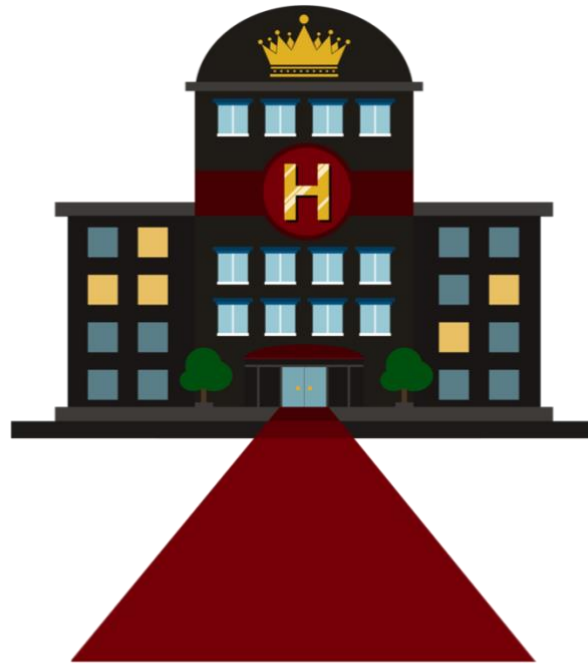


# VÆR EN TOPPLEDER, SIER DE

*En analyse av hva som kreves for å utøve ledereffektivitet på high-end hotell i Norge*



Kilde: (Egenlaget illustrasjon av forskerne)

**Høyskolen Kristiania**

Vår 2020

**BCR3103**

Bacheloroppgave Hotelledelse

Antall ord: 20 944

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.*

*Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.*

## Forord

Først og fremst ønsker vi å rette en enorm takk til vår veileder Henning Friberg for å ha vist stor interesse i vår oppgave, i tillegg til å ha hjulpet oss gjennom hele prosessen. Du har kommet med gode råd, tips til informanter, teorier og litteratur. I tillegg har du motivert oss og hjulpet oss inn på rett spor når vi ikke har hatt fremgang i oppgaven.

Uten fantastisk kunnskapsrike informanter ville denne oppgaven aldri hatt et godt utgangspunkt. Så vi vil rette vår takknemlighet for tiden informantene la ned i vår oppgave, og takke for all kunnskap og erfaring de delte med oss. Vi har allerede lært utrolig mye av dere, og gleder oss til å forhåpentligvis møte dere i fremtiden og lære enda mer av dere.

Vi vil også takke familie og venner, nære og kjære. Dere har vært tett på oss i frustrasjonen, men likevel sett oss lite fordi vi har vært begravd i litteratur og oppgaveskriving. Uten støtten deres og gode råd hadde vi virkelig ikke stått oppreist i dag. Vi kunne ikke vært mer enige om at vi gleder oss til å endelig ta tilbake livene våre, bruke mer tid på dere, og hvis dere lurte; Nei, vi har ikke glemt dere.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk og masse kjærlighet til hverandre. Det har blitt tidligere morgener og sene kvelder, litt for mange dokumenter og uten de utallige timene lagt ned i arbeid med oppgaven ville vi ikke vært det sammen uten hver og en av oss. I en utfordrende situasjon rundt Covid-19 har vi likevel motivert, inspirert og engasjert hverandre til å jobbe videre. Hvis du spør oss, har vi grunnlag til å bli akkurat de topplederne teorien og informantene spør etter. Så takk for all tålmodighet, gode samtaler, diskusjoner, alle tårer, stress, latter og kunnskap. Det at ingen av oss har halshogd hverandre enda, vil for alltid være et mysterium.

## Innholdsfortegnelse

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.0 INNLEDNING</b> .....                                      | <b>4</b>  |
| 1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING .....           | 5         |
| 1.3 TIDLIGERE FORSKNING .....                                    | 6         |
| 1.4 AVGRENSNINGER.....                                           | 7         |
| 1.5 OPPGAVESTRUKTUR / GANGEN I OPPGAVEN .....                    | 8         |
| <b>2.0 TEORI</b> .....                                           | <b>9</b>  |
| 2.1 BEGREPSAVKLARING/DEFINISJONER.....                           | 9         |
| 2.2 SERVICE PROFIT CHAIN-MODELLEN .....                          | 11        |
| 2.3 FEMFAKTORTEORIEN .....                                       | 16        |
| 2.3.1 <i>Personlighet</i> .....                                  | 16        |
| 2.3.2 <i>Trekkteori – femfaktormodellen</i> .....                | 16        |
| 2.3.3 <i>Kritikk til femfaktorteorien</i> .....                  | 19        |
| 2.4 LEDERATFERD .....                                            | 21        |
| 2.4.1 <i>Oppgaveorientert ledelse</i> .....                      | 21        |
| 2.4.2 <i>Relasjonsorientert ledelse</i> .....                    | 21        |
| 2.4.3 <i>Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse</i> ..... | 23        |
| <b>3.0 METODE</b> .....                                          | <b>25</b> |
| 3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV METODE .....                            | 25        |
| 3.2 BAKGRUNN FOR VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....                  | 26        |
| 3.2.1 <i>Fenomenologisk design</i> .....                         | 27        |
| 3.3 DATAINNSAMLINGSMETODE .....                                  | 28        |
| 3.3.1 <i>Intervjuguide</i> .....                                 | 29        |
| 3.3.2 <i>Gjennomføring av dybdeintervjuene</i> .....             | 30        |
| 3.4 ETIKK .....                                                  | 30        |
| 3.5 VALIDITET OG RELIABILITET .....                              | 32        |
| 3.6 TRANSKRIBERING.....                                          | 33        |
| 3.7 UTVALG.....                                                  | 33        |
| 3.7.1 <i>Presentasjon av informanter</i> .....                   | 34        |
| 3.7.2 <i>Rekruttering</i> .....                                  | 34        |
| <b>4.0 FUNN OG ANALYSE</b> .....                                 | <b>35</b> |
| 4.1 ANALYSE SERVICE PROFIT CHAIN .....                           | 35        |
| 4.2 ANALYSE FEMFAKTORTEORIEN .....                               | 43        |
| 4.3 ANALYSE LEDERATFERD .....                                    | 53        |
| <b>6.0 KONKLUSJON</b> .....                                      | <b>62</b> |
| <b>7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b> .....                    | <b>63</b> |
| <b>8.0 KILDER</b> .....                                          | <b>64</b> |
| <b>VEDLEGG 1</b> .....                                           | <b>67</b> |
| <b>VEDLEGG 2</b> .....                                           | <b>69</b> |

## 1.0 Innledning

### *Vær en toppleder, sier de*

Du er for tilbaketrukket. Du er for mye på kontoret ditt. Du er ikke nok med dine ansatte. Ikke vær usikker. Ikke vær bekymret. Ikke vær distansert. Ikke vær stille. Ikke vær lat. Ikke vær irritabel. Du skal ikke være fornøyd med deg selv. Du er hensynsløs. Du er for kynisk. Du jobber for lite. Du jobber for mye. Det er ikke de ansattes ansvar. De ansatte skal slippe å ta avgjørelser. Ikke bry deg for mye; men vis at du er omsorgsfull.

### *Vær en toppleder, sier de*

Ikke vær en bedreviter, men du skal ha kunnskap om alt. Ikke tro at du er bedre enn noen andre, men du må være en rollemodell. Vær empatisk. Du er for empatisk. Vær en lagspiller. Vær forutsigbar. Vær målrettet. Vær aktiv. Du skal være autoritær. Hvorfor oppfører du deg som en diktator? Du må være tilstedeværende. Hvorfor er du kontrollerende? Vær motiverende. Vær snill. Vær åpen. Vær original. Vær ærlig. Vær troverdig. Vær inspirerende. Vær kjempe inspirerende. Vær den mest inspirerende. Vær mer enn inspirerende.

### *Vær en toppleder, sier de*

Du må være feilfri. Du må være kjærlig. Du må smile. Du må være hyggelig. Du må se opp. Du må smile mer. Du må smile med øynene. Du må ha et fint smil. Du må være pen. Du må være kledd ordentlig. Ikke vær for opptatt av utseendet. Ikke bry deg om hva andre sier. Ikke vær for direkte, men du må være tydelig. Ikke vær for intens, men du må jo være karismatisk. Ikke vær bestevenn med dine ansatte, men du må bygge relasjoner. Du må være pratsom. Du må kommunisere. Du må coache. Bygg team. Vær hjelpsom. Vær optimistisk. Vær kreativ.

### *Vær en toppleder, sier de*

Ikke vær fraværende. Ikke vær negativ. Ikke vær likegyldig. Ikke vær mistenksom. Ikke vær syk. Ikke vær sint. Ikke vær treig. Ikke stå opp sent. Ikke vær sjenert. Ikke vær sta. Skap trygghet. Vær et medmenneske. Ta de tøffe beslutningene, men ikke ta alle de tøffe beslutningene alene. Vær inkluderende, men du kan ikke inkluderes i alt. Vær ryddig. Ikke rydd for mye. Vær ekstrovert. Ikke vær for utadvendt. Vær energisk. Ikke vær for energisk. Du må lytte. Ikke vær stille. Si ja. Si nei.

### *Bare vær en toppleder, sier de*

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Vi har alle tre fattet stor interesse for ledelsesfaget gjennom våre tre år på Høyskolen Kristiania. Tidlig i prosessen forsto vi at ledelse var noe vi ønsket å fordype oss i. I dagens konkurransepregede hotellmarked kreves det mye av ledelsen på hotellene, særlig på high-end hotellene. Dagens kunder er svært verdiorienterte, og for å møte kundenes forventninger må hotellene ha forberedte ansatte med god ledelse i ryggen. Vi ønsket derfor å finne ut hva som kreves for å være en effektiv toppleder på et high-end hotell.

Karriereambisjonene våre er store, og vi ønsker alle tre en lederstilling på ulikt nivå i løpet av de nærmeste årene. På bakgrunn av dette anså vi det som svært spennende å dykke dypere inn i temaet. En annen begrunnelse for at vi valgte dette temaet er fordi vi ønsker å komme tettere på bransjen. Ved å opprette kontakt med våre informanter så vi at dette ville hjelpe oss å utvide vårt nettverk i bransjen, og dette var en faktor ved utvelgelse av tema.

Vår problemstilling er som følger: *Hva kreves for å være en effektiv toppleder på et high-end hotell i Norge?*

I problemstillingen benytter vi oss av begrepet effektiv. Effektiv kan forstås som at lederen må koordinere sine ulike lederroller, ut i fra hva som er best for ansatte og bedriften for å oppnå gode resultater (Jørgensen 2012, 105). Vi vil i teorikapittelet gå nærmere inn på hva vi mener med effektivitet. I tillegg ønsket vi å undersøke et tema som i hotellbransjen ikke var forsket mye på fra før, slik at oppgaven kan hjelpe eiere og hodejegere med å ansette de riktige menneskene som skaper gode resultater.

For å kunne besvare problemstillingen har vi utviklet tre forskningsspørsmål. Vi vil benytte disse spørsmålene for å få en god innsikt på ulike områder innenfor den valgte problemstillingen.

Forskningsspørsmålene er:

*I hvilken grad bør en toppleder fokusere på medarbeidertilfredshet for å utøve effektiv ledelse?*

*Hvilke personlighetstrekk innehar toppledere som har best forutsetninger for å utøve effektiv ledelse?*

### *Hvilken lederatferd bør en toppleder inneha for å utøve effektiv ledelse?*

For å besvare forskningsspørsmålene skal vi bruke ulike teorier som blir presentert i teorikapittelet, for å kunne undersøke studien på en grundig måte.

## 1.3 Tidligere forskning

Ledereffektivitet har vært et populært tema blant forskere de siste 70 årene. Blant annet viser Martinsen (2009) til forskning hvor personlighet har en sterk effekt både på valg av lederrollen og ledereffektivitet (Martinsen 2009, 97). I tillegg har man gjennom forskning på lederatferd sett på ulike atferdstrekk som potensielt kan være knyttet til lederens effektivitet. Dette har blant annet blitt forsket på av et forskerteam på universitet i Michigan (Martinsen 2009, 103).

Service Profit Chain-modellen som en helhet er ikke en teori det er forsket mye på siden Heskett og resten av forskerteamet utviklet modellen på nittitallet. Dog er flere av leddene i kjeden alene blitt forsket mye på. I en doktoravhandling av Bouranta, Chitiris og Paravantis (2009) blir blant annet intern tjenestekvalitet og verdiskapning undersøkt. I tillegg er det gjort flere enkeltstudier - samt skrevet utallige bøker om både medarbeidertilfredshet, kundertilfredshet og kundelojalitet.

Ganske tidlig i ledelsesforskningen ble det forsket på hva som kjennetegner dyktige ledere. Blant annet ble det forsket på karakteristiske trekk ved lederne. Innenfor trekkteorier er femfaktormodellen en viktig bidragsyter. I flere studier har man funnet ut at de fem overordnede trekkene har implikasjoner for kreativitet og jobbprestasjon (Martinsen 2009, 95). Annen forskning på femfaktormodellen viser til at faktorene har betydning for om personer vil velge en lederkarriere, og hvilke ledere som fungerer godt.

Det har vært mye forskning på lederatferd gjennom tidene. En av de mest kjente studiene ble gjort på Universitet i Ohio i USA i 1940-årene. Samtidig som Ohio-undersøkelsen pågikk, ble det også forsket på atferdstrekk på universitet i Michigan. Forskningen ble utgangspunkt for to faktorer som skulle vise seg å bli viktig også i senere tid, relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse.

Det foreligger lite tidligere forskning på toppledere i hotellbransjen, samt forskning som inkluderer high-end hoteller i Norge. High-end hoteller i Norge har tidligere ikke vært særlig utbredt, men vi ser at dette er et segment som i de senere årene har utviklet seg. Dette antar vi er grunnen til at det ikke foreligger tidligere forskning omkring dette.

På bakgrunn av dette finnes det derfor ingen store forskningsarbeid som inkluderer våre teorier opp mot verken effektiv toppledelse eller high-end hoteller i Norge. I dagens samfunn blir det stadig mer fokus på toppleres funksjon, og vår ambisjon er å skape en interesse for og legge til rette for at eiere, hodejegere og toppledere kan bli inspirert og lære av vår forskning.

#### 1.4 Avgrensninger

En sentral avgrensning i oppgaven er fokuset på high-end hoteller. Valg av hotell baserer seg på ulike kåringer i ulike lister. Blant annet hotellene som ligger på listen til “Leading Hotels of the World” som består av fremragende luksushotell fra hele verden. Norge har hotell på denne listen. Videre har vi gått ut i fra kåringer til “Scandinavian finest”, som lister opp Skandinavias beste hotell. I tillegg har vi gått ut i fra kåringer til “Conde Nast Traveler”, som lister opp eksklusive hoteller fra hele verden.

I denne oppgaven har vi også avgrenset oss til toppledere, og dermed utelukket andre typer lederstillinger som mellomledere eller førstelinjeledere. Dette er bevisst gjort på bakgrunn av at vi finner topplerstillingen mest interessant.

Det har vært viktig for oss å kun holde oss til informanter som eiere, administrerende direktører og liknende, og ikke direktørene på de ulike high-end hotellene. Dette er fordi vi ønsket å få kritiske og troverdige svar om hva som kreves av toppledere, og vi antok at dersom vi intervjuet toppledere kunne vi risikere lav grad av selvkritikk. Vi har dog inkludert én direktør på et high-end hotell som informant, grunnet at vedkommende er med på å ansette andre toppledere på det respektive hotellet, som for eksempel F&B-Manager, restaurantsjef eller konferansesjef.

## 1.5 Oppgavestruktur / Gangen i oppgaven

For å strukturere oppgaven har vi valgt å dele den inn i syv deler. I det første kapittelet introduserer vi oppgaven i grove trekk, forklarer hvorfor og hvordan vi kom frem til valgt tema, samt presentasjon av problemstilling, avgrensninger og tidligere forskning. Det andre kapittelet gir først en begrepsavklaring, før vi videre presenterer valgt teori. Teorien inkluderer Service Profit Chain-modellen, femfaktormodellen og ulike teorier innen lederatferd, samt kritikk til hver av teoriene. I tredje kapittel presenterer vi vår metodiske tilnærming til oppgaven, samt en beskrivelse av valgt forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, etiske hensyn og presentasjon av våre informanter og rekrutteringsprosessen. Videre består kapittel fire av våre funn sammen med en grundig analyse og drøfting av disse forankret i teori. Hver analysedel avrundes med en kort oppsummering som videre vil svare på våre forskningsspørsmål. Kapittel fem består av en helhetlig konklusjon der vi svarer på vår problemstilling. Det sjette og syvende kapittelet tar for seg våre forslag til videre forskning.



## 2.0 Teori

### 2.1 Begrepsavklaring/definisjoner

#### **Hva er ledelse**

I følge Martinsen (2009) finnes det like mange definisjoner på ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere det (Martinsen 2009, 35). Dette viser at ledelse forklares og praktiseres på mange ulike måter. Selv om det er mange definisjoner på ledelse (Bass, 1990), referert i Jacobsen og Thorsvik (2013), er det i følge den anerkjente ledelsesforskeren Gary Yukl (2013), referert i Jacobsen og Thorsvik (2013) stor enighet blant ledelsesforskere om at *“ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre mennesker tenkning, holdning og atferd”* (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Denne definisjonen viser at ledelse er en innflytelsesprosess, og at lederens atferd er sentralt. Videre ser vi at begreper som sosial innflytelse og måloppnåelse gjennom relasjoner nevnes i flere definisjoner. Northouse (2007), referert i Martinsen (2009), hevder at ledelse er en påvirkningsprosess hvor lederen påvirker en gruppe til å nå et felles mål (Martinsen 2009, 103).

Psykologforeningen (2016) viser også at ledelse er en påvirkningsprosess, men at det er underforstått at det er medarbeiderne som i hovedsak utfører arbeidet og som oppnår resultatene. Det viser at lederens påvirkning og medarbeiderens reaksjoner på disse påvirkningene er sentralt i forskning på ledelse. Med dette ser vi at det legges trykk på den sosiale prosessen. Yukl (2012), referert i Psykologforeningen (2016) sier at medarbeidernes reaksjoner på påvirkning blant annet dreier seg om medarbeidernes motivasjon, lojalitet til organisasjonen og trivsel. Dette vil igjen påvirke kvaliteten på det arbeidet som medarbeidere gjør (Psykologforeningen 2016). Med det vil vi også trekke frem at ledelse innebærer å veilede og utvikle andre.

