



## **Forord**

Denne oppgaven er utarbeidet som siste ledd av et treårig bachelorløp ved Markedshøyskolen i Oslo. Arbeidet med oppgaven har vært både utfordrende, krevende og lærerikt. Vi vil gjerne rette en stor takk til våre informanter ved hotellene The Thief, Clarion Hotel Royal Christiania, Hotel Continental og Thon Hotel Opera som tok seg tid til å bli intervjuet av oss.

Vi vil også takke vår veileder Patrick Verde for gode råd og tilbakemeldinger underveis i prosessen.

God lesing!

Oslo juni 2015

983859, 983780, 983668

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi studert om ledere er bevisste på sine egne lederteorier og om det er samsvar mellom leders ord og handling. Dette er gjort basert på datainnsamling på fire forskjellige hoteller. Vi har tatt utgangspunkt i både lederens og de ansattes oppfatning av fenomenet ledelse og hvordan dette foregår på deres arbeidsplass. Hensikten med denne oppgaven er å finne ut hvordan ledere utfører ledelse på sin arbeidsplass og om dette samsvarer med deres intensjoner. For å finne ut av dette hadde vi intervjuer med deres ansatte slik at vi kunne sammenligne dette med leders inntrykk av seg selv. Vi har benyttet kvalitativ metode hvor valgt datainnsamlingsmetode er dybdeintervju.

Problemstillingen for denne oppgaven lyder som følger:

*”Følger ledere sine egne lederteorier? Ledelse i servicebransjen.”*

Funnene støtter antakelsen om at servicebransjen er uforutsigbar og at ledere bruker mye tid på å løse uforutsette situasjoner som oppstår. Dette kan i mange tilfeller føre til at leders intensjoner ikke stemmer overens med leders handlinger. Vår forskning viser at dette kan være tilfellet, og at det er store gap mellom det leder sier og den handlingen som blir oppfattet av de ansatte. Dette temaet er lite forsket på og det er derfor mangel med teori på området. Vi har gjennom forslag til videre forskning og kritikk til oppgaven kommet med oppfordring til hvordan fremtidig forskning rundt dette temaet kan gjøres annerledes. Dette kan gi større forståelse på området og øke kvaliteten på forskningen.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	5
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN .....	5
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	5
1.3.1 En overordnet modell.....	6
1.4 AVGRENSNINGER .....	7
1.5 PRESENTASJON AV HOTELLENE I OPPGAVEN .....	7
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1 HVA ER LEDELSE?.....	9
2.2 LEDERTEORIER .....	9
2.2.1 Trekkteorier.....	10
2.2.2 Atferdsteorier.....	10
2.2.3 Lederroller.....	12
2.2.4 Lederstil.....	14
2.2.5 Situasjonsteorier .....	14
2.2.6 Ny ledelse .....	16
2.3 BRANSJEPRESENTASJON .....	17
2.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	19
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	20
3.2 KVALITATIV METODE.....	21
3.3 DATAINNSAMLING.....	22
3.4 FORDELER OG ULEMPER MED VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE .....	22
3.5 REKRUTTERING OG UTVALG AV RESPONDENTER .....	23
3.6 ANALYSESTRATEGI.....	24
<b>4.0 ANALYSE</b> .....	<b>25</b>
4.1 LEDERTEORI.....	25
4.1.1 Trekkteori.....	25
4.1.2 Atferdsteori.....	27
4.1.3 Situasjonsteori.....	28
4.1.4 Ny-ledelse.....	29
4.2 LEDERROLLER I PRAKSIS.....	30
4.2.1 Interpersonlige roller.....	30
4.2.2 Informasjonsroller.....	32
4.2.3 Beslutningsroller.....	33
4.3 ORD OG HANDLING .....	35
<b>5.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>41</b>
5.1 KONKLUSJON .....	41
5.2 KRITIKK AV OPPGAVEN.....	42
5.3 VIDERE FORSKNING.....	43
<b>6.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>44</b>
<b>7.0 VEDLEGG</b> .....	<b>46</b>

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vår studieretning Hotelledelse og interessen for hotell og serviceledelse er bakgrunnen for vår oppgave. Som valgfag hadde vi fordypning i fagene ”Ledelse og personlig lederskap” og ”Innovasjon og Endringsledelse”. Kombinasjonen av valgt studieretning og valgfag økte interessen og nysgjerrigheten rundt ledelse, og vi ønsket å se nærmere på dette i servicebransjen. Vi ønsket å finne mer ut om hvordan ledelse blir praktisert i arbeidshverdagen og synes det er interessant å se om ledere er bevisste på sine egne handlinger.

## 1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å finne ut om ledere er bevisste på sine egne handlinger – og hvordan de ansatte oppfatter dem. Vi ser på om det er samsvar mellom ord og handling med utgangspunkt i forskningen til Henry Mintzberg (1973). Mens tidligere teorier har basert seg på hvordan ledelse *bør* praktiseres og at ledelse er medfødt, ser Mintzberg (1973) nærmere på hvordan ledelse *faktisk blir* praktisert, i tillegg mener han at ledelse kan læres. At ledelse kan læres er ikke temaet vi skal ta for oss, men vi skal se hvordan ledelse i servicebransjen blir praktisert i dag og om lederens ord og handling samsvarer. Med bakgrunn i Mintzbergs forskning er målet å se om ledere er bevisste på hvordan de selv praktiserer ledelse. Vi synes det er interessant å se på hvordan ledelse fungerer fra både lederens og de ansattes perspektiv – med tanke på at vi allerede jobber i servicebransjen er det spennende med innsikt i hvordan andre oppfatter bransjen og om det er noe samsvar mellom det leder sier og gjør.

## 1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsker å finne svar på om det er samsvar mellom leders ord og handling. Basert på at det er lite forskning på området vi ønsker å belyse ble det naturlig å formulere en problemstilling

som kan besvare dette. Konteksten problemstillingen er satt inn i er servicebransjen og det er derfor viktig å påpeke at funnene i denne oppgaven ikke nødvendigvis er generaliserbar til andre bransjer. Videre kan også avgrensninger som geografi være et hinder for generalisering. Problemstillingen lyder som følger:

*”Følger ledere sine egne lederteorier? Ledelse i servicebransjen.”*

Med bakgrunn i valgt teori har vi utviklet fem forskningsspørsmål som skal bidra til å gjøre forskningen mer oversiktlig og at leseren lettere kan sette seg inn i oppgavens formål. Selv om vi har valgt informanter fra fire ulike hoteller har vi ikke som formål å sammenligne disse. Vi ønsker kun en helhetlig forståelse av praktisering av ledelse og om det er samsvar mellom ord og handling.

### 1.3.1 En overordnet modell



(Figur 1. Laget av studentene selv)

Figuren er en overordnet modell over problemstillingen og forskningsspørsmålene våre og er fremstilt for å gi leseren en oversikt over tematikken i oppgaven.

## **1.4 Avgrensninger**

Bacheloroppgaven vil som en avsluttende del av et treårstudium ha naturlige tids- og ressursbegrensninger. Dette fører til mindre mulighet til valg av datainnsamlingsmetode og ønsket tidsbruk. Intervjuene vil bli holdt på hoteller i Oslo- sentrum, der informantene vil være mellomledere og deres ansatte. Våre lederinformanter er alle menn - dette er tilfeldig, men kan påvirke utfallet i svarene og vår tolkning i analysen. Med utgangspunkt i at det er et lite utvalg med få informanter og kun menn, kan funnenes overføringsverdi være noe begrenset. Til tross for dette har vi troen på at vi vil få et godt innblikk i leders hverdag og om det er samsvar mellom ord og handling – som også kan være aktuelle i andre deler av servicebransjen.

## **1.5 Presentasjon av hotellene i oppgaven**

Informantene våre er fire ledere fra fire forskjellige hoteller i Oslo. Det vil ikke fremstå i oppgaven hvilke leder som jobbet på hvilket hotell grunnet anonymitet til informantene. I tillegg til lederen intervjuet vi to av deres ansatte. Lederne vi intervjuet har alle mellomlederstillinger, og det er ledere som har et tett forhold til sine ansatte og driften i hotellet. Stillinger som dette innebærer mer enn å sitte på et kontor og kun se på tall og driften av hotellet på avstand. Her møter vi ledere som jobber tett med sine ansatte for å kunne kjenne til kunden og driften av hotellet på en best mulig måte.

### **The Thief**

The Thief er det nyeste hotellet vi har vært i kontakt med. De åpnet dørene 9. januar 2013 ytterst på Tjuvholmen. Hotellet har 118 hotellrom fordelt over 8 etasjer. Bygget er tegnet av Mellbye arkitekter, og rommene deres er innredet med nasjonale og internasjonale kvalitetsprodusenter. Kunst er noe som preger hotellet i stor grad, noe de spiller på og er stolte av. I tillegg til bo-rom har de 5 møterom som tar opp til 50 personer. Hvis det er kunder som ønsker større lokaler, har de partnere i nærområdet som de samarbeider med ([thethief.no](http://thethief.no)).

### **Clarion Hotel Royal Christiania**

Hotellet ligger sentralt i sentrum, nær Karl Johan og Oslo Sentralstasjon. De kan pryde med 532 hotellrom og 21 konferanserom med konferansekapasitet til over 1000 personer. Rommene varierer fra muligheter til å ha små møter, til større banketter. Innredningen deres er inspirert av skandinavisk design og spennende kunst, og kan sees på som moderne og stilren ([nordicchoicehotels.com](http://nordicchoicehotels.com)).

### **Hotel Continental**

Hotellet er et av Norges flotteste femstjerners hotell, og er plassert sentralt vis a vis Nasjonalteateret. Hotell Continental er etablert av én familie gjennom fire generasjoner, og er medlem av The Leading Hotels of the World. De har 155 rom, 8 møterom og flere selskapsrom i ulike størrelser. De er stolt av sin unike kunstsamling, og samt atmosfæren på hotellet som de mener bidrar til en femstjerners opplevelse for sine gjester ([hotellcontinental.no](http://hotellcontinental.no)).

### **Thon Hotel Opera**

Thon Hotel Opera ligger ved Operaen i Bjørvika. Hotellet har 480 hotellrom i flere varianter, og 18 møterom for opptil 220 personer. De har sentralbanestasjonen som nærmeste nabo, og har Barcode noen hundre meter unna, så hotellet er ypperlig til forretningssamlinger og overnattinger ([thonhotels.no](http://thonhotels.no)).



## 2.0 Teori

Det finnes en rekke ulike lederteorier og vi har i det følgende teorikapitlet valgt teorier som er relevante for vår problemstilling. Vi vil belyse temaet ledelse i servicebransjen og spesifisere begrepene ledelse, lederatferd og lederstil som er hensiktsmessig for å forstå lederens bruk av sin lederteori. Målet med dette er å få frem om det er noen sammenheng mellom det leder sier de gjør og det de ansatte oppfatter at de gjør. Altså: ord og handling. Til slutt i dette kapitlet vil vi legge frem teori som baserer seg på servicebransjen for å se hvilke utfordringer ledere kan møte på i sin hverdag. Forskningen på temaet ledelse har utviklet seg gjennom tidene og vi har valgt å se på teoriene i den rekkefølgen de hadde sin storhetstid frem til i dag.

### 2.1 Hva er ledelse?

For å besvare den nevnte problemstillingen, er det hensiktsmessig å definere hva ledelse er. Det finnes en rekke ulike definisjoner på ledelse og vi har valgt to av dem vi mener er passende i forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Den ene for å vise bredden av ledelse og den andre handler om å forstå hva ledelse er og ikke bare hva det skal føre til. Definisjonene lyder som følger:

**Yukl:** *”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objective.”* (Yukl 2013, 23)

**Arnulf:** *”Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt.”* (Arnulf 2012, 13)

### 2.2 Lederteorier

I denne delen har vi tatt for oss de vanligste lederteoriene, dette for å kunne forstå hvilken eller hvilke teorier ledere benytter seg av og hvordan dette påvirker deres stilling og de ansatte. Som nevnt har vi sett på teoriene i den rekkefølgen de er forsket frem. Det er henholdsvis trekkteorier, atferdsteorier, forskning på lederstil og lederroller, situasjonsteorier og ny ledelse.

### **2.2.1 Trekkteorier**

Den første teorien er personlighetsteori som beskriver hvor mye personligheten har å si for suksess som leder. I artikkelen "What makes a leader" skrev Daniel Goleman (1998, 94) at man som leder bør ha selvinnsett og emosjonell intelligens. Med det mener han evnen man har til å skille mellom egne og andres følelser og emosjoner og bruke denne informasjonen til å skille mellom dem og bruke den i sine handlinger og avgjørelser. Denne egenskapen er viktig forhold til det å kunne skille mellom sak og person, og at man i vanskelige situasjoner tenker seg om før man handler.

