

6829

6914

BCR3103

Bachelor i hotelledelse

01.06.2021

Antall ord: 12 935

Bacheloroppgave i gruppe



Verdier i hotellbransjen

Høyskolen Kristiania

Våren 2021

*Denne besvarelsen er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefaling.*

Forord

Avhandlingen er en del av vår avsluttende bachelorutdanning innen Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania. Veien for å nå det endelige resultatet har vært en tidvis krevende, men likevel svært spennende og lærerik prosess som vi er veldig glad for at vi nå har gjennomført. Vi har tilegnet oss ny kunnskap og stiftet nye bekjenskaper i hotellnæringen. Først og fremst vil vi takke hverandre! Begge har tidvis holdt ut med en overarbeidet og stresset medstudent, men vi har sammen kommet oss gjennom prosessen og skapt et godt vennskap.

Vi vil også rette en stor takk til alle intervjuobjektene for at de har stilt opp som forskningsobjekter for oss. Vi ønsker også å takke medarbeidere og ledere for at de stilte seg selv og sin tid til disposisjon. Og at de velvillig delte av sine opplevelser, tanker og erfaringer. Takk!

Videre ønsker vi å takke vår veileder Ulf Stigen. Du har stilt opp når vi har hatt behov for det, kommet med veiledning om relevant litteratur, kritiske og positive tilbakemeldinger og gode ideer når vi ikke har visst bak-fram på noe. På den måten har du loset oss trygt gjennom arbeidet vårt. Vi er veldig takknemlige for hjelpen!

De som har hjulpet oss med å lese igjennom oppgaven, og kommet med veiledning på hva de syns oppgaven kunne hatt med, og hva som ikke er relevant fortjener også et stort takk!

Sist, men ikke minst, vil vi rette en takk til våre familier og venner som har stilt opp med utenomfaglige avsporinger når det har vært tiltrengt, og holdt ut med oss når vi har vært i bachelor-bobla.

Oslo,
mai 2021

6914

6829

Sammendrag

Vi er på ingen måte ute etter å finne fasiten på godt lederskap, for det tror vi heller ikke finnes. Vi er nysgjerrige på å finne nye måter å lede på og virkningen av godt lederskap. Formålet med prosjektet er å dykke dypere ned i en moderne ledelsesform. I den forbindelse har vi valgt oss ut verdibasert ledelse.

Ordet “Hotel” er opprinnelig et fransk ord og betyr “stort hus”. I et stort hus oppholder det seg som regel mange mennesker. En ledelse som fungerer vil være til stor hjelp for menneskene inne i dette huset.

Vi velger å knytte problemstillingen *Hvordan stiller ansatte og ledere seg til verdibasert ledelse i hotellbransjen?* og oppgaven til denne bransjen, da vi ser på den som relevant for utøving av verdibasert ledelse. Ved hjelp av dette vil vi skape et tydeligere bilde av verdibasert ledelse for ansatte og ledere i bransjen.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for oppgaven	5
1.2 Formål	5
1.3 Presentasjon av problemstilling	6
1.5 Forutsetninger og avgrensninger	7
2.0 Teori	7
2.1 Verdier og holdninger	7
2.1.2 Holdninger	10
2.2 Organisasjon og ledelse	11
2.3 Ledelse	11
2.4 Lederstil	12
2.4.1 Verdibasert ledelse	13
2.4.2 Transformasjonsledelse	15
2.4.3 Transaksjonledelse	16
2.4.4 Karismatisk ledelse	17
2.4.5 Autentisk ledelse	18
2.4.6 Tjenende ledelse	18
2.5 Kommunikasjon	19
2.6 Motivasjon	20
2.6.1 Inspirerende motivasjon som fører til lojalitet	21
3.0 Metode	23
3.1 Prosessen fra A til Å	23
3.2 Valg av samfunnsvitenskapelig metode og forskningsdesign	24
3.3 Utforming av intervjuguide	25
3.4 Utvalg av intervjuobjekter	25
3.5 Setting, intervju	26
3.6 Krav til god kvalitativ forskning	26
3.7 Reliabilitet og validitet	27
3.8 Etikk og personvern	27
4.0 Analysen	27
4.1 Resultater og drøfting	28
4.3 Diskusjon om valg av metode	33
4.4 Generell oppfattelse av lederne og deres lederstil	33
4.5 Verdibasert ledelse eller transformasjon ledelse	34
5.0 Konklusjon	34
5.1 Avslutning	36
5.2 Styrker og svakheter ved oppgaven	36

5.3 Bruk av teori og kilder	37
5.4 Betydning av funnene	38
5.5 Informasjonsskriv til intervjuobjekter	38
5.6 Intervjuguide	39
5.6.1 Intervjuguide - Ledere og mellomledere	39
5.6.2 Intervjuguide: Ansatte	42

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Studentene bak denne bacheloroppgaven er begge studenter ved bachelorlinjen Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania. Gruppen besitter ulik erfaring innen servicebransjen, og har ved siden av bachelorforløpet arbeidet innenfor restaurant og hotell.

I løpet av disse tre årene har begge gruppe-medlemmer erfart både å være ansatt og å være leder. Det blir derfor naturlig at våre egne ledererfaringer og observasjoner av tidligere ledere blir en viktig del av bakgrunnen for prosjektet.

Til tross for at et observasjonsstudie som kvalitativ metode kanskje hadde vært mest riktig med tanke på problemstillingen vår, har vi måtte finne andre måter å søke etter svar på. Grunnet Covid-19 og restriksjoner som følger med, valgte vi isteden å benytte individuelle dybdeintervjuer.

Forskningen vi foretar i denne oppgaven mener vi at passer godt med det vi ønsker å komme innenfor arbeidslivet etter endt studie.

1.2 Formål

Så hvordan ser egentlig virkeligheten ut bak fasaden i hotellbransjen? Skriker bransjen etter verdibasert ledelse eller fungerer den fint uten?

Ledelses- og organisasjonsfaget er i kontinuerlig utvikling. Vi må stadig opplyse oss om omgivelsene, tilpasse oss deretter, og ofte handle i kraft sammen. Viruset Covid-19 er et godt eksempel på dette.

Den stadige utviklingen gjør det umulig for oss dersom vi ikke oppdaterer oss, fornyer oss og innhenter mer kunnskap.

Vi ser og opplever selv at det finnes mangel på kunnskap om ledelse i hotellbransjen. Formålet med oppgaven er derfor å produsere nyttig kunnskap og informasjon for kommende ledere i hotellbransjen.

Vi ønsker å innhente mer kunnskap om verdibasert ledelse, og å få en indikator på om denne type ledelse kan være et verktøy for å sikre økt trivsel, arbeidsinnsats og lønnsomhet i bedriftene.

Langsiktig sett ser vi på problemstillingen som relevant fordi resultatet kan gi oss en pekepinn på om det er verdt å gå inn i en lederrolle med verdier som et utgangspunkt for organisasjonens retning og mening.

1.3 Presentasjon av problemstilling

Hvordan stiller ansatte og ledere seg til verdibasert ledelse i hotellbransjen?

Vi har valgt å formulere problemstillingen på bakgrunn av at vi undrer oss over flere områder innenfor verdibasert ledelse. Med denne problemstillingen vil vi ikke bare få mulighet til å presentere teori og få en dypere forståelse av verdibasert ledelse, ønsket er å ta dere med på en større reise.

I tillegg til å finne svar på ansattes og lederes syn på ledelsesformen, ser vi det som avgjørende og nyttig for konklusjonen å sette disse opp mot hverandre. Dette kan føre til svar på om ledelsesformen er et fungerende virkemiddel i hotellbransjen.

1.4 Utforming av oppgaven

Oppsettet er delt inn i fire hoveddeler.

I første del, som vi allerede har vært gjennom, har vi presentert bakgrunnen, formålet og problemstilling med oppgaven.

I del to skal vi ta for oss og avdekke relevant teori som skal legge grunnmuren for resten av reisen. Her vil vi også presentere en modell, *Forholdet mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og sannsynlighet for utbytte* (Flynn 2006). God kommunikasjon og godt omdømme er vesentlig i hotellbransjen, og gir hotellene et viktig konkurransefortrinn. Vi ser det derfor relevant å bruke denne til å besvare problemstillingen, gjennom å eksemplifisere og forklare kommunikasjonens betydning for en virksomhet.

Del tre vil bestå av en redegjørelse for valg av metode og forskningsdesign. Her vil informasjon knyttet til gjennomføringen av dybdeintervjuene stå sentralt. Reliabilitet og validitet vil også bli vurdert her.

I del fire vil vi belyse styrker og svakheter ved oppgaven. Avslutningsvis vil vi i del fire analysere, drøfte og diskutere, samt komme frem til en konklusjon.

1.5 Forutsetninger og avgrensninger

Et godt grunnlag til å skrive en god oppgave innenfor dette temaet er enorm, grunnet at det foreligger så mye forskning og gode refleksjoner. Men siden vi har valgt å avgrense det til hotellbransjen, kan vi kanskje finne annen data enn hva som foreligger fra før.

Vi har brukt god tid på å velge teorien vi har valgt å basere oppgaven på. Vi føler vi har gode grunnlag for å kunne svare på problemstillingen gjennom analyse av teori og metode del.

2.0 Teori

2.1 Verdier og holdninger

Verdier og holdninger kan ofte vurderes som det samme, så vi har valgt å definere dette for å vise forskjeller og likheter.

2.1.1 Verdier

Hva er en verdi?

Verdier er definert og omtalt på flere måter. Verdier er et underliggende mentalt operativsystem (Rokeach 1968).

Verdier er bevisste eller kognitive når de aktivt refereres til som grunnlag for en handling eller en beslutning. Eksempler på utsagn som “dette kan vi ikke gjøre fordi det strider mot våre verdier” eller “dette må vi fordi det er i samsvar med våre verdier”, bruker vi i en bevisst oppfatning av verdiene.

Når verdiene er ubevisste, tar man beslutninger med verdiene i bakgrunnen. De styrer, men uten at de er bevisste og løftet frem. Det betyr at vi kan ha et følelsesmessig forhold til verdier.

Verdier kan gi både god og dårlig samvittighet. Eksempelvis om man kjøper en dyr luksusvare til seg selv, kan verdier som egoisme og kynisme hindre dårlig samvittighet. Mens verdier som forsiktighet og altruisme kan føre til dårlig samvittighet.

Noen eksempler på verdier kan være (Kirkhaug 2018, 22) :

- | | |
|---------------|----------------|
| - Ærlighet | - Respekt |
| - Nøyaktighet | - Ansvarlighet |
| - Grådighet | - Dristighet |
| - Kynisme | - Feighet |
| - Omtanke | - Lojalitet |
| - Samhold | - Åpenhet |
| - Egoisme | - Stødighet |
| - Måtehold | - Ydmykhet |
| - Frihet | - Ordentlighet |

Noen av disse verdiene gir noen intuitivt positive assosiasjoner, som for eksempel ærlighet og måtehold. Andre gir negative assosiasjoner, som for eksempel kynisme og egoisme. Men alle verdier er prinsipielt moralsk nøytrale. Det er situasjonen de brukes i, samt mengde og intensitet, som bestemmer om de er gode eller onde.

