

# PÅVIRKER LEDERATFERD TRIVSEL?



*"Hvordan påvirker  
lederatferd trivsel ved  
Statholdergaarden?"  
- De ansattes perspektiv*



"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."



Markedshøyskolen

## **Forord**

Denne oppgaven er utarbeidet i samarbeid med Statholdergaarden og kan beskrives som siste ledd av et treårig bachelorløp ved Markedshøyskolen. Arbeidet med oppgaven har vært intenst, krevende og lærerikt. Gjennom lange dager har vi lært mye om samarbeid, det å jobbe under press og ikke minst ledelse. Oppgaven er utarbeidet i en periode hvor gruppens medlemmer har jobbet fulltid ved siden av, noe som har medført økt press for å ferdigstille arbeidet.

Det er flere som fortjener oppmerksomhet i forbindelse med utviklingen av denne oppgaven. Vi er takknemlige overfor ledelsen ved Statholdergaarden som lot oss gjennomføre forskningen, hvorav datainnsamling gjennom intervjuer og observasjon tok mye tid. Vi vil også takke samtlige informanter for deres gode humør og positive innstilling til intervjuprosessen. Bent Stiansen fortjener en ekstra stor takk for sin ærlighet og åpenhet til vår oppgave, og har gjennom forskningsprosessen vist en meget inspirerende personlighet og lederstil.

En spesiell takk rettes til Borghild Eldøen for hennes rolle som sparrepartner, korrekturleser og ikke minst motivator. Det har vært av stor betydning for oss å kunne diskutere og rådføre oss med en dyktig og erfaren kvinne. Vår eminente veileder, Gaute Storaas, fortjener en takk for hans tilgjengelighet og solide faglige kompetanse.

En stor takk sendes til våre familier for motivasjon og støtte ved krevende og utfordrende dager.

Til slutt vil vi gjerne takke hverandre for en fantastisk prosess. Det har vært gøy og utrolig lærerikt å jobbe sammen på denne avsluttende oppgaven.

God lesing!

Oslo juni 2012

979551, 979539

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi studert sammenhengen mellom lederatferd og trivsel opp mot en konkret oppdragsgiver, Statholdergaarden. Statholdergaarden fremstår som en ledende aktør i restaurantbransjen, både faglig og i ledelse av menneskelige ressurser. Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hvordan lederatferd påvirker trivsel, ut fra de ansattes perspektiv. Formålet med forskningen er å avdekke suksesskriterier for god ledelse av menneskelige ressurser og videre sette dette i sammenheng med eksisterende teori. Vi har benyttet kvalitativt forskningsdesign hvorav valgt datainnsamlingsmetode er fokusert intervju og observasjon.

Problemstillingen for denne oppgaven lyder som følger:

*”Hvordan påvirker lederatferd trivsel ved Statholdergaarden? De ansattes perspektiv”.*

Forskningens funn har støttet antagelsen om at bransjen har flere utfordringer, hvorav fokuset på utnyttelsen av menneskelige ressurser er generelt manglende. Som en motsetning til dette har Statholdergaarden større fokus på suksessfaktorer som læring, kompetanse, generelle arbeidsforhold og organisasjonskultur. Vi mener disse elementene representerer de fysiske resultatene av Bent Stiansens ledelsesfilosofi og lederstil, og anser det som selve kjernen til en suksessfull virksomhet. Disse elementene er kategorisert i en matrise og anses avgjørende for forståelsen av god ledelse av menneskelige ressurser. Dette vil igjen påvirke trivsel, og i denne sammenheng trivselen ved Statholdergaarden. Parallelt med disse funnene har vi også avdekket manglende kvalitativ forskning på temaet lederatferd og trivsel. Videre har vi gjennom anbefalinger for fremtidig forskning, samt kritikk til oppgaven, lagt grunnlag for at fremtidig forskning på dette området vil kunne være av bedre kvalitet.

# Innholdsfortegnelse

---

<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	1
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN .....	1
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING .....	2
1.4 PRESENTASJON AV STATHOLDERGAARDEN .....	2
1.5 AVGRENSNINGER .....	3
<b>2.0 TEORI .....</b>	<b>5</b>
2.1 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING .....	5
2.2 HVA ER HRM? .....	6
2.3 LEDERATTFERD .....	6
2.3.0 Hva er ledelse? .....	6
2.3.1 Teorier om ledelse .....	8
2.3.2 Lederatferd i servicebransjen .....	11
2.4 KJERNETEORI .....	13
2.5 TRIVSEL .....	13
2.6 TIDLIGERE FUNN .....	16
2.7 BRANSJEPRESENTASJON .....	17
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>20</b>
3.1 VALG AV PROBLEMSTILLING .....	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	20
3.2.0 Casestudie .....	21
3.3 UTVALGSSTRATEGI .....	22
3.4 REKRUTTERING .....	23
3.5 FOKUSERT INTERVJU .....	24
3.5.0 Utvikling av intervjuguide .....	25
3.6 OBSERVASJON .....	26
3.7 DATAREDUKSJON OG ANALYSE .....	26
3.8 ETIKK .....	27
3.9 FORSKNINGENS KVALITET .....	27
3.9.0 Gyldighet .....	27
3.9.1 Generalisering .....	28
<b>4.0 ANALYSE .....</b>	<b>30</b>
4.1 INNLEDNING .....	30
4.2 GENERELLE ARBEIDSFORHOLD .....	30
4.2.0 Arbeidstider .....	30
4.2.1 Lønn .....	31
4.2.2 Utviklingsmuligheter .....	32
4.3 ORGANISASJONSKULTUR .....	33
4.3.0 Sosiale aktiviteter .....	33
4.3.1 Det daglige miljøet .....	33
4.3.2 Trygghet .....	34
4.3.3 Relasjoner .....	35
4.4 LÆRING .....	36
4.4.0 Ansvar og utfordringer .....	36
4.4.1 En lærende organisasjon .....	37
4.5 LEDELSEFILOSOFI .....	37
4.5.0 Medmenneskelighet .....	37

4.5.1 Forebygging før brannslukking .....	38
4.5.2 Lærlingene.....	39
4.6 KOMPETANSE .....	39
4.6.0 Fagkunnskap .....	39
4.6.1 Profesjonalitet.....	40
4.6.2 Lærlingene.....	41
4.7 LEDERSTIL .....	41
<b>5.0 AVSLUTNING.....</b>	<b>44</b>
5.1 KONKLUSJON .....	44
5.2 KRITIKK AV OPPGAVEN.....	46
5.3 VIDERE FORSKNING OG ANBEFALINGER .....	47
<b>6.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>50</b>
<b>7.0 VEDLEGG .....</b>	<b>53</b>

Vedlegg:

Vedlegg I - Intervjuguide

Vedlegg II – Tankekart

Vedlegg III - Transkribering

Vedlegg IV – Datamatrikse – elementer ved lederatferd

Vedlegg V – Observasjon

Vedlegg VI – Lydfil på CD

Ordtelling: 13388

# 1.0 INNLEDNING



BAKGRUNN FOR  
OPPGAVEN



FORMÅLET MED  
OPPGAVEN



PRESENTASJON AV  
PROBLEMSTILLING



PRESENTASJON AV  
STATHOLDERGAARDEN



AVGRENSNINGER

# **1.0 Innledning**

## **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Gjennom 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet økte fokuset på ledelse av menneskelige ressurser og det ble flere ganger konkludert med at riktig ledelse av menneskelige ressurser er essensielt. Det finnes utallige forskningsartikler, avisartikler og innføringsbøker rundt temaet og sistnevnte har tidvis vist seg tilgjengelig i løpet av tre års skolegang på Markedshøyskolen. Basert på tilgjengeligheten av kunnskap i sammenheng med egne arbeidserfaringer er det avdekket et gap mellom teori (hvordan det bør være) og praksis (det som faktisk blir levert). Ut fra gapet er det flere spørsmål som har gjort seg gjeldende hvorav ”Hvorfor er det så få bedrifter som fokuserer på de menneskelige ressursene, når det er bevist og dokumentert at det har en essensiell rolle for suksess og lønnsomhet?” og ”hva gjør at dette fokuset mangler hos ledelsen?”. Det er dette gapet og disse spørsmålene som er utgangspunkt for motivasjon bak oppgaven. Grunnet naturlige tidsbegrensninger og et generelt negativt fokus på de ovenstående spørsmål ønsker vi heller å belyse hvilke suksessfaktorer en bedrift med kompetanse på området innehar og praktiserer. Dette i en bransje, hotell- og restaurantbransjen, som allerede sliter med høy turnover og lav gjennomsnittsalder (Synovate 2009).

## **1.2 Formålet med oppgaven**

Ønsket om en bedre praksis hva gjelder ledelse av menneskelige ressurser (HRM) generelt er en definitiv motivasjonsfaktor for å skrive denne oppgaven. Som fremtidige bransjefolk ønsker vi å identifisere sammenhenger mellom lederatferd og trivsel på en gitt arbeidsplass. Videre er målet derfor å avdekke suksessfaktorer ved lederatferd samt hvilke konkrete tiltak som brukes hos én bestemt aktør, Statholdergaarden. Gjennom intervju og observasjon av ansatte vil man kunne kartlegge den enkeltes subjektive holdning til arbeidsplassen, påvise i hvilken grad de har kjennskap til HRM og ledelse, samt tidligere erfaringer og sammenligninger av disse. Ved hjelp av intervju ønsker vi å kunne trekke slutninger som viser at konkrete tiltak faktisk fungerer og at det er gjennomførbart også i hotell- og restaurantbransjen.

### **1.3 Presentasjon av problemstilling**

Med utgangspunkt i gapet mellom den store mengden eksisterende kunnskap og den faktiske praksis presentert over, ble det naturlig å formulere en problemstilling som belyser nettopp dette problemområdet. Med formål om å kunne utøve god praksis i senere arbeidssituasjoner er det av stor interesse for forskerne å avdekke hvordan spesifikk lederatferd kan påvirke de ansattes trivsel på arbeidsplassen. Vi har dermed formulert følgende problemstilling:

*”Hvordan påvirker lederatferd trivsel ved Statholdergaarden? De ansattes perspektiv”.*

Videre vil vi i teori- og metodekapitlene belyse problemstillingen opp mot tidligere funn og metodiske utfordringer.

### **1.4 Presentasjon av Statholdergaarden**

Som det fremkommer av problemstillingen omhandler oppgaven sammenhengen mellom lederatferd og trivsel ved Statholdergaarden. For at forskningsobjektets kontekst og karakter skal være tydelig gjennom oppgaven, ser vi det hensiktsmessig å presentere objektet her.

Statholdergaarden er en gourmetrestaurant som ligger midt i Oslo sentrum. Restauranten ble åpnet i 1994 og har fungert som en selvstendig familiebedrift siden. Bent Stiansen styrer daglig drift og har sammen med sine ansatte jobbet hardt for å oppnå et solid renommé. Som et resultat av dette ble restauranten i 1998 tildelt en prestisjetung Michelin-stjerne som består den dag i dag. Statholdergaarden har per dags dato 40 ansatte som innebærer alt fra lærlinger til faglærte.

Basert på forskernes studieretning, personlig interesse, samt yrkesvalg var det naturlig å velge et forskningsobjekt innen hotell- og restaurantnæringen. Dette kunne gi oss muligheten til å studere deler av bransjen dyptgående, samt tilegne oss praktisk kunnskap som ellers ville være utilgjengelig. Som en del av prosessen med å finne et egnet forskningsobjekt hadde det også stor betydning at bedriften ved første henvendelse var positiv til prosjektet. Vi ble møtt med profesjonalitet og forståelse, noe som skapte trygghet for at forskningen i sin helhet ville la seg gjennomføre. Ytterligere en faktor for valg av oppdragsgiver var en positiv oppfatning av Bent Stiansen som person og hans lederstil. Dette viste seg også gjeldende gjennom positiv



omtale generelt i bransjen, samt et personlig møte med Stiansen ved forskningens oppstart. Her fikk vi et godt innblikk i hans ledelsesfilosofi som i overordnede trekk presenteres under.

Registrerte hovedelementer i hans filosofi er, i følge han selv, så enkelt som å ha en forståelse av det elementære grunnsynet som ”Kardemommeloven” og ”Den gyldne regel” representerer. Herunder kommer et grunnleggende humanistisk menneskesyn, en sosialdemokratisk tilnærming til ledelse og et fokus på at det enkle ofte er det beste.

Med bakgrunn i ovenstående faktorer, samt våre ønsker for forskningen, opplevde vi samarbeidet med Statholdergaarden som riktig og verdifullt.

### **1.5 Avgrensninger**

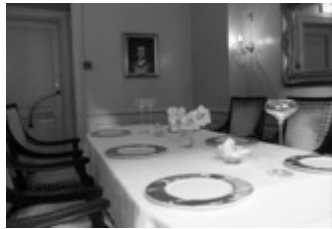
Som den avsluttende delen av et treårig studium vil bacheloroppgaven, kombinert med andre fag og starten på en karriere, ha naturlige tids- og ressursbegrensninger. Dette fører til begrensede valgmuligheter hva gjelder for eksempel datainnsamlingsmetode, størrelsen på forskningsobjekt og ønsket tidsbruk. Det innebærer også manglende økonomiske hjelpemidler, tidsressurser, samt begrenset kunnskap om denne type forskningsprosess.

Som et resultat av at oppgaven er avgrenset til kun ett forskningsobjekt, kan funnenes overføringsverdi være begrenset og resultatet noe mindre konkluderende. Videre kan tilgang på informanter, intervjuenes praktiske gjennomføring og forskernes subjektive tolkning av funn ha betydning for besvarelsen av oppgavens problemstilling. Likevel har vi tro på at forskningens funn vil kunne gi et godt bilde på realistiske situasjoner også i andre deler av bransjen.

# 2.0 TEORI



PRESENTASJON AV  
PROBLEMSTILLING



HVA ER HRM?



LEDERATFERD



TRIVSEL



TIDLIGERE FUNN



BRANSJEPRESENTASJON

## 2.0 Teori

Selv om verdenssamfunnet har endret seg mye de siste tiårene, har mennesket og de grunnleggende trekk i menneskelig samhandling endret seg lite. De moderne deskriptive, instrumentelle og resultatfokuserte ledelsesteoriene gjør det lett å glemme selve mennesket i det hele, og er ofte knyttet til lederens posisjon og makt. Her har de moderne lederne mye å lære av de gamle filosofene som i større grad tok for seg ledere som mennesker. På den annen side har økt fokus på humankapital ført til drastiske endringer i utnyttelsen av og synet på menneskelige ressursers verdi og betydning. Endringene har ført til større konkurranse om de gode medarbeidere og dermed tilrettelegging av gode arbeidsvilkår.

I følgende teorikapittel vil vi belyse overordnet tema ledelse av menneskelige ressurser (HRM), samt en spesifisering av de to begrepene ledelse og lederatferd. Videre vil vi presentere relevante definisjoner og teorier i ledelsesforskningen, og utdype sammenhengen mellom lederatferd og bransjens kontekst. Det vil også fremkomme en utdyping rundt tema trivsel på arbeidsplassen sett i sammenheng med lederatferd.

### 2.1 Presentasjon av problemstilling

Problemstillingens formulering har lagt føringer for hvilken teori som har blitt benyttet i oppgavebesvarelsen:

*”Hvordan påvirker lederatferd trivsel ved Statholdergaarden? De ansattes perspektiv”*

Problemstillingen fokuser på lederatferd og trivsel som overordnede begreper. Ledelse er et kjent begrep med lang forskningshistorikk, noe som videre har ført til ubegrenset med teori på området. For å konkretisere forskningsprosessen valgte gruppen å ta utgangspunkt i temaområdet lederatferd. Sett i sammenheng med den siste tidens økte fokus på menneskelige ressursers verdi og betydning, har trivsel blitt et kjent begrep tilknyttet ledelsesteorien. Det er likevel relativt nytt, noe som naturligvis fører til mindre teori på området. Da forskningsobjektet befinner seg i servicebransjen, en bransje med spesifikke karakteristikk, er det nødvendig å se begrepene i sammenheng med dens kontekst.

## **2.2 Hva er HRM?**

Human resource management (HRM) eller ledelse av menneskelige ressurser defineres av Nordhaug (2002, 16) som en *”organisasjons samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål”*. Innunder emnet skilles det ofte mellom forskjellige kategorier som personalpolitikk, personalplanlegging, rekruttering, karriereplanlegging og kompetanseutvikling. Da begrepet HRM er et svært bredt emne vil det ikke bli noen detaljert gjennomgang av begrepets elementer, men heller en nærmere undersøkelse av forskjellige typer lederatferd. Tidligere forskning har ofte hatt fokus på hvordan strategisk ledelse av menneskelige ressurser påvirker lønnsomhet og kan fungere som konkurransefortrinn (Wright, Dunford og Snell 2001). De samme forskerne (2001) presenterer tanken om at et detaljert og solid strategisk HRM-system vil være vanskelig å imitere og derfor kunne fungere som et vedvarende konkurransefortrinn. Vi vil underbygge relevansen av dette senere i oppgaven. Grunnet oppgavens tidsbegrensninger og problemstillingens spesifikke karakter er det mest hensiktsmessig å undersøke hvordan lederatferd påvirker jobbtilfredshet ved Statholdergaarden.

## **2.3 Lederatferd**

Gjennom en presentasjon av ulike definisjoner på og teorier om ledelse, vil vi i følgende kapittel belyse temaets historikk og bredde. Videre vil vi fremheve teoriens hovedstrømninger, og til slutt fokusere på temaet lederatferd i sammenheng med servicebransjen.

### **2.3.0 Hva er ledelse?**

Det finnes mange ulike definisjoner av begrepet ledelse. Noen fokuserer på gruppeprosesser og betrakter ledelse som en effekt av sosial samhandling, mens andre har fokus på personlige egenskaper ved lederen. Enkelte definisjoner betrakter ledelse som et instrument for måloppnåelse, mens noen ser på ledelse som en differensiert rolle definert gjennom gjensidige forventninger mellom leder og medarbeidere (Grønhaug, Hellesøy, og Kaufmann 2001, 28). Som vist over, er det klart sprikende oppfatninger av hva som skal ligge i begrepet ledelse. Likevel kommer det tydelig fram fellestrekk ved samtlige definisjoner. Nøkkelbegreper som *sosial innflytelse* og *måloppnåelse gjennom relasjoner* ligger i bunn av alle definisjonene.

Den norske teoretikeren Per Grøholt (1981) definerer ledelse som *”Målrettet, problemløsende samvirke”*. Definisjonen har fokus på måloppnåelse gjennom sosiale relasjoner, men utelukker at ledelse kan innebære elementer som lederens personlige egenskaper og lederens relasjonelle forhold til de ansatte. Ved å legge hovedfokuset på problemløsning, styrer Grøholt (1981) unna tanken på at ledelse også handler om å skape ny verdi. Ny verdi kan i dette tilfellet være alt fra produktinnovasjoner, intern kunnskapsutvikling og forbedring av organisasjonskultur.

Den amerikanske forskeren James MacGregor Burns (1978, egen oversettelse) definerte ledelse som *”Den aktivitet utøvd når personer mobiliserer institusjonelle, politiske, psykologiske og andre ressurser for å stimulere, engasjere og tilfredsstillende medarbeiderne”*. Denne definisjonen har en noe avansert formulering og anses som for kompleks for oppgaven og forskningsobjektet.