Videre mener Goleman at det er et stort gap i prestasjoner mellom sosialt intelligente og sosialt uintelligente ledere. Noe som særlig kommer til uttrykk i vanskelige eller stressede situasjoner. Han mener det er viktig at man som leder har empati, og at man forstår hva som motiverer andre mennesker (Goleman 1998, 101-102; Karp 2010, 133). Yukl trekker frem den intra-individuelle teorien, som forklarer hvordan lederens personlighet og verdier påvirker hans eller hennes atferd. Den individuelle leders trekk og ferdigheter er også brukt til å forklare hans eller hennes motivasjon til ta makt og posisjoner med autoritet (Yukl 2013, 30).

Andre forskere har jobbet med teorier som åpner for en bredere forståelse av personlighet. Professor og psykolog Dan McAdams (sitert Karp 2013, 223) har spesialisert seg på personlighets- og utviklingspsykologi og har bidratt til å videreutvikle fagfeltet. Hans prosjekt har vært å utvikle teorier som i større grad kobler personlighet mot situasjonsvariabler og relasjonelle forhold, i tillegg til parametre som erfaringer, motivasjon, behov, verdier og annet som former oss. Han konkluderer med at vi må forstå personlighet som noe som har flere lag – at mennesker er individuelle med en felles basisdesign og vi har alle grunnleggende drivere og behov som påvirker atferden vår. Personligheten vår inneholder også ulike individuelle personlighetstrekk som er et resultat av miljø og atferdsmønstre som er bygget opp over tid (Karp 2013, 224).

### **2.2.2 Atferdsteorier**

De ulike atferdsteoriene kan ses på som en reaksjon på forskningstradisjonen som konsentrerte seg om de personlige egenskapene til lederne. Forskningstradisjonen har hatt

fokus på å isolere forskjellige atferdsdimensjoner hos lederen, med andre ord; lederstiler. En ser på deres innvirkning på forhold som effektivitet og trivsel på arbeidsgruppen. En underliggende tanke i denne forskningen er at effektiv ledelse er lite avhengig av personlige egenskaper, og at ledelse kan læres. Noen viktige atferdsdimensjoner som har blitt definert ut i fra lederens orientering i ledelsesprosessen er om vedkommende er mest opptatt av menneskene og forholdet til dem (relasjonsorientert), eller om hovedinteressen er å oppnå resultater (oppgaveorientert) (Brochs-Haukedal 2013, 470).

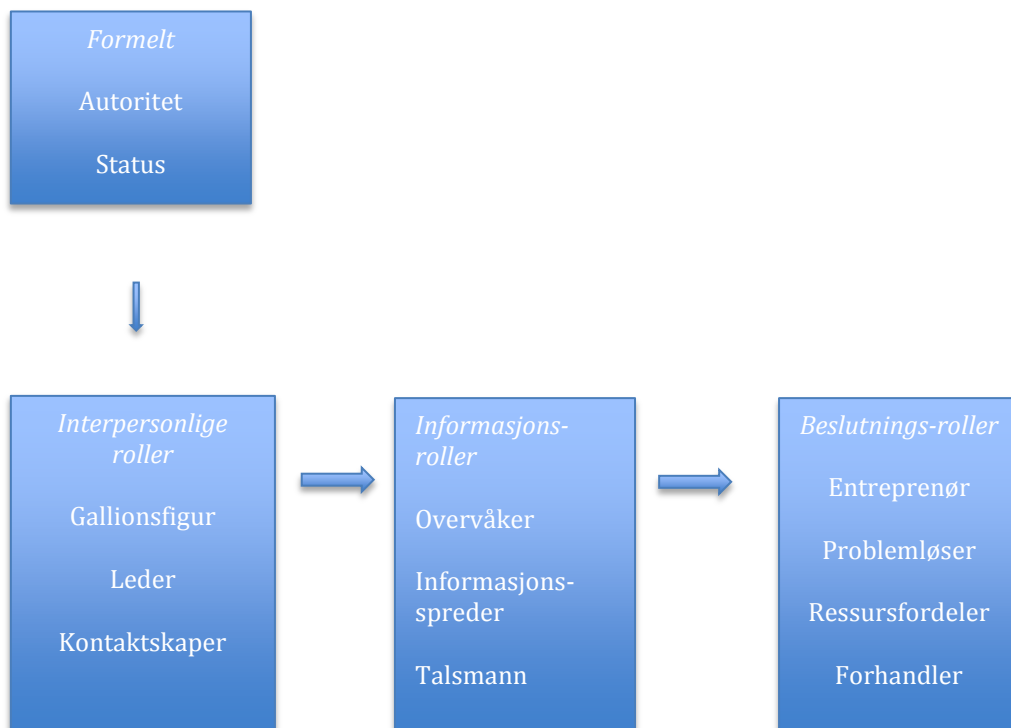
I 1948, ved Ohio State University, Columbus, presenterte Ralph M. Stogdill nettopp dette i et program (siteret i Arnulf 2012, 57). Meningene bak var blant annet at en blir ikke leder ved å besitte en sammensetning av personlighetstrekk, men ved å fremstå på en måte som er relevante i forhold til de egenskaper, målsetninger og aktiviteter for medfølgere (Arnulf 2012, 57).

Rensis Likert utviklet en velkjent målemetode ved Michigan- universitet. Han opprettet sjekklister der en oppgir i hvor stor grad lederen og/eller en selv utfører forskjellige aktiviteter på. Målenheten kunne være på en skala på for eksempel 1-5. Disse skjemaene ble satt i omløp på verdensbasis. Statistikken man fikk ut ifra dette viste at atferden til lederne kan betegnes som to typer lederatferd; oppgaveorientert lederatferd og relasjonsorientert lederatferd. Den førstnevnte handler om å ha hovedvekt på at oppgavene blir løst, den andre handler om at man bryr seg og at de ansatte utvikles og trives på jobb. Flere vitenskapelige undersøkelser gjort i ettertid, tilsier at disse lederatferdene er bra for en bedrift (Arnulf 2012, 58). Er man for oppgaveorientert som leder, kan dette over tid resultere i at ansatte mistrives og kan i verste fall føre til at de velger å slutte på arbeidsplassen. Faren ved å være for relasjonsorientert er at lite blir gjort på jobb, og at det er stort sett kos som står i sentrum. Dette kalles for ”country club management” (Arnulf 2012, 58). Det som er det ideelle er å ha en lederatferd som er en blanding av disse to.

### 2.2.3 Lederroller

Mintzberg er en av de forskerne som er mest kjent innenfor lederatferd. I 1973 utga han boken "The nature of managerial work". Nå var fokuset rettet mot å se på hva ledere faktisk gjør, fremfor å fokusere på egenskapene til lederne. Han så altså nærmere på hvilke atferdsmønstre og lederstil ledere benyttet (Fischer & Sortland 2001, 169). Han mente at ledelse ikke nødvendigvis var en egenskap som var medfødt, men at det var en tilnærming som kan læres. Resultatene baseres på en bred studie av lederatferd og ledere, der resultatene baseres på et observasjonsstudium av 5 ledere (House & Aditya 1997, 450).

Mintzberg mener at ved hjelp av rolleforståelse, kan man enklest beskrive lederens arbeidsoppgaver. Han dannet roller ut i fra forskningen sin og ut i fra hvilke oppgave ledere brukte tiden sin på (Mintzberg 1973). Mintzberg fikk kritikk for at undersøkelsen baserte seg på få kandidater. Likevel har en rekke studier gjort i ettertid, hvor flere ledere ble involvert kunne bekrefte Mintzbergs rollefordeling (Fisher & Sortland 2001, 169). I følge Mintzberg (1973, 58-60) er formell autoritet og status med på å danne grunnlag for tre lederroller. Dette er lederroller som involverer mellommenneskelige relasjoner mellom leder og ansatte.



Figur 2. Kilde: Mintzberg (1973, 59).

## **Interpersonlige roller**

Den første rollen til lederen er som gallionsfigur for bedriften. Det er lederne som er bedriftens ansikt utad, og dette ansvaret fører med seg rolleforventninger, som lederen må strekke seg mot og leve opp til. Som leder er det du som har ansvar til å se om dine ansatte gjør jobben de skal, og de har ansvar for å legge til rette slik at de ansatte kan gjennomføre sine plikter. Dette er noe av det lederrollen innebærer. Mintzberg (1973, 58) mener at det er i denne rollen innflytelsen til lederen kommer best frem. Når lederen disponerer like mye tid på sine underordnede, som en bruker på ledere utenfor bedriften, er en rolle som kalles for kontaktskaper. Med tanke på kontaktnettet innad og utad i bedriften, fremstår lederen som selve nervesenteret. Roller som dette åpner for lederens bruk av informasjonsroller.

## **Informasjonsroller**

Gjennom sitt nettverk av personlige kontakter, mottar lederen forespørsler, og får opplysninger fra ansatte i bedriften. På denne måten kan en si at lederen overvåker og skanner omgivelsene for informasjon. Lederen er en informasjonsspreder, og formidler informasjon videre til sine ansatte. Videre i modellen ser man lederen som en talsmann for bedriften. Som talsmann skal lederen formidle informasjonen ut i omverden. Roller som dette gjør lederen til selve knutepunktet i bedriften. Dette danner grunnlaget for de fire siste rollene; entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler (Mintzberg 1973, 65).

## **Beslutningsroller**

Lederen kan sees på som hovedrollen i bedriftens beslutningssystem. Som leder er man på jakt etter nye ideer og impulser som kan utvikle bedriften. En leder som er endringsvillig, og er med på å ta initiativ til endringer i bedriften er egenskaper til entreprenørrollen. Rollen lederen har som en problemløser kommer til syne når lederen må løse uforutsette endringer som dukker opp. Som ressursfordeler er lederen ansvarlig for å dirigere hvem som får hva. Og det siste punktet; forhandler, har lederen ansvar for avtaler bedriften foretar seg med tilknyttede aktører i organisasjonen (Fischer og Sortland 2001, 166).

Mintzberg (1973, 77) hevder bestemt at lederens tid er den viktigste ressursen lederen har. Det er viktig at man som leder tilpasser tiden sin, så de ansatte får muligheten til å ha kontakt med selve "nervesenteret" i bedriften, som Mintzberg omtaler lederen som.

Ifølge Mintzberg defineres ledelse ut i fra hvordan lederen velger å fordele tiden sin på disse rollene. Han mener videre at rollene i modellen, utgjør en helhet- man kan altså ikke forkaste en av rollene (Mintzberg 1973, 92-93).

#### **2.2.4 Lederstil**

Forskere innenfor dette temaet har vært opptatt av lederatferd og lederroller – som videre har blitt overført til forskningen som handler om lederstil. I følge Fisher og Sortland er en persons lederstil definert som sammenhengen mellom hvordan lederen selv ser på rollen som leder, og hva han eller hun gjør for å utføre denne rollen (Fischer & Sortland 2001, 170).

Sammenhengen mellom hvordan lederen selv ser det og hvordan han eller hun utfører rollen er blitt delt inn i to lederstiler; *oppgaveorientert* og *relasjonsorientert*. En oppgaveorientert leder er mer opptatt av å nå det satte målet på den måten som er mest lønnsom og effektiv og i prinsippet bryr seg mindre om hvordan de ansatte har det. Den relasjonsorienterte lederen er mer opptatt av at de ansatte trives og har det bra og er ikke nødvendigvis like opptatt av å nå de satte målene (Brocks-Haukedal 2012, 478).

Det finnes ikke noen optimal lederstil som passer i alle områder eller situasjoner. Derfor vil lederstilen være situasjonsbestemt og kombineres ofte for å tilpasse seg, avhengig av oppgavens mål og tiden som er til rådighet. Men typiske trekk er at en *oppgaveorientert* leder vil ta alle beslutninger selv og informere de ansatte om avgjørelsen. Til motsetning vil en *relasjonsorientert* leder ta med sine ansatte i beslutninger og oppfordre dem til å delta aktivt i utformingen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433-434).

#### **2.2.5 Situasjonsteorier**

Situasjonsbestemt ledelse er blitt brukt til å måle leders effektivitet ut i fra situasjon. Hersey og Blanchard (Yukl 2012, 171) har sett nærmere på forholdet mellom leder og ansatte i forhold til situasjonen de er i. Om de ansatte gjør en god eller dårlig jobb er avhengig av lederen, med dette menes det at lederen må være bevisst i sin adferd og tilnærming til sine ansatte for å få optimale arbeidsforhold og motiverte medarbeidere. En leder må være strukturert og oppgaveorientert i et hektisk og ustrukturert miljø for å motivere og

beroliggjøre sine ansatte. Under strukturerte forhold der ansatte fint styrer seg selv kreves det mindre grad av kontroll og heller mer relasjonsbygging (Fischer og Sortland 2001, 178-179).

Fiedlers kontingensteori (Yukl 2012, 172) utviklet en modell kalt LPC-modellen (Least Prefferd Coworker) som blir brukt til å måle leders effektivitet i forhold til situasjon og lederens personlighet og om situasjonen er favoriserende eller ikke-favoriserende. Fiedler mener at relasjonsbygging bør være første prioritet og at det kun er når dette er under ”kontroll” at en kan se på oppgavens mål. Fiedlers teori er utviklet gjennom mange års forskning, og kan derfor klassifiseres som empirisk.