Verdier er et begrep som innholdsmessig har mange definisjoner. Mange av disse definisjonene har en del felles særtrekk (Klenke 2005):

- Verdier betraktes som latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater.
- Verdiene har mer en generell enn en spesifikk natur.

- Verdiene finnes på ulike nivåer.

At en verdi er et latent begrep, betyr at den er et underliggende konsept som påvirker individenes vurderinger uten at det nødvendigvis gjøres bevisst. De fleste mennesker kan for eksempel behandle sine medmennesker med respekt, uten at de reflekterer over hvilken verdi som ligger til grunn for dette. Verdiene kan ligge som et skjult kompass som påvirker både tanker og handlinger.

At verdiene er mer generelle enn spesifikke, betyr at de kan favne bredt. En verdi som er knyttet til å behandle medmennesker med respekt, kan omfatte mange situasjoner: I familien, i forholdet til kolleger, i forholdet til kunder eller i forholdet til alle mennesker som denne personen møter. Ved at verdiene er generelle, er det lettere å tolke dem som relevante også i nye situasjoner.

Verdier kan materialiseres på flere nivåer. Man kan snakke om individuelle verdier, gruppeverdier og organisasjonsverdier (Busch 2014, 17-18).

Verdier i en organisasjon har på mange måter samme viktige funksjon som de har i samfunnet. De er styrende, både bevisst og ubevisst, for holdninger og handlinger, og er dominante elementer i kulturen. Det argumenteres for at alt som skjer i organisasjoner- alle håndgrep, alle samtaler og alle beslutninger- er verdiimpregnert (Selznick 2011).

Verdier skaper sterke følelsesmessige reaksjoner og stort engasjement hos alle som berøres. Når en gruppe skal definere sine verdier, kan det føre til uenigheter om hvilke verdier som oppfattes som riktige og hvilke som er feil.

De kan dermed ses på som positive og negative, og man snakker ofte om hva som er rett og galt når man definerer hvilke verdier man har.

Verdier påvirker handlingene våre og danner grunnlaget for å ta valg mellom tilgjengelige metoder, midler og mål. Samtidig er de internalisert, og har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard for atferd.

For at verdiene skal påvirke atferd, bør det være mulig å utøve en atferd som er i tråd med ens egne verdier. Dersom medarbeiderne gis liten mulighet til å utøve en atferd som er i pakt med deres egne verdier, kan dette redusere både motivasjon og identifisering med egen organisasjon (Busch 2014, 20-21).

Hvorvidt verdier kan og bør tas i bruk som aktivt lederverktøy, avhenger av mange faktorer: Motivasjon, samhold og koordinering, identitet og identifisering, omdømme, ekstern tilpasning, intern endring og utvikling, effektivitet, kvalitet og sikkerhet og om hvordan man påvirkes eller har potensial for å bli påvirket av verdier.

Siden verdier er massivt til stede i de fleste organisasjoner, også uten at de er bevisst introdusert av ledelsen, og i tillegg kan ha både positive og negative effekter, er det nødvendig først å kunne kartlegge dem (Kirkhaug 2018, 58).

Kartlegging og identifisering av verdier i organisasjoner er krevende av flere grunner.

For det første fordi verdier både er et individuelt og kollektivt fenomen. For det andre fordi tilgangen til utviklede skalaer (formulerte spørsmål og påstander) er mer begrenset enn for verdiundersøkelser i samfunnet. For det tredje fordi avdekking av verdier i organisasjoner kan møte motstand.

Dette har sammenheng med at verdier innebærer at personer, grupper eller avdelinger får karakteristikk som kan virke støtende. For organisasjonen som helhet kan en verdikartlegging også være strategisk sensitiv, ettersom den kan avdekke svakheter og styrker som organisasjonen ikke ønsker skal tilflyte andre, og spesielt ikke konkurrentene (Kirkhaug 2018, 59).

2.1.2 Holdninger

Proessen som er knyttet til dannelse av holdninger, er kompleks. Både særpreg som tillegges objektet og verdier som aktiveres, kan være i kontinuerlig endring. Men når en holdning først har festet seg, er det vanskelig å endre på.

Ifølge Lines (2005) er det hovedsakelig tre årsaker til dette.

For det første vil et individ ubevisst søke etter informasjon som støtter egne holdninger, og unngå informasjon som kan utfordre grunnlaget for holdningene. For det andre har man en tendens til å huske den informasjonen som er konsistent med egne holdninger, og glemme den som ikke gjør det. Og for det tredje vil all informasjon som utfordrer holdninger, utføre til utvikling av motargumenter. Med disse motargumentene reduseres verdien av informasjonen, samtidig som de forsterker holdningene.

Dersom en gruppe medarbeidere utsettes for systematisk informasjon for å svekke negative holdninger, kan dette ha motsatt effekt og i stedet forsterke de negative holdningene (Busch 2014, 23-24).

2.2 Organisasjon og ledelse

Ordet “Hotel” er opprinnelig et fransk ord og betyr “stort hus”. I et stort hus oppholder det seg flere mennesker, ofte med ulike oppgaver, noe som krever en form for struktur. For å organisere dette er det naturlig å opprette en organisasjon.

En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Yukl 2013, 290).

For at organisasjonen skal fungere får medlemmene tildelt ulike roller på ledernivå og ansattnivå. Dynamikken mellom disse kan bli avgjørende for bedriften internt og eksternt.

2.3 Ledelse

Ledelse er komplekst, og kan på mange måter sees på som en kunst. Forskere har i mange år forsøkt å lage en mal for hva som er god og effektiv ledelse, men det finnes fortsatt ingen fasit for godt lederskap.

Det kommer stadig ny forskning på ledelse, samtidig som omgivelsene våre alltid er i endring. I denne oppgaven har vi valgt å belyse ledelsesteori med verdibasert ledelse som utgangspunkt.

Dette er et tema vi fikk øynene opp for etter at vi fikk lære om verdier i Forbrukeratferd-faget ved Høyskolen Kristiania.

Jan Ketil Arnulf (2013) mener ledelse er et begrep som dreier seg om å skape oppslutning fra folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet. Ledelse dreier seg om å mobilisere innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål.

Spørsmålet om hvorvidt det finnes fødte ledere har opptatt ledelsesforskningen i mange år, men det som er sikkert er at individet har en medfødt evne til å forme bilder av den fødte leder; Personen som skaper tro på fremtiden.

Historier om “store menn” og ideelle mennesker, samt hva de har utrettet, har satt sitt preg på ledelseslitteraturen. Det gjenspeiler behovet for å finne samlingsfigurer (Arnulf 2013, 48).

Dette er et slags utgangspunkt for teorier innen ny ledelsesteori. Teoriene vektlegger meningsaspektet i arbeidet og at troen på idealer er den største kilden til påvirkning.

Autentisk, tjenende, transformasjons og verdibasert ledelse står sentralt, og betydningen av verdier og symboler er sterkt betont i teorien.

Yukl nevner verdier som ærlighet, altruisme, rettferdighetssans, optimisme og tilregnelighet. Han argumenterer for at slike verdier motiverer ledere til å gjøre det som er moralsk rett overfor sine medfølgere (Yukl 2013, 339).

Videre vektlegges personlig integritet, som innebærer en viss konsistens mellom en persons ekte verdier og atferd i praksis (etikk og moral). Det bør være en overensstemmelse mellom disse (Yukl 2013, 330).

Poenget er at en leder skal fungere som en rollemodell, som både inspirerer og motiverer sine medfølgere gjennom sin atferd og et sett med felles verdier. For som Arnulf forklarer; *Ledelse skjer når leder er i stand til å appellere til medfølgernes grunnleggende etiske verdier og mobiliserer dem til å yte utover det som er forventet* (Arnulf 2013, 55).

2.4 Lederstil

Med sitt valg av lederstil avgjør den øverste ledelsen i stor grad hvordan kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere skal skje.

I en toppstyrt organisasjon er informasjonsflyten sentralt styrt. Den øverste ledelsen vil ha kontroll på hva som skal sies og overlater svært lite til lederne under seg.

Kommunikasjonen er mest enveis, med ordre og beskjeder. Den øverste ledelsen mottar lite informasjon fra medarbeiderne, og de har liten innflytelse i beslutningsprosessene.

Om den øverste ledelsen velger en mer delegerende stil, får mellomledere og førstelinjeledere større ansvar for den interne kommunikasjonen. Det vil skape en dialog mellom mellomledere og medarbeidere, selv om det fortsatt er på ledelsens premisser.

Velger man kommunikasjonsprinsippet og aktiv medvirkning og medbestemmelse, er det lederen som må ta ansvar for å skape et trygt og godt klima for kommunikasjon. Et godt kommunikasjonsklima betyr ikke bare fred og harmoni. Heller tvert imot, det skal være trygghet nok til å tåle kraftige meningsmotsetninger og konflikter, kreativ uro og begeistring.

Strid og konflikt kan være besværlig, men man kommer ikke fremover uten (Jensen 1995, 84).

I Smythe, Dorward og Reback sin bok *Corporate Reputation: Managing The New Strategic Asset* fra 1992, presenterer de at man i en organisasjon ofte finner flere typer lederstiler og kommunikasjonsstiler, avhengig av personer eller situasjoner;

- Instruerende: Enveis beskjed til medarbeiderne om hva som skal gjøres og hvordan oppgavene skal utføres.
- Informerende: Medarbeiderne blir fortalt hva som er virksomhetens mål og hvilke oppgaver som må utføres for at de skal nås. Budskapet formidles av ledelsen, uten rom for debatt eller medvirkning.
- Rådførende: Gir rom for dialog i en interaktiv prosess med toveis kommunikasjon. Medarbeiderne blir spurt om sine meninger og får være med å gi råd før beslutningene tas. Dette forutsetter at det er en lederstil som faktisk ønsker å lytte til medarbeiderne.
- Medvirkende: Medarbeiderne har synspunkter og kunnskaper som virksomheten har nytte av. De kan dele sine erfaringer og være med på å påvirke beslutninger. Initiativet kan like gjerne komme nedenfra som ovenfra.
- Medbestemmende: Sikrer medarbeidere rett til å delta i beslutninger. En deltakende strategi med representasjon i styrer, råd og besluttende organer samt avtalefestet rett til medbestemmelse.

Et gammelt ordtak sier at ledere bør være “fast i sak, mild i form”. Det er god kommunikasjon å ta innover seg og erkjenne andre menneskers situasjonsoppfatning. Man trenger ikke å være enig eller legge seg flat, selv om man lar andre snakke ut. Man kan også vise interesse ved å oppsummere det den andre sa, uten å ta standpunkt selv (Brønn og Arnulf 2020, 141).

