

**BCR3100 – BACHELOROPPGAVE
BACHELOR I REISELIVSLEDELSE
6. SEMESTER
VÅREN 2014**

**KANDIDATNUMMER:
98 29 52
98 28 44**

Å LEDE GJENNOM SINE ANSATTE

Hvilken innvirkning kan en leder ha på frontpersonal i møte med gjesten?

Et casestudie av en leders innvirkning på resepsjonister i sannhetens øyeblikk.
Undersøkelsen er gjennomført med utgangspunkt i hotellet The Thief.

THE
THIEF

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



Markedshøyskolen

FORORD

Som en avslutning på vår bachelorgrad i reiselivsledelse ved Markedshøyskolen 2014, har vi skrevet denne oppgaven. Gjennom tre år på Markedshøyskolen i Oslo har vi lært svært mye som har vært til inspirasjon for denne oppgaven. Etter mye jobbing, diskusjoner og latter står vi endelig igjen med et ferdig utkast av vår bacheloroppgave.

Med dette ønsker vi å takke vår veileder Nicholas Ind. Han har hjulpet oss til å finne mye relevant pensum og gjort det lettere for oss å komme i kontakt med de rette personene som har vært viktige for denne oppgaven. Takk for både god veiledning, men også motiverende ord på veien mot sluttresultatet.

Vi vil også rette en stor takk til Alban Stojku på The Thief, som har vært en stor informasjonskilde for oppgaven.

I tillegg ønsker vi å takke våre fem andre respondenter som har stilt opp til dybdeintervju. Vi takker for deres hjelpsomhet og hyggelige møter.

Vi ønsker også å takke alle øvrige personer, fagpersonell og medstudenter, som har gitt oss råd i arbeidet med å skrive oppgaven.

Til sist, men ikke minst ønsker vi også å takke medstudenter for et godt sosialt samvær i tre flotte år her på Markedshøyskolen.

Det er med dette vi leverer vår aller siste oppgave. Vi håper oppgaven vil bidra til ny kunnskap.

God lesning!

Oslo, 31.05.14

Kandidatnummer:

98 28 44

98 29 52

SAMMENDRAG

Frontlinjepersonell på hotell har ofte det første møtet med gjesten og det knyttes en del forventninger til deres prestasjoner. Forventningene kommer fra flere hold, som fra deres ledere og gjestene selv. Man kan derfor si at frontlinjepersonell utgjør en av de viktigste ressursene for et hotell. Derfor blir et viktig element i hoteldrift at en leder tar vare på de ansatte som den viktige ressursen de utgjør. Denne bacheloroppgaven tar for seg forholdet mellom leder og ansatt, samt hvordan en leder kan jobbe gjennom sine ansatte. Oppgaven gir spesifikt innsikt i hvilken innvirkning en leder kan ha på frontpersonell i møte med gjesten, i forhold til praktisering av ulike lederstiler og hvilke psykologiske faktorer som gjør seg gjeldende. Vi har konsekvent valgt motivasjon, stress og tillitt som de psykologiske faktorene vi ønsker å ta for oss, da forskning viser til at de er relevante for forholdet mellom leder og ansatt. Frontpersonell ved et hotell omfatter mange ansatte i ulike stillingstyper. Da det ikke vil være mulig å gi en så bred gjennomgang av hele frontpersonellet i denne oppgaven, har vi avgrenset det til stillingstypen resepsjonist. Sannhetens øyeblikk stammer fra det spanske uttrykket *el momento de la verdad*. Dette er et uttrykk som kan benyttes i møtet mellom frontpersonal og gjest, og henleder i vår oppgave til gjestens første møte med The Thief. I case-studien har vi benyttet oss av kvalitativ metode med dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. I studiet har det blitt gjennomført dybdeintervjuer med mellomleder og fem resepsjonister på The Thief. Problemstillingen for oppgaven og bakgrunn for innsamling av data, lyder som følger:

"Hvilken innvirkning kan en leder ha på frontpersonal i møte med gjesten?"

Med bakgrunn i problemstillingen har det blitt utviklet et teorikapittel. Det består av innsamlet empiri som igjen blir knyttet opp mot den relevante teorien. Gjennom innsamling av data kommer det frem at de ulike psykologiske faktorene har mye å si for innvirkningen en leder kan ha på sine medarbeidere. Likevel viser det seg at lederen ved The Thief ikke har en direkte innvirkning på hvordan resepsjonistene møter gjestene, men indirekte. Med dette mener vi at lederen gir de ansatte stort spillerom i møtet med gjesten og vil derfor ikke ha en direkte innvirkning. Lederen opptrer dermed indirekte som et støtteapparat gjennom å motivere, forebygge stresssituasjoner og utvikle tillitt til hver enkelt. Vi vil her presisere at dette ikke er generaliserbart, da dette gjelder kun for våre respondenter på The Thief. Avslutningsvis konkluderer vi følgelig med at en leder kan ha innvirkning på frontpersonalet, samt forskningsetikk, validitet og reliabilitet. Til slutt vil vi gi en kritikk til egen oppgave og forslag til videre forskning.

INNHold

1.0 INNLEDNING	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Formål med oppgaven	7
2.0 CASEBESKRIVELSE: THE THIEF	7
3.0 TEORI	8
3.1 Hva er ledelse?	8
3.2 Perspektiver på ledelse	10
3.2.1 Leader - Member Exchange Theory	10
3.2.2 Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse	11
3.2.3 Situasjonsbestemt ledelse	13
3.2.4 Sti-mål ledelse	15
3.3 Arbeids- og lederpsykologiske faktorer	16
3.3.1 Motivasjon	16
3.3.1.1 Indre Motivasjon	17
3.3.1.2 Hackman og Oldhams jobbkaraktetistika-modell	19
3.3.2 Stress	20
3.3.3 Tillit	22
3.4 Servicekvalitet	24
3.4.1 Sannhetens øyeblikk	25
4.0 METODE	27
5.0 FORBEREDELSE	28
5.1. Forskningsdesign	28
6.0 DATAINNSAMLING	30
6.1 Valg av metode	30
6.2 Dybdeintervju	31
6.3 Utvalg av enheter	32
6.3.1 Informanter eller respondenter?	32
6.4 Svakheter ved metoden	33
6.5 Gjennomføring	34
6.6 Transkribering	34
7.0 DATAANALYSE	35
7.1 Analyse av dybdeintervjuer	36
7.2 Konklusjon av dybdeintervjuer	42

8.0 RAPPORTERING	43
9.0 ETIKK.....	49
9.1 Reliabilitet og validitet	50
10.0 KONKLUSJON.....	50
11.0 KRITIKK OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	53

VEDLEGG

Vedlegg I: Intervjuguide leder

Vedlegg II: Intervjuguide resepsjonister

FIGURER

Figur 3.1 - En enkel ledelsesmodell	9
Figur 3.2 - Situasjonsbestemt ledelse	14
Figur 4.1 - Gangen i en undersøkelse.....	27
Figur 4.2 - Forskningsprosessen.....	28
Figur 5.1 - Ulike design.....	30
Figur 7.1 - Analyseprosessen	35

Antall ord: 18 148

1.0 INNLEDNING

I dag konkurrerer hotellnæringen på et globalt nivå. Det bidrar til økende fokus på å kunne tilby gjester opphold med høy grad av servicekvalitet. På grunn av at frontlinjeansatte ofte har det første møtet med gjesten, som ofte blir omtalt som sannhetens øyeblikk, er det store forventninger knyttet til dem. Slike forventninger kommer fra flere hold, som fra deres leder og fra gjestene. Frontlinjeansatte blir derfor ansett som en av de viktigste ressursene for et hotell. For at et hotell skal kunne ta del i den globale konkurransen og oppnå lønnsomhet, er det viktig at en som leder nettopp tar vare på de ansatte som den viktige ressursen de utgjør for bedriften (Uludag 2008).

Det finnes ikke en fasit som sier at god ledelse fører til bedre resultater for ansatte, men det er gjort mye forskning som kan tyde på det. Det er viktig å ha en forståelse for dette forholdet og vite at ledelsen kan påvirke virksomheten gjennom sine ansatte i positiv og negativ grad. Som leder i hotellbransjen er man del av en sosial innflytelsesprosess. Denne prosessen innebærer stor grad av interaksjon; spesielt med medarbeiderne.

Det sies at en leder ikke er en leder uten etterfølgere. Med dette perspektivet kan man anta at det er viktig for en leder å ha en lederatferd som vil ha positiv innvirkning på de ansatte (Erkutlu og Chafa 2006, 285-286). Under et slikt press om hele tiden å forbedre seg, kan det være viktig å ha et godt forhold mellom leder og ansatt. En leders påvirkning på de ansattes ytelse er vesentlig, og spesielt kan det være viktig å ha en forståelse for ulike psykologiske faktorer i jobbsammenheng. Det å skape et organisatorisk klima hvor forholdet mellom leder og ansatt er bygget på forståelse av å erkjenne individuelle forskjeller kan være av betydning for flere virksomheter (Erkutlu og Chafa 2006, 295).

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi jobber som frontpersonal og har begge erfart hvor mye det forventes av det å yte god service til gjester. Vi har opplevd situasjoner med liten grad av tillitt, stressende dager og lite motivasjon, men selvsagt også positive situasjoner. Vi har erfart hvor viktig en god leder kan være i krevende situasjoner. Med bakgrunn i denne vurderingen vil det være interessant med

en nærmere betraktning på hvilken innvirkning en leder kan ha på dette forholdet: frontpersonal er en viktig ressurs for bedriften. Hvilke psykologiske faktorer en leder kan ta i bruk for å gjøre det lettere for frontpersonalet å yte sitt beste i møte med gjesten?

1.2 Formål med oppgaven

Formålet med studien er å avklare om en leder har innvirkning på frontpersonal i møte med gjesten. Vi ønsker også å undersøke hvor viktig relasjonen til leder er for frontpersonalet, og om den kan ha innvirkning på motivasjon, stress, tillitt og deres ytelse i sannhetens øyeblikk.

2.0 CASEBESKRIVELSE: THE THIEF

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i hotellet The Thief. Hotellet hadde sin åpning i januar 2013 og ligger på Tjuvholmen i Oslo. Hotellet omtaler Tjuvholmen for den fremoverlente bydelen av Oslo med Astrup Fearnley museet som nærmeste nabo. The Thief er en del av Nordic Hotels og Resorts, og hotellet har som mål å kunne tilby alt etter personlige ønsker og behov. Med sine 115 rom tilbyr de også blant annet spa, 24 timers roomservice, terrasse med 360 graders utsikt, egen restaurant og møterom (The Thief). The Thief ble i januar kåret til Norges beste hotell. I tillegg til dette har de også blitt kåret til en av *Top 25 Hotels with Exceptional Service* (Hsmai). På hotellets hjemmeside står det: "Lokalkunnskap og et bankende hjerte for våre gjester er grunnlaget for vår service" (The Thief). De ønsker å kunne overraske sine gjester ved å dyrke detaljer og fokusere på kvalitet. På denne måten vil de kunne tilby en unik hotellopplevelse. Verdien til hotellet fremstår som sterke, og de sier også blant annet at de "ønsker å være først ute med det siste." Hotellet er medlem av Design Hotels; en sammenslutning av hoteller som fokuserer på tydelig identitet, arkitektur, design og bærekraft. I flere medier har The Thief blitt omtalt som et nyskapende luksushotell og har fått flere oppslag da kjendiser har vært gjester på deres hotell. Selv sier de også "På The Thief behandler vi rockestjerner som gjester, og gjester som rockestjerner." Med dette som fokus kan man anta at service er en svært viktig faktor, spesielt da de også på nettsiden skriver: "Vi sverger til kvalitet, dyrker detaljer og strekker oss for å overraske deg som gjest. Slik skaper vi hotellopplevelser" (The Thief).

Frontpersonalet er de første som møter gjesten på The Thief. Hotellet har 9 ansatte i resepsjonen, og man kan anse disse som hotellets ansikt utad. Hotellet har flere heltidsansatte

enn deltidsansatte. Hva slags inntrykk gjesten får av møtet med frontpersonalet, kan bli omtalt som sannhetens øyeblikk.

3.0 TEORI

Oppgavens teoridel er viktig for å kunne belyse og forstå hvordan en leder kan ha innvirkning på frontpersonalets interaksjon med gjesten. Derfor er det flere relevante og store områder som vil bli beskrevet og avgrenset i denne delen, og vi vil derfor her definere og beskrive hva uttrykkene betyr for oss sett i sammenheng med problemstillingen vår. Vi har med dette valgt å starte med å se på ledelse og ulike former for lederstiler. Videre tar vi for oss noen psykologiske faktorer som vi mener med bakgrunn i vårt teorigrunnlag, kan være relevant i et forhold mellom leder og ansatt. Til slutt vil teori bli knyttet opp mot den ansattes møte med gjesten og servicen som blir levert. Dette vil være grunnlaget vi legger for oppgaven som baserer seg på pensumlitteratur vi har lest, samt tillegglitteratur og forskningsartikler. Utgangspunktet for caset vårt er faglig basert, og vi starter derfor med å ta for oss den teoretiske forankringen til denne studien. Den skaper senere grunnlag for gjennomføringen av undersøkelsen med utgangspunkt i *The Thief*.

3.1 Hva er ledelse?

I boka til Anders Skogstad og Ståle Einarsen om "Ledelse på godt og vondt" kan vi lese Bernard M. Bass (1990) sin uttalelse om at "det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse" (Skogstad 2002, 17). Det er vanskelig å finne en akseptert definisjon på ledelse da det har et svært vidt spekter med tanke på hvordan fenomenet utarter seg i samfunnet og i forskjellige organisasjoner. Med dette kan man si at ledelse avhenger mye av konteksten. I de utallige definisjonene som finnes, kan man likevel se sammenhenger og noen fellesnevner for mange av dem. Om man da ser på de viktigste kjennetegnene, vil ledelse omhandle en prosess der en gruppe blir påvirket til å nå sine mål (Skogstad og Einarsen 2002, 17). Likevel har vi valgt å bruke en spesifikk definisjon som utgangspunkt for denne oppgaven:

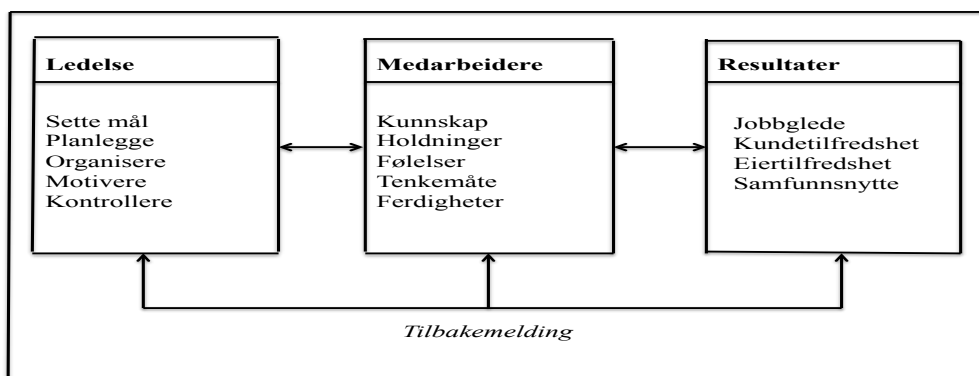
"Interpersonal influence, exercised in situation and directed, through the communications process, toward the attainment of a specified goal or goals" (Tannenbaum, Weschler og Massarik 1961, 24).

Denne forklaringen på ledelse omtaler ledelse som en prosess der en leders atferd kan påvirke andre mennesker i forhold til deres måloppnåelse. Definisjonen har fått noe kritikk for å bare fokusere på toveis-kommunikasjon ved å utelukke gruppefenomener. Likevel er denne kritikken noe vag og lite overbevisende, da man med *interpersonal influence* inkluderer flere enn bare en person. En hel gruppe i denne sammenheng kan bli påvirket. Definisjonen fokuserer på et forhold som er forbigående og blir påvirket av hver enkelt situasjon (Tannenbaum, Weschler og Massarik 1961, 25). Siden vi her skal se på en leders innvirkning på frontpersonal i møte med gjesten i ulike situasjoner, vil denne definisjonen likevel være forklarende for det vi skal undersøke.

Da vi i vår sammenheng ser på ledelse i forhold til The Thief, og mer spesifikt relasjonen mellom leder og ansatt, må det legges til at ledelse er en svært viktig faktor i jobbsammenheng. Dette med tanke på at forskning viser til at engasjerende ledelse ofte fører til positive utfall. Likevel vet vi lite om hvordan god ledelse har innvirkning på enkeltmennesket i bedriften. Videre nevner Hilde Hetland (2013) at ledelse har innvirkning på arbeidsforhold og motivasjon. I tillegg er det drevet mye forskning på ledelse og psykologiske behov, og det er blitt påvist en sammenheng mellom disse (Hetland, 2013).

For å forstå ledelse mer som et helhetlig bilde, vil vi ta for oss en enkel ledelsesmodell som gir en oversikt over viktige elementer ved ledelse.

Figur 3.1 - En enkel ledelsesmodell



Kilde: (Berg 2010, 10)

Denne enkle modellen på ledelse illustrerer at ledelse handler om å nå resultater gjennom medarbeidere. Gjennom å sette mål, planlegge, organisere, motivere og kontrollere, kan en leder utvikle medarbeidernes potensiale i form av kunnskap, holdninger, følelser, tenkemåte og ferdigheter. Videre kan man ta ansvar for resultater, som forhåpentligvis fører til jobbglede, kundetilfredshet, eiertilfredshet og samfunnsnytte.