Fiedler var først ute til å systematisk prøve ut virkningen på de forskjellige lederstilene på arbeidsgruppers effektivitet som *situasjonsbestemt*. Han var den første som systematisk prøvde ut virkningen av de forskjellige lederstilene på arbeidsgruppers effektivitet *under ulike situasjonsmessige betingelser*. Dette gir teorien i praksis muligheter for å vurdere hvilke faktorer som er avgjørende for når relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse passer best (Brochs- Haukedal. 2010, 478). R. J. House m.fl. har utviklet en «mål-middel-teori» som kan sammenliknes med Fiedler i forhold til deres mening om at atferden til lederen må samsvare med de ansattes forventninger (Fischer og Sortland 2001, 183).

Modellen er delt inn i fire kategorier:

- Dirigerende lederskap
- Støttende lederskap
- Deltakende lederskap
- Prestasjonsorientert lederskap

Dirigerende lederskap kreves når oppgaven ser ut til å være ustrukturert og de ansatte på egenhånd ikke ser målet med oppgaven, dette kan skape trygghet og virke motiverende men under strukturerte forhold kan dirigerende lederskap gjøre det motsatte og demotivere.

Støttende lederskap er effektiv når jobben er lite givende og til og med kjedelig. Under stressende og hektiske perioder kan støttende lederskap være et hjelpemiddel for å gi ros og virke som en form for belønning.

Deltakende lederskap inkluderer lederen sine ansatte i beslutningsprosesser og lar de ta del i planleggingen av nye og eksisterende rutiner. Dette kan gi medarbeidere en eierfølelse og ta mer styring over sin egen hverdag. Denne funksjonen fungerer best på ansatte med liten grad av autoritære egenskaper.

Prestasjonsorientert lederskap er avhengig av at de ansatte er opptatt og dedikerte mot bedriftens og lederens satte mål. Denne formen for lederskap krever stor grad av tillit fra lederen i tillegg som et virkemiddel til å øke de ansattes tillit til egne evner, og for at bedriften/lederen stadig kan sette høyere krav til mål og utførelse av arbeidet (Fischer og Sortland 2001, 183-184).

### **2.2.6 Ny ledelse**

Disse lederteoriene handler i store trekk om verdibasert ledelse, hvor lederen gir de ansatte følelsen av at det organisasjonen gjør er viktig og at de er en del av det. Det finnes flere ulike teorier under kategorien ny ledelse - blant annet autentisk ledelse som går ut på at man bruker sine erfaringer til å lede andre. Det skrives i disse teoriene at det er viktig å ha selvinnsett og at man er klar over hva som driver en. Her spiller noen av de essensielle personlighetstrekkene en viktig rolle; blant annet selvfølelse og sosial intelligens. Denne teorien handler om at man ikke kan være noen dårlig kopi av andre, men at man må være seg selv – det er viktig at man som leder har troen på seg selv og at man står for det man mener. Teorien er kanskje lettest å forklare ved å påpeke hva ledelse ikke bør være. Den handler om at ledere ikke må spille et spill, men å våge å fylle rollene ved å være seg selv.

Erfaringer og verdier spiller inn og er viktige for å kunne fremstå som ekte, som kommer tydelig frem i ledelse av ansatte. Autentisk ledelse kan lykkes så lenge det oppstår en tillitsfull relasjon mellom leder og medarbeider på en måte som deltakerne selv tror på. Autentisk ledelse er en kombinasjon av å slippe til egne erfaringer og opplevelser, forplikte seg til andre og å vise vilje til åpenhet (Arnulf 2012, 6; George mfl. 2007). Videre er det gjennom erfaring viktig i situasjoner å ta lederskap når det er nødvendig - dette for å skape tillit til de ansatte og gjennom det fortjene retten til å lede i andre situasjoner (Karp 2013, 15-16). Den nyere forskningstradisjonen kritisk ledelse har i likhet med ny-ledelse teorier et mer realistisk syn på



ledelse enn hva andre teorier har. Det viser seg også at lederskap tas mer sjeldent enn det man vil tro og at ledelse forstås som en prosess, dette fordi man må fortjene retten til å lede. (Karp 2013 15-16; Tystrup og Holmberg 2003).

Alvesson og Svenningsson (2003, 1435) har i sin forskning funnet at ledere som hører og ser sine ansatte, gjør at de føler seg mer respektert, synlige og mindre anonyme. Dette gjør at ansatte og gruppe-medlemmer får dekket sine grunnleggende behov for trygghet og anerkjennelse som er viktig for å prestere og opprettholde motivasjon. Det er flere andre teorier også omtaler dette som viktig. Karp (2013) har i sin artikkel skrevet at ledelse er noe man må ta og fortjene, og at det er i et tidsbestemt perspektiv. Med det menes at man lett kan miste retten til å lede, hvis man i en situasjon ikke har tatt lederskap når det var nødvendig. Som leder må man også være viljestærk, man må ville mer enn andre og stå i motstand selv om det er ubehagelig og på den måten fortjene retten til å lede. I andre ledelsesteorier er det snakk om at man tar avgjørelser i forhold til hvilken atferd eller personlighet man har, noe som ikke viser seg å være så viktig i kritisk ledelsesteori.

Ny ledelse- teorier har mye med relasjoner og forholdet mellom leder og medarbeider å gjøre, noe som også er viktig i andre teorier. Forskning viser at tettere bånd mellom leder og medarbeider skaper bedre trivsel, økt motivasjon og gjør arbeidet meningsfylt. Et eksempel på slik teori er LMX, som handler om relasjonen mellom leder og medarbeider – og hvorvidt dette påvirker motivasjon og følelsen av tilhørighet, anerkjennelse og trygghet. Dette er viktig for mennesket selv, men også med tanke på arbeidsmiljø.

### **2.3 Bransjepresentasjon**

Temaet og konteksten i vår oppgave er ledelse i servicebransjen og det er derfor nødvendig å legge frem teori som handler om nettopp dette. Servicebransjen generelt og hotell- og restaurant spesielt skiller seg på mange måter fra andre bransjer, som i mange tilfeller kan påvirke lederens jobb og fokus. Det er også viktig å få frem at funn innenfor denne bransjen ikke nødvendigvis er generaliserbar til andre bransjer.

Service er en sosial prosess og ledelse er evnen til å styre og organisere sosiale prosesser. Servicebransjen er trolig mer følsomme for den såkalte ”managementkvaliteten” enn det er i

andre bransjer. En viktig del av lederens oppgaver er å identifisere de kritiske faktorene som gjør at systemet det enkelte hotellet har fungerer, samt å bruke effektive midler som løpende kan kvalitetssikre disse faktorene. Fordi service er en sosial prosess, er det behov for både individuell motivasjon og frihet og det er lederens oppgave å sørge for at dette blir innfridd (Norrman 2005, 65).

Synovate skrev på oppdrag fra NHO reiseliv en rapport om hotellbransjen (2009) som baserer seg på hvordan man kan tiltrekke og bevare arbeidskraft. Dette punktet er ikke helt relevant for vår problemstilling, men er likevel med på å forklare hvilke utfordringer ledere i servicebransjen og da spesielt på hotell kan møte – som kommer i tillegg til andre ting ledere holder på med.

I hotellbransjen er det ofte ugunstige arbeidstider og lave lønninger som for mange er grunn i seg selv til å ikke ønske å jobbe på hotell. Synovate (2009) skriver i sin rapport at lønnsnivået oppleves som en barriere for å tiltrekke seg og beholde ansatte. Det kan derfor for mange være krevende og uforutsigbart å jobbe som ledere i hotellbransjen. Videre er hotellbransjen for mange et springbrett eller kun en deltidsjobb ved siden av skole – og som regel ikke et karrierevalg. Dette i seg selv kan skape utfordringer for ledere i forhold til høy turnover og utskiftning ofte. Hotellbransjen er kjent for å være uforutsigbar og at ledere og ansatte ofte må takle uforutsette situasjoner på kort tid. Dette bidrar også til at det til tider kan være vanskelig å føre den lederstilen man ønsker.

Nettopp fordi våre informanter i denne oppgaven er mellomledere er det desto større utfordringer å håndtere høy turnover – da dette fører til ekstra jobb for leder og at de mister sine ansatte når de akkurat har blitt kjent. I tillegg til å ha kontroll på alle karakteristikker av service generelt må ledere i hotellbransjen også være klar over deres implikasjoner i driften av en suksessfull bedrift (Jones og Lockwood 2004, 21).

## 2.4 Forsknings spørsmål

Med bakgrunn i valgt teori har vi utviklet fem forskningsspørsmål vi vil benytte som utgangspunkt for vår intervjuguide og som skal legge føringer for vår forskning. Målet med forskningsspørsmålene er å få frem om det er noen sammenhenger mellom det ledere sier de gjør og det de ansatte oppfatter at de gjør.

Forskningsspørsmålene er som følger;

- F1: *Er ledere mindre synlige enn de ønsker å være?*
- F2: *Bruker ledere mindre tid på planlegging enn de tror/ønsker?*
- F3: *Mener ledere de bruker mesteparten av arbeidstiden til å løse uforutsette problemer?*
- F4: *Tar ledere lederskap når de selv mener det er nødvendig?*
- F5: *Mener ledere de er like opptatt av relasjoner som av resultater?*

## 3.0 Metode

I metodekapitlet vil vi gå gjennom hvilken forskningsmetode vi har valgt å benytte oss av og hvorfor dette var det beste valget for problemstillingen i vår oppgave. Kapitlet inneholder også vår rekruttering og utvalg av informanter, samt hvordan vi jobbet med intervjuguide og analyse.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet vi har benyttet oss av er casesdesign. Dette handler om en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe individer eller en organisasjon (Askheim og Grenness 2014, 70). Som kjent har vi i denne oppgaven fokusert på individer og deres oppfatning av fenomenet ledelse. Designet på oppgaven er en kombinasjon av *eksplorativt-* og *deskriptivt design*. Vi har god kunnskap om lederteorier, men det er lite forsket på området – ord og handling – som vi tar for oss, og dette begrenser dermed forkunnskapene våre på emnet (*eksplorativt design*). På den andre siden ser vi på sammenhengen mellom hypoteser og variabler, der vi har funnet klare hypoteser og tester disse gjennom intervjuer (*deskriptivt design*) (Grenness 2003, 103).

Innenfor casesdesign er det fem komponenter som gjør seg gjeldene; undersøkelsesspørsmålene er ofte hvorfor eller hvordan, dette er ikke tilfellet i vår problemstilling, men konteksten gjør at vi kan stille spørsmålstegn til hvorfor ting er som de er. Den andre komponenten dreier seg om teoretiske antakelser som minner om hypoteser, men som kan være løsere i formen. Neste komponent handler om de enheter som skal analyseres og i dette tilfellet er det individer på ulike hoteller, videre må det være sammenheng mellom de teoretiske antakelsene og innsamlede data – noe forskningsspørsmålene har lagt føringer til. Den siste handler om hvordan man skal analysere den innsamlede informasjonen og i case anbefales det at analysen er teoristyr (Askheim og Grennes 2014, 71).

At emnet og temaet for vår oppgave er lite forsket på er også et av kjennetegnene til casesdesign - i tillegg til at området er spesielt og kan bidra til ny teori på området. Dette henger tett sammen med Grounded Theory hvor man benytter en induktiv tilnærming – altså

fra empiri til teori. I denne tilnærmingen går man inn i forskningen med et åpent sinn og samler alt, og går deretter inn i tenkeboksen og velger den informasjonen som er aktuell for problemstillingen (Askheim og Grenness 2014, 74).

### **3.2 Kvalitativ metode**

Vi har valgt å benytte kvalitativ metode i vår oppgave. Kvalitativ metode benyttes til innhenting av data til problemstillinger som ofte er uklare, altså om temaer man har lite kunnskap om (Jacobsen 2013, 129). Kvalitative metoder fokuserer mer på konteksten og prøver å forstå meningen bak ulike situasjoner, dette er videre viktig for tolkningen av prosessene (Jacobsen 2013, 92).

Det vitenskapelige ståstedet positivismen har som mening at all vitenskap kan observeres objektivt og måles ved hjelp av premisser og konklusjoner (Grenness 2003, 46). Denne oppgaven er forankret til den hermeneutiske vitenskapstradisjon som kan ses som en reaksjon på positivismen. I hermeneutikken går det et grunnleggende skille mellom "natur og kultur" og baserer seg på forståelse av fenomener eller situasjoner (Grenness 2003, 55). En viktig faktor ved et hermeneutisk ståsted er at både informant og moderator har samme idé og forståelse for begrepene og uttrykkene som blir brukt og skal undersøkes (Grenness 2003, 56).

