfældet her med en projektgruppe bestående af otte gruppemedlemmer. Dette kunne give anledning til fejlkilder og fejlfortolkninger i projektarbejdet. Derfor blev alle interviews gennemlæst og kommenteret af gruppemedlemmerne for at sikre en fælles forståelse og et fælles vidgrundlag. I tilfælde af tvivlsspørgsmål om tolkninger og transskriptioner blev det efterprøvet i projektgruppen for netop at sikre gyldigheden.

Overførbare

Med hensyn til at sikre overførbare har det været vigtigt at redegøre for omstændighederne og konteksten for de afholdte fokusgruppeinterviews.²³

Med anvendelsen af fokusgruppeinterviews følger en latent risiko for fejlkilder i forbindelse med eventuelle uhensigtsmæssige gruppeeffekter, som vil kunne påvirke interaktionen og dermed kvaliteten af data. Dette kan opstå ved, at deltagerne i situationen enten tilpasser sig hinanden i for stor en grad eller skaber konflikt. De uhensigtsmæssige gruppeeffekter kan være med til at svække mulighederne for at informanterne kan bringe deres forskellige synspunkter i spil på en retvisende måde i forhold til temaerne, hvorved fejlkilder kan opstå.

I vores forberedelsesarbejde har vi søgt at reducere de mulige uhensigtsmæssige gruppeeffekter ved at have taget nedenstående forholdsregler:

- Udpegning af en moderator, der faciliterer samtalen blandt informanterne.**
- Udarbejdelse af en semistruktureret spørgeguide med faciliterende spørgsmål, som moderatoren kan støtte sig til.**
- Udpegning af to observatører, som tager noter sideløbende, og som kan supplere moderator.**
- Rekruttering af informanter med branchekendskab og personaleansvar, som kan kvalificere indholdet i drøftelserne.**

Disse forholdsregler bevirkede, at omstændighederne for fokusgruppeinterviewene var gunstige, således at interviewene blev gennemført på en ensartet facon. Det var vigtigt, da det efterfølgende gjorde det muligt at sammenholde transskriptionerne fra begge interviews med henblik på at kunne afdække mønstre og tendenser.

Transparens

Det er en udbredt opfattelse, at forskning foretaget ved brug af kvalitative metoder aldrig er neutral, da tolkningsprocessen altid sker igennem et fortolkende subjekt.²⁴

Derfor har det været vigtig at sikre en høj grad af transparens i alle led i undersøgelsesprocessen, så

udenforstående læsere vil kunne følge ræsonnementerne og argumenterne bag projektgruppens valg og fravalg. Gruppens valg af metodetriangulering er et eksempel på, hvordan man har arbejdet intentionelt med at sikre transparens omkring metodevalg.

Dog ser vi en mulig svækkelse i undersøgelsens transparens som følge af projektgruppens signifikante størrelse på otte gruppemedlemmer. Svækkelsen opstår, idet dataindsamlingen og databehandlingen ikke kan føres tilbage til én person eller én forsker, da arbejdet er blevet fordelt ud på otte forskellige fortolkende subjekter. Det kan medføre en utydelighed og en inkonsistens i dataindsamlingen og databehandlingen, som vil kunne svække transparensen.

Vi mener dog at kunne kompensere for denne mulige svækkelse ved netop at have etableret et tæt og kontinuerligt samarbejde mellem gruppens medlemmer over projektperioden. Samtidig har projektlederen sikret sammenhæng og gennemsigtighed i alle processerne.

Konsistens

Det er vigtigt for et forskningsprojekts pålidelighed, at det hviler på konsistens og en gennemgående stringens i arbejdet, så læseren kan følge forskerens ræsonnementer og beslutningsprocesser.²⁵

Det fordrer en sikring af systematik og ensartethed i arbejdet. Dette har vi søgt at opnå på flere niveauer:

Systematik gennem triangulering

I projektgruppen har vi arbejdet systematisk ud fra metodetrianguleringen, hvor der har været en naturlig fremgangsmåde for dataindsamlingsprocessen:

Trin 1: Gennemførelse af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse.

Trin 2: Gennemførelse af seks individuelle dybdeinterviews, som havde til formål at gå i dybden med centrale resultater fra den kvantitative spørgeskemaundersøgelse.

Trin 3: Gennemførelse af to kvalitative fokusgruppeinterviews, som havde til formål at belyse centrale temaer fra både den kvantitative spørgeskemaundersøgelse og de kvalitative dybdeinterviews ud fra et gruppeperspektiv.