Øyvind Martinsen (2005) beskriver ledelse som et komplekst fenomen som ikke bare omfatter en prosess avhengig av et enkelt individ, men derimot ledelse bestemt av karakteristika ved lederen, karakteristika ved medarbeiderne, samt en rekke situasjonelle krav og påvirkningsfaktorer.

Begge de to definisjonene kan fungere som meningsfulle og rettledende definisjoner på ledelse, så lenge de blir benyttet i riktig kontekst og med riktig forståelse. Gruppen har likevel valgt å bruke Grønhaug, Hellesøy og Kaufmanns (2001) definisjon på ledelse; *”En funksjon som har evne til og ansvar for å samordne organisasjonens målsettinger, funksjoner og aktiviteter”*. Samtlige elementer i definisjonen kan identifiseres med oppgavens forskningsobjekt og problemstilling. Definisjonen belyser sosial innflytelse og relasjonelle motiver gjennom samordning av funksjoner, fokus på måloppnåelse gjennom styrte aktiviteter, og til slutt lederatferd gjennom fokus på lederens personlige evner og egenskaper. I denne oppgaven vil ledelse bli omtalt i en organisatorisk sammenheng. Ordet organisatorisk er avledet av begrepet organisasjon, som videre kan defineres som *”et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål”* (Jacobsen og Thorsvik 2002, 13). Den valgte definisjonen av ledelse er enkel og inneholder elementer som kjennetegner nettopp denne oppgavens kontekst. Det er hensiktsmessig å påpeke at det ikke finnes én riktig definisjon på ledelse, og at valg av definisjon må tas ut fra nettopp den konteksten begrepet skal brukes i (Martinsen 2005, 13).

### 2.3.1 Teorier om ledelse

Filosofen Sokrates sa at ”*Det er av stor betydning å behandle hvert menneske etter dets natur og temperament*”. Dette kan tolkes som at enhver ledelsessituasjon må tilpasses de delaktige, og at rutiner og fasiter for ledelse vil virke hemmende i stedet for fremmende. En videreføring av Sokrates utsagn om ledelse er de velkjente Ohio-State-studiene som ble innledet ved universitetet i Ohio tidlig på 1940-tallet (Bass, 2008). Resultatene av studiene ble oppsummert og presentert i slutten av 1950-tallet (Martinsen 2005, 25). I følge Martinsen (2005) utarbeidet Stogdill og Coons, med utgangspunkt i lederens atferd, en liste med om lag to tusen utsagn som kunne beskrive lederatferd. Disse utsagnene la videre grunnlaget for den første versjonen av ”The Leader Behavior Description Questionnaire”, et spørreskjema utformet for å måle lederatferd. Alle funn som fremkom av skjemaet ble, til tross for et bredt utgangspunkt, gjennom skalaer og analyser snevret inn til to faktorer. Den første handler om *å vise hensyn*, og beskriver lederens orientering mot å inkludere, støtte og utvikle medarbeiderne. Ofte blir faktoren omtalt som relasjonsorientert ledelse (Martinsen 2005). Den andre faktorer handler om *å skape struktur* og rette arbeidet mot mål og resultater. Dette inkluderer blant annet formulering av mål, belønning av målrettet arbeid, og øke effektiviteten gjennom strategiske prosesser. Mange kjenner denne faktoren som oppgaveorientert ledelse (Martinsen 2005, 25).

Parallelt med studiene i Ohio, ble en nokså lik teori utviklet ved universitetet i Michigan. På tross av ulik forskningsmetode og forskningsstrategi, ble funnene påfallende like. Instituttet for sosial forskning i Michigan identifiserte og beskrev to dimensjoner i lederatferd, og kunne i likhet med Ohio-studiene nedlegge svært valide forskningsresultater (Ekvall og Arvonen 1991, 17). Begge de todimensjonale teoriene om lederatferd er godt kjent verden over og har siden 50-tallet vært en stor del av nyere organisasjonsforskning og lederutvikling (Ekvall og Arvonen 1991, 17).

Det skulle ta over 40 år før noen klarte å rikke ved disse teoriene. Ekvall og Arvonen presenterte i 1991 en revidert oppfatning av begrepet lederatferd, og argumenterte for en tredje lederstil; nemlig den endringsorienterte (Martinsen 2005, 29). Duoen mener at økte organisasjonsendringer skaper behov for ny kunnskap vedrørende ledelse av de prosessene som disse endringene medfølger (Ekvall og Arvonen 1991, 18). Denne relativt nye formen for lederatferd beskriver blant annet at lederen søker etter nyheter, løser problemer på nye måter, tenker strategisk, legger planer og er åpen for kreativitet og innovasjon (Martinsen 2005, 29).

Sammen med de to klassiske formene for lederatferd, danner den endringsorienterte stilen en treenighet. Teoriene er grunnleggende i ledelsesforskningen og har styrt mye av den nye forskningen som består av mange ulike teoretiske hovedstrømninger (Martinsen 2005,17).

### **2.3.1.0 Teoretiske hovedstrømninger**

Teoretiske hovedstrømmer dreier seg om i hvilken grad effektiv ledelse er en funksjon av gitte faktorer (Martinsen 2005, 17). Judge, Bono, Iles og Gerhardt uttrykte i 2002 en tilnærming som beskrev effektiv ledelse som en funksjon av lederens personlighet og trekk, mens andre (Martinsen 2005) har forklart god ledelse ved hjelp av situasjonsbestemte faktorer som arbeidsoppgaver, kultur, klima og organisasjonskultur. Ekvall og Arvonen (1991) har som beskrevet over presentert en teori om at effektiv ledelse er en funksjon av lederens stil og atferdsmønster, mens Yukls teori, presentert i 2002 (sitert i Martinsen, 2005), legger til perspektiver som makt og innflytelse. Mumford, Zaccaro, Connelly og Marks (2000) mente at effektiv ledelse skyldes lederens ferdigheter (sitert i Martinsen, 2005). Som vist over finnes det flust av teoretiske strømninger som alle har bidratt til en mer nyansert, men også mer kompleks, forståelse av temaet ledelse.

Martinsen (2005) har i sin forskningsartikkel "*Lederskap – spiller det noen rolle?*" beskrevet hovedelementene i de fire viktigste strømningene i ledelsesforskningen som er følgende; Trekkforskning, atferdsforskning, teori om karismatisk ledelse og transformasjonsledelse, og LMX – leader-member-exchange. Samtlige strømninger vil under bli beskrevet i detalj.

#### **2.3.1.0.1 Ledertrekk**

Forskere var tidlig opptatt av hvilke trekk som kjennetegnet de gode lederne. Trekkforskning har pågått i over hundre år, med mål om å kunne kartlegge og beskrive stabile egenskaper og dyktige lederskikkelser (Martinsen 2005, 19). Gjennom omfattende forskning har flere trekk blitt spesifisert og definert, noe som har resultert i framveksten av den velkjente femfaktormodellen. Utgangspunktet for modellen er forestillingen om at personligheten har fem grunnleggende dimensjoner (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010, 274). De fem faktorene omtales som nevrotisisme, ekstraversjon, åpenhet, omgjengelighet og planmessighet. Dette omfatter trekk som for eksempel emosjonell stabilitet, sosiale egenskaper, kreativitet og nysgjerrighet, samt samarbeidsvillighet og toleranse (Martinsen 2005, 20).

### **2.3.1.0.2 Lederatferd**

De ulike lederatferdsteoriene kan betraktes som en reaksjon på den gamle filosofiske forskningstradisjonen som konsentrerte seg om lederens personlige egenskaper (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010). Disse teoriene dreier seg om å isolere ulike atferdsdimensjoner hos lederen, og videre påvise deres innvirkning på forhold som underordnedes og arbeidsgruppens effektivitet og trivsel. Ohio-State-studien er et godt eksempel på en slik atferdsteori. Studien var det første forsøket på å lage en systematisk klassifisering av lederskap (Martinsen 2005, 25). Tatt i betraktning teoriens formål og oppgavens problemstilling, var det naturlig å bruke nettopp Ohio-State- og Michigan-studiene som kjerneteori for denne oppgaven.

Gruppen har grunnet forskningsobjektets karakter og utforming valgt å ta utgangspunkt i ledelse som atferd og handling. Lederatferd betegner hva lederen gjør og alle handlinger vedkommende utfører i forbindelse med arbeidets kontekst. Herunder kommer også begrepet lederstil som peker på forskjeller mellom ulike ledes preferanser for måten lederfunksjonen utøves på (Grønhaug, Hellesøy, og Kaufmann 2001, 94).

Grunnet Statholdergaardens organisasjonsstruktur, som består av én overordnet leder, er det grunnlag for å trekke slutningen om at lederens atferd vil være styrende for organisasjonens kultur. Dette tatt i betraktning, samt en antagelse om bedriftens suksess innen ledelse av menneskelige ressurser, er det for oss som forskere av interesse å kartlegge hvordan lederens atferd påvirker arbeidsmiljø og dermed trivsel.

### **2.3.1.0.3 Transformasjonsledelse**

Begrepet karismatisk ledelse beskriver ledere som gjennom svært begavede og spesielle evner klarer å lede nærmest mirakuløse endringsprosesser (Martinsen 2005, 29). Karismatisk ledelse utgjør noe av grunnlaget til den moderne ledelsesteorien transformasjonsledelse (Bass og Bass 2008, 618). Mange knytter denne teorien til begrepet endringsledelse, en ledelsesstil som gjerne er forbundet med konkrete organisatoriske endringsprosesser. En transformasjon er noe mer omfattende, og kan føre til dyptgripende endring av medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats. Dette med hensikt å tjene den aktuelle organisasjonens formål (Martinsen 2005, 30). Med tanke på oppgavens problemstilling, samt generelle bransjekarakteristikker, vil denne ledelsesteorien i liten grad fungere som et godt teoretisk grunnlag. Med utgangspunkt i gitt informasjon om forskningsobjekt, vil det være grunnlag for



å anta at Statholdergaarden gjennom sin eksistens sannsynligvis har gjort svært få dyptgripende endringer. Selv om elementer av transformasjonsteorien kan vise seg relevant, vil den grunnet den sterke endringstanken i all hovedsak likevel være fremmed. Det er verdt å nevne at transformasjonsledelse har blitt et paradigme innen den moderne ledelsesforskningen, og at de fleste studier av ledelse i dag tar utgangspunkt i eller har relevans for denne teorien (Martinsen 2005, 30). Transaksjonsledelse, transformasjonsteoriens motsetning, er en lederteori som tar utgangspunkt i at forholdet mellom leder og medarbeider er en sosial transaksjon hvor arbeidskraft byttes mot belønning. Transaksjonsledere legger vekt på ytre belønning, mens transformasjonsledere har fokus på måloppnåelse gjennom gode relasjonelle forhold til de ansatte (Martinsen 2005, 30).

#### **2.3.1.0.4 LMX – leder- og medarbeiderutveksling**

”Leader Member Exchange” er en teori som beskriver kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider (Martinsen 2005, 36). Teorien tar utgangspunkt i at positive relasjoner mellom leder og medarbeider bidrar til organisatorisk suksess (Furunes og Mykletun 2010, 75). Trude Furunes og Reidar Mykletun (2010) har gjennom 3 års forskning på ledelse påvist at ansatte med sterke LMX-relasjoner mottar god støtte og oppmuntring fra sine ledere, samt at de får mer ansvar og utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver. I svake LMX-relasjoner blir arbeidet kun utført i tråd med formelle regler og arbeidskontrakt. Videre viser forskningen at medarbeidere med sterke LMX-relasjoner har vesentlig høyere jobbtilfredshet og engasjement, enn de som har en svakere relasjon til sin leder (Furunes og Mykletun 2010, 88). Dette er funn som i aller høyeste grad kan relateres til denne oppgaven og vil presenteres i sammenheng med analysen.

Selv om gruppen gjennom definert problemstilling og forskningsobjekt har valgt å rette fokuset på temaet lederatferd, anser vi det likevel hensiktsmessig å presentere LMX-teorien sammen med de tre resterende hovedstrømningene for å belyse dens plass i ledelsesforskningen.

#### **2.3.2 Lederatferd i servicebransjen**

Servicebransjen er en kompleks, dynamisk og global industri, som i likhet med andre store bransjer, trenger gode ledere for å oppleve vekst og utvikling (Chathoth og Olsen 2002, 5). Einar Marnburg (2007), forsker ved den Norske Hotellhøyskolen i Stavanger, uttrykte i sin artikkel ”*Management Principles in Hospitality and Tourism*” store hull i forskningen om lederatferd innad i servicebransjen. Han påpekte likevel at den lille systematiske forskningen

som har blitt gjort, viser at ledelse er særdeles viktig og nødvendig for måloppnåelse og tilfredse medarbeidere (Marnburg 2007, 81). Grunnet bransjens særegne karakteristikker, mener Marnburg at også ledelsen i servicebransjen bør tilpasses bransjens trekk. Marnburg (2007) presenterer i denne sammenheng et viktig forskningsbidrag av Tracey og Hinkin, som i 1994 rapporterte at serviceledere med fokus på transformasjonsledelse ville oppnå bedre resultater enn ledere med fokus kun på transaksjonsbasert lederskap. Chathoth og Olsen (2002) støtter dette bidraget i sin artikkel ”*Organisational leadership and strategy in the hospitality industry*” ved å påpeke nødvendigheten av å identifisere ledere med egenskaper og ferdigheter som bidrar til et vedvarende konkurransefortrinn gjennom transformasjonsorientert ledelse. De to amerikanske professorene hevder imidlertid at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ikke er gjensidig utelukkende, og at effektivt lederskap omhandler elementer fra begge ledelsesteoriene. Andre studier av ledelse viser at ledere i servicebransjen har vanskelig for å dra nytte av de ansattes motivasjon, og at manglende kunnskap fører til dårlige læringsmiljøer (Ross 1994). I følge Marnburg (2007) indikerer dette en tradisjonell hierarkisk ledelse, som til tross for radikale endringer i industrien, fortsatt fungerer som den gjeldende lederstilen i bransjen. Her henger servicebransjen tydelig etter andre store globale industrier som i dag rendyrker de moderne endringsteoriene. I følge Chathoth og Olsens fremtidsutsikter fra 2002, ville trendene rette seg mot mer deltakende lederskap, større fokus på gruppearbeid og teamwork, samt økt bemyndigelse og bredere ansvarsfordeling blant de ansatte. Dette understreker nødvendigheten av å ta avstand fra den tradisjonelle hierarkiske ledelsespraksisen, og heller ta i bruk nye moderne ledelsesteorier også i servicebransjen. Sett i sammenheng med Marnburgs teori om at hierarkisk ledelse fremdeles er gjeldende i servicebransjen (2007), samt dagens fremstillingen av tv-kokker, kan dette indikere at bransjens majoritet ennå ikke har gjort de nødvendige endringene. Kanskje er det nettopp gjennomføringen av slike endringer som skiller de suksessfulle bedriftene fra de mindre fremgangsrike. Selv om forskningen som nevnt har klare hull på dette området, kan man tolke det dit hen at den moderne servicelederen bør ha fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider, samt at medarbeiderne bør ses på som organisasjonenes mest verdifulle ressurs (Marnburg 2007). Kombinert med bedriftens fokus på rekruttering og tilrettelegging av arbeidsforhold, fremstår Statholdergaarden som et godt eksempel på en bedrift som, gjennom sitt fokus på de menneskelige ressursene, opplever suksess.

## 2.4 Kjernet teori

Grunnet den enorme mengden teori på området, er det i dette avsnittet hensiktsmessig for både forsker og leser å utpeke hvilke teoretiske hovedstrømninger som på best mulig måte kan besvare problemstillingen. Ohio-State- og Michigan-studiene fungerer som oppgavens kjernet teori og legger grunnlag for de underordnede strømningene; trekkteorier, atferdsteorier, transformasjonsteorier og LMX-teorier. Samtlige teorier inneholder elementer relevant for Statholdergaarden. Trekkteoriene ser på lederens stabile trekk, transformasjonslederen har fokus på resultater gjennom gode relasjoner, mens en leder med LMX-fokus i likhet med transformasjonslederen tar utgangspunkt i at positive relasjoner bidrar til suksess. For å kunne besvare problemstillingen er det likevel atferdsteorien som er mest relevant. Mer inngående begrunnelse av dette vil fremkomme i analysedel.

## 2.5 Trivsel

I det kommende kapittel vil det forekomme begrepsavklaringer, definisjoner, samt et forsøk på å skille mellom motivasjonsteorier og jobbtilfredshetsteorier. Ordet trivsel kan i seg selv virke ganske vagt og udefinerbart, og vil derfor i samsvar med oppgavens overordnede problemstilling, i hovedsak omhandle trivsel på arbeidsplassen, tilfredshet eller jobbtilfredshet. For å unngå ensformighet i oppgavens flyt vil det fra nå varieres mellom overordnede begrep.

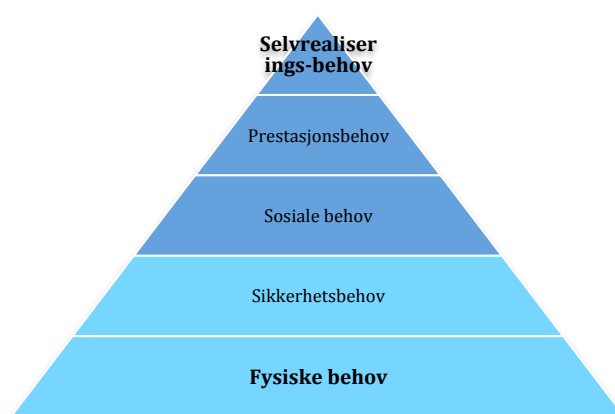
Det er hensiktsmessig for oppgavens videre fremdrift å presentere begrepet motivasjon. Dette grunnet en tydelig overlapping av teorier og modeller brukt for å forklare trivsel og motivasjon. Det er ingen felles definisjon som likestiller de to begrepene. *Trivsel* omhandler i stor grad menneskets individuelle persepsjon og holdning til en arbeidssituasjon (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010), mens *motivasjon* handler om grunnene til at mennesker handler som de gjør (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010). Man ser en distinkt sammenheng mellom motivasjon og tilfredshet hvor den ene ikke utelukker den andre. Gruppen vil likevel hovedsakelig legge vekt på begrepet trivsel videre i oppgaven. Dette grunnet problemstillingens formulering.

Definisjonene rangerer fra Lockes medarbeiderperspektiv (1976, gjengitt av Madlock 2008) "*a pleasurable or positive emotional state from the appraisal of one's job or experience*" til Roelen, Koopmans og Groothoffs (2008) "*the positive emotional reactions and attitudes*

*individuals have towards their job*". I følge Spector (1997) bør man forstå jobbtilfredshet som et flerdimensjonalt begrep grunnet ansattes individuelle syn på hvilke jobbaspekter man er fornøyd eller misfornøyd med. Gjennom Roelen, Koopmans og Groothoffs (2008) undersøkelse av hvilke jobbrelevante faktorer som påvirker jobbtilfredshet ble det funnet høy korrelasjon mellom varierte arbeidsoppgaver, arbeidsforhold, kollegialt samarbeid og tilfredshet. Den definerte problemstillingen legger opp til en antakelse om at lederatferd også påvirker jobbtilfredshet, noe som støttes av forskningen til eksempelvis Rust m.fl (1996) og Karatepe m.fl. (2003) (gjengitt av Kim og Jogaratnam 2010).