Vi har valgt denne tilnærmingen for å få frem nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon som i denne oppgaven omhandler lederes hverdag og deres ansattes perspektiv på samme sak. I dette tilfellet er valget basert på både en uklar problemstilling som betyr at vi har lite forkunnskap om forskningsområdet og et ønske om å gå i dybden av et tema det finnes lite forskning rundt. Med denne formen for metode gir det oss mulighet til nærhet til ledere og deres ansatte og vil gi mulighet for en dypere forståelse av fenomenet ledelse.

### **3.3 Datainnsamling**

Vi har valgt å benytte oss av dybdeintervjuer som vår datainnsamlingsmetode. Personen som intervjuer blir kalt moderator og er ofte forskeren selv. Opprinnelig var dybdeintervju en forholdsvis ustrukturert samtale mellom moderator og informant, men moderator benytter ofte en intervjuguide som navigasjonsinstrument. Under intervjuene gruppen hadde ble det benyttet en semistrukturert intervjuguide som gir informantene muligheten til å svare åpent og fritt innenfor temaene som var bestemt på forhånd (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 139).

Ved å benytte en semistrukturert intervjuguide åpnet det også for muligheten til å belyse temaer som dukket opp under selve intervjuet og stille oppfølgingsspørsmål for å få mer utfyllende svar fra informantene. Ved å stille oppfølgingsspørsmål gir dette også informanten mulighet til å rette opp i eventuelle misforståelser, vi brukte en stikkordsliste som fungerte som oppfølgingsspørsmål til de bestemte spørsmålene (Askheim og Grenness 2008, 87-88). Som nevnt er man ved bruk av kvalitative metoder mer åpen og fleksibel for overraskelser og nye innspill underveis i datainnsamlingsprosessen, og man kan som forsker derfor ikke låse seg til noen helt faste spørsmål da dette kan føre til tapt innsamling av interessante funn (Jacobsen 2013, 129).

### **3.4 Fordeler og ulemper med valg av datainnsamlingsmetode**

Fordelen med å benytte dybdeintervju som datainnsamlingsmetode er at informanten får følelsen av å være i fokus og at vedkommende får full oppmerksomhet gjennom hele intervjuet. I tillegg vil informanten være skjerpet fordi det er kun en som blir intervjuet og informanten kan derfor ikke bli påvirket av andre – som ville vært tilfelle ved bruk av fokusgrupper. I dybdeintervju er sjansen stor for at informanten legger frem mer personlig informasjon fordi situasjonen man er i virker mer privat. I forhold til oppgavens tema er det nødvendig å skape tillit hos informant som gjør det mulig for dem å åpne seg og dele sine personlige erfaringer med oss.

Ulemper med dybdeintervju er at de er mer tidkrevende å gjennomføre i motsetning til en fokusgruppe hvor alle informantene kan samles samtidig. Et dybdeintervju kan ta like lang tid

som en fokusgruppe og selve intervjuarbeidet er krevende for forsker - noe som begrenser antall informanter man kan intervju (Askheim og Grenness 2008, 90). Egenskaper hos moderator kan også påvirke informantens svar. Både mer og mindre åpenbare egenskaper som kjønn, alder, sosial status og lignende kan påvirke informanten ved at han eller hun tillegger moderator noen forventninger. Hva informanten opplever som sosialt akseptabelt, kan blant annet avhenge av om moderator er mann eller kvinne (Grenness 2003, 182).

### **3.5 Rekruttering og utvalg av respondenter**

Vi ønsket å intervju mellomledere i servicebransjen, nærmere bestemt på hotell. Vi snakket med fire mellomledere, og to av deres ansatte. Vi valgte å intervju mellomledere i hotellbransjen fordi disse lederne jobber tett med sine ansatte, samtidig som de jobber tett med målene sine. Ut i fra dette mener vi det gir oss en god innsikt på ord og handling. Rekrutteringen av informantene foregikk i en tidlig fase i prosessen, allerede i januar. Vi sendte mail til lederne, og avtalte raskt et møte der vi kunne forklare omfanget og tematikken rundt bacheloroppgaven. Intervjuene ble holdt fortløpende i mars måned, og ble gjennomført på arbeidsplassen til de forskjellige informantene. Samtlige intervjuer ble tatt opp på båndtaker, som fortløpende etter intervjuene ble transkribert.

Siden vi hadde en halvstrukturert intervjuguide, hadde vi mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål der vi mente det passet inn. Vi mener det er viktig i en læringsprosess som dette, at alle tre gjennomførte intervjuene. Vi hadde tre forskjellige roller som vi rullerte på; en var moderator, en hadde hovedansvar med å stille oppfølgingsspørsmål og innslag der det trengtes, og den siste hadde ansvar for å observere kjemien mellom moderator og informant. Ut i fra forskningsspørsmålene og hypotesene utviklet vi spørsmål som vi stilte til både ledere og ansatte. Vi stilte de samme spørsmålene til begge parter for å kunne få et best mulig svar på om det er samsvar mellom lederens ord og deres handlinger. I tillegg til spørsmål og hypoteser hadde vi stikkord som hørte til de ulike spørsmålene, som ga oss en god mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til utsagnene. Dette for å sikre at det ikke ble noen misforståelser, og for å utdype svarene der det trengtes.

### **3.6 Analysestrategi**

For å best mulig analysere de aktuelle data som kom frem gjennom intervjuene gikk vi gjennom alle de transkriberte intervjuene og utviklet en kategorisering av de ulike hotellene. Vi valgte de spørsmålene vi hadde fått gode svar på fra både leder og ansatt og basert på forskningsspørsmålene slik at det ble mulig å se om det var samsvar mellom ord og handling.

I denne matrisen satte vi opp informantene vannrett og kategoriene loddrett. Kategoriene var blant annet suksesskriterier, forventninger til leder/hva leder tror de ansatte forventer av dem, hva som er viktig når det kommer til ledelse og hvordan både de ansatte og leder selv ønsker å bli ledet. Ved hjelp av denne matrisen kom det frem om det var uenigheter mellom det leder mener han gjør og det de ansatte oppfatter at han gjør. Videre benyttet vi forskningsspørsmålene til å velge ut hvilke spørsmål som passet inn og ga svar på dem. Utfordringen er å tydelig sette dette opp mot hverandre i en analyse og dette har vært en krevende del av prosessen.

For å best mulig få frem den relevante informasjonen som kom frem gjennom datainnsamlingen falt valget på at en teoristyrte analyse ville være det beste for å behandle data som er aktuell for den gitte problemstillingen, videre ønsket vi å besvare forskningsspørsmålene som en del av analysen hvor målet er å sette lederens svar på spørsmålene opp mot svarene vi fikk fra deres ansatte.



## 4.0 Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere informasjonen vi hentet inn gjennom intervjuene som ble gjort med våre 12 informanter. Intervjuene ble gjort med informanter på hotellene The Thief, Clarion Hotel Royal Christiania, Hotel Continental og Thon Hotel Opera. Vi har valgt å sette opp analysen i samsvar med teorien som er lagt frem i kapittel 2. Dette er teori som ble brukt som utgangspunkt for vår intervjuguide og er derfor grunnlaget til mange av svarene vi fikk gjennom intervjuet og for å gi god oversikt over de data som skal analyseres. Vi har delt analysen inn i tre deler: den første baserer seg kun på leder, den andre ser vi på leder og ansatte og i den siste trekker vi alt sammen for å svare på forskningsspørsmålene.

### 4.1 Lederteori

I den første delen av analysen er det hensiktsmessig å få frem hvilke teorier de ulike lederne benytter seg av og vi har derfor valgt å analysere lederne under hver enkelt teori. Dette for å lettere kunne få frem hvordan lederen ser på seg selv og hvordan de ansatte oppfatter dem. Den første delen av analysen vil kun belyse lederens oppfatning av sin egen rolle og hva de mener er viktig i sin stilling som leder. Dette for å få frem om de faktisk følger dette – basert på ansattes oppfatning, som kommer frem i analysens neste nivå. Det er viktig å poengtere at sitatene kan bli benyttet flere steder i analysen, men vi har valgt sitatene ut ifra teori og der vi tolker det som mest relevant.

#### 4.1.1 Trekkteori

Trekkteori har som nevnt noe å si for hvor mye personligheten påvirker lederens suksess. Gjennom intervjuene kom vi frem til at alle våre lederinformanter mener det er noen personlighetstrekk som gjør seg gjeldene for hvordan de fungerer som ledere. Vi stilte informantene spørsmål om deres lederstil er påvirket av tidligere erfaringer: *” I dag har man et mer empatisk syn på livet. Jeg har to barn som er voksne og man vet jo det som forelder at man må forstå andres livssituasjon, og derfor tror jeg lederskap er bra om man har miks med unge og eldre akkurat som alt annet. Mitt liv har jo gjort veldig mye med hvem jeg er i dag og som leder” (Informant L2).*

Dette sitatet støtter teorien på punktet hvor man må ha selvinnsikt og empati med andre mennesker for å fungere godt som leder og forstå at folk er forskjellige. Det er viktig å forstå andre mennesker og vite hva deres behov og motivasjon er. Videre er det viktig med erfaring som kom frem gjennom intervjuet med lederinformant 1 og 3. På spørsmålet om tidligere erfaring har påvirket deres lederstil, svarte de:

*”Det har veldig med personer man jobber sammen med for så vidt og.. man må jo forme seg litt etter det og. Man kan ikke bare kjøre og si; sånn her er jeg uansett” (Informant L1).*

*” Jeg synes at en leder skal være, medmenneskelig og ha empati for sine ansatte, men også som jeg sier da, det å kombinere det med å være klar og tydelig og ha empati”(Informant L3).*

Begge ledere sikter til at de gjennom sin livserfaring og gjennom tidligere jobber har skaffet seg den forståelsen man behøver for andre mennesker. Dette handler også om hvordan de selv har blitt ledet tidligere og at de har lært fra disse erfaringene.

Som nevnt har det i senere tid vært forskere som har hatt som mål å utvikle teorier som kobler personlighet mot situasjonsvariabler og relasjonelle forhold – og også parametre som erfaringer, behov og motivasjon. Ettersom vårt tema for denne oppgaven er ledelse i servicebransjen er det viktig at vi ser på faktorer som påvirkes av nettopp dette. Våre ledere er som kjent mellomledere – og gjennom vår valgte teori har vi forstått at ledere i servicebransjen ofte må ville mer og oftere vise at de våger- enn det som kanskje er nødvendig i andre type bransjer. Disse lederne har både ansvar for resultat, men også det som foregår underveis i driften. Vi tolker det derfor dithen at personlighetstrekk som empati, sosial intelligens, selvinnsikt og erfaring er veldig viktige for at ledere i hotellbransjen skal lykkes som ledere. Selvinnsikt er også et personlighetstrekk som gjør seg gjeldende i forbindelse med om man er klar over sine egne handlinger – som er det vi ønsker å finne ut av.

### 4.1.2 Atferdsteori

Som nevnt så kan de ulike lederatferdsteoriene sees på som en reaksjon på forskningstradisjonen som konsentrerte seg om de personlige egenskapene til lederne. En underliggende tanke i denne forskningen er at effektiv ledelse er lite avhengig av personlige egenskaper, og at ledelse kan læres. Noen viktige atferdsdimensjoner som har blitt definert ut i fra lederens orientering i ledelsesprosessen er om lederen er relasjonsorientert eller oppgaveorientert. For å få frem hvilke atferdsdimensjoner informantene benyttet seg av stilte vi spørsmål om hva som forventes av dem i deres stilling: *”Men framfor alt så er det gjestetilfredshet, det jobber vi jo med hver dag” (Informant L2).*

Sitatet ovenfor viser at informant L2 er tydelig på hva som er hans driv og mål på arbeidsplassen. Det sies at fremfor alt så er det gjestetilfredshet som er det viktigste, som viser oss at informanten er oppgaveorientert. Informanten forteller videre: *”Og ja.. jeg er ikke her for å bli likt, jeg er her for å gjøre en jobb – så klart også likt, men alle kommer aldri til å like deg” (Informant L2).*

Her ser vi nok en gang en bekreftelse på at vedkommende heller mot oppgaveorientert ledelse, men viser også at relasjon betyr noe for ham. I teorien skriver vi at hvis man som leder er for oppgaveorientert, vil dette kunne resultere i at ansatte mistrives og velger å slutte på arbeidsplassen. Faren ved å være for personorientert er at lite blir gjort på jobb, og at det er stort sett kos som står i sentrum. Det som er det ideelle er å ha en lederatferd som er en blanding av disse to.

På spørsmålet om hva som forventes av ham som leder svarer informant L3: *”Det er å opprettholde god gruppedynamikk - og da er det jo det som er det utfordrende, det er jo kombinasjonen. Så resultat og relasjon, hva er det du... du må vite når du skal, på en måte, gjøre de forskjellige tingene da, så du ikke bare blir en relasjonsbygger eller bare en resultatorientert” (Informant L3).* Vi ser her at informanten ønsker å være en kombinasjon av de to atferdsdimensjonene, men at dette er utfordrende i hverdagen. Det viser seg også her at lederen er tett på de ansatte, men også må ha fokus på målene som skal nås. Dette kan til forskjell fra en toppleder være utfordrende fordi man også er nødt til å fokusere på menneskene som er essensielle for at de satte målene skal nås og ikke bare på oppgavene som skal gjøres.