Endnu et eksempel på, hvordan projektgruppen har arbejdet systematisk i dataindsamlingsprocessen, er forsøget på at skabe stringens gennem udviklingen af ensartede interviewguides til indsamling af de kvalitative data. Som følge af interviewguides blev det muligt at sammenholde de enkelte interviews med hinanden og drage paralleller for på den baggrund at kunne udlede mønstre og tendenser i analyserne. Herved har vi ligeledes i gruppen udviklet en fælles og ensartet tilgang til fortolkning

Systematik i fælles begrebsforståelse af soft skills

Gennem forskningsarbejdet har vi ligeledes udviklet en fælles forståelse af det flerfacetterede soft skillsbegreb. I vores forståelse trækker vi både på begrebsdefinitionen fra den tilgængelige litteratur samt vores egen begrebsdefinition af soft skills som et samlebegreb (jvf. kapitel 4).

Herved har vi sikret en ensartethed i begrebsforståelsen hele vejen igennem processen med at indsamle og fortolke data.

Samlet kvalitetsvurdering

Af ovenstående refleksioner og kritisk stillingtagen gennem belysning af aspekterne troværdighed, overførbare, transparens og konsistens er det vores vurdering, at de kvalitative data indhentet på baggrund af fokusgruppeinterviewene er gyldige og pålidelige som datagrundlag for undersøgelsens analyser. ◆

KILDER

- Halkier (2006), s. 18.
- Kvale & Brinkmann (2015), s. 206.
- Halkier (2006), s. 15.
- Halkier (2006), s.17.
- Halkier (2006), s. 17.
- Halkier (2006), s. 31.
- Halkier (2006), s. 31.
- Kvale & Brinkmann (2015), s. 205.
- Halkier (2006), s. 38.
- Kvale & Brinkman (2015), p. 205.
- Kvale & Brinkman (2015), s. 206.
- Kvale & Brinkman (2015), s. 186.
- Halkier (2006), s. 41.
- Kvale & Brinkmann (2015), s. 182.
- Kvale & Brinkman (2015), s. 283.
- Kvale & Brinkmann (2015), s. 240.
- Kvale og Brinkmann (2015), s. 318.
- Kvale & Brinkmann (2015), s. 263.
- Høstrup et al. (2009).
- Guba, E. (2012).
- Høstrup et al. (2009)
- Høstrup et al. (2009).
- Høstrup et al. (2009).
- Høstrup et al. (2009).