En leder eller flere ledere skal ikke jobbe alene, men er satt til å jobbe gjennom sine medarbeidere (Berg 2010, 10). Det er her relasjonen mellom leder og ansatt blir viktig, og denne relasjonen er av stor betydning spesielt for de ansatte. God relasjon til sin leder, sosial støtte og tillitt er faktorer som er avgjørende for gode jobprestasjoner (Hetland 2013).

3.2 Perspektiver på ledelse

Ledelse er et svært nyansert og sammensatt fenomen. Da mange har foretatt forskning på dette fagfeltet, er det blitt utviklet forskjellige tilnæringsmåter, teorier og synsvinkler. Noen er blitt mer omtalt enn andre (Berg 1997, 23). Vi vil nå ta for oss fire forskjellige ledelsesteorier, da disse kan bli sett i sammenheng med oppgaven, og fordi disse virker klargjørende i denne aktuelle situasjonen.

3.2.1 Leader - Member Exchange Theory

Leader-Member-Exchange Theory (heretter kalt LMX) er en teori om ledelse som beskriver de ulike relasjoner mellom en leder og medarbeidere. Teorien har sitt utspring i at en leders prestasjoner ikke kan vurderes gjennomsnittlig, da en leder gjerne vil ha bedre relasjon til noen av sine medarbeidere, mens lederen kan ha dårligere relasjon til andre medarbeidere (Arnulf 2012, 61 – 62).

LMX teorien begynte som et alternativ til en mer generell lederstil, kalt Vertical Dyad Linkage, nemlig lederens relasjoner til sine medarbeidere. Det var denne teorien som la grunnlaget for at ledere ikke bruker en generell lederstil, men heller utvikler forskjellige relasjoner til sine medarbeidere. Deretter ble det gjort forskning innenfor LMX teorien som så på de forskjellige forholdene, og betydningen av dem (Graen og Uhl-Bien 1995, 225).

Disse forholdene utgjorde to typer relasjoner mellom leder og medarbeider som fikk betegnelsene ”inngruppe” og ”utgruppe”. I det som blir kalt inngruppen er gjerne de som får et bedre og nærmere forhold til sin leder, og som vil kunne oppleve at de har en god relasjon til leder ved at det er større grad av tillitt og åpenhet mellom dem. Medarbeideren kan på grunn av dette føle en større selvstendighetsgrad, noe som kan føre til bedre innsats (Arnulf 2012, 62). De som tilhører utgruppen vil på den andre siden aldri oppnå helt de samme verdiene som inngruppen, og de har et mer formelt og distansert forhold til sin leder (Skogstad og Einarsen 2002, 30). Med dette sagt, vil det være lite fornuftig å skulle vurdere en leders relasjoner til alle sine medarbeidere som like (Arnulf 2012, 62).

Selv om dikotomien om ”inngruppe” og ”utgruppe” blir fortsatt mye brukt for å omtale LMX teorien, har den blitt videreutviklet i flere stadier. Fokuset ble herfra flyttet fra hvordan ledere forskjellsbehandler sine medarbeidere til hvordan de burde jobbe sammen med sine medarbeidere for å kunne utvikle partnerskap til hver og en av dem. Den sentrale forskjellen går fra å favorisere noen av sine ansatte som ”inngruppe”, til at lederne skal nå kunne tilby alle sine medarbeidere den samme muligheten, og til å kunne utvikle et gjensidig forhold til hver og en av dem (Graen og Uhl-Bien 1995, 229). Studier har vist at høy kvalitet i samspillet mellom leder og medarbeider, har ført til blant annet mindre personalgjennomtrekk, mer positive prestasjonsvurderinger, forfremmelser, høyere grad av engasjement innad i organisasjonen, større deltakelse fra medarbeidere og raskere karriereutvikling. For at den nære relasjonen som en leder kan utvikle med den enkelte medarbeider skal finne sted, er det ikke minst viktig at samhandlingen og kommunikasjonen mellom partene er god. Dermed kan dette forholdet også gagne organisasjonen positivt (Skogstad og Einarsen 2002, 30).

3.2.2 Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse

Grunnsynet til transaksjonsledelse er at lederen vil hjelpe sine medarbeidere til å nå sine mål, så lenge det gagnar lederen positivt. Dermed blir egeninteressen sentral i denne type ledelse, og fokuset er på et ”gi og ta” forhold mellom partene (Berg 2010, 77 – 82). Man kan si at transaksjonsledelse er både nyttig og nødvendig, men det er transformasjonsledelse som tar sikte på at lederen og medarbeiderne sammen i fellesskap skal omforme (transformere) hva som er målet i organisasjonen og med engasjement fra en hver bidra til at målet blir realisert

(Kaufmann og Kaufmann 2009, 350 – 351). En av teoriene som har blitt anerkjent er Bass og Avolios teori og målingsinstrument, som dem kalte for MLQ, forkortet av Multifactor Leadership Questionnaire (Martinsen 2001, 190). De gikk i sin teori ut fra at en lederatferd kan være ikke-eksisterende, og deres målingsinstrument tar derfor for seg graden av dette. En slik lederatferd kan være skadelig, med bakgrunn av måling av forskjellige faktorer som for eksempel trivsel, sykefravær og andre indikatorer. De la inn mål på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og fant frem til beskrivende atferder som viser til at en leder har en slik lederstil. Tre typer ledelse ble utviklet med utgangspunkt i transaksjonsledelse:

- Passiv ledelse ved unntak
- Aktiv ledelse ved unntak
- Betinget belønning

Passiv ledelse ved unntak er en negativ form for ledelse i den form av at lederen først trår til når noe går galt. Dette fører til at medarbeidere gjerne skjuler sine feil, og blir igjen skadelig for organisasjonen på sikt. Aktiv ledelse ved unntak kan følgelig sees på som en motpart til passiv ledelse ved unntak, da lederen her er opptatt av at ingenting skal gå galt, sørger for at medarbeidere har den opplæring de skal, og er klar over sine oppgaver. Her er også tillitt viktig, slik at medarbeiderne tør å si ifra når ting nærmer seg å gå galt. Betinget belønning går ut på at medarbeidere skal få anerkjennelse når de gjør noe riktig, enten gjennom materielle ting eller sosiale goder, og på denne måten kan ledere gjøre sine medarbeidere oppmerksomme på hva som må gjøres (Arnulf 2012, 64 - 65).

Arnulf skriver at Bass og Avolio hevdet at transaksjonsledelse er en grunnleggende styringsatferd som må være på plass, og at transformasjonsledelse kun kan være en videreutvikling på bakgrunn av transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse er blitt grundig dokumentert og utforsket, og har til og med blitt brutt ned i enda flere typer lederatferder. De har vi med hensikt valgt å ikke gå inn på i denne oppgaven, men ønsker heller å gi et kort overblikk over hva denne type ledelse innebærer.

Transformasjonsledelse legger altså vekt på at man oppnår resultater ved at lederen fungerer som en rollemodell med idealisert innflytelse, inspirerer, stimulerer medarbeiderne intellektuelt og tar individuelle hensyn. Denne type ledelse har vist seg gjennom forskning å være effektiv, men at ledere tar i bruk både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse for å oppnå effektivitet (Ladegård og Vabo 2010, 65).

Arnulf viser til det samme, og nevner i sin bok at ledere som legger transaksjonsledelse til grunn, men som oppfattes av sine medarbeidere som transformasjonsledere, gjør det bedre enn andre (Arnulf 2012, 65 - 68).

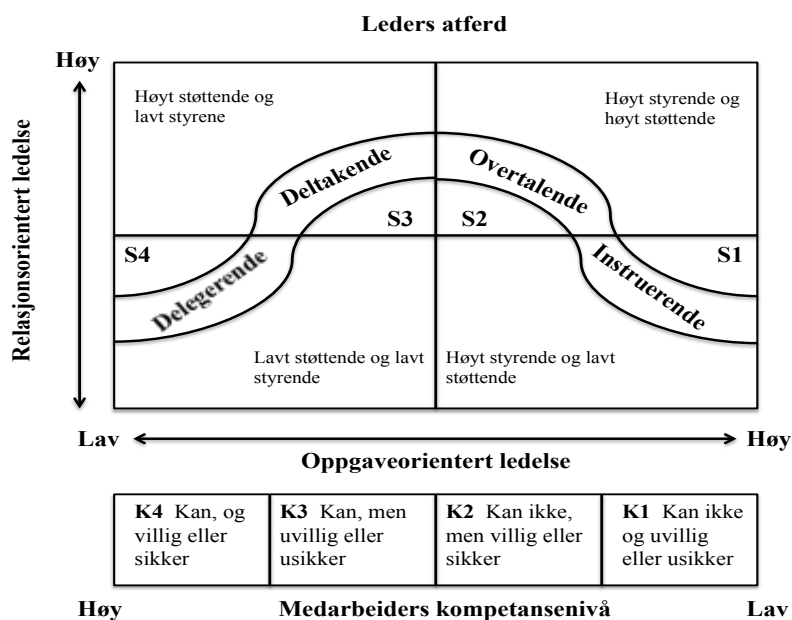
3.2.3 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse er en teoretisk forklaring på ledelse som fokuserer på hvorfor og når en leder eventuelt bør endre sin lederstil. Paul Hersey og Kenneth H. Blanchard beskrev for første gang i 1969 situasjonsbestemt ledelse, da under navnet "Life Cycle of Leadership" i tidsskriftet *Training and Development Journal*. Situasjonsbestemt ledelse, eller situational leadership theory blir ofte forkortet med SLT (Skogstad og Einarsen 2002, 289). Som en videreutvikling av tidligere teorier fant de ut at den mest optimale måten å lede på er å tilpasse seg hver enkelt situasjon. Teorien går videre ut på at man må ta i betraktning at medarbeidere i en organisasjon er forskjellige, og at man derfor må nøye velge sin lederstil. Som resultat av dette sier teorien derfor at man som leder må opptre på forskjellige måter ovenfor sine medarbeidere. Med andre ord vil medarbeidere med ulike behov kreve ulike lederstil. Hvordan en leder skal tilpasse seg er delt inn i to kategorier; etter hvor erfarne medarbeiderne er og etter hvor motiverte de er til å utføre arbeidet (Arnulf 2012, 60). Teorien tar for seg medarbeidernes ferdighetsnivå. Dette kan videre deles inn etter hvilken evne medarbeiderne har og hvilken vilje de har til å utføre arbeidet. Hvilke evner man har for jobben er avhengig av utdanning, erfaring og trening. Hvilken vilje man har til å lykkes på jobb er en funksjon av jobbtilhørighet, trygghet og motivasjon, og om man videre har interessen og den entusiasmen som trengs til å utføre arbeidet (Skogstad og Einarsen 2002, 293).

SLT ser også spesielt på hvilken grad en leder er relasjonsorientert- og oppgaveorientert. Det å støtte, oppmuntre og lytte til de ansatte blir ofte sett på som tre kjennetegn i relasjonsorientert ledelse. Med dette synet på ledelse tror man ofte at lederens atferd vil føre til at medarbeiderne vil bli mer motivert til å gjøre jobben sin. På motsatt side har man oppgaveorientert ledelse. Her ligger fokuset på å fortelle de ansatte hva de skal gjøre, for så å kontrollere og vurdere arbeidet. På denne måten er det en enveiskommunikasjon, der leder gir beskjed og underordnede mottar (Skogstad og Einarsen 2002, 292).

Situasjonsbestemt ledelse utøves i en kontekst der flere variabler spiller inn (Arnulf 2012, 60). Det er viktig å se disse variablene i sammenheng med den gitte situasjonen, og at det alltid må vurderes i forhold til dette. De ulike variablene er blitt visuelt presentert i en modell av Hersey og Blanchard. Her beskriver de spesielt de fire ulike lederstiler med utgangspunkt i medarbeidernes kompetanse og motivasjon (Skogstad og Einarsen 2002, 295). Hvordan en enkelt situasjon har innvirkning på ledelsesatferd kan eksemplifiseres gjennom denne modellen:

Figur 3.2 - Situasjonsbestemt ledelse



Kilde: (Skogstad og Einarsen, 2002)

Modellen viser en grafisk fremstilling av forholdet mellom relasjonsatferd og oppgaverelatert atferd. Modellen viser at forholdet mellom dem ikke er én måte å lede på. Prestasjonskurven i modellen viser at hvilken lederstil som er optimal å anvende er avhengig av situasjon med tanke på medarbeidernes kompetanse og motivasjon (Skogstad og Einarsen 2002, 294).

SLT er den mest kjente ledelsesteorien. Den er svært populær og blir fortsatt brukt innenfor mange fagfelt. Likevel finnes det også andre situasjonsbestemte forklaringer på ledelse. Et

eksempel på dette er mål-middel teorien eller sti-mål teorien som den også blir omtalt som. Mange av de andre teoriene, og også sti-mål teorien er ikke like populære som en tilnærming til ledelse, slik Hersey og Blanchard sin teori (Skogstad og Einarsen 2002, 290). Likevel ønsker vi å beskrive sti-mål teorien da denne fokuserer mye på relasjon mellom leder og ansatt.

3.2.4 Sti-mål ledelse

I 1971 presenterte House sin sti-mål teori. Teorien har blitt utarbeidet med utgangspunkt i å kunne forklare hvordan en leders atferd har effekt på faktorer som tilfredshet, motivasjon og ytelse (House 1971, 321). Overordnet ser den på forholdet mellom leder og ansatt, og mer spesifikt på hvordan en leder kan påvirke både hvor tilfredse medarbeidere er på jobb og deres arbeidsinnsats. Da en leders påvirkningsgrad er avhengig av person- og oppgavekjennetegn, baserer hele sti-mål teorien seg på fire forskjellige lederstiler. Dette er støttende, dirigerende, deltakerorientert, og prestasjonsorientert ledelse (Skogstad og Einarsen 2002, 28). Sti-mål teorien omtales ikke som en personlighetsteori, men det sies likevel at de ansattes personlighet kan ha betydning for hvordan de oppfatter de fire lederstilene. En støttende leder vil ofte være vennlig og omsorgsfull, og denne type lederstil vil sannsynligvis være best likt av ansatte med et stort tilknytningsbehov, nettopp fordi det kan føre til høy jobbtfredshet. Dirigerende ledelse vil passe bedre til medarbeidere som har behov for å ta kontroll. Lederen vil her tilrettelegge klare prosedyrer og arbeidsinstrukser for de ansatte. På den andre siden vil de ansatte som føler de har alt under kontroll, og er selvstendige være mest tilfreds med deltakende ledelse, da deres synspunkter blir tatt i betraktning. Til slutt vil prestasjonsorientert ledelse passe best til medarbeidere som ønsker å bli testet med ambisiøse mål. Her vises det stor tillit fra lederen som har tro på de at de ansatte presterer med høy kvalitet (Skogstad og Einarsen 2002, 29). House sier videre at ledere stiller sterkt om man greier å tilpasse seg hver enkelt ansatt og skifte mellom de ulike lederstilene. Ifølge teorien er det lederens oppgave å sørge for at det er sammenheng mellom innsatsen til de ansatte og det målet de skal nå, samtidig som det er en sammenheng mellom målet de ønsker å nå og belønning til de ansatte (House 1996, 326). Som det ligger i navnet på teorien som på engelsk blir kalt "A Path Goal Theory", er det en leders oppgave å hjelpe medarbeiderne til å finne den riktige stien til å nå et satt mål. Dette gjøres ved å påvirke dem ved å gå inn i ulike lederstiler som kan øke deres tilfredshet og arbeidsinnsats (Skogstad og Einarsen 2002, 28).

3.3 Arbeids- og lederpsykologiske faktorer

Mennesker i arbeid, både ledere og medarbeidere opplever ofte at jobben blir en stor del av livet. Man påvirker og blir gjensidig påvirket i arbeidslivet av ulike organisasjoner og mennesker man møter i denne sammenheng. En kan bli påvirket positivt av arbeidet, ved at jobben blir et sted for utvikling, realisering og interaksjon med medarbeidere. På motsatt side kan en bli påvirket negativt med tanke på at fysiske og psykiske plager kan utvikles (Brochs-Haukedal 2012, 15). Det er her en kan se arbeidet fra et psykologisk perspektiv. Det har lenge blitt forsket på menneskers produktivitet på jobb og hvordan en tilpasser seg virksomheten en jobber i, individene rundt en og arbeidsoppgavene en skal utføre. Lenge har en også visst at psykologiske og sosiale faktorer kan påvirke effektiviteten og ytelsen på jobb (Brochs-Haukedal 2012, 16). Dessuten er jobben et sted der de ansatte har et stort behov for å få dekket visse psykologiske behov (Hetland, 2013). Vi har derfor valgt å ta for oss tre psykologiske faktorer som skjer i mellommenneskelige prosesser, og som kan si mye om hvordan arbeidet blir utført.

3.3.1 Motivasjon

Til en hver tid er vi opptatt av å kunne forklare og forstå hvorfor vi gjør som vi gjør. Hva er bakgrunnen for vår handlinger, og hva er det som avgjør intensiteten av disse? Hvorfor og hvordan kan to mennesker med samme forutsetninger, legge ned ulik grad av ytelse? (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93).