### **2.5.0 Herzbergs tofaktorteori**

I 1959 begynte Herzberg en jobb med å kartlegge trivsel og mistrivsel hos 200 informanter. Målet var på mest mulig detaljert måte at informantene skulle beskrive episoder som hadde ført til en av delene. Ut fra resultatene ble det definert to typer faktorer, henholdsvis hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Hygiene faktorene omfatter forhold de ansatte forventer skal være tilstede, for eksempel; gode arbeidsforhold, økonomisk godtgjørelse og lederens tilstedeværelse. Disse faktorene vil i seg selv ikke skape økt trivsel, men må være tilstede for å unngå mistrivsel. Motivasjonsfaktorer som vekst, annerkjennelse, forfremmelse og jobbvekst er faktorer som kan påvirke trivsel direkte, men vil ikke føre til mistrivsel dersom det ikke er tilstede. Tofaktorteorien har en tydelig sammenheng med Maslows behovspyramide som ble publisert fem år tidligere. Pyramiden illustrerer et hierarki av menneskelige behov som spenner fra fysiologiske behov nederst til behov for selvrealisering øverst (Bass og Bass 2008, 41). I likhet med tofaktorteorien kan man i behovspyramiden skille mellom to ytterpunkter, dette illustrert i *modell I* under.



*Modell I*

Herzberg forsøker gjennom tofaktorteorien å gi et generelt svar på betydningen av jobbaspekter, men har fått mye kritikk for å ikke ta hensyn til de individuelle forskjellene eller den individuelle persepsjonen mennesker har (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010, 358).

### **2.5.1 Jobbkarakteristikamodell**

Som nevnt fikk Herzbergs tofaktorteori mye kritikk, og dette skapte behov for en ny forskningstrend med formål om å kartlegge forholdet mellom trivsel og jobbkarakteristikker. Brochs-Haukedal og Bjørvik (2010) portretterer Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell som en av de mest brukte tilnærmingene. Hovedantakelsene ved modellen er at egenskaper ved arbeidet, eksempelvis variasjon og selvstendighet, vil kunne føre til visse psykologiske tilstander og dermed også jobbtillfredshet (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010, 364). Denne antakelsen er også gjengitt av Kim og Jogaratnam (2010) i deres undersøkelse av jobbkarakteristikkens påvirkning på jobbtillfredshet og hvorvidt ansatte tenker å bli i jobben. Tilnærmingen har fått kritikk for å være lite generaliserbar, en motsetning til tofaktorteorien som på den annen side fikk kritikk for ikke å ta hensyn til subjektive synspunkter (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010, 366).

### **2.5.2 Andre teorier**

Salancik og Pfeffer (1978) presenterer i sine trivselsstudier en motsetning til de to øvrige tilnærmingene ved å ha mer fokus på de ansattes persepsjon og holdning til de objektive forhold; kommunikasjon og organisasjonskultur. Et annet element med studien er betydningen av individets tidligere yrkeserfaringer samt kollegaers holdninger og vurderinger. Dette vil i følge dem være essensielt for jobbtillfredshet. En annen teori vurderer trivsel som et resultat av individuelle og rasjonelle vurderinger av utført ytelse opp mot oppfattet rettferdig belønning. Slike teorier kalles gjerne rettferdighetsteorier (Brochs-Haukedal og Bjørvik 2010).

Som presentert over finnes det varierte funn i trivselsforskningen, men en fellesnevner for samtlige teorier er at trivsel og jobbtillfredshet bunner ut i menneskets *individuelle* persepsjoner. Dette viser seg passende til perspektivet lagt opp til i problemstillingen; ”De ansattes perspektiv”. Dette gir rom for egendefinering fra de ansattes ståsted og åpner dermed opp for en dypere forståelse for hva jobbtillfredshet ved Statholdergaarden er. Dette legger også grunnlaget for videre forståelse av hvordan lederatferden påvirker jobbtillfredshet og dermed å besvare problemstillingen.

## 2.6 Tidligere funn

Med henvisning til gapet presentert i avsnitt 1.1 om *"bakgrunn for oppgaven"*, vil gruppen i den sammenheng presentere en påstand som dukket opp gjennom valg av oppdragsgiver. Gjennom dialog med andre aktører i bransjen registrerte forskerne at ledelsen av menneskelige ressurser ved Statholdergaarden skilte seg ut fra normen. Dette gjennom særdeles gode arbeidsforhold sammenlignet med lignende virksomheter. Hvorfor får de det til? Hvordan jobber ledelsen for at servitører og kokker blir i jobbene sine lenger enn gjennomsnittet? Hva gir jobbtilfredshet ved Statholdergaarden? Etter et kort møte med daglig leder Bent Stiansen ble dermed påstanden et faktum: *"Lederatferden påvirker jobbtilfredsheten ved Statholdergaarden"*.

Overraskelsen var derfor stor når teorisøket begynte og tidligere funn fremkom. Undersøkelser gjort på sammenhengen mellom elementer av ledelse og jobbtilfredshet har stort sett blitt gjennomført med kvantitativt forskningsdesign, og det har vist seg gjeldende ut fra Madlocks (2008), Roelen, Koopmans, og Groothoff (2008) og Kim og Jogaratnams (2010) forskningsartikler at det er liten eller svak korrelasjon mellom elementer av ledelse og jobbtilfredshet. Sistnevnte (2010) har også undersøkt hotell- og restaurantbransjen og sier: *"It is important for restaurant managers to consider that supervisory leadership does not appear to be good predictors of job satisfaction"* (Kim og Jogaratnam 2010, 333). Det er nevneverdig at det også presenteres enda tidligere funn som avdekker at ledelse *er* forbundet med jobbtilfredshet. Kim og Jogaratnam (2010) konkluderer derfor med at det er viktig å ikke avskrive sammenhengen totalt da det å motivere ansatte samt opprettholde en form for styring kan være med å øke jobbtilfredshet. Dette bringer oss videre til en ny type påstand; Medarbeidere kan ha liten faktisk kunnskap om hva en leder bidrar med og svarer derfor på spørreundersøkelsen kun ut fra egen virkelighetsoppfatning og definisjon av ledelse. En leder påvirker i realiteten organisasjonskultur, motivasjon, arbeidsforhold og rutiner som ansatte ser på som separate faktorer i stedet for elementer ved lederatferd. Dette mener vi er et gap i forskningen og bør tas hensyn til i kvalitative undersøkelser for å få dypere svar. Gruppen har tatt dette med i utviklingen av intervjuguide for å kunne avdekke de ansattes individuelle oppfatning av lederatferd.

## 2.7 Bransjepresentasjon

Grunnet bransjens kjennetegn vil det være hensiktsmessig med en bransjepresentasjon for å kunne analysere caset ut fra riktig kontekst. Dette også for å påpeke at det vil være stor forskjell mellom ulike bransjer og at analysens funn ikke nødvendigvis kan generaliseres.

Som ansatte i servicebedrifter har vi gjennom flere år registrert at hotell- og restaurantbransjen har klare mangler med tanke på arbeidsforhold. Dette utspiller seg gjennom ugunstige arbeidstider, dårlige lønnsbetingelser, lite hensiktsmessige organisasjonsstrukturer og et grunnleggende manglende fokus på utnyttelsen av menneskelige ressurser. Vår gjennomgående oppfatning er at tryggheten rundt egen arbeidssituasjon ofte mangler og at de grunnleggende hygiene faktorene viser seg fraværende i flere tilfeller. Vi registrerer også høy turnover ved våre respektive arbeidsplasser og opplever dette som en stor utfordring for mange virksomheter. Dette er en beskrivelse basert på forskernes subjektive erfaringer og preferanser før prosjektets oppstart.

Synovate har på oppdrag fra NHO Reiseliv utarbeidet en bransjerapport, KAS2015 (2009). Gruppen har forståelse for at rapporten ikke er av de tyngste akademiske utgivelser, men at den likevel gir et virkelighetsnært bilde og er en akseptabel teoretisk kilde i oppgavens kontekst. Rapportens hensikt er å kartlegge ressursbehovet i reiselivsnæringen fram mot 2015. Rapporten avdekker flere problemområder hvorav kokkefaget mangler både heltid- og deltidsansatte, at det har vært en drastisk nedgang på antall søkere til kokk- og servitøryrket (2007) og at kvaliteten på søkerne ikke har vært tilfredsstillende. Det registreres høy turnover, noe som er en krevende utfordring i bransjen.

Fra egne erfaringer og som det fremgår av rapporten, er det vanskelig å finne tall som underbygger påstanden om at turnover-hastigheten i restaurantbransjen er høy. Det fremkommer gjennom egne erfaringer flere indikasjoner på at dette er et gjeldende problem. Samtidig presenterer også rapporten et anslag om at ufaglærte i bransjen blir i jobb i *ett* år. Dette anslaget åpner for forståelse for at mye tid og ressurser brukes på rekruttering og opplæring rundt i bedriftene. Det fungerer muligens for noen, da det alltid vil være tilgang på ufaglærte, men vil sannsynligvis ikke være en medvirkende faktor til for eksempel jobbtilfredshet. Det er verdt å nevne at Statholdergaarden også bruker mye ressurser på rekruttering, men heller som forebyggende arbeid enn brannslukking. Tidligere studier viser at jobbtilfredshet og påvirkningen av de individuelle, organisatoriske og kulturelle faktorer

har sammenheng med turnover (Kim og Jogaratnam 2010). Det er tre overordnede faktorer som bidrar til å velge bort jobb i hotell- og restaurantbransjen; ubekvem arbeidstid, dårlig lønn og lite frihet i arbeidet (Synovate 2009). Selv om halvparten av unge nordmenn ville vurdert en jobb i reiseliv hindres de av både de ovennevnte faktorer, samt det faktum at mange ser på bransjen som et springbrett og ikke som et langsiktig karrierevalg (Synovate 2009). Bedriftene har derfor et eget ansvar for å fremstille seg selv som attraktive både for den initielle søker og for ansatte og deres tanker om å bli. Det tydeliggjøres at bransjen samlet har et behov for å bli mye bedre på å tiltrekke, ansette samt bevare arbeidskraft.

Ovennevnte faktaopplysninger om bransjen underbygges også gjennom samtaler med Statholdergaardens ansatte. Dette i form av deres generelle beskrivelser av og erfaringer fra bransjen, noe som viser seg lite sammenfallende med Statholdergaardens situasjon. Statholdergaardens situasjon vil bli beskrevet i detalj senere i oppgaven.

Våre oppfatninger, rapportens fremstilling, samt informantenes beskrivelser bekrefter at bransjens antatte situasjon faktisk er gjeldende. Videre er det viktig å påpeke at det finnes unntak og at oppgavens hensikt er å kartlegge hvordan et av disse operativt differensierer seg fra normen.



# 3.0 METODE



PRESENTASJON AV  
PROBLEMSTILLING



FORSKNINGSDESIGN



UTVALGSSTRATEGI



REKRUTTERING



FOKUSERT INTERVJU



OBSERVASJON



DATAREDUKSJON OG  
ANALYSE



ETIKK



FORSKNINGENS  
KVALITET

## 3.0 Metode

Innledningsvis er det hensiktsmessig å nevne at innholdet rundt metode i denne oppgaven i hovedsak er knyttet opp mot den gitte problemstilling og dens utfordringer, og er ikke en generell beskrivelse av fagfeltet metode. De ulike områdene; problemstilling, forskningsdesign, utvalgsstrategi, rekruttering, fokusert intervju, datareduksjon, etikk og forskningens kvalitet, blir presentert sammen med begrunnelser for de valg som er tatt.

### 3.1 Valg av problemstilling

Proessen for å velge riktig problemstilling kan være omfattende og vanskelig, noe som har vist seg gjeldende også denne gang. Gruppen har sett det nødvendig å stille hvem, hva, hvordan, når og hvorfor- spørsmål rundt det overordnede tema, tenke gjennom de ulike sidene ved HRM og hva som ville være mest relevant. Dette grunnet en bred problemstilling, samt omfattende teori som vanskeliggjorde konkretiseringen (Silverman 2010). Resultatet ble den ferdige problemstillingen og har vært gjennomgående og overhengende gjennom hele oppgaven:

*”Hvordan påvirker lederatferd trivsel ved Statholdergaarden? De ansattes perspektiv.”*

Denne problemstillingen legger videre føringer for valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetoder.

### 3.2 Forskningsdesign

Forskerene har sett det formålstjenlig for undersøkelsen å anvende kvalitativt forskningsdesign. Valget falt naturlig dit hen etter konkretisering av problemstilling. Mehmetoglu (2005, 50) trekker fram en vesentlig forskjell mellom kvantitativ og kvalitativ forskning; Kvantitativ skjer gjennom en lineær prosess, mens kvalitativ forskning skjer i en sirkulær prosess. Det betyr i korte trekk at man kan gå gjennom samme prosess gjentatte ganger før man når ønsket problemstilling (Mehmetoglu 2005, 51).

### 3.2.0 Casestudie

*"Derom strides de lærde"*

Ukjent

Grunnet utallige perspektiver på hva casestudie er og innebærer, er ovenstående sitat en illustrasjon på den manglende enigheten blant fagfolk (Mehmetoglu 2004, 41).

I følge Mehmetoglu (2004, 26) vil det å forholde seg til én forskningsstrategi bidra til strukturert og hensiktsmessig jobbing gjennom hele prosessen. Dette fordi den vil fungere veiledende ved å kunne legge føringer for eksempelvis problemstilling, utvalgsriterier og datainnsamlingsmetode.

I denne oppgaven er det hensiktsmessig å benytte casestudie som overordnet kvalitativt forskningsdesign. En tilnærming som dette gjør det mulig å gå i dybden på hvordan et lite antall respondenter forstår en gitt situasjon. Man åpner her for muligheten for differensierte og allsidige svar på temaet man undersøker (Jacobsen 2005). Forskningsdesignet valgt i denne oppgaven avhenger av problemstilling og dens åpne spørsmål. Eksempelvis inneholder problemstillingen et "hvordan"- spørsmål og i tillegg er det de ansattes perspektiv på det å jobbe på Statholdergaarden og, som forlengelse, hva de mener om lederatferden og trivsel som skal undersøkes. Dette er individer med førstehånds kompetanse på et avgrenset område. Fenomenet som skal undersøkes og forklares (Berg 2009, 317) er lederatferd i praksis hos en bedrift som har suksess med ledelse av menneskelige ressurser.

Formålet med undersøkelsen er å samle inn så mye data som mulig om lederatferd og trivsel ved Statholdergaarden, for å videre kunne tolke det opp mot eksisterende teori og bidra til økt forståelse av fenomenene. Her bør man, som forsker, unngå å gå ut fra at de ansatte har tidligere kunnskap om fenomenet (Postholm 2005, 50-54). De forskjellige individene vil heller ikke ha samme forutsetninger i møtet med temaer rundt ledelse i dagligtalen. Når vi begynner å snakke om individuelle forutsetninger og forforståelse som bestemmer hvordan vi ser ting, grenser vi over på fenomenologien. Det er verdt å nevne at valg av forskningsdesign ikke nødvendigvis betyr at man har bundet seg slavisk til det, men heller at det fungerer som et rettleidende verktøy fra startfasen i prosjektet (Mehmetoglu 2005). For denne konkrete problemstillingen vil nok casestudie være mer passende enn fenomenologi, men det er likevel

viktig med kunnskap om begge før man går inn i datainnsamling som innebærer personlig kontakt med mennesker. Her kan det være formålstjenlig for resultatene å være åpne for å fusjonere flere datainnsamlingsmetoder.

### **3.3 Utvalgsstrategi**

Målgruppen er allerede satt gjennom valg av oppdragsgiver og fenomen. På dette stadiet i undersøkelsen er det hensiktsmessig å velge ut personer fra den målgruppen da det ikke er praktisk mulig å intervju alle (Mehmetoglu 2005, 63). Selve målgruppen er ansatte ved Statholdergaarden og det begrenser seg til totalt 40 personer i tre avdelinger.

For å kunne øke troverdigheten av resultatene ved et kvalitativt casestudie som dette er det hensiktsmessig å kombinere flere formålsutvelgingsstrategier (Mehmetoglu 2005, 66). For å gjøre rett strategisk utvelging mener Miles og Hubermann (1994) at utvelgingen skal være i tråd med den overordnede problemstillingen slik at personene fra utvalget vil komme med nyttig informasjon som belyser det faktiske temaet. Man bør ha en fleksibel utvelgingsplan hvor det tas hensyn til etiske retningslinjer (Mehmetoglu 2005, 67). Det har vært kritisk for oppgaven å ha problemstillingen i fokus kontinuerlig samtidig som det har vært stort behov for forskerne å være fleksible hva gjelder utvelgingsplan. Som nevnt ovenfor er det individer med forskjellige forutsetninger og perspektiver som skal intervjues. Det er derfor viktig å unngå å få et skjevt utvalg av informanter, men heller satse på et bredt spekter innenfor alle avdelinger i bedriften. Det vil være naturlig å velge ut fra kriterie-, bekreftende/avkreftende- samt bekvemmelighetsutvalg (Johannessen, Kristoffersen, og Tufte 2004). Bekreftende/avkreftende utvalg fordi problemstillingen er en antagelse om at Statholdergaarden faktisk har suksess innen fenomenet og da vil man ved å intervju ansatte få bekrefte eller avkrefte om dette er realiteten. Kriteriebasert utvalg fordi man går ut fra eksempelvis antall informanter per avdeling. Grunnen til at bekvemmelighetsutvalg er med i det hele tatt kan forklares med tilgangen på respondenter. Intervjusituasjonen vil for eksempel finne sted mens respondentene jobber, noe som kan føre til dårlig tid og dermed behov for flere respondenter for å komme til metningsnivå. Det vil ikke være hovedstrategien for gruppen, men vesentlig å vise forståelse for at det kan være en mulighet. Bekvemmelighetsutvalg er ofte omtalt som noe det ikke kan argumenteres positivt for da man velger det som er lettest tilgjengelig og ikke nødvendigvis det som er best for undersøkelsen. Realiteten på den annen side er at i et studentprosjekt som en bachelor-oppgave med en oppdragsgiver der høyt tempo er gjeldende, kan det måtte tas valg som fører til denne

strategien for å i det hele tatt kunne ferdigstille oppgaven. Dersom informanter frafaller eller tiden ikke strekker til må man velge det som er mest bekvemmelig, noe som videre vil kunne påvirke resultatenes validitet. På den annen side, i en slik kombinert utvelgning, vil sannsynligvis ikke de få respondentene fra bekvemmelighetsutvalget ha en stor nok betydning for troverdigheten på resultatene. Grunnet likhetsstrekene blant informantene ved Statholdergaarden kan en blanding uansett være med på å gjøre det lettere å få fram både forskjeller og likheter mellom informantene (Mehmetoglu 2005).

I forhold til utvalgsstørrelse og problemstillingens konkrete formulering er det praktisk mulig å gjennomføre 10-12 fokuserte intervju av de 40 ansatte ved Statholdergaarden. Gruppen har tatt en vurdering på at det ikke vil være nødvendig med mer enn 12 intervjuer da sannsynligheten for at ny informasjon tilkommer etter det er minimal. Dette med forbehold om endringer underveis.