#### **Turnover**

Turnover er direkte oversatt fra engelsk til norsk, «personalomsetning». Begrepet refererer til antall eller prosentandel ansatte som forlater en organisasjon og erstattes med nyansatte (Jørgensen 2012, 126-127).

### **High-end**

Stjernesystemet for hoteller sier noe om hvilken standard og pris et hotell har. I Europa må hoteller oppfylle ulike krav for å få mellom én til fem stjerner. I Europa har man ikke kommet frem til en enighet om standardisering av stjernesystemet, fordi interesser, standarder og kvalitetsoppfattelser har vært for ulike i forskjellige kulturer og samfunn (Jørgensen 2012, 50). Basert på dette omtales de mest eksklusive hotellene i Norge som enten «høy-pris hotell», «luksushotell» eller «high-end hotell». Vi velger i vår oppgave å benytte begrepet high-end hotell for å understreke hvilke hoteller vi har valgt å avgrense oppgaven på.

### **Toppledere**

En topplerer i hotellbransjen kan for eksempel være direktøren til et hotell. En topplerer er ikke en operativ leder, men har et overordnet ansvar og bør i stor grad være strategisk, ha fokus på økonomi og kommunisere mål på en tydelig måte, for å opprettholde en god struktur i en bedrift (Jørgensen 2015, 100). Hvilken retning hotellet skal ta, hvordan det går med de ulike avdelingene og hvilken strategi man skal følge det neste året, er problemstillinger topplerere i hotellbransjen bør ha fokus på. I tillegg kreves det fokus på de menneskelige ressursene, da hotellbransjen er avhengig av sine ansatte for å sikre optimal omsetning og resultat. De tekniske ferdighetene er mindre vektlagt i en topplererstilling (Jørgensen 2012, 100).

### **Hva menes med ledereffektivitet?**

Lederens hovedoppgave er å koordinere sine ulike lederroller til det beste for de ansatte og bedriften. Ønsker en leder å oppnå gode resultater må lederen må være mest mulig effektiv (Jørgensen 2012, 105).

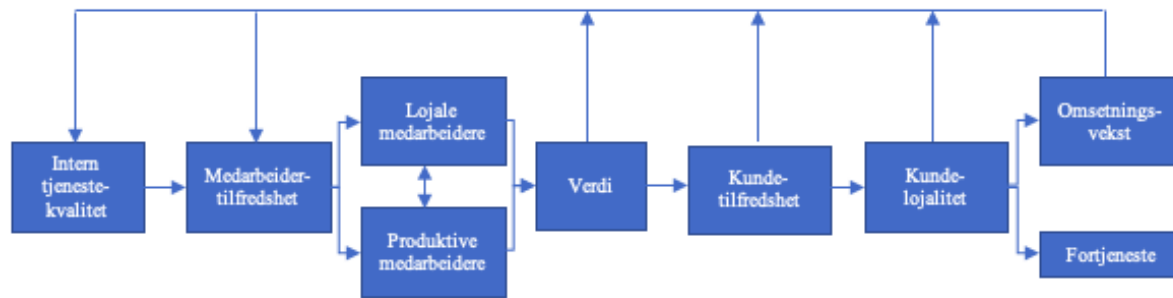
Det arbeidet lederen gjør, og hvordan han eller hun opptrer, vil både ha en indirekte og direkte påvirkning på ansattes og organisasjoners effektivitet. *Indirekte* kan eksempelvis være lederens evne til å skape trivsel. Et eksempel er en leder som motiverer og støtter sine medarbeidere som kan føre til at medarbeiderne yter sitt beste over lengre tid, noe som kan gi økt omsetning. En *direkte* påvirkning kan være å kutte kostnader, som også vil kunne føre til økt resultat (Martinsen 2009, 91).

I følge Martinsen (2009) brukes det mange mål på ledereffektivitet. Det er fordi lederen har mange oppgaver og ansvarsområder. En måte å måle ledereffektivitet vil da være en vurdering av medarbeidernes innsats eller lederens evne til å motivere. Dette representerer en indirekte måling av bedriftens effektivitet, samt en direkte effekt av hvordan lederen leder. I tillegg er det vanlig å bruke subjektive og objektive mål. Objektive mål er gjerne målt i kroner som for eksempel overskudd for en gitt periode. Subjektive mål kan være ansattes meninger knyttet til trivsel, motivasjon eller vurdering av leder. I tillegg kan subjektive mål være mål på kundetilfredshet (Martinsen 2009, 91).

Forskning på ledelse bruker ofte effektivitetsmål på kort og lang sikt. Det er ofte de objektive målene som er fokuset i et kortsiktig perspektiv, mens langsiktighet er knyttet til subjektive mål. Med bakgrunn i at ledelse sjeldent har virkninger på effektivitet over natten, er det i stor grad langsiktige resultater som bør undersøkes opp mot de ansattes vurderinger av lederens væremåte og effektivitet (Martinsen 2009, 91). I følge Martinsen (2009) handler den mest sentrale delen av forskning på ledereffektivitet om i hvilken grad effektiv ledelse er en funksjon av blant annet lederens personlighet, atferdsmønstre, ferdigheter eller medarbeiderens karakteristika (Martinsen 2009, 94). Dette er relevant for vår studie fordi vi ønsker å undersøke hva kreves for å være en effektiv toppleder.

## 2.2 Service Profit Chain-modellen

På nittitallet ved Harvard University utviklet et forskerteam en forretningsmodell kalt «The Service Profit Chain». Modellen har aktivt blitt brukt som et ledelsesverktøy, fordi den i detalj forklarer relasjonen mellom medarbeidertilfredshet, tjenestekvalitet og kundelojalitet, og hvordan disse sammen påvirker bedriftens inntekter og fortjeneste (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 37). Kort oppsummert er leddene i kjeden, i følge Heskett m.fl. (2008), som følger; fortjeneste og omsetningsvekst i bedriften stimuleres først og fremst av lojale kunder. Videre er lojalitet et direkte resultat av kundetilfredshet. Kundetilfredshet blir i stor grad påvirket av verdien av tjenesten som tilbys og leveres til kunden. Verdien blir til ved at medarbeiderne er fornøyde, produktive og lojale, og trives i jobben. Medarbeidertilfredshet styres i stor grad av den interne kvaliteten innad i bedriften, som arbeidsmiljø, støttetjenester og retningslinjer, som gjør de ansatte i stand til å levere god service og resultater til kundene sine (Heskett m.fl. 2008). Alle leddene i kjeden henger tett sammen, og vi vil nå gå nærmere inn på hvert av de ulike leddene.



Figur 1 «The Service Profit Chain» (Kilde: Heskett m.fl. 2008)

## 1. Kundelojalitet fører til fortjeneste og vekst

I følge Hayes og Miller (2011) er den eneste måten å maksimere langsiktig profitt gjennom lojale kunder som velger akkurat deg fremfor et billigere alternativ (Hayes og Miller 2011, 165). Fornøyde kunder kommer tilbake flere ganger, og forteller andre om gode opplevelser og erfaringer. Dette skaper et godt grunnlag for potensielt flere kunder, samt omsetningsvekst og fortjeneste (Hayes og Miller 2011, 165). I en artikkel skrevet av Heskett m.fl. (2008) anslås det at en 5% økning kundelojalitet potensielt kan gi fra 25-85% økning i gevinst (Heskett m.fl. 2008).

## 2. Kundetilfredshet fører til kundelojalitet

Men hva fremmer kundelojalitet? Söderlund (2004) hevder at «*Vil man ha lojale kunder, må man forsøke å identifisere de faktorene som fremmer lojalitet*» (Söderlund 2004, 23). Det finnes flere faktorer som fremmer kundelojalitet, men i følge Heskett m.fl. (2008) er tilfredshet en stor pådriver til lojalitet. Kundetilfredshet er enkelt sagt resultatet av de ulike vurderingene kunden gjør av sine opplevelser i forhold til forventningene den hadde på forhånd. Hvis kunden måler opplevelsen opp mot forventningene, oppnår en kundetilfredshet når opplevelsen overgår eller står til forventningene. En sier derfor at tilfredshet er en reaksjon på levert kvalitet. Andreassen og Lervik-Olsen (2016) mener at «*Kundetilfredshet er den viktigste årsaken til at våre kunder kommer tilbake og er lojale*» (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 108-110).

### **3. Verdi fører til kundetilfredshet**

Kunder i dag er svært verdiorienterte, og forklarer at verdi er det de sitter igjen med i forhold til de totale utgiftene, både økonomiske og andre kostnader, forbundet med anskaffelsen av tjenesten eller produktet. Verdi er et hovedelement for å oppnå kundetilfredshet. (Heskett m.fl. 2008).

### **4. Produktive medarbeidere fører til verdi**

Produktive ansatte gir bedre service til kundene sine, og tilfører kunden verdi. Produktivitet kan måles etter hvor mye tid og innsats de ansatte bruker for å produsere produktet eller tjenesten. Et eksempel på produktivitet fra hotellbransjen kan være at man utnytter de ansattes kunnskap og ferdigheter på flere ulike måter. Det kan eksempelvis være å la bartenderen ta vakter som servitør, og bruke sin fordelaktige kunnskap om vin eller øl til anbefalinger for gjestene. Dette er produktivt for bedriften, og det tilfører gjestene verdi da de ikke nødvendigvis forventer at servitøren er kunnskapsrik på dette området.

### **5. Lojale medarbeidere fører til produktivitet**

I følge Heskett m.fl. (2008) er høy turnover blant ansatte i servicebransjen svært kostbart fordi produktiviteten reduseres, og dette fører igjen til redusert kundetilfredshet. For å underbygge denne påstanden, trekker de frem en undersøkelse av et salgspersonell hos en bilforhandler, som viste at det å erstatte en erfaren selger gjennomsnittlig kostet bedriften \$36 000 månedlig i salg (Heskett m.fl. 2008). Dette dreier seg om produktkunnskap og erfaring, og viser at lojale ansatte som blir i jobben lenger og har mer erfaring, også er mer produktive og lønnsomme for bedriften.

### **6. Medarbeidertilfredshet fører til lojalitet**

«Å ansette gode mennesker er tøft, men som enhver toppleder vet, kan det være enda tøffere å holde på dem» (Butler og Waldroop 1999). I en undersøkelse gjort av to bemerkede karriereeksperter, Butler og Waldroop, på slutten av nittitallet, forteller de at toppledere som ikke forstår psykologien bak arbeidsglede og antar at mennesker som utmerker seg i sitt arbeid også er glade i jobbene sine, ofte mister talentfulle fagpersoner (Butler og Waldroop 1999).

Misfornøyde og utilfredse ansatte vil på et eller annet tidspunkt ønske å forlate bedriften. Heskett m.fl. (2008) henviser til en studie på nittitallet som viste at nesten 30% av alle misfornøyde ansatte i et selskap ønsket å forlate selskapet (Heskett m.fl. 2008).

På den annen side finner vi de ansatte hos Southwest Airlines. Southwest Airlines ble kåret til en av USAs ti beste arbeidsplasser. Her var medarbeidertilfredsheten så høy at prosentandelen ansatte som sluttet i selskapet kun var på 5%. (Heskett m.fl. 2008). Dette viser at tilfredse ansatte blir lenger i jobben og er lojale.

## **7. Intern tjenestekvalitet gir tilfredse medarbeidere**

Men hva fremmer medarbeidertilfredshet? Den interne tjenestekvaliteten i en bedrift omhandler kvaliteten på arbeidsmiljøet, og er det som påvirker medarbeidertilfredshet i størst grad (Heskett m.fl. 2008). Walt Disney – grunnleggeren av Disney-konsernet – sa i sin tid at *«Det er kunder på utsiden, og det er kunder på innsiden – på samme måte som det er mennesker på innsiden og mennesker på utsiden»* (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 41). Det Walt Disney mente med dette var at menneskene på innsiden, de ansatte, må selv være tilfredse for å gjøre menneskene på utsiden, kundene, tilfredse. Dette er selve grunnlaget og tanken bak hele The Service Profit Chain – at utsiden aldri blir bedre enn innsiden (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 43)

Heskett m.fl. (2008) peker i sin artikkel på at evne og autoritet til å levere gode resultater til kundene, i større grad gjør de ansatte fornøyde (Heskett m.fl. 2008). Videre utforsket Hallowell m.fl. (1996), referert i Bouranta, Chitiris og Paravantis (2009), dette og fremla seks komponenter intern tjenestekvalitet består av; retningslinjer og prosedyrer, utstyr, teamarbeid, støtte fra ledelsen, mål, og trening og opplæring (Bouranta, Chitiris og Paravantis 2009, 277). Andreassen og Lervik-Olsen (2016) kaller dette for «muliggjøringsfaktorer», og mener at bedrifter som ikke prioriterer å ha gode og effektive løsninger på administrative og teknologiske faktorer, gjerne sitter igjen med misfornøyde ansatte, som verken har evne til eller ønsker å gjøre en god jobb (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 40-43).

Fra ledelsens perspektiv er det viktig å anse de menneskelige ressursene som de mest verdifulle ressursene i bedriften, og prioritere og arbeide grundig for å ivareta sine ansatte (Nordhaug 2002, 16). Ledere som forstår helheten Service Profit Chain representerer, opprettholder en bedriftskultur som setter både kunden og de ansatte i fokus, og viser evne og vilje til å lytte. Suksessrike administrerende direktører som John Martin fra Taco Bell og Herb

Kelleher fra Southwest Airlines blir i artikkelen til Heskett m.fl. (2008) trukket frem og beskrevet som ledere som bruker mye tid på både kundene og sine ansatte (Heskett m.fl. 2008).

### **Service Profit Chain - Kritikk**

Det er ingen tvil om at en servicebedrift trenger engasjerte og serviceinnstilte ansatte for å vinne sine kunders hjerter, med teorien har likevel ikke unngått å bli kritisert. I en artikkel av Chun og Davies (2009) hevder de at det ikke finnes faktisk dokumentasjon på en positiv sammenheng mellom høy medarbeidertilfredshet og kundelojalitet. Argumentasjonen er begrunnet i deres egne studier som motbeviser teorien til Heskett og resten av forskergruppen fra Harvard University. Chun og Davies (2009) forsøkte å finne årsakssammenhenger mellom fornøyde ansatte og fornøyde kunder hos 49 bedrifter i Storbritannia. Resultatet fra studien viste to interessante sammenhenger; det var kun én bedrift med en slik sammenheng, hvor bedriften hadde fornøyde kunder som igjen resulterte i fornøyde ansatte. I tillegg fant de en negativ sammenheng; faktorer som økte kundertilfredsheten reduserte medarbeidertilfredsheten (Chun og Davies 2009).

På den annen side har man eksempler på at tilfredse ansatte er sterkt knyttet til kundertilfredshet. Andreassen og Lervik-Olsen (2016) sier at «*Flytoget er et levende bevis på at fornøyde ansatte gir fornøyde kunder*» (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 44-45).

Flytoget ble i 2014 for tredje år på rad tildelt Kundertilfredshetsprisen av Norsk Kundebarometer. I tillegg ble bedriften i 2008 kåret til den arbeidsplassen i Norge med flest fornøyde ansatte. Siden har Flytoget holdt seg på topp ti bedrifter med flest fornøyde ansatte og kunder (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 45).

## 2.3 Femfaktorteorien

### 2.3.1 Personlighet

Personlighet defineres av Kaufmann og Kaufmann som «*Individets mer eller mindre fast organiserte og karakteristiske måte å tenke, føle og handle på*» (Kaufmann og Kaufmann 2009, 117). Leders personlighet kan kategoriseres i bestemte personlighetstrekk.

Personlighetstrekk omtales ofte som personlige disposisjoner som leder oss til selektivt å oppfatte og reagere på bestemte måter (Kaufmann og Kaufmann 2009, 126). Med begrepet trekk refereres det til variasjonen av individuelle egenskaper som inkluderer sider ved personligheten, temperamentet, behov og verdier. Personlighetstrekk er relativt stabile disposisjoner for å handle på en spesiell måte (Høst 2009, 21)

### 2.3.2 Trekkteori – femfaktormodellen

Teoretikere innenfor lederforskningen ble tidlig opptatt av hvilke trekk som kunne beskrive dyktige ledere, og det oppsto dermed et fokus på hva som var de karakteristiske trekkene ved suksessfulle ledere (Martinsen 2005, 188). Trekk er knyttet til personlighet, og dermed til egenskaper ved lederne som er relativt faste (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427).

Trekktradisjonen innen ledelsesforskning fokuserer på personlighetstrekk som skiller gode ledere fra andre.

Det finnes svært mye forskning på trekkteori, fordi forskere ikke har kommet til en fullstendig enighet om de ulike personlighetstrekkene. Tidligere har det vært ulike konkurrerende teorier innen personlighetspsykologi, hvor ingen har vært godt nok utviklet til å kunne få et presist resultat. Gjennom utvikling av tidligere trekkteorier har teoretikere kunnet komme til større enighet rundt femfaktorteorien (Einarsen og Skogstad 2011, 46). Femfaktormodellen for personlighet er en hierarkisk modell hvor personlighet beskrives av fem trekk som kalles nevrotisisme, ekstroversjon, åpenhet, omgjengelighet og planmessighet med seks underfaktorer (Martinsen 2005, 186). Under vil de fem generelle personlighetstrekkene bli presentert og eksemplifisert gjennom karakteristiske kjennetegn.



| Kjennetegn ved høytstående                                                                                  | Trekkkala                                                                                                                                                                                 | Kjennetegn ved lavtstående                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ekstroversjon</b>                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Selskaperlig aktiv, pratsom, personorientert, optimistisk, liker å ha                                       | Måler omfang og intensitet i mellommenneskelig omgang; evne til å glede seg                                                                                                               | Reservert, avmålt, stillfærende, distansert, oppgaveorientert, tilbaketrukket, stille |
| <b>Nevrotisme</b>                                                                                           |                                                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Bekymret, nervøs, emosjonell, usikker, utilpass, hypokondrisk                                               | Måler god tilpasning vs. emosjonell ustabilitet. Identifiserer individer med tendens til psykiske plager, urealistiske idéer, overdrevne følelsesmessige behov og sviktende mestringsgrad | Rolig, avslappet, ikke-emosjonell, hardfør, sikker, tilfreds med seg selv             |
| <b>Omgjenglighet</b>                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Bløthjertet, godlynt, tillitsfull, hjelpsom, godtroende, likefrem                                           | Måler kvaliteten i ens mellommenneskelige orientering fra medfølelse i det ene ytterpunktet mht. både tanker, følelser og handlinger                                                      | Kynisk, uforskammet, mistenksom, hensynsløs, irritabel, manipulerende                 |
| <b>Samvittighetsfullhet</b>                                                                                 |                                                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Velorganisert, pålitelig, hardt-arbeidende, selvdisiplinert, punktlig, har skrupler, velpleiet og ærgjerrig | Måler individets grad av orientering, utholdenhet og motivasjon i målrettet atferd. Skiller mellom personer som er pålitelige og upålitelige                                              | Uten klare mål, upålitelig, doven, gir blaffen, svak viljestyrke, lystorientert       |
| <b>Åpenhet</b>                                                                                              |                                                                                                                                                                                           |                                                                                       |
| Nysgjerrig, brede interesser, kreativ, original, fantasifull, utradisjonell                                 | Måler framtidsoverretning og verdsettelse av opplevelser for deres egen skuld, toleranse for og aktiv utforskning av det ukjente                                                          | Konvensjonell, jordnær, snevre interesser, ikke kunstnerisk eller analytisk           |

Figur 2 «Femfaktormodellen» (Kilde: Einarsen og Skogstad 2011, 47)

### Ekstroversjon

Denne personlighetsdimensjonen sier noe om hvor utadvendt en person er og hvordan en person evner å være positiv. Det som kjennetegner en ekstrovert person er at de ofte er sosiale, vennlige, personorienterte, aktive og optimistiske (Einarsen og Skogstad 2011, 47). Ekstroversjon måles blant annet for å få et innblikk i samspill mellom mennesker og stimuleringsbehov. På en annen side av denne personlighetsdimensjonen finner vi introversjon. Sentrale kjennetegn hos en som skårer lavt på ekstroversjon er at de er reserverte, oppgaveorienterte, distanserte, opplever færre positive følelsesmessige opplevelser, og ikke har mange sosiale kontakter (Einarsen og Skogstad 2011, 47). Gode

ledere er ekstroverte og trives i situasjoner med mange mennesker, og varierte og stimulerende oppgaver. I tillegg har de ofte høy selvtillit (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427).