Motivasjon kan bli sett på som en vesentlig faktor i denne sammenheng, da det lenge har vært et sentralt problemområde for ulike ledere. Flere psykologer anser motivasjon som en av de viktigste lederoppgaver. Det som gjør motivasjon vesentlig å se på, er grunnet ulike virksomheters ønske etter nettopp motiverte ansatte som yter og er talentfulle (Brochs-Haukedal 2012, 109). I følge Gisela Hagemann er motivasjon den drivkraften som gjør arbeidet positivt: ”Du kan piske et menneske til å gjøre, men du kan aldri tvinge det til å ville” I denne sammenheng er det viktig å påpeke at ønsket om å ville komme innenfra (Hagemann 1989, 7).

Motivasjonsbegrepet stammer fra det latinske ordet ”movere”, som betyr bevege. Det handler altså om hva som får oss til å handle og hvilken retningen vår atferd styrer oss. Mennesker motiveres av ulike faktorer, da motivasjonspotensialet avhenger av evner og ferdigheter. Både biologiske, psykologiske og sosiale faktorer er med på å motivere mennesker i ulike retninger og med forskjellig intensitet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Mennesker blir motivert av indre og ytre insentiver, betydningen av indre motivasjon har fått større fokus i forhold til prestasjonsevner (Kuvaas 2005). Med dette som utgangspunkt ønsker vi derfor nå å klargjøre for indre motivasjon sett i sammenheng med The Thief.

3.3.1.1 Indre Motivasjon

I en artikkel skrevet av Bård Kuvaas (2005) blir temaet motivasjon tatt opp i sammenheng med hvordan ledere og organisasjoner utøver ledelse for å oppnå best mulig prestasjoner fra sine medarbeidere. Artikkelen handler også om hvordan ledere og eiere ofte overvurderer behovet for kontroll og incentiver i denne sammenheng, og dermed undervurderer betydningen av indre motivasjon som en kilde til å oppnå høy prestasjon. Kuvaas baserer betydningen av indre motivasjon som en viktig faktor, ved at han i sin artikkel presenterer data hentet fra 99 norske organisasjoner som viser til sammenhenger mellom indre motivasjon med blant annet arbeidsprestasjon. Kuvaas beskriver skillet mellom myk og hard HRM (menneskelige ressurser) fordi han mener at prestasjonsorienterte organisasjoner som har fokus på den harde formen, vil kunne ende opp med svakere prestasjoner. Skillet mellom disse to tilnærmingene for å drive menneskelige ressurser i en organisasjon, går ut på hva som skal til for at ledere og ansatte skal gjøre en god jobb. Hard HRM har som fokus at jobbmotivasjonen og atferden til de ansatte enten er i form av lathet, umotiverte eller smarte opportunister som kun har som utgangspunkt å følge sin egeninteresse. Her blir derfor hovedutfordringen å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, ved å for eksempel tilby dem belønning og ved å overvåke dem. Da de ansatte er mest opptatt av å følge sine egne interesser, skriver Kuvaas at man også må være forsiktig med å gi for mye ansvar til den enkelte. På grunnlag av dette vil denne tilnærmingen være lik det man tilegner begrepet ytre motivasjon. Kuvaas (2005) forklarer ytre motivasjon i jobbsammenheng slik: ”I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse.” Her ligger altså

motivasjonen i det som blir resultatet etter den utførte jobbaktiviteten, og ikke jobbaktiviteten i seg selv.

Den myke formen for å drive de menneskelige ressursene i en organisasjon har som utgangspunkt at man kan kontrollere de ansatte ved å styrke både psykologiske og sosiale bånd mellom de ansatte og ledelsen. Her er det derfor fokus på tiltak som å utvikle de ansatte gjennom ferdigheter eller karrieremuligheter og delegering av ansvar. Tiltak som felles belønningssystemer blir også brukt, for at dette igjen skal resultere i mer engasjerte, involverte og lojale ansatte. Ved å tilføre slike tiltak, vil ønsket resultat være at dette skal igjen gagne organisasjonen i den grad å lykkes. Denne myke formen for HRM viser derfor til at også indre motivasjon kan være en bidragsyter som motivasjonskraft i jobben. Indre motivasjon bidrar i den grad til at man tenker mindre på hva man får igjen for å utføre spesifikke jobbaktiviteter, og at man oppnår indre belønninger som blant annet tilfredshet og glede knyttet til de oppgavene vi utfører.

Selv om dette skillet blir beskrevet i artikkelen, er det ikke vanlig å ha verken en streng form for hard eller myk HRM, men heller en blanding av dem. For å få en oversikt over betydningen indre og ytre motivasjon har i forhold til prestasjoner, kan man si at indre motivasjon er mer effektiv enn ytre når det gjelder kvalitativ utførelse. Med dette menes oppgaver hvor blant annet forståelse, læring, utvikling og kreativitet er sentralt. Ytre motivasjon har mest hensikt i følge Kuvaas, hvor det er fokus på kvantitet, og utførelsen går på enkle og standardiserte oppgaver. I tillegg vil det nok i bedrifter hvor fokuset er på tjeneste og/eller produktkvalitet, være lurt å ha en form for myk fremfor hard HRM, nettopp på grunn av at det er utpregende potensial for indre motiverende jobbaktiviteter. I tillegg kan man ikke regne med like stor grad av lojalitet og tillitt som gode vilkår, når hoveddrivkraften er egeninteresse, spesielt i organisasjoner som ønsker relasjon til sine ansatte.

I Mats Alvessons artikkel "Hvordan motivere individer" (2011), blir det også kastet lys over betydningen av indre motivasjon. Alvesson skriver at selv om mange tror at økonomiske tiltak har en stor påvirkning på ansatte, så viser det seg at indre motivasjon har en mer positiv stimulans. Om en bedrift har mye fokus på prestasjonsbasert lønn, og hvor spesielt lønn og økonomiske forhold generelt blir sterkt fremhevet, vil mest sannsynlig dette svekke den indre motivasjonen og engasjementet. Alvesson mener derfor at hvis man tar i bruk andre

virkemidler for å motivere sine ansatte, for eksempel spennende oppgaver, så blir lønn en mindre viktig faktor (2011).

Videre ønsker vi å ta for oss Hackman og Oldhams jobbkarakteristika modell, da denne fokuserer på motivert atferd i jobbsammenheng (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Samtidig er dette en teori som kan knyttes opp mot indre motivasjon (Kuvaas 2005).

3.3.1.2 Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en jobbkarakteristika-modell som ser spesifikt på en jobbs motivasjonspotensial. Modellen tar for seg hva en kan gjøre for at vekstbehovet hos hver enkelt arbeidstaker blir stimulert. Om dette vekstbehovet blir stimulert, vil motivasjonen til ytelse øke, samtidig som kvalitet og produktivitet på arbeidsplassen vil øke. Modellen tar for seg sentrale positive jobbkarakteristika. Dette er altså trekk ved en jobb som kan føre til økt motivasjon hos den ansatte. Første trekk går ut på variasjon i ferdigheter. Motivasjonen sies å øke om den ansatte får mulighet til å bruke forskjellige ferdigheter og evner i jobben. Andre trekk blir kalt oppgaveidentitet. Dette trekket sier noe om at den indre motivasjonen vil øke om man får mulighet til å fullføre et helt stykke arbeid og ikke bare en del av det (Kaufmann og Kaufmann 2009, 111). Tredje trekk er oppgavebetydning. Om dette trekket er tilstede i jobben, vil motivasjonen øke fordi den ansatte vil kunne se en større mening med jobben enn bare det direkte man utfører. Fjerde trekk blir kalt autonomi. Dette trekket sier noe om at en ansatt vil føle større motivasjon om en har personlig ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon. Siste trekk som modellen omtaler er tilbakemelding. En ansatt er avhengig av å få informasjon og tilbakemelding om resultat av jobben som blir gjort. En er derfor avhengig av å ha en leder som gir tilbakemelding på medarbeidernes utførelse.

Hackman og Oldham sin jobbkarakteristika modell fokuserer riktignok på fem dimensjoner. Det er vesentlig å få frem at det er de ansattes opplevelse av disse trekkene som gjelder. Det er altså den subjektive opplevelsen som er viktig. Hvordan to ansatte i samme bedrift eksempelvis opplever autonomien, er helt individuelt. Modellen konkluderer med at om alle dimensjonene er tilstede, er det et større motivasjonspotensial hos de ansatte. Dette vil føre til

at vekstbehovet hos hver enkelt vil bli tilfredsstilt, som igjen kan føre til økt produktivitet og jobbkvalitet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 112).

3.3.2 Stress

Ordet stress brukes både i positive og i negative sammenhenger, og har derfor et ganske bredt betydningsområde. På latinsk heter ordet ”stringere” og betyr å trekke godt til/sammen. Stress er noe alle mennesker vil stifte bekjentskap med i løpet av sitt liv, og folk har forskjellige måter å håndtere det på (Brochs – Haukedal 2012, 390 – 391). Dette er følgelig viktig å legge vekt på, når vi skal snakke om stress opplevd av resepsjonister som er et yrke utsatt for stress. En arbeidsoppgave kan for eksempel være lett for en ansatt, men svært belastende for en annen. Da stress er både noe som kan være positivt og negativt, vil vi med bakgrunn i oppgavens problemstilling, fokusere på de negative utfordringene som kan oppstå for resepsjonister i en hotellnæring.

Med bakgrunn i at konkurransefaktoren er stor innen hotellnæringen, har det blitt økende bevissthet rundt eksepjonell service. Dette sammen med å skape kundetilfredshet og dermed få lojale kunder, er viktig for næringens overlevelse og suksess. Derfor blir resepsjonistene en av de viktigste partene i denne prosessen, og utfordringen blir at deres atferd skal svare til både kundene og ledelsens forventninger. På grunn av dette er det spesielt viktig at lederen er oppmerksom på resepsjonistenes velvære. Til tross for gode intensjoner fra lederen, er resepsjonister blant den gruppen av frontlinjepersonellet som er utsatt for en rekke problemer som; utilfredsstillende opplæring og for stor arbeidsmengde, som da kan føre til stress (Karatepe og Uludag 2008, 111 – 112). Vil vi se på begrepet stress i forhold til hva som kan lage stressrelaterte situasjoner mellom ansatte og leder, og hva en leder kan gjøre for å redusere følelsen av stress blant ansatte. Først vil vi starte med en definisjon av stress.

En mulig definisjon av stress er etter McGrath (1970) sitert i Brochs-Haukedal 2012: ”*En uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser.*” (391). Denne definisjonen legger vekt på at stress har løpende konsekvenser, og nettopp dette kan ha stor innvirkning på individer i en organisasjon. Dette kan følgelig føre til fravær, turnover, redusert helse, men det kan også tenkes å ha stor innvirkning på relasjonen mellom en leder og medarbeider, og hvordan den

opplevde servicen blir fra gjestenes side. Forskning viser nemlig at resepsjonister, som en del av frontlinjepersonell, ofte er utsatt for stress i form av rollekonflikt og rolle tvetydighet. Rollekonflikt oppstår når de har uforenlige krav fra blant annet leder og gjester, og rolle tvetydighet vil si at de ikke har klar nok informasjon om hva som forventes av dem fra organisasjonens side (Karatepe og Uludag 2008, 111 – 112).

Karatepe og Uludag (2008) utførte en undersøkelse av effektene av rollekonflikt og rolle tvetydighet, emosjonell utmattelse, reduserte prestasjoner og utbrenthet gjennom jobbutførelse på organisasjonsnivå. Dataene ble innhentet gjennom en undersøkelse av frontpersonal ved hoteller i den nordlige delen av Kypros (112). Undersøkelsen deres viste til at frontlinje personell på hotell opplever emosjonell utmattelse og depersonalisering fordi de mister verdifulle ressurser (energi og tid som eksempel) i arbeidet med å håndtere problemene som oppstår på grunn av rollekonflikt og tvetydighet. Undersøkelsen viste også at de frontlinjeansatte som mangler spesifikk informasjon rundt jobbrelevante oppgaver og ansvar, viste til reduserte personlige prestasjoner (122). Et av de viktigste funnene ved denne undersøkelsen var at rollekonflikt faktisk viste til en økning i jobbprestasjoner, mens rolletvetydighet hadde en negativ innvirkning. Dette mener Karatepe og Uludag kan henge sammen med at frontlinje personell er følgelig svært utsatt for rollekonflikt, og på grunnlag av dette kan det hende de har lært seg hvordan de skal håndtere slike situasjoner når de oppstår, og dermed presterer de bedre. I forhold til rolle tvetydighet, så er det klart at ansatte som mangler viktig informasjon om deres jobbrelevante oppgaver, ikke kan utføre oppgaver effektivt (Karatepe og Uludag, 123).

For å få et innblikk i hva som kan skape stressreaksjoner hos et individ i en organisasjon, vil vi ta utgangspunkt i Coopers modell for yrkesbasert stress (hentet fra Kaufmann og Kaufmann 2009, 221 - 222). Cooper legger vekt på at stress kan ha forskjellig opprinnelse, samt at både privatliv, den sosiale livssituasjonen til individet og individuelle kjennetegn har en påvirkning. Coopers fem faktorer som skal ha en betydning for utvikling av stress er:

- Jobbfaktorer: ansvar, status, arbeidstid blir nevnt som noen faktorer som kan ha innvirkning samt kvantitativt (hvor mange) og kvalitative (hvilke) belastninger.
- Hvor mange som kan den bestemte rollen i organisasjonen. Som Karatepe og Uludag(2008) viste gjennom sin forskningsundersøkelse, så kan rollekonflikter utløse stressreaksjoner.

- Karriereutvikling: eksempler på dette kan være urealiserte ambisjoner til den enkelte ansatte og pålagt karriereutvikling som kan utvikle stress hvis det overskrider individets evner og ferdigheter.
- Sosiale relasjoner: for de fleste mennesker er det positivt å få sosial støtte eller å ha sosiale relasjoner i en arbeidssituasjon. Eksempel på dette kan være en positiv tilbakemelding på bra utført arbeid. Hvis slike relasjoner eller støtte skulle utebli derimot, kan det utløse stressreaksjoner.
- Organisasjonsstruktur og organisasjonsklima: stress kan for eksempel utløses om jobb engasjement, deltakelse i beslutninger og grad av selvbestemmelse skulle utebli.

Med dette kan vi legge til spørsmålet: Hva kan så en leder gjøre for å redusere slike situasjoner for sine ansatte? Det finnes flere tiltak som kan være en positiv bidragsyter til mestring av stress i organisasjoner:

- Desentralisering og økt medvirkning i beslutningsprosesser
- Forbedring av prosedyrer og kommunikasjon i organisasjonen
- Opplæring og utviklingsprogrammer
- Utvikling av team
- Jobbrotasjon

(Kaufmann og Kaufmann 2009, 224).

Selv om stress oppleves forskjellig av mennesker, vil det likevel være til en organisasjons beste å ta forbehold om å sette inn forskjellige tiltak for å kunne hjelpe sine medarbeidere å takle stressrelaterte situasjoner.

3.3.3 Tillit

Et begrep som har fått økende oppmerksomhet på grunn av dens betydning i organisasjoner, er ”tillit”. Det er svært mange områder av begrepet som gjerne blir forsket på, men vi skal se på tillitt nærmere bestemt mellom leder og medarbeider. Undersøkelser gjort på betydningen av tillitt i organisasjoner har vist at dersom tillitt mangler, vil medarbeidere og kolleger gjøre seg motstandsdyktige overfor en leders påvirkningsforsøk (Kaufmann og Kaufmann 2009, 358 – 359). Jacobsen og Thorsvik forklarer tillitt i organisasjoner som ”Tillitt til medarbeidere er en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen

som vedkommende er medlem i” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127). I vårt tilfelle vil dette være om det er en grad av tillitt mellom leder og resepsjonist, som gjør at de gjensidig kan forvente at de følger de normer som er gjeldende i bedriften. Gill (2008) mener at et godt forhold mellom medarbeider og leder er nøkkelen til suksess i organisasjoner som jobber med gjestfrihet. Da jobbtillfredshet og problematikken rundt engasjement er blitt funnet utbredt i slike yrker, mener han at det er viktig å se på hva som kan være til hjelp for å motvirke utslagene av utilfredse gjester og svekket kvalitet av servicen tilbudt. På grunnlag av dette handler hans artikkel ”The role of trust in employee – manager relationship” om at tillitt hos en leder innenfor gjestfrihetsbransjen ovenfor sine medarbeidere, kan ha mye å si for jobbtilfredshet og engasjementet deres (Gill 2008, 98).

Gill mener blant annet at tillitt oppmuntrer til samarbeidsvillig atferd og kan redusere konflikt. Tillitt koblet med de ansattes positive oppfatning av sin leder, kan også dermed føre til utslag av bedre jobbtillfredshet og engasjement. På bakgrunn av dette kan man anta at de ansattes jobbtillfredshet avhenger av deres oppfattet grad av tillitt fra lederen (Gill 2008, 99). Mennesker som arbeider i gjestfrihetsyrker spiller gjerne mange roller i deres interaksjon med andre mennesker, for eksempel med sine medarbeidere, sin leder og gjester. Derfor er det store krav til de som er ansatt i slike yrker, til å tilfredsstille disse menneskenes behov og forventninger. For å kunne klare dette, mener Gill at det avhenger av at de ansatte er tilfredsstillt og er engasjert i sitt yrke. På grunnlag av dette er det viktig at lederen bygger opp tillitt til sine ansatte, for å kunne bidra til å styrke nettopp disse faktorene (Gill 2008, 101).