### **3.4 Rekruttering**

Når problemstilling og samarbeidet med oppdragsgiver er fastsatt, fremdriftsplan presentert og behov definert, kan man begynne å avdekke hvem man skal snakke med om hva (Weiss 1994, 15). Da vil det være essensielt å starte rekrutteringsprosessen så fort som mulig. Det er allerede definert at intervjuene og transkribering må skje fortløpende før analyse kan påbegynnes og rekruttering er fasen før det arbeidet kan starte.

Det kan hevdes at selve rekrutteringen er like viktig som intervjusituasjonen og derfor er personlig rekruttering valgt som fremgangsmåte. For at det første møtet skal kunne være et akseptabelt grunnlag for intervjusituasjonen er det hensiktsmessig å gjøre det personlig. Det er essensielt at respondentene får et personlig møte for å se hvem forskerne er. Møtet vil finne sted på Statholdergaarden i en periode med lav aktivitet for å ikke være i veien. Dette vil kunne være med å utelukke, i stor grad, rom for misforståelser eller usikkerhet rundt det å stille opp i en intervjusituasjon. Tidsperspektivet melder seg som en negativ konsekvens, og dersom det blir behov for å supplere den personlige rekrutteringen vil det være naturlig med telefonrekruttering (Johannessen, Kristoffersen, og Tufte 2004). Selve rekrutteringen og intervjusituasjonen vil skje nærmest parallelt for å unngå at avtalen mellom forskere og informant blir foreldet.

### 3.5 Fokuseret intervju

For å kunne avdekke hvordan lederatferden i en bedrift påvirker trivsel, samt hvilke konkrete tiltak/suksesskriterier som ligger til grunn må man snakke med de ansatte i bedriften da det er de som er de menneskelige ressursene. Man er opptatt av hvordan de ansatte opplever den daglige praksisen, endringer i organiseringen samt hvordan uforutsette hendelser blir håndtert. Her vil ansattes personlige erfaringer og følelser være betydelige for resultatene (Tjora 2011, 91-92).

Postholm (2005, 68) beskriver innsamlingsarbeidet det er å gjennomføre et intervju eller samtale, i sammenheng med den historiske måten å samle inn eventyr på. At man gjennom samtale kan gi uttrykk for følelser, tanker og holdninger som igjen kan gi et innblikk i andres bevissthet og også livsverden. Man må snakke med mennesker for å kunne forstå deres tankeverden; deres meninger, tanker og holdninger (Postholm 2005). Det har vist seg essensielt gjennom arbeidet med oppgaven å jobbe systematisk og konsekvent ut fra denne tankegangen. En enkel *samtale* med praktikere har vist seg lettere å gjennomføre enn et *intervju* med fokus på og bruk av teoretiske begrep.

I startfasen av planleggingsprosessen viste det seg mest hensiktsmessig å bruke kvalitativt dybdeintervju. For å kunne undersøke de ansattes perspektiv på lederatferd, var det ønskelig å komme under overflaten for å skaffe mye og utfyllende informasjon rundt et tema de ansatte bevisst ikke hadde forkunnskap til (Tjora 2010, 91).

Etter hvert som problemstillingen ble definert og avgrenset ble det tydelig at forskningsområdet var relativt snevert. Tidlig etablering av god kontakt og tillit mellom intervjuobjekter og forskere gjorde at intervjusituasjonen kunne starte omgående. Ingen følsomme eller vanskelige tema skulle tas opp. Ovenstående punkter, i sammenheng med Statholdergaardens hektiske arbeidsmiljø, synliggjorde et bedre alternativ til valgt datainnsamlingsmetode. For å best mulig kunne imøtekomme intervjuobjektets begrensninger, samt ivareta studiens mål viste det seg mest hensiktsmessig å heller gjennomføre fokuserte intervjuer (Tjora 2010, 110). Fokuserte intervjuer opponerer mot de tradisjonelle intervjumetodene ved å tilpasse metoden til det som skal undersøkes, for eksempel ved å åpne for kortere tidsbruk (Tjora 2010, 110-112).

Medarbeiderne har likevel førstehåndskunnskap om fenomenene og det er avhengig av forskerens egenskaper som intervjuer og samtalepartner man kan avdekke mer eller mindre relevant informasjon. En samtale mellom intervjuer og respondent er ønskelig heller enn en klinisk intervjusituasjon og forskeren må derfor bruke en semistrukturert intervjuguide (Tjora 2010). Gjennom et personlig intervju vil man kunne få bedre innsikt i mulige sammenhenger og dermed også bedre forståelse for helheten i suksessfaktorene for god ledelse og lederatferd ved Statholdergaarden. Man unngår dermed at god innsikt går tapt, som man kan ved en kvantitativ spørreundersøkelse. Det vil være essensielt at respondentene ikke får for mye informasjon om tema da dette kan legge føringer for deres svar.

Planlegging av intervjuprosessen gjennom nøye forberedelse av intervjuguide er essensielt for å oppleve en god intervjusituasjon (Kvale og Brinkmann 2009). For denne oppgaven vil det være vesentlig for forsker å sette seg inn i hvordan vokabular og praksis fortøner seg i denne del av restaurantbransjen både matfaglig og servicefaglig. Dette er en næring og kontekst man med fordel kan lære mer om for å være forberedt. Er interessen for temaet og fenomen stort hos forsker (noe det bør være) kan det være med på at informant finner det lettere å snakke fritt, da det er hans/hennes fagfelt. I hovedsak vil målet med intervjuet være å besvare problemstillingen uten å stille det eksakte spørsmålet som er formulert i oppgaven.

Mye av jobben med intervju kommer etter selve intervjuene da datareduksjon og analyse skal gjennomføres. Det er derfor viktig generelt å få gjennomført intervjuene tidligst mulig for å kunne påbegynne transkriberingen. For undersøkelsen spesielt vil likevel dette skje nærmest parallelt for å kunne kvalitetssikre datamaterialet. Kvale og Brinkmann (2009, 186) karakteriserer transkribering som en fortolkningsprosess der praktiske problemer kan dukke opp i møte mellom talespråk og skriftspråk. Hovedpoenget med transkribering eller datareduksjonen er uansett å gjøre intervjuene mer strukturert sånn at analysen lettere kan gjennomføres. Den mest hensiktsmessige metoden for datareduksjon har vært å transkribere samtidig som intervjuet blir tatt opp, samt ferdigstille en kategorisert datamatrikse rett etter intervjuene var ferdige. Dette for å ikke miste verdifulle poenger og informasjon da man ennå har det friskt i minne.

### **3.5.0 Utvikling av intervjuguide**

Som nevnt tidligere vil det være passende med semistrukturert intervju for denne oppgaven og i den forbindelse er det naturlig å utvikle en intervjuguide. Guiden vil omfatte de tema og

spørsmål som er mest sentrale for å besvare problemstilling (Dalen 2011, 26). Problemstillingen og hovedtrekkene i teorien var naturlig retningsgivende for selve utviklingen av intervjuguiden. Ut fra teoretisk bakgrunn og tidligere erfaring i intervjusituasjoner har det vist seg at innledningen til intervjuet bør være av slik art at respondenten slapper av og føler seg komfortabel med situasjonen, så spørsmålene bør falle deretter (Dalen 2011, 27). For denne oppgaven fungerte intervjuguiden kun som et rettleiende verktøy og gjennom utviklingen ble det heller jobbet bevisst med teknikker for spørsmålsformulering. Det er hensiktsmessig å nevne at gapet presentert i 2.6 *”Tidligere funn”* også ble vektlagt i utvikling og gjennomføring av intervjuene.

### **3.6 Observasjon**

Ettersom forskningsdesignet er casestudie vil observasjon også være relevant som metode for datainnsamling. Underliggende emner som inngår i HR og ledelse, for eksempel sammenkobling mellom avdelinger, interaksjon mellom ansatte, samt organisasjonskultur, kan være fenomener det er vanskelig å få korrekte svar på gjennom samtale. Ved å bruke observasjon som ytterligere en datainnsamlingsmetode kan man registrere situasjoner og aspekter ved forskningsobjektet som kan forsterke gyldigheten av funnene (Tjora 2010, 36). Observasjonen foregikk i Statholdergaardens daglige drift, altså der hvor fenomenet best fremkommer (Mehmetoglu 2004, 77). Gjennomføringen var allerede avtalt med oppdragsgiver og samtlige informanter var bevisst forskernes tilstedeværelse. Forskerne deltok passivt i samme aktivitet som informantene og fungerte derfor mer som observante tilskuere (Mehmetoglu 2004, 80). Observasjonen ble registrert ved feltnotater som videre skal analyseres sammen med intervjuenes funn.

### **3.7 Datareduksjon og analyse**

Analysen vil være essensiell i en hver forskningsprosess da det er her funnene blir presentert og tilegnet mening. Mehmetoglu (2004, 97) beskriver analysen som *”en sirkulær prosess og en viktig del av den sirkulære kvalitative forskningsprosessen”*.

Analysen består av tre prosedyrer som inngår i hverandre; datareduksjon, datafremvisning og verifisering (Mehmetoglu 2004, 100). Datareduksjon handler om å kategorisere datamaterialet og dermed redusere dataene til enheter som gjør materialet håndterlig. Oppgavens problemstilling og forskningsdesign gjør det mulig å redusere dataene gjennom konseptuelle



kategorier, noe som gjør det lettere å fortolke materialet (Mehmetoglu 2004, 129). Ved å systematisere dataene i en oversiktlig matrise, unngår vi å bli hemmet av tunge transkriberte dokumenter videre i analysen.

Kvale og Brinkmann (2009, 198) beskriver en analysemetode hvor fortolkningen skjer i sammenheng med intervjusituasjonen. Dette sammenfaller med Mehmetoglus (2004) utsagn om at analysedelen er en sirkulær prosess. Grunnet oppgavens snevre problemstilling har forskerne bevisst valgt å jobbe parallelt med intervjuer, transkribering og analysering. Grunnet kontinuerlig bearbeidelse av materialet ble den endelige analysen mindre omfattende.

Gjennom fremstilling av konkrete funn drøftet opp mot teorien presenteres data på en forståelig måte for leser. Datareduksjon og datafremvisning brukes som grunnlag for verifisering av endelig konklusjon (Mehmetoglu 2004, 100).

### **3.8 Etikk**

På grunn av de komplekse forhold forbundet med det å forske på menneskelig interaksjon og relasjon er det alltid viktig å ta hensyn til relevante etiske problemstillinger (Kvale og Brinkmann 2009, 80). Den etiske delen av planleggingsprosessen omhandler det å få samtykke av oppdragsgiver og informant til å delta i forskningen. Informantene i denne studien fikk praktisk informasjon om intervjusituasjonen, samt mulighet til å godkjenne dokumentasjon av intervjuet gjennom taleopptak. Konfidensialitetshensynet viser seg gjeldende gjennom hele prosessen, men kanskje viktigst under transkribering og ved bruk av sitat (Kvale og Brinkmann 2009, 81). For å være lojal mot intervjuobjektet var det viktig for forskerne å utføre transkripsjon og sitatgjengivelse så virkelighetsnært som mulig. Slike etiske hensyn og betraktninger vil kunne forsterke forskernes og studiens troverdighet.

### **3.9 Forskningens kvalitet**

#### **3.9.0 Gyldighet**

Gyldighet er en betegnelse på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle (Tjora 2010, 179). Ved å være åpen på hvordan forskningen gjennomføres, argumentere for valg som er tatt, ta hensyn til vesentlige kontekstuelle faktorer og forankre forskningen i tidligere forskning har forskerne styrket oppgavens gyldighet.

### **3.9.1 Generalisering**

Det kan være utfordrende å generalisere en kvalitativ studie grunnet tolkningens subjektivitet. Målet med studien er likevel at det kartlagte fenomenet i noen grad kan anvendes gjennom konseptuell generalisering. Dette ved at våre konklusjoner og teorier kan overføres til andre tilfeller enn det som er studert (Tjora 2010, 181).

# 4.0 ANALYSE



INNLEDNING



GENERELLE  
ARBEIDSFORHOLD



ORGANISASJONSKULTUR



LÆRING



LEDELSESFILOSOFI



KOMPETANSE



LEDERSTIL

## 4.0 Analyse

### 4.1 Innledning

I følgende kapittel vil vi presentere forskningens funn gjennom datareduksjon og kategorisering, opp mot oppgavens teori. Videre i oppgaven fremkommer kategoriseringen som overskrifter og vil kunne resultere i et overordnet bilde på Bent Stiansens lederatferd og dens påvirkning på trivsel. Formålet med analysen er å gjøre funnene forståelig for andre, samt for å kunne besvare oppgavens problemstilling som lyder slik:

*”Hvordan påvirker lederatferd trivsel ved Statholdergaarden? – De ansattes perspektiv”*

Videre er det viktig å påpeke at analysen er på grunnlag av informantenes individuelle persepsjon og subjektive holdninger til de objektive forhold, samt basert på forskernes subjektive tolkninger.

Som det fremkommer av problemstillingen vil funnene baseres på de ansattes perspektiv, men vi ser det hensiktsmessig og også knytte det opp mot Bent Stiansens egen filosofi. Det tydeliggjøres at de områder informantene uthever under er et direkte resultat av Stiansens valg og lederatferd.

### 4.2 Generelle arbeidsforhold

Det er som nevnt kjent at servicebransjen opererer med ugunstige arbeidstider og at godtgjørelser som lønn og ferie ofte varierer. Samtlige informanter påpekte under samtale at de generelle arbeidsforholdene ved Statholdergaarden er svært tilfredsstillende, og at dette er en sentral bidragsyter til deres tilfredshet på jobb.

#### 4.2.0 Arbeidstider

*”Når man er på jobb er man på jobb, men når man har fri så har man også fri. Det er ikke alle plasser hvor man har det.”*

*Informant 1, Kjellermester/Hovmester/Servitør*

Arbeidstider innbefatter lengden på den enkelte ansattes arbeidsintervaller, den fremtidige arbeidssituasjonens forutsigbarhet, muligheten for fritid og ferie, samt fleksibilitet og mulighet for endringer. Gjennom samtale og observasjon av informantene ble det klart at gunstige arbeidstider, uansett alder og stilling, hadde stor betydning for deres trivsel. De unge informantene satt pris på faste fridager hver uke, mens de eldre informantene påpekte betydningen av det å kunne kombinere jobb og familieliv. Gjennom et godt og gjennomtenkt vaktlistesystem har ledelsen ved Statholdergaarden gjort det mulig for de ansatte å kunne leve et normalt liv. Videre viser organisasjonens grunnleggende holdning til fritid, respekt for ansattes begrensninger og personlige behov. Vi tolker dette som en bevisst handling for å forhindre utbrenthet og uheldige belastningsskader som kan føre til ressurskrevende sykemeldinger. Gjennom samtale med samtlige informanter fremkommer flere indikasjoner på at de ansatte ved Statholdergaarden har mye fritid og ferie sammenlignet med resten av bransjen. Flere av informantene forteller også at ferier kan tilpasses etter personlige ønsker og behov, noe som indikerer fleksibilitet og åpenhet. Ved gjennomgang av datamaterialet fremkommer det en tydelig enighet om betydningen av ”menneskelige” arbeidstider, og at samtlige informanter i høy grad betegner dette som en essensiell faktor for deres trivsel.

#### **4.2.1 Lønn**

Begrepet lønn innbefatter i denne sammenheng at de ansatte får betalt for den jobben de gjør, at lønn utbetales til faste tider, og at lover og regler blir fulgt i henhold til statens lønnsregulativ. Under samtale med Stiansen påpeker han at grunnlaget for trygghet blant de ansatte ligger i en god og trygg økonomi. Dette uttrykker han fysisk ved fremstå som seriøs og nøye med lønnsgodtgjørelsene, noe som bekreftes av flere informanter. Informant 2 påpeker at Bent aldri har kunne hatt til hensikt å føre noen bak lyset, og at de alltid er trygge på at riktig lønn kommer til riktig tid. Videre er det stor enighet og åpenhet innad i organisasjonen om at lønn er en medvirkende faktor for trivsel på arbeidsplassen. Stiansen forteller videre at han gjennom sin rolle som leder og lønnsutbetaler har et ansvar også ut over sine ansatte. Manglende stabilitet og trygghet rundt lønnsutbetalinger vil, i tillegg til den enkelte ansatte, påvirke kjærester, foreldre og familie. Samtlige informanter kommuniserer implisitt eller eksplisitt en grunnleggende trygghet for at lønningene kommer når de skal, og at de aldri behøver å bekymre seg over lønnsforholdene. De uttrykker også, som de fleste andre lønnstakere, at tilfredsstillende lønnsforhold er en viktig hygienefaktor. Dette samsvarer med Hertzbergs to-faktor-teori. For mange bransjer er utbetaling av lønn og gunstige lønnsbetingelser en selvfølge og derfor ikke verdt å nevne som en trivselsfaktor. Som en

konsekvens av servicebransjens dårlige rykte kan det derfor tenkes at de ansatte ved Statholdergaarden virkelig verdsetter lønnsforholdene, og at de derfor betegner det som en essensiell trivselsfaktor.

#### **4.2.2 Utviklingsmuligheter**

I tillegg til de ovennevnte faktorene lønn og arbeidstider er det stor enighet blant informantene om at utviklingsmulighetene ved Statholdergaarden har stor betydning for trivselen. Begrepet utviklingsmuligheter innbefatter i denne sammenheng muligheten for individuell og organisatorisk utvikling gjennom tilrettelegging, tilgang på lokaler og råvarer, disponering av økonomiske midler, tilgang på fagkunnskap, samt mulighetene for økt ansvar innad i organisasjonen. Flere av informantene forteller om en eksepsjonelt bra tilrettelegging, og at ledelsen virkelig ønsker en positiv utvikling. Gjennom ukentlige tester og nasjonale konkurranser får både lærlinger og faglærte mulighet til å tilegne seg ny og oppdatert kunnskap. Informantene uttrykker at utvikling er en kontinuerlig prosess som foregår i alle ledd. Ved observasjon av de ansatte, samt refleksjon over innsamlet datamateriale, fremkommer er klart bilde av en organisasjon som konstant jobber mot å bli bedre. Flere av informantene uttrykker entusiastisk at deres utviklingsmuligheter ved Statholdergaarden vil åpne mange dører senere i karrieren. Utviklingsmulighetene er en motivasjonsfaktor som verdsettes blant de ansatte, og da særlig lærlingene. Flere av informantene forteller at muligheten for utvikling er en attraktiv fasilitet ved lærestedet, noe som kan støttes ved et høyt antall søkere. Informant 11 gir uttrykk for sin mening gjennom følgende sitat;

*”Skal man jobbe i restaurantbransjen er dette stedet man skal være”*

*Informant 11, Restaurantsjef*

Det fremkommer gjennom observasjon og sammenfattet datamateriale at Statholdergaarden har et gjennomgående fokus på de grunnleggende og viktige hygienefaktorene. Flere av informantene fortalte om erfaringer hvor slike grunnleggende elementer viste seg fraværende, og bruker ordet trygghet for å beskrive deres arbeidsforhold ved Statholdergaarden. Selv om hygienefaktorene har klar betydning for trivsel, viser det seg at motivasjonsfaktorene veier tyngre. Som beskrevet i kapitlet om *Herzbergs tofaktorteori* omhandler motivasjonsfaktorene elementer som personlig vekst, anerkjennelse og forfremmelse. Motivasjonsfaktorene påvirker trivselen direkte, noe utviklingsmulighetene ved Statholdergaarden er et godt eksempel på.