### 4.1.3 Situasjonsteori

Situasjonsbestemt ledelse er blitt brukt til å måle leders effektivitet ut ifra situasjon. En leder må være strukturert og oppgaveorientert i et hektisk og ustrukturert miljø for å motivere sine ansatte. Under strukturerte forhold der ansatte fint styrer seg selv kreves det mindre grad av kontroll og heller mer relasjonsbygging. Våre lederinformanter har alle en mening om nettopp denne balansen. Lederinformant 2 kom inn på denne balansegangen under spørsmålet om hans stillingsbeskrivelse: *”Det er en stor balansegang der, men jeg synes det er viktig å være en inspirator, og så man får energi. Så man være nøye med regler, så man skal både være den dere glad happy hele tiden, samtidig som man må kunne si – det her funker ikke. Så for meg så er det det vanskeligste, å finne balansen”* (Informant L2).

Informant 3 er også enig i teorien på dette punktet: *”Ja, altså jeg pleier å si at for å oppnå målene så er man avhengig av gode relasjoner, mellom medarbeiderne dine, så jeg vil ikke si at jeg fokuserer mer på resultater kontra det å ha gode relasjoner, jeg tror det går mer på at du må se an situasjonen og være en situasjonsbetinget leder som det så fint heter og det kan være forskjellig fra, altså det kan gå en time så må du forandre lederstil kontra og bare fokusere på en av delene da”*(Informant L3).

Begge informantene i dette eksemplet er opptatt av å finne en balanse mellom det å skape gode relasjoner og å oppnå mål. Felles for alle våre lederinformanter er at alle synes dette er noe som er utfordrende i arbeidet. Det er nødvendig for alle våre ledere å skape gode relasjoner til sine kolleger for å komme i mål med de oppgavene som skal løses. Igjen kommer vi inn på dette med mellomledere og at det for dem kan være desto mer utfordrende å ha denne balansen, med tanke på at de både er en del av teamet samtidig som de har et lederansvar. Det kan være vanskelig for de ansatte også å forstå hvor grensen går med tanke på nettopp dette: lederen er en av dem og ønsker dermed også å være en venn – samtidig som deres jobb er å nå satte mål og resultater.

Vi stilte spørsmål om balansegangen mellom kontorarbeid og tiden som brukes i arbeid i drift: *”Det kan jo være noen dager det kan være greit å sitte på kontoret fordi det er stille og man kan bruke hele dagen på kontoret, eller tenker at man har en god bemanning som klarer de oppgavene som er i løpet av dagen og da er det bedre at de gjør det de faktisk er gode på, og*

*så kan man heller være i bakgrunnen og sørge for at alt går bra” (Informant L1).* Dette sitatet støtter teorien på punktet hvor leder holder seg i bakgrunnen under strukturerte forhold hvor ansatte klarer seg selv og mindre grad av kontroll. I følge Fiedler bør relasjonsbygging være første prioritet og kun når dette er under kontroll kan man se på oppgavens mål. Noe informant 4 mener er en viktig egenskap i forhold til ledelse.

Han sier følgende på spørsmålet om hva som er viktigst når det kommer til ledelse: *”Det er ledelse av personalet – der er tilstedeværelsen viktigst. For en synlig leder er en bedre leder fordi at de ansatte vet hvor de har den (lederen), så å være ute på gulvet med dem når man har tid og være ute med kollegaene er en veldig viktig egenskap” (Informant L4).*

#### **4.1.4 Ny-ledelse**

Teoriene handler i store trekk om verdibasert ledelse – som går ut på at ledelse handler om at man bruker sine erfaringer til å lede andre. Det er også her viktig å ha selvinnsikt og vite hva som driver en. I disse teoriene spiller mange av de essensielle personlighetstrekkene en viktig rolle, samtidig som den trekker frem elementer fra de andre nevnte teoriene. Det kom tydelig frem gjennom intervjuene at erfaring er viktig som leder i hotellbransjen: *”Jeg tror ikke man blir en god leder ved å – ikke ha noen erfaring fra denne bransjen her.” (Informant L1).*

Informant 1 forteller også at: *”Noe av grunnen til at jeg valgte å gå hotelledelse er – fordi jeg vet det er mange dårlige ledere – eller jeg syns allefall det. Jeg har jobbet med mange dårlige ledere som kjører; gjør som jeg sier, og ikke som jeg gjør type stil da. Selvfølgelig er jeg påvirket av det” (Informant L1).*

Dette sier noe om både tidligere erfaringer, men også et driv om å gjøre en bedre figur som leder. Videre påpeker teorien at man ikke kan være noen dårlig kopi av andre, men at man må være seg selv. Det er også viktig at man har selvtillit og at man står for det man mener. *”Altså jeg tror det går mye på, når du for eksempel tar en beslutning at du ikke nøler med beslutningen din, at du må være selvsikker og du må ha troen på deg selv og du må ha troen på at de ansatte og deg selv i kombinasjon klarer å gjennomføre ting” (Informant L3).*

Som informant 3 sier i dette sitatet er det viktig for hans rolle som leder at han står for det han mener, selv om han kanskje kan møte motstand. Man vil som leder bli møtt med respekt hvis

man gang på gang tar de beslutningene som viser seg å være de rette og at man tar lederskap når det er nødvendig. Dette har også mye med relasjonen mellom leder og medarbeider å gjøre – og at dette båndet kan skape bedre trivsel, gi økt motivasjon og følelsen av tilhørighet. Ved at man som leder viser at man våger og at man har troen på de ansatte, vil dette skape økt arbeidslyst og trivsel hos de ansatte. Noe som er viktig for dem, men også lederen selv – for å kunne oppnå de målene som er satt. Som alle våre lederinformanter sier er det viktig å skape gode relasjoner og at man sammen kan jobbe mot et felles mål.

## **4.2 Lederroller i praksis**

I denne delen av analysen vil vi ta for oss de ulike lederrollene og hvordan de fungerer i praksis. For å best mulig få frem dette skal vi se på hva lederne og de ansatte har svart på angående dette. Dette er nødvendig for å se på hva ledere sier at de gjør – og hva som oppfattes at de gjør - altså om det er sammenheng mellom ord og handling.

### **4.2.1 Interpersonlige roller**

Som leder er man ansvarlig for å se om de ansatte gjør den jobben de skal og har også ansvar for å legge til rette for at de ansatte kan gjøre sine plikter. Gjennom intervjuene kom det frem at det er samsvar mellom lederens meninger og teori. Lederinformant 4 forklarer at han er opptatt av at de ansatte er godt informert angående dagens-/kveldens hendelser slik at de ansatte slipper overraskelser.

A7 forklarer at leder er dyktig til å komme med denne informasjonen og at han også gir beskjed i god tid angående ekstra-vakter som måtte dukke opp. Selv om L4 gir god informasjon, så kommer det likevel frem at han til tider er fraværende, og ikke har godt nok innblikk i rutiner og oppfølging på enkelte arbeidsskift der han har delegert ansvaret videre til andre mellomledere. Noe som skal, i følge informant A7, ha ført til negative tilbakemeldinger på at ting ikke er blitt gjort i henhold til rutiner. Dette kan være et tegn på at ansatte ikke har fått tydelig nok informasjon/opplæring av rutiner og at mellomleder som besitter ansvaret for skiftet heller ikke er nok tilstede. Man kan legge noe skyld på de ansatte av å ikke ha satt seg inn i rutinene, men til syvende og sist så er det leder som har ansvaret. Som L3 kan konstatere

lenger ned.

På spørsmål om leders stillingsbeskrivelse beskriver lederinformant 2 at hans jobb handler mye om å inspirere og få mennesker til å gjøre mer enn det de tror er mulig. Det å se muligheter de ikke kan se selv. Lederinformant 2 mener det er viktig at man som leder overvåker bedriften for å finne ut hva som fungerer og hva som ikke fungerer like godt. Han mener det første som må gjøres er en analyse av arbeidsplassen for så å kunne komme med tiltak til hva som kan gjøres. Etter endt analyse fant han ut at det var problemer med frokosten på hotellet og han kommer nå hver dag for å stå der. Han sier selv at han ikke har gjort noe annet enn å bare stå der og fortelle de ansatte hvor gode de er og hvilken fantastisk jobb de gjør. Vi spurte de ansatte om hvordan dette oppfattes av dem, og fikk til svar at han er deltakende i det som skjer og hjelper til der det trengs. Vi vet dessverre ikke hvordan servitørene oppfatter dette, men selv om lederen ser på dette som deltakende lederskap kan det være at de ansatte ser på det som dirigerende ledelse (se teori: situasjonsbestemt ledelse).

Videre svarer lederinformant 1 på spørsmålet om hva som er viktigst for han når det kommer til ledelse: *”En god leder er en som klarer å delegere ansvar og si at nå har du ansvar for den oppgaven – og at du går inn og ser at han eller hun lykkes med oppgaven.”* Med dette viser informanten at han er opptatt av å forstå hver enkelt ansatt og at ikke alle gjør arbeidsoppgaver likt. Dette er viktig i forhold til å få de ansatte til å gjøre sine plikter på en slik måte. I motsetning til L1, har L3 problemer med å delegere fra seg oppgaver før han må. Vi oppfatter denne lederen som ambisiøs og at det kan være kultur på hotellet å ha vanskeligheter med å delegere fra seg oppgaver før det er for mye. A6 sier også i sitt intervju at han har problemer med å gi fra seg noe før han er ferdig med det eller å gi fra seg noe før det er for mye.

Gjennom intervjuene med de ansatte stilte vi spørsmål om hvordan de ønsker å bli ledet. De fleste av de ansatte mener de blir ledet på den måten de selv ønsker – og at det er lite de ville endret på i forhold til måten de ble ledet på. A6 sier at han blir ledet på den måten han ønsker. Han vil gjerne selv legge føringer for sine mål, altså ha frihet under ansvar. Noe han også får. Samtlige av de ansatte nevner frihet under ansvar som viktig for dem og deres arbeidsplass. Ingen vil ha en leder som henger etter dem og ber om oppdatering hele tiden. De mener også at dette er noe de har mulighet til og som fungerer i hverdagen. Lederne nevner også frihet

under ansvar som et viktig kriterium for å trives på arbeidsplassen. L2 gir frihet under ansvar, men i dårlige perioder setter han faste rammer og friheten blir mindre.

A1 nevner derimot at måten han blir ledet på ikke helt stemmer overens med hva han selv ønsker – han mener leder til tider burde være mer klar på hva som er rett og galt. ” *Vi har veldig frie tøyler, det er sånn at jeg kan gjøre ting uten å spørre om alt. Det setter jeg pris på, mens andre ganger kan det være greit å få klarere svar.* ” På oppfølgingsspørsmål om delegering sier han følgende: ” *Vi har en grei ansvarsfordeling her så ja, det er ikke noe jeg føler blir feil prioritert av det man delegerer.* ” L1 og A1 er enige om at delegeringen fungerer, men vi tolker det slik at L1 nødvendigvis ikke er tydelig nok på ansvarsfordeling og gir muligens de ansatte for mye ”frihet under ansvar” der de kan være usikre på oppgaven.

#### **4.2.2 Informasjonsroller**

I teorien står det skrevet at lederen er en informasjonsspreder og formidler informasjon videre til sine ansatte. Lederinformant 4 bruker denne metoden ikke bare for å gi den nødvendige informasjonen til sine ansatte, men også som et virkemiddel for å skape tillit og orden i organisasjonen. L4 benytter også informasjonsspredning til å inkludere de ansatte i avgjørelser og til å holde dem oppdatert. Han svarte: ” *Være tilstede og være inkluderende og gi tydelige beskjeder* ” på spørsmålet om hvordan han kommuniserer med sine ansatte.

Informant L1 og L4 er enige i at tilstedeværelse er et nyttig og viktig verktøy for å gi den nødvendige informasjonen slik at de ansatte føler de er en del av organisasjonen, trygghet på arbeidsplassen og en mer forutsigbar hverdag. På spørsmålet om hva leder tror de ansatte forventer av ham svarte lederinformant 1: ” *At jeg skal være tilstede, ha svar på spørsmålene deres og sørge for en trygg hverdag for dem også – være et godt bindeledd mellom dem og eieren.* ” I følge A1 bruker L1 ca. 70-80% av arbeidsdagen på kontoret, derfor kan det tolkes som han forveksler tilstedeværelse med tilgjengelighet.

Videre mener vi det er konflikt mellom det L4 sier angående tilstedeværelse og det som kommer frem gjennom intervjuet med A7. Det er som nevnt delegert ut ansvar til mellomledere på tider hvor leder selv ikke er på huset, og de ansatte blir stående alene fordi mellomleder går hjem før alle oppgaver som skal gjøres er utført.