Tillitt oppstår når en ansatt og en leder har positive forventninger til hverandre. På grunn av viktighetsgraden av tillitt, er det viktig å undersøke hva som legger til grunn for at arbeid i organisasjoner kan baseres på tillit (Jacobsen og Thorsvik, 128). For å kunne oppnå tillitt, skriver Gill (2008) i sin artikkel at en leder må derfor vise tillitt, og har dermed kommet med noen forslag til hva en leder kan gjøre for å bygge tillitt:

- Mer fokus på å ha teamwork blir beskrevet som viktig da kommunikasjonen kan forbedres, og at dette kan skape bedre bånd mellom leder og ansatt som tilslutt kan resultere i tillitt.
- Bedre kommunikasjon av prosedyrer gjennom åpen kommunikasjon og for eksempel oppslagstavler blir nevnt som viktig, og ikke minst at reglene som er blitt satt er rettfærdige for alle de ansatte, som skal også kunne resultere i sterkere bånd mellom dem.

- Bruken av rettferdig belønning og betaling for de ansattes innsats og tidsbruk kan være med på å skape et inntrykk av lederen som rettferdig.
- De ansattes problemer må behandles med respekt, og det må være lik behandling av dette når de kommer for å spørre om hjelp av sin leder.
- Jo mer konsistent handling lederen har, jo lettere kan det være å bygge tillitt.
- Til slutt nevner Gill viktigheten av oppfølging og trening av de ansatte samt bruken av tilbakemeldinger og råd til de ansatte, vil være faktorer som kan skape et mer positivt arbeidsforhold mellom leder og de ansatte (Gill 2008, 101 – 102).

Som en oppsummering viser forskning til at tillitt mellom leder og ansatt er viktig for bedre prestasjonsevne, tilfredshet i jobbsammenheng og for å unngå konflikter. Derfor kan det antas at tillitt spesielt vil ha en innvirkning i et yrke som resepsjonist, da man har forventninger fra både leder, gjester og kolleger og samtidig skal opptre som hotellets ansikt utad. Man kan regne tillitsforholdet mellom leder og medarbeider som selve grunnmuren for lederens evne til å utføre sine oppgaver på en effektiv og god måte (Kaufmann og Kaufmann 2009, 359).

3.4 Servicekvalitet

Da The Thief er innenfor hotellnæringen og vertskapsarbeid, vil begrepet servicekvalitet være relevant å beskrive. The Thief er en servicebedrift, og en servicebedrift skiller seg fra en industribedrift på to spesifikke måter; kundene er svært involverte, og kan sees på som en del av servicebedriften i seg selv. Det kan ofte også skje store forandringer i en servicebedrift kontra i en industribedrift. På denne måten kan man si at servicebedrifter slik som The Thief er svært avhengig av noe som ofte blir kalt for sosial innovasjon (Lethinen 1986, 10). Dette er personalets evne til bedre produktivitet og ytelse. Servicebedrifter er avhengig av samspillet mellom kunder og personalet, og i dette tilfellet gjelder det samspillet mellom gjestene og de ansatte på The Thief. På denne måten kan man si at personalet er en svært viktig faktor ved vellykkede servicebedrifter (Lethinen 1986, 11).

De ansattes møte med gjesten er som nevnt sentralt i service og vertskapsarbeid. Mange vil si at det er her verdien skapes, og der grunnlaget blir lagt for gjesten sitt videre forhold til hotellet. Ifølge Lethinen (1986) er servicekvalitet situasjonsbestemt, og noe som kan variere

fra person til person, avhengig av utdanning og bakgrunn. Utfordringen med servicekvalitet er ofte det at kunden vurderer kvaliteten basert på svært små detaljer. Eksempelvis om en tilleggstjeneste på The Thief er av lav kvalitet, vil gjesten ofte vurdere hele servicepakken på hotellet som lav (Lethinen 1986, 47). Kvalitet kan videre bli omtalt som en del av kundens totale og subjektive vurdering av kvalitet, med andre ord kan kvalitet være det kunden oppfatter som kvalitet. Kvaliteten på hva et hotell leverer, er det kunden som definerer (Andreassen 2006, 71). Som et resultat av dette kan man derfor anta at det trengs en tett relasjon mellom hotellet og gjestene for å kunne videreutvikle kvalitetsbegrepet.

Richard Normann (2000) skriver blant annet at all serviceaktivitet bør sees i sammenheng med sannhetens øyeblikk, noe som han beskriver som et grensesnitt mellom kundene og et firma. Videre nevner han også at servicebedrifter (slik som The Thief), der det forekommer mye personlig interaksjon, bør ha et mål om å skape et positivt møte. Dette kan bli sett på som et gjensidig forsterkende system, der både den som yter tjenesten, altså resepsjonistene i denne sammenheng, og gjestene på hotellet blir i godt humør av interaksjonene som finner sted (Normann 2000, 78). Som Normann (2000) presiserte, vil vi nå diskutere sannhetens øyeblikk.

3.4.1 Sannhetens øyeblikk

Kundemøtet beskrevet ovenfor blir sett på som sannhetens øyeblikk. Begrepet stammer fra det spanske uttrykket *el momento de la verdad*. Dette uttrykket beskriver møtet mellom oksen og matadoren og første gang de ser hverandre i øynene. Dette møtet mellom mennesker og dyr har også blitt beskrevet i Ernest Hemingway sin litteratur der han omtaler møtet som *moment of truth*. Dette kan knyttes opp til denne oppgaven, og kan sammenliknes med første gang gjesten ser frontpersonalet og er i interaksjon med dem. Andre forskere har beskrevet begrepet med ord som blant annet trigger events, tipping points, defining moments og moments that matters (Karp 2010, 15). Felles for alle er at de ser på en situasjon som kan være avgjørende for noe.

Ordet øyeblikk blir ofte sett på noe som skjer *nå* eller over en *kort stund*. Sannhetens øyeblikk er derfor ikke bare første møte matadoren og oksen ser hverandre i øynene. Det er snakk om en begrenset stund. I senere forskning har man kommet frem til at tidsenheten til sannhetens

øyeblikk strekker seg fra ett til ti sekunder, der de fleste øyeblikk bare varer i tre til fire sekunder. I løpet av disse sekundene har man altså rukket å gjøre seg subjektive erfaringer om det man opplever (Karp 2010, 26).

Ifølge Karp (2010) er sannhetens øyeblikk noe vi alle opplever, og det er et øyeblikk som er med på å forme deg som person. Da vi i denne bacheloroppgaven har valgt å fokusere på psykologiske faktorer, må det ikke glemmes at sannhetens øyeblikk også kan sees ut i fra et psykologisk perspektiv. Sentrale begreper her vil være selvbilde og selvinnsett. Disse begrepene kan si noe om hvem vi er, ønsker å være og burde være. Det kan være faktorer som er med på å påvirke hvordan vi ser på oss selv, men også hvordan andre oppfatter oss. Sannhetens øyeblikk i et psykologisk perspektiv vil derfor være oppfatninger av oss selv og oss selv i relasjon med andre mennesker (Karp 2010, 26).

Da man eksempelvis kan anta at sannhetens øyeblikk kan være avgjørende for gjestens helhetlige oppfatning av hotellet og gjenkjøp, vil det være viktig å skape et positivt sannhetens øyeblikk for gjestene. I en hver bedrift som tilbyr en tjeneste, eller selger en vare vil det forekomme utallige slike avgjørende øyeblikk. For å være forberedt på dette, vil det være gunstig av en leder å støtte og utvikle ansatte som jobber som frontpersonell, slik at flest mulig av disse øyeblikkene vil ha et positivt utfall (Beaujean, Davidson og Madge, 2006).

Videre kan en se mer spesifikt på hvordan en leder kan støtte og utvikle frontpersonellet. Hvordan kan en leder være til hjelp for at de ansatte skal kunne yte bedre i møte med gjesten?

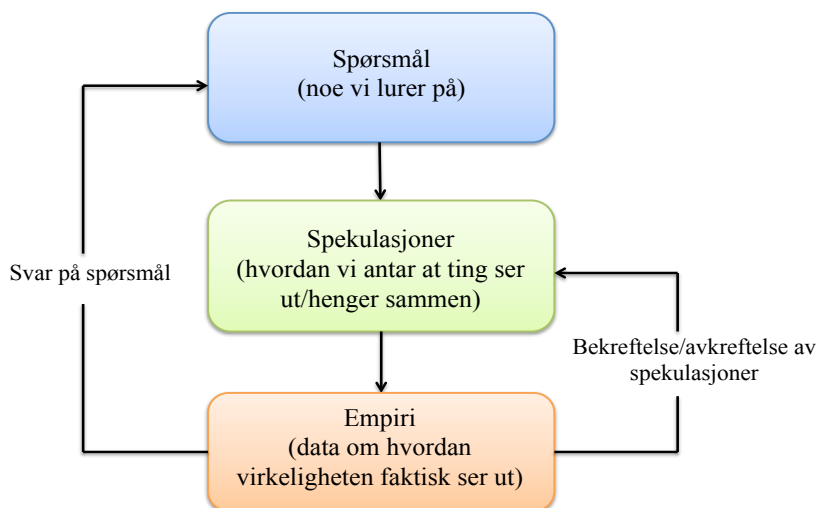
Det første som er viktig å nevne i denne sammenheng, er i følge Andreassen (2008) at frontpersonalet må føle at de får den servicen de trenger av dem som støtter dem i bakapparatet. Dette er forutsetning som må ligge til grunn for at det skal kunne være snakk om at eksepsjonell service kan bli produsert og levert til kundene. Derfor står samspeillet mellom leder og medarbeidere sentralt for suksess i kundemøtet. I tillegg er det viktig at den som møter kunden føler at den får den støtten som trengs både av kolleger og andre avdelinger. For at klima av service skal bli en sentral faktor i en organisasjon, skriver Andreassen (2008) at det også er viktig at de ansatte får den treningen de trenger for å oppnå tilstrekkelig kompetanse for å utføre jobben sin. Dette gjelder blant annet å gi dem veiledning, og verktøy for at de skal kunne gjøre jobben sin og for å kunne lykkes. Til slutt er det viktig å

nevne at tilrettelegging av arbeid, er en viktig faktor som er med på å påvirke de ansattes oppfatning av serviceklimaet (Andreassen 2008, 149 – 150).

4.0 METODE

Mange vil si at vi lever i en tankeverden fylt med spørsmål, spekulasjoner og antagelser. Vi prøver hele tiden å finne sammenhenger, årsaker eller svar på hvorfor ting er som de er. Vi ønsker å finne ut noe om virkeligheten. Dette er grunnen til at vi foretar empiriske undersøkelser, nettopp fordi vi ønsker å bevege oss bort fra tankeverden til den empiriske verden hvor vi kan se på hvordan forholdene faktisk er. Dette med hensikten å få forklaring på svar, spekulasjoner eller antakelser vi eventuelt har (Jacobsen 2013, 13-14). Metode blir derfor omtalt som en måte å samle inn data/empiri (Jacobsen 2013, 24). Hele dette kan illustreres slik:

Figur 4.1 - Gangen i en undersøkelse



Kilde: (Jacobsen, 2013)

Ovenfor kan vi se gangen i en undersøkelse. Felles for slike undersøkelser er at de ønsker å fremskaffe kunnskap. Denne nysgjerrigheten hos mennesker vil ofte være motivasjonen til å gjennomføre et studie. Dette gjøres ved å samle inn data/empiri, og det stilles krav til at denne dataen både er valid og reliabel. Dette vil si at det vi samler inn både er gyldig og relevant, samt også pålitelig og troverdig (Jacobsen 2013, 19).

Vi ønsker å forklare vår metodiske fremgangsmåte for dette studiet, og forskningsprosessen vi går igjennom for å få svar på vår problemstilling. Vår metodiske fremgangsmåte baserer vi på en modell kalt forskningsprosessen av Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). Denne modellen tar oversiktlig for seg de ulike elementene i forskningsprosessen.

Figur 4.2 – Forskningsprosessen



Kilde: (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32)

5.0 FORBEREDELSE

En del av forberedelsesfasen i forskningsprosessen vil være å klargjøre ideer, litteraturgjennomgang, forskningsspørsmål og forskningsstrategi. I denne delen vil man også velge forskningsdesign. Vi vil nå presentere bakgrunn for valg av sistnevnte.

5.1. Forskningsdesign

I forberedelsesfasen lager man en forskningsstrategi for å kunne nå målet med forskningen, altså å få avklart temaet, eller å få svar på problemstillingen. Det er viktig å velge forskningsdesign for nettopp å kunne nå forskningsmålene som ble satt i forberedelsesfasen (Askheim og Grenness 2008, 65). Dette er viktig fordi forskningsdesignet fungerer som et planleggingsopplegg der man nøye skal bestemme og tenke over:

- hvilke enheter man skal undersøke
- hva ved disse enhetene som er sentralt for problemområdet
- hvordan en skal måle det som eventuelt er sentralt for oppgaven
- hvordan og hvor mange informanter/respondenter man trenger
- hvor og når skal undersøkelsen ta sted
- hvilket undersøkelsesinstrument som vil passe best for oppgaven
- hvilken gjennomføringsmåte som vil egne seg best for oppgaven

I metode finnes det ingen fasit som forteller en hva som er det beste forskningsdesignet å bruke. Da kvalitativ metode tilrettelegger for mer åpenhet og fleksibilitet, vil det være mindre viktig å følge planleggingsopplegget ovenfor til punkt å prikke. Punktene over vil heller fungere som en pekepinn, og man er ikke bundet til de valgene man foretar i planleggingsprosessen slik man er i kvantitativ metode (Askheim og Grenness 2008, 66).

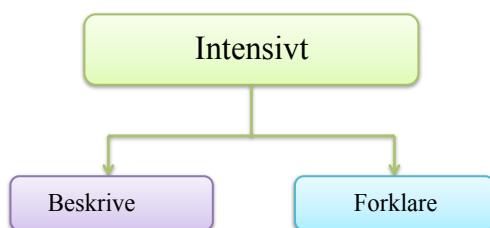
Når en snakker om forskningsdesign, også kalt undersøkelsesopplegg, er det vanlig å se på to ulike type dimensjoner:

- om studien er ekstensiv eller intensiv
- om studien er beskrivende eller forklarende

Et ekstensivt design er når en velger å undersøke få variabler, men mange enheter. Dette vil eksempelvis kunne være utvalgsundersøkelser med spørreskjema. Dette vil være utelukkende i denne oppgaven. Her vil det være passende med et intensivt design som heller undersøker mange variabler og få enheter. Dette vil kunne være et casestudie med intervju. Her kan man gå mer i dybden og få frem detaljer om fenomenet man undersøker (Jacobsen 2013, 85). I tillegg vil et case-studie egne seg godt om en skal beskrive eksempelvis en organisasjon (Jacobsen 2013, 92).

Videre finnes det et klart skille i forskning mellom det å beskrive noe og forklare noe. De to henger tett sammen da en må først beskrive for å kunne forklare, samtidig som en forklaring krever mer enn bare en beskrivelse. Beskrivelser omfatter *hva*, mens forklaringer omfatter *hvorfor*. Da disse henger så tett sammen, vil begge dimensjonene forekomme i oppgaven, med tanke på at vi i vår teoridel beskriver hva som er relevant for å kunne få en forklaring på problemstillingen.

Figur 5.1 - Ulike design



Kilde: (Jacobsen 2013, 122)

Konkluderende vil det da være gunstig og logisk for oss å bruke et intensivt design, med et case-studie som avgrenser seg til å omhandle forholdet mellom leder og ansatt. Dette case-studie vil fokusere på et beskrivende, samt forklarende design med detaljer, tanker og meninger i den gitte situasjonen med The Thief.

6.0 DATAINNSAMLING

Neste fase i forskningsprosessen vil innebære valg av metode, utvelging av informanter/respondenter, og selve datainnsamlingen.

6.1 Valg av metode

Metode er som sagt en måte å samle inn empiri på. Videre finnes det i hovedsak to forskjellige måter å gjøre dette på. Man skiller mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Det synlige skillet mellom de er empiri i form av tall og empiri i form av ord (Jacobsen 2013,

124). Kvalitativ metode er en metode som brukes når man ønsker å undersøke menneskers ord, uttalelser eller atferd. Denne type metode ser på beskrivende data, hvor menneskers meninger i forhold til for eksempel jobb spiller en vesentlig del av forskningen (Askheim og Grenness 2008, 12). Kvalitativ metode er hensiktsmessig å bruke når man ønsker å undersøke et fenomen mer grundig (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 32). Kvalitativ metode er forholdsvis induktiv og holistisk. Med dette menes det at forskningen baserer seg på å gå fra empiri til teori. På denne måten ønsker man å komme frem til teori, uten å ha alt for mange antagelser om det man skal forske på. Samtidig vil man i kvalitativ metode se på det man undersøker som en helhet og ikke som variabler. I motsetning har vi kvantitativ metode som fokuserer på å generalisere en større populasjon ved å undersøke flere enheter (Jacobsen 2013, 124). Istedenfor å ha fokuset på innhold og dybde, vil kvantitativ metode heller fokusere på det å kunne finne ut omfanget eller hyppigheten til et fenomen (Jacobsen 2013, 134-135). Et typisk eksempel på kvantitativ metode er spørreundersøkelser, der formålet ikke er å undersøke fenomener mer grundig, men heller å kartlegge utbredelse (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 31). Man kan videre liste opp flere ulikheter mellom de to ulike metodene. Videre finner vi også styrker og svakheter hos de begge, men det de to har til felles er at de begge måler fenomener eller hva mennesker gjør. Forskjeller finner vi der at de bruker forskjellige måter å samle inn denne dataen på (Jacobsen 2013, 135).