### **Nevrotisisme**

Nevrotisisme beskriver i hvilken grad man opplever negative følelser knyttet opp mot negative tanker, bekymring og angst (Einarsen og Skogstad 2011, 48). Videre handler nevtrosisme om i hvilken grad man er tilbøyelig for å vise de negative følelsene, som nervøsitet og stress (Martinsen 2005, 186). Om en kandidat skårer høyt på nevtrosisme vil negativt stress spille en større rolle over lengre tid og kandidaten vil ha en negativ holdning til situasjoner rundt arbeidet. Det som kjennetegner en person med høy grad av nevtrosisme er blant annet at de er bekymret, nervøse, usikre og føler seg fort utilpass i en situasjon (Einarsen og Skogstad 2011, 47). Nevrotisisme er et personlighetstrekk alle mennesker innehar, men i ulik grad. De som skårer lavt på nevtrosisme er ofte rolige, hardføre, stabile på sine emosjoner og trygge på seg selv (Kaufmann og Kaufmann 2009, 127). Gode ledere utviser i de fleste tilfeller liten grad av nevtrosisme og lar seg dermed ikke påvirke av negative følelser og opplever mindre stress. Gode ledere er følelsesmessige modne, tenker før de handler og vurderer hvilke følelser de skal vise (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427).

### **Omgjengelighet**

Dette personlighetstrekket beskriver i hvilken grad man kommer overens med andre mennesker på. Skårer en person høyt på denne dimensjonen er de ofte hensynfulle, empatiske, tillitsfulle og hjelpsom (Martinsen 2005, 186). I stor grad handler det om at man vil støtte, forstå og hjelpe andre, i motsetning til å fokusere på egne behov og ideer. Hvis en kandidat skårer lavt på omgjengelighet vil kandidaten blant annet inneha trekk som manipulerende, hevnjerrig, uhøflig og liten grad av samarbeidsvillighet (Einarsen og Skogstad 2011, 47). Typisk for gode ledere er at de er omgjengelige og mestrer situasjoner som forbindes med stort behov for mellommenneskelig nærhet og empati (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427).

### **Planmessighet**

I figur 2 hentet fra Einarsen og Skogstad (2011) benyttes ordet *Samvittighetsfullhet*. I denne oppgaven vil vi bruke ordet *Planmessighet*, da vi mener at dette gir en bedre forklaring på dette personlighetstrekket. Andre forskere som for eksempel Martinsen (2009) og (2005) benytter seg av begrepet planmessighet.

Denne personlighetstrekkdimensjonen måler i hvilken grad man er tålmodig og innehar motivasjon og i hvilken grad man er målrettet mot et arbeid (Einarsen og Skogstad 2011, 48). Personer som har en høy skår på planmessighet er ofte organiserte i alt sitt arbeid, pliktoppfyllende, grundige og disiplinerte (Einarsen og Skogstad 2011, 48). Om en kandidat har en lav skår på denne dimensjonen er det ofte karakteristikk som uorganisert, upålitelig, svak viljestyrke og at personen ikke bryr seg om arbeidet som står sentralt (Einarsen og Skogstad 2011, 48). Gode ledere som scorer høyt på denne faktoren, og er grundige og pliktoppfyllende, har et høyt aktivitetsnivå og er opptatt av å lykkes. De er prestasjonsorienterte og veldig opptatt av å få ting gjort (Jacobsen og Thorsvik 2013, 428)

### **Åpenhet**

Åpenhet sier noe om hvor åpen en person er for nye opplevelser, erfaringer og endringer (Kaufmann og Kaufmann 2009, 128). Kjennetegn ved personer som skårer høyt på denne dimensjonen er blant annet at de er nysgjerrige, kreative, originale og at de har mange interesser. Skårer man derimot lavt på åpenhet er det karakteristikk som lite kunstneriske, lite originale, jordnære og synes endring er ubehagelig (Einarsen og Skogstad 2011, 47-48). Gode ledere er generelt sett åpnere for nye erfaringer enn ledere som gjør det dårligere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427).

Etter videre forskning på femfaktormodellen kan man se et tydelig samsvar mellom faktorene og at de også kan ha betydning for hvilke personlighetstyper som vil velge en lederkarriere. Ut i fra faktorene kan man i følge Bono og Judge (2004), referert i Jacobsen og Thorsvik (2013), også få en indikasjon på hvilke personer som avanserer til mer ansvarsfulle lederstillinger, og hvilke personer som lykkes som toppledere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427).

### **2.3.3 Kritikk til femfaktorteorien**

Femfaktorteorien er en godt etablert teori, i følge Nodeland (2014) er femfaktorteorien som er en del av trekkteori er en av teoriene det finnes mest forskning på (Nodeland 2014, 12). En av grunnene til dette er at det har vært store uenigheter, som har ført til store mengder med datainnsamling og ulike studier som er gjennomført. Med dette som grunnlag kan man ikke avvise teorien helt, fordi det er lagt et godt grunnlag for at teorien samsvarer med virkeligheten (Nodeland 2014, 12).

En annen sterk side ved femfaktorteorien er at gjennom bevisstgjøring av personlighetstrekkene kan en leder bli klar over sine styrker og svakheter, i forbindelse med å være en god leder (Nodeland 2014, 12). Ved denne bevisstgjøringen kan en leder skape rom for utvikling, jobbe mer målrettet og oppnå bedre resultater. Dette gjennom å tilpasse og prøve å endre sine personlighetstrekk.

På den annen side finnes det mange forskere som er kritiske til femfaktorteorien, og en av de mest omtalte kritikkene er nevnt av Hough (2011), sitert i Einarsen og Skogstad (2011). Denne omhandler at femfaktorteorien ikke er tilstrekkelig utviklet for å forstå ulike arbeidssituasjoner (Einarsen og Skogstad 2011, 49). En toppleder vil handle ulikt ut i fra situasjoner som oppstår. Selv om topplederen kan ha et grunnlag for å håndtere en situasjon på en god måte kan det oppstå andre utfordringer samme leder ikke håndterer på en god måte, fordi det kreves ulike personlighetstrekk.

En annen kritikk rettet mot femfaktormodellen er at det per i dag finnes det ingen standardisert liste med personlighetstrekk en leder bør inneha (Nodeland 2014, 12). Det er en viss enighet blant forskere om en liste med personlighetstrekk og underdimensjoner, men det finnes fortsatt usikkerhet om disse er de endelige. Forskingen om trekkteori har også mottatt kritikk fordi personlighet i stor grad er psykologisk og personlighetstrekkene er fastsatte hos en voksen person (Nodeland 2014, 12-13). Derfor blir det utfordrende for en allerede etablert leder å endre trekkene i sin personlighet, selv om lederen blir oppmerksom på sine sterke og svake sider.

Northouse (2013), referert i Nodeland (2014), trekker frem at femfaktorteorien har blitt kritisert for og isolert sett se på personlighet som en faktor for god ledelse. Denne trekkteorien ser ikke etter sammenheng om hvordan personlighetstrekkene kan påvirke medarbeidere og deres tilfredshet, produktivitet og arbeid (Nodeland 2014, 12). Hvordan en leder jobber med sine ansatte er viktig i god ledelse, fordi man i dag er avhengig av sine ansatte for å kunne utvikle effektiv ledelse og gode resultater.

## 2.4 Lederatferd

Det har vært mye forskning på lederatferd gjennom tidene. En av de mest kjente studiene ble gjort på Universitet i Ohio i USA i 1940-årene. Med utgangspunktet i 1800 beskrivelser av lederatferd og analyser, ble lederatferd delt opp i to faktorer: *Initiation of structure* (å skape struktur) og *Consideration* (å vise omtanke) (Martinsen 2009, 103). Å ha en lederatferd som bar preg på å vise omsorg gikk i stor grad ut på å støtte, inkludere og utvikle medarbeidere. Mens å skape struktur gikk mer i retning av å utvise atferd med tydelig resultat- og målorientering. Disse begrepene omtales i nyere tid som Oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse. Noen forskere omtaler også disse lederstilene som autoritær og demokratisk (Martinsen 2009, 103).

### 2.4.1 Oppgaveorientert ledelse

Oppgaveorientert ledelse vil si å gjøre ting som primært har å gjøre med oppgaveutførelsen og resultatet. Det vil si å benytte personale og ressurser effektivt, og strukturerer sin egen og medarbeiderens rolle mot realisering av formelle mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433). Videre vil noen svært oppgaveorienterte ledere, ta beslutninger uten å inkludere medarbeidere og kommunikasjonen vil være preget av ordre. Dette kan trekke i retning av en ovenfra og ned styring.

### 2.4.2 Relasjonsorientert ledelse

Å ha en relasjonsorientert atferd vil si at leder aktivt forsøker å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433). Det vil si å fremme samarbeid og sørge for medarbeidertilfredshet. En relasjonsorientert leder viser omtanke, er hjelpsom, vennlig og er opptatt av den ansattes karriere. En relasjonsorientert leder vil involvere medarbeiderne i beslutninger og gi stor frihet til å bestemme hvordan arbeidet skal utføres (Yukl 2009, 58)

I "*Leadership in Organizations*" oppsummerer ledelsesforsker Gary Yukl (2009) typiske kjennetegn på oppgaveorienterte ledere og relasjonsorienterte ledere (Yukl 2009, 70).

Herunder vil vi presentere kjennetegnene:

| Oppgaveorientert atferd                                                                  | Relasjonsorientert atferd                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| En oppgaveorientert leder organiserer arbeidet med hovedvekt på å forbedre effektivitet. | Lederen gir støtte og oppmuntring til medarbeiderne ved en vanskelig arbeidsoppgave |
| Har et kortsiktig tidsperspektiv på arbeidsoppgavene og operasjoner                      | Bidrar til økt selvtillit slik at medarbeiderne kan mestre en vanskelig oppgave     |
| Delegerer arbeid til medarbeidere                                                        | Legger vekt på å bygge relasjoner                                                   |
| Forklarer prioriteringer av ulike oppgaver                                               | Lederen anerkjenner og roser medarbeiderne ved gode prestasjoner                    |
| Sterkt fokus på regler, retningslinjer og standardiserte prosedyrer                      | Tar i bruk coachingteknikker og kan fungere som mentor ved behov                    |
| Leder overvåker medarbeidernes arbeid og prestasjon                                      | Lar medarbeiderne bestemme hva som er best fremgangsmåte for å løse en oppgave      |
| Foretar kjappe løsninger av problemer som kan forstyrre arbeidet.                        | Informerer om handlinger som angår dem                                              |

Figur 3 og 4 (Kilde: Yukl 2009, 70)

Forskerne ved Ohio-undersøkelsen har kommet frem til at det oppgaveorientert og relasjonsorientert er to uavhengige dimensjoner. En leder kan ha ulik kombinasjon av lederstilene, men det kan være en retning som utpeker seg, noe som vil si at leder kan ha høy eller lav grad av begge. En leder kan i følge teorien ha lav grad av oppgaveorientert atferdstrekk, og samtidig inneha en høy grad av de relasjonsorienterte atferdstrekkene, eller omvendt. (Schein 1980, 152) Yukl trekker frem «The high-high leader», og sier at de mest effektive lederne er de som har høy grad av oppgaveorientert atferdstrekk og høy grad av relasjonsorienterte atferdstrekk (Yukl 2009, 64)

### 2.4.3 Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse

I følge Martinsen (2009) er grensene mellom transformasjonsledelse og karismatisk ledelse ikke alltid like klare. I tillegg til dette er ofte karisma et sentralt element i ledelsesforsker Bass sin teori om transformasjonsledelse (Martinsen 2009, 138). På bakgrunn av det velger vi å fokusere på transformasjonsledelse og karisma under ett. Bass (1985), referert i Høst (2009), så på karisma som en nødvendig ingrediens i transformasjonsledelse, men alene var det ikke tilstrekkelig å forklare transformasjonsprosessen (Høst 2009, 80).

#### **Karismatisk ledelse**

I noen teorier menes at karisma er noe som ledere innehar når de får til noe ekstraordinært, og andre teorier forbindes karisma med egenskaper eller sider ved leders væremåte (Martinsen 2005, 29). Yukl (2005), referert i Martinsen (2005), oppsummerer noen av de typiske kjennetegnene ved karismatisk ledelse. Karismatiske ledere har ofte et maktbehov, høy selvtillit, er flinke til å snakke for seg og virker overbeviste og engasjerte når de vil ha noe gjennom. Karismatiske ledere har innflytelse over medarbeidernes holdninger og atferd. En god karismatisk leder vil gjennom en klar appell formidle en visjon som de ansatte tror på og føler begeistring for (Martinsen 2005, 30).

Teorien rundt karismatisk ledelse, er ikke uten kritikk. Flere studier viser at karismatiske ledere kan ha negativ innvirkning på forholdet til medarbeidere. For eksempel kan visjonen i følge Grønhaug m.fl. (2001), referert i Jacobsen og Thorsvik (2013), bære preg av personlige behov, og deres posisjon kan brukes til å manipulere medarbeiderne og utvikle en autoritær lederstil (Jacobsen og Thorsvik 2013, 448).

#### **Transformasjonsledelse**

Sentralt i Bass sin teori står skillet mellom to ulike typer ledelse; Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. I denne oppgaven vil vi fokusere på transformasjonsledelse.

Flere studier viser at de viktigste lederegenskapene for å utøve godt lederskap er knyttet til transformasjonsledelse, særlig evnen til å utvikle en visjon og inspirere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 446). Transformasjonsledelse oppstår når lederen gjør sine ansatte oppmerksomme på visjonen de arbeider mot. På denne måten skapes en situasjon der de ansatte føler begeistring og interesse for felles mål (Johannessen og Olsen 2017, 22). Transformasjonslederen har en

atferd som motiverer sine medarbeidere til å gjøre mer enn de opprinnelig hadde til hensikt å gjøre, og benytter en eller flere av følgende virkemidler: *Intellektuell stimulering, individuelle hensyn, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse* (Høst 2009, 79).

*Intellektuell stimulering* innebærer at lederen bruker samtalene med medarbeiderne til å utvikle medarbeidernes egen tenkning. Lederen snakker med medarbeiderne, og oppmuntrer dem til å tenke selv, være kreative og komme med forslag og tenke annerledes enn lederen selv (Arnulf 2012, 66). Det dreier seg blant annet om at lederen gjør medarbeiderne oppmerksomme på problemer som kan oppstå, og sammen kan de finne ut hvordan dette skal løses. Lederen er en nytte samtalepartner eller coach for sine ansatte (Høst 2009, 79).

*Individuell hensyntaken* er i følge Bass (2004), referert i Høst (2009), lederens evne til å se hver enkelt ansatt, og dreier seg om at lederen gir folk oppmerksomhet og behandler hver ansatt individuelt og gir råd på bakgrunn av det (Høst 2009, 79). Det handler om å skape tillit og trygghet for å kunne se hva den enkelte trenger for å løftes frem. Denne dimensjonen mener vi har likhetstrekk med relasjonsorientert lederatferd.

*Inspirerende motivasjon* vil si at lederen har en atferd som inspirerer og motiverer medarbeiderne. Dette kan gjøres gjennom å formulere inspirerende visjoner, trekke med seg medarbeidere i beslutninger og å opptre med entusiasme og optimisme for fremtiden (Høst 2009, 79). Det handler også om å kommunisere ut viktige mål på enkel måte. Transformasjonslederen kommuniserer gjerne høye forventninger til sine medarbeidere, og da må det forventede resultatet være klart. Hensikten er å få medarbeiderne til å forstå og tro på sin egen rolle i organisasjonens fremtid (Arnulf 2012, 67).

*Idealisert innflytelse* er et trekk som noen forskere trekker klare paralleller til karisma som nevnt ovenfor. Et kjennetegn er at lederen fungerer som rollemodell, og er høyt beundret og respektert. I tillegg vil medarbeiderne gjerne etterligne og identifisere seg med lederen (Høst 2009, 79). Lederen tar hensyn til andres behov utover sine egne, som igjen kan føre til at leder får beundring og respekt (Berg 2008, 83).



## 3.0 Metode

### 3.1 Bakgrunn for valg av metode

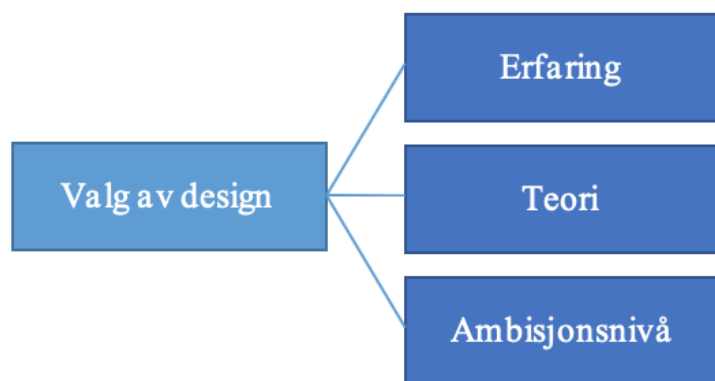
Læren om metode omhandler blant annet hvordan man går frem for å undersøke om antagelser og hypoteser er i overensstemmelse med virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 31). Hvilken metode som benyttes avgjøres av området og problemstillingen som skal forskes på (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 103). Målet med oppgaven er å oppnå en grundig forståelse for temaet gjennom litteraturstudier, primær- og sekundærdata (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 47), i stedet for å forklare studien og funnene gjennom tall (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 103). Derfor baserer oppgaven seg på en kvalitativ tilnærming.