Udvalgte referencer

- Andrews, J. & Higson, H. (2008). Graduate Employability, Soft Skills Versus Hard Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, 33(4): 411-422.
- Bang, J. & Dalsgaard, C. (2005). Samarbejde-kooperation eller kollaboration? *Tidsskrift for Universiteternes Efter-og Videreuddannelse (UNEV)*, 3(5).
- Bhatnagar, N. (2011). "Understanding Communication". I: Nitin Bhatnagar (red.), *Effective communication and soft skills*. Pearson Education India, kap. 2.
- Bergfors, P. "Afdækning af kompetencer fra jobannoncer med det formål at forstå erhvervslivets efterspørgsel efter færdigheder og kompetencer". Kapitel i rapporten *Forsøg med uddannelsesdigitalisering og uddannelsesformater: Erfaringer fra den digitale frontlinje i erhvervsakademisektoren*. Digital rapport, København 2020. ISBN: 978-87-7209-369-7.
- Bialik, M., Bogan, M., Fadel, C. & Horvathova, M. (2015): Character Education for the 21st Century: What Should Students Learn? Center for Curriculum Redesign.
- Bransholm Pedersen, Kirsten og Drewes Nielsen, Lise (red.) (2004). *Kvalitative metoder – fra metateori til markarbejde*. 1. udgave. Roskilde Universitetsforlag.
- Børggård Schleicher, Anette og Søren (2017). *Relationsskabelse*. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Chakraborty, M. (2021). The Dynamics of soft skills. *IUP Journal of Soft Skills*, 15(1): 20-26.
- Chute, M. (2012). A core for flexibility. *Information Services & Use*, 32: 143-147.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal of Quality Research*, 10(1): 97-130.
- Dana, H., Hancock, C., & Phillips, J. (2011). A research proposal to evaluate the merits of writing across the curriculum. *American Journal of Business Education*, 4: 15-20.
- Dean, A. S. & East, J. I. (2019). Soft Skills needed for the 21st Century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1): 17-32.
- Deshpande, S. & Munshi, M. M. (2020). The Impact of Soft Skills Training on the behavior and Work Performance of Employees in Service Organizations. *IUP Journal of Soft Skills*, 14(1): 7-25.
- Groves, R. M. (1989). *Survey Errors and Survey Costs*. Wiley.
- Groves, R. M., Fowler Jr., F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology*. (2nd ed.). Wiley.
- Guba, E. (1981) Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology*. 29(2), pp. 75-91.
- Halkier, Bente (2002). *Fokusgrupper*. 1. udgave. 2006. Samfundslitteratur/Roskilde Universitetsforlag.
- Hansen, Heidi og Leth Jørmø, Marianne (2020). *Kommunikation i praksis*. 2. udgave. Samfundslitteratur.
- Høstrup, H., L. Schou, I. Poulsen, S. Larsen, E. Lyngsø. Vurdering af Kvalitativ forskningslitteratur. 17. september 2009. Kilde: <http://dasys.dk/images/VAKS-danskversion.pdf>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4): 388-406.
- Kechagias, K. (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Thessaloniki: EU Lifelong Learning Programme.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122.
- Lessler, J. T. & Kalsbeek, W. D. (1992). *Nonsampling Error in Surveys*. Wiley
- Lok, Bee-Lan; Cheng, Ming-Yu & Choong, Chee-Keong (2021). The relationship between soft skills training and development, human resource outcome and firm performance. *International Journal of Business and Society*, 22(1): 382-402.
- Miller, T. I., Kobayashi, Miller, M. & Hayden, S. E. (2009). *Citizen Surveys for Local Government: A Comprehensive Guide to Making Them Matter* (3rd ed.). Washington D.C.: International Citizen Management Association (ICMA).
- Moss, P. & Tilly, C. (1996). "Soft" skills and race: an investigation of black men's employment problems. *Work and Occupations*, 23(3), 252-276.
- Murphy, Tine (2015). *Sensemaking - introduktion til Karl Weick*. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Myers, David, G. (1998). *Psychology*. 5th edition. Worth Publishers.
- Nissen, U. (2018). "Ansvar og gensvar". I: Ulrik Nissen, *Ansvar*. Aarhus Universitetsforlag, kap. 1.
- Nissen, R., Simonsen, D. & Vejlgård, H. (2020). Social Skills Required for Exercising the Role of Host: A Qualitative Study. Conference Paper, EuroChrie 2021, Aalborg, Denmark.
- Pandey, V. K. & Shukla, S. (2020). The significance and role of various soft skills in professional life. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 8(3): 28-31.
- Rockwood, K. (2021). The hard facts about soft skills. *HR Magazine* (Society for Human Management), 72-77.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
- Schultz, B. (2008). The importance of soft skills. Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*, 2, 146-154.
- Smith, T. W. (2002). "Developing Nonresponse Standards". I: R. M. Groves, D. A. Dillman, J. L. Eltinge, & R. J. A. Little (eds.), *Survey Nonresponse*. (pp. 27-40). Wiley.
- Tønnes Hansen, Jan (2003). *Selvet som rettethed – en teori om noget af dét, der driver og former menneskeliv*. Klim.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and it's application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3 (2), 66-72.
- Vaughan, G. M. & Hogg, M. A. (1998). *Introduction to Social Psychology*. 2nd edition. Prentice Hall.
- Vejlgård, H. (2017). The Cultural Triangle: A Conceptual Framework. EuroChrie 2017 conference paper. Nairobi, Kenya.
- Vejlgård, H. (2021). Check-in Interaction between Staff and Guests in the Leisure Industry: A Minimal Welcome. EuroChrie 2021, Aalborg, Denmark.
- Vejlgård, H. & Nissen, R. (2022). Exercising the Role of Host in Commercial Hospitality: A Conceptual Model. Conference Paper, EuroChrie 2022, Apeldoorn, Holland.
- Vejlgård, H., Simonsen, D. & Nissen, R. (2020). The Difference Between Delivering a Service and Exercising the Role of Host: An Empirical Study. Conference Paper, EuroChrie 2020, Aalborg, Denmark.
- Wats, M. & Wats, R. K. (2009). Developing soft skills in students. *International Journal of Learning*, 15(12), 1-10.



Cphbusiness Nørrebro | Blågårdsgade 23B | DK-2200 København N | Tlf.: +45 3615 4500
E-mail: kontakt@cphbusiness.dk | www.cphbusiness.dk