Da vi i denne forskningsprosessen skal undersøke forholdet mellom leder og ansatt på The Thief, og mer spesifikt hva slag innvirkning en leder kan ha på frontpersonal i møte med gjesten, er vi dermed opptatt av å avklare dette fenomenet nærmere. I denne situasjonen er det vesentlig å ikke generalisere, men heller få mest mulig informasjon fra enhetene. Det vil også være viktig å få en forståelse for hvordan enhetene selv tolker og forstår fenomenet vi undersøker. Det er deres subjektive tanker og meninger som vil være viktig å fokusere på. Da vi ikke ønsker å finne årsaken til et problem, men heller få mer forståelse for et fenomen, vil kvalitativ metode være mest gunstig å anvende i denne oppgaven. Målet vil være å få frem en nyansert beskrivelse av problemstillingen (Jacobsen 2013, 131).

6.2 Dybdeintervju

Det finnes flere metoder for innsamling av kvalitative data, og de mest brukte er dybdeintervjuer, fokusgrupper og observasjonsundersøkelser. Som en del av denne forskningen vil vi gjøre en praktisk gjennomføring av dybdeintervjuer, da dette viser seg å være mest passende for å kunne få avklart problemstillingen. Som Askheim og Grenness

(2008) også nevner er hensikten med dybdeintervjuer vanligvis å oppklare holdninger og motiver knyttet til for eksempel sosiale forhold på en arbeidsplass. Dybdeintervjuer vil også egne seg godt i denne sammenhengen da vi skal undersøke relativt få enheter, samtidig som vi er interessert i hva hvert enkelt individ har å fortelle, samt deres tolkning og mening av det fenomenet vi skal undersøke (Jacobsen 2013, 142-143).

Videre ønsker vi å begrense det til å bruke en semi-strukturert intervjuguide, som også er den mest vanlige innenfor kvalitative intervjuer. Semi-strukturert intervjuguide, også kalt delvis strukturert intervjuguide er en guide som brukes som utgangspunkt for selve intervjuet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 139). Her vil spørsmålsstillingen, rekkefølgen og tematiseringen variere. Vi vil her forsøke å få intervjuobjektet til å reflektere, vi vil forsøke å få mest mulige detaljerte og nyanserte svar, for til slutt å komme med respons. Dette gjøres for at vi best mulig kan tilpasse oss den informasjonen vi får under intervjuet slik at vi kan bygge videre på svarene. Dette kan også være med på å gi intervjuet en bedre flyt, og informantene/respondentene kan ofte føle at dette er mer naturlig og avslappende.

6.3 Utvalg av enheter

Da dybdeintervju resulterer i at en kan sitte igjen med store datamengder i form av lydbåndopptak og notater, vil det være gunstig å begrense antallet av informanter/respondenter (Jacobsen 2013, 142). Da vi i dette studiet ser på forholdet mellom frontpersonal og deres nærmeste leder, vil utvalget bli informanter/respondenter som jobber i resepsjonen, og deres leder som er representativt for case-studiet. Dette utvalget er basert på en strategisk utvelgelse der vi velger informanter/respondenter til å delta som sitter inne med informasjon som vil være nødvendig data for vårt resultat av forskningen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 106). Utvalget av frontpersonal vil begrense seg til å være 6 stykker som rekrutteres fra arbeidsplassen, som i dette tilfellet er på The Thief.

6.3.1 Informanter eller respondenter?

I følge Jacobsen (2013) er informanter og respondenter to begreper som ofte blir behandlet som like, men det er et klart skille mellom dem. Respondenter er mennesker som har direkte kjennskap til et fenomen, eller som representerer det en undersøker. I motsetning til dette har vi informanter, som blir brukt om mennesker som ikke representerer det en undersøker, men som har god kunnskap om det (Jacobsen 2013, 171). I denne oppgaven vil intervjuobjektene

være respondenter da de representerer sin arbeidsplass, og har direkte kjennskap til det å være frontlinjepersonell, nærmere bestemt resepsjonister ved hotellet The Thief. Da dybdeintervjuene har vært anonyme, vil vi i analysen referere til ulike utsagn hos forskjellige respondenter. Vi har bevisst valgt å ikke nummerere eller vise til hvem som sier hva av resepsjonistene, da det var alt i alt kun fem som ble intervjuet, i tillegg til deres leder.

6.4 Svakheter ved metoden

Da vi anså kvalitativ metode med dybdeintervju som mest egnet for denne oppgaven, er det også noen svakheter ved valg av denne form for metode og datainnsamling som er verdt å nevne. Da intervjuarbeidet er en krevende prosess i seg selv, er dette en faktor som er med på å redusere antall individer man kan intervju. Dette er fordi intervjuene i seg selv gjerne tar lang tid, og blir av denne grunn ofte i stor grad nyanserte, og en times intervju kan fort bli til svært mange ord i utskrevet materiale (Jacobsen 2013, 130). Man kan også anse analysearbeidet som vanskelig fordi intervjuene kan være svært forskjellig og datamaterialet kan derfor få en mindre helhetlig struktur enn andre innsamlingsmetoder (Askheim og Grenness 2014, 90). En annen ulempe som er sentral ved valg av kvalitativ metode er ved at man intervjuer et fåtall respondenter, så kan man stille spørsmål ved om de er representative for andre enn seg selv, altså om den eksterne gyldigheten. En sentral svakhet er også graden av den store fleksibiliteten ved valg av kvalitativ metode. Flexibiliteten kan altså bli så stor at man kan ha en følelse av at man aldri klarer å bli helt ferdig, på grunn av ny informasjon som kan virke relevant å ha med. Slik kan man oppleve at man havner i en ond sirkel, hvor man ender opp med å endre problemstillingen i så stor grad at hele undersøkelsen blir omgjort til noe annet enn hva man hadde som utgangspunkt (Jacobsen 2013, 131). Som en oppsummering kan det nevnes at kvalitativ metode både er tidkrevende, og krevende for selve moderator (intervjuer) på grunn av lang gjennomføringstid, samt komplisert fortolkning og analyse av datamateriale på grunn av den store graden av nyanse av de ulike intervjuene (Askheim og Grenness 2014, 91).

6.5 Gjennomføring

Alle de seks dybdeintervjuene ble gjennomført på The Thief, bortsett fra et intervju som ble gjennomført på Blinderns bibliotek. Begge i gruppa var til stede under intervjuene. De fleste intervjuene ble gjennomført på et stille og avsides rom, der vi slapp forstyrrelser. To av intervjuene hadde noe ugunstig gjennomføring, da det var mye støy rundt, i forhold til personer som pratet og gikk forbi. Praktisk gjennomføring av intervjuene fungerte slik at vi begge byttet på oppgaver. Under ett intervju stilte den ene spørsmål, mens den andre fungerte som en observatør som også tok notater. Under de andre byttet vi på å stille spørsmål og observere. Rundt en time var satt av til hvert enkelt intervju, men vi opplevde at intervjuene varte noe kortere enn dette. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, for å kunne oppnå en mer personlig kontakt og fortrolighet med respondentene (Jacobsen 2013, 143). Da alle intervjuobjektene samtykket til lydbåndopptak, ble dette benyttet under alle de seks intervjuene. På denne måten kunne vi hele tiden ha øyekontakt. Det ble lettere å holde en naturlig samtale, samtidig som båndopptaket fikk registrert pauser og tonefall (Jacobsen 2013, 148). Vi brukte hver vår båndopptaker, slik at vi var sikret, om det skulle skje tekniske problemer med den ene. Før gjennomføring av hvert intervju presiserte vi hva oppgaven gikk ut på og dens hensikt, sikret deres anonymitet og deres mulighet til å avbryte intervjuet når som helst. Til slutt nevnte vi også at lydbåndopptaket ikke vil bli publisert, men kun til hjelp for dataanalysen.

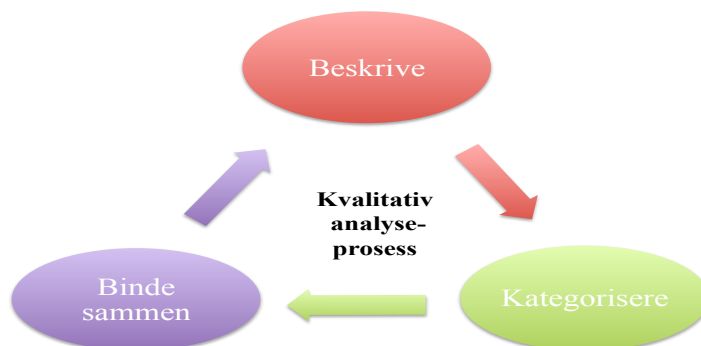
6.6 Transkribering

Etter å ha samlet inn relevant data i forhold til vår problemstilling, fulgte transkripsjon av alle de seks intervjuene. Etter selve gjennomføringen, må all data bli dokumentert. I vårt tilfelle måtte lydopptakene gjøres om til tekst. Denne prosessen blir kalt transkribering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33).

7.0 DATAANALYSE

Med innhenting av store mengder datamateriale i form av lydbåndopptak og notater, som nå er blitt transkribert, gjenstår analysen. Askheim og Grenness (2008) definerer dette som "systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem" (142). Denne systematiseringen kan bli sett på som svært krevende, og en må ofte legge ned hardt arbeid i dataanalysen. For å strukturere analyseprosessen, vil vi dele den opp i tre steg, noe som kan illustreres gjennom den sirkulære prosess nedenfor:

Figur 7.1 - Analyseprosessen



Kilde: (Askheim og Grenness 2008, 146)

Denne modellen har vi brukt bevisst under hele analysen. Som det vises i den sirkulære prosessen, er det tre steg som gjelder for kvalitativ dataanalyse. Som en del av det første steget gjelder det å beskrive dataene, samt en utskrivning av materialet. Gjennom transkriberingen har det kommet frem ulike mønstre, og vi ser det som vesentlig å trekke frem disse. Kategoriseringen som neste steg, tar for seg en systematisering. Det kan være viktig å redusere dataene, og få en oversikt over informasjonen før analysen starter. En type systematisering er helt vesentlig for å kunne formidle funnene. Til slutt i den kvalitative analyseprosessen, gjenstår sammenbindingen. Her leter man etter meninger og forsøker å se

sammenhenger (Jacobsen 2013, 186). Etter en beskrivelse, en systematisering og en sammenbinding sitter vi igjen med mye informasjon som vi til slutt ønsker å knytte opp mot teori. Ved å danne en oversikt og en helhet, vil vi forsøke å trekke slutninger ut ifra resultatene av datainnsamlingen.

7.1 Analyse av dybdeintervjuer

Neste del av denne oppgaven vil ta for seg funn i forhold til intervjuene vi har hatt med resepsjonistene og deres nærmeste leder ved The Thief. For å systematisere funnene, er kategoriene for analysen satt som overskrift til hvert emne.

Lederstil

I følge Erkutlu og Chafa (2006) finnes det ikke en fasit som sier at god ledelse fører til bedre resultater for sine ansatte. Likevel er det gjort mye forskning som kan tyde på at en leder har innvirkning nettopp på de ansattes resultater. Det er viktig å ha forståelse for forholdet mellom leder og ansatt, og vite at en leder kan påvirke virksomheten gjennom sine ansatte i positiv og negativ grad (Erkutlu og Chafa 2006, 285-286).

The Thief sine ansatte er med i en årlig undersøkelse som gjelder for hotellkjeden den er en del av, med navnet Nordic Choice People Survey. Undersøkelsen tar for seg i hvilken grad de ansatte er fornøyde i jobben sin, med blant annet sin leder: *”Jeg fikk en score på 6,4 og det aller beste er 7. De menneskene vi startet her med i utgangspunktet i resepsjonen er her fortsatt. Jeg tror de er fornøyde.”*

For å bidra til en positiv hverdag for sine ansatte la lederen i intervjuet vekt på viktigheten av å kunne være et støttepunkt for dem, og samtidig være tilgjengelig. Han presiserte at som leder var det viktig å ikke gjemme seg på kontoret, men å stå sammen med dem. Da vi spurte hva han selv la i det å være en leder, kom det frem at det var viktig å først og fremst ha en forståelse for hva resepsjonistene driver med, samt tilstedeværelse. Da vi snakket om tilstedeværelse kom det også frem at lederens beste egenskap var pålitelighet. Videre sa han seg enig med sitatet om at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Selv mente han at dette var noe han hele tiden gjør, gjennom å delegerer oppgaver til de ansatte som han vet vil takle arbeidsoppgavene.

I forhold til at vi generelt er interessert i å finne ut hva slags innvirkning en leder har på resepsjonistene i møtet med gjesten, var det sentralt å spørre resepsjonistene spørsmål omkring deres leder. Da vi spurte resepsjonistene hva de anså som lederens viktigste oppgave i forhold til dem som medarbeidere, var det svært individuelle svar vi fikk. Både det å motivere, være som en lærer, tillitt, gi utviklingsmuligheter og være trygg gikk igjen som viktige faktorer som deres leders viktigste oppgaver ovenfor dem. Da vi på motsatt side spurte resepsjonistene om de syntes deres leder jobbet alene eller gjennom de, sa alle seg enige i at deres leder var flink til å jobbe gjennom dem som medarbeidere. På samme måte ga de også uttrykk for at lederen var flink til å delegere oppgaver mellom de forskjellige i resepsjonen. Flere av de ansatte nevnte det å føle selvstendighet og ha frihet til å ta egne valg som avgjørende faktorer for jobbrivsel. Avslutningsvis stilte vi spørsmålet om de syntes lederen deres hadde noen innvirkning på dem i møte med gjesten. Det viste seg at ingen av de ansatte følte at lederen hadde noen direkte innvirkning på hvordan de møtte gjestene på The Thief. Dette har mye å gjøre med deres frihet til å ta egne valg i resepsjonen, samt at det ikke finnes noen retningslinjer for hvordan den enkelte resepsjonist skal oppføre seg i gitte situasjoner med gjestene.

Motivasjon fra leder

I denne sammenheng var vi nysgjerrige på om en leders evne til å motivere har noe innvirkning på frontpersonalets ytelse. Gjennom svarene vi fikk fra våre respondenter, kunne vi klart trekke en parallell til forskning som viser til at dette er en viktig faktor for å være tilfredsstillt med jobben sin. 6 av totalt 6 respondenter kunne fortelle oss at motivasjon var veldig viktig for dem i jobbsammenheng. På The Thief er konkurranser et virkemiddel som blir brukt for å skape motivasjon blant de ansatte. Dette blir ikke styrt av resepsjonslederen selv, men av avdelingen over. Dette kan for eksempel være gjennom å vinne en middag eller spabehandling. En resepsjonist kunne fortelle oss at de alle har et høyt konkurranseinstinkt, noe som gjorde at de hadde en gjensidig måte å motivere hverandre i resepsjonen på.

Tilbakemeldinger, klare mål, tiltro, godt humør og utfordringer var svarene som gikk igjen da vi spurte resepsjonistene hvordan deres leder motiverte dem til å yte sitt beste. Noen mente likevel at til tider kunne motivasjon være en faktor som uteble, og at lederen kunne bli

flinkere på dette. Likevel hadde respondentene forståelse for at slikt kunne utebli på grunn av at lederen selv har oppgaver som skal utføres.

Et annet svar var at deres leder var flink til å komme med både positive og negative tilbakemeldinger, noe som ga dem motivasjon i deres arbeidshverdag. En respondent la vekt på tiltro fra sin leder som den største motivasjon: *”For min del er det bare at ”leder” har full tiltro til meg. At jeg gjør min jobb, og at han stoler på meg. Det er nok den beste motivasjonen, at han aldri har satt spørsmål til det jeg gjør.”*

Vi ønsket å finne ut hvor viktig lederen anså at motivasjon var for sine ansatte, og til dette svarte han: *”Det er ekstremt viktig. Motivasjon er jo det aller viktigste som fins. Først og fremst at man har en forståelse for hva dem gjør.”* Lederen fortalte oss at han har selv lang erfaring som resepsjonist på forskjellige steder, da han har jobbet i hotellbransjen i nesten ti år. Han la i svaret sitt til at det er vanlig i denne typen bransjen at når man først får en lederstilling, så løper man vekk fra sine daglige arbeidsoppgaver. Dette gjør at resepsjonistene står på gulvet alene, og sørger for selve driften alene. Han mener det er viktig å være der sammen med sine resepsjonister, og oppleve hverdagen sammen med dem: *”Å være omsorgsfull og faktisk forstå hva de trenger hjelp til.”*

Forebygging av stressrelaterte situasjoner

Resepsjonister er en del av frontlinje personell som er spesielt utsatt for stress og de ulempene dette kan medføre. Derfor var vi interessert i å vite hvordan resepsjonistene ved The Thief opplever stress i sin arbeidshverdag, hva deres leder gjør for å hjelpe til, og ikke minst forebygger dette.