Grunnen til at vi velger kvalitativ tilnærming til datainnsamling er at sosiale fenomener er svært komplekse, og det vil kreve at vi registrerer nyanser for å få en dypere forståelse av problemstillingen. (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 30-32, 34-35). Ved bruk av kvalitativ metode vil vi i forbindelse med denne forskningen kunne få mulighet til å gå i dybden og avdekke erfaring rundt egenskaper, personlighetstrekk og atferdstrekk som finnes hos gode toppledere på utvalgte high-end hotell i Norge.

En kvantitativ tilnærming ville på den annen side involvert store tall, og en noe annerledes forskningsprosess. Kvantitative studier bygger ofte på at en skal være i stand til å generalisere funn gjeldende for en populasjon med en viss størrelse, gjerne basert på en stikkprøve (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 39). Dette ville i vårt tilfelle vært uhensiktsmessig, da populasjonen vår begrenser seg til toppledere på high-end hotell, som ikke vil gi oss en stor nok populasjon eller stikkprøve-størrelse til å kunne generalisere funnene våre for alle toppledere i tilsvarende virkefelt. Mens en kvantitativ tilnærming vil være uvurderlig ved forskning på store tall, treffer det ikke vår oppgave særlig godt, spesielt da vi er ute etter å finne nyanserte fellestrekk blant den lille populasjonen vår, noe en kvantitativ tilnærming vanligvis ikke vil klare å plukke opp. Dermed vil en kvalitativ tilnærming være den optimale metoden å gå frem på i vårt tilfelle.

### 3.2 Bakgrunn for valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet skal fungere som veileder for hvordan problemstillingen vår skal besvares i oppgaven, og skal være gjennomgående gjennom hele studien. Det finnes i hovedsak tre måter å designe en undersøkelse, med flere underkategorier bak de tre hovedtypene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 46-47). Vi har i vår oppgave valgt å konstruere studien etter et eksplorativt forskningsdesign. Begrunnelsen bak valget faller på at vi har lite kunnskap om saksområdet fra før av, og at vi ønsker å utforske temaet nærmere. Vi har i starten av studien ikke hatt noen klare indikatorer på hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere fra før, og dermed bortfaller også begge de to andre typene, herunder deskriptivt og kausalt design. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 47).



Figur 5 (Kilde: Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 59)

Som vist i figur 5 ser vi at ved valg av forskningsdesign er det særlig tre faktorer som er av stor betydning, herunder erfaring fra saksområdet, kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 59). Vi har i dette tilfellet ikke nok teoretisk erfaring til å kunne påstå at vi vet nok til å dra konklusjoner mot årsakssammenhenger. På bakgrunn av dette mener vi klart at en dypere forståelse og bedre innsikt i problemområdet er helt kritisk for at vi skal klare å finne riktige teoretiske begrep og modeller. Dermed forsterkes valget av et eksplorativt forskningsdesign, nettopp for at vi skal kunne sette oss dypt inn i problemstillingen, og som resultat av dette få en bred forståelse for temaet. Ved å bruke eksplorativt design vil dette åpne for å gå over til et deskriptivt eller

kausalt design i en hypotetisk videre studie etter å ha samlet inn nok rådata og fått prosessert dette.

Når dette er sagt, finnes det riktignok sekundærdata på området vi har tatt tak i, og det er nettopp denne sekundærdataen i form av teorier og modeller som skal brukes som grunnlaget for å danne konklusjonen vår. Dette innebærer at vi har vært nødt til å sette oss godt inn i tidligere forskning, da dette har gitt oss en tydelig innsikt i hvordan vi bør avgrense bruken av sekundærdata. Dette har vi gjort for å få økt kunnskap og forståelse for temaet, som definerer et eksplorativt design slik Gripsrud, Olsson og Silkoset (2016) forklarer det (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 60).

Formålet med studien vår er å avdekke hva som kreves for å være en effektiv topplerer på et high-end hotell, uavhengig av hvilket hotell det gjelder. Vi har kommet frem til at dybdeintervjuer er den beste metoden å bruke inn under det eksplorative forskningsdesignet. Dette på grunn av teknikkens evne til å komme inn under huden på informanten og få frem informasjon vi ellers ikke ville klart å avdekke.

Vi har avslutningsvis sett på muligheten til å bruke de to andre forskningsdesign-metodene i forkant av dette, men har kommet frem til at et eksplorativt design vil være det beste for studien vi ønsker å gjennomføre. Vi kom fort frem til at vår forståelse for problemstilling og tema ikke er dyptgående nok til at vi hadde vært i stand til å benytte oss av et deskriptivt design, hvor det samme gjelder bruk av kausalt design, som vi ikke har hatt tilgang til nok data for å igangsette per dags dato. Vi har heller ingen klar idé om noen tydelige årsak-virkning-sammenhenger omkring temaet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 50-54).

### 3.2.1 Fenomenologisk design

En undertype innenfor eksplorativt forskningsdesign er fenomenologisk design som vi skal benytte i denne studien. Fenomenologisk design vil vise hvordan mennesket oppfatter virkeligheten, dette kan være personlige meninger, holdninger, oppfattelser av situasjoner og den virkeligheten som oppfattes av fenomenet som undersøkes. Det fenomenologiske designet skal altså hjelpe oss med å forstå hvordan virkeligheten oppfattes av informanten vi snakker med (Askheim og Grenness 2008, 69).

Et kritisk moment innenfor det fenomenologiske designet er at vi som forskere er i stand til å legge til side det vi forventer at informanten skal fortelle oss, dermed har vi måttet stille oss så nøytrale som mulig når vi har snakket med informanten. Deretter skal oppfatninger og perspektiver delt med oss fra informanten oversettes og transkriberes til et generelt og analytisk språk uten å miste essensen i hva informanten har forsøkt å formidle, så det er mindre rom for mistolkninger når innholdet skal analyseres (Askheim og Grenness 2008, 70). Vi har valgt denne formen for design da den stemmer godt overens med hva vi ønsker å finne ut i studien vår. Denne formen for design brukes gjerne når vi ønsker å male et bilde av andre menneskers virkelighet, og det er nettopp dette vi ønsker å oppnå i dette tilfellet.

### 3.3 Datainnsamlingsmetode

Innenfor kvalitativ metode finnes det flere ulike datainnsamlingsmetoder, som blant annet ulike former for intervju, observasjon og dokumentanalyse. Formålet med forskningsprosjektet og problemstillingen er faktorer som er med på å bestemme hvilken metode som er mest hensiktsmessig å bruke (Askheim og Grenness 2008, 87).

Under innsamling av primærdata så vi det som mest formålstjenlig å benytte dybdeintervju som førstehåndskilder. Dybdeintervjuer gjennomføres når man ønsker informantenes personlige erfaringer eller synspunkter om fenomenet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 49). Årsaken til at vi har gått frem med denne metoden er at vi ønsket å komme tett på kvalifiserte informanter med tilknytning til temaet. Vi anså derfor individuelle dybdeintervjuer som den mest naturlige metodiske tilnærmingen. Målet vårt har vært å få et dypere innblikk i hotellbransjens topledere, og hva som kreves for å være en effektiv topleder på et high-end hotell.

Ønsket vårt om å komme tett på utvalgte informanter gjenspeiles også i denne metoden, da fordeler ved å bruke dybdeintervjuer er at vi innhenter stor grad av individuell informasjon fra intervjuobjektet, samt at vedkommende ikke blir påvirket av gruppetenking eller andre eksterne faktorer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 116) Det er òg både i henhold til faglitteratur og vår erfaring mest nyttig å føre en samtale med intervjuguide én-til-én uten forstyrrelser fra andre eller omgivelsene. Informantene tør dermed å snakke mer åpent og fritt, og man får dype refleksjoner rundt temaet som diskuteres. Ved fokusgrupper kan informantene bli utsatt for gruppepress eller dominerende individer, og dette unngår man ved

individuelle dybdeintervjuer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 115). Det har også vist seg å være utfordrende å samle intervjuene nært hverandre i tid, så fokusgrupper ville ikke latt seg gjennomføre

Dybdeintervjuer er utvilsomt den mest tidkrevende kvalitative metoden vi kunne ha valgt oss. Hvert intervju varer vanligvis 1 time, som igjen resulterer i mange timer innsamlet data som skal analyseres og tolkes. Dette er svært tidkrevende (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 116). Likevel sammenfaller datainnsamlingsmetoden med det eksplorative designet vi har valgt til forskningen, og vi mener derfor, tross tidsperspektivet, at dette er den mest hensiktsmessige tilnærmingen. Grunnet utfordringene knyttet til COVID-19, så vi også andre metoder som betraktelig vanskeligere å gjennomføre. Eksempelvis fokusgrupper, da myndighetenes begrensninger på antall personer som kunne samles var under fem. En fokusgruppe er vanligvis satt sammen av mellom åtte og tolv informanter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 48).

### 3.3.1 Intervjuguide

En intervjuguide skal være et hjelpemiddel og et verktøy for at forskeren skal huske alle elementene som skal diskuteres med informanten i et intervju (Askheim og Grenness 2008, 123). En intervjuguide starter som regel med noen generelle spørsmål, som for eksempel alder, dagligliv og arbeidssituasjon, for å skape en trygg stemning og atmosfære for informanten. Deretter beveger man seg over på de spesielle spørsmålene, det som kalles refleksjonsspørsmål, der selve kjernen i intervjuet ligger. Her er det også åpent for å stille oppfølgingsspørsmål hvis det er relevant. Avslutningsvis runder man av med noen enkle avrundingspørsmål, som skal normalisere situasjonen mellom informanten og forskeren (Tjora 2017, 145-146).

Vår intervjuguide bestod av totalt 31 spørsmål. De første fem spørsmålene var generelle oppvarmingsspørsmål. Videre bestod intervjuguiden av 22 refleksjonsspørsmål inndelt i fire kategorier; generelt om ledelse, personlighetstrekk, lederatferd og medarbeidertilfredshet. De siste fire spørsmålene i intervjuguiden vår var avrundingspørsmål, der vi blant annet avklarte med informantene om de ønsket transkriberinger for å sikre anonymitet, en kopi av ferdig undersøkelse og om det var noe informantene ønsket å legge til.

### 3.3.2 Gjennomføring av dybdeintervjuene

På grunn av COVID-19 var alternativene til intervjusituasjon telefonsamtaler eller videosamtale over nett. Alle våre informanter ønsket å gjennomføre intervjuene gjennom telefonsamtaler. Lengden på intervjuene våre var fra 30 til 90 minutter, årsaken til variasjonen i lengden på intervjuene var forberedelsen informanten hadde gjort på forhånd. Dette var ut i fra informasjonen som var sendt til de på e-post, i tillegg til kunnskap og erfaringsområder om temaet studien vår omhandler.

På forhånd av alle intervjuene sendte vi de et utkast av intervjuguiden i studien, dette var ønsket av informantene slik at de kunne bidra med sin erfaring på best mulig måte. Selve intervjuet var semi-strukturert fordi vi fulgte intervjuguiden til en viss grad, men informantene ga ulike svar og det var ulikheter i omfanget på svarene. Derfor tilpasset vi oppfølgingsspørsmålene underveis i intervjuet hvis det var nødvendig for å dekke alle områdene av de valgte teoriene til studien.

Gjennomføringen av intervjuene overgikk forventningene vi hadde. Grunnen til dette var at informantene var svært interesserte i temaet i studien, i tillegg til at vi mottok gode tilbakemeldinger på formuleringen av spørsmålene i intervjuguiden. Informantene ga i stor grad samsvarende svar på spørsmålene som ble stilt, likevel var det mange interessante nyanser innenfor temaene vi har lagt frem i studien.

### 3.4 Etikk

Et sentralt aspekt når det kommer til etikk og kvalitativ forskning, er å finne balansen mellom nærhet og distanse. Målet med dybdeintervjuer er å skaffe verdifull informasjon fra ulike informanter. Forskeren skal likevel ha respekt for og ikke presse informantene for personlig eller nærliggende informasjon de kan angre på senere. Forskeren må være bevisst informantenes grenser, og bevare deres integritet (Andersen og Krumsvik 2017, 80). Det er viktig å huske på at et intervju ikke skal være til skade for informantene (Tjora 2017, 175).

Et annet tema innen forskningsetikk handler om konfidensialitet. Vanlig er å anonymisere informanten, og dette medbringer visse fordeler. Informanten blir mer komfortabel og tør å snakke friere og åpne seg, samtidig blir det lettere for forskeren å stille enkelte spørsmål, som

for eksempel kan være intime eller vanskelige å snakke om. Det aller viktigste forbundet med konfidensialitet er at informanten tydelig blir informert om dette på forhånd (Andersen og Krumsvik 2017, 80).

En utfordring knyttet til anonymisering i forskningsetikken, trer frem i selve gjengivelsen av intervjuet. Forskeren finner seg selv stående overfor et dilemma; skal intervjuet gjengis eksakt slik det forekom, med den risiko at informanten kan gjenkjennes? Eller skal forskeren maskere innholdet i intervjuet for å sikre full anonymitet, men på bekostning av at informasjonen ikke eksakt beskriver det informanten mente å uttrykke. Dette finnes det ingen fasitsvar på, men må vurderes basert på undersøkelsen, hvem som får tilgang på undersøkelsen, og hvor sensitiv informasjon som skal avdekkes (Askheim og Grenness 2008, 164).

Våre informanter ble før intervjuene startet informert om hvilke etiske hensyn vi ville foreta oss. De ble først informert om hva selve undersøkelsen skulle brukes til, hva målet/hensikten med undersøkelsen var, og hva vi ønsket å komme frem til. Deretter ble de informert om at all deres personalia ville bli anonymisert, og at de som informanter ikke kom til å være identifiserbare. Informantene ble også forespurt samtykke til lydopptak av samtalen, samt at de når som helst kunne trekke seg selv og sine utsagn ut av undersøkelsen uten negative konsekvenser. Dette gjaldt både før, under og etter intervjuet hadde funnet sted. Dette sikret oss at informantene deltok i undersøkelsen frivillig, og at informantene skulle føle at vi respekterte dem og deres privatliv. Før selve intervjuet var i gang, ble informanten spurt om noe var uklart, slik at det var åpent for å stille eventuelle spørsmål. Helt til slutt ble informantene tilbudt et eksemplar av den ferdige undersøkelsen, eller eventuelt en kopi av det transkriberte intervjuet for den aktuelle informant. Dette for at informantene skulle føle seg trygge på anonymitet, og være med å beskytte seg selv og sitt privatliv.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

I samfunnsvitenskapelig forskning finnes det to sentrale begreper som omfatter undersøkelsens kvalitet; validitet og reliabilitet. Disse begrepene henger tett sammen, og handler i stor grad om resultatene i undersøkelsen er gyldige og pålitelige. Validitet handler om gyldighet, altså hvor godt en har klart å undersøke det som var til hensikt å undersøke. I kvalitativ forskning brukes også uttrykket *troverdighet* i forbindelse med validitetsbegrepet. Et eksempel for å belyse svekket validitet er i forbindelse med selve intervju spørsmålene. Hvis et intervju spørsmål lyder: "Hva synes du om surfing som fritidsaktivitet?" kan det lett misforstås. Det kan både bety sporten surfing, eller surfing på Internett. Hvis hensikten med spørsmålet var å finne ut hva respondentene mente om surfing på Internett, står man plutselig i den risikoen at noen kan ha misforstått spørsmålet og tro det var sporten surfing som var temaet. Dette gjør da at undersøkelsen ikke er valid, fordi man ikke har undersøkt det som var hensikten å undersøke (Krumsvik 2015, 152).

Reliabilitet har med forskningsresultatets konsistens og troverdighet å gjøre. Det har sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale og Brinkmann 2009, 250). Det vil si i hvilken grad en gjentakelse av undersøkelsen kan gi identiske svar (Askheim og Grennes 2008, 22). Ved kvalitativ forskning er ikke reliabilitet like enkelt å ivareta som ved en kvantitativ metode. Det er fordi det vil være vanskeligere å etterprøve et kvalitativt forskningsprosjekt. En måte å forsterke forskningens reliabilitet er gjennom transparens (Tjora 2017, 232). Det har vi forsøkt å ivareta ved å være så åpne som mulig om selve forskningsprosessen. Det gjelder blant annet informasjon om utvalg, rekrutteringsprosessen, gjennomføring av intervju samt uforutsette hendelser som har skjedd underveis. Ved siden av dette er vi bevisste på at våre påvirkningsfaktorer på oppgavens og dens resultat er stor.

Vi har etter beste evne forsøkt å legge grunnlaget for en så reliabel studie som mulig. Vi har derfor utformet intervjuguiden på en så standardisert måte som overhodet mulig, ved å oversette det akademiske språket til et mer hverdagslig språk. På denne måten har vi håpet å unngå misforståelser fra informantene våre, og forventer dermed at svarene som er gitt er så pålitelige som mulig. Dette tar oss videre til validiteten i oppgaven, som også påvirkes av svarene intervjuobjektene har gitt oss. På bakgrunn av informasjonen vi fikk av våre nøye utvalgte informanter, samt relevant teoretisk forankring knyttet til vår problemstilling, anser



vi at vår undersøkelse er valid. Vi stiller oss likevel kritiske til antall informanter, da fire informanter ikke kan regnes som representativt for annet enn det aktuelle utvalget vårt. Dette er naturligvis med på å svekke vår undersøkelses validitet da svarene ikke kan generaliseres. Når dette er sagt bør også påliteligheten til informantene nevnes. Relevant informasjon for studien kan for eksempel tilbakeholdes av informantene for å opprettholde omdømmet til de respektive hotellene.