A2 svarer på spørsmål om informasjon og om det er noe han ville ha gjort annerledes som leder: *”Jeg ville hatt ukentlige møter for eksempel. Det er viktig å gi riktig informasjon, men det er noen ganger vanskelig. Jeg mener det er viktig at alle får den samme informasjonen på samme tid. Vi har brifinger mellom skiftene, men ikke ukentlige møter.”* Vi ser at de ansatte til en viss grad føler de får den informasjonen de behøver, men at det også kunne vært lagt bedre til rette for å informere godt slik at alle vet hva som foregår til enhver tid. Dette er essensielt for at de ansatte skal gjøre en god jobb og være trygg i sine oppgaver. Vi forstår at A2 er noe kritisk i forhold til hvilken informasjon de får og ikke får, men det kommer ikke frem fra A2 at dette er noe som er tatt opp med leder. Her kan det stilles spørsmål til om de ansatte burde vært bedre på å uttrykke sine ønsker om informasjonsspredningen.

Lederinformant 2 benytter en litt annen tilnærming når det kommer til informasjonsspredning. Han skanner arbeidsplassen og analyserer omgivelsene før han kommer med tilbakemeldinger til de ansatte. Dette kan være en effektiv metode i å forbedre arbeidsplassen og for å kunne gi den nødvendige eller riktige informasjonen. Han svarte følgende på spørsmålet om hva som er viktigst for han når det kommer til ledelse: *”Om man kommer inn i en organisasjon som fungerer kjempebra, handler det om utvikling eller man kan si: før man gjør noe som helst – må man gjøre en analyse. Den første feilen mange sjefer gjør er at man går inn og forteller andre hvordan de skal jobbe.”* Selv om dette kan være en god måte å gjøre det på, gir det nødvendigvis ikke ansatte samme mulighet til å delta i diskusjoner og avgjørelser.

### **4.2.3 Beslutningsroller**

Rollen lederen har som problemløser kommer til syne når lederen må løse uforutsette endringer som dukker opp. Som ressursfordeler er lederen ansvarlig for hvem som får hva. Dette er en spesielt viktig rolle innenfor servicebransjen – dette fordi lederen må være klar for å ta en rekke utfordringer på strak arm. I intervjuet med L2 kom det frem at han mener det til tider kan være for mye medbestemmelse og at det derfor er viktig og nødvendig å vise autoritet. Med dette mener han at det er viktig å la de ansatte ta del i beslutninger, men at man som leder til tider må ta avgjørelser uten deltakelse og påvirkning fra de ansatte. Som nevnt tidligere i interpersonlige roller er L1 noe reservert med å ta konkrete beslutninger, årsaken til dette kan være - som det kom frem i intervjuet med A1: - *”Han kan være redd for å trække noen på tærne.”*

Servicebransjen er som kjent uforutsigbar – og man har til tider kort tid på å ta beslutninger som leder, uten tid til å diskutere med de ansatte. Man må derfor som leder være flink til å kommunisere med de ansatte i rolige perioder slik at de ansatte har mulighet til å gjøre oppgavene de får på en god måte. Som leder i servicebransjen kan det ofte være uforutsette endringer som dukker opp og L3 konstaterer også at selv om deltakelse og samarbeid med ansatte er viktig – så er det leder som har det siste ordet. Han forklarte at man på hotell har et hierarki man må følge og at det alltid vil være sånn på hotell. L3 sier også at det er viktig å fokusere på problemet som oppstår og ikke hvem som har forårsaket det. A6 er enig i dette utsagnet og oppfatter at lederen er med og drar lasset og ikke bare peker på det som skal gjøres. Dette er et viktig kriterium for å fremstå som en deltakende-, fremfor en dirigerende leder.

Som en del av beslutningstaking så omhandler det mye å bruke sine ansatte riktig og det å kunne delegerer oppgavene på en slik måte at man utnytter arbeidskapasiteten maksimalt. Vi stilte lederinformant 1 spørsmål om hans lederstil: ”*Jeg tror ikke det er det lederskap handler om hele tiden, at man skal være der og være den siste som rydder glass eller den som gjør det siste. Det handler om å bruke folk til det de skal brukes til og sørge for at alle gjør en god jobb.*” Informanten viser her at han er bevisst på at han er nødt til å delegerer ansvar – og at han som leder er ansvarlig for hvem som får hva. For ham er det viktig at de ansatte blir brukt der de er gode, og at han kan gjøre sine oppgaver uten å være usikker på de ansatte. Selv om dette kan være en fin måte å lede på, ser vi på utsagnet til A7 at i noen tilfeller kan ledere muligens overvurdere de ansattes kjennskap til oppgavene som skal gjøres.

Gjennom intervjuene med de ansatte kom det frem at de ofte er usikre på hva leder gjør og at de ikke alltid forstår hvorfor leder er mindre i drift. A2 sier i sitt intervju at han til tider er usikker på hva lederen gjør når han ikke er tilstede. L1 sa i sitt intervju at før han selv ble leder, lurte han på hvorfor lederen satt mye på kontoret. Nå som han er leder har han forstått nødvendigheten med mye kontortid. Spørsmålet er da hvorfor han ikke informerer de ansatte om hva grunnen til all kontortiden er når han selv vet hvor frustrerende dette kan være.

Ved at leder bruker så mye tid på kontoret kan det føre til at leder ikke forstår de ansattes situasjon og at de til tider kan bli frustrerte over at leder ikke er der og ser hva som foregår. Selv om ledelse ikke alltid handler om å være best kan de ansatte etterlyse en leder som ser

mer av det de gjør. Dette er viktig i en stilling som mellomleder og man må balansere mellom å være en av teamet og være leder.

### **4.3 Ord og handling**

I analysens siste del skal vi besvare forskningsspørsmålene vi presenterte i kapittel 2. Vi vil benytte denne delen som en sammentrekning av de andre delene av analysen og for å best mulig få svar på problemstillingen. Vi har i denne delen sett på hva leder har sagt og hva de ansatte har sagt – dette for å tydelig få frem ord og handling.

#### **F1: Er ledere mindre synlige enn de ønsker å være?**

Som vi har sett tidligere i analysen er ledere veldig opptatt av å være synlig, men det kommer frem at leder blir mye fraværende. De oppfatter seg selv som synlige, men at de egentlig ikke er det. L1 bruker mye tid på kontor og ser ut til å forveksle tilstedeværelse med tilgjengelighet.

L2 ønsker å være tilstede for alle, men utfallet av dette blir at de ansatte sjelden vet hvor han er fordi han ofte løser ting på huset og er sjeldent på kontoret.

L3 er den av lederne vi har intervjuet som viser seg å være mest synlig. De ansatte oppfatter han som en deltakende leder og de vet alltid hvor han er. Dette kan være et utfall av at L3 har et mindre ansvarsområde enn de andre lederinformantene.

L4 er også en synlig leder, men det kommer tydelig frem at han ikke har like mye innsikt i alt som foregår på tider hvor han ikke er på jobb. De ansatte kan til tider savne at leder ikke setter seg nok inn i deres situasjon og deres rutiner.

Mellomledere er en del av teamet på lik linje som andre ansatte, men har allikevel et større ansvar og har også en rekke andre arbeidsoppgaver, og vi har full forståelse for at det kan

være krevende for ledere å balansere mellom å være synlig for de ansatte og de andre oppgavene de har.

## **F2: Bruker ledere mindre tid på planlegging enn de tror/ønsker?**

I teori om ledelse står det skrevet at ledere bruker mindre tid på planlegging enn det man skulle tro eller enn det de selv ønsker. I intervjuene stilte vi spørsmål om hvordan jobben deres er basert på planlegging. Alle våre lederinformanter nevnte at planleggingen over deres hverdag fungerer godt og at de har møter med flere avdelinger om det som skal skje i uken og hva som skal skje uken etter. Samtidig kom det frem i samtlige intervjuer at man i hotellbransjen må være løsningsorientert og at det kan oppstå uforutsette utfordringer som man må ta på strak arm.

L1 er avhengig av god planlegging og ha gode medarbeidere rundt seg og mener at uten planlegging kan man fort ende med å jobbe altfor mye.

L2 nevner ukentlige møter. De har to møter i uken, det første ser de tre uker fremover i tid og i det andre tar de for seg det som skjer i helgen og uken etter.

L3 er klar over at det kan oppstå uforutsette ting og bruker planlegging som et virkemiddel til å løse disse på best mulig måte.

L4 nevner at planlegging kan være utfordrende, spesielt når det kommer til bemanning. Det er mange endringer som kan skje og har sjelden kontroll på hvor mange ”drop-in”- gjester man kan ha i løpet av en kveld.

Man må i servicebransjen være veldig god å takle uforutsette hendelser. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at selv om lederens hverdag i mange situasjoner er uforutsigbar har de god kontroll på hva som foregår og at problemer som oppstår som regel løses enkelt. De fleste ansatte er enige i at planleggingen er god og de nevner møter og brifinger i forbindelse med ulike eventer eller konferanser. Omtrent alle de ansatte mener de får god innsikt i det som skal skje og at de får vite det som er nødvendig i forbindelse med ulike oppgaver.

### **F3: Mener ledere de bruker mesteparten av arbeidstiden på å løse uforutsette problemer?**

Som allerede nevnt er servicebransjen ofte preget av uforutsette hendelser som må løses med en gang. Gjennom intervjuene og det allerede nevnte forskningsspørsmålet angående planlegging kom det frem at alle lederne følte at deres arbeidsdag til en viss grad er kontrollert, men at de liker at hver dag er uforutsigbar og at alle dager er noe eget.

L1 fortalte at det er nettopp den unike hverdagen som gjør at hotellbransjen skiller seg fra andre bransjer. Man er som leder nødt til å kjenne til deler av sluttproduktet – sånn er det ikke om man skal produsere et vindu eller en dør. Som leder i hotellbransjen må man vite hvordan man skal nå frem til sluttproduktet og man må vite hva som skjer på gulvet også.

L2 er ofte rundt og ordner opp i situasjoner, men oppfatter ikke situasjoner som uforutsette. Han mener det er en del av hotellbransjen og at om man jobber på hotell jobber man døgnet rundt – slik vi tolker intervjuet med lederinformant 2 er de uforutsette hendelsene noe man bare må takle og at man som ansatt i hotellbransjen er nødt til å være løsningsorientert til enhver tid.

L3 svarte at det er mye av de samme rutinene hver dag, men at hverdagen er unik. Det er nye gjester og nye oppgaver hver dag – og at det er det som er kult med hotellbransjen: ingen dag er lik.

L4 konstaterer at man må være fleksibel og løse uforutsette hendelser og endringer. Man vet noen ting, men må hele tiden forholde seg til det som blir nytt i løpet av dagen for å unngå kaos.

#### **F4: Blir lederskap tatt i situasjoner hvor leder mener det er nødvendig?**

I noen deler av ledelsesteorien blir det hevdet at lederskap må tas når det er nødvendig og at man gjennom det får retten til å lede. Lederskap ses som en prosess og må derfor forstås i et tidsperspektiv. Det betyr at hvis man i en situasjon ikke har tatt lederskap hvor det var nødvendig – kan man miste retten til å lede. Dette kan ses i sammenheng med situasjonsbestemt ledelse, hvor man må tolke situasjonen og lede deretter. Det med å ta lederskap tolkes på ulike måter og alle lederne har forskjellig måte å ta lederskap på.

L1 mener at lederskap tas i den forstand at man delegerer riktig i forhold til hva de ansatte er gode på. Han mener at en god leder er en som kan se styrker og svakheter i de ansatte og forstå at alle er forskjellige.

L2 mener det er viktig at man som leder overvåker bedriften for å finne ut hva som fungerer og hva som ikke fungerer like godt. Han mener det første som må gjøres er en analyse av arbeidsplassen for så å kunne komme med tiltak til hva som kan gjøres. Et eksempel på en situasjon hvor leder mener han har tatt lederskap er under frokosten på hotellet, som allerede er nevnt tidligere i analysen.

Hos L3 kommer det ikke veldig tydelig frem noen typiske eksempler på situasjoner der lederskap er blitt nødt til å bli tatt. Men ut i fra intervjuet blir det poengtert fra L3 at han i sin stilling står fritt til å ta beslutninger men at du selv må stå til ansvar for dine handlinger. Han mener også at opptreden/væremåte er et viktig virkemiddel for å påvirke sine ansatte på en positiv måte. Vi tolker dette som at det å fremstå med selvtillit og autoritet er en viktig faktor for at L3 kan ta lederskap i situasjoner hvor det er nødvendig.

L4 sier at man som leder må tilpasse seg litt. Det er en viktig egenskap innen ledelse at man tilpasser seg miljøet og for eksempel endringer i bookinger og hva som skjer om dagen. Man må også tilpasse seg forskjellig om det er personalkonflikter – og om noen føler det er urettferdig. Man må ta på seg ulike roller og gå inn i de individuelle situasjonene. Med dette menes at leder mener han tar lederskap i situasjoner hvor han må endre seg etter person og også han er opptatt av å forstå at folk er forskjellige.