Å innse begrensninger og svakheter er en styrke. Ingen sosiale grupper er fullkomne. Strategisk kapabilitetsorientering innebærer å få konkurransen på organisasjonens premisser, bort fra dens svake sider og over på dens sterke (Eisenhardt og Martin 2000).

2.4.1 Verdibasert ledelse

Hjernen er et organ av mindre betydning. Sjelen sitter i hjertet, som også styrer kroppen.
- Aristoteles

Verdier er et slags mentalt operativsystem som forsyner oss med signaler som har betydning for hvordan enkeltpersoner, organisasjoner og samfunn forstår og håndterer hverdagen.

Ansatte tar med seg verdier inn i organisasjonen fra sitt private liv og sin utdanning. De blir skapt både formelt og uformelt innad av ansatte og kunder i organisasjonen og leveransen.

Verdier er ikke noe man kan henge i glass og henge opp på veggen, det er noe som skal sitte i ryggmargen hos den enkelte og avspeiles i praktisk atferd (Kveine og Erlieen 2018, 186).

Interessen for verdier som lederverktøy har økt ved at man ønsker å drifte organisasjonen på en bedre måte. Dette erkjenner at tradisjonelle lederverktøy som mål og regler har sine begrensninger. Hvilke verdier som er mest sentrale avhenger av hvilken type organisasjon det er (Kirkhaug 2018, 15-17).

I servicebransjen er man eksempelvis avhengig av verdier som høflighet og omtenkksomhet for å kunne styre ansattes holdninger og handlinger overfor kunden (R. Normann 2000).

Verdier som nasjonalt og religiøst styringsverktøy har vært kjent lenge, men dukket først opp som organisatorisk lederverktøy, om enn noe indirekte i 1938, gjennom Chester Barnards beskrivelser av topplederens rolle og funksjon. Han beskrev det mer som kunst enn vitenskap, og hvor estetikk og moral betyr mer enn logikk og rasjonelle argumenter.

En av de tidlige og markerte bidragsyterne til institusjonsbyggende siden ved lederskap, var Philip Selznick (1997). Han mente lederens oppgave er å infisere organisasjonen med verdier.

Vi velger å ta utgangspunkt i Schwartz (1992) definisjon av ledere: *Ledere er per definisjon influencere (påvirkere). Verdier antas for å være viktige, fordi de aksepteres og styrer og former ansattes holdninger, beslutninger og handlinger.*

Ledere bidrar til at erfaringer plasseres innenfor en referanseramme som definerer situasjon, utfordring og gir grunnlag for handling. Dette skjer blant annet gjennom å skape billedspråk og betydning for det som sees som viktig.

I viktige situasjoner kan det også bidra til å konfrontere og endre eksisterende oppfatninger (Pondy 1978; Smircich & Morgan 1982). Dette lederbidraget omtalte Selznick (2011) som institusjonell ledelse.

Samtidig har det blitt reist spørsmål ved i hvilken grad det er påvist noen sammenheng mellom organisasjonsverdier, lederes verdiarbeid og påvirkning eller overføring til medarbeidere.

En verdibasert leder artikulerer medarbeidernes sentrale verdier og ubevisste motiver, slik at de motiveres til å engasjere seg i organisasjonens overordnede visjoner (Busch 2014, 41).

En viktig forutsetning er at ledelsens verdier er i samsvar med verdiene i organisasjonen.

Disse forutsetningene har ført til at verdibasert ledelse i stor grad assosieres med transformasjonsledelse og karismatisk ledelse (MacTavish og Kolb 2008).

2.4.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse og verdibasert ledelse er to begreper som handler mye om det samme.

Transformasjonsledelse har et klart verdifundament og blir derfor assosiert med verdibasert ledelse (MacTavish og Kolb 2008).

Verdibasert ledelse handler i stor grad om at ledere bruker visjoner og verdier som et grunnlag for å skape motivasjon. Man tiltrekker mennesker og skaper motivasjon basert på at man har en klar og tydelig visjon.

I en fagartikkel om transformasjonsledelse skrevet av Hilde Hetland står det følgende om ledelse *Ledelse handler om makt og innflytelse, men også om omsorg og god kommunikasjon*. Hun skriver også at transformasjonsledelse handler om ledelse i form av inspirasjon til endring (Hetland 2008).

Hovedformålet med transformasjonsledelse er å motivere medarbeiderne. De skal “transformeres” over til et høyere moralsk og motivasjonsmessig nivå, og sette organisasjonens mål foran egne interesser.

På lik linje med verdibasert ledelse omhandler transformasjonsledelse i stor grad involvering, eierskap, medvirkning. Målet er at individet skal føle seg betydningsfull. Derfor kan man si at verdibasert ledelse er en annen variant av transformasjonsledelse.

Forskningen omkring transformasjonsledelse belyser hvordan ledere og medarbeidere inngår i ideologiske allianser og ikke bare nytteallianser. Arbeidsplassens totale liv, prestasjoner,

overlevelse og forbedringsmuligheter belyses i forskningen på transformasjonsledelse (Strand 2001).

2.4.3 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er motsetningen til transformasjonsledelse (Bass 2008).

Det sentrale i transaksjonsledelse er en kontrakt mellom leder og medarbeidere. Kontrakten skal tilfredsstille både medarbeidernes og organisasjonens interesser. Fokuset er altså på transaksjonene mellom medarbeiderne og organisasjonen.

Medarbeiderne vil bidra med sin arbeidstid, kompetanse og motivasjon. Til gjengjeld mottar de lønn, arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver. Transaksjonene går dermed begge veier.

Utgangspunktet for transaksjonsledelse er ofte en arbeidskontrakt. Her er det spesifisert hva medarbeideren skal gjøre, og hvilke belønninger som skal gis fra organisasjonen.

Transaksjonsledelse har to sentrale elementer (Bass og Avolio 1993):

- Betinget belønning. Dette betyr at belønningen til medarbeiderne er betinget av deres innsats.
- Ledelse ved avvik. Dette betyr at ledelsen aktiveres når det oppstår avvik fra hva som er avtalt. Dersom det for eksempel inngås en "avtale" mellom en politimester og en avdelingsleder om en bestemt oppklaringsprosent, vil politimesteren ta affære i det øyeblikket dette målet ikke innfris. Det skiller her mellom en aktiv form og en passiv form. I den aktive formen vil lederen engasjere seg sterkt i hele prosessen og gripe inn ved behov. I den passive formen vil kun lederen gripe inn når det oppstår et problem som havner på "ledelsens bord" (Busch 2014, 50).

For å få et tydeligere bilde av begrepet transformasjonsledelse må vi også ta for oss transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse handler om at du gjør en jobb mot betaling, som f.eks. lønn, bonuser og rabatter.

Mens transformasjonsledelse har fokus på at individet står særlig sterkt, bruker man transaksjonsledelse i større grad for å styre og regulere.

Mange ledere kan oppleve en skvis mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, fordi det ofte kan være utfordrende å styre og kontrollere med den

førstnevnte. Basert på dette kan man si at den operative hverdagen er avhengig av en leder som benytter de begge for å oppnå rett dynamikk i virksomheten.

Innenfor lederteorier om inspirasjon, er det vanlig å sammenligne transformasjonsledelse med andre former for ledelse.

Transaksjonsledelse og passiv-unngående ledelse, også kalt laissez-faire-ledelse eller la-det-skure-og-gå-ledelse, er to lederstiler som ofte benyttes som sammenligningsgrunnlag.

Passiv-unngående ledelse har fått sitt navn etter forskning som viser at lederpassivitet er en overordnet faktor i denne lederstilen (Hetland 2005).

Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske. Det innebærer et nytteforhold mellom leder og medarbeider.

Denne typen ledelse består i å motivere underordnede til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet. En kan trekke paralleller til indre og ytre motivasjon.

2.4.4 Karismatisk ledelse

Karisma er et gresk ord som betyr nådegaver når det gjelder å utrette mirakler og forutse framtidige begivenheter.

Karismatisk ledelse er lik idealisert innflytelse. Dette er en lederatferd som fører til at det skapes en sterk følelsesmessig relasjon mellom leder og medarbeidere - noe som bidrar til at medarbeiderne identifiserer seg med lederen. Dette er også en ledelsesform som har store likheter med transformasjonsledelse.

En teori om karismatisk ledelse er at karismatiske ledere i utgangspunktet ikke har noen spesielle karismatiske egenskaper - de karismatiske egenskapene tillegges lederne når medarbeiderne observerer deres atferd (Conger og Kanungo 1998).

Som et eksempel på slik atferd kan det nevnes at lederne har ekstreme visjoner, eller at de bruker personlig makt for å påvirke medarbeiderne. Ledere som utøver en slik atferd, blir tolket som karismatiske - de tillegges altså karismatiske egenskaper.

I en slik situasjon vil medarbeiderne identifisere seg med lederne. Dette fører til at de arbeider for ledernes visjoner og mål (Busch 2014, 46).

2.4.5 Autentisk ledelse

Begrepet autentisitet handler om at en person er “ekte” og opptrer i pakt med sitt innerste vesen.

Teoriene om autentisk ledelse bygger til en viss grad på etisk ledelse og er fortsatt under utvikling (Gardner et al. 2011). Det finnes ikke en autoritativ definisjon på autentisk ledelse - ulike definisjoner legger vekt på ulike dimensjoner i ledelsesbegrepet.

En sentral dimensjon i autentisk ledelse er at det er høy konsistens mellom egne verdier og egne handlinger. Dette betyr at autentiske ledere ikke går på akkord med egne verdier (Ryan og Deci 2003). De følger egne verdier og har egen tro, framfor å tilpasse seg en ekstern form for kontroll, regler, pålegg eller ordrer fra overordnede. Dette kan skape konflikter, men kan samtidig bidra til større bevissthet om organisasjonens verdigrunnlag.

Høy selvbevissthet er en annen dimensjon. Det betyr at autentiske ledere har stor innsikt i og aksepterer sine sterke og svake sider. De vet hva de står for, og kjenner sine grunnleggende verdier. En høy selvbevissthet er en forutsetning for at de skal kunne handle i tråd med sine verdier.

Og til sist er det nødvendig for autentiske ledere å ha stor selvregulering slik at de opptrer i samsvar med egne verdier (Busch 2014, 43).