### 3.6 Transkribering

Etter hvert intervju transkriberte vi lydopptakene. Hensikten med å transkribere intervju er å få datainnsamlingen konvertert fra lyd til tekst, og dermed all informasjon dokumentert. Når man transkriberer intervjuer er det viktig å inkludere kroppsspråk så vel som dialogen. Dette for å få et mer nøyaktig bilde av dataen når det skal analyseres og tolkes. (Tjora 2017, 173). Derfor så vi nyttheten av å sette i gang med transkribering av hvert enkelt intervju samme dag som de ble gjennomført, da det ennå var friskt i minne. Går det for lang tid mellom gjennomføringen av intervjuene og transkriberingen, risikerer man å glemme viktige detaljer eller behandle kommentarer fra informantene i feil kontekst, og dette vil svekke den videre analysen og risikere feiltolkninger (Askheim og Grenness 2008, 144). Da vi transkriberte intervjuene oversatt vi også dialekter til bokmål for å ytterligere ta hensyn til anonymitet.

### 3.7 Utvalg

En viktig del av en kvalitativ undersøkelse er å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen. I følge Tjora (2017) er hovedregelen for kvalitative intervjustudier at det velges informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Ved kvalitativ forskning er det vanlig med strategiske utvalg (Tjora 2017, 130). Utgangspunktet for utvelgelsen er altså mer hensiktsmessig som vil si at forskerne bestemmer hvilken målgruppe som er nødvendig, og deretter velge personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2016, 117).

Helt i startfasen av bachelorprosessen gjorde vi oss noen tanker om hvilke personer vi ønsket å intervju. Bakgrunnen for utvalget var knyttet til problemstillingen og formålet med undersøkelsen. Dette gjaldt blant annet intervjuobjektene stilling og/eller erfaring.

Hovedkriteriet var en stilling på toppnivå i hotellbransjen. I tillegg var et annet kriterie at informantene hadde tilknytning til et eller flere av hotellene på listene vi beskriver innledningsvis.

### 3.7.1 Presentasjon av informanter

Herunder vil vi presentere informantene våre. Utvalget består av fire informanter. Vi velger å holde informantene anonyme på bakgrunn av etiske hensyn som ble beskrevet tidligere. I tillegg opplyste vi om dette før intervjuet startet, for å kunne sørge for å få så ærlige svar som mulig. Hvilket hotell informantene tilhører vil også holdes anonymt. Der i mot blir stillingen presentert. Vårt utvalg består av:

- Informant 1: Chief Portfolio Officer i konsernledelsen
- Informant 2: Direktør på high-end hotell
- Informant 3: Administrerende direktør, styreleder og eier
- Informant 4: Administrerende direktør, styreleder og eier

### 3.7.2 Rekruttering

Fordi vi benytter oss av dybdeintervjuer hvor det er et lite utvalg av informanter er det svært viktig i vår studie at vi rekrutterer informanter som kan gi oss grunnlag til å svare på problemstillingen på en god måte.

For å rekruttere informantene benyttet vi oss av to metoder. Det ene var å ta direkte kontakt via e-post. Vi utformet en mal på e-post som vi la til et personlig preg på til hver enkel informant. E-posten som ble sendt ligger som vedlegg 2 i oppgaven.

I tillegg ble snøballmetoden benyttet. Snøballmetoden er en utvalgsmetodikk hvor man begynner med et lite utvalg som gradvis vokser ved at forskerne får tips til nye informanter av første kontakten (Tjora 2017, 135). Utvalget eser ut som en snøball etter hvert som den ruller. Dette kan egne seg hvis det er vanskelig å rekruttere tilstrekkelige utvalg før studien starter, noe som var tilfelle vårt grunnet Covid-19. En effekt av dette var at en våre informanter tipset oss om noen andre informanter som kunne være aktuelle i vår studie.

## 4.0 Funn og analyse

### 4.1 Analyse Service Profit Chain

#### **Medarbeidertilfredshet**

Nordhaug (2002) påpeker i sin bok «LMR: ledelse av menneskelige ressurser» at de menneskelige ressursene i en bedrift er deres absolutt mest verdifulle aktiva, og bør av bedriftens ledelse prioriteres og ivaretas. Denne oppfattelsen deler også Informant 2:

*«Medarbeiderne er den viktigste ressursen en leder har» (2)*

Heskett m.fl. (2008) belyste i sin artikkel «Putting the Service-Profit Chain to Work» viktigheten for en bedrift å ha tilfredse medarbeidere, ved å legge frem en studie fra nittitallet som viste at misfornøyde ansatte ønsker å avslutte arbeidsforholdet. Butler og Waldroop (1999) sier i sin studie at bedrifter ofte mister talentfulle fagkyndige på bakgrunn av ignoranse og misforståelser rundt temaet arbeidsglede og trivsel. Teorien sier dermed at tilfredse medarbeidere er helt avgjørende for at en bedrift skal beholde dyktig fagpersonell. Dette støtter Informant 4 i sitt utsagn:

*«En bedrift uten tilfredse medarbeidere er et tegn på at endring er nødvendig» (4)*

#### **Medarbeiderundersøkelser**

Et godt arbeidsmiljø er en del av den interne tjenestekvaliteten, og er i stor grad det som gjør ansatte tilfredse og lojale til bedriften (Heskett m.fl. 2008). Vi ønsket derfor å spørre informantene hva de mener en toppleder kan gjøre for å øke medarbeidertilfredsheten. To av informantene la spesielt vekt på at medarbeiderundersøkelser er et viktig verktøy ledere kan benytte for å kartlegge tilfredsheten hos de ansatte.

*«Bruke medarbeiderundersøkelser aktivt og sette nye mål for tilfredshet, og hele tiden søke en positiv produksjon» (4)*

*«At man er opptatt av å spørre de ansatte hva de mener gjennom anonyme undersøkelser, slik at man får gode og ikke minst sanne svar, ikke politisk korrekte svar. Da er det ekstremt viktig å jobbe med de svarene man får og gjøre noe med det. Man er nødt til å lytte til hverandre (1)*

For å få fornøyde ansatte må man som leder vite hva de ansatte verdsetter, og konkret hva som gjør at de mistrives eller er misfornøyde. Vi mener, på lik linje med våre informanter, at medarbeiderundersøkelser er et godt verktøy for å kartlegge de ansattes tilfredshet. Informant 1 formidler også et interessant aspekt ved å si at medarbeiderundersøkelsene bør være anonyme. Mennesker/medarbeidere kan til tider være private og tilbakeholdne, spesielt hvis det skal formidles misnøye. Dette kan for noen være svært ubehagelig. Derfor sier vi oss enige med Informant 1, at anonyme undersøkelser vil føre til mer sanne svar, som ikke er kamouflert fordi de ansatte ikke ønsker å offentlig klage eller fortelle at de er misfornøyde og hvorfor. Dette vil da som Informant 1 implisitt sier, føre til at rommet for forbedring fra ledelsens side øker, fordi de vet nøyaktig hva som fungerer og ikke fungerer.

### **Medarbeidertilfredshet på high-end hotell**

Informant 4 kommer også med dette utsagnet på spørsmålet om medarbeidertilfredshet:

*«De flotteste hotellene, og gjerne med spa, har lavere tilfredshet enn andre kjedehoteller, og man finner ikke helt ut hvorfor. Det er jo mer komplekst å jobbe på high-end hotell, så det er vanskelig å score høyt ... Vi har ikke knekt koden, det må jeg innrømme» (4)*

Det interessante med dette utsagnet er at det underbygger noe av Chun og Davies (2009) sin kritikk til Service Profit Chain-modellen. De fant en negativ sammenheng i sin undersøkelse av bedriftene i Storbritannia, og det var at faktorer som økte kundetilfredsheten faktisk var med på å redusere medarbeidertilfredsheten. High-end hoteller har en mye høyere standard enn vanlige kjedehoteller til eksempel, og det kreves derfor mye mer ytelse fra de ansatte for at kundene skal oppnå den verdien de forventer. På bakgrunn av dette har vi derfor grunn til å tro at dette kan være årsaken til at medarbeidertilfredsheten er lavere på high-end hoteller. High-end hoteller har høyere priser, og derfor ofte mer krevende gjester. Gjestene har i tillegg større økonomisk kapasitet, og med dette øker også forventningene til produktet og leveransen av produktet, altså servicen de ansatte leverer.

## Mål

Intern tjenestekvalitet er flere ulike elementer satt sammen for å hjelpe ansatte med å utføre gitte arbeidsoppgaver, og gjøre at de trives på jobb. Teorien til Hallowell m.fl. (1996) foreslår seks komponenter innen intern tjenestekvalitet, og ett av dem er knyttet til mål. Informant 2 sier:

*«Jeg vet fra tidligere erfaringer, jo tydeligere man er på at man har felles mål og er transparente med tall, jo mer tilfredse blir medarbeiderne, fordi de har noe felles å gå etter» (2)*

Det fremkommer her av Informant 2 at det å være tydelig med mål og tall jo mer tilfredse blir medarbeiderne. Å ha noe felles å gå etter antar vi gir en følelse av tilhørighet for de ansatte. I tillegg er mål konstruert for å gi en pekepinn på hva bedriften ønsker. Å være tydelig med mål og transparente med tall gir de ansatte en form for forutsigbarhet, som igjen resulterer i trivsel.

## Medarbeidertilfredshet og resultat

Teorien om Service Profit Chain-modellen handler om at alle leddene i modellen henger sammen, og at det skapes en viss kjedereaksjon. Vi ønsket derfor å finne ut om informantene mente det er en sammenheng mellom god ledelse, som er en del av Hallowell m.fl. (1996) sine seks komponenter innen intern tjenestekvalitet, og bedriftens resultat i form av fortjeneste og profitt. Informant 3 sier:

*«Det har jo blitt forsket på og det vet jeg at har stor innvirkning. En god leder som har mange motiverte medarbeidere skaper i snitt bedre resultater enn de som er demotiverte» (3)*

Informant 3 sier her at en god leder har mange motiverte medarbeidere, og at dette i snitt skaper bedre resultater enn demotiverte medarbeidere. Vi tror at det å være motivert er en faktor og et resultat av det å være tilfreds, og at demotiverte medarbeidere er et resultat av å ikke være tilfreds på arbeidsplassen. En tilfreds medarbeider vil være motivert til å gjøre en god jobb og skape gode resultater for kunden og bedriften. Informant 3 sier derfor at det er en korrelasjon mellom tilfredse medarbeidere og bedriftens resultat, gjennom gode ledere som motiverer sine medarbeidere.

## **Kundelojalitet**

I følge Hayes og Miller (2011) er den eneste måten å maksimere langsiktig profitt gjennom lojale kunder, som velger akkurat ditt produkt fremfor et substitutt. Ettersom Service Profit Chain-modellen utløser kjedereaksjoner og at alle leddene henger sammen og påvirker hverandre, ønsket vi å finne ut om kundelojalitet har en sammenheng med medarbeidertilfredshet. Under intervjuene spurte vi informantene om de mente denne sammenhengen finnes. Vi så her svært stor enighet blant samtlige informanter, og en gjenganger i svarene var at dette hang veldig sammen.

*«Den korrelasjonen på hotellnivå, jeg måler det hvert år og mange ganger i året, men jeg har ennå ikke funnet et hotell med dårlig ledelse og dårlige ansatte som har god kundelojalitet» (1)*

Informant 1 forklarer at det finnes korrelasjon mellom disse to. Det interessante er at informanten argumenterer for dette ved å fremstille sammenhengen gjennom «dårlig ledelse» og «dårlig ansatte». Vi antar her at informanten mener at dårlig ledelse skaper misfornøyde ansatte som verken ønsker eller evner å gi gode resultater, som igjen gjør at kunder ikke ønsker å komme tilbake og være lojale mot bedriften. Sagt på en annen måte; god ledelse med ansatte som trives på arbeidsplassen, gjør at kundene ønsker å komme tilbake og er lojale.

*«Der tror jeg det er en veldig stor sammenheng. Fordi ansatte som trives godt og har tillit til systemet, de gir ofte bedre service, som igjen skaper kundelojalitet gjennom tilfredse kunder» (3)*

Informant 3 er innom en sentral sammenheng, nettopp dette med kundertilfredshet. Kundertilfredshet er en faktor som trigger lojalitet hos kundene (Heskett m.fl. 2008). Kunder kan være lojale mot en bedrift av andre årsaker, som for eksempel beliggenhet eller monopol, men at kundene er tilfredse med produktet eller tjenesten er en stor pådriver til lojalitet. Hotellmarkedet er sterkt konkurransepreget, særlig i de store byene. Med så stor konkurranse vil det ikke holde å ha et hotell med en fin beliggenhet, dersom man ikke klarer å tilfredsstille kundene på andre områder, som for eksempel gjennom det Informant 3 forklarer – fornøyde og tilfredse ansatte, som gir god service til kundene.

*«Det henger 100 % sammen. Både lønnsomhet, kundetilfredshet og fornøyde ansatte henger sammen. Om man skal ha lønnsomhet gjennom å kutte på ansatte, spare gjennom mindre bemanning for eksempel, så er det kortsiktig lønnsomhet. Langsiktig lønnsomhet er det stikk motsatte» (2)*

Informant 2 nevner både kortsiktig og langsiktig lønnsomhet. Vi tolker utsagnet til Informant 2 som at kortsiktig lønnsomhet, gjennom mindre bemanning, er besparelser på blant annet lønnskostnader. Likevel mener Informant 2 at man må tenke mer langsiktig, og det er her kundelojalitet implisitt fremtrer gjennom kundetilfredshet. Ved å investere tid og penger i å ha fornøyde ansatte gir dette avkastning sett i et langtidsperspektiv, fordi fornøyde ansatte blir mer produktive og lojale til bedriften, som igjen fører til tilfredse og lojale kunder (Heskett m.fl. 2008).

En av informantene trakk også frem lederstil og atferd i sitt svar på spørsmålet:

*«Jeg tror glade medarbeidere gir fornøyde gjester. Jeg tror gjester ofte kan lese mye av lederstilen ved bedriften, bare ved å observere ansattes holdninger og kroppsspråk» (4)*

Informant 4 mener først og fremst at det eksisterer en sammenheng mellom tilfredse ansatte og lojale kunder. Videre trekker Informant 4 en interessant sammenheng, nettopp dette med lederstil, holdninger og kroppsspråk. Informanten antyder nemlig her at lederstilen, altså lederens atferd, har en innvirkning på de ansattes holdninger og kroppsspråk, og at dette vil vises gjennom serviceleveransen overfor gjestene. Vi kan derfor her anta at dersom en leder eksempelvis er svært autoritær, ikke har gitt nok og god opplæring, eller er overvåkende og har en atferd som gjør de ansatte utrygge og misfornøyde, vil gjestene oppdage dette i sitt møte med de ansatte.

### **Intern tjenestekvalitet**

Det å tilføre kunden verdi er en viktig faktor for å få tilfredse og lojale kunder. Det er de ansatte som i stor grad er med på å tilføre kundene verdi, gjennom det Andreassen og Lervik-Olsen (2016) kaller «muliggjøringsfaktorer». Dette er faktorer som gjør de ansatte tilfredse gjennom å gjøre de i stand til å levere resultater til kundene. Hallowell m.fl. (1996) refererer i

sin studie til seks komponenter innen intern tjenestekvalitet som bør ligge til grunn for at de ansatte skal yte best mulig. Komponentene er retningslinjer og prosedyrer, utstyr, teamarbeid, støtte fra ledelsen, måljusteringer og trening og opplæring.

Toppledere er som oftest ikke tilstede når kundene møter de ansatte for første gang, der mye av verdileveransen skjer. Vi ønsket derfor å spørre informantene hva topplederen på forhånd kan gjøre for å tilrettelegge verdileveransen, og gjøre de ansatte forberedt og i stand til å levere verdi. En gjenganger i svarene hos samtlige informanter var å gjøre de ansatte trygge. Informant 2 sier:

*«Gjøre dem trygge! De skal ha trygghet nok til å gjøre det de vil og mener er best for at gjesten skal bli fornøyd. Når man gir tillit og selvtillit til noen, så øker prestasjonen og de tør å «stå på scenen». Vi kaller det verdibasert ledelse» (2)*

Informant 2 er i sitt utsagn innom flere av komponentene til Hallowell m.fl. (1996). Vi vil anta at informanten mener topplederen gjør de ansatte trygge ved å gi de tilstrekkelig med god opplæring og trening for å gjøre de godt rustet til kundemøtene. I tillegg blir de ansatte gitt visse retningslinjer og prosedyrer for å kunne takle ulike henvendelser fra kundene. Negative henvendelser er for de ansatte en større utfordring enn positive, og her er det viktig at de ansatte er trygge på og vet hvilke retningslinjer de skal følge for å gjøre både kunden og bedriften fornøyd med løsningen. Vi tolker det også som at toppledere gir de ansatte frihet under ansvar, og dette gjør det lettere for de ansatte å fatte de beslutninger som måtte oppstå i øyeblikket.

Informant 4 deler samme oppfatning som informant 2 når det kommer til opplæring:

*«Jeg tror toppledere kan påvirke verdiskapningen ved god opplæring, og få de ansatte til å forstå hva som er viktig for gjestene. Hvis dette er klart for de ansatte, så blir de mer trygge på seg selv og kan levere den servicen gjestene forventer» (4)*

Det å være ansatt i en bedrift innebærer et ansvar, som ansatt kan man føle på prestasjonspresset. Hvis det ikke ligger god opplæring til grunn i arbeidsforholdet, klarer ikke de ansatte å yte servicen som gjør gjestene fornøyd, spesielt ikke på high-end hoteller som krever en høy standard. Ikke vet de hvor langt de kan gå i eksempelvis kompensasjonssaker,



eller hvordan de skal håndtere konflikter. Det gir utrygge ansatte å verken vite hva ledelsen forventer eller hva gjestene forventer. Det er derfor viktig med god opplæring for å skape den verdien high-end hotellene bestreber, og ikke minst disse hotellere krevende gjester.

### **Verktøy**

Komponentene til Hallowell m.fl. (1996) er til for å gjøre de ansatte i stand til å levere god service til kundene. To av informantene sier dette på spørsmålet hva en toppleder på forhånd kan gjøre for å tilrettelegge verdileveransen:

*«Topplederen må ha gitt en verktøykasse med muligheter for alle ansatte, hvordan de kan få gjestene fornøyd og øke kundetilfredsheten» (4)*

*«Det å ha en bedrift hvor det er høyt under taket og stort mandat i møte med gjesten, der kan toppledere definitivt være med å skape den tryggheten for at man tør å ta beslutninger. Og det finnes mange enkle verktøy man kan bruke, det kan handle om hvor stor kan summen være du tar beslutning om, det kan være ulike regler for ting, men du vet hvilket område du kan bevege deg i. Det er du trygg på, og da tør du å gjøre det beste for kunden der og da» (1)*

Informantene nevner begge her at ulike verktøy er noe topplederen på forhånd bør gi sine medarbeidere, for å bistå verdileveransen selv om de ikke fysisk er tilstede selv. Verktøyene skal hjelpe de ansatte med å vite hva som gjør gjestene fornøyd, hvilke regler de skal forholde seg til, og generelt gjøre de ansatte trygge på seg selv slik at de er i stand til å ta gode beslutninger som gagnar både gjestene og bedriften. Vi antar at disse verktøyene er god opplæring og trening, støtte fra ledelsen, samt retningslinjer og prosedyrer, som er to av komponentene til Hallowell m.fl. (1996).