Da vi spurte om respondentene kunne beskrive sin arbeidshverdag i forhold til stress og utfordringer fikk vi inntrykk av at de har mye fokus på rutiner for å tilrettelegge dagene ved arbeidsoppgaver i resepsjonen. På dette spørsmålet om de kunne beskrive sin hverdag i forhold til stress og utfordringer ble vi informert om at de bruker noe som heter Activity List for å følge opp hva som skjer hver dag og ved spesielle aktiviteter. Lederen presiserte viktigheten av at alle resepsjonistene gjorde det de skulle på sine vakter, for at ikke det skulle bli en ekstra belastning for neste vakt som kommer på jobb. Dette mente han var en viktig

oppgave for han å følge opp, og ikke minst det å være sammen med dem og ikke ”gjemme” seg på kontoret. En respondent sa i intervjuet: *”Han sørger for at ikke andre avdelinger legger mer arbeid på resepsjonen på min vakt. Han er en god støttespiller”*.

Et annet virkemiddel for å forebygge stress som ble nevnt var en måte å kommunisere bedre internt på The Thief, er bruken av walktie – talkie. Resepsjonistene sa dette var et virkemiddel for å ha muligheten til å gi beskjeder til hverandre raskere, samt å jobbe kjappere.

For å tilrettelegge arbeidsdagene har de også et møte hver morgen, for å kunne planlegge dagen som kommer i forhold til gjestene som skal sjekke inn den dagen.

Til spørsmålet om stress i forhold til gjester fikk vi litt forskjellige svar av respondentene. Noen mente at The Thief er et hotell som gjerne ikke har så mye stressrelaterte situasjoner og andre mente det kunne spesielt være stress rundt innsjekk ”rushet” i løpet av dagen. En respondent svarte: *”Man tenker at de skal være veldig high-demanding, mens stort sett er dem veldig greie. Men selvfølgelig, når vi får store stjerner og sånn, så kan det være litt mer å gjøre. Men nå er vi ganske godt forberedt.”* En annen respondent svarte: *”Stressmessig, takler jeg veldig godt. Så jeg liker egentlig at det er ting som skjer.*

Da vi spurte deres leder om samme spørsmål angående stress i forhold til gjester svarte han *”Det er jo det. Men det er jo fordi vi har valgt denne bransjen her.. Det er det med at man trives i det hektiske miljøet. Og at hverdagene er aldri lik. Det er ingen A-4 jobb.”*

Vi lurte på hva resepsjonistene følte at deres leder gjorde for å tilrettelegge at de kunne takle stressrelaterte situasjoner. Flere svarte som sin leder, at det er viktig at ting er på plass. På dette spørsmålet la en resepsjonist til følgende svar: *”Ting er som regel forberedt og det er det som regel ”leder” som forbereder. Og det er veldig greit, for da vet jeg at ting går som det skal...Så det hjelper mye, og da takler jeg stress enda bedre.”*

En annen respondent svarte: *”Det har litt med kulturen her å gjøre at vi vet hva vi skal gjøre og hvordan vi skal oppføre oss... ”Leder” er veldig flink til å se til at vi er så rolige som vi må være. Det er liksom ikke OK at vi viser at vi er stresset. For det ser ikke bra ut. Greit man har mye å gjøre, men kvaliteten må aldri synke.”*

Noen av svarene ga oss også inntrykk av at erfaring hadde også mye å si for stresshåndteringen til de ansatte. Alle resepsjonistene vi intervjuet kunne også fortelle oss at de har mye erfaring fra både resepsjonistyrket og lignende jobber fra før, hvor et av svarene var: *”Heldigvis, etter mange år, med litt humor, så er det lettere å takle stress. Jeg ser i andre avdelinger, med uerfarne medarbeidere, som takler mindre stress. Det er ikke nødvendigvis noe negativt, for det går sikkert over.”* I likhet med dette svaret, nevnte en respondent da vi spurte om det var enkelt å håndtere stress: *”Ja jeg synes det for jeg har jo mye erfaring fra stressrelaterte jobber, så stress (lo litt) kan være at VIP kommer. Det handler mest om å være fokusert.. Hvis vi er stresset er det fordi noe skal være perfekt.”*

Grad av tillitt

Tillitsforholdet mellom leder og medarbeider, som tidligere nevnt, kan regnes som selve grunnmuren for lederens evne til å utføre sine oppgaver på en effektiv og god måte (Kaufmann og Kaufmann 2009, 359). Da vi spurte spørsmål i intervjuene som gikk direkte på tillitt mellom leder og ansatt fikk vi bekreftet at alle 6 respondentene følte en høy grad av tillitt til hverandre, inkludert lederen til sine medarbeidere. Dette gjorde at vi fikk et inntrykk av at tillitt var en viktig faktor for både lederen og medarbeiderne i resepsjonen. Til spørsmålet ”Hvordan føler du graden av tillitt er mellom deg og din leder?” var det å ha et *ansvarsområde* nevnt som en viktig faktor. En respondent svarte: *”..vi har kjapt skapt en tillitt til hverandre. Når jeg startet her så visste jeg ikke hvordan jeg skulle være, men det fins ingenting jeg føler jeg ikke kan si til han, og det tror jeg han føler gjensidig.”*

Vi kunne også se en likhet til hva de ansatte sa i forhold til hva deres leder svarte på spørsmålene vi stilte han. Da vi spurte hvordan han følte tillitten var mellom han som leder og resepsjonistene svarte han: *”..Jeg har stor tillitt til dem, til det motsatte er bevist. Jeg tror på at man gir tillitt, jeg gir dem alt, til det motsatte er bevist.”* Lederen la også vekt på at det var viktig blant annet å ikke ha et klasseskille som sa at en er sjef og de andre er ansatte, og at å gi dem arbeidsoppgaver og spillerom var andre viktige faktorer.

Servicekvalitet

Gjennom alle intervjuene som ble gjennomført, har vi fått avdekket svar som viser til at The Thief er et hotell som leverer høy grad av servicekvalitet. Det å yte høy grad av service er noe

som ligger i deres verdier og som kan bli sett på som en del av deres visjon. Man kan anta at de leverer høy grad av service, allerede ut ifra å lese deres slagord ” På The Thief behandler vi rockestjerner som gjester, og gjester som rockestjerner.” Dette slagordet ble nevnt av flere av respondentene omkring emnet servicekvalitet, og innebærer at alle skal få en spesiell opplevelse. Alle gjester skal føle seg like mye verdsatt, og få den ekstra gode servicen. Høy standard og høy service kan man si er hotellets visjon og ønske. En respondent nevnte også flere måter de kommuniserer utad, ved eksempelvis å si: ”We steal you away from everyday life.” Som respondenten også nevnte vil det være forskjellige tolkningssett på slike utsagn, men i de fleste tilfeller vil det være et tegn på at ved The Thief yter man det lille ekstra ovenfor gjestene. I tillegg kom det frem under intervjuene at The Thief også spesielt tilrettelegger for å yte høy service. Dette gjøres ved å tydelig kommunisere hva deres ønske om service er ved rekruttering av nye ansatte, samtidig som nye ansatte må gjennomgå noe de kaller ”Thief School”. Her spesifikt fokuserer de på service, og hvordan hver enkelt medarbeider opplever service. På denne måten kan de kvalitetssikre at resepsjonistene yter den type service som er standard for hotellet.

Som teorien tilsier er servicekvalitet et mye beskrevet begrep innenfor hotellnæringen og vertskapsarbeid. De ansattes møte med gjesten er viktig for servicekvaliteten. Mange vil si at det er her verdien skapes, og der grunnlaget blir lagt for gjesten sitt videre forhold til hotellet. Kvalitetsbegrepet bli snevert definert om man overser gjestene. En trenger derfor en tett relasjon mellom hotellet og gjestene for å kunne videreutvikle kvalitetsbegrepet. Ved å skape denne tette relasjonen, kom det frem i intervjuene av resepsjonistene, at på The Thief tror de på det personlige møtet. Ved å tilpasse seg og prøve å lese hver enkelt gjest kan man skape en tettere relasjon med gjesten. En annen måte de skaper denne tette relasjonen med gjestene, er ved deres ”Thief faktor”. Før gjestene ankommer hotellet, tilpasser de rommene til den hver enkelte. Ved å tilpasse rommene etter hver enkelt gjest, vil de føle en slags ”Thief faktor” over hele hotellet, ved at alt er gjennomført med hotellets logo på.

Det var ikke bare resepsjonistene som ble intervjuet som mente at møtet mellom resepsjonist og gjest var viktig for den totale hotellopplevelsen, men også uttrykt fra deres leder: *”En resepsjonist er en som skal gjøre veldig mye samtidig. Som en servitør skal bare servere, housekeeping skal bare vaske rommene. Men en resepsjonist skal ta deg fra A til Å hele veien.”* Her får man et bilde av at resepsjonistene på The Thief har en så sentral oppgave i

jobben sin, at alt fra det første møtet med gjestene, til det siste, har svært mye å si for hva som vil skape den totale opplevelsen.

Lederen nevnte også i intervjuet at han synes det er viktig man ikke skal være opptatt av et sett faste regler når det kommer til å møte gjesten: *Måten du vil gjøre det på, er opp til deg. Gjør det på din måte, og bare vær deg selv.*”. Dette kan gi et inntrykk av at det skal ikke være for mye fokus på å være formell, men heller at det skal være et mer naturlig preg og at det personlige møtet med gjesten er mest sentralt.

Da vi spurte lederen om hva slags innvirkning han selv følte han hadde på møtet med resepsjonistene og gjesten (som leder), kunne han fortelle at det følte han var av stor grad: ”Vi er jo mennesker tross alt, vi er ikke maskiner.” Til dette utsagnet la han vekt på at en resepsjonists følelser, som for eksempel å være sliten og lei eller å bli overtalt til å jobbe selv om man var syk, ville følgelig gå ut over gjestene.

7.2 Konklusjon av dybdeintervjuer

Til slutt i den kvalitative analyseprosessen, gjenstår sammenbindingen. Her vil vi lete etter meninger og forsøke å se sammenhenger (Jacobsen 2013, 186). Her kan vi konkludere med at The Thief inngår i en hotelltilværelse der ingen dag er lik. Dette både i forhold til hvordan en leders atferd endrer seg, men også hvordan stress kan variere. Motivasjon og tillitt som to psykologiske faktorer i denne sammenheng ser ut til å være to ganske stabile variabler. Gjennom datainnsamlingen ble det konstatert at alle resepsjonistene, samt deres leder anser motivasjon som en svært viktig psykologisk faktor i arbeidssammenheng. Ved å motivere hverandre som medarbeidere, motivere seg selv og med motivasjon fra ledelsen yter de enda bedre. På lik linje med motivasjon, anså alle respondentene at tillitt også er noe som bør være til stede i jobbsammenheng. Høy grad av tillitt viser seg å være til stede, helt til det motsatte er bevist, som nevnt av lederen. Alle de psykologiske faktorene i denne sammenheng har en stor betydning og påvirkning på en arbeidsdag. Dette viser seg å ha en indirekte påvirkning på hvordan det ytes på hotellet. Det viser seg at ingen av de ansatte føler at lederen hadde noen direkte innvirkning på hvordan de møter gjestene på The Thief. Dette viser seg at har mye å gjøre med deres frihet til å ta egne valg i resepsjonen, fokuset på det personlige møtet, samt at det ikke finnes noen retningslinjer for hvordan den enkelte resepsjonist skal oppføre seg i gitte situasjoner med gjestene.

8.0 RAPPORTERING

Nå som datamaterialet er blitt analysert, i form av en beskrivelse, kategorisering og sammenbinding, blir det da naturlig å gli over i siste del av forskningsprosessen. Materialet må fortolkes, da kvalitative data ikke snakker for seg selv (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 163). Etter hver enkelt overskrift vil vi forsøke å legge mening i analysefunnene ved å stille oss spørsmålet *hvilken innvirkning har en leder på frontpersonal i møte med gjesten*, samt se resultatene i en kontekst gjennom beskrevet teori (Jacobsen 2013, 374).

Lederstil

I teorikapittelet definerte vi ledelse slik: *"Interpersonal influence, exercised in situation and directed, through the communications process, toward the attainment of a specified goal or goals"* (Tannenbaum, Weschler og Massarik 1961, 24). For å gjøre definisjonen mer levende kan vi knytte den opp mot analysen ved å si at mellomlederen som våres respondent er denne personen som inngår i en atferdsmessig prosess, der han bevisst og ubevisst influerer sine underordnede, altså resepsjonistene, mot fullføring av et mål. Denne definisjonen sier at en leders atferd kan påvirke mennesker i forhold til deres måloppnåelse. Lederen beskriver seg selv som leder ved å fokusere på kvaliteter. Det å være tilstede, være tydelig, vise omsorg og fremfor alt være et forbilde er mye av det som gjenspeiler hans atferd i forhold til sine ansatte.

Vi kan også knytte analysen opp mot perspektiver på ledelse. Først ønsker vi å rette fokuset mot LMX teorien som går på relasjon mellom leder og ansatte. Dikotomien "inngruppe" og "utgruppe" blir mye brukt om denne teorien fortsatt, selv om den i senere tid konsentrerer seg mer om hvordan en leder kan jobbe med sine ansatte på tomannshånd for å kunne tilby hver enkelt det samme partnerskapet, samt utvikle dem. Om vi først skal se på "inngruppe" og "utgruppe" fokuset, kan det legges til at i resepsjonen på The Thief er det flest heltidsansatte, da det er av totalt 9 resepsjonister, kun 3 som jobber ekstravakter og deltid. Derfor kan man tenke seg at lederen har et godt forhold til de fleste som jobber heltid, da han nevnte i intervjuet at han som regel jobber sammen med dem på gulvet, og vil være et støttepunkt. Hvis man skal betrakte dette perspektivet, kan man derfor mulig si at de heltidsansatte vil være en del av inngruppen, og utgruppen kan være de 3 som jobber ekstra og deltid, fordi dette blir karakterisert ved et mer formelt og distansert forhold til sin leder. I tillegg nevnte

lederen i intervjuet at han satset heller på fulltid enn deltidsansatte, fordi han mente dette var avgjørende for kvaliteten. Til dette kan man også få et inntrykk at deltidsansatte derfor ikke har et så nært forhold til sin leder på The Thief.

I forhold til det mer nyere perspektiv på LMX teorien, som går på at lederen skal utvikle et partnerskap til hver enkelt av medarbeiderne, kan vi trekke en parallell til funnene fra intervjuene. For at en slik nær relasjon mellom de enkelte medarbeiderne og lederen skal kunne finne sted, er det først og fremst viktig at kommunikasjonen mellom partene er god, noe vi fikk bekreftet fra alle respondentene stemte. Som Skogstad og Einarsen (2002) skrev, har studier vist til at høy kvalitet i samspillet mellom leder og medarbeider har ført til blant annet forfremmelser og raskere karriereutvikling (30). Som vi også fikk vite gjennom intervjuene, er at en av resepsjonistene har allerede fått tittelen ”manager on duty”, og flere har fått klare ansvarsområder utenom de vanlige oppgavene i resepsjonen.

I teorikapittelet ble begrepene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse beskrevet. Det ble nevnt at det er forskning som viser til at en leder som ønsker å oppnå effektivitet, tar i bruk begge formene. Dermed vil det si at en blanding av et ”gi og ta” forhold (transaksjonsledelse) og det å kunne være en rollemodell og oppnå mål gjennom samarbeid og fellesskap (transformasjonsledelse) er et god utgangspunkt for å oppnå effektivitet. I begrepet transformasjonsledelse er det fokus på at lederen skal blant annet stimulere de ansatte intellektuelt, inspirere, og ta individuelle hensyn. Vi kan tolke svarene vi fikk gjennom intervjuene som at lederen til resepsjonistene tar individuelle hensyn med tanke på å gi dem ansvarsområder ettersom hva dem er flinke på, og stimulerer resepsjonistene intellektuelt ved at de ikke stagnerer på noen bestemte oppgaver, men at rotasjon er sentralt i hverdagen. Det kan også trekkes en parallell til Bass og Avolios tre typer ledelse, som har utgangspunkt i transaksjonsledelse. Vi velger å tolke det som at lederen på The Thief tar i bruk en blanding av disse tre formene, og at det å drive passiv ledelse ved unntak trenger ikke derimot kun være negativt, slik som Arnulf (2012) drøfter denne typen ledelse. Lederen nevnte i intervjuet at han ofte står litt i bakgrunnen for å se hvordan resepsjonistene takler forskjellige situasjoner, og trår til hvis noe går galt med en gjest. Man kan velge å se dette i et positivt lys, i motsetning til det negative som Arnulf (2012) beskriver, ved at lederen gir direkte tilbakemeldinger som ”godt jobbet” om resepsjonistene håndterer situasjonen på en bra måte. Dette kan derfor også være positivt. Aktivt ledelse ved unntak kan vi se en likhet til ved at lederen er opptatt av å ha et godt og tillitsfullt forhold til sine medarbeidere, og at

resepsjonistene tør å si ifra når de har noen problemer. Dette fikk vi blant annet også bekreftet gjennom intervjuene med både lederen og medarbeiderne. Betinget belønning ser vi også er noe som blir brukt på The Thief, men dette kommer ikke fra deres nærmeste leder selv, men fra avdelingene over. Likevel nevnte lederen at han er opptatt av å gjøre sosiale ting sammen med resepsjonistene, for å klart skape en god relasjon til dem.