2.4.6 Tjenende ledelse

Robert K. Greenleaf (1904-1990) regnes som opphavsmannen bak konseptet tjenende lederskap i moderne ledelsesforskning. Greenleaf, som hadde kveker-bakgrunn, understreket at dette ikke primært var en ledelsesmetode eller -teori, men mer en filosofi som var fundert i *det naturlige ønsket om å tjene, og å tjene først.*

En tjenende leder motiveres ikke av å bygge sin egen posisjon eller status, men av å tjene og å gjøre noe for andre. Tjenende ledere jobber for at menneskene de har ansvar for skal utvikle seg og vokse, eller som Greenleaf selv sier det: *at de blir sunnere, klokere, friere og mer autonome, samt at de også blir tjenende ledere.*

En rekke studier viser at tjenende lederskap har en positiv effekt på organisasjoners

resultater, blant annet gjennom økt samhandling, samarbeid og kreativitet. Dette er kanskje ikke så rart da tjenende ledere selv brenner for å hjelpe og gjøre noe for andre (er prososialt motivert). De legger til rette for medarbeidere som utvikler seg til å bli sunnere, klokere og friere. Gjennom dette jobber de for å bygge sunne og sterke organisasjoner som er til nytte for og tjener sine interessenter og samfunnet som helhet (Liland 2018).

2.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er det mediet som ledelse utøves i (Brønn og Arnulf 2020, 129).

All kommunikasjon er verdibasert. Når en person eller en organisasjon kommuniserer, er det alltid verdiene som bestemmer hvordan. Den avgjørende forskjellen ligger i bevisstheten om hva vi gjør. Derfor er den virksomhetskommunikasjonen som har utgangspunkt i verdibasert ledelse, særlig interessant. Her er kommunikasjon nemlig kjernen i den måten det ledes på (Niemann, Kommunikasjonen 2/2000).

Ledere bør være et eksempel for god kommunikasjon. Ledere har ansvaret for å gjøre alle ledere og medarbeidere til gode ambassadører for organisasjonen. Da må de vise, og ikke bare fortelle, at internkommunikasjonen er viktig. Det handler om å vinne ikke bare hodene til folk, men også hjertet og hendene (Samuelsen 2019,185).

For at verdier skal ha noen betydning i hverdagen, er det viktig at lederne selv er med på å forme dem. Det bør skje i form av ledersamlinger i større eller mindre grupper, der lederne får anledning til å diskutere egne erfaringer med kommunikasjon.

Topplederen bør gå fremst og understreke hvilken betydningen visjon og verdier har for at virksomheten skal nå sine mål.

Trekke frem helt konkrete saker som er tilbakelagt og kommunikasjonsutfordringer som fulgte. Deretter bruke tid på å diskutere disse og drøfte hvordan ting kunne vært kommunisert annerledes.

Får man ledere med i denne medvirkningsprosessen vil de få eierskap til verdiene, bli mer bevisste på hva betydningen av hva god kommunikasjon kan gjøre, og også være med å lære hverandre en ny bane å tenke i (Kveine og Erlie 2018,185-186).

Flynn 2006 har laget en modell som illustrerer forholdet mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og sannsynligheten for utbytte. (Figur 2.1 i Brønn og Arnulf 2020, 52). Modellen forklarer viktigheten av god kommunikasjon, og hvilken betydning den har for omdømmet.

Kommunikasjon fra en organisasjon gjør at andre blir mer oppmerksomme på den, og de kan lære og forstå hva den gjør, og hvorfor. (Brønn og Arnulf 2020, 52) Hensikten med å ta med denne modellen er for å forklare hvor stor påvirkning god kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeidere har i virksomheten.

God kommunikasjon påvirker relasjonene i virksomheten. I en virksomhet der det eksempelvis har blitt skapt en god tilbakemeldingskultur av lederen, på alle typer tilbakemeldinger med ros og kritikk, vil dette styrke relasjonene. Eller hvis du som leder selv er med på å forme verdiene, og verdiene legger vekt på god kommunikasjon eller fører til god kommunikasjon. Ut i fra modellen kan man si at gode relasjoner i en virksomhet vil øke sannsynligheten for godt omdømme.

Når et menneske opplever trygge omgivelser og rammer, en god psykologisk trygghet og gode relasjoner, er dette et godt utgangspunkt for å møte kundene med den samme psykologiske tryggheten. Et godt omdømme vil derfor føre til sannsynligheten for avanse. Et eksempel på dette kan være utbytte i form av aksjer, en større omsetning som kan gå til videreutvikling av virksomheten, eller andre goder.

Oppsummert om modellen kan vi si at å være opptatt av som leder å kommunisere godt, utvikle relasjoner til å bli bedre og bygge et godt omdømme, gir større sannsynlighet for økonomisk gevinst (Brønn og Arnulf 2020, 52-54).

2.6 Motivasjon

Motivasjon er et uttrykk for en persons behov, ønsker, interesser og indre drivkrefter. Den kan derfor forklare hvorfor vi legger inn mye energi i enkeltes oppgaver og mindre energi i andre.

Selv om det foreligger flere motivasjonsteorier, er dette et komplekst fenomen. Vi er alle forskjellige og har ulike behov. Og behovene vil endre seg etter alder, livssituasjon og sosiale forventninger (Busch 2014, 115).

Motivasjon er en sentral dimensjon av verdibegrepet. Det betyr at endringer som representerer sentrale verdier både kan skape høy motivasjon og mobilisere sterke følelser.

En god verdiforankring vil også skape positive holdninger (Lines 2005). Holdninger er knyttet til mer konkrete objekter, for eksempel til et endringsprosjekt, og kan variere fra positive til negative.

Dersom målet med prosjektet og de valgte endringsstrategiene er i godt samsvar med egne verdier, oppstår positive holdninger. I motsatt fall oppstår negative holdninger (Busch 2014, 115).

Innen organisasjonspsykologien er det gjennomført utallige eksperimenter og utviklet en lang rekke teorier om hva som motiverer mennesker i arbeidet. Det dreier seg om behovsteorier, hygiene faktorer, menneskers trang til å realisere og utvikle seg selv, forventninger og belønning, makt, sosialt press, identitet og rollemodeller, for bare å nevne noen.

Som leder bør man være interessert i å redusere spenningsforholdet i størst mulig grad og bidra til at ansatte er mest mulig motiverte. Individuer er forskjellige og reagerer ulikt, derfor bør man ta hensyn til psykologiske faktorer som går på behovene våre.

En god dialog med medarbeiderne kan forhindre at det oppstår unødvendige spenninger og konflikter, ved eksempelvis misforståelser omkring interesser eller hensikter.

Det er ikke alltid samsvar mellom den kommunikasjonen som faktisk foregår fra virksomhetens ledelse og de temaene medarbeiderne er mest opptatt av. Men det betyr mye for virksomheten at medarbeiderne er motiverte, og det er også viktig for medarbeiderne å ha en oppmuntrende arbeidssituasjon (Kveine og Erlie 2018, 36).

2.6.1 Inspirerende motivasjon som fører til lojalitet

Hva er inspirerende motivasjon? Det er at lederen inspirerer ansatte til å akseptere og strekke seg etter utfordrende mål og visjoner for fremtiden.

Når det kommer til motivasjon er det like individuelt som andre ledelsesteorier. Det er å jobbe åpent med sine ansatte gjennom kommunikasjon vil bidra til å skape lojalitet, tillit og motivasjon hos medarbeiderne til å utføre en god arbeidsinnsats mot organisasjonens strategier og mål (Hetland 2008).

2.7 Tillit

Tillit er forstått og definert på flere måter.

Noen oppfatter tillit som et personlighetstrekk manifestert i form av tillitsfull atferd fra en person mot sine omgivelser. Noen betrakter tillit mer som ubestemte følelser i relasjoner mellom personer, eller mellom personer og organisasjoner. Andre refererer til tillit som en bevisst og kognitiv vurdering av andres pålitelighet.

Uttrykket “å kunne stole på andre” er mye brukt for å avklare hva tillit er. Trygghet er derfor et viktig element når tillit refereres til (Kirkhaug 2013, 96).

Det er ikke enkelt å skille tillit og mistillit fra hverandre. Når noen sier at de har liten tillit til en person eller organisasjon, betyr det at de har lave forventninger når det gjelder å bli tatt vare på, eller til personens eller organisasjonens kapasitet til å løse gitte oppgaver.

Derimot, når noen sier de har mistillit til en person eller organisasjon, betyr det at de har hatt opplevelser av å bli sveket. Det vil si at de ikke bare har lave forventninger når det gjelder å bli ivaretatt, eller til personens eller organisasjonens kapasitet til å løse oppdrag, men også klare forventninger om å bli lurt og kanskje misbrukt.

Atferd preget av mistillit er følgelig karakterisert av forsiktighet, skepsis, tilbakeholdenhet og vaksomhet, og til og med aggressivitet med innslag av hevsn. Tillitspreget atferd er derimot karakterisert av fortrolighet, overbevisning, initiativ og arbeidsomhet.

Når det gjelder verdibasert ledelse kan man konkludere med at både lav grad av tillit og høy grad av mistillit er dårlige betingelser, dette avhenger av type tillit.

Institusjonell tillit er uttrykk for at det eksisterer et tillitsforhold mellom personer og større større sosiale enheter som organisasjoner og samfunn, og som har visse moralske innslag. (Kirkhaug 2018, 98.) Institusjonell tillit vil mest sannsynlig være å betrakte som en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for verdibasert ledelse. Lav score på institusjonell tillit vil vanskeliggjøre verdibasert ledelse, men høy score alene vil ikke være nok for at verdibasert ledelse skal fungere.

Relasjonell tillit er en type tillit forskere lenge har prøvd å finne en definisjon på. Kirkhaug forklarer følgende: *Relasjonell tillit blir av og til referert til som et karaktertrekk hos personer som kommer til uttrykk i form av tillitsfull atferd og tilbøyelighet til å oppfatte andre som tillitsfulle, altså motsatsen til mistenksomhet.* (Kirkhaug, 2018, 99) Høy score på

relasjonell tillit ser ut til å være nødvendig for å kunne praktisere verdibasert ledelse, og særlig når verdiene er krevende. Forklaringen finner man naturlig nok i de følelsesmessige dimensjonene som er knyttet til verdier.

Forholdet mellom tillit og verdier kan oppfattes som resiprokt. Det vil si at de står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Verdier kan være en betingelse for tillit, og tillit kan være en betingelse for bruk av verdier.

Eksempelvis vil en leder som over tid har praktisert verdier som ærlighet, ordentlighet og lojalitet i omgang med sine medarbeidere, kunne bli tilskrevet relasjonell tillit, dette gjør det mulig for vedkommende å praktisere verdibasert ledelse, men gjerne gjennom verdier innrettet mot organisasjonens mål og visjoner. Man kan dermed konkludere med at verdibasert ledelse er lik tillitsbasert ledelse (Kirkhaug 2013, 107).

3.0 Metode

3.1 Prosessen fra A til Å

Vi begynte løst å snakke om hva og hvordan vi ville skrive oppgaven høsten 2019, ett år ut i studiet. Etter tidligere arbeidsforhold og erfaringer er vi begge interessert i ledelse og hvordan den best kan utøves for å få medarbeidere til å trives.