## Myndighet

*«De beste beslutningene er tatt så nære problemene som mulig. Altså, de ansatte må ha myndighet til å fatte beslutning» (2)*

*«Du kan si det absolutt viktigste vi kan gjøre er å sørge for at det er et klima for at beslutningen kan tas så nær kunden som mulig» (1)*

I følge Heskett m.fl. (2008) er evne og autoritet til å levere gode resultater til kundene en faktor som gjør ansatte fornøyde. Gode resultater til kundene kan i betydning overføres til verdi, og i følge Heskett m.fl. (2008) er verdi det kundene sitter igjen med etter de totale kostnadene forbundet med kjøpet er trukket fra. Totale kostnader er ikke kun knyttet til økonomiske kostnader, men også immaterielle kostnader, som for eksempel tid. Både Informant 1 og 2 er klare i sin tale på at det å gi de ansatte myndighet til å ta beslutninger selv er viktig. Beslutninger som blir tatt direkte og øyeblikkelig sparer både medarbeideren og kunden for tid, kontra hvis medarbeideren er nødt til å hente lederen som til slutt skal ta beslutningen. Når ansatte har blitt gitt tillit og autoritet til å ta beslutninger, blir de mer fornøyde. I tillegg tilfører produktive ansatte kundene mer verdi (Heskett m.fl. 2008). Det å spare tiden det tar å hente lederen gjør de ansatte også mer produktive, og gir enda mer verdi til kundene.

## Oppsummering

Basert på funnene i analysen over kan vi overordnet konkludere at en topplerer i aller høyeste grad må fokusere på medarbeidertilfredshet for å utøve effektiv ledelse. Medarbeidere er den viktigste ressursen en topplerer har for å skape gode resultater, gjennom kundertilfredshet og kundelojalitet, og det er derfor helt avgjørende at de blir tatt vare på og trives på arbeidsplassen. Medarbeidertilfredsheten på high-end hoteller er lavere enn på kjedehoteller, nettopp fordi de ansatte har et mer krevende kundesegment å tilfredsstille. Derfor blir det ekstra viktig for en topplerer på high-end hoteller å fokusere på å forbedre tilfredsheten hos medarbeiderne.

Faktorer som kan bidra til å øke medarbeidertilfredsheten er i første omgang undersøkelser som kartlegger trivselen hos de ansatte. Videre er god opplæring, retningslinjer, myndighet, måltransparens og utstyr ulike elementer i arbeidsforholdet som må tilrettelegges og arbeides med, slik at de ansatte føler trygghet og mestring i arbeidshverdagen.

Tilfredse medarbeidere - som er lojale og produktive - tilfører kunden verdi, som videre fører til tilfredse og lojale kunder, og som til slutt skaper et tilfredsstillende resultat for bedriften. Dette er kjedereaksjonen Service Profit Chain-modellen representerer, og vi har, basert på våre funn, grunnlag for å mene at toppledere som tar modellen på alvor og forstår viktigheten omkring denne, har gode forutsetninger for å utøve effektiv ledelse.

## 4.2 Analyse Femfaktorteorien

### **Personlighet**

Alle informantene i dybdeintervjuene uttaler at personlighet har noe å si for å lykkes som leder og kunne utøve effektiv ledelse. Når vi stilte spørsmål om de ulike personlighetstrekkene, ga informantene nyanserte svar og et inntrykk av hva som var mest vektlagt på sine high-end hotell. Nyansene og hvilke personlighetstrekk som vektlegges vil bli presentert videre. Angående om personlighet har noe å si for å lykkes som leder kommer det svært tydelig fram i informant 4 sitt svar:

*«Jeg tror personlighet har en stor sammenheng med god ledelse» (4)*

Ut i fra dette og de andre informantenes svar kan vi se for oss at det vil være en utfordring for en person å være en god toppleder på norske high-end hotell hvis det ikke finnes de mest grunnleggende personlighetstrekkene hos en person. Et annet interessant perspektiv som omhandler alle de ulike personlighetstrekkene ble presentert av informant 1:

*«Karismatiske ledere, introverte ledere, ekstroverte ledere, og ledere som står sent opp om morgenen og tidlig opp morgenen, har jeg lært meg gjennom mange år at man skal være veldig forsiktig med å si at den personen ikke kan lede, eller den personen, det personlighetstrekket passer ikke til ledere» (1)*

Dette basert på mange års erfaring fra bransjen og at informanten har opplevd ulike ledere som gode ledere, selv om de avviker fra de personlighetstrekkene som er presentert som de beste for en toppleder. Grunnen til at dette kan være interessant er at ut i fra teorien om femfaktormodellen får man presentert at det er gitte personlighetstrekk som må være tilstede for å kunne utøve god ledelse. Dette avkrefter derimot informant 1 og styrker noe av kritikken til femfaktorteorien.

### **Ekstroversjon**

Denne dimensjonen ga oss svært mange nyanser i forhold til hvor viktig de ulike informantene mente dette personlighetstrekket var. Et interessant perspektiv som kommer frem er at det virker som det er stor enighet om at ekstroversjon kan tilegnes hvis ikke det er et grunnleggende trekk i personligheten som foreligger fra før. Informant 3 legger frem et eksempel om at ekstroversjon er noe som kan læres over tid, og baserer dette på trygghet. Hvis du er trygg i arbeidet, har oversikt over regler og retningslinjer vil det bli enklere å kunne opptre ekstrovert fordi du får en følelse av mestring og man har innsikt i hva man snakker om.

Likevel beskriver flere av informantene det som vanskelig å bli en effektiv toppleder på de utvalgte high-end hotellene om man har en sterk grad av introversjon, fordi det handler om tilfredshet i arbeidet som skal gjøres.

*«Men du kan ikke være for introvert heller. Du kan ikke være en person som må sitte alene for å løse oppgaver. Du må få energi av å løse oppgaver sammen med andre. Så det er en nyanse i grått, istedenfor svart eller hvitt.» (2)*

Informant 2 legger her et grunnlag for at ekstroversjon er et nyansert trekk, og det vil bli vanskelig for en introvert person å tilrettelegge for en god arbeidskultur om ikke engasjementet overfor mennesker ligger til grunn. Noen av de viktigste kjennetegnene ved en ekstrovert person er at de er sosiale, vennlige og optimistiske (Einarsen og Skogstad 2011, 47). Da kan vi anta at fordi hotellbransjen er avhengig av mennesker, både ansatte, kunder og samarbeidspartnere, vil det bli en utfordring med effektiv ledelse om disse trekkene ikke ligger til grunn. Du må bli engasjert av mennesker og evne å jobbe i grupper. Vi tror at uten dette som grunnlag, vil det være umulig å gjøre en god jobb som en toppleder fordi man ikke

vil kunne legge grunnlag for god arbeidskultur med sine ansatte, som igjen fører til fornøyde kunder.

Et annet funn ved dette personlighetstrekket som flere av informantene nevner er at hvis man ikke har en sterk grad av ekstroversjon kan dette komplimenteres med en assisterende direktør, nestkommanderende eller en høyre hånd som i stor grad innehar dette trekket.

*«Hvis man ikke er utadvendt og ekstrovert, så kan det jo hende at man er ansatt og er introvert, så er det da viktig å ha en god nummer to, som da dekker over den andre svakheten». (4)*

I dette sitatet fra informant 4 kommer det frem at man kan være mer reservert og oppgaveorientert som er noen av trekkene man innehar om man skårer lavt på ekstroversjon (Einarsen og Skogstad 2011, 47), hvis man har mulighet til å ansette en som innehar stor grad av ekstroversjon. En utfordring med denne løsningen er at det i mange tilfeller kan virke som den som er ekstrovert er den som også har kontroll og innehar topplederstillingen. Fordi gode toppledere ofte har høy selvtilitt som kommer frem i dette trekket (Jacobsen og Thorsvik 2013, 427). De ansatte vil også kunne bygge en sterkere relasjon til den ekstroverte lederen enn til den lederen som er introvert, noe som kan virke misvisende når det skal tas avgjørelser og gjennomføres endringer.

### **Nevrotisisme**

Nevrotisisme er et av de personlighetstrekkene det var mest enighet om blant informantene. Dette trekket beskriver i hvilken grad man opplever negative følelser og i hvilken grad man viser disse følelsene (Einarsen og Skogstad 2011, 48). Med bakgrunn i dette var alle informantene klare på at gode toppledere er følelsesmessige stabile og at de i liten grad viser nevrotiske følelser i sitt arbeid.

*«Det er lurt å vise følelser, men samtidig så tror jeg at du skal unngå å vise de mest nevrotiske følelsene. Fordi det kan fort spre negativ energi. En skal være veldig tydelig på hvilket kroppsspråk. Så jeg vil jo si at det å holde roen er vel kanskje det viktigste uansett om du blir stresset. For stress smitter lett over på andre igjen.» (3)*

I intervjuet med informant 3 fremheves det en viktig grunn til hvorfor det er viktig å være følelsesmessig stabil og være tydelig på sitt kroppsspråk. Sinnsstemninger smitter lett over på de menneskene du omgås med, og stress er en følelse som overføres spesielt raskt. High-end hotellene er preget av gjester med høye krav til produktet, dette kan føre til mange situasjoner som preges av stress. Det blir derfor svært viktig at topledere viser ro og er tydelig på dette. I et tilfelle hvor en gjest klager som kan oppleves stressende for de ansatte er det svært uheldig om en topleder sprer negativ energi ved å vise de nevrotiske følelsene, i stedet for å være selvsikker og ha kontroll.

Videre kommer informant 4 med en nyanse, men påpeker viktigheten av å ikke la stress, som er en av de vanligste nevrotiske følelsene, ta overhånd.

*«Jeg tror det henger sammen med kunnskap og erfaring. Jeg skjønner selvfølgelig at man kan bli stresset av noe som er ukjent, men man må ikke bli hysterisk» (4)*

Som i flere av de andre personlighetstrekkene nevnes det at erfaring kan føre til endring i personlighetstrekk. Dette gjelder også nevrotisme. Hotellbransjen er en kompleks bedrift å ha ansvar for, spesielt high-end hotell fordi på disse hotellene forventer gjesten mer, fordi de er forespeilet et mer komplekst produkt på forhånd. Informant 4 påpeker at man over lengre tid vil kunne håndtere de nevrotiske følelsene i større grad, fordi man har mer kunnskap.

Informant 4 beskriver at det kan oppstå ukjente situasjoner hvor angst, stress og usikre følelser kan oppstå, selv hos en person som skårer lavt på nevrotisme. Da blir det viktigste å håndtere disse følelsene på en god måte, dette kan gjøres ved å tenke over hvordan man snakker, handler og bruker kroppsspråk.

Det er som nevnt stor enighet om at en topleder på et high-end hotell bør ha lav grad av nevrotisme i sine personlighetstrekk. Informant 2 trekker på en annen side frem et interessant poeng hvor nevrotisme nyanseres.

*«I vår bransje som topleder er jo ro den viktigste egenskapen. Du må ha en ro rundt deg for å kunne prestere høyt på dette nivået. Samtidig kan du ikke være for laidback. Du kan ikke ha den egenskapen hvor du er fjern fra alt som heter nervøsitet. Da tror jeg ikke du presterer. Så ja, du skal ha litt nerver, men du må ha må kjenne til egne*

*følelser. Så når du føler på stresset, må du gå litt saktere, prate mindre og lytte mer»*

(2)

Informant 2 trekker frem at som toppleder må man i stor grad prestere. Derfor vil det fortsatt være viktig å føle litt på de nevrotiske følelsene, så lenge de er under kontroll. I situasjoner man ønsker å gjøre et godt inntrykk eller levere gode resultater vil man ofte føle press.

Informant 2 viser til at det vil være viktig å inneha denne følelsen, og ikke være for komfortabel i en situasjon. Hvis man blir komfortabel vil man kunne fremstå som lat eller få en følelse av at det ikke er viktig.

Her kommer det også frem at det er viktig å ha kontroll på de nevrotiske følelsene, og informanten nevner også ulike verktøy som kan benyttes i en situasjon hvor man føler på for eksempel stress. Da bør man gå saktere, prate mindre og lytte mer. Alle disse faktorene kan være med på å fremstå som mindre stresset enn det man føler på, noe som kan vise selvsikkerhet og at man innehar kontroll over situasjonen.

### **Åpenhet**

Hotellbransjen leverer et produkt som konsumeres i samme øyeblikk som det leveres, i tillegg til at det leveres av ulike ansatte. Derfor bærer bransjen preg av stadige endringer og nye situasjoner og utfordringer. For å kunne gjennomføre oppgavene og den kompleksiteten et high-end hotell innehar gir alle informantene uttrykk om at personlighetstrekket åpenhet er viktig. Personer som skårer høyt på trekket åpenhet er blant annet kreative og nysgjerrige (Einarsen og Skogstad 2011, 47-48). Åpenhet er den personlighetsdimensjonen det var klart størst enighet om hos våre informanter, dette er helt nødvendig for god toppledelse på et high-end hotell.

*«Åpenhet er jo særdeles viktig. Det er av på en måte en av hovedelementene i god ledelse, så det sier jeg er svært viktig» (3)*

*«Det er helt avgjørende. Åpenhet dykker alltid frem som det mest avgjørende» (2)*

I sitatene fra informant 3 og 2 bekrefter legger de frem viktigheten av høy grad av personlighetsdimensjonen åpenhet. En annen av informantene våre presiserer at en leder som har lav grad av åpenhet, som er lukket og ikke tilegner seg ny informasjon har dårlig sjans til

å inneha en topplederstilling. Vi tror at dette er fordi topplederen i mindre grad vil trives med kompleksiteten i hotellbransjen.

Et interessant funn ved denne dimensjonen er at ingen av informantene påpeker at dette er noe som kan læres over tid, og alle nevner høy grad av åpenhet som det viktigste trekket. En av grunnene til at åpenhet blir vektlagt i stor grad for en toppleder på et high-end hotell trekker informant 1 frem i sitt dybdeintervju.

*«Vår bransje bør ha ledere som er mer nysgjerrig, som er mer åpen for forandring og som tar innover seg at, det språket som folk snakker som er halvparten din alder det er annerledes enn det du selv snakker» (1)*

Det er mange unge mennesker som er ansatt på hotell, fordi det er en bransje som krever et høyt aktivitet- og energinivå, noe unge mennesker i stor grad innehar. Informanten påpeker viktigheten ved å være åpen for kommunikasjon med gruppen med yngre mennesker. Uten denne åpenheten vil det ikke ligge til grunn for god kommunikasjon med alle sine ansatte, som kan føre til dårlig effektivitet og resultater for high-end hotellet.

### **Planmessighet**

Sammen med åpenhet er planmessighet et av trekkene informantene i størst grad trekker frem hos toppledere som utøver effektiv ledelse. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er gode ledere pliktoppfyllende, grundige og opptatt av å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Dette bekrefter alle våre informanter, trekker frem at planmessighet er av dimensjonene som utpeker seg som viktig å skåre høyt på.

*«Ja, det er veldig viktig med planmessighet, og det handler veldig mye om dette med forutsigbarhet. Det er en undervurdert egenskap å være opptatt av langsiktighet, for langsiktighet gir folk ro når de skal jobbe med ting og det gir trygghet» (1)*

Informant 1 er tydelig i dette sitatet på at toppledere må inneha høy grad av planmessighet for å skape forutsigbarhet på arbeidsplassen. Forutsigbarheten vil føre til at de ansatte har oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, og dette vil føre til at de blir trygge i sitt arbeid.



I et annet utsagn trekker informant 2 frem viktigheten av planmessighet for å ha ryddige prosesser i arbeidet, hvis ikke personlighetstrekket planmessighet er tilstede vil det oppleves som kaotisk både for topplederen selv, og for de som skal jobbe med topplederen.

*«Du må ha en enorm disiplin på deg selv og følge opp på ting som er viktig. Du må ha begge de to egenskapene der, om du skal være en ordentlig toppleder. Du må ha en sinnssyk disiplin og være åpen for nye ting. Og du må kunne jobbe i kaos, men du må ha en slags orden i kaoset» (2)*

Hotellbransjen er i stor grad preget av uforutsette og stressende situasjoner, så en toppleder må kunne arbeide med dette, men likevel kunne ha kontroll selv om det dukker opp nye arbeidsoppgaver. Informanten påpeker også viktigheten ved å kunne ha kontroll på eget arbeid, parallelt med at man har kontroll over arbeidsprosesser sine ansatte har. Vi tror at dette må ligge til grunn, for selv om de ansatte har fått tildelt arbeidsoppgaver er det topplederen sitt ansvar at de blir gjennomført på en god måte.

En annen grunn til at planmessighet er viktig poengterer informant 1:

*«Vi får av og til inn ledere som ikke håndterer planlegging. Og det som skjer, det er at de beste som de har rundt seg de slutter, for de orker ikke». (1)*

Gode ansatte og mellomledere er viktig for at en toppleder skal kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver på en god måte, i tillegg til at bedriftens mål blir oppnådd. Informant 1 legger mangel på planmessighet til grunn for at gode ansatte slutter. Dette vil bli utfordrende for en toppleder, fordi det krever en ny ansettelsesprosess, opplæring og innføring i bedriften, og det er ingen hemmelighet at nyansettelser er kostbart. Derfor er det viktig for en toppleder å beholde sine beste ansatte som informant 1 poengterer.

### **Omgjengelighet**

Omgjengelighet var et av personlighetstrekkene informantene våre tydelige på å understreke viktigheten av for å kunne være en effektiv leder. Dette personlighetstrekket kjennetegnes ved at de som skårer høyt er blant annet empatiske, hjelpsomme og hensynsfulle (Martinsen 2005, 186). Noe som er sentralt i hotellbransjen, fordi et hotell ikke kan drives av en person, men er avhengig av at de ulike avdelingene jobber tett sammen.