*”En av de restaurantene hvor du kan ha et liv ved siden av”*

*Informant 10, Hovmester*

### **4.3 Organisasjonskultur**

Selv om Statholdergaardens organisasjonskultur omhandler samtlige tema, har vi valgt å kategorisere noen hovedoverskrifter. Konteksten, samhandlingen mellom hele konteksten i Statholdergaarden. Vi har likevel valgt å fremheve noen elementer ved organisasjonskultur, beskrevet nedenfor.

*”Statholdergaarden er en veldig spesiell arbeidsplass, og det er takket være Bent Stiansen som har skapt et miljø og en arbeidsplass som er trygg og god. Det tror jeg er alfa omega for enhver arbeidsplass.”*

*Informant 11, Restaurantsjef*

#### **4.3.0 Sosiale aktiviteter**

Sosiale aktiviteter omfatter de tiltak satt i gang med hensikt og formål om å forbedre de relasjonelle båndene innad i organisasjonen. Sosiale aktiviteter som årlige fester, utenlandsreiser og ukentlige treff er elementer som bidrar til sterke relasjoner og godt miljø. Flere av informantene betegner de sosiale aktivitetene som selve grobunn for gode relasjoner og utvikling. De kommuniserer også at de føler seg heldige som får ta del det sosiale fellesskapet, og vet at Bent investerer mye tid og penger på å arrangere sosiale aktiviteter. Flere av informantene betegner videre de sterke relasjonene som den viktigste trivselsfaktoren. Ved å investere i humankapitalen gjennom tilrettelegging av sosiale aktiviteter klarer Stiansen å opprettholde stabile gode relasjoner mellom sine ansatte, noe som er formålstjenlig for hvert individ, og dermed også for bedriften. En av informantene påpeker betydningen av å dele felles opplevelser også utenfor arbeidsplassen, og mener det er nettopp i slike situasjoner en lærer hverandre å kjenne.

#### **4.3.1 Det daglige miljøet**

*”Det er ikke en jobb lenger, det er som å gå på en hobby med familien”*

*Informant 4, 1.års servitørlærling*

I tillegg til sosiale aktiviteter har også det daglige miljøet betydning for organisasjonskultur og trivsel. Det daglige miljøet omfatter hverdagslige interaksjoner og handlinger som bidrar til økt trivsel på arbeidsplassen. Et godt eksempel kan være informanten som bevisst besøker alle avdelinger for å si "hei" når han kommer på jobb. En annen informant forteller at han grunnet sin store iver etter å komme på jobb ikke har behov for vekkeklokke. Begge disse eksemplene er indikasjoner på et godt miljø. Som leder kan det nok være utfordrende å legge føringer for hvordan det daglige miljøet blant de ansatte skal være, men det kan antas at Stiansen gjennom de sosiale aktivitetene nevnt overfor også klarer å forme det daglige miljøet. Vi tolker det dit hen at relasjonene som skapes og båndene som knyttes under de sosiale aktivitetene er så sterke at de også har en positiv effekt på det daglige arbeidsmiljøet. Flere av informantene påpeker at det er gjennomgående godt samarbeid og læringsmiljø, god arbeidsmoral og hyggelig stemning på jobb. Dette er faktorer som påvirker motivasjonen, og som for flere av informantene bidrar til et ønske om å være på jobb fremfor hjemme. Informant 3 poengterer at lærlingemiljøet, gjennom sine gode relasjoner, legger grunnlag for resten av arbeidsmiljøet ved Statholdergaarden. Selv om flere av informantene trekker frem situasjoner som den daglige kaffekoppen før jobb, eller den felles briefen før åpning som trivselsfaktorer, anser vi Stiansens bevisste arbeid mot gode relasjoner gjennom sosiale aktiviteter som selve grunnlaget for det gode daglige miljøet ved Statholdergaarden.

#### **4.3.2 Trygghet**

*"Det er veldig trygt her. Bent er veldig flink med økonomi så jeg vet vi har en trygg bedrift å jobbe i"*

*Informant 10, Hovmester*

Ved analyse av datamaterialet fremkommer ordet trygghet som et av de mest brukte for å beskrive Statholdergaarden som arbeidsplass. Begrepet trygghet innbefatter alt fra trygghet rundt utbetaling av lønn, trygghet angående tilgjengelig fagkunnskap, trygghet rundt arbeids- og ansvarsområder, samt trygghet rundt det å ha en jobb å gå til. Flere av informantene refererte til økonomi da vi snakket om trygghet, mens andre omtalte trygghet som et element i organisasjonens struktur. Statholdergaardens struktur er enkel og består av gode rutiner, nøye planlegging og målrettet tilrettelegging. Flere informanter anser dette som gode indikatorer på trygghet. Andre registrerte indikatorer er gode rutiner for utbetaling av lønn og økonomisk stabilitet hos virksomheten. En fellesnevner for dem alle er at Stiansen gjennom bevisste



handlinger og aktiviteter har klart å gi sine ansatte en grunnleggende trygghetsfølelse. Dette kan defineres som Stiansens oppgaveorienterte del av lederstilen. Gjennom et godt lærlikeopplegg føler lærlingene seg trygge på at nødvendig fagkompetanse er tilgjengelig når de trenger råd og veiledning, mens gode rutiner på vaktlistene og ansvarsområder gjør at arbeidsdagen, til tross av en uforutsigbar bransje, kan bestå av faste holdepunkter. De ansatte har stor frihet til hvordan de ønsker å løse tildelte utfordringer, og opplever gjennom denne tillitserklæringen en trygghet ved egne kunnskaper og egenskaper. Flere informanter omtalte trygghet som den viktigste trivselsfaktoren.

### 4.3.3 Relasjoner

*”Vennene mine er her”*

*Informant 2, Servitør/Vinkelner/Lærlingansvarlig*

Gjennom intervjuene registrerte vi både implisitte og eksplisitte tegn på at de relasjonelle båndene innad i organisasjonen er veldig sterke. Begrepet relasjoner innbefatter i denne sammenhengen relasjonene mellom de ansatte innad i organisasjonen, samt relasjonen mellom leder og hvert enkelt ansatt. Ved analyse av datamaterialet fremkommer tydelige indikasjoner på at relasjonene blant de ansatte ved Statholdergaarden er svært gode. Ved å sammenligne våre egne erfaringer med registrerte data, kan vi se et klart avvik fra resten av bransjen som en helhet. Samtlige informanter omtaler Bent Stiansen som om han skulle være en nær venn, og forteller om situasjoner hvor de sterke båndene mellom leder og ansatt kommer tydelig fram. Personlige samtaler og humoristiske hendelser er gode eksempler på slike situasjoner. Vi kan se klare likhetstrekk mellom Stiansens lederatferd og LMX-teorien beskrevet i teorikapittelet over. LMX-teorien beskriver kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider, og tar utgangspunkt i at positive relasjoner mellom leder og medarbeider bidrar til organisatorisk suksess. Videre viser forskningen at ansatte som har gode relasjoner til sin leder har vesentlig høyere jobbtilfredshet og engasjement enn de som har en svakere relasjon. Dette er i aller høyeste grad relevant og beskrivende for Bent Stiansen og Statholdergaarden. Som nevnt i avsnittet 2.3.1 *”Teorier om ledelse”* mente Sokrates at det er viktig å behandle hvert menneske etter dets natur og temperament. Dette utsagnet kan relateres til Stiansens lederstil ved at han ser de ansatte som ulike individer med ulike behov og behandler dem deretter.

Det gode samholdet og de sterke relasjonene kan illustreres ved det kan være en utfordring å finne sin plass i gruppa. I samtale med Stiansen forteller han at de som ikke er sterke nok til å få innpass i gruppa sannsynligvis faller fra, og at dette kan være årsaken til at gruppa er så homogen og sterk. Vi tolker denne prosessen som en naturlig seleksjon. Samtlige informanter påpeker at samholdet kan sammenlignes med det å være en familie, og videre at dette fungerer som en motivasjonsfaktor for å komme på jobb. Som et element i et målrettet arbeid med lærlinger, er det avgjørende at nettverksbasen etableres tidlig. Dette spiller en stor rolle for de lærlingene som grunnet lærlingetiden flytter til Oslo, og dermed har et lite sosialt nettverk.

#### **4.4 Læring**

Statholdergaarden har et kontinuerlig fokus på læring og utvikling i alle ledd og kaller seg selv en lærebedrift. Sitatet under viser at læring omfatter mer enn lærlingenes utvikling. De faglærte må også utvikle og oppdatere sin kompetanse for å kunne møte både kundens og lærlingenes behov.

*”Vi kan ikke legge ned boka vi må jo fortsette å følge med, for man vil ikke IKKE kunne svare”*

*Informant 3, Servitør/Vinmester/Lærlingeansvarlig*

##### **4.4.0 Ansvar og utfordringer**

*”Hvis han merker at noen trenger en utfordring så gir han det. Han gir deg alltid en gulrot å gå etter”*

*Informant 2, Servitør/Vinkelner/Lærlingansvarlig*

Samtlige informanter beskriver ansvar som en medvirkende faktor for trivsel. Informant 7 påpekte at konkrete ansvarsområder var en av de to viktigste faktorene for trivsel, mens informant 9 fremmet rom for prøving og feiling. Som en motsetning til normen i resten av bransjen tildeles lærlingene ansvar fra første dag og fungerer gjennom sine ansvarsområder som en ressurs i stedet for en belastning. Andre informanter trekker frem at det stilles høye krav, men de får samtidig tillit til å finne egne løsninger på utfordringene. Bent Stiansen mener at ansvar fører til læring, og at dette fører til en arbeidssituasjon med gode og trygge rammer.

#### **4.4.1 En lærende organisasjon**

Statholdergaarden har et grunnleggende fokus på kontinuerlig læring og ved å ta del i ansvaret for lærlingenes utvikling kan de forme dem og dermed bruke dem som en ressurs. Som en del av læringsprosessen inngår deltakelse i både nasjonale og internasjonale konkurranser. Som en forberedende aktivitet til konkurransene og fagprøven, gjennomgår samtlige lærlinger ukentlige teoretiske tester og praktiske øvelser. Informantene viser entusiasme og engasjement i samtalen om konkurransene og nevner at det er en stor motivasjonsfaktor. Ved å ansette to lærlingeansvarlige uttrykker bedriften en seriøsitet og en profesjonalitet hva gjelder læringsopplegget. Som et grunnleggende element i læringsmiljøet er det lagt til rette for stor takhøyde hva gjelder utspørring, prøving og feiling. Gjennom aktiviteter som vinsmakinger og konkurranser, samt kontinuerlig tilbakemelding og konstruktiv kritikk opplever lærlingene en bratt og utfordrende læringskurve. Vi mener ovennevnte tiltak og elementer ligger til grunn for at bedriften i 2010 ble kåret til "årets lærebedrift" av Norges kokkemesters landsforening.

#### **4.5 Ledelsesfilosofi**

*"At den er gjennomtenkt, filosofien hans, det er helt sikkert!"*

*Informant 3, Servitør/Vinmester/Lærlingeansvarlig*

Vi anser Bent Stiansens ledelsesfilosofi som det elementære grunnlaget for hans handlinger og dermed bedriftens viktigste suksessfaktor. Gjennom samtlige intervjuer har vi prøvd å definere og kartlegge filosofiens elementer for videre å prøve å se sammenhengen mellom filosofi, ansatte og suksess.

Dersom vi skulle beskrive organisasjonen objektivt ville det vært riktig å presentere bedriften som en demokratisk organisasjon med flat struktur. Vi ser likevel ved nærmere analyse og gjennomgang av intervju at det er større underliggende elementer som i hovedsak er styrende. De gjeldende elementene er Stiansens gjennomtenkte filosofiske hovedretninger og vil bli presentert videre under.

##### **4.5.0 Medmenneskelighet**

*"Han er et godt menneske, og det er veldig sjeldent i restaurantbransjen"*

*Informant 2, Servitør/Vinkelner/Lærlingansvarlig*

Informant 2 illustrerer her et syn på Stiansen som implisitt kan identifiseres med samtlige beskrivelser av han som leder. Andre adjektiv, som omsorgsfull og observant, brukes for å definere hans lederatferd. Gjennom å opptre som en ”vanlig” person i den operative driften, fremmer han likeverd, rettferdighet og humor, samtidig som han er tilnærmelig. Dette, kombinert med seriøsitet og profesjonalitet, fører til tilfredse ansatte og dermed suksess for bedriften.

Et eksempel på hans medmenneskelighet belyses av informant 3 som forteller om en uheldig anmeldelse av hennes subjektive prestasjon på jobb. Hendelsen påvirket informanten negativt, noe som førte til at Stiansen registrerte behovet for å være støttende. Gjennom samtale og erfaringsutveksling viste han støtte og tillitt til vedkommende, samtidig som han oppfordret resten av organisasjonen til å gjøre det samme.

*”Dette er et ekstremt godt eksempel på at han er helt fantastisk!”*

*Informant 3, Servitør/Vinmester/Lærlingeansvarlig*

Som mange av informantene tydeliggjorde under intervjuprosessen, fremstår Stiansen som en enkel leder. Dette samsvarer med hans egen enkle filosofi om at ”den gyldne regel” og ”kardemommeloven” skal være gjeldende. Likevel ligger det til grunn gitte standarder som gjenspeiler høye forventninger. Dette kombinert med beskrivelsene ovenfor, utgjør Stiansens relasjonsorienterte del av lederstilen.

#### **4.5.1 Forebygging før brannslukking**

*”Det er akkurat som å sitte å spille sjakk, du må alltid være to trekk foran”*

*Bent Stiansen gjengitt av Informant 3, Servitør/Vinmester/Lærlingeansvarlig*

Flere av informantene nevnte at arbeidsforholdene ved Statholdergaarden er tilrettelagt. Vi mener at slik tilrettelegging har en forebyggende effekt i form av at man hindrer ressurskrevende brannslukking i ettertid. De forebyggende tiltakene igangsettes for å kunne tilby de ansatte en balanse som er nødvendig for at de skal yte sitt beste. Dersom man opplever ubalanse i form av for stor belastning eller for lite utfordringer, vil dette virke hemmende både for den enkelte ansatte og organisasjonen. Balansegangen er hårfin og opprettholdes i denne situasjonen gjennom godt vaktlistesystem, gode ferieavtaler, fleksible ledere og relasjonsbygging.

Som nevnt i kapittelet om *transformasjonsledelse* anser vi at Statholdergaarden har gjort svært få dyptgripende endringer. Dette grunnet Stiansens filosofi om å alltid ligge to trekk foran. Fokuset ligger på forebyggende og solid grunnarbeid, heller enn kontinuerlig brannslukking.

#### **4.5.2 Lærlingene**

Basert på intervjuene fremkommer det at rekrutteringen ved Statholdergaarden er en strategisk prosess. Ved rekruttering av lærlinger foretrekker organisasjonen kandidater tilflyttende Oslo, dette for å sikre at jobben er ønsket. Vi tolker det også dit hen at tilflyttende naturligvis vil ha et lite sosialt nettverk, noe som kan bidra til å styrke samholdet internt i organisasjonen. Gjennom en utplassering kan kandidaten selv avgjøre om Statholdergaarden er ønsket lærested, noe som er viktig for både lærlingens valgfrihet og organisasjonens kvalitetssikring av de ansatte.

Lærlingene blir tidlig tildelt ansvarsområde med hensikt å fremme læring gjennom ansvar. Kontinuerlig oppfølging og utfordringer bidrar til utvikling, og er med på å forme lærlingene slik at de kan brukes som en verdifull ressurs. Som en del av utviklingen tildeles betydelige midler til øvelse og deltakelse i ulike konkurranser. Sammen med organisasjonens ønske om at alle skal lykkes, fungerer dette også som en motivasjonsfaktor.

### **4.6 Kompetanse**

*”Lederen må kunne sitt fagfelt”*

*Bent Stiansen*

Gjennom intervju og observasjon fremkommer det at organisasjonen besitter en stor kompetansebank, noe som vi anser å være en medvirkende årsak til Statholdergaardens markedsposisjon. Som nevnt i kapittelet om *ledertatferd i servicebransjen* kan manglende kunnskap føre til dårlige læringsmiljøer, noe som er sammenfallende med betydningen av å ha et solid kunnskapsgrunnlag for å kunne legge til rette for læring. Videre i kapittelet vil betydningen av fagkunnskap og profesjonalitet som viktige elementer i utviklingen presenteres.

#### **4.6.0 Fagkunnskap**

Statholdergaarden har ved strategisk rekruttering tilegnet seg nødvendig kompetanse for å kunne tilby et produkt av høy kvalitet. Produktet krever at de ansatte til enhver tid utvikler og

oppdaterer sin kunnskap ved for eksempel øvinger, konkurranser og vinsmakinger. Lederen setter i tillegg høye krav og forventninger, og vi mener hensikten med dette kan være å fremme utvikling, samt søken etter ny oppdatert kunnskap. Fagkunnskap og restaurantens nivå er tiltrekkende, og spilte for flere av informantene stor rolle da valget om lærested ble tatt. Som Bent Stiansen uttrykker i sitatet over er fagkunnskap også en essensiell lederegenskap som bør ligge i bunn hos en hver suksessfull organisasjon.

Rekruttering av faglærte er en utfordring generelt i bransjen og viser seg til en viss grad også gjeldene i denne bedriften. I motsetning til trenden med mangel på faglærte kokker presentert i bransjerapporten KAS2015 (Synovate 2009), er det på Statholdergaarden heller mangel på faglærte servitører. Vi mener dette kan være et resultat av lavere interesse og at mange velger virksomheter som krever lavere kompetanse, men likevel samme lønn.

#### **4.6.1 Profesjonalitet**

Profesjonalitet og fagkunnskap blant de unge faglærte kom godt til syne under observasjonen av interaksjon innad i bedriften. De viste en tydelig respekt for faget og hverandre gjennom felles interesse og ønske om ny kunnskap. Vi mener dette gjenspeiles i produktets kvalitet og har vært en medvirkende årsak til bedriftens markedsposisjon.

Under observasjonen oppstod en hendelse som kan belyse praksisen av deres profesjonalitet. Scenarioet er den ukentlige menypresentasjonen hvor stemningen er preget av situasjonens seriøsitet. Det oppstår en lei og amper situasjon underveis i prøvesmakingen og stemningen faller. Dette varer likevel kun en kort periode før en av de ansatte bryter stillheten med en lett spøk. Spøken bidrar til latter og lettere stemning, og fokuset gjenopprettes raskt. Dette illustrerer deres evne til å omstille seg raskt etter behov og viser høy grad av profesjonalitet. Flere av informantene støtter denne tolkningen ved å belyse et klart skille mellom de formelle rollene under service og det mer uformelle forholdet ellers.