Hvordan vi havnet på verdibasert ledelse som tema var nok bare tilfeldig, men vi har ikke angret. Det har vært en utrolig lærerik og givende prosess, og vi endte opp med å lære mer enn forventet.

Ledelse er et meget komplekst tema, og akkurat som alt annet som utføres av mennesker er det ulikt. Vi er ulike i måten vi er ledere på, og hvordan vi som medarbeidere oppfatter lederskap gjennom kommunikasjon og motivasjon. Dette påvirker hvor mye tillit vi innehar mot lederen direkte eller mot organisasjonen som arbeidsplass.

Da vi skulle starte forskningsprosessen tok vi kontakt med flere ledere fra ulike hotellkjeder for å spørre om det var i orden at vi brukte ansatte fra deres virksomhet i vår oppgave. Lederne ga positiv tilbakemelding og stilte også selv til intervju.

Vi har hatt som formål og ønske om å intervjuer både ansatte, mellomledere og direktører. Vi har i forkant av alle intervjuene sendt ut et informasjonsskriv om hva oppgaven går ut på og en presentasjon av en problemstilling.

Denne problemstillingen har endret seg noe underveis, men forskningsspørsmålene i intervjuguiden har fortsatt alle vært like relevante for den nye problemstillingen.

Gjennom intervjuprosessen fikk vi nye tanker om verdibasert ledelse. Det var flere ting som ble nevnt, men vi bet oss mest fast i transformasjonsledelse.

Etter en veiledning med foreleseren vår i faget Ledelse og kommunikasjon fikk vi et større innblikk i at transformasjonsledelse kan kobles opp mot verdibasert ledelse, og nesten kalles tvillinger.

Det er verdier som karakteriseres i hver av lederstilene, men det er hvordan de formidles ut gjennom lederskapet som er forskjellen. Prosessen videre ble da til å utforske teoriene rundt transformasjonsledelse og verdibasert ledelse og se på forskjeller og likheter.

Teorien og tidligere forskning på disse temaene er veldig bred, og det finnes mye mer vi kunne utforsket. Tiden har ikke strukket til, men vi mener begge at dette er noe vi gjerne vil fordype oss videre i, da den teorien vi har benyttet har vekket en del av sinnet som ikke har fått nok for å stille nysgjerrigheten.

Under metodebruken har vi hatt en hel del intervjuer. Dette virket først litt skremmende, men med god erfaring allerede fra første intervju har vi begge blitt tryggere og synes det nå er mer gøy og mer spennende enn skummelt.

Da vi kom til analysedelen av intervjuene og oppgaven fikk vi en nytt bredt syn på effekten som kommer ut av godt og dårlig lederskap. Og hvor vanskelig det kan være å utføre den lederstilen man selv ønsker, fordi det er budsjetter og andre faktorer som spiller inn.

3.2 Valg av samfunnsvitenskapelig metode og forskningsdesign

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å benytte Kvalitativ Metode med semi-strukturerte intervjuer på ansatte, mellomledere og direktører i ulike hoteller for å se en sammenheng på om det ledes med verdibasert ledelse.

Vi ønsker å bruke kvalitativ metode for å få en helhetlig forståelse. På grunnlag av våre egne forutsetninger og ressurser tror vi at tid er en hindring ved å velge kvantitativ

metode for datainnsamling. Ved å stille spørsmål og la intervjuobjektet snakke fritt, vil det være enklere å sikre god validitet, og mer dybde.

En ulempe ved intervju er at intervjuobjektet påvirkes av intervjueren, kalt intervju-effekt. Informantene svarer det de tror intervjueren ønsker å høre. For å sikre reliabilitet er vi to intervjuere som er til stede og behandler data i ettertid.

Vi vil benytte oss av skjønnsmessig utvelgning og snøballmetoden. Ved skjønnsmessig utvelgning velger vi informanter som er hensiktsmessig for å belyse problemstillingen. Vi kan da bestemme variasjonen utvalget skal ha.

Snøballmetoden er hensiktsmessig for å gi oss bedriftsintern informasjon, samtidig som de kan henviser oss til andre aktuelle personer med kunnskap om problemstillingen. (Larsen 2007, 26-27;78;81).

3.3 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden består av spørsmål vi tror fører til å få intervjuobjektet til å snakke fritt. En intervjuguide er ment som et hjelpeverktøy for å holde seg innenfor det temaet man ønsker å forske på. Alle spørsmålene er nøye gjennomtenkt, og med et mål om å se sammenhenger knyttet til temaet.

Fordelene med intervju som metode er at man kan få tak i informasjon man ikke har tenkt på i forkant. Utfordringene er at den som blir intervjuet kan være tilbakeholden med å dele seg til den som intervjuer. Dette skyldes selvsagt at verdier er sensitiv og intim informasjon, og at man er usikker på konsekvensene ved å meddele dem (Kirkhaug 2018, 61).

3.4 Utvalg av intervjuobjekter

Vi har valgt intervjuobjekter fra ulike hotellbedrifter i Norge, og i forskjellige stillinger for å se om ansatte og ledere deler det samme synet på verdibasert ledelse.

Vi ønsket å intervju en ansatt og en leder fra samme hotell for å se om svarene hadde en sammenheng med hverandre, og om de arbeidet etter samme verdier. Dette gjorde vi derfor i to av tilfellene, noe som førte til ny innsikt.

Ved valg av bedrifter ønsket vi å få ulike innfallsvinkler på hvordan ledere jobber og hvordan de ansatte oppfatter dette. Ledere og ansatte i de forskjellige bedriftene er alle av betydelig størrelse, men med relativt forskjellige lederstiler.

Informantene har vært opptatt av anonymitet som et viktig kriterium for sin deltakelse. For å sikre full anonymitet vil vi derfor ikke beskrive bedriftene nærmere.

3.5 Setting, intervju

Grunnet Covid-19 har intervjuene måtte foregå digitalt via videoprogrammet Zoom. Vi har vært tilstede begge to under hvert intervju, hvor én har tatt notater mens den andre har stilt spørsmål og hatt dialogen med intervjuobjektet.

Settingen blir litt satt når det må foregå digitalt. Man mister muligheten til å se reaksjoner og kroppsspråk på en god måte, som kan bidra til å sikre validiteten på svarer objektet gir.

På den andre siden kan vi også se at vi har fått flere til å stille som informanter ved at det krever mindre av deres tid.

3.6 Krav til god kvalitativ forskning

I kvalitative intervjuer er det viktig å ivareta integriteten til personene som intervjues både under selve intervjuet og i etterkant, også når resultatene skal presenteres og fortolkes. Det er vanligvis et krav om at man anonymiserer gjenkjennelige detaljer, og at man behandler sensitive opplysninger med varsomhet. I intervjuundersøkelser som omhandler sensitive temaer, er det ofte nødvendig å innhente et skriftlig samtykke.

De viktigste momentene i det faglige forberedelsesarbeidet er utviklingen av en intervjuguide og av oss som forskerne når vi intervjuer.

3.7 Reliabilitet og validitet

I arbeidet med datainnsamling er det to sentrale spørsmål forskeren må stille seg: om dataen er pålitelig og om dataen er relevant.

Pålitelighet betegnes i forskersammenheng som reliabilitet, og handler om målesikkerhet.

Ved dybdeintervjuer, slik vi har valgt å benytte i denne oppgaven, kan det være vanskelig å finne reliabilitet da informanten får svare fritt. Dermed har vi måtte jobbe med koding av alle intervjuer som er blitt gjort.

Deretter har vi gjort ved å gruppere spørsmålene etter hvilke temaer de omhandler. Etterfulgt av dette har vi sett på hva som går igjen som svar fra de forskjellige informantene, og om det er noe som er gjentakende hos flere.

3.8 Etikk og personvern

En forsker har et etisk og juridisk ansvar i arbeidet med datainnsamling, og må derfor være bevisst på å følge de lover og retningslinjer som gjelder i forskningsarbeidet.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har sammenfattet hovedpunktene for hva en forsker skal tenke gjennom i møte med informanter. Det første punktet er at en skal sikre informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette har vi gjort ved å forklare til informantene at det er helt frivillig å delta, og at man når som helst kan trekke seg uten at det vil ha negative konsekvenser. For å unngå at det oppstår press om å delta, og for å sikre frivilligheten (Tjora, 2021, 53-54).

4.0 Analysen

Da hvert av intervjuene var avsluttet, gikk vi gjennom intervjuet sammen. Deretter renskrev vi det slik vi begge husket.

Grunnet etikk og hensyn til personvern valgte vi å ikke gjøre lyd- eller bildeopptak av intervjuene. Men som nevnt var vi begge tilstede under intervjuene for å sikre dataene, én som observatør og en som intervjuer.

Etter alle intervjuene var avsluttet valgte vi å lete etter detaljer som gikk igjen. For å best forstå sammenhenger, gikk vi mest inn på temaer vi hadde forståelse for fra før.

Først har vi jobbet med å skape oss et helhetsinntrykk av dataene. Vi startet med å lese gjennom intervjuene, hver for oss, for å få et overordnet bilde av datamaterialet. Og om det var forskjeller i hvilke data vi vektla som mest viktige.

På denne måten skapte vi oss en oversikt over innholdet i intervjuene, og kunne se på hvilke temaer som ville være sentrale når vi skulle gå i gang med drøftingsdelen på resultatene i denne oppgaven.

Deretter prøvde vi å kategorisere spørsmålene og svarene til hver av gruppene; 1.ansatte, 2.mellomledere og 3.ledere. Med dette ønsket vi å se på forskjellene og likhetene på svarene, innad i hver av gruppene og på tvers av gruppene.

Da vi hadde analysert totalt 14 intervjuer av personer med ulike roller i hotellbransjen, fant vi flere elementer som gikk igjen.

Alle svarte at de var overbevist om at verdibasert ledelse er lønnsomt for bedriften, men vet de hva verdibasert ledelse egentlig er? Dette kommer vi tilbake til under Resultater.

I dybdeintervjuene kom det også uventede funn og dette gjorde analysen desto mer interessant. Videre vil oppgaven presentere funn, sammenligne dem og drøfte den anvendte teorien for å finne ut i hvilken grad den samsvarer med resultater fra undersøkelsen.

Kapittelet har til hensikt å belyse tematikken fra flere perspektiver.

4.1 Resultater og drøfting

Gjennom denne studien har vi ønsket å se på hvilke faktorer rundt verdier som påvirker arbeidshverdagen til ansatte og ledere i hotellbransjen. I denne delen presenteres de empiriske resultatene vi har fått fra de semistrukturerte intervjuene som er blitt gjennomført ved de forskjellige hotellene.

Problemstilling:

“Hvordan stiller ansatte og ledere seg til verdibasert ledelse i hotellbransjen?”