Som det kom frem er ingen dager like for lederen, på denne måten kan han heller ikke lede på samme måte hver dag. På et sett og vis handler det om å tilpasse seg den hektiske tilværelsen i hotellbransjen. Som leder uttalte, tar han dagene som de kommer. Dette kan vi se i sammenheng med teorien for situasjonsbestemt ledelse, da det mest optimale er å lede ut i fra hver enkelt situasjon. Denne teorien, som tidligere nevnt, tar også for seg hvordan en leder helst bør tilpasse seg sine medarbeidere, i forhold til hvor erfarne medarbeiderne er og etter hvor motiverte de er til å utføre arbeidet (Arnulf 2012, 60). Her kom det frem at han prøver å ta i bruk de ansattes styrker, ved å delegere dem oppgaver han vet de er flinke på og liker. Dette er hans måte å gi dem utviklingspotensial i forhold til ferdighetsnivå.

Lederen på The Thief kan videre bli sett på som en relasjonsorientert leder, da det viser seg at kommunikasjon er noe han setter høyt. Det kom frem at det å snakke med de ansatte og være ute på gulvet sammen med dem kan virke motiverende. Videre ønsker han å kommunisere på en måte som er omsorgsfull, ærlig og åpen. Lederen er svært opptatt av toveiskommunikasjon, og selv sa han at han må *"snakke med dem, vi er alle mennesker"*.

Ved å være en leder som er relasjonsfokusert, kan man knytte det opp mot en svært deltakende lederatferd, sett i sammenheng med Hersey og Blanchard sin modell over de fire ulike lederstilene (Skogstad og Einarsen 2002, 295). Som det ble presisert flere ganger ønsker han å være tilstede, og jobber selv veldig mye "på gulvet". På backoffice tilbringer han ikke sammenhengende mye tid.

Det å være en relasjonsfokusert leder kan også sees i sammenheng med sti-mål teorien som ble beskrevet i teorikapitlet, da denne teorien fokuserer mye på relasjon mellom leder og ansatt. Teorien ble som sagt utarbeidet med utgangspunkt i å kunne forklare hvordan en leders atferd har effekt på faktorer som tilfredshet, motivasjon og ytelse (House 1971, 321). Som det ligger i navnet på teorien "A Path Goal Theory", er det en leders oppgave å hjelpe de underordnede til å finne den riktige stien til å nå et satt mål. Dette gjøres ved å påvirke dem

ved å gå inn i ulike lederstiler som kan øke deres tilfredshet og arbeidsinnsats (Skogstad og Einarsen 2002, 28).

Motivasjon fra leder

Om vi skal forsøke å legge mening i analysefunnene om motivasjon kan vi se at Kaufmann og Kaufmann (2003) sin uttalelse om at mennesker med like forutsetninger legger ned ulik grad av ytelse, også kan gjelde for resepsjonister i jobbsammenheng. Slik vi også ser i teori skrevet om motivasjon, blir fenomenet sett på som en av de viktigste lederoppgavene. Dette kan sees i sammenheng med våre funn, da alle våre respondenter svarte til at motivasjon var svært viktig i deres jobb. I følge Hackman og Oldham sin jobbkarakteristika modell sies det at motivasjonen økes om den ansatte får mulighet til å bruke forskjellige ferdigheter og evner på jobben. Dette kan knyttes opp mot lederens delegering av oppgaver til de ansatte. *"Jeg fordeler arbeidsoppgaver mellom dem, og roterer på det etterhvert. Slik at alle lærer mye på likt felt. Det er beste måten å lære på."* Modellen sier også at en ansatt vil føle større motivasjon om en har personlig ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon. Dette kan igjen sees i sammenheng med det at flere ble motivert av å kunne være selvstendig og kunne ta egne valg og beslutninger. Siste trekk som modellen omtaler er tilbakemelding. Flere av respondentene presiserer at positive tilbakemeldinger er noe som øker deres motivasjon.

I forhold til å tolke analyseringen opp mot graden av indre motivasjon, kan vi se noen klare likhetstrekk hvor dette er en form for motivasjon som blir brukt på The Thief, enten om det er bevisst eller ubevisst fra lederen sin side. Som Kuvaas (2005) skrev i sin artikkel, blir betydningen av indre motivasjon undervurdert som en kilde til å oppnå høy prestasjon. Indre motivasjon blir i denne artikkelen knyttet opp mot en leders egenskap til å utvikle ansatte gjennom ferdigheter, karrieremuligheter og delegering av ansvar. Samspillet mellom lederen og den enkelte ansatte blir derfor sentralt, ved at psykologiske og sosiale bånd blir styrket. Vi fikk avklart gjennom intervjuene, at blant de ansatte i resepsjonen på The Thief er det stort fokus på å gi den enkelte resepsjonist ansvar, og lederen gir forskjellige oppgaver i forhold til den ansattes ferdigheter. 5 av totalt 5 resepsjonister fortalte at de hadde et godt forhold til sin leder, og kunne komme til sin leder med personlige problemer. Dette viser dermed til at det er en høy grad av psykologisk kjemi mellom de ansatte og lederen. Som allerede nevnt, fokuserer lederen også på å gjøre sosiale ting med sine ansatte, for å utvikle et bedre forhold til hver enkelt, ved å legge jobbrelevante saker til side. Kuvaas (2005) nevner i

sin artikkel blant annet at i service- og tjeneste bedrifter, er det nok også mer vanlig med fokus på indre motivasjon, da ofte utførelsen skal være av kvalitet, er sentralt.

Forebygging av stressrelaterte situasjoner

Hvis vi ser på funnene vi fant om stress i jobbsammenheng og tilrettelegging fra deres leder på The Thief, ser vi en parallell til vår teori om emnet. Som Kaufmann og Kaufmann (2008) nevnte, er det flere måter en kan tilrettelegge på for at det skal være lettere å takle stress i jobbsammenheng gjennom for eksempel; medvirkning i beslutningsprosesser, forbedring av prosedyrer og kommunikasjon i organisasjonen, utviklingsprogrammer, jobbrotasjon og team arbeid.

Gjennom samtalene fikk vi også inntrykk at jobbrotasjon og utviklingsmuligheter er sentralt i The Thiefs arbeidsmiljø. Som deres leder nevnte i forhold til hvordan en leder skal arbeide gjennom sine medarbeidere, var det fokus på jobbrotasjon: *”Jeg har fordelt arbeidsoppgavene etter hva de er best for. Og så roterer jeg på det. For en person skal ikke bli spesialist på en ting.”* Han påpekte også hvor viktig det var at sine ansatte har ambisjoner og at de har ambisjoner om å komme seg videre. Han var derfor fokusert på å kunne gi dem arbeidsoppgaver hvor de behersker nye oppgaver. Flere av respondentene fortalte oss at de har egne ansvarsområder utenom de vanlige rutinene i resepsjonen. Noen har for eksempel fått delt ansvar over konferansetilstelning, og en hadde varetelling og en er ”manager on duty”.

Som en av våre respondenter også nevnte i intervjuet i forhold til stress, er at gode kollegaer gjorde at hun visste at dagen ville bli gjennomført. Dette kan gi et bilde av at de ansatte i resepsjonen fungerer godt sammen som team. En annen respondent nevnte også at deres leder jobber sammen med dem i team, og en annen sa at de alle var en gjeng og når alle var samlet så hadde de det gøy sammen.

I forhold til punktet til Kauffmann og Kauffmann om å ha medvirkning i beslutningsprosesser, kan det samsvares med våre funn fra intervjuene. Alle resepsjonistene nevnte at de har frie tøyler og kunne nevne eksempel på spillerom for egne avgjørelser i deres arbeid. Den ene resepsjonisten svarte *”Jeg har frie hender når jeg er på jobb, og det er det jeg ønsker. Og det er kjempe deilig, også med gjestene.”*

Det virket som at alle respondentene var klart fornøyde med bruken av Walkie Talkie som kommunikasjonsmiddel, og som nevnt svarte en av resepsjonistene at dette var en måte som gjorde at de klarte å jobbe kjappere og bedre. Derfor kan det nevnes som et hjelpemiddel i forhold til å forebygge stressende situasjoner.

Grad av tillitt

Gill (2008) nevnte i sin artikkel forskjellige måter en leder kan ta i bruk for å bygge et tillitsforhold til sine medarbeidere. Flere av hans punkter kan vi se er relevante i forhold til hvilke svar vi fikk fra både resepsjonistene og lederen deres. Gill nevner for eksempel hvor viktig det er å ha åpen kommunikasjon, noe som kan resultere i sterkere bånd mellom dem (101- 102). Flere av resepsjonistene kunne fortelle oss at kommunikasjonen mellom dem og deres leder var bra, og at tilbakemeldinger var som regel direkte, men bruken av email ble også brukt for å kommunisere noe som var til flere. De har også en egen Facebook side hvor de får generelle oppdateringer, og som nevnt tidligere bruker de også Walkie – talkie for å gi beskjeder til hverandre raskt. Gill (2008) nevner også at det er viktig at de ansattes problemer må behandles med respekt og lik behandling (101 – 102). 5 av totalt 5 resepsjonister var veldig klare på at de kunne komme til sin leder med personlige problemer, da vi stilte dem dette spørsmålet. Den ene respondenten svarte til dette: *”Hvis jeg trenger han, så er han der for meg og han forstår situasjonen.”* Til dette svaret, samt de andre, tolker vi det som at de ansatte har et avslappet forhold til sin leder hvor det ikke er vanskelig for dem å skulle ta opp personlige problemer. Videre blir det i artikkelen nevnt at hvis en leder har konsekvente handlinger, jo lettere kan det være å bygge tillitt. Dette kan vi se i sammenheng med at det som allerede nevnt, blir som oftest gitt direkte tilbakemeldinger til resepsjonistene, enten om det er noe positivt eller negativt.

Servicekvalitet

Som teorien også tilsier handler servicekvalitet i ytterste grad om gjestens opplevelse og vurdering. Da The Thief hele tiden etterstreber å levere høy grad service, har de et vurderingssystem for sine gjester, hvor gjestene kommer med tilbakemeldinger på oppholdet og service. På denne måten kan servicekvaliteten videreutvikles gjennom å forstå hvordan gjestens opplevelse av servicen er i møtet med de ansatte. Dette kundemøte blir ofte kalt for sannhetens øyeblikk, og kan knyttes opp til første gang gjesten ser frontpersonalet på The Thief og er i interaksjon med dem. Som Normann (2000) omtaler må service sees i sammenheng med sannhetens øyeblikk, og slik som Lethinen (1986) omtaler, er samspillet

mellom personalet og kundene også viktig. Slik det kom frem anså alle respondentene dette møtet som svært viktig og avgjørende for hotellet. I tillegg har de individuelle strategier for hvordan de best skal kunne skape et positivt sannhetens øyeblikk for gjestene. I tillegg til å ha egne strategier, blir det også nevnt i artikkelen til Beaujean, Davidson og Madge (2006) at det kan være gunstig av en leder å støtte og utvikle ansatte som jobber som frontpersonell, slik at flest mulig av disse øyeblikkene vil ha et positivt utfall. Dette kan bli sett i sammenheng med at de ansatte har frie tøyler til å bestemme selv hvordan de vil fremstå i resepsjonen, samtidig som de ved ansettelse har fått en viss pekepinne for hvilken service som skal leveres på The Thief.

Andreassen (2008) nevner noen områder som er viktig å ta hensyn til i forhold til at frontpersonalet skal kunne yte og produsere eksepsjonell service. Et av disse er at frontpersonalet må føle at de får den servicen de trenger fra dem som støtter dem. I vårt tilfelle gjelder det samspillet mellom resepsjonistene og deres nærmeste leder, og at dette står sentralt for suksess i kundemøtet. Som det har blitt vist til tidligere gjennom funnene i datainnsamlingen, kom det frem at det er god kjemi mellom lederen og resepsjonistene. Samtidig er det viktig ifølge Andreassen (2008) at man får støtte fra andre kollegaer, og ikke minst at man får den tilstrekkelige kompetansen de trenger gjennom trening, for å utføre jobben sin. Dette kan vi trekke en parallell til hvordan det The Thief er fokus på at nye ansatte skal gå gjennom "The Thief School" ved ansettelse, for å få innblikk i hva som forventes. En siste faktor som forfatteren nevner i forhold til servicekvalitet, er at de ansatte får tilrettelagt arbeid. Som lederen presiserte i intervjuet, har han tilrettelagt oppgaver til sine ansatte ettersom hva de er best på, og dermed gitt dem dette som deres ansvarsområder.

9.0 ETIKK

Da vi i denne oppgaven spesielt har studert mennesker i deres offentlige sfære, har vi gjort et såkalt "innbrudd" i deres liv. Ethiske overveielser ble derfor gjort i starten av undersøkelsen (Jacobsen 2013, 44). Vi har vært innforstått med at det er en sjanse for at etiske dilemmaer kan oppstå mellom oss og de menneskene som inngår i undersøkelsen. Etikdens problematikk tar spesielt for seg informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2013, 45). Disse tre kravene har vi hatt i bakhodet under hele undersøkelsesprosessen, og spesielt i forhold til gjengivelse av empiri da vi konsekvent har

valgt til en viss grad å maskere det noen av respondentene har sagt hvor det har vært mulig å kjenne de igjen med tanke på forskjellige utsagn.

9.1 Reliabilitet og validitet

Vi ønsker også å ha et kritisk syn på kvalitetsvurderingen til oppgaven. Her stiller vi oss spørsmålet: *"er resultatene av undersøkelsen reliable og valide?"* (Askheim og Grenness 2008, 22). Med dette menes det hvorvidt resultatene av undersøkelsen er til å stole på, samt om de er gyldige. Reliabilitet som i mange sammenhenger også blir omtalt som pålitelighet, går ut på i hvor stor grad det er mulig for andre forskere å etterprøve konklusjonene vi har trukket. Da man gjennom kvalitativ forskning blir mye påvirket av egne holdninger og erfaringer, vil etterprøvbareheten automatisk bli noe lavere, enn ved kvantitative undersøkelser. Dette kan likevel bli kompensert for, ved å bruke "thick description" som vil si å beskrive det man studerer mest mulig detaljert og nøyaktig (Askheim og Grenness 2008, 147). På grunnlag av dette kan vi si at våres kvalitative undersøkelse er reliabel, med tanke på alle beskrivelser som er blitt gjort, er svært detaljerte.

Når man ser videre om gyldighet, også kalt validitet, snakker man om hvorvidt det vi har kommet frem til samsvarer med vårt formål med undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 23). Å si om en undersøkelse er valid eller ikke er vanskelig, derfor pleier man ofte heller å se på hvor tillitsvekkende undersøkelsen er (Askheim og Grennes 2008, 24). Om vi ser dette i sammenheng med vår kvalitative undersøkelse, vil vi si at vårt formål med oppgaven i svært stor grad samsvarer med konklusjonene vi har trukket. På grunnlag av dette kan vi konkludere med at resultatene er valide.

10.0 KONKLUSJON

Formålet med denne oppgaven har vært å avklare om en leder har en innvirkning på frontpersonalet i møte med gjesten. Ønsket har vært å se på hvor viktig denne relasjonen med deres leder er for frontpersonalet, og om den kan ha en innvirkning på motivasjon, stress, tillitt og deres ytelse av service i sannhetens øyeblikk. Vi vil her også presisere at dette ikke er generaliserbart, da dette gjelder kun for våre respondenter på The Thief.

Med problemstillingen vår som utgangspunkt fikk vi samlet inn data til studien ved å intervju fem resepsjonister og deres nærmeste leder på The Thief. Som utgangspunkt har vi

stilt de spørsmål vedrørende forholdet mellom leder og ansatt, de psykologiske faktorene som har vært gjeldende, samt deres oppfatning og ytelse i sannhetens øyeblikk. Empirien vi satt igjen med har blitt analysert og drøftet til noe vi mener kan gi et utfyllende svar på spørsmålet vi stilte oss i starten:

Hvilken innvirkning kan en leder ha på frontpersonal i møte med gjesten?

Først og fremst kan en leder ha innvirkning på frontpersonal i forhold til ulike lederstiler. I forhold til de ulike lederstilene vi har tatt for oss i denne oppgaven, har vi merket oss at vi kan trekke paralleller til alle. For eksempel kan vi se en likhet med LMX teorien, både gjennom dikotomien om inngruppe/utgruppe, da dataene våre er basert på heltidsansatte kan de kategoriseres som inngruppe. På denne måten kan vi tenke oss at de har en god relasjon til sin leder. I tillegg kan vi se en likhet til den nyere versjonen av LMX teorien, da kommunikasjonen viser seg å være svært god mellom lederen og de ansatte på The Thief. I forhold til transaksjonsledelse og transformasjonsledelse ble det nevnt i teoridelen at det viser seg at gode ledere tar i bruk begge former for ledelse for å oppnå effektivitet. Dette viser seg også å være gjeldende på The Thief, da vi ser at det er en blanding av et ”gi og ta” forhold (transaksjonsledelse) og det å kunne være en rollemodell og oppnå mål gjennom samarbeid og fellesskap (transformasjonsledelse). Det kan også trekkes en tråd til Situasjonsbestemt ledelse, ved at lederen er relasjonsfokusert og ofte har en deltagende lederstil, hvor han er mye tilstede og jobber på ”gulvet” sammen med de ansatte. På samme måte kan det at lederen er relasjonsfokusert, sees i sammenheng med Sti-mål teorien ved at han har en atferd som vil ha en effekt på tilfredshet, motivasjon og ytelse. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at en leder ikke nødvendigvis forholder seg til en type lederstil, men gjerne en kombinasjon av flere.