### **F5: Mener ledere de er like opptatt av relasjoner som av resultater?**

Som det kommer frem tidligere i analysen mener alle lederne at det må være en balanse mellom å være relasjons- og resultatorientert. Basert på teorien er ingen ledere kun det ene eller det andre, men at dette er noe som endres etter situasjon. Våre lederinformanter hadde alle meninger om hvordan de er som leder, og at de ønsket å ha en balanse mellom de to atferds dimensjonene. Som mellomleder i servicebransjen er det nødvendig å være opptatt av resultater og våre ledere hadde alle et forhold til hvilke mål som skulle nås.

L1 sa gjennom intervjuet at han er opptatt av å gi positive og negative tilbakemeldinger til sine ansatte, men mest positive. Han er mest opptatt av å gi de ansatte en trygg hverdag og snakker generelt lite om de målene som skal nås. Ut ifra intervjuene med de ansatte forstår vi at de ser på lederen som relasjonsorientert. De opplever han som en person det er lett å snakke med og at han er forståelsesfull. Dette viser at det er samsvar mellom leders ord og de ansattes oppfattelse av leders handlinger.

L2 har som de andre lederinformantene vanskeligheter med å finne balansegangen mellom å være oppgave- og relasjonsorientert. Han forteller at han er opptatt av at de ansatte har det bra, men likevel er fokuset størst på målet. Stillingen krever at resultatmålene blir nådd, så selv om informantens ønsker å være en kombinasjon mellom oppgave og relasjon blir han mer eller mindre tvunget til å fremstå som kun oppgaveorientert. De ansatte sier at han er svært detaljorientert, at han drives av resultat og han til stadighet er rundt og hjelper de ansatte på huset. Det kommer fram at selv om lederen ønsker å være relasjonsorientert – opplever de ansatte at det er de som har fokus på relasjoner og at lederen totalt sett er oppgaveorientert.

L3 sier at for å oppnå målene er man avhengig av gode relasjoner mellom medarbeiderne dine. Han mener at han ikke er mer fokusert på resultater kontra det å ha gode relasjoner. Videre mener han det går mer på å se an situasjonen og være en situasjonsbetinget leder - man må se an situasjonen og balansen må være der. L3 er enig i utsagnet om at balansegangen er vanskelig. Til tross for at L3 er veldig bevisst på at man må endre seg etter situasjon og at relasjon er svært viktig, virker det som at han bruker dette som et hjelpemiddel for å nå bedriftens resultatmål. Gjennom intervjuene med de ansatte kommer det frem at L3 er mer opptatt av å nå målene, selv om han deltar i oppgaver utenfor hans ansvarsområde. Også her opplever de ansatte at det er de som fokuserer på relasjonene.

L4 mener også det er viktig å ha en balanse – og at det er situasjonen som bestemmer om man skal være drevet av relasjoner eller oppgaven. I følge de ansatte oppfattes L4 som en leder som er god på denne balansen og dyktig på tilbakemeldinger. Men det er fortsatt, som nevnt tidligere visse situasjoner hvor lederen ikke har nok kjennskap til rutiner på skift hvor han ikke er tilstede. Noe som medfører at han er mer fokusert på oppgaven enn relasjoner. Vi ser også i dette tilfelle at det er jobbstillinger som styrer hvordan lederen fremstår, selv om lederen ønsker å være annerledes.

3 av våre 4 lederinformanter gir inntrykk av å være veldig oppgaveorienterte og at de er i nær kontakt med målene til enhver tid. Til forskjell fra andre bransjer har mellomledere i hotellbransjen et stort ansvar når det kommer til de satte målene i sine avdelinger. De er veldig ”hands-on” og fokuset mot målsetninger er derfor stort. Vi mener ut ifra vår tolkning at dette kan være hovedgrunnen til at det er såpass stort skille mellom lederens oppfatning av seg selv og ansattes syn på lederen. Vi tolker også at ledernes forståelse av dette er at de er opptatte av relasjoner i den grad de trenger å ha de ansatte med på laget for å nå målene.



## 5.0 Avslutning

I analysen har vi presentert funn og drøfting basert på våre valgte forskningsspørsmål. Det er i stor grad samsvar mellom de antakelsene vi hadde på forhånd og det vi samlet inn av informasjon. Målet med denne oppgaven var å få frem om det er samsvar mellom leders ord og hvordan de ansatte oppfatter leders handlinger.

I servicebransjen er det ulike faktorer som kan påvirke leder i deres stilling. Med tanke på at servicebransjen er uforutsigbar og at det ofte oppstår uforutsette hendelser kan dette føre til at leder ikke alltid kan følge den lederstilen de ønsker – og at det derfor kan være konflikt mellom ord og handling. Svarene på forskningsspørsmålene er blitt benyttet for å best mulig kunne besvare den valgte problemstillingen.

### 5.1 Konklusjon

Vi har gjennom denne oppgaven undersøkt problemstillingen:

*”Følger ledere sine egne lederteorier? Ledelse i servicebransjen.”*

Ved å benytte forskningsspørsmålene vi utviklet i forbindelse med intervjuguiden ga det oss grunnlag for å svare på den valgte problemstillingen. Forskningsspørsmålene ble også brukt til å kunne sammenligne leders og ansattes svar og til slutt få frem en felles forståelse av hvordan lederen oppleves og hvordan ledelse praktiseres i servicebransjen. Ved at vi stilte like spørsmål til både leder og ansatt ga det oss mulighet til å få frem denne sammenligningen.

Med bakgrunn i valgt teori ser vi gjennom intervju og analyse at flere deler av teorien gjør seg gjeldene i lederes hverdag. De har ideer om hvordan de ønsker å være som leder, men følger nødvendigvis ingen spesiell teori. Med tanke på at vår problemstilling tar for seg leders bevissthet rundt egen lederteori var det derfor nødvendig å analysere nettopp dette. For å finne ut om det er samsvar mellom leders ord og handling gjorde vi en rekke intervjuer med deres ansatte. Vi kan her konkludere med at leder på noen punkter følger sine egne lederteorier, mens på andre punkter er det store gap mellom leders intensjoner og faktiske handlinger.

Som vi har sett kan det som mellomleder i servicebransjen være vanskelig å føre den lederstilen man ønsker med tanke på at bransjen er uforutsigbar og at det ofte oppstår uforutsette hendelser. Det kom også frem at lederne følger blandinger av de ulike lederteoriene og at de sjelden tenker over hvordan de fremstår som ledere. Gjennom analysen kom vi frem til at det under forskningsspørsmål 5 var minst samsvar mellom ord og handling. Det kom frem at leder ønsket å være balansert mellom oppgave- og relasjonsorientering, men 3 av våre 4 lederinformanter viste seg å stort sett være oppgaveorienterte, ut ifra de ansattes oppfatning av lederen.

Med bakgrunn i funnene kommer det tydelig frem at leders atferd påvirker ansatte, mer enn det leder er klar over, og at ansatte ofte har lite forståelse for leders arbeidsoppgaver som ikke inkluderer tilstedeværelse for de ansatte. I denne oppgaven kan vi konkludere med at det er et gap mellom lederinformantenes ord og handling på flere punkter og at deres intensjoner ikke kommer tydelig frem for de ansatte. Det kom frem at ledere burde være mer bevisst sine egne handlinger og at dette er noe som bør tenkes over jevnlig. Ved at leder er klar over dette, kan det bidra til økt involvering av de ansatte, og dermed gi dem bedre forståelse av leders situasjon og handlinger.

## **5.2 Kritikk av oppgaven**

Det mest essensielle for å besvare problemstillingen ville vært å benyttet observasjon i tillegg til intervju som datainnsamlingsmetode, dette lot seg dessverre ikke gjøre og det ble derfor kun med dybdeintervjuer. Ved å ha brukt observasjon mener vi dette ville ha styrket vår oppgave og økt sannsynligheten for en tydeligere konklusjon. Med tanke på tidsperspektivet ble antall informanter noe begrenset. Vi mener at ved å hatt flere informanter ville dette og ha styrket utfallet og gjort oppgaven mer generaliserbar.

Gjennom intervjuene ble det brukt tre forskjellige moderatorer, dette medfører at spørsmålene som ble stilt kan ha blitt oppfattet forskjellig hos informantene. Selv om spørsmålene i og for seg er de samme kan ord- trykk og –legging ha påvirket informanters forståelse av spørsmålene. Det er også en fare for at lederinformantene oppfatter spørsmålene annerledes

enn sine ansatte og at dette derfor kan ha påvirket vår tolking av leder. Det er også fare for at informantene ikke har forstått spørsmålene som ble stilt.

Informantene er alle fra hotell- og restaurantbransjen (servicebransjen), men har forskjellige titler, ansvarsområder og jobber på forskjellige hoteller. Hotellene kan ha forskjellige retningslinjer i henhold til lederansvar og –oppgaver og kan derfor ha betydning for hvilke svar som blir gitt av informantene.

Analysedelen av oppgaven er den som har vært mest krevende og det har vært uenigheter om hvordan vi skulle gå frem for å best mulig løse det – det er i tillegg et område det er lite forsket på og dette gjorde oss usikre i hvordan vi skulle besvare forskningsspørsmålene.

### **5.3 Videre forskning**

Gjennom intervjuer og analyser oppfordrer vi ledere til å ta ett skritt tilbake å sette seg inn i de ansattes situasjon, ikke nødvendigvis forandre lederatferd, men gjøre de ansatte mer informert i hva det innebærer å være en leder. Dette kan bidra til ansatte får en større forståelse til at ledere ofte ikke er tilstede.

Videre forskning av denne oppgaven kan være å stille seg litt mer kritisk til tidligere lederteorier og i lyset av at selv om ledere følger og er enig med lederteorier, om dette er den rette måten å lede sine ansatte i serviceyrket, rettere sagt, i hotell- og restaurantbransjen. I tillegg ønsker vi at videre forskning kan oppfordre ledere til å tenke nøyere gjennom sine lederavgjørelser og være mer reflektert i sine handlinger ovenfor og mot sine ansatte.

Med bakgrunn i denne bacheloroppgaven kan det videre oppfordre nye studenter til å se nærmere på temaet "ledelse i serviceyrket", hvordan lederstilen kan være, og eventuelt hvorfor den er annerledes enn i andre bransjer.

## 6.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Stefan Svenningsson. 2003. "Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane." *Human Relations*, 56(12): 1435-1459
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og Lederpsykologi*. 8.utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Fischer, Grete og Nils Sortland. 2001. *Innføring i organisasjonspsykologi*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean og Diana Mayer. 2007. "Discovering your authentic leadership." *Harvard Business Review*
- Goleman, Daniel. 2004. "What makes a leader?" *Harvard Business Review*, 82(1):82-91.  
Business Source Complete (1246794)
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Holmberg, Ingalill og Tyrstrup Mats. 2010. "Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership." *Leadership*, 6(4):353-372
- House, Robert J. og Aditya, Ram N. 1997. "The Social Scientific of Leadership: Que Vadis?" *Journal of Management*, 23(3): 409-473. Business Source Complete (9708224792)
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt forlag

Jones, Peter og Andrew Lockwood. 2004. *The management of Hotel Operations*. 5.utg. Australia: Centage Learning

Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk: Om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen akademisk

Karp, Tom. 2013. "Studying subtle acts of leadership". *Leadership*, 9(1):3-22. Sage Journals (EDSZBW46984766)

Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Normann, Richard. 2000. *Service Management*. 3.utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Synovate (på oppdrag for NHOJ reiseliv). 2009. *KAS2015 - Hvordan dekke kompetanse og arbeidskraftsbehovet mot 2015*. Oslo: Synovate

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. London: Pearson Education Limited

## 7.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

Hypoteser:	Spørsmål til leder:	Stikkord:
<i>Mener ledere de bruker mesteparten av arbeidstiden på å løse uforutsette problemer?</i>	<b>Hvordan er jobben?</b> (stillingsbeskrivelse/ hva forventes)  (vil gjøre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planlegging</li> <li>- Type oppgaver (oppfølging av gjester av ansatte)</li> <li>- Tid per oppgave</li> <li>- Arbeidstider</li> <li>- Utfordringer</li> <li>- Suksesskriterier (hva forventer jobben av deg/dere?)</li> </ul>
<i>Bruker ledere mindre tid på planlegging er enn de tror/ ønsker?</i>	<b>Egen teori / verdier?</b>  <b>Tror jeg gjør/ vanskelig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva er ledelse for deg</li> <li>- Hva er viktig</li> <li>- Hva er mindre viktig</li> <li>- Hvordan ønsker du selv å bli ledet.</li> <li>- Hva tror du de ansatte forventer av deg som leder.</li> <li>- Er din lederstil påvirket av tidligere erfaringer.</li> </ul>
<i>Mener ledere de er like opptatte av relasjoner som av resultat?</i>	<b>Egen evaluering</b> <b>Hvorfor gjør du som du gjør/ ikke gjør</b>  <b>Får du til det du vil i løpet av dagen – og være den lederen du ønsker å være?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relasjoner vs Oppgaver</li> <li>- I forhold til egen teori rekker du å gjøre alle oppgaver du ønsker</li> </ul>
<i>Hvilken lederteori passer lederen inn i? Ut ifra leders ord, og ansattes ord.</i>	<b>Hva er ledelse?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fra et teoretisk perspektiv</li> <li>- Hva er dine tanker om fenomenet ledelse?</li> <li>- Hva er en god leder?</li> </ul>