*«Evnene til å sette seg inn i andres rolle, det er viktig». (4)*

*«Om du skal være en god leder, så må du se temaet ditt som flokken din. Empati handler om at har du ansvar for flokken, så må du sørge for at den fungerer. Og gi alle verktøy og muligheter for at den skal fungere og prestere best mulig. Men har du får mye empati, da er du sykepleier, men du kan ikke være iskald. Du må kunne sette deg inn i utfordringene til dine kollegaer. Og i vår bransje, så gjelder jo det også å kunne sette seg inn i gjestenes ståsted. Og du må være overbevist om at når folk har det bra, så presterer de bedre og har det bedre» (2)*

I sitatene fra informant 4 og 2 påpekes viktigheten ved å kunne sette seg inn i noen andres rolle. Spesielt som toppleder på et high-end hotell er dette viktig. Hvis en av avdelingene på hotellet har en utfordring vil det være avgjørende at topplederen setter seg inn i denne situasjonen og bistår med sin kunnskap. Informant 2 påpeker i samme sitat at det alltid vil være en toppleder sitt ansvar at sine ansatte fungerer. Dette vil være alt fra å ta ansvar for at utstyret som brukes er oppdatert, til at lønn blir utbetalt og at det ligger til rette for utviklingsmuligheter. Dette vil gjøre at de ansatte føler trygghet og tillit til arbeidsplassen, som videre fører til at de gjennomfører oppgavene sine på en god måte.

I tillegg til at en toppleder må kunne sette seg inn i de ansattes rolle vektlegger informanten at det vil være viktig å sette seg inn i kunden sitt ståsted. Dette vil være viktig for å skape kundelojalitet og få kunden tilbake til hotellet samtidig som kundens forventninger til produktet oppfylles.

En av informantene påpeker også at en utvikling i samfunnet er en av grunnene til at høy grad av omgjengelighet er viktig for en toppleder på et high-end hotell.

*«Omgjengelighet er veldig viktig. Spesielt har det blitt viktigere de siste årene, fordi jeg merker at folk er, jeg vil ikke si at de er nærtagende, men folk er mer emosjonelle enn før. Folk trenger å bli sett, og det er kanskje en situasjon eller en konsekvens av det samfunnet vi lever i dag» (3)*

Samfunnet utvikler seg stadig, og i dagens samfunn er selvrealisering svært viktig for mange. I tillegg til at det er mer akseptert å ytre sine meninger, samtidig som det å vise følelser har blitt mer vanlig på en arbeidsplass enn det har vært tidligere. Dette bekrefter informant 3, og følge Martinsen (2005) handler omgjengelighet om at en som skårer høyt på denne dimensjonen vil i større grad støtte og hjelpe andre fremfor å tenke på egne behov.

Informant 2 beskriver noe som kan være en utfordring ved å inneha for stor grad av omgjengelighet:

*«Om du har mye empati og har mange gode egenskaper sammen med andre, så kan du fort bli et ja- menneske. Ja-mennesker jo egentlig bra, men da kommer neste steg om at man må holde det man lover. Altså du kan ikke si ja til mer enn du klarer å gjøre eller klarer å levere eller lover» (2)*

I dette sitatet legger informanten vekt på viktigheten av tillit og gjennomførelse av arbeidsoppgaver. Ut i fra alle informantenes svar så er det enighet om at omgjengelighet er nødvendig hos en toppleder på et high-end hotell. Hvis det ligger til grunn for stor grad av omgjengelighet kan dette føre til at det går ut over tilliten til de ansatte på arbeidsplassen. Grunnen til dette er at om en toppleder sier ja til mange oppgaver på en gang vil det i noen situasjoner være vanskelig eller til og med umulig å gjennomføre alt. Da vil det være bedre å delegere bort ansvaret til noen som har ledig arbeidskapasitet.

En annen nyanse innenfor personlighetstrekket omgjengelighet blir eksemplifisert av informant 4. Informanten legger frem viktigheten av empati som en toppleder har om de innehar høy skår av omgjengelighet, men påpeker at samtidig at det er viktig å kunne være litt upopulær. Det kommer frem at en toppleder må kunne ta de tøffe avgjørelsene om det er nødvendig, og ikke være veldig følelsesladet i disse situasjonene. En toppleders jobb vil det i mange situasjoner være nødvendig å ta en avgjørelse som er den riktige i forhold til hvilken retning bedriften skal opp mot målene som er satt. Hvis topplederen har for høy grad av omgjengelighet, vil det være vanskelig å legge alle følelser vekk, og kunne ta avgjørelser som kan gå på bekostning av de ansatte.

## Oppsummering femfaktorteori

I analysen av femfaktorteorien har vi identifisert ulike sentrale funn til hvilke personlighetstrekk en toppleder på et high-end hotell bør inneha for å utøve effektiv ledelse. Basert på erfaring gir alle våre informanter gir nyanserte svar innenfor hvilke trekk en toppleder bør inneha. Under personlighet som en generalitet vil det være utfordrende å drive effektiv ledelse hvis de grunnleggende trekkene ikke ligger til grunn. Det bør finnes en forsiktighet med å forhåndsdomme toppledere kun ut i fra trekkene i teorien, fordi toppledelse utøves på ulike områder og krever nyanser innenfor personlighet.

En toppleder som ønsker ledereffektivitet på et high-end hotell må inneha høy skår av ekstroversjon. Ledelsesoppdraget kan bli utfordrende uten høy grad av dette trekket, grunnet at hotellbransjen er avhengig av sine ansatte, kunder og samarbeidspartnere. I tillegg vil det bli utfordrende fordi uten ekstroversjon vil topplederen ikke føle tilfredshet i arbeidet. Dette trekket kan tilegnes over tid, i samsvar med større trygghet til arbeidet.

En lav skår av nevrotisisme er nødvendig for at en toppleder skal kunne utøve ledereffektivitet, fordi de må være følelsesmessig stabile og ikke vise følelser som stress og angst. På high-end hotell vil en toppleder havne i mange situasjoner som preges av stress, dette vil smitte lett over på mennesker rundt topplederen hvis lederen ikke evner å takle de nevrotiske følelsene.

Omgjengelighet bør en toppleder skåre høyt på, fordi det er avgjørende at topplederen kan sette seg inn både kunden og de ansattes rolle og ha empati for situasjonen, for å kunne utøve effektiv ledelse. En nyanse ved dette personlighetstrekket er at en toppleder må evne å ta tøffe beslutninger, som kan gå på bekostning av menneskene rundt seg, om det er det beste for bedriften.

Topplederen må ha høy skår av planmessighet for å utøve effektiv ledelse. Sammen med åpenhet er dette trukket frem som det viktigste personlighetstrekket. Planmessighet er viktig for å skape forutsigbarhet på et high-end hotell. Åpenhet er den dimensjonen som er viktigst for å drive effektiv ledelse, og derfor må en toppleder inneha en høy skår av åpenhet. Dette personlighetstrekket er noe som ikke kan tilegnes gjennom erfaring eller kunnskap.

En toppleder på et high-end hotell må inneha alle personlighetstrekkene, men det varierer om topplederen må skåre lavt eller høyt innenfor dimensjonene for å kunne utøve effektiv ledelse.

### 4.3 Analyse lederatferd

Med Ohio-undersøkelsen som utgangspunkt ønsket vi å undersøke informantenes syn på det å være en relasjonsorientert leder. Det å være relasjonsorientert innebærer i følge Martinsen (2009) å ha en atferd som inkluderer, støtter og utvikler sine medarbeidere. På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke om informantene vektlegger en toppleders fokus og evne til å bygge relasjoner med sine ansatte. Informant 2 sier:

*«Helt klart, å bygge relasjoner er veldig viktig. I hotellbransjen er det helt avgjørende. Medarbeiderne er den viktigste ressursen en leder har. Å skape relasjon til sine medarbeidere er det viktigste en leder gjør».* (2)

Informant 2 understreker at det å bygge relasjoner er for en toppleder viktig med bakgrunn i at hotellbransjen er avhengig av sine ansatte for å levere gode resultater. Hotellbransjen skiller seg fra andre bransjer fordi den er svært kompleks og sammensatt av mange prosesser. Det er de ansatte som leverer produktet til kunden og skaper verdi. For å kunne påvirke verdiskapningen og leveransen av produktet vil det være viktig å fokusere på relasjonsorientert ledelse, fordi de ansatte bør ha et bevisst forhold til kundens forventninger.

En annen informant forteller oss at uten evne til å skape langvarige relasjoner vil lederoppdraget til topplederen bli vanskelig. For å få de ansatte til å yte sitt beste, må toppleder skape gjensidig tillit med de ansatte. Uten tillit som grunnlag for en relasjon vil det føre til at de ansatte ikke føler at de blir sett og hørt. En ansatt opp opplever tillit til sin leder vil i større grad være motivert til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på en god måte. Hvis ikke de ansatte er motiverte vil det bli utfordrende for topplederen å gjennomføre sine arbeidsoppgaver og leder oppdraget vil bli vanskelig. Dette gjelder spesielt i uforutsette situasjoner som kan oppstå. Da vil topplederen på et high-end hotell være avhengig av å stole på sine ansatte for å ikke sitte med alle utfordringene selv.

Da vi spurte informantene om deres syn på en god leder, var vi interessert i å finne ut om det var en av retningene som utpekte seg. To av informantene sier:

*«Som toppleder må man sørge for at alle føle seg rettferdig behandlet, at man får støtte og hjelp og at man er i trygge hender» (2)*

*«Du kan begynne med noe så enkelt som å se folk skikkelig. Det vil si at du ser folk i øynene når du snakker med dem, og at du lytter ordentlig når de har noe å fortelle deg» (1)*

En annen informant sier at en god leder er en som viser omsorg og tar vare på de ansatte. Videre trakk informantene frem viktigheten av at toppleder har evne til å støtte og imøtekomme medarbeiderne sine, hvor tillit og empati er sentrale stikkord. I tillegg til dette nevnes det at en god leder motiverer sine ansatte og legger til rette for et godt samarbeid. Vi så at dette har klare likhetstrekk ved det forskerne omtaler som relasjonsorientert lederatferd.

Vi stilte informantene spørsmål om de anså det som viktig at lederen var synlig og tilstede på hotellet da dette er et sentralt aspekt ved relasjonsorientert ledelse. Samtlige av våre informanter anser dette som et viktig atferdstrekk. To av informantene utdyper følgende:

*«Som hovedregel så prøver jeg å være så mye som mulig ute på hotellene for å kjenne på pulsen. Og når jeg gjør det så treffer jeg både gjester og medarbeidere. Jeg har egentlig ikke noe særlig tro på fjernstyring av hotelldrift» (4)*

*«Min rolle er å være synlig. Jeg har utgangspunktet ikke noe kontor. Jeg er i front med ansatte og blant gjester omtrent hele dagen» (2)*

Videre sier den samme informant at toppledere som liker å være en del av de ansatte og tett på alle, og at dette er et av de viktigste atferdstrekkene en toppleder kan ha. Det vil både være med på bygge tettere bånd mellom leder og hotellets medarbeidere. Samtidig så vil lederen kunne skape relasjoner med gjestene. Dette forsterker antagelsen om at en relasjonsorientert atferd er avgjørende for en toppleder.

Videre ville vi undersøke i hvilken grad en toppleder bør fokusere på regler og hvilke resultater som forventes. Informant 2 sier følgende:

*«Så lenge vi er enige om verdiene, reglene og rammene rundt dette og forholdet oss til det så er jeg verdens raueste. Men jeg har nulltoleranse å avvike fra det vi er enige om. Jeg kan oppfattes som meget jovial og raus, så lenge vi ikke fraviker det vi er enige om» (2)*

Det informantene sier ovenfor indikerer at en toppleder bør ha fokus på at regler og retningslinjer følges. Dette kan trekkes opp mot noen av Yukl (2009) sine kjennetegn på en oppgaveorientert leder. Blant annet det å ha et sterkt fokus på regler, samt å fokusere og klargjøre hvilke resultater som forventes av sine medarbeidere (Yukl 2009, 70). Et av spørsmålene våre var hvordan en toppleder ville du aldri ansatt. Informant 3 svarer følgende:

*«Det er i alle fall feil å ansette en toppleder som har veldig sånn diktatorisk tilnærming, altså, en toppleder som kommanderer på en militær måte i reiselivet vil aldri fungere. Så du kan si at en ovenfra og ned holdning, arroganse, være på en måte diktator som leder og bestemme alt selv, det blir feil» (3)*

Utsagnet viser flere likhetstrekk ved en leder med en oppgaveorientert atferd. Det informantene trekker frem viser negative sider ved det å ha en sterk oppgaveorientert lederatferd. Blant annet det å ha en ovenfra og ned styring hvor leder utelukkende bestemmer. En viktig del av det å ha en topplederjobb er å fatte beslutninger. Hvordan og hvem som tar avgjørelser i en organisasjon varierer i stor grad og kan ofte trekkes parallellt mot en leders atferd. Et sentralt atferdstrekk som skiller relasjonsorienterte og oppgaveorienterte som ledere er i hvilken grad lederen gir de ansatte myndighet til å ta beslutninger (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433). På bakgrunn av dette, ønsket vi å undersøke i hvilken grad det er viktig at toppleder tar hensyn til ansattes meninger når beslutninger skal tas. En av informantene utdyper:

*«Jeg tror det med inkludering da, at en leder som inkluderer medarbeiderne i både diskusjoner og i en del beslutninger, vil i større grad få den på en måte effekten som en relasjonsbygger. Da blir det igjen tydelighet, det blir på en måte ærlighet, det blir tillit» (3)*

*«La de som er nærmest utfordringen ta beslutningen, og vær en supporter og backe det. Du skal ikke måte vise at du bestemmer. Jeg tror at hvis du har den følelsen at du må vise at det er du som bestemmer, så er du ikke en leder da er du en sjef. Og da kommer du ikke langt». (2)*

Videre forteller informant 2 at det er mange toppledere som tror at de må ta alle beslutningene selv, og stiller så spørsmålet: "Men hva er vitsen hvis det ikke er behov?" Videre trekkes det frem at en leder bør gi de som er nærmest utfordringen myndighet til å fatte beslutninger, og støtte de beslutningene som er tatt. Det vil være med på å bygge tillit, samtidig som lederen viser at han eller hun stoler på sine medarbeidere. Slik vi tolker flere av informantenes utsagn er at en toppleder ikke trenger å ta alle beslutninger og bestemme alt, men bare ta del i de beslutningene som er nødvendige. Samtidig vil vi understreke at det i noen tilfeller vil kreves at topplederen som være den som tar det siste ordet. Som leder har du et overordnet ansvar, og hvis vil det kunne skape usikkerhet blant medarbeiderne.

### **Fokus på resultat**

Noen av kjennetegnene på å ha en oppgaveorientert lederatferd, er i følge Yukl (2009) å fokusere og klargjøre hvilke resultater som forventes (Yukl 2009, 90). Dette dreier seg hovedsakelig seg om hotellets økonomiske resultat, men kan også dreie seg om andre målsettinger. Vi ønsket derfor å undersøke informantenes syn på om det var viktig å være en resultatfokusert toppleder. to av informantene sier følgende:

*«En toppleder må også ha fokus på resultat. Så man må ha den "terger- følelsen" litt, hvis man skal prestere på et høyt nivå, man kan ikke være bedagelig og laid-back når man skal prestere på et så høyt nivå som vi gjør her. Det er ikke mulig» (2)*

*«De fleste blir jo målt på resultater da, også er det mange måter å måle resultater på. Men, jeg tror nok at det å ha fokus på resultater som leder det er en nødvendighet i dag altså. Fordi at kravene er så store når det gjelder økonomi og lønnsomhet for de fleste» (3)*



Dette utsagnet viser at som toppleder på hotell er et overordnet ansvar å sikre et godt økonomisk resultat. Det stilles høye krav fra eiere og samarbeidspartnere, og dermed fokus på resultat og evnen til å innfri dette et trekk våre informanter omtaler som helt avgjørende ved en ansettelse av en toppleder. En toppleder trenger en viss resultatorientert atferd som bidrar til å ha nødvendig fokus på å nå de målsettingene hotellet har satt seg (Iversen 2016, 20).

### **Karisma og transformasjonsledelse**

I teorikapittelet trekker vi paralleller mellom det å ha en relasjonsorientert atferd og elementene ved transformasjonsledelse. Blant annet omtales transformasjonsledelse av Martinsen (2009) som leders evne til å inspirere medarbeidere slik at de jobber ut i fra det som er bedriftens beste og ikke bare tenker på egne behov. En av flere viktige dimensjoner innenfor transformasjonsledelse er karisma. Det som kjennetegner en karismatisk leder er blant annet at de har høy selvtillit, virker overbevisende når de snakker, de har innflytelse på holdninger og atferd til sine medarbeidere, og føler på et behov for makt (Martinsen 2009, 138). På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke om informantene mente karisma var et atferdstrekk en toppleder bør inneha.

Informant 3 påpeker viktigheten ved en karismatisk toppleder:

*«Jeg tror det er viktig for en bedrift som ønsker økonomisk suksess eller ønsker gode resultater, å ha en karismatisk toppleder. Men, det er ikke alene godt nok å bare ha god karisma eller stor grad av karisma» (3)*

Informanten argumenterer for karismatiske toppledere, med bakgrunn i å oppnå gode resultater. Gode resultater er svært viktig på high-end hotell fordi de er avhengige av et godt produkt som leveres til kunden, for å opprettholde forventningene som ligger til grunn. Vi tror at en karismatisk toppleder kan påvirke dette gjennom sine ansatte, med motivasjon, engasjement og målrettet fokus. Grunnen til dette er at det er medarbeiderne som leverer produktet til kunden, og det er i møtet mellom ansatte og kunder hvor forventningene blir innfridd eller ikke.

På den annen side sier informant 3 at det å være karismatisk ikke alene er godt nok for å oppnå gode resultater. Ut i fra dette forestiller vi oss at en toppleder på et high-end hotell må inneha andre egenskaper i tillegg til karisma for å oppnå de gode resultatene.

Informant 1 underbygger videre at karisma alene ikke fører til gode resultater. Basert på erfaring trekker informanten frem at den har opplevd flere rolige, reflekterte personer som ikke alltid står foran og er de mest karismatiske menneskene. Informanten påpeker at disse menneskene likevel har vist seg som gode toppledere, som igjen har levert gode resultater. Dette er en interessant nyanse fordi man ofte anser gode toppledere som svært utadvendte, selvsikre og karismatiske i sin lederatferd. I eksempelet til informant 1 avkreftes denne stereotypien.

Noe av kritikken rundt karismatisk ledelse handler om at svært karismatiske ledere kan være manipulerende og arbeidet de gjennomfører er kun rettet mot egne behov. Dette kan føre til at de får en negativ relasjon til sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 448).