Gjennom en produktdefinisjon hvor kvalitet stiller høye krav, legger Stiansen føringer for nivået av forventet profesjonalitet. Vi anser at denne produktdefinisjonen skaper stolthet for arbeidsplassen, og på den måten bidrar til et ønske om å leve opp til forventet profesjonalitetsnivå.

#### 4.6.2 Lærlingene

I følge flere av informantene har Statholdergaarden et helt unikt lærlingeopplegg. Forskjellen fra andre lærebedrifter er at Statholdergaarden anser lærlingen som en ressurs fra første dag. Organisasjonen har ansatt to lærlingeansvarlige, bruker fritid og ressurser på å sikre lærlingenes samhold og utvikling, arrangerer sammenkomster og lar de delta på anerkjente konkurranser. Som utenforstående tolker vi dette opplegget som et tiltak for å kunne videreføre den kompetansen de allerede besitter. På denne måten kan de forme sine egne ansatte og videre unngå bransjeproblemet med mangel på faglærte. Videre vil kompetansen de besitter gjøre Statholdergaarden attraktiv som arbeidsplass, noe som også bidrar til å minske rekrutteringsproblemet. Lærlingeopplegget er også unikt fordi hele organisasjonen er med på å støtte lærlingene i utviklingsprosessen og klar over oppleggets sentrale betydning for organisasjonens kompetansenivå.

#### 4.7 Lederstil

Informantene hadde totalt sett samme oppfatning og syn på Stiansen som person og leder, noe som beskrives gjennom sitater som *"Bent får deg til å føle deg sett"* og *"Oppvekkende å se Bent i oppvasken"*. Dette indikerer at han er sikker i sin lederrolle og at han ikke har et markeringsbehov. Han blir også omtalt som en "vanlig person" og fungerer for mange i tillegg til lederrollen, som en venn. Dette illustreres godt gjennom sitatet fra en av informantene; *"He is SUPER-fantastic!"*.

Tilrettelegger  
Gjensidig respekt  
Tilstede  
Jobber mest av alle  
Sterke standp-unkter  
Tar i et tak selv  
Sprer glede  
Flott sjef  
God balanse mellom privat og sjef  
Ser alle  
Godt menneske  
Gir og tar  
Fantastisk  
Raus  
Problemløser  
Enkel  
Venn og leder  
"En vanlig mann"  
Rollemodell  
Fleksibel  
Kjærnekar  
Flink med økonomi  
Stabil  
Bygger opp

Bent Stiansen

Modell II

Som *modell II* over illustrerer blir Bent Stiansens lederstil og lederfilosofi presentert implisitt gjennom beskrivende adjektiv. Informantene omtaler ham som et gjennomgående godt menneske, noe som sammenfaller med hans eget humanistiske grunnsyn. Ved å fremstå som

beskrevet, i tillegg til å ha respekt for at de grunnleggende arbeidsforholdene er på plass, og ved å ha fokus på læring og god fagkunnskap, legger han grunnlaget for en solid og god organisasjonskultur.

Som presentert i teoridelen over finnes det flere ulike oppfatninger av hvilke ledelsesteorier som er mest effektive. Stiansen representerer en lederstil bestående av elementer fra samtlige ledelsesteorier, og klarer ved en god sammensetting av disse å skape både trivsel blant de ansatte, samt suksess for bedriften. Som en videreføring av Ohio-state-studiene, hevder Tracey og Hinkin (1994) at effektivt lederskap omhandler elementer fra flere teorier. Dette, sammen med sitatet under, støtter vår tolkning om at en sammensetting av ledelsesteorier vil kunne gi det beste resultatet.

*”Der man har styrt med frykt har man alltid oppnådd gode resultater, men aldri oppnådd de beste resultatene. De beste resultatene oppnår du når du frigjør en fri energi i mennesket som gjør at de kan være trygge på arbeidssituasjonen sin”*

*Bent Stiansen*

Vi tolker sitatet som at Stiansen er bevisst på at gode resultater kan oppnås ved å slavisk følge én ledelsesteori, eksempelvis oppgaveorientert ledelse. Samtidig har han gjennom tidligere erfaring skjønnet at de beste resultatene fremkommer ved å dra inn elementer fra relasjonsorienterte teorier som transformasjonsledelse eller LMX- ledelse. Vi anser Stiansens lederstil som et resultat av hans grunnleggende menneskesyn kombinert med tidligere erfaringer, noe som indikerer en lite tilgjort lederatferd. Det er også essensielt å nevne at på tross av hans manglende teoretiske ledelsesbakgrunn har han klart å forme en lederatferd som differerer fra normen i bransjen som fortsatt er den tradisjonelle hierarkiske ledelsen.



# 5.0 AVSLUTNING



KONKLUSJON



KRITIKK AV OPPGAVEN



VIDERE FORSKNING OG  
ANBEFALINGER

## 5.0 Avslutning

I analysedelen har vi presentert funn og drøfting gjennom kategoriseringen. Det var tydelig samsvar mellom de antagelsene vi hadde på forhånd og det som ble lagt frem av informantene. Gjennom en sammenfallende prosess av innhenting, analysering og redusering av data har vi skapt et grunnlag for å videre kunne presentere en sammenheng mellom problemstillingen og de faktiske funn.

Vi har gjennom prosessen vært bevisst på at flere variabler kan spille inn på trivsel, men vi har valgt de seks som er gjeldende for å best mulig kunne besvare problemstillingen.

### 5.1 Konklusjon

Vi har gjennom denne oppgaven undersøkt problemstillingen:

*”Hvordan påvirker lederatferd trivsel ved Statholdergaarden? De ansattes perspektiv”*

Konklusjonen har til hensikt å gi svar på dette gjennom følgende avsnitt:

Ved å bruke en datareduksjonsmatrise har vi kartlagt seks overordnede trivselsfaktorer som gjorde vi det mulig å sammenligne informantenes svar. Det var et grunnleggende samsvar mellom de seks faktorenes betydning og ser klart at det er Bent Stiansen som leder og person som har skapt grobunn for trivsel ved Statholdergaarden. Vi vil gjennomgå de seks trivselsfaktorene og deres betydning nedenfor:

Gjennom beskrivende superlativer og adjektiver fremkommer det i forskningsprosessen at Bent Stiansen er et grunnleggende godt menneske. Vi tolker at det er nettopp dette, i tillegg til hans humanistiske grunnsyn og ledelsesfilosofi, som også er selve fundamentet for trivsel ved Statholdergaarden.

Ledelsesfilosofien kommer til uttrykk gjennom hans genuine handlinger, noe vi mener indikerer en lite tillagt lederstil. Lederstilen er det elementet av ledelsesfilosofien hvor han fysisk uttrykker handlinger. Gjennom elementer ved lederstilen operasjonaliseres hans grunnsyn og skaper gjennom dette trivsel ved Statholdergaarden.

Vi mener at fokuset på læring er et av de viktigste elementene i Bent Stiansens ledelsesfilosofi og at betydningen av læring vektlegges av de ansatte. Med grunnlag i ledelsesfilosofien og bevisst delegering av ansvar skapes en lærende organisasjon og dermed trivsel ved Statholdergaarden.

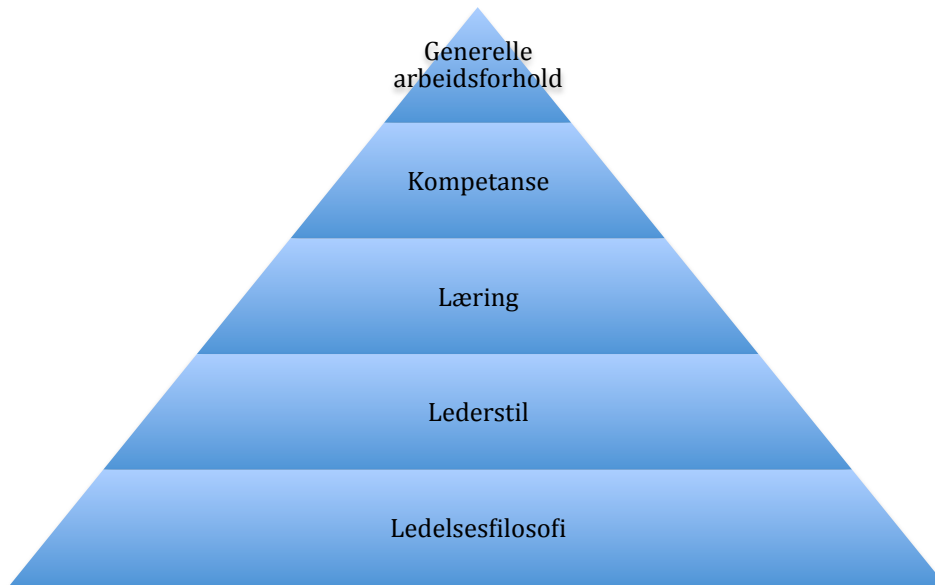
Kompetanse er en stor del av grunnlaget for bedriftens eksistens og er med det en essensiell faktor for suksessfull drift. Gjennom fagkunnskap, profesjonalitet og høyt fokus på læringene enes informantene om at Statholdergaarden er en attraktiv arbeidsplass og dermed en trivselsfaktor.

I tillegg til de overnevnte faktorene er det naturligvis av stor betydning at også de generelle arbeidsforholdene er tilfredsstillende. Gjennom gode lønnsvilkår, gunstige arbeidstider og mulighet for individuell utvikling har Stiansen klart å implementere de viktigste hygiene- og motivasjonsfaktorene, noe som er avgjørende for trivsel ved Statholdergaarden.

Vi anser organisasjonskulturen som en samlebetegnelse på sammenkoblingen mellom de ulike trivselsfaktorene. I tillegg til å omhandle generelle arbeidsforhold, læring, kompetanse, lederstil og lederfilosofi inneholder organisasjonskulturen også elementer som sosiale aktiviteter, det daglige miljøet, trygghet og relasjoner. Sammen fremmer informantene dette som konkrete trivselsfaktorer ved Statholdergaarden.

For å best mulig gjøre konklusjonen forståelig for leser har vi valgt å illustrere de fem trivselsfaktorenes sammenkobling i *modell III* som munner ut i organisasjonskulturen som den sjette faktoren:

# Organisasjonskultur



*Modell III*

Vi støtter oss bak Stiansens utsagn om at *"Tyrannens tid er over"* (vedlegg IV) og at en moderne serviceleder med en oppgave-, relasjons- og endringsorientert sammenkobling bør være fremtiden.

## **5.2 Kritikk av oppgaven**

Det er hensiktsmessig for oppgavens resultat å presentere kritiske elementer ved forskningen. Kritiske elementer omfatter i denne sammenheng forhold som kan lede forskningen i uønsket retning. Ved å bevisstgjøre slike forhold gjennom følgende avsnitt, vil både forskerne og leserne besitte nødvendig kunnskap for å kunne se forskningen i dens rettmessige kontekst.

Ved å sammenligne våre tidligere erfaringer fra servicebransjen med de inntrykk og den informasjonen vi besatt om Statholdergaarden, fremkom det før prosjektoppstart et oppvekkende og nærmest utilnærmelig funn. Statholdergaarden hadde et svært godt rykte, og vi dannet oss raskt et bilde av at virksomheten nærmest kunne beskrives som selve fasiten på en suksessfull servicebedrift. Denne oppfatningen ble forsterket gjennom forskningsprosessen. Slike forutinntatte inntrykk og grunnleggende meningsdannelser kan ha

påvirket vår objektivitet under både analysen og observasjonen, og videre lagt føringer for registrering av relevant informasjon.

Grunnet den overordnede negative situasjonen bransjen befinner seg i, har de grunnleggende hygiene faktorene blitt tillagt en overdrevet positiv verdi. Dette er forhold ved arbeidssituasjonen som i andre bransjer er selvsagte og som ved fravær vil føre til store konsekvenser. Dermed er det viktig å huske på at arbeidsforholdene ved Statholdergaarden er av normal karakter og at det, med utgangspunkt i deres differensierte drift, er lett å stemple som noe utilnærmelig.

Grunnet problemstillingens konkrete formulering og tematisering, kan oppgaven beskrives som snever. Problemstillingens enkelhet har i utgangspunktet til hensikt å forenkle forskningsprosessen, men kan likevel fungere som en begrensning ved at klare føringer hindrer eller forminsker ønsket informasjonsstrøm. Videre er det viktig å poengtere at antall forskningsobjekt, som i denne situasjonen er kun en bedrift, også kan minske forskningens generaliserbarhet og overførbarhet.

I punkt 4.3.3 "*Relasjoner*" presenteres Stiansens forklaring på at de som sannsynligvis faller fra, er de som ikke er sterke nok til å få innpass i gruppa. Dette gjør at man får en sterk og homogen gruppe, noe som fungerer bra ved Statholdergaarden. Det kan likevel være kritikkverdig i henhold til oppgavens resultat da man mangler perspektiver fra en mer variert gruppe.

### **5.3 Videre forskning og anbefalinger**

Med bakgrunn i vår erfaring gjennom treårig skolegang og arbeid i bransjen har vi registrert en gjennomgående mangel på tilrettelegging for lærlinger. Vi registrerer at flere har utfordringer med rekruttering av faglærte. Det har derfor vært oppvekkende å være vitne til en bedrift som ser verdien i, samt klarer å dra nytte av, den ressursen lærlingene er. Grunnet dette stiller vi oss spørrende til hvorfor ikke flere bruker lærlinger som en ressurs og former dem etter egne behov og ønsker. Ved å ta utgangspunkt i Statholdergaardens lærlingeopplegg kan man gjennom videre forskning kartlegge om bedriftens prosedyrer lar seg overføre til andre lærlingebedrifter.

Ut i fra avsnitt 2.6 ”*Tidligere funn*” presenterte vi en påstand om et bemerkelsesverdig gap mellom hva medarbeidere tror lederen gjør og hva lederen faktisk gjør. Påstanden går ut på at medarbeidere baserer sine svar på undersøkelser om ledelse, kun ut fra sin egen virkelighetsoppfatning og definisjon av ledelse. Mens ansatte med inngående lederkunnskaper vil ha større forutsetning for å kunne svare. Vi anbefaler derfor at fremtidige forskere må ta hensyn til dette gapet for å forstå informantens forutsetning og dermed kunne øke svarenes validitet.

# 6. *O*LITTERATURLISTE



## 6.0 Litteraturliste

- Bass, Bernard M., og Ruth R. Bass. 2008. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press
- Brochs-Haukedal, William og Kjell Inge Bjørvik. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk
- Burns, James MacGregor. 2010. *Leadership*. New York: HarperPerennial Political Classics
- Chathoth, Prakash K. Og Michael D. Olsen. 2002. "Organisational leadership and strategy in the hospitality industry". *Journal of Services Research*, 2(1) (august- sept) : 5-29
- Dalen, Monica. 2011. *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ekvall, Gôran og Jouko Arvonen. 1991. "Change- centered leadership: an extention of the two- dimensional model". *Scandinavian Journal of Management* 7 (1): 17-26
- Furunes, Trude og Reidar J. Mykletun. 2010. *Tid for lederskap: en oppsummering av forskning om aldersriktig ledelse 2007-2010*. Stavanger: UiS
- Grøholt, Per. 1981. *Ledelse i åttiårene: om profesjonall, kreativ og organisk ledelse*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag
- Grønhaug, Kjell, Odd H. Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag



- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies og Megan W. Gerhardt. 2002. *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 765-780 doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Kim, Kakyom og Giri Jogaratnam. 2010. "Effects of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction and Intent to Stay in the Hotel and Restaurant Industry." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9 (3) (desember): 318- 339 doi:10.1080/15332845.2010.487043
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Madlock, Paul E. 2008. "The link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction." *Journal of Business Communication* 45 (1) (januar): 61-78
- Marnburg, Einar. 2007. "Management Principles in Hospitality and Tourism: Freshman Students' Preferences." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6 (2) (juni): 79-107.
- Martinsen, Øyvind. 2005. "Lederskap- spiller det noen rolle?" *Forskningsrapport 5*. BI-Handelshøyskolen
- Mehmetoglu, Mehmet. 2005. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, Matthew B. Og A. M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse 3.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Postholm, May Britt. 2005. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Roelen, C. A. M., P. C. Koopmans og J. W. Groothoff. 2008. "Which work factors determine job satisfaction?" *Work* 30 (4) (juni): 433-439.
- Ross, Glenn F. 1994. "Service quality ideals among hospitality industry employees". *Tourism Management* 15 (4) (juli): 273-280. doi:10.1016/0261-5177(94)90044-2.
- Salancik, Gerald R. Og Jeffrey Pfeffer. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row
- Silverman, David. 2010. *Doing qualitative research: a practical handbook. 3rd edition*. Los Angeles, California: Sage publications
- Spector, Paul E. 1997. *Job satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks, California: Sage publications
- Synovate (på oppdrag for NHO- reiseliv). 2009. *KAS2015- Hvordan dekke kompetanse- og arbeidskraftsbehovet mot 2015*. Oslo: Synovate
- Tjora, Aksel Hagen. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Weiss, Robert S. *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*. New York: Free Press
- Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford og Scott A. Snell. 2001. "human resources and the resource based view of the firm". *Journal of Management* 27 (6) (november): 701.

# 7.0 VEDLEGG



# Semistrukturert intervjuguide

---

## **Innledende spørsmål:**

Hva er stillingen din? Hvor lenge har du jobbet her? Er du lærling? I så fall søkte du deg hit selv?

Kan du fortelle meg om?...

Husker du et tilfelle hvor du?...

Kan du beskrive så detaljert som mulig en situasjon hvor...?

Hva mener du kjennetegner?...

- Arbeidsdagen din
- Statholdergaarden som arbeidsplass
- Forholdet mellom ansatte
- Ledelsen
- Forholdet til ledelsen

Hvordan forteller du om jobben din til vennene dine?

Hva mener du det innebærer å være leder?

Hvem ser du på som din sjef? hvilket forhold har du til din sjef?

Hva mener du er den viktigste jobben sjefen din gjør?

Kan du sammenligne det å jobbe her med tidligere erfaring? Andre arbeidsplasser?

Har du vært syk mens du har jobbet her? Hvor mye? Hvilken sammenheng har du vært syk?

## **Oppfølgingsformuleringer:**

Kan du si noe mer om det? Kan du beskrive hva som skjedde? Har du flere eksempler på dette? Hva tenkte du da? Hvordan reagerte du da? Når du sier... tenker du da...?

Hvordan tror du kollegaene dine mener om det samme? Hvordan tror du kollegaer i andre restauranter har det?

Følge med om begreper brukes (ikke bruke de i intervjusituasjon da det kan være ledende?):

Hensyn, inkluderende, støttende, målstyrt, saklig, deltakende, streng,



# Transkribering av intervju

---

## Intervju 28.februar

### **Informant 9: Konditorsjef 3 år(først konditor, deretter sjef) (Vedlegg VI lydfil 5)**

Ikke vært lærling, da det ikke er konditorlæringer.

Lange arbeidsdager, men jobber bare 4 dager i uka og fri annenhver helg (litt annerledes fra de andre, men også de har mye fri)

Det er veldig sånn her at folk er ferdig med lærlingstida, drar ut og prøver litt så kommer de tilbake. Gresset er ikke grønnere på den andre sida...

Det er svært sjelden i restaurantbransjen at lover og regler blir fulgt...