Videre kan vi se at en leder kan ha innvirkning på frontpersonalet i forhold til motivasjon. Gjennom datainnsamlingen kom det frem at alle respondentene anså motivasjon som en veldig viktig faktor i jobbsammenheng. Lederen selv anså også motivasjon som en veldig viktig lederoppgave. Motivasjonen på The Thief kan også knyttes opp mot Hackman og Oldham sin jobbkarakteristika modell, med tanke på at motivasjonen hos de ansatte øker om de får mulighet til å bruke forskjellige ferdigheter og evner på jobb. Dette kan også knyttes opp til indre motivasjon. Dette på grunn av at fokuset hos lederen på The Thief ligger i å utvikle de ansattes ferdigheter ved å gi dem forskjellige ansvarsområder.

En leder kan også ha innvirkning på frontpersonalet i forhold til forebygging av stressrelaterte situasjoner. Her kan vi trekke en parallell til vår gjennomgang av teori om emnet, og hva lederen på The Thief faktisk gjør. Lederen sørger for jobbrotasjon, utviklingsmuligheter, at de ansatte har medvirkning i beslutningsprosesser, teamarbeid og god kommunikasjon for eksempel ved bruk av deres Walkie-Talkie. Selv om vi fikk avdekket at lederen har en innvirkning på hvordan de ansatte opplever stress på jobb, må det også legges til at individuell erfaring har mye å si.

I forhold til tillitt fikk vi avklart at dette var svært viktig i jobbsammenheng for alle seks respondentene, og at fem av totalt fem resepsjonister følte de hadde høy grad av tillitt til sin leder. Dette kan også knyttes opp mot vår teori om de anbefalte tiltakene en leder kan ta i bruk for å bygge et tillitsforhold til sine ansatte (Gill 2008). Her kan det igjen trekkes frem god kommunikasjon, at de ansatte kan komme til sin leder med personlige problemer og at lederen har en konsekvent handlingsmåte, gjennom direkte tilbakemeldinger.

The Thief er et hotell som leverer høy grad av servicekvalitet. I våre analysefunn kom det frem at hotellet spesielt tilrettelegger for å yte høy grad av service, og at de ser på møtet mellom resepsjonist og gjest som noe svært viktig for The Thief. I tillegg kom det frem at alle anså sannhetens øyeblikk som avgjørende, og at alle hadde sine individuelle strategier for hvordan de best kunne skape et positivt sannhetens øyeblikk for gjestene.

Vi ønsker avslutningsvis å trekke en parallell til ”En enkel ledelsesmodell” av Berg (2010) for hvordan en leder når resultater gjennom sine medarbeidere. Av det vi har fått avdekket gjennom datainnsamlingen kan vi se en sammenheng ved at lederen på The Thief setter klare mål, planlegger, organiserer, motiverer samt kontrollerer. På denne måten bidrar han til å øke resepsjonistenes potensiale i form av kunnskap, holdninger, følelser, tenkemåter og ferdigheter gjennom tilbakemeldinger. Dette vil forhåpentligvis tilslutt resultere i flere goder for The Thief, men spesielt i vår sammenheng; kundetilfredshet.

Til slutt kan vi konkludere med at det viser seg at lederen ved The Thief ikke har en direkte innvirkning på hvordan resepsjonistene møter gjestene, men indirekte. Med dette mener vi at lederen gir de ansatte stort spillerom i møtet med gjesten og vil derfor ikke ha en direkte innvirkning. Lederen presiserte at han tror på det personlige møtet. Derfor er det opp til

resepsjonisten selv hvordan han eller hun ønsker å ta i mot gjesten. Lederen opptrer altså indirekte som et støtteapparat gjennom å motivere, forebygge stressituasjoner og utvikle tillitt til hver enkelt. Dette ønsker vi avslutningsvis å knytte opp til utsagnet om at en leder ikke er satt til å jobbe alene, men er satt til å jobbe gjennom sine medarbeidere (Berg 2010).

11.0 KRITIKK OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Det kan være vesentlig å ha et kritisk syn på kvalitative undersøkelser, da vi vet at de mye er preget av forutinntatte holdninger og erfaringer. I kvalitative undersøkelser er formålet å forstå, og gjennom en slik undersøkelse bringer vi ofte med oss vår egen forståelse og våre egne fordommer. Dette kan ofte være ubevisst, men kan helt klart være med på å prege resultatet (Askheim og Grenness 2008, 67).

Denne undersøkelsen er helt klart basert på vår egen interesse for temaet, og også vår egen forståelse, da vi selv har jobbet som frontpersonal. Med dette som grunnlag, ønsket vi å utforske nærmere forholdet mellom leder og frontpersonal, og har innsett at vi har gått mer i bredden enn i dybden av temaet. Grunnen til at vi har gått mer i bredden, er fordi vi har inkludert flere forskjellige psykologiske forhold som vi var interesserte i å utforske i denne sammenheng. Forholdet mellom leder og ansatt er det blitt svært mye forsket på gjennom tidene, men vi har bemerket oss at ikke alle de ulike psykologiske faktorene vi valgte å ta med, er like mye studert.

Med tanke på intervjuene vi gjennomførte, og at disse medførte en del overfladiske svar, kan vi rette kritikk mot gjennomføringen. Vi kunne selv som intervjuere, vært flinkere til å ta i bruk probing, altså at vi kunne gått mer i dybden ved å ta i bruk oppfølgingsspørsmål. Hvis vi hadde tatt i bruk probing, kan vi anta at vi kunne fått avdekket dypere holdninger hos respondentene.

I forhold til valg av lokale til intervjuene som ble holdt, kunne vi vært flinkere til å planlegge dette i forkant. Vi lot respondentene bestemme selv hvor det passet dem best og ha intervjuene, og endte i et tilfelle opp med å ha et intervju rett utenfor et møterom. Vi opplevde ved dette intervjuet at noe informasjon kanskje ble tilbakeholdt, fordi flere passerte intervjuet og førte til noen avsporinger.

Intervjuene som ble gjennomført, var med heltidsansatte og deres nærmeste leder. En kritikk til dette, var at vi ikke fikk intervjuet noen av de deltidsansatte, og kan med dette anta at svarene kunne vært litt annerledes og av forskjellig karakter. Dette er særlig med tanke på hvor nær relasjon man har til sin leder. Med bakgrunn i dette, kunne det vært interessant å forsket videre på om det er noen forskjell mellom heltidsansatte og deltidsansatte, i forhold til hva slags innvirkning en leder kan ha på de i møte med gjesten.

Til slutt sitter vi igjen med større selvinnsikt på områder vi kunne gjort bedre. Likevel er vi fornøyde med resultatet, da vi har opparbeidet oss mye ny kunnskap innenfor feltet.

12.0 LITTERATURLISTE

- Alvesson, Mats. 2011. Hvordan motivere individer. *MAGMA: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (3): (33-40). Lesedato: 26.mai 2014 <http://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>
- Andreassen, Tor Wallin. 2006. *Serviceledelse: Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 5. Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Arnulf, Jan Kjetil. 2012. *Hva er ledelse*. Universitetsforlaget AS
- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Beaujean, Marc, Jonathan Davidson og Stacey Madge. 2006. "The moment of truth in customer service." *McKinsey Quarterly*, (1):62-73. Business Source Complete (19627903).
- Berg, Morten Emil. 1997. *Ledelse - en utfordring!* NKS-Forlaget
- — —. 2010. *Ledelse - verktøy og virkemidler*. 3. utg. Universitetsforlaget AS
- Brochs-Haukedal, William. 2012. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Cappelen Damm AS
- Erkutlu, Hakan, V., og Jamel Chafra. 2006. "Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels." *Management research news*. 29(5): 285-297. Business Source Complete (21303788).
- Graen, George B og Mary Uhl – Bien. 1995. "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective." *The Leadership Quarterly*, 6(2):219-247. Business Source Premier (1048984395900365).
- Gill, Armjit S. 2008. "The role of trust in employee – manager relationship." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(1): 98 – 103. Business Source Complete (31279602).
- Hagemann, Gisela. 1989. *Leder og medarbeider på bølgelengde*. Oslo: Universitetsforlaget
- Herzberg, Fredrick. 2008. *"One More Time: How Do You Motivate Your Employees?"* Boston, Mass. :Harvard Business Press.
- Hetland, Hilde. 2013. Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *MAGMA: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (3). Lesedato 26. Mai 2014: 2014: <http://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>

- House, Robert J. 1971. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 321-339. Business Source Complete (4010081).
- — —. 1996. "A Path Goal Theory of Leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory." *The Leadership Quarterly*, 7(3): 323-352. Business Source Complete (9705070865).
- Hsmal. Nyheter. Lesedato 28. mai 2014: <http://hsmal.no/2014/05/23/the-thief-karet-til-norges-beste-hotell/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Høyskoleforlaget AS.
- — —. og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Karatepe, Osman, M., og Orhan Uludag. 2008. "Role Stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus." *International Journal of Tourism Research*, 10(2): 111 – 126. Business Source Complete (31163417).
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i Sannhetens øyeblikk: om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, Bård. 2005. Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlige ledelse. *MAGMA: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (3). Lesedato 6. Mai 2014: <http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-darlig-ledelse>
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lethinen, Jarmo R. 1896. *Servicekvalitet i praksis: ledelse og markedsføring av servicebedrifter*. Bedriftsøkonomens forlag. Lesedato 19. mai 2014: <http://www.nb.no/nbsok/nb/e09371ace669b359e2054f43cbecf9a5.nbdigital;jsessionid=3DBF0F153838F928476F984974E255A3.nbdigital3?lang=no#0>
- Martinsen, Øyvind L. 2001. *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Normann, Richard. 2000. *Service Management*. J.W. Cappelens Forlag as.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2002. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Vigmostad & Bjørke AS

Hvilken innvirkning kan en leder ha på frontpersonal i møte med gjesten?

Tannenbaum, Robert, Irving R. Weschler og Fred Massarik. 1961. *Leadership and organization: A Behavioral Science Approach*. McGraw-hill book company, inc.

The Thief. Hotellet. Lesedato 6. februar 2014: www.thethief.com/hotellet/

The Thief. Om oss. Lesedato 6. februar 2014: www.thethief.com/om-oss/

VEDLEGG

Vedlegg I: Intervjuguide leder

1.0 Innledning

- Takke respondenten for å stille opp til intervju
- Respondenten har allerede fått beskjed om hva intervjuet går ut på, men vi gjentar dette når vi møtes. Spør igjen om det går greit å bruke lydbåndopptak, og presiserer at intervjuene er anonyme. De kan også avbryte intervjuet når de vil, eventuelt gi beskjed om noe føles ubehagelig. Før vi går i gang med intervjuet vil vi også spørre respondenten om han/hun er interessert i å få den ferdige oppgaven.

2.0 Åpningsspørsmål

Respondenten presenterer seg selv og sier litt om sin bakgrunn.

- Utdanning?
- Tidligere erfaring?
- Hvor lenge har du jobbet som resepsjonistsjef?

3.0 Introduksjonsspørsmål

- Hvordan tror du resepsjonistene vil beskrive deg som leder?
- Hvordan vil du beskrive deg selv som en person i lederrollen?
- Hva vil du si er dine viktigste arbeidsoppgaver i interaksjon med resepsjonistene?

4.0 Overgangsspørsmål

- Kan du beskrive din arbeidshverdag (mye stress, utfordringer, tar du styringen i resepsjonen, etc.?)
- Hva tror du resepsjonistene tenker om sin arbeidshverdag? Tror du det er noe forskjell mellom de som jobber heltid og deltid? Eventuelt hvorfor?
- Hva gjør du for å bidra til at resepsjonistene skal få en positiv arbeidsdag?
- Hva forventer du av resepsjonistene?
- Hva tror du de forventer av deg som person?

5.0 Nøkkelspørsmål

5.1 Ledelse

- Hva legger du i det å være en leder?
- Med hvilke styrke og svakheter tror du dine ansatte vil beskrive deg?
- Hva vil du si er dine beste lederegenskaper?
- Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Hva tenker du om dette?
- Hvordan synes du kommunikasjonen er mellom deg og dine ansatte?

5.2 Motivasjon

- Hvordan motiverer du resepsjonistene til å yte sitt beste?
- Hva gjør du for å finne ut av hva som motiverer dine ansatte?
- Flere anser det å motivere som en veldig viktig lederoppgave. Hvor viktig tror du motivasjon er for dine ansatte?
- Gir du tilbakemelding til dine ansatte, og eventuelt hvordan?

5.3 Stress

- Hvordan tilrettelegger du for at resepsjonistene skal kunne takle stressrelaterte situasjoner?

5.4 Tillitt

- Stoler du på dine ansatte i utførelsen av sitt arbeid?
- Hvordan føler du graden av tillitt er mellom deg og resepsjonistene?
- Hva gjør du for å oppnå tillitt blant dine ansatte?
- Har du tro på dine ansatte? Hvordan viser du at du har tro på dine ansatte?
- Tror du de ansatte føler at de kan komme til deg om de har personlige problemer?
- Har du en klar retningslinje for hvordan resepsjonistene skal opptre i bestemte situasjoner, eller lar du de få spillerom til å ta egne avgjørelser?

5.4 Servicekvalitet

- Hvor viktig tror du møte mellom resepsjonist og gjest er for totale hotellopplevelsen?
- *Sannhetens øyeblikk* er et uttrykk som blir brukt om gjestenes første møte med et hotell. Det første de møter er som oftest resepsjonistene. Hva gjør dere for å skape et positivt sannhetens øyeblikk for gjestene på The Thief? (Nå er det bare 2 spørsmål igjen)
- Hvilken innvirkning tror du du selv har på gjestens møte med resepsjonen?
- Hvordan tilrettelegger du for at resepsjonistene skal kunne yte best mulig service?

6.0 Avslutningsspørsmål

- Hva synes du er det beste med å være en leder for resepsjonistene?
- Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål, noe uklart etc.?
- Gjenta våres takknemmelighet for respondentens oppmøte.

Vedlegg II: Intervjuguide resepsjonister

1.0 Innledning

- Takke respondenten for å stille opp til intervju
- Respondenten har allerede fått beskjed om hva intervjuet går ut på, men vi gjentar dette når vi møtes. Spør igjen om det går greit å bruke lydbåndopptak, og presiserer at intervjuene er anonyme. De kan også avbryte intervjuet når de vil, eventuelt gi beskjed om noe føles ubehagelig. Før vi går i gang med intervjuet vil vi også spørre respondenten om han/hun er interessert i å få den ferdige oppgaven.

2.0 Åpningsspørsmål

Respondenten presenterer seg selv og sier litt om sin bakgrunn.

- Utdanning?
- Tidligere erfaring? (Jobbet i resepsjon før?)
- Hvor lenge har du jobbet her?

3.0 Introduksjonsspørsmål

- Har The Thief noen overordnede verdier, og hva er de? Føler du at de er sentrale i din arbeidsdag?
- Hvordan vil du beskrive din leder, med tanke på både positive og negative kvaliteter?
- Hva vil du si er din leders viktigste oppgave i forhold til deg som medarbeider?
- Hva tror du er de viktigste oppgavene din leder forventer av deg?

4.0 Overgangsspørsmål

- Kan du beskrive din arbeidshverdag (mye stress, utfordringer, etc.?)
- Hvordan vil du beskrive ditt forhold til din leder? Føler du det er noe forskjell mellom de som er heltidsansatte og deltidsansatte?
- Hva gjør lederen din for å skape en positiv arbeidsdag for deg? Hva føler du han burde gjøre? Er det noe som mangler?

5.0 Nøkkelspørsmål

5.1 Ledelse

- Kan du beskrive den perfekte leder? I forhold til hvilke kvaliteter du synes er viktig.
- Det sies at en leder ikke skal jobbe alene, men heller gjennom sine medarbeidere. Føler du dette er noe din leder gjør, og eventuelt hvordan?
- Hvordan synes du kommunikasjonen er mellom deg og din leder?

5.2 Motivasjon

- Hvordan motiverer din leder deg til å yte ditt beste?
- Hvor viktig er det for deg at din leder motiverer deg i din arbeidshverdag? (utdyp)
- Gir din leder deg tilbakemelding, og eventuelt hvordan?

5.3 Stress

- Hvordan føler du at din leder tilrettelegger for at du best skal kunne takle stressrelaterte situasjoner?

5.4 Tillitt

- Hvordan føler du graden av tillitt er mellom deg og din leder?
- Hva legger du i det at en leder har tillitt til deg? Føler du dette er tilfelle for deg?
- Føler du at du kan komme til lederen din om du har personlige problemer?

Hvilken innvirkning kan en leder ha på frontpersonal i møte med gjesten?

- Kan du komme på noen eksempler der du har hatt spillerom til å ta egne avgjørelser? Eller er det slik at du har en klar retningslinje for hvordan å opptre i bestemte situasjoner.

5.6 Servicekvalitet

- Hvor viktig tror du møte mellom deg og gjesten er for den totale hotellopplevelsen?
- *Sannhetens øyeblikk* er et uttrykk som blir brukt om gjestenes første møte med et hotell. Det første de møter er som oftest resepsjonistene. Hva gjør du for å skape et positivt sannhetens øyeblikk for gjestene på The Thief?
- Føler du at din leder har noen spesiell innvirkning på ditt møte med gjesten? Kan du forklare dette?
- Hvordan tilrettelegger din leder for at du skal kunne yte best mulig service? (Nå er det bare 2 spørsmål igjen)

6.0 Avslutning

- Hva synes du er det beste med å jobbe på The Thief?
- Har du noen avsluttende kommentarer, innspill, spørsmål, noe uklart etc.?
- Gjenta våres takknemmelighet for respondentens oppmøte.