I presentasjonen vil vi først omtale funn om hvordan informantene opplevde arbeidsplassen sin. Deretter går vi videre til ledelsen og utøvelsen av ledelse basert på verdier, og hvordan ansatte og mellomleder opplever sine ledere. Videre vil vi se på hvordan lederne selv oppfatter sin lederstil og sine verdier. Og om resultatene kan sammenlignes mellom ansatte og ledere.

I analysen av intervjuene med ansatte kommer det frem at alle ansatte er fornøyde med arbeidsplassen sin og med lederen sin, men at de kunne ønsket seg en leder som var mer konkret i hvilke mål og resultater de ønsker av dem som ansatte.

En av informantene sier: *Jeg er glad i lederen min, og føler hun stoler på at jeg kan og gjør jobben min godt. Men jeg skulle ønske hun kunne presentere litt mer av hva bedriften forventer at jeg gjør for å nå målene de har.*

Videre i intervjuene av mellomlederne kommer det frem at de er veldig fornøyde med sine ledere, og sin følelse av personlig kontroll gjennom god kommunikasjon, åpenhet og tillit.

Ved spørsmålet: *Hvordan vil du beskrive en god leder?* fikk vi mange fine svar, hvor dette var et av dem: *Det kommer an på, alle ser det på ulike måter. Hva jeg trenger er noe annet enn hva du trenger. Den lederen jeg har nå, er det beste jeg har hatt. Hun gir meg frihet, og blander seg ikke inn i mine arbeidsoppgaver. Hun ser meg, både som ansatt og hvem jeg er. Man kan prate om andre ting enn bare hva arbeidet handler om.*

Og et annet svar gir oss: *Lederen min gir meg mandat, og god frihet. Slik at jeg får utfolde meg og vist mine beste sider.*

Det er store likheter i hvordan informantene svarer på spørsmål som handler om leder og lederstil.

I spørsmålene om verdibasert ledelse og verdier er det helt klare resultater. Alle informantene er enige om at kommunikasjon er nøkkelen til suksess for trivsel og arbeidsinnsats. Om man får kommunikasjon, får lov å gi ut kommunikasjon og er god på kommunikasjon får lederen de ansatte med seg, og skaper motivasjon som igjen fører til tillit og økt arbeidsvilje/arbeidsinnsats.

Funnene våre støttes av teoriene til Flynn (2006), som illustrerer hvor viktig forholdet mellom kommunikasjon, relasjoner, omdømme og sannsynlighet for utbytte er, og at det er en viktig del av hvordan ledelse i hoteller bør utøves.

Også Kirkhaug (2018) understøtter teorien videre om at forholdet mellom tillit og verdier kan oppfattes som resiprokt. Det vil si, som nevnt tidligere i oppgaven, at de står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre.

Verdier kan være en betingelse for tillit, og tillit kan være en betingelse for bruk av verdier. Eksempelvis vil en leder som over tid har praktisert verdier som ærlighet, ordentlighet og lojalitet i omgang med sine medarbeidere, kunne bli tilskrevet relasjonell tillit, som altså gjør det mulig for vedkommende å praktisere verdibasert ledelse, men kanskje gjennom verdier innrettet mot organisasjonens mål og visjoner.

Vi som forskere ved denne oppgaven kan jo ikke konkludere med at dette er verktøyet som er mest nyttig å gå etter, men vi kan si oss enige i at vi også setter kommunikasjon høyt, både som ansatte og ledere. Og det kan også tidligere forskning vise til.

Men på en annen side kan det også være vanskelig for en leder å kommunisere alt de ønsker, grunnet regler og etikk. Det er ikke alltid lurt å kommunisere ut mål som det ikke er laget en klar strategi for, eller for mulige endringer som kan skje i nærmeste fremtid. Det kan jo forekomme at endringen ikke skjer, eller skjer på en helt annen måte. Dette kan da skape mistillit og motstand på motivasjon til senere kommunikasjon om endring.

Motivasjon vises i teorien som en vesentlig dimensjon av verdibegrepet. Det betyr at endringer som representerer sentrale verdier både kan skape høy motivasjon og mobilisere sterke følelser. En god verdiforankring vil også skape positive holdninger (Lines 2005).

Når det kommer til verdier i organisasjonene hvor vi har hentet våre informanter, svarer de fleste at verdier gir en sterk tilhørighet blant ansatte. Vi har intervjuet ansatte ved flere forskjellige hotellkjeder og får dermed forskjellige svar på hvilke verdier hver enkelt organisasjon setter høyest, og hvordan de formidles ut til medarbeiderne.

Ved et intervju var det spesielt et svar som vekket oss litt, og gjorde oss nysgjerrige på om vi egentlig forsto forskjellen mellom verdibasert ledelse og transformasjonsledelse.

Informanten spurte: *Har dere tenkt på hva som skiller verdibasert ledelse fra transformasjonsledelse?*

Akkurat under intervjuet gjorde vi jo ikke det, og det skapte en ergrelse og en slags flauhet over oss selv. Men vi var åpne og ærlige om at vi ikke visste dette, men at vi skulle utforske det nærmere.

Det gjorde vi, og vi fant så mange likheter mellom verdibasert ledelse og transformasjonsledelse, og enda flere likheter til hvordan informantene svarte på spørsmålene våre som gikk på verdier og ledelse.

Fakta om transformasjonsledelse og andre lederstiler som har verdier som en grunnleggende dimensjon er tidligere omtalt i oppgaven. Det er relevant med analysen gjort av ledere i hotellbransjen.

Flere ledere ga uttrykk for at de ønsket å være en omsorgsperson som sto med deg i krigen, samt å være en coachende leder. Basert på undersøkelsen vår finner vi da ut at den anvendte ledelsesformen til lederne er mer lik transformasjonsledelse enn verdibasert ledelse.

I forskningen til Strand (2001) omkring transformasjonsledelse, belyses det hvordan ledere og medarbeidere inngår i en type ideologiske allianser og ikke bare nytteallianser.

Flere av lederne vi intervjuet forteller om en lojalitetsbånd de føler til sine ansatte, og at det er de som gjør at de har lyst til å på jobb som ledere hver dag:

En av informantene sa: *Ta runden blant alle ansatte. Ha en åpenhet, og gi en lav terskel å si sin mening. Jeg er opptatt av individualitet. Viktig at man kan utfolde seg uten at man skal ikke tenke at det ikke er riktig. Det er lav terskel for at ansatte skal utvikle seg.*

En annen informant uttalte: *Bli sett! Det klassiske vi alle mennesker trenger. Vi trenger å bli sett for både store og små ting. Like viktige å se de som kanskje ikke roper høyt om det de har gjort. Ha en coachende ledelse. Både ris og ros. Ha en kaffesamtale innimellom gir meg mye. Ta en kaffe og en sigg, som det het før.*

Lederne var positive til verdibasert lederskap og for flere sto dette sterkt i deres måte å utøve lederskap på. Våre informanter beskriver at de ønsker å formidle organisasjonens ideer til de ansatte, slik at de kan adoptere og utøve dem.

Vi har også valgt å sammenligne. To intervjuer fra en leder og en ansatt i samme hotell i to tilfeller for å se om det var en sammenheng med det lederen og det den ansatte mente var deres verdier. Litt oppsiktsvekkende var det da funnene viste at det ikke nødvendigvis var treff på dette. Dette underbygger teorien vår om at verdibasert ledelse ikke praktiserer i like stor grad som lederne selv tror.

Den ene lederen hevdet selv at han sto for åpenhet, trygghet og god kommunikasjon ut til de ansatte, mens en av de ansatte besvarte oss med at: *Jeg føler meg lite sett og hørt, og føler ikke at jeg får noe informasjon om hva som skal skje fremover.*

Vi tenker jo at dette svaret kan være noe påvirket av Covid-19 situasjonen, men at det også er viktig å se på det som relevant som at det er slik hverdagen for den medarbeiderne er.

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at ledere og ansatte ofte har ulike verdier. Lederne setter selv verdier som frihet og tillit høyt, mens ansatte i større grad opptatt av verdier som tydelighet og at ting er tilrettelagt for at de skal få en best mulig dag på jobb. Som følge av dette blir også kommunikasjon satt høyt hos ansatte.

Basert på resultatene fra undersøkelsen vår har de alle et ønske om samhold, men i praksis viser det seg vanskelig å gjennomføre i servicebransjen. Verdier ledelsen krever fra deg som medarbeider går mer på å være bevisste overfor kundene og sikre inntjening og kundelojalitet.

Her er modellen fra Flynn (2006) relevant. Den argumenterer for at alt som foregår fra ledelse og helt ut til kundene er like relevant. Om kundene skal føle den største grad av tilfredshet, må også ansatte og ledere være tilfredse. Og dette kan da igjen sikre inntjening og vekst, som kan igjen skape større og tryggere arbeidsforhold.

Det fremkommer også resultater om hvordan de ansatte bruker verdiene i sin arbeidshverdag. Forskningen vår viser at ansatte har verdier, som de i underbevisstheten bruker aktivt i løpet av sin arbeidsdag.

Et av intervjuobjektene referer til verdiene ærlighet, åpenhet og samhold. Personen knytter dette opp mot å ta vare på gjester og kollegaer. Vi ser også at de ansatte vi intervjuet setter tilbakemeldinger på arbeidet de gjør som et krav om å bli sett på jobb. På bakgrunn av dette kan man også se en sammenheng mellom deres nevnte verdier og tilbakemeldinger. Som et eksempel på dette kan vi ta de ovennevnte verdiene. Ærlighet og åpenhet legger til rette for en god tilbakemeldingskultur. Med en god tilbakemeldingskultur skapes det er godt samhold.

Samhold er en trivsel og komfortsone de aller fleste ønsker å være i, både ledere og ansatte. En god organisasjonskultur speiler organisasjonen utad, og kan bidra til et godt omdømme. Og en attraktiv arbeidsplass ansatte søker seg til.

4.3 Diskusjon om valg av metode

Vi er trygge på at vi valgte en god metode i kvalitative metode med dybdeintervju for å finne svar på problemstillingen vår. Men det kan selvfølgelig diskuteres om det hadde vært enklere å analysere data ved kvantitativ metode og spørreskjema, eller om det hadde passet bedre om vi hadde over lengre tid benyttet observasjonsstudie som forskningsdesign.

Siden verdier i seg selv er usynlige, men lar seg representere i form av arbeidsformer, sosiale mønstre og kommunikasjonsformer samt andre fysiske artefakter som språk, kleskoder og arkitektur, kunne det ved observasjon vært mye informasjon å finne.

Problemstillingen vår er bred ved at bransjen vi forsker i, er stor. Så selv om en observasjonsstudie hadde vært mulig om det ikke hadde vært for Covid-19, hadde nok det passet bedre om forskningen var til en masteroppgave på grunn av tid.