Heilt klart forskjell fra tidligere arbeidsplass. Man får troa på seg selv ved å få lov til å teste ut nye ting. Rom for utprøving. Som regel får du beskjed om akkurat hva du skal gjøre..

Bryr seg oppriktig om de ansatte og kan prate med Bent om hva som helst- far og psykolog. Utrolig at han bryr seg så mye om så mange. Veldig fleksibel- får lov til å prøve seg.

Rettferdig streng- blir IKKE urettferdig behandla.

Veldig travelt yrke- Bent er god på å holde hodet kaldt. Viser meg en løsning på problemer.. mange sliter med å holde hodet kaldt i denne bransjen.

Heilt klart miljøet (element som gjør at jeg trives). Alle som jobber her gleder seg til å gå på jobb. Alle er tullete.

Lederne drar i gang fritids/personalfester... Torbjørn også involvert i guttene på kjøkken. Snakker mye om andre ting enn jobb→ skaper samhold. Teambuilding. Egen sang...

**Informant 8: 2.års kokkelærling** (*Vedlegg VI lydfil 6*)

Lærlinger ønsker å fortsette. Koselig her, gøy på jobb- veldig profesjonelt... ikke snobbete- ydmyk, heilt vidunderlig.

Sitat: Overraska egentlig. Skulle hilse på Bent for første gang og soussjefen tok meg med inn i oppvasken og der stod Bent... Rollemodell!

Vi kan se opp til hans nivå- oppnå hans nivå.

Hans (Bent Stiansen) suksessfaktorer- gir oss ansvar og gir oss rom til å prestere. Nivået er høyt for å prestere. Blir ikke brutt ned av kritikk for rosen veier opp. Vi lærer så mye den korte tida vi er her.

Det er nesten koseligere å være på jobb enn å være hjemme! Jeg vil heller være her enn hjemme...

Er ikke redde for å spør, for da lærer vi.

**Informant 7: 1.års kokkelærling** (*vedlegg VI lydfil 7*)

Stolt av prestasjonen å få lærlingsplass. Flytter kun til Oslo for lærlingsplassen → *bevisst fra Statholdergaarden sin side?*

Eget ansvar allerede som 1.årslærling. Har lyst å være her.

Ingen andre lærlinger jeg kjenner får ansvar- her får vi så mye ansvar!

Vi har mye kulere sjefer!! Genialt og gøy. Han er en sjef, men her kan du gå til sjefen å snakke i motsetning til andre plasser hvor man kanskje går å gjemmer seg. Får tilbakemeldinger...

Læring og ansvar- viktigste elementene for å trives her! → *en del av ledelsesfilosofien?*

**Informant 6: 1.års kokkelærling** (*Vedlegg VI lydfil 8*)

Bevisst valg med Statholdergaarden. Lærere sender til folk som enten har gått hos BS eller direkte her. God personalpolitikk i forhold til andre steder.

Får det man skal, fri, timene, overtid, lønn, kan snakke med alle om alt. Folk er i godt humør fordi de trives på jobben sin.

RAUS- middager, turer- blir sammensveiset. Er ikke hierarki- alle er inkluderende.

Bent og Torbjørn kommer forbi og passer på alle samtidig som de lærer bort hele tiden. Episode med filetering av fisk i 5 min. Fantastisk bra! Dagen etter fikk jeg være med på filetering.

HEI! I alle avdelingene før man går å skifter.

Alltid tilbakemeldinger- hvor de smaker på det vi har laget

Lærlingene andre steder er ikke like tett knyttet sammen.

### **Informant 5: oppvask fulltid** (*Vedlegg VI 9*)

I would not be here for 6 years if I didnt like it. The people is nice. Not stressful compared to other places I have worked. The environment is very nice.

Bent did not want me to og after my "time" was finished.

I dont know how I can explain that- He is so superfantastic in every corner of the work . No employee can fail him. He is so simple and you can talk to him.

Other people told him about my work then we met. If you are here and he is here, you dont know if he is your boss or... you are just playing and...

Its a good deal for me.

Its about how good you feel in the workplace- relationship with people. I need to meet these people again!! I think about that every morning. I dont sleep with an alarm- clock because I want to og to work and just wake up.

Situasjon hvor han ble litt urettferdig behandlet. Bent Stiansen satte seg ned og tok seg tid for å få hans historie, sjekket med de andre ansatte for. He is a very funny guy, and came back and we sorted it out.

### **Informant 4: 1.års servitørlærling** (*Vedlegg VI lydfil 10*)

Ambisjonsnivå- ønsker bred utdannelse/kursing/statuser (vinkelner, ølkelner, kokk) oppnå mye innenfor fagene. Er trygt på jobb- får hjelp når jeg trenger hjelp- kunnskap bak hver skulder.

Heilt fantastisk mulighet! Restaurantsjefen tilbudte meg lærlingsplass- trengte ikke betenkningstid på det. Det er ikke en jobb, det er en hobby med familien. De tar deg inn med åpne armer og lærer deg "ting".



"Det er ikke en jobb lenger, det er som å gå på en hobby med familien. For at det er så godt miljø her"

Lyst å lære bort- er med å jobber selv. Er tilstede, viser seg, kjempetrivelig generelt.

Jobben er en familie- nevner sosiale sammenkomster som viktig

Ønsker så absolutt å fortsette her- har alt man trenger, variasjon, folkene,

Forhøre seg med faglærte før beslutninger involvert gjester.

**Informant 3: Lærlingsansvarlig, faglært servitør, vinmester (Vedlegg VI lydfil 11)**

Det går på løpende bånd, gode rutiner. Onsdagene varierer . Veldig sterkt team og lærer mye gratis bare ved å jobbe her.

Sammenligning- Alt på det rene, helt fantastisk fyr- EKSTREMT gode arbeidsforholdingen andre har det sånn. Mye fri, dette er en livsstil. Vi sover om dagen... Veldig mye av grunnen for at jeg kom tilbake- god lønn. Folk har vært her lenge! Det går igjen at det er vanskelig å gå for man har det veldig godt!

Bent har oss i sin hule hånd! Deres filosofi- ta vare på sine ansatte, behandle folk som du selv vil bli behandla, han er konge han er topp!

Mangel på faglærte. Var veldig heldige med siste ansatte. Veldig lite faglig dyktige folk!

God erfaring med å ansette folk utenfor Oslo-området. De gjør virkelig en innsats for å flytte hit. Godt miljø- fokus på det! Lettere for Oslo-folk å ikke legge like mye i det. Lettere for de å gi seg...

Mister kontakten med venner, men det er

**Lærlingsmiljøet** først og fremst som gjør at det er et ekstremt godt arbeidsmiljø- skaper bånd mellom seg og tar virkelig vare på hverandre.

Bent har et arrangement hvor de jobber veldig tett sammen- hvor vi "må" være sammen. Faglærte glemmer kanskje å være lærlinger, men 2.årslærlingene

"Mye gratis bare ved å jobbe her"

**Læringsmiljø** gjør at det blir godt miljø- De som kommer hit vil dette veldig gjerne. De leser og graver og spør hele tiden. Det holder oss på tå for vi vil kunne svare dem. Det er med på å skape læringsmiljø og lærlingsmiljø. Smitter over på de andre.

*"Vi kan ikke legge ned boka vi må jo fortsette å følge med, for man vil ikke IKKE kunne svare"*

Dette er veldig kontrollert og ikke hells kitchen. Det er ingen som skal være høy på pæra. Vi vil ikke ha utskeielser eller noen som markere seg. Man respekterer hverandre og det fungerer.

Dårlig anmeldelse som gikk veldig på henne som person i forhold til gjestene. Bent satte seg ned med meg og sa at han vet hvor god jeg er og hva jeg står for, egne erfaringer med avisen, og forsikret meg om det ikke var min feil. Han går inn til alle kollegaene mine å sier at de må støtte Maiken og at alle vet at hun er flink. Vi vet hva hun står for  
"Et ekstremt godt eksempel på at han er helt fantastisk!!"

Tok inn en lærling og fortalte henne at hun måtte slappe av- han er veldig jordnær, og forstår oss så godt.

Personalturer og arbeidstidene.

Han som menneske- og som leder går i ett. Hvordan han er og filosofi.

Gjennomtenkt, absolutt gjennomtenkt filosofi! Det er akkurat som å sitte å spille sjakk, Du må alltid ligge to trekk foran! Eks. Setter ting i gang for å ligge foran sykemeldinger. Forebyggende!! Ved å ansette ekstra til de periodene (dersom noen har scenebetendelse) Heller en ekstra ansatt for å **spare personale** for belastningen, enn et noen må gå ekstra. Fantastisk, snill og jordnær. Skal ekstremt mye til før man ringer inn de som har fri. Prosedyrene er ryddige.

*"At det er gjennomtenkt filosofien hans, det er den. Absolutt!!"*

Jobber du mer enn det du skal så blir det sykemeldinger- ikke lønnsomt. Folk blir utbrente- blir lei andre deler av bransjen. *Det er oss det handler om først og fremst.*

Tror han minnes de dagene veldig ofte- hans egen erfaring.

## **Informant 2: Servitør, vinkeler ansvar for lærlinger (Vedlegg VI lydfil 12)**

Veldig engasjert i ansvaret for lærlingene- profesjonell holdning til det. Begynte som lærling, fikk fort ansvar for lærlingene (et halvt år etter fast ansettelse).

Her likte jeg meg best grunnet miljøet- veldig, veldig, veldig viktig for meg !

Utrolig avslappa, veldig godt samarbeid, ikke noe tull, veldig rettferdig. Ingen restaurant i Norge har det som oss. Venner blir utnyttet høyt og lavt og hygienefaktorer mangler stort sett. Han tar i et tak selv- tørker støv og ting som ikke alle ser.

Han sprer veldig godt humør, flink å fortelle vitser, men hjelper veldig godt til.

Vi har kompetanse til å ta det opp, men er verre med lærlingene.

Utrolig god balanse, en del av en stor familie- alle føler seg viktige for Bent. Vi blir sett. Tar seg god tid til lærlingene uansett om de sliter privat, eller hva det skulle være. Spandert psykolog f. Eks. Tar så godt vare på alle! Jeg har aldri følt meg lurert. Han er et godt menneske noe som er sjelden i restaurantverden, noen som ikke utnytter deg. Det er virkelig ikke typisk for bransjen. Han gir alltid en gulrot å gå etter.

*"Det føles ut som du er en del av en stor familie" "Man kan sette seg ned å prate med Bent"  
"Hvis han merker at folk trenger en utfordring så gir han det. Han gir alltid en gulrot å gå etter"*

Trives veldig godt her, men kunne godt tenke meg å studere. Vil gjerne være her for å utvikle meg og få litt mer ansvar...

Vennene mine er jo her!

Fokus på trening, sunn livsstil- generelt alkoholisme i restaurantbransjen- glad det ikke er tilfelle her. Bent arrangerer alltid noe- turer til Frankrike, middager, årlige middager som lærlingene arrangerer for de faglærte, masse julebord, paintball og fotball- sunn kultur. Veldig fin vaktliste- fri hver tredje helg. Fri en gang i uka ellers, og alltid fri søndager. Sommerferie, påskeferie, juleferie- veldig sjeldent i bransjen.

Det er viktig å få litt tid fra stedet, å gjøre vanlig dødelige ting. Det er det største i livet mitt, det er dette vi gjør mest.

Overtid, gir og tar. Jeg gikk tidlig en annen dag, så da bryr jeg meg ikke om å skrive en halvtime overtid. gjensidig respekt. Bent er grei mot oss, så da vil vi være det.

*"Bent er grei mot oss, så da er vi litt sånn trenger ikke være kjip mot han"*

**Informant 1: Kjellermester/hovmester (Vedlegg VI lydfil 13)**

Gjør veldig mye likt alle sammen, hjelper hverandre og jobber for at vi skal komme i mål. Jobber både på huset og utenfor (vinsmaking). Er med å dekker. Overlapping.

Jobbet i to forskjellige omganger- borte i 1 1/5 år. Bare det at jeg har kommet tilbake er ganske ok innen restaurantbransjen. Trygg arbeidsplass, gode kollegaer, fin stemning, passer meg sånn som jeg vil jobbe. Trygghet!! Vet at ting er forberedt, det er lagt til rette for at folk skal trives, god arbeidsmoral, vi er likesinna, vi vet hvorfor vi er her.

*"Det at jeg kommer tilbake og er her i ytterligere to år er en indikasjon på at det er en trygg arbeidsplass, gode kollegaer, fin stemning og at det passer meg veldig godt i hvordan jeg vil jobbe"*

Lærlingene har mye eget også- naturlige veien å gå. Vi har mye sammen også. Mye som skjer her på jobb på fritiden også- at vi lærer ting sammen! Vi er på et likt nivå alle sammen- åpen væremåte. Vi vet hvem man snakker til, og kjøkkensjef har siste ord. Følger rangordning under service(når det gjelder), derfor kan vi være så avslappa ellers. Vi er sikre på posisjonene våre.

Bent er veldig jordnær, får veldig respekt for han jobber veldig mye tilstede. Han er ikke kun på telefon . Respekterer alle likt uansett om det er oppvask eller kjøkken. Alle får si sitt og får ha sin mening. Hjelper veldig mye i drift. Han har alltid vært veldig delaktig i daglig drift. Han har jobbet mest av oss.

Det blir naturlig at han er tydelig fordi han er den han er.

Lærlingene kommer først på utplassering først i noen uker. Passer på at de kan sjekke om Oslo er en by de ønsker å bo i, og om Statholdergaarden er et sted de vil være. Vi er heldige som får så mange søkere- de som søker seg hit vet hva standarden er og hva som kreves. Prates gjennom alle utfordringer.

Satte standpunkt på hvordan de ønsker å ha stemningen her. Man er på jobb så er man på jobb og når man har fri så har man fri. God stemning blant kollegaer. Får den strukturen man ønsker ved de ansatte vi har hatt lenge- da går ting av seg selv.

**Intervju 16.mars****Informant 10 Kontor, servitør og blomsteransvarlig: (Vedlegg VI lydfil 4)**

Jobbet siden 1994(åpning)- gått videre i roller og ansvar.

Begynte på kontor grunnet tilpassing etter ulykke.

Ta vare på, tilrettelegge, fantastisk. Jeg har fått skreddersydd 60% stilling med kontor, litt i salen og ansvar for blomster. Her er det rom for å være mamma og pappa f.eks. De hjelper så godt de kan.

Det er veldig lenge til å være i restaurantbransjen.

Jeg er kokkeutdannet, god CV, basert på kjennskap/relasjoner.

Det er ordnet her, trygghet. God økonomi, trygt her i forhold til andre steder har vært flakkende.

”En av de beste restaurantene du kan ha familie, du kan jobbe og ha et liv liksom, i restaurantbransjen”

andre restauranter- mye utnytting.

Flink til å lytte, stabil, arbeidsforholdene er ordnet. Rolig person, gir beskjed om det han ikke er fornøyd med, delegerer.

Spesifikk situasjon- god sjef den dagen Anette ikke var hos oss lenger. Utrolig flink

En av de beste lærlingbedriftene

### **Informant 11, Restaurantsjef Mat og Vinkjeller (Vedlegg VI lydfil 3)**

Restaurantsjef i kjelleren- jeg har ansvar for at mine ansatte har det bra og at det fungerer som et godt team.

Trives veldig godt her skal man jobbe i restaurantbransjen er dette stedet man skal være...

Erfaring fra 15 andre steder ca. Hadde hørt at det var en bra plass å jobbe. Prøvejobbing resulterte i en time jobbing så var jeg ansatt.

Ser ikke noe grunn til å ta mer ferie enn det vi har. Veldig godt vaktlistesystem. Faste fridager

Bent som leder:

Omsorgsfull, jovial, bryr seg om og spesielt om lærlingene. Lederfilosofi som er utrolig flott- er en lek å jobbe for han. Han er veldig flink til å geleide en på riktig vei i stedet for

kjeft hvis ting går galt. Veldig flink til å lede- drar oss med i stedet for å dytte oss av gårde.

Første gang jeg møtte han stod han på grovkjøkkenet å kutta løk, for deretter å gå inn i oppvasken. Det er inspirerende å se han jobbe.

Ikke hatt ledere som er sånn på samme måte. Han skjønner at folk også har begrensninger. Han er med på å skape et veldig samhold- setter seg ned med alle på jul hvor alle åpner julegaver. Kan alltid være litt vanskelig å finne sin plass som ny, da det er så sammensveiset.

Raus- gir mye tilbake til oss.

Godt å se at lærlinger som bryr seg så mye om jobben sin- det å være med på å løfte disse lærlingene opp til de høyder de når er veldig morsomt.

Det er synd å se hvordan andre steder gjør det. Alle er med på å bygge opp under de. Stolt av å se de jobbe og når de vinner- er som en stolt far.

Mye tid og penger- får lov å komme inn søndager for å terpe og lære- får bruke råvarer på huset. Fester.

Morsomt å jobbe et sted som går så lekende lett av seg selv- fungerer så utrolig godt på en så stor arbeidsplass.

Spesiell arbeidsplass Det er takket være bent stiansen som har skapt et miljø og en arbeidsplass som er trygg og god. Det tror jeg er alfa og omega på en hver arbeidsplass.

### **Informant 12, BENT STIANSEN:** *(Vedlegg VI lydfil 1 og 2)*

En grunnleggende setning- alle har rett på system, org, seriøsitet, en vaktliste og betaling innenfor de rammene vi har blitt enige om. Det jeg lover holder jeg, men lover aldri noen ting.

Andre lover gull og grønne skoger, men klarer ikke holde det i realiteten. Forsøkt å unngå det. Ta utfordringene når de er små.

Vært sjef siden 23 år gammel- lang erfaring, må ta ansvar for veldig mange mennesker. Hundre mennesker er avhengig av min suksess- gjennom min suksess har de et levebrød. Veldig stor ansvar som arbeidsgiver- enkeltpersonene samt familien bak.

Sammenligner fransk lederstil med skandinavia- flat samfunnsstruktur sosial demokratisk på kjøkkenet. Styrer med frykt i frankrike. De beste res. oppnår du ved du frigjør en fri energi i mennesker som gjør at de kan være trygge på arbeidssituasjonen og utvikle sin personligheten...

= noen av tankene mine bak å være leder

Et dypt humanistisk grunnsyn- kardemommeløven og gyldne regel. Handler om å bry seg om mennesker- hvis de har det bra å så yter de mer→ blir litt egoistisk.

Mye viktigere at de går i lære hos oss for å få en dyp god utdannelse.

Stor sosial rolle. Vi har den beste utdannelsen- Oslo Stavanger og litt i Trondheim.

Vårt system blir deres vennebase, de som slutter kommer ikke til i den sosiale koden.

Jeg tror på enkle ting- ta problemene når de er, være engasjert og glad. Merker at mitt humør påvirker resten av bedriften- de som virkelig lykkes er de med best humør!  
Positivitet-

I et hvert fall bør lederen ha fagkompetanse, forkjærlighet og stolthet for faget.

Bent som person og Bent som leder→ ikke stort skille. Men foran kulissene tar man på seg en rolle. Kan være litt falsk inni mellom.

Seriøsitet, ordentlighet→ gjøre de trygge og stolte til å tørre å gjøre feil.

Skal ikke være redde.