*«Jeg anser det ikke viktig at en toppleder har karismatiske trekk. Jeg har hatt en leder som var ekstremt selvopptatt, og det er en dårlig egenskap. Det handlet mest om at han skulle på en måte fremstå så bra uansett. Som gjorde at det ble veldig kunstig og ikke ekte» (2)*

I dette sitatet bekrefter informant 2 kritikken rettet mot karisma som lederatferd. Basert på erfaring trekker informanten frem en svært selvopptatt leder. En leder som kun jobber ut i fra egne behov og ideer oppleves av de ansatte som kunstig, fordi det ikke ligger et ønske om å lykkes som en gruppe til grunn. Tidligere i analysen nevnes det viktigheten av en god relasjon til sine medarbeidere for å kunne utvikle gode kundeopplevelser. En leder som innehar for mye karisma i sin lederatferd vil ikke kunne opprette gode relasjoner til sine ansatte. Vi kan se for oss at for høy grad av karisma hos en toppleder vil føre til dårlige resultater for high-end hotellet.

### **Rollemodell**

Et av kjennetegnene på transformasjonsledelse er at lederen fungerer som en rollemodell, og er en høyt respektert person de ansatte ønsker å etterligne og identifisere seg med (Høst 2009, 79). Informant 1 sier:

*«Toppledere må være gode rollemodeller innenfor forskjellige deler av lederfaget».*  
(1)

I sitatet fra informant 1 nevnes det at det å være en rollemodell gjelder innenfor ulike deler av lederfaget. Ledelse er et komplekst begrep, og derfor vil det være viktig for en toppleder å være et forbilde i de ulike delene av ledelse. En toppleder på et high-end hotell vil ha ansvar for ulike avdelinger og nivåer av ledelse. Vi ser for oss at informanten mener at det vil være like viktig å være en god rollemodell for ledergrupper, eiere, mellomledere og førstelinjeansatte.

På et high-end hotell vil det stadig oppstå uforutsette situasjoner og utfordringer, og vi mener at det da blir svært viktig å være en god rollemodell. Et eksempel på dette kan være en konflikt mellom en førstelinjeansatt og en kunde. Hvis lederen opptrer på en måte som uroer den ansatte, vil den ansatte i større grad bli påvirket av dette fordi stress lett overføres til menneskene rundt deg. Derfor vil det være viktig at lederen opptrer som den selv ønsker at den ansatte skal løse konflikten, rolig, selvsikkert, lyttende og forståelsesfull.

### **Inspirerende motivasjon**

Blant informantene var det en enighet om at toppledere bør inneha atferdstrekket inspirerende motivasjon. Det er viktig for et high-end hotell at alle jobber mot samme mål og at de ansatte har troen på seg selv og føler en lojalitet til bedriften de jobber i, som blir et resultat av at lederen inspirerer de ansatte og fører de i riktig retning (Arnulf 2012, 67).

En av informantene uttaler:

*«En toppleder må inspirere og motivere sine medarbeidere, og hvis man ikke gjør det så tror jeg ikke man har jobb i vårt selskap over lang tid» (4)*

Her får vi et inntrykk av at man må evne å inspirere og motivere sine medarbeidere for å nå sine mål. Uten denne egenskapen kommer det frem i sitatet at man ikke har en fremtid i hotellbransjen. Vi tror dette er fordi man i hotellbransjen er avhengig av mennesker og mennesker er avhengige av å føle seg inspirerte for å levere gode resultater. En toppleder bør ha en energi og en driv som får med seg de ansatte. Når en leder er interessert og engasjert i sine oppgaver, vil også medarbeiderne bli inspirert.

Videre trekker informant 3 frem en interessant nyanse:

*«Hvis man mangler energi og entusiasme, og jeg får en følelse av manglende visjon og en retning på hvordan vedkommende har tenkt til å ta hotellbransjen videre ville jeg neppe ansatt personen til en toppstilling» (3)*

I dette sitatet får vi informert at mangel på dette atferdstrekket kan føre til at man ikke blir ansatt som toppleder, fordi det ikke ligger til grunn en tydelig visjon og klare mål, eller at disse ikke blir formidlet på en god måte. Vi ser derfor dette er fokusområder som må fremmes, både for å kunne drive med effektiv ledelse, men også å bli ansatt som toppleder i utgangspunktet.

### **Individuelle hensyn**

Individuell hensyntaken er et annet atferdstrekk ved transformasjonsledelse, og innebærer at lederen tar hensyn til individuelle behov ved hver enkelt medarbeider. Når lederen tar slike hensyn skaper dette tillit og trygghet for de ansatte, og det gjør at lederen tydeligere ser hva den enkelte medarbeideren trenger for å lykkes (Høst 2009, 79). Dette sier informant 1 om det å ta individuelle hensyn:

*«En toppleder bør ikke lede folk likt og man må prøve å være rettferdig. Si at det er fire personer foran meg som er ulike. Da trykker jeg jo på forskjellige knapper for å få de til å fungere best mulig sånn som jeg mener det skal gjøres. Som leder må du ta hensyn til at folk er forskjellige» (1)*

Informanten legger vekt på at det å være rettferdig samtidig som man ikke behandler folk likt er viktig. Et viktig moment informantens peker på er at det å ta individuelle hensyn gjør at de ansatte fungerer på best mulig måte. En annen informant trekker frem et eksempel for å belyse hvordan man tar individuelle hensyn i bransjen. Et hotell er satt sammen av mange ulike mennesker blant annet med ulik kulturell bakgrunn, kjønn og alder. Som toppleder må man derfor ta hensyn til disse ulikhetene, spesielt overfor unge mennesker som ikke har vært i arbeidslivet lenge. Det å for eksempel få en tøff beskjed kan være mer utfordrende å takle for en ung student enn en annen ansatt som har vært i arbeidslivet og bransjen i mange år. Derfor mener vi at som toppleder bør man ha evne til å ta individuelle hensyn, og formidle en slik beskjed basert på hvem man snakker med. Når det er snakk om mennesker med ulik kulturell

bakgrunn er man også nødt til å eksempelvis ta språklige hensyn, slik at alle forstår hva som blir formidlet.

## **Oppsummering**

Våre funn indikerer at en toppleder på et high-end hotell bør ha relasjonsorienterte atferdstrekk som å vise omsorg, skape tillit, evne til å støtte og imøtekomme medarbeiderne sine, motivere og legge til rette for samarbeid. Medarbeiderne er lederens viktigste ressurs, da det er medarbeiderne som leverer produktet til kunden og skaper verdi. Derfor er det viktig at en toppleder fokuserer på å bygge relasjoner for å levere et godt resultat og utøve effektiv ledelse. Som toppleder på et hotell har du et overordnet ansvar for å levere økonomiske resultater, og det stilles i tillegg høye krav fra eiere og samarbeidspartnere. På bakgrunn av dette er fokus på resultat og evnen til å innfri dette viktige atferdstrekk for å utøve effektiv ledelse.

Vi konkluderer derfor at de mest effektive topplederne både har fokus på relasjoner og på oppgaver som skal gjøres og resultater som skal nås.

En topplers karisma vil ikke være utslagsgivende for ledereffektivitet. Ut i fra dette forestiller vi oss at en toppleder på et high-end hotell må inneha andre egenskaper i tillegg til karisma for å oppnå de gode resultatene. Videre ønsker vi å trekke frem at en toppleder bør inneha noen av atferdstrekkene innenfor transformasjonsledelse. Ved å opptres som en god rollemodell, ha evne til å se hver enkelt medarbeider individuelt, samt oppnå mål gjennom samarbeid og fellesskap er et godt utgangspunkt for å oppnå effektivitet.

## 6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt hva som kreves av en toppleder for å utøve god ledelse på high-end hotell i Norge. Vi har benyttet oss av Service Profit Chain-modellen for å undersøke om toppledere må fokusere på medarbeidertilfredshet for å utøve effektiv ledelse. I femfaktorteorien har vi belyst området om toppledere må inneha spesielle personlighetstrekk for å være en effektiv leder. Til slutt har vi benyttet teori om lederatferdstrekk til å kunne identifisere om en toppleder bør være oppgave- eller relasjonsorientert for å kunne utøve ledereffektivitet.

I analysen om medarbeidertilfredshet sett opp mot ledereffektivitet mener vi at toppledere må fokusere på sine ansatte for å utøve effektiv ledelse. Grunnen til dette er at medarbeidere er den viktigste ressursen en toppleder har for å skape gode resultater. Fornøyde medarbeidere fører til fornøyde kunder som videre fører til kundelojalitet. Toppledere som forstår viktigheten av teorien har gode forutsetninger for å utøve effektiv ledelse.

Femfaktorteorien indentifiserer ulike funn innenfor personlighetstrekk som bør ligge til grunn for å utøve effektiv ledelse. For at en toppleder skal kunne utøve ledereffektivitet må det ligge til grunn en høy grad av ekstroversjon, lav grad av nevrotisme, høy grad av omgjengelighet og høy grad av planmessighet. Ved å inneha disse dimensjonene vil lederen kunne utøve effektiv ledelse.

Karisma innenfor atferdstrekk vil ikke være avgjørende for en leder som skal utøve effektiv ledelse. Topplederen må inneha noen av trekkene innenfor transformasjonsledelse som for eksempel å være en god rollemodell, evne å se de ansatte samt oppnå mål gjennom fellesskap. I analysen om lederatferd konkluderer vi med at de lederne som utøver ledereffektivitet både har fokus på relasjon og oppgaver.

Vi konkluderer med at alle teoriene beskriver ulike områder av lederoppdraget opp mot ledereffektivitet. For å utøve effektivt lederskap må man inneha ulike typer personlighetstrekk som legger rammer for atferd, i tillegg til å være fokusert på high-end hotellets medarbeidere. Ledelse er komplekst og en toppleder har mye ansvar og press, hvis det skal utøves ledelse på et high-end hotell. Som vi åpnet oppgaven med og har sett gjennom bruk av teorier og analyse, ligger det til grunn umenneskelige krav til en toppleder. Derfor vil vi avslutte denne studien med å si:

*Kjære toppleder, det er lov å bare være et menneske.*

## 7.0 Forslag til videre forskning

Gjennom denne oppgaven har vi fokusert på hva som kreves av en toppleder for å utøve effektiv ledelse på high-end hoteller. Våre informanter har kun bestått av mennesker som enten er med å ansette toppledere, eller har en form for tilknytning til dette. Videre ville det vært interessant å utvikle denne kvalitative undersøkelsen, og inkludert flere informanter etter COVID-19-problematikken omkring dette ikke er like utfordrende. Det ville da vært interessant og av vår anbefaling å kombinere flere dybdeintervjuer, samt inkludere fokusgrupper for å få enda bredere diskusjoner og dypere innsikt.

Med bakgrunn i denne kvalitative studien ønsker vi i tillegg å foreslå hvordan temaet videre kan forskes på med en kvantitativ tilnærming. Når man skal foreta kvantitativ forskning tar man ofte utgangspunkt i funn fra tidligere forskning for å utvikle og teste hypoteser. Dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode medfører at en ikke kan foreta en statistisk generalisering. Dog vil en kunne benytte funnene fra datainnsamlingen til utforming av spørsmål til en kvantitativ spørreundersøkelse. Videre finner vi det interessant å inkludere de ansattes oppfattelse og mening om toppledere og deres atferd og egenskaper, og de ansatte blir dermed de nye informantene i den kvantitative forskningen. Dette vil blant annet føre til at det er mulig å generalisere svarene, og dermed styrke validiteten og reliabiliteten.

## 8.0 Kilder

Andersen, Unn Conradi og Arne H. Krumsvik. 2017. "Intervju som metode." I *Metodebok for kreative fag*, redigert av Hans Erik Næss og Lene Pettersen, 76-86. Oslo: Universitetsforlaget

Andreassen, Tor W. og Line Lervik-Olsen. 2016. *Service og innovasjon*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse - verktøy og virkemidler*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Bouranta, Nancy, Leonidas Chitiris og John Paravantis. 2009. *The relationship between internal and external service quality*. Doktoravhandling. University of Piraeus, Hellas.

Butler, Timothy og James Waldroop. 1999. Job sculpting: *The art of retaining your best people*. Harvard Business School Working Knowledge. 21. desember 1999. Lesedato 5. april 2020:

<https://hbswk.hbs.edu/archive/job-sculpting-the-art-of-retaining-your-best-people>

Chun, Rosa og Gary Davies. 2009. *Employee Happiness isn't Enough to Satisfy Customers*. Harvard Business Review. April 2009. Lesedato 12. april 2020:

<https://hbr.org/2009/04/employee-happiness-isnt-enough-to-satisfy-customers>

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer*. 2. utgave. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.



Hayes, David K. og Allisha A. Miller. 2011. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. og Leonard A. Schlesinger. 2008. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review. Juli-August 2008. Lesedato: 4. april 2020:

<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Høst, Tor. 2009. *Ledelse: en helhetlig modell*. 2 utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Iversen, Ole. 2015. *Rekrutterings og intervjuteknikk*. Oslo: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2004. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag

— — —. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Martinsen, Øyvind Lund. 2005. *Lederskap - spiller det noen rolle?* Forskningsrapport. ISSN: 0803-2610. Handelshøyskolen BI, Oslo.

Martinsen, Øyvind Lund. 2009. *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Nodeland, Joachim. 2014. *En analyse av personlighetstrekk ved ledere i normal drift og ledere i omstillingsprosesser*. Masteravhandling. Universitetet i Agder, Kristiansand.

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: ledelse av menneskelige ressurser - målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Schein, Edgar. 1983. *Organisasjonspsykologi*. 1 utgave. Oslo: Forlaget Tanum-Norli

Söderlund, Magnus; oversatt av Gro Trude Gjestrud. 2004. *Den lojale kunden*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Psykologforeningen. 2018. "Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig?" Oppdatert 5. februar, 2018.

<https://www.psykologforeningen.no/publikum/anbefalinger-for-lederutvikling/hva-er-ledelse-og-hvorfor-er-ledelse-viktig?fbclid=IwAR0FR18E82AHP7bUWKVZvKTSu-iHtgaA-1e4vhx6g8F3ElhY0f9Jh002nSQ>

Yukl, Gary. 2009. *Leadership in organizations*. 7th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

#### ***Innledning:***

Presentasjon av oss selv og oppgaven

Hva skal intervjuet brukes til

Anonymitet

Lydopptak

Etiske hensyn

Er noe uklart?

#### ***Oppvarmingsspørsmål:***

Kan du fortelle litt om din bakgrunn?

Hvor gammel er du og hvor lenge har du jobbet i den stillingen du innehar nå?

Kan du fortelle litt om bedriften du jobber i?

Hvordan ser en arbeidsdag ut for deg?

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

#### ***Refleksjonsspørsmål***

##### Generelt om ledelse:

Hva innebærer god ledelse for deg? Har du eventuelt noen eksempler?

Er det noen ledere som har gjort spesielt inntrykk på deg, både positivt og negativt? I så fall, på hvilken måte?

Anser du noen klare forskjeller mellom en leder i andre bransjer og en leder i hotellbransjen?

Hva mener du er den viktigste oppgaven en leder har? Hvor bør hovedfokuset være?

##### Personlighetstrekk:

I hvilken grad tror du personlighet innvirker på det å være en god leder?

Hvilke personlighetstrekk kjennetegner de beste lederne? Har du et eksempel?

Ser dere noen likhetstrekk i personlighet mellom ulike toppledere dere har ansatt?

The Big Five er en kjent personlighetstest som kartlegger personlighetstrekk gjennom egenskaper, denne inkluderer åpenhet, planmessighet, ekstrovertsjon, medmenneskelighet og nevrotisisme. Hvordan vurderer dere de ulike personlighetstrekkene ved en ansettelse av en

toppleder?

Hvilke personlighetstrekk eller atferdstrekk skal en person ha for at du aldri ville ansette vedkommende?

Lederatferd:

Hvordan vektlegger dere topplerens evner til å bygge relasjoner?

Hvor viktig er det for dere å ansette en resultatfokusert toppler?

Bør en toppler fokusere på regler? og i så fall, i hvilken grad?

Hvordan kan en leder skape tillit til sine medarbeidere?

Anser du det som viktig at toppleren er autoritær? Hvis ja/nei, hvorfor?

Er det viktig at en toppler er flink til å vise omsorg og ta vare på sine ansatte?

Er det viktig å ansette en karismatisk toppler? Hvis ja/nei, hvorfor?

Bør en toppler fremstå som en rollemodell? i så fall på hvilken måte?

Ser du ofte en sammenheng mellom egenskapene en kandidat innehar og atferdstrekkene som vises?

Medarbeidertilfredshet:

Hva tenker du en toppler kan gjøre for å øke medarbeidernes tilfredshet og tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø?

Hvordan tror du en toppler kan påvirke verdiskapningen av tjenesten dere leverer?

Hvor mye tror du god ledelse av ansatte har å si for resultatet til organisasjonen?

I hvilken grad tror du det er en sammenheng mellom god ledelse av ansatte og kundelojalitet?

***Avrundings spørsmål***

Er det noe mer du vil legge til?

Er det greit at vi kontakter deg på mail om det kommer opp andre spørsmål i etterkant?

Vil du ha en kopi av det transkriberte intervjuet FØR oppgaven leveres?

Ønsker du et eksemplar av forskningen når forskningen er ferdig?

## Vedlegg 2

### **Mail til informanter**

Hei XXX,

Vi er tre jenter som studerer Hotelledelse på Høyskolen Kristiania, og er nå inne i tiden hvor vi skriver vår bacheloroppgave.

Etter mye planlegging og tilbakefall på grunn av situasjonen rundt COVID-19 er vi endelig klare til å gjennomføre intervjuene til vår oppgave.

Interessen vår for ledelse er stor og hva som kreves for å være en effektiv toppleder på et av Norges flotteste hotell, som til stadighet dukker opp på kåringer og lister verden over, er noe vi ville undersøke nærmere.

Problemstillingen vår er:

Hvilke lederegenskaper fremheves ved ansettelse av toppledere?

Så hvilke egenskaper bør man inneha om man ønsker en topplederstilling på for eksempel XXX.

Vi hadde satt stor pris på om du kunne ta deg tid til et intervju, helst over telefon eller videosamtale. Hvis dette skulle bli vanskelig har vi også mulighet til å sende spørsmålene per e-post.

Veilederen vår Henning Friberg har nevnt deg som noen vi burde snakke med for å få god innsikt i problemstillingen vår, så vi håper på positivt svar.

Ha en super dag, gleder oss til å høre fra deg!

Med vennlig hilsen

XXX