Analysen av intervjuene har vært tidkrevende. Vi har gjort 14 dybdeintervjuer totalt med ledere, mellomledere og ansatte. Vi valgte å gruppere etter leder og ansatte for å trekke sammenhenger mellom leder, mellomleder og ansattes syn generelt innenfor hotellbransjen.

Det vi fikk se her er at vi kunne gjerne intervjuet flere innenfor samme kjeder slik at reliabiliteten på funnene ble mer synlig. Dette har lært oss at man bør jobbe med metode med stor respekt, og forstå hvor tidkrevende det kan være å samle nok data for å skape den validiteten man ønsker.

4.4 Generell oppfattelse av lederne og deres lederstil

I en lederteori der verdi står i fokus, er det mellom mennesker at den ønskede verdien skapes. Mennesker er forskjellige, og man bør som leder være menneskeorientert og ha selvinnsikt til selv å se hvilken type leder man er.

En leder har ansvar for den interne kulturen i bedriften og dette er noe ledelsen i en del hoteller er svært bevisste på. Ledere skal bidra til en god felles kultur, sette i verk og implementere det som skal gjøres. Gå foran som gode eksempler, være ærlige og ikke skjule kommunikasjon som er viktig for å ivareta tillit.

I teoridelen: Transformasjonsledelse innebærer *å gjøre de riktige tingene*, i motsetning til transaksjonsledelse, som består i *å gjøre ting riktig* (Hetland 2008).

Vår oppfatning etter intervjuene av lederne er at de ikke helt vet hvilken lederstil de benytter. De aller fleste lederne klarte ikke helt å svare til hvilken lederstil de benytter i praksis i sin arbeidshverdag, men de svarte at verdibasert ledelse og transformasjonsledelse har de dimensjonene som de ønsker å følge.

Det som kommer frem som likt hos alle er at lederne ønsker å gi alle sine ansatte stor handlingsfrihet med tilhørende følelse av gitt tillit.

4.5 Verdibasert ledelse eller transformasjon ledelse

Da vi startet med oppgaven var vi ganske sikre på at verdibasert ledelse var en del av ledelsesstilen i norske hoteller, grunnet egne observasjoner fra tidligere arbeidsforhold. Men under alle intervjuene vi analyserte, kom det frem tydelige elementer fra transformasjonsledelse.

Selv om analysen av teorien viser at verdibasert ledelse og transformasjonsledelse er omtrent like ledelsesstiler, er det fortsatt noen ulikheter. Det kan virke som at transformasjonsledelse er den nye lederstilen for ledere i hotellbransjen for å sikre fornøyde medarbeidere. Dette kommer også frem i medarbeidernes svar.

5.0 Konklusjon

Formålet med studien var å få en bedre forståelse av verdibasert ledelse og hvorvidt det utøves i hotellbransjen. Hensikten med dette var å gi folk i hotellbransjen og fremtidige ansatte et innblikk i egen hverdag, slik at de kan være mer bevisste på betydningen av verdier.

Basert på teorien og undersøkelsen kan vi konkludere med at verdier har en sentral rolle både for ledere og ansatte i hotellbransjen, men at det som leder er viktig å være tydelig for å få verdiene til å leve. Ledere ser ut til å ta opp felles verdier for sjeldent, noe som kan føre til at et verdiset mellom leder og ansatt blir usynkronisert. Virkningen av dette kan være en verdikonflikt.

For å unngå verdikonflikter kan en leder sette av mer tid til å planlegge hvilke verdigrunnlag virksomheten og ledelsen skal lene seg på, hvordan verdiene skal jobbes med og hva dette betyr i praksis.

Som en del av arbeidet blir det viktig å se på hvilke potensielle utfordringer en kan møte på i et tenkt transformasjonsmiljø. Både i verdibasert ledelse og transformasjonsledelse kreves det at lederen har tro på verdiene som forvaltes i organisasjonen for å få medarbeiderne til å følge dem.

Videre så vi at det blir opp til lederen å velge i hvilken grad de skal benytte seg av transaksjonsledelse i tillegg til transformasjonsledelse for å få virksomheten til å fungere optimalt og maksimere virksomhetens potensial. Det kan være fordel å benytte de begge for et best mulig resultat både i den interne kulturen og økonomisk.

Oppgaven viser at verdibasert ledelse kan være en god lederstil å følge i hotellbransjen, men at lederen hele tiden må jobbe for å få verdiene til å leve og følges.

Ved verdibasert ledelse i en organisasjon er sterk tilhørighet i gruppen blant ansatte viktig. Om det er svak tilhørighet, vil det være komplisert for ledere å utøve verdibasert ledelse.

I tider hvor det er økende bruk av vikarer, innleie av personell, midlertidige og tidsbegrensede tilsetningsforhold samt utskiftninger av oppgaver, vil det være vanskeligere å skape de følelsesmessige relasjonene som antas å være en viktig betingelse for å utøve verdibasert ledelse (Kirkhaug 2018, 148). Men om organisasjoner bevisst bruker verdiene for å orientere innleid personell og vikarer om hva organisasjonen står for, vil de kanskje oppleve å bli ivaretatt og innviet i organisasjonen, og dermed utvikle positive følelsesmessige relasjoner overfor den.

Verdibasert ledelse kan dermed påvirke organisasjonen positivt i form av trivsel, effektivitet og lønnsomhet.

Verdier kan gi en leder tilgang til flere typer innflytelse enn formell posisjon, mål, lover og regler kan gi. Ut fra analysen og resultatene våre kan vi se at lederne i hotellbransjen er flinke til å bruke verdier til å koble organisasjonen sammen og forene motsetninger og ulikheter. Vi konkluderer det med at selv om det ikke direkte utøves verdibasert- eller transformasjonsledelse er både ansatte og ledere opptatt av verdier, og bruker de sentralt i sin arbeidshverdag.

5.1 Avslutning

Her har vi skrevet vår første store oppgave, og gått inn i et bredt tema som vi har funnet veldig interessant og motiverende.

Resultatene har gitt oss funn vi forventet og andre funn som kom overraskende. Dette har brakt oss videre inn i nye spørsmål, som videre forskning kan gi oss flere svar og bredere kunnskap om.

Slik som beskrevet ovenfor får vi inntrykk av at transformasjonsledelse er den nye lederstilen for ledelse i hotellbransjen.

Hadde vi skulle studere videre innenfor problemstillingen i denne oppgaven, hadde vi nok gått dypere inn i en ny problemstilling; *Hvilken ledelsesstil gir størst motivasjon og trivsel innenfor servicebransjens organisasjoner, slik som hotell?*

For selv om vi har fått til en god analyse med noe data fra forskningen vår i denne oppgaven, ser vi at det har dukket opp flere spørsmål vi gjerne skulle dykket dypere i. Og vi sitter igjen med den følelsen at vi absolutt kunne tenke oss å lære mer. Vi håper vi får anledning til dette i fremtiden.

5.2 Styrker og svakheter ved oppgaven

Vi anser oss selv som objektive både under intervjuet og i analysedelen. Dette har vært viktig for oss helt fra starten, og noe vi har minnet hverandre på gjennom prosessen. Tross erfaring og egne tanker rundt verdibasert ledelse har vi stilt åpne spørsmål og holdt oss nøytrale til temaet. Dette mener vi er en av oppgavens styrker, som igjen styrker oppgavens validitet.

En annen styrke ved oppgaven er at vi føler at vi har valgt ut relevant teori og forskning i forhold til problemstillingen. Valg av teori og metode har lagt til rette for å analysere årsakssammenhenger. En kvalitativ tilnærming kan gi mer detaljerte og fylldige beskrivelser.

Valg av metodisk tilnærming kan aldri være helt ufeilbar, og vi har brukt mye tid på å reflektere over dybdeintervjuene. At intervjuobjektene på forhånd visste at tema i intervjuet ville være verdibasert ledelse, ser vi i etterkant kan være en mulig svakhet for veiledende svare. Intervjuobjektene kan ha blitt påvirket av dette, og dermed svart det de trodde vi ville høre, intervju effekt. Dette tror vi på bakgrunn av at vi opplevde alle som positive til verdibasert ledelse.

Vi tror også at å gjøre intervjuene via video var en mulig svakhet for oppgaven. Vi fikk ikke sett kroppsspråk og små detaljer som har betydning for dynamikken i intervjuet, samt å lese intervjuobjektet.

Hadde dette vært en større undersøkelse med et lengre tidsperspektiv ville vi gjort flere intervjuer for å sikre validiteten. Validitet setter vi høyt uansett, og ser derfor på antall intervjuer som en annen mulig svakhet for oppgaven.

Videre kan vi se det som en ulempe at vi ikke fikk intervjuet minst to personer fra samme hotell i flere tilfeller, ettersom de to gangene vi gjorde dette ga oss interessante resultater. Vi anser dette som relevant og sentralt for tematikken, og vi tror det ville være en fordel til en annen gang.

5.3 Bruk av teori og kilder

I søket etter teori som skal svare til vår problemstilling var det vanskelig å finne hva vi ønsket å bruke. Temaet er bredt og det foreligger en mengde forskning og teori på dette.

Vi så på hvilke forfattere som har skrevet bøker om temaet nå i senere tid og brukte dette som hovedgrunn for valg. Utenom bøker rundt temaet, har vi fått noen forskningsartikler og lest mange andre artikler og kronikker innenfor temaet.

Det foreligger mye god forskning og debatt rundt verdibasert ledelse, men vi har ikke funnet noe som er direkte knyttet til hotellbransjen. Men vi er åpne for at det mest sannsynlig foreligger noe.

5.4 Betydning av funnene

Resultatene som gir funn i denne oppgaven kan videre benyttes av oss selv når vi er ferdige som studenter og forhåpentligvis får en lederrolle i hotellbransjen.

Resultatene viser til hva annen forskning allerede har konstatert: At verdier er et potent verktøy for ledere når det gjelder å engasjere medarbeidere. Og at verdier kan påvirke de kritiske funksjonene som motivasjon, samhold og koordinering, identitet og omdømme, eksternt tilpasning, intern endring og utvikling samt effektivitet, kvalitet og sikkerhet.

Vi føler selv at vi har lært en hel del om forskjellige lederstiler, og fremgangsmåte på hvordan utøve godt lederskap gjennom kommunikasjon i denne studien, og føler at vi stiller sterkt med dette i vår fremtidige arbeidskarriere.

5.5 Informasjonsskriv til intervjuobjekter

Mars 2021

Informasjonsskriv i forbindelse med intervju til bacheloroppgave

Tema: Verdibasert ledelse

I forbindelse med vår Bacheloroppgave i Hotelledelse skriver vi om verdibasert ledelse og hvordan dette fungerer i hotелldrift.

Gjennom studieløpet har vi oppdaget hvor mye ledelse har å si for hvordan de ansatte presterer og gjør arbeidsoppgaven sine, og hvordan de trives med det.