Bygg mennesker opp og gi de trygghet gjennom ansvar og press, yter mer under trygge rammer enn hersketeknikk.

Gjennom å gi dem ansvar drar vi også stor nytte av de og bruker dem som en ressurs.

Gjennomføre folkeskikk på kjøkkenet- "Den tyranniske kjøkkensjefens tid er over".

# Datareduksjon, Elementer ved lederatferd

	Generelle arb.forhold	Fokus på læring	Ledelses-filosofi	Kompetanse	Annet	Sitater	
	Org. kultur	Lederstil	Ledelse-				
<b>Informant 1</b> <i>Kjellermester, hovmester, servitør</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gode kollegaer</li> <li>- God stemning</li> <li>- Trygg arbeidsplass</li> <li>- God arbeidsmoral</li> <li>- Lærlinge-miljøet</li> <li>- Alle er på et likt nivå</li> <li>- Hyggelig stemning</li> <li>- God kommunikasjon</li> <li>- Daglig brief</li> <li>- God kontroll</li> <li>- Planlegging</li> <li>- Åpent miljø</li> <li>- God struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ting er lagt til rette</li> <li>- Trygghet for at ting skjer som de skal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle er like mye verdt</li> <li>- Alle får ha en mening</li> <li>- Vil at alle skal lykkes</li> <li>- Struktur med naturlig flyt</li> <li>- Hente lærlinger utenfra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinsmakinger</li> <li>- Følger tydelig rangordning under service, alle er sikre på sine posisjoner, og det er derfor det kan være avslappet ellers</li> <li>- Vi trenger de beste i og med at vi har en høy standard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kom tilbake etter et år ute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Når man er på jobb er man på jobb, men når man har fri så har man også fri. Det er ikke alle plasser hvor man har det"</li> <li>- "At jeg kommer tilbake på at det er en veldig trygg arbeidsplass, gode kollegaer, fin stemning og at det passer meg veldig godt"</li> </ul>	
<b>Informant 2</b> <i>Servitør, vinker, ansvarlig for lærlinger</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trives godt</li> <li>- Er der pga. godt miljø</li> <li>- Gode relasjoner mellom alle de ansatte</li> <li>- Alle føler seg viktige</li> <li>- Alle vennene er på arbeidsplassen</li> <li>- Trening</li> <li>- Sønn livsstil på arbeidsplassen</li> <li>- Godt samarbeid</li> <li>- Årlige "fester", julebord, reiser</li> <li>- Jobben er "livet"</li> <li>- Kjenner til situasjoner hvor ansatte blir utnyttet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nøye med lønn/lover og regler</li> <li>- Mye fritid/ferie</li> <li>- Fritid er hellig</li> <li>- Gode arbeidstider</li> <li>- Bent er ikke ute etter å føre noen bak lyset – nøye med lover og regler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muligheter til å vokse</li> <li>- Gir alltid en gulrot å gå etter</li> <li>- Prøver å gi lærlingene en "sunn" livsstil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Høyt sjikt</li> <li>- Lærer mye, læringen fortsetter etter lærlingetida, får ansvar</li> <li>- Med-menneskelighet kombinert med profesjonalitet skaper suksess</li> <li>- Gi og ta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye tid går til fagprøver og konkurranser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Begynte som lærling</li> <li>- Bent tar vare på alle, selv om de snart skal slutte</li> <li>- Veldig viktig med ferie</li> <li>- Skriver aldri overtid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Det er ingen restauranter i Norge som har det sånn som oss"</li> <li>- "Bent får deg til å føle deg sett"</li> <li>- "Vennene mine er her"</li> <li>- "Jeg tror han er et godt menneske, og det er veldig sjeldent i restaurantransjen"</li> <li>- "Hvis han merker at noen trenger en utfordring så gir han det. Han gir deg alltid en gulrot å gå etter"</li> </ul>
<b>Informant 3</b> <i>Lærlinge-ansvarlig, faglært</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Godt miljø imad blant lærlingene</li> <li>- Lærlingemiljøet gjør at det blir godt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har alt på det rene</li> <li>- Fantastisk</li> <li>- Lønner godt, gir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommer tidlig for å øve til konkurranse</li> <li>- Moro å være på jobb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ta vare på de ansatte</li> <li>- Behandle folk som du selv vil bli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanskelig å få tak i faglige dyktige servitører</li> <li>- Noen av de beste i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kom tilbake etter 1 år på annen rest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Han er kongen, han er topp" (Bent)</li> <li>- "Det er akkurat som å sitte å spille sjakk, du må</li> </ul>



<p><i>servitør, vinnester</i></p>	<p>arbeidsmiljø, legger grunnlag - Vårfest, samarbeid mellom lærlingene for de faglærte - Godt læringsmiljø - Faste rutiner - Ting går på løpende bånd - Sterkt team - Rolig og kontrollert miljø, ingen hierarki, ingen "Hells Kitchen" - Ønsker at alle skal være "på jorda"</p>	<p>resten av bransjen - Gir til de ansatte for at de skal bli</p>	<p>for at de ansatte skal bli - Har de ansatte i sin hule hånd - Ansetter folk utenfor Oslo - Backer opp de ansatte ved dårlige opplevelser - Jordnær - Tar vare på alle - Respekterer de ansattes fritid</p>	<p>- Ansvar for at lærlingene består fagprøven - De som kommer VIL gjerne - Spør mye - Kontinuerlig utvikling og læring</p>	<p>behandlet - Forebygging i stedet for brannslukking - Gjennomtenkt - Det beste for de ansatte</p>	<p>bransjen - Lite faglig dyktige servitører - Lettere å rekruttere gode kokker</p>	<p>Suksess= blanding av personlighet og gjennomtenkt filosofi</p>	<p>alltid være to trekk foran" - "Bent har oss i sin hule hånd" - Dårlig anmeldelse, Bent trøstet henne og visste hva hun var god for, støttet henne foren resten av bedriften " Dette er et ekstremt godt eksempel på at han er helt fantastisk!" - "At det er gjennomtenkt, filosofien hans, det er helt sikkert!" - "Vi kan ikke legge ned boka, vi må jo fortsette å følge med, for man vil jo ikke IKKE kunne svare"</p>
<p><b>Informant 4</b> <i>1.års servitør- lærling</i></p>	<p>- Vennegjeng fra jobben - Liten familie - Sosiale sammenkomster er viktige - Kommer på jobb før tida for å ta en kaffe og slappe av - Faste rutiner - Fast brief før åpning</p>	<p>- Verdifull erfaring som medfører gode muligheter senere i arbeidslivet - Tilgang til alt som kreves for utvikling</p>	<p>- Tar imot lærlinger med åpne armer - Jordnær - Alle er "normale" mennesker - Støtter lærlingene - Har tro på alle - Er tilstede</p>	<p>- Trygt og godt læringsmiljø, fagkompetansen er nær - Alle ressurser for videreutvikling finnes - "En lærebedrift" - Konkurranser</p>	<p>- Ingen klasseforskjeller, alle skal behandles likt - Opptrer som en "vanlig" person</p>	<p>- Fagkompetanse bak skulderen hele tiden - Fagkunnskapen var tiltrekkende, og hadde stor betydning for valg av lærested</p>	<p>- Stolt av arbeids-plassen - Ambisiøs - Ønsker å fortsette etter lærlingetiden</p>	<p>"Det er ikke en jobb lenger, det er som å gå på en hobby med familien"</p>
<p><b>Informant 5</b> <i>Oppvask</i></p>	<p>- Snille mennesker - Gode relasjoner med medarbeiderne - Ser frem til å møte alle igjen - Lite stress - Fint rolig miljø - VIL på jobb, ingen vekkeklokke</p>	<p>- Fleksible ferietider - Tilpasser ferie etter personlige ønsker</p>	<p>- SUPER-fantastisk på alle områder - Venn og leder - Fleksibel leder - Enkel - Problemløser</p>	<p>- Rettferdighets-søkende</p>	<p>- Rettferdighets-søkende</p>	<p>- Gir tips hele veien</p>	<p>"He is SUPER-fantastic!"</p>	
<p><b>Informant 6</b> <i>1.års kokke- lærling</i></p>	<p>- Alle godt humør - Kan snakke med alt om alt - Omgang med alle gjennom sosiale sammenkomster - HEI</p>	<p>- Aldri tull med lønning - Får fri når man skal</p>	<p>- Behandler folk ordentlig - Raus - Lærer bort - Åpen for forslag</p>	<p>- Beste lærestedet - Kontinuerlig læring - Frie tøyler - Alltid gode tilbakemeldinger</p>	<p>- Ingen hierarki - Flat struktur</p>	<p>- Gir tips hele veien</p>		

<p><b>Informant 7</b> 1.års kokke-lærling, jente</p>	<p>- Lister med dagens gjøremål</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjenner bare de på jobb</li> <li>- Ingen fra direkte Oslo, skaper egen kultur</li> <li>- Faste rutiner</li> <li>- God kommunikasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle dører åpne etter lærlingetida</li> <li>- Få være med i konkurranser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tillit til de ansatte</li> <li>- Hjelper til der det er nødvendig</li> <li>- Sosial</li> <li>- "En vanlig mann"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye ansvar</li> <li>- Utfordringer</li> <li>- Ofte tilbakemeldinger</li> <li>- Lærer mye</li> <li>- Konkurranser</li> <li>- Ansvar</li> <li>- Varierende arbeidsdag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekruttering gjennom nettverk</li> <li>- Fordele ansvar</li> <li>- Transparent miljø</li> <li>- Hente lærlinger utenfor Oslo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Får alltid hjelp når det trengs</li> <li>- Veiledning ved feil</li> <li>- Lærer noe nytt hver dag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stolt av arbeidsplassen</li> <li>- Flyttet fra Odda til Oslo for å jobbe på SHG</li> <li>- Fikk jobben gjennom intern rekruttering</li> </ul>	<p>"Vi har så kule sjefer. De er helt awesome!"</p>
<p><b>Informant 8</b> 2.års kokke-lærling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vil heller være på jobb enn hjemme</li> <li>- Koselig på jobb</li> <li>- Stor familie</li> <li>- Positive og hyggelige</li> <li>- Gøy på jobb</li> <li>- Høyt tempo på jobb, men likevel moro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye ros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Alle" ser opp til Bent, og drømmer om å komme på hans nivå</li> <li>- Rollemodell</li> <li>- Ydmyk</li> <li>- "Helt vidunderlig"</li> <li>- Kjærnekar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gir ansvar</li> <li>- Gir rom til å prestere</li> <li>- Lærer mye på kort tid</li> <li>- Ikke redd for å spørre om hjelp</li> <li>- Øvelse, øvelse, øvelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Læring gjennom ansvar</li> <li>- Konstruktiv kritikk er oppbyggende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svært profesjonelle medarbeidere</li> <li>- Får alltid gode svar</li> <li>- Poengterer feil og mangler på en oppbyggende måte</li> </ul>	<p>"Skulle helse på Bent for første gang, og souschef tok meg med til oppvasken, og der stod han"</p>	<p>"Oppvekkende å se Bent i oppvasken"</p>
<p><b>Informant 9</b> Konditorsjef</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalfester</li> <li>- Fritidsaktiviteter</li> <li>- Fotball, tipping</li> <li>- Egen sang</li> <li>- Miljøet grunnlag for god trivsel</li> <li>- Snakk om personlige ting på jobb skaper samhold</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mye fri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fleksibel</li> <li>- Retterfærdig streng</li> <li>- Løsningsorientert</li> <li>- Drar i gang sosiale happenings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Får tro på seg selv gjennom tillit-rom for utprøving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Holde hodet kaldt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Typisk for plassen at folk prøver seg ute og kommer tilbake</li> <li>- Svært sjeldent i restaurantbransjen at lover og regler blir fulgt</li> </ul>	<p>"Gresset er ikke alltid grønnere på den andre siden"</p>	<p>"En av de restaurantene hvor du kan ha et liv ved siden av"</p> <p>"Det er veldig trygt her. Bent er flink med økonomi så jeg vet vi har en trygg bedrift å jobbe i."</p>
<p><b>Informant 10</b> Hovmester</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordnet</li> <li>- Trygghet</li> <li>- "Alle liker seg godt"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilrettelegger for fritid til familie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar vare på de ansatte</li> <li>- Tilrettelegger</li> <li>- Skreddersyr</li> <li>- Flink med økonomi</li> <li>- Flink til å lytte</li> <li>- Stabil</li> <li>- Delegerer mye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gir ansvar til de som vil ha ansvar</li> <li>- Opplegget for lærlingene er noe av det beste som finnes</li> <li>- Konstruktiv kritikk</li> <li>- "Beste lærlinge-bedrift"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekruttering gjennom nettverk</li> <li>- Bent med i den siste delen av rekrutteringsfasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vært på arbeidsplassen siden oppstart</li> <li>- "Kommunikasjon da Anette gikk bort"</li> <li>- SHG skiller seg ut ved at de ikke utnytter de ansatte</li> </ul>	<p>"Skal man jobbe i restaurant-bransjen er dette stedet man skal være"</p> <p>"Veldig spesiell"</p>	<p>"Skal man jobbe i restaurant-bransjen er dette stedet man skal være"</p> <p>"Veldig spesiell"</p>
<p><b>Informant 11</b> Restaurantsjef</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Godt rykte</li> <li>- Godt vaktilesystem</li> <li>- De som yter får det igjen en annen gang</li> <li>- Samhold gjennom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satte ferier, sommer, jul og påske (5 uker)</li> <li>- Mulighet for å søke om mer ferie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omsorgsfull</li> <li>- Jovial</li> <li>- Fokus på lærlingene</li> <li>- Stiller krav, men</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lærlingene står sentralt</li> <li>- Konkurranser</li> <li>- Mye tid og penger for at lærlingene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekruttering gjennom nettverk</li> <li>- "Flott lederstil"</li> <li>- "Drar" i stedet for å "dytte"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus på å løfte lærlingene, stor personlighetsvekst</li> <li>- ALLE er med på å bygge opp under</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15-20 andre arbeidsplasser</li> <li>- Bred erfaring</li> <li>- "Bent på grovkjøkken å"</li> </ul>	<p>"Skal man jobbe i restaurant-bransjen er dette stedet man skal være"</p> <p>"Veldig spesiell"</p>

<p>sosiale aktiviteter - "Pakker opp julegaver sammen" - Veldig homogen og sammensveiset gruppe - Trygg arbeidsplass - Grunnleggende sterkt team</p>	<p>- Fridager hver uke</p>	<p>geleider på riktig vei i stedet for å trykke ned - Skjønner at folk har begrensinger - Gavmild</p>	<p>skal kunne utvikle seg - Frie tøyler</p>	<p>- Rekrutterer lærlinger på bakgrunn av deres utplassering</p>	<p>lærlingene</p>	<p>kutter "løk" noe som er inspirerende - Stolt av lærlingene</p>	<p>arbeidsplass, og det er takket være Bent Stiansen som har skapt et miljø og en arbeidsplass som er trygg og god. Det tror jeg er alfa omegna for enhver arbeidsplass"</p>
<p>Bent</p>	<p>- Ansatte som har et godt privatliv yter bedre på jobb</p>	<p>- Ung leder - Lang ledererfaring - Stort ansvar som arbeidsgiver - Dypt humanistisk grunnsyn ligger til grunne - Lederen er en "rolle" som i blant kan være falsk, mens Bent som person bak teppet er mer ekte - Serføstet - Tror på enkle ting</p>	<p>- Bratt læringskurve for lærlingene - Lærlingene skal tørre å gjøre feil, det er slik de lærer og utvikler seg - Viktig med gode og trygge rammer for at utvikling og læring skal kunne skje - Gjennom å gi lærlingene ansvar drar vi også nytte av dem og bruker dem som en ressurs.</p>	<p>- Humanistisk syn, alle har rett på et system - Jobber bevisst med å ta utfordringene når de er små - Gjenspeiler en sosialdemokratisk lederstil - Rekrutterer internt - Trygghet gjennom ansvar</p>	<p>- representer en unik kunnskap som mange ønsker å lære - kan gi en full, god og dyp fagutdannelse - Kompetanse, forkjærlighet og stolthet for faget er viktig at lederen besitter</p>	<p>- Flat samfunnsstruktur - De som lykkes er de som har godt humør</p>	<p>- Jeg lover aldri noen ting, men det jeg lover holder jeg! - "Min suksess påvirker veldig mange" - "De beste resultatene oppnår du når du frigjør en fri energi i mennesker, som gjør at de kan være trygge på arbeids situasjonen sin" - "Lederen må kunne sitt fagfelt" - "Den tyranniske kjøkkensjefens tid er over"</p>
<p>Forskere</p>	<p>- Skriver ikke overtid - Gi og ta - Respekt for fritid - Bemyndiggjøring - Trygghet - Verdifull erfaring - Venner - Gode arbeidstider</p>	<p>- Støttende - Gjennomtenkt - Psykolog og far - Gjennomgående godt menneske - Kunnskapsrik - Ser alle - Super-fantastic - Vanlig mann - Bent i oppvasken - Streng men rettferdig - Rollemodell - Hører etter - Flink - God</p>	<p>- Lar de ansatte prøve - Oppbyggende ros og konstruktiv kritikk - Læringsmiljø - Ansvar til lærlingene - Lærevillige ansatte - Stiller spørsmål - Høyt under taket, ingen spm. er feil - Takknemlig for kritikk</p>	<p>- Ser verdi i lærlinger - Former sine egne ansatte, for å bruke de aktivt senere - Klare gjennomtenkte filosofier - Den gyldne regel - Læring gjennom ansvar og tillit - Likestilt og likesinnede - Tar alle under vingene</p>	<p>- Konkurranser - Har egen ansatte for utvikle lærlinger - Kontinuitet i læring - Læring gjennom ansvar - Solid og kunnskapsrikt apparat rundt - Profesjonalitet i alle ledd - Fagfolk - Kunnskapsrike - Godt rykte</p>	<p></p>	

# Observasjon

---

Brief/møte før åpning med gjennomgang av meny (mat og vin). Alle servitørene (med lærlinger) er tilstede med restaurantsjef og hovmester.

Interaksjon mellom de ansatte fortøner seg som:

- lystig
- humorfullt
- humor
- prat om både jobb og fritid
- en vennegjeng
- spøker

Skillet mellom sosial tale og profesjonalitet er tydelig → med en gang det handler om jobb/service er alle profesjonelle og faller rett tilbake i sporet. De tar jobben sin seriøst og viser stolthet. Utrolig dyktige faglig

Det oppstår en kort seriøs/alvorlig situasjon som ikke får mer enn noen sekunders oppmerksomhet før en ansatt bryter stillheten med en lett spøk. Denne situasjonen gjør at det løsner og fokus kan igjen rettes mot oppgaven for dagen (nettopp menyen de skal selge når dørene åpner).

Mens menygjennomgangen pågår passer lærlingansvarlig på at lærlingene forstår det som blir sagt gjennom korte spørsmål- det er et konstant fokus på læring. Lærlingen blir spurt om han vet hva noe er, for så å si nei og stille kokken spørsmålet direkte. Lærlingansvarlig gjør ingen tjeneste, men bemyndiggjør lærlingene til å gjøre de rette grepene for å best mulig kunne lære.

Det er en gjennomgående likhetsfølelse hvor alle støtter hverandre og skryter av hverandre.