Verdibasert ledelse er det som har vekket vår største interesse, og vi ønsker å gjøre en forskning via Kvalitativ metode og dybdeintervjuer med forskjellige ansatte ved noen forskjellige hoteller i Norge.

Det vil foregå intervjuer via Zoom, men disse vil det ikke være opptak av. Og navn på ansatt og hotell vil være anonymt. Det er kun oss to som skriver oppgaven som vil vite hvem dere er.

Vårt mål er å tilegne oss kunnskap, og det vil da være aktuelt å dele våre konklusjoner med den det måtte interessere, spesielt med bedriften selv. På grunnlag av dette ønsker vi at prosessen skal gjennomføres på en etisk riktig måte. For at datainnsamlingen skal foregå etisk riktig er vi avhengig av at de involverte deltar av fri vilje.

Tusen takk for at du ønsker å stille opp!

Med vennlig hilsen

“Forskerne av oppgaven, slettet grunnet anonymitet”

5.6 Intervjuguide

5.6.1 Intervjuguide - Ledere og mellomledere

Innledning:

Hei «navn på intervjuobjekt»!

Velkommen til intervju, tusen takk for at du setter av tid til å hjelpe oss i bachelor-prosessen.

Vi er to studenter som studerer hotelledelse ved Høyskolen Kristiania, gjennom studiet har vi blitt mer og mer interessert i ledelse, og hvordan denne kan utøves for å påvirke kultur, miljø og arbeidsinnsats hos ansatte. Derfor har vi valgt verdibasert ledelse som tema i vår bacheloroppgave.

En enkel presentasjon av hver enkelt av oss.

Vi har jo tidligere presentert problemstilling for deg slik at du skulle få anledning til å forberede deg litt.

Problemstilling:

Er verdibasert ledelse en riktig vei å velge som leder i hotellbransjen?

Ledelse og verdibasert ledelse er store temaer, men vi tenker at det er greit å avgrense det med å intervju noen mellomledere og ledere i forskjellige hoteller for å få samlet litt forskjellig data å analysere opp mot problemstillingen vår.

Noen spørsmål før vi setter i gang?

(Svarer på disse om det er noen)

Intervjuspørsmål: Leder

- Dette er en spørsmålsguide, kan godt være vi finner andre spørsmål underveis ut fra hvilke svar vi får fra kandidaten. Kan også være vi må hoppe over noen av spørsmålene da intervjuet ikke bør ta mer enn 30-45 min.

1. Hva gjorde at du ville søke på stillingen du har i dag?
 2. Hvorfor tror du at du fikk den?
 3. Hvilken utdanning og andre kurs har du som verktøy med deg inn i den stillingen?
 4. Hvilke verdier vil du si du tok med deg inn fra privatliv og tidligere jobber når du begynte i denne jobben?
 5. Hvilke oppgaver har du i hverdagen som påvirker dine ansatte/medarbeidere? Tror du at du jobber med dine verdier bevisst eller ubevisst?
 6. Hvordan vil du beskrive en god leder?
 7. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
 8. Hvilke verdier opplever du selv at din leder er mest opptatt av?
- hva setter dine ansatte pris på ved deg?
9. Hva skal din arbeidshverdag inneholde for at du føler deg lykkelig på jobb?

10. Har du noen konkrete måter å forholde deg til andre på for å bidra til økt trivsel på arbeidsplassen?(dette spørsmålet er stilt bevisst for å observere om de besvarer ubevisst eller bevisst på verdier)
11. Hva synes du er mest utfordrende med å være leder?
12. Om du kunne endret på en ting i dag som gjorde at du trives enda bedre i din rolle, hva skulle det vært?
13. Hvilke verdier er viktig for deg at dine ansatte også har og forstår?
14. Vil du si at økt trivsel på arbeidsplassen din viser økt arbeidsinnsats?
15. Om ja, gir dette også økte inntekter eller salg?
16. Hvordan lederverktøy bruker du som leder?
17. Har du troen på at verdibasert ledelse kan skape større trivsel og arbeidsinnsats i servicebedrifter?
18. Hvordan har du erfart det siste året?
19. Har du tre viktige nøkkelord i livet ditt?
20. Har du noen ønsker for det kommende året?

Avslutning av intervjuet.

Tusen takk for at du tok deg tid til dette, og at du besvarte spørsmålene våre så godt. Vi gleder oss til å jobbe videre med oppgaven for å kunne se om dette kan besvare problemstillingen vår.

Lykke til videre i den jobben du har, du gjør den godt!

5.6.2 Intervjuguide: Ansatte

1. Hva er grunnen til at du arbeider innenfor den jobben du har i dag?
2. Hvordan vil du beskrive en arbeidsdag i hotellbransjen?
3. Hvordan vil du beskrive din relasjon til dine medarbeidere?
4. Hva er en god kollega i dine øyne?
5. Hvordan vil du beskrive din relasjon til din leder?
6. Hva skal til for å motivere deg i ditt arbeid?
7. Hva opplever du som det viktigste din leder gjør for deg?
8. Om du kunne endre på én ting på din avdeling for å øke din trivsel på jobb, hva ville det være?
9. Verdibasert ledelse spiller på verdier som et samlingspunkt for en organisasjon. Opplever du at ditt team arbeider etter verdier?
10. Hvis ja, hvilke verdier formidler din leder ut?
11. Hvis du selv skulle valgt tre verdier ditt team skulle arbeidet etter, hvilke hadde det vært?
12. Hva er planen din videre i hotellbransjen?
13. Har du et mål?

Avslutning av intervjuet.

Tusen takk for at du tok deg tid til dette, og at du besvarte spørsmålene våre så godt. Vi gleder oss til å jobbe videre med oppgaven for å kunne se om dette kan besvare problemstillingen vår.

Lykke til videre i den jobben du har, du gjør den godt!

6.0 Litteraturliste

Arnulf, Jan Ketil. 2013. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.

Barnard, Chester. 1938. "Verdier - En begrepsmessig avgrensning". I *Ledelse, Kultur og Verdier-et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014.28. Bergen: Fagbokforlaget.

Bass, Bernard M. & Avolio, B.J.1993. "Verdibasert ledelse". I *Ledelse, Kultur og Verdier-et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014. 43. Bergen: Fagbokforlaget.

Bass, Bernard. 2008. "Verdibasert ledelse". I *Ledelse, Kultur og Verdier - et integrert perspektiv*. Tor Busch.2014. 38. Bergen: Fagbokforlaget.

Brønn, Peggy Simcic og Jan Ketil Arnulf. 2020. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Conger, J.A. og R. Kanungo. 1998. "Verdibasert ledelse". I *Ledelse, Kultur og Verdier-et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014. 46. Bergen: Fagbokforlaget.

Eisenhardt, Kathleen og Jeffrey Martin 2000. "Kommunikasjon og ledelse". I *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Jan Ketil Arnulf. 2020. 141. Bergen: Fagbokforlaget.

Flynn, T. 2006. "Kommunikasjon og organisasjoner". I *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* 2.utgave. Peggy Simcic Brønn. 2020. 52. Bergen: Fagbokforlaget.

Gardner, W.L., C.C. Coglisier, K.M. Davis og M.P. Dickens. 2011. "Verdibasert ledelse". I *Ledelse, Kultur og Verdier - et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014. 43. Bergen: Fagbokforlaget.

Hetland, Hilde. 2008. *Transformasjonsledelse - inspirasjon til endring*. Lesedato: 09.05.2021. Oppdatert i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008. 265-271. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

Jensen, P. 1995. *Det er ikke det du siger. Intern kommunikation i offentlige virksomheder*. Frederikshavn: Dafolo forlag.

Kirkhaug, Rudi. 2018. *Verdibasert ledelse* 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Klenke, Lena 2005. "Verdier - En begrepsmessig avgrensning". I *Ledelse, Kultur og Verdier - et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014. 17. Bergen: Fagbokforlaget.

Kveine, Randi og Bente Erlien. 2019. *Internkommunikasjon* 5. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere Metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Liland, Truls. 2018, *Sunne ledere og sunne organisasjoner*. Oppdatert: 2018.

Lesedato: 09.05.2021.

<https://www.dagen.no/meninger/Sunne-ledere-og-sunne-organisasjoner-637806>

Lines, R. 2005. "Verdier- En begrepsmessig avgrensning". I *Ledelse, Kultur og Verdier - et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014. 23-24. Bergen: Fagbokforlaget.

Niemann, Hans. 2000. *Superverdier, moderne ledelse og kommunikatørens framtid*. *Kommunikasjon*. nr 2. 2002.

Normann, R. 2000. "Introduksjon". I *Verdibasert ledelse*. Rudi Kirkhaug. 2018. 17. Oslo: Universitetsforlaget

MacTavish og Kolb. 2008. "Verdibasert ledelse". I *Ledelse, Kultur og Verdier-et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014. 41. Bergen: Fagbokforlaget.

Pondy 1978; Linda Smircich og Gareth Morgan 1982. *Leadership: The Management of Meaning*. Lesedato 10.03.2021.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188638201800303?journalCode=jaba>

Rokeach, M. 1968. "Verdier-begreper og avklaringer". I *Verdibasert ledelse*. Rudi Kirkhaug. 2018. 21. Oslo: Universitetsforlaget.

Ryan og Deci. 2003. "Verdibasert ledelse". I *Ledelse, Kultur og Verdier-et integrert perspektiv*. Tor Busch. 2014. 43. Bergen: Fagbokforlaget.

Samuelsen B.M. 2018. "Ledelse er kommunikasjon". I *Internkommunikasjon*. Randi Kveine og Bente Erlien. 2019. 185. Oslo: Universitetsforlaget.

Selznick, Philip. 2011. "Kartlegging av organisasjonens verdier". I *Verdibasert ledelse*. Rudi Kirkhaug. 2018. 58. Oslo: Universitetsforlaget.

Selznick, Philip. 1997. *Lederskap*. Oslo: Aschehoug

Smythe, John, Colette Dorward og Jerome Reback. 1992. *Corporate Reputation: Managing The new strategic asset*. London: Century Business.

Strand, Torodd 2011. *Transformasjonsledelse-inspirasjon til endring*. Hilde Hetland. 2008.

Lesedato: 09.05.2021. Oppdatert i Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 45, nummer 3, 2008. 265-271.

<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

Schwartz, Shalom H. og Anat Bardi. 2003. *Values and Behavior Strength and Structure of Relations*. Oppdatert: Personality and Social Psychology Bulletin. 2003. 7.

Lesedato: 14.04.2021.

https://www.researchgate.net/profile/Shalom-Schwartz/publication/8516923_Values_and_Behavior_Strength_and_Structure_of_Relations/links/00463514e46f777b57000000/Values-and-Behavior-Strength-and-Structure-of-Relations.pdf

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4.utgave. Oslo: Gyldendal.

Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organizations*, 8.utgave. Essex: Pearson.