	<b>Spørsmål til ansatte:</b>	
<i>Mener ledere de tar lederskap i situasjoner hvor det er nødvendig?</i>	<b>Hvordan er jobben? (stillingsbeskrivelse/ Hva forventes?)</b>	-Opplæring -Arbeidsoppgaver -Arbeidstid -Fulltid/deltid/ekstra -Suksesskriterier (hva forventer leder av deg?)
<i>Er ansatte klar over leders lederstil?</i>	<b>Egen teori/verdier? Oppfatter at lederen gjør</b>	-Hvordan ønsker du å bli ledet -Hvordan blir du ledet -Hvordan vil du beskrive lederen din og hans lederstil(strukturert/rotete, utydelig/tydelig -Delegering
<i>Mener ansatte at de blir involvert i leders arbeidssituasjon?</i>	<b>Evaluering av leder Hvorfor tror du han gjør som han gjør/ ikke gjør Føler du at arbeidsoppgavene dine står i stil med opplæringen/kunnskapen du har fått/har?</b>	-Hvordan opplever du lederens prioriteringer (i) -Relasjoner vs oppgaver -Forandrer leder seg ift arbeidssituasjon(travle/stille dager)
<i>Er ledere mindre synlige enn de ønsker å være?</i>	<b>Hva er ledelse?</b>	-Hva er optimal ledelse for deg -Har du eksempler på dårlige ledervaner -Om du ble leder i dag, ville du gjort noe annerledes? ("nei", hvorfor ikke) -Hvilken måte foretrekker du å bli kommunisert til? -Hvordan spiller det inn på arbeidsinnsatsen?

## Vedlegg 2: Transkribering

### Intervju med L2

**C- Nå hadde vi jo et lite møte med deg tidligere også, men kanskje du kan starte å fortelle litt om din stillingsbeskrivelse?**

T- Den er så lang, hehe, nei, FB-manager. Det er den nest høyeste posisjonen på hotellet. Hotelldirektør, og så er det jeg. Også finns det da en hotellsjef som tar hand om rom og det, men jeg er ansvarlig for kjøkken, oppvask men det sitter jo i hop, sen har jeg ansvar for konferanse, servitører, bar og restaurant. Så det er lite greier. Det er en stor del av virksomheten, hehe. Mitt ansvar er det økonomiske, kvaliteten, og at de ansatte har en arbeidsmiljø som vi på Clarion følger jo våre regler, hvordan vi skal arbeide, og da har jo jeg et antall arbeidsledere under meg som da har som har ansvar for sine avdelinger. Så tanken er at jeg strategisk sitter høyst opp å titter ned, å ser om det fungerer. Hvor kan man samarbeide, og hva kan vi finne for løsninger, og naturligvis jobbe med utvikling, hvor har vi problem , hvor går det bra, hva kan vi gjøre, - sånn det er på alle foretak, hvordan kan vi øke omsetning, og minske kostnadene.. Det opptar mange timer av min dag. Men framfor alt så er det gjesttilfredshet, det jobber vi jo med hver dag. Vi har jo et system som heter Loopon, der våre gjester svarer, hva syntes de, også får vi et betyng, også får vi det skriftlig, det er jo også det som ligger i bunn i det bonussystemet vi har. Hva gjestene syns, og hva personalet syns. Det er veldig viktig. Det står for 40% av vårt bonusgrunnlag på ledergruppen, er inte personaler nøyde men gjestene er nøyde, så blir det ingen bonus. Det handler mye om å inspirere, og få andre mennesker til å gjøre mer enn det dem tror er mulig. Se muligheter som dem inte selv kan se. Og derfor er det viktig å ikke jobbe i drift- samtidig som man jobber i drift. For jobber du for mye i drift så titter du med tunnelsyn, istedenfor for å okay, hva hender neste måned, hva er det for aktiviteter, og hva skal vi gjøre. Det er en stor balansegang der, men jeg syns det er viktig å være en inspirator, og sen så man får energi. Sen måste man være nøye med regler, så man skal både være den dere glad happy hele tiden, samtidig som man må kunne si – det her funker inte. Så for meg så er det det vanskeligste, å finne balansen. For det er lett å gå over i klagemode, som jeg seier, der man går å klager på alt, for alt går det å bli bedre på, men å finne en balanse der. Så det er store drag av det jeg gjør. Men så sitter jeg naturligvis med mye rapporter, ser på fortjeneste, hvor mye vi selger..



**C- Ja, du var litt inne på det, men hva er det stilingen din forventer av deg, det viktigste..**

T- Man kan se det sånn her, oppe fra så , min sjef, han forventer seg at vi klarer dem målene som er satt, de økonomiske og kvalitet, og er det ikke sånn så får jeg rede på det raskt. Så det er vel det viktigste, at vi leverer våre eiere hva vi har lovet, men også at vi utvikler oss, for gjør vi ikke det så går vi bare rundt oss selv, det er ganske mye krav, og sen forventes man å være tilgjengelig 24 timer i døgnet, 7 dager i uken, derfor man har en firmatelefon. Min sjef forventer at han kan ringe meg når som helst, døgnet rundt om han har spørsmål, og da skal jeg svare. Og det er helt okey for meg, men jeg sier i fra hvis jeg skal dra på semester, så respekterer man jo det. Er jeg utenlands så ser jeg til at det finns en erstatte..

**C- Når det gjelder planlegging, jeg forstår at dagene er veldig forskjellig, men er det sånn at det stort sett blir totalt forskjellig fra det du ser for deg?**

T-Man kan si det sånn, det finnes ulike former for planlegging, jeg har planlagt frem til ut mai med det belegget vi har, jeg går inn å kikker.. så mye er booket, hva forventer vi oss på hotellet, prater med revenue manager, hvordan priser kommer vi til å ha. Ser på restauranten og bar, også har vi visse tall som vi jobber med, det her er omtrent det vi regner med i fortjeneste, belegg og sånn, det lærer man seg å vite.. Da sender jeg ut til mine arbeidsledere, i mars-april- mai har dere så så mange timer dere kan bruke, ingen flere. Hvordan de vil, make it happen. Det er den ene planleggingen. Og har vi en dårlig inntjening så prater jeg med sale, hallo, hva er det som skjer, vi ”fattas” en million her i mai, jobba på. Da kan jeg gi dem spesifikke selgeroppdrag. Her kan vi gå inn med en kampanje, for eksempel som vi gjør i påsken, i mai, ja under de her røde dagene, det gjør alle hoteller. Om jeg ser at det viker, da går jeg inn å prater med sale, å ber dem fikse noen ting, gjør noen ting. Det er den store planleggingen. Sen har vi to møter, et på torsdag, og et på mandager. På mandag titter vi tre uker fremover, booking for booking, kikker, er det noe vi kan gjøre, på torsdager titter vi på helgen og uken som kommer. Da går man inn å ser på detaljer, i morgen har vi for eksempel flyttet en gruppe, for vi så at det ble dårlig logistikk, både for gruppen og for oss, og dette kan vi spare mye på, ved å flytte denne ene gruppen så sparte vi fire ansatte, det er ganske mye, samtidig som vi får gitt bedre service, det handler om det og, ikke bare det å spare, uten det må bli bedre for gjesten, og det er min jobb, for jeg har mange ansatte her som gjør det letter for seg selv, også tenker jeg at vi skal gjøre det beste for gjestene. Og så har vi et årshjul der

vi har alle helger, konserter, - der det kommer til å skje ting på hotellet. Alt fra nå i helgen når det var kvinnenes dag, til after works, melodifestivalen, det var bylarm, -ja du vet alt som skjer, så titter vi på, hva skal vi gjøre. Hvem skal ha ansvar når. For det er mye som skjer. Særlig i en by som Oslo, det står ikke stille. Hehe.

### **C- Litt om det med ledelse, hva er det viktigste for deg når det kommer til ledelse?**

T- det kommer litt an på.. om man kommer inn i en organisasjon som fungerer kjempebra, da handler det om utvikling. At se hva kan man jobbe med, eller kan man si , innen man gjør noen ting - analyse – den første feilen mange sjefer gjør det er at man gå inn og forteller andre hvordan de skal jobbe. Med sin erfaring – jeg har gjort dette i 30 år så jeg har vært med på mye. Men gå inn, prate med andre, vise respekt for alle og jobbe med alle. Et eksempel er: Vi hadde et problem i frokosten, så jeg kommer hver dag mellom halv syv og ni og står i døren. Jeg bare står der. Og hvorfor gjør jeg det? Jo – for å vise at det er viktig for meg hva vi gjør. Egentlig begynner jeg på jobb kl. 9 så det er perfekt, for det er timer som ikke finnes i min kalender. Det vi har merket nå er at frokosten har vridd seg, uten at jeg har gjort noen ting annet enn å stå der og prate med folk og si hvilken bra jobb de gjør, hvor fantastiske de er, det er det eneste jeg har gjort. Jeg har ikke gitt noen nye ordre, Jeg har ikke gitt noen ting, vi har minsket personalet. Så de jobber egentlig mer, eller hardere kan man si. Men alle trives bedre når det er orden. Så det er litt analyse, gjør analyse først – så kan man gjøre noe. I stedet for å si; hvorfor er det sånn her? Så analyse er viktigst og så at du virkelig viser – som jeg mener – at alle er like viktige. For jeg har vært borti så mange ganger, at noen jobber kjempebra, men det er noen som mislykkes og da er alt borte. Så man må ha respekt for alles jobb. At være veldig respektfull med alle rundt deg. Så tiden med management by fear er borte, altså at man går inn og sier; jeg er sjef, gjør som jeg sier hold kjeften – det var 80-tallet. Nå kan det bli litt for mye medbestemmelse syns jeg, innimellom. Så innimellom er det bare punktum, sånn er det bare. Man må blande. Men det viktigste for meg er respekt, for om du viser respekt så hører folk. Og så jo viktigere noe er, jo lavere prater jeg, for da må folk høre og fokusere – så det handler mye om hvordan man prater. Og så får man ikke være redd for å mislykkes. Jeg har mislyktes kanskje – 8-10 ganger her med ulike prosjekter, men det gjør ingenting. Det er ikke gøy, men det tyder ennå på at jeg våger å gjøre saker, så det er viktig at man som leder håndterer å gjøre feil og mislykkes og ikke tro at man taper ansikt.

For mange sjefer er litt redde for at man mot de ansatte havner i en underposisjon om man mislykkes. For man skal alltid gjøre rett, være best og jobbe mest, og raskest. Det er mye man skal gjøre. og det her helt feil,. En bra sjef våger. For om du våger, så våger også de ansatte. Om du er defensiv, om det er feil – og man får kjeft når det er feil. Om det er litt leskit å gjøre feil – da er det ingen som våger å gjøre noen ting. Da får man en organisasjon hvor ingen gjør noe. Jeg vil ikke ha det sånn, så jeg sier; kjør. Alle som jobber her vet – håper jeg – at de får gjøre som de vil. Når det gjelder kompensasjonen og misnøyen og hvis det er feil. Løs problemene og fortell det etterpå bare. Og det er viktig som sjef – å våge å være først til å si at det er ok å gjøre feil, men vær åpen og ærlig og fortell hva som skjer. Jeg viser våre protokoller fra våre ledelsesmøter som ikke rører saker som er strategisk, som ikke kan forklare seg. Der har vi pratet om. Disse problemene har vi, det her skal vi jobbe med for å bli bedre, for at vi skal bli bedre, for da får man nemlig et fortroende av dem man jobber med og har du ikke det kan du ikke gjøre noe. Uansett hvor tøff sjef du er, får du alltid dette skitsnakket, sånn er det på alle steder. Nå er vi 250 ansatte tror jeg, det er klart at det er noen som sier ting som er ille om meg. Men det må man også tåle og vite at det kanskje går ti personer her og mener at jeg er en idiot. Hva gjør han her – kan ikke han bare dra tilbake til Sverige? Det har jeg fått høre. Og ja.. jeg er ikke her for å bli likt, jeg er her for å gjøre en jobb – så klart også likt, men alle kommer aldri til å like deg. Dess større arbeidsplass dess flere blir det som ikke liker deg, men man må kunne jobbe sammen fordet. Og det er det man må lære seg syns jeg. Det er ok å ikke like hverandre, men man må respektere hverandre.

**C- nå har du sagt mye om hvordan du leder og liker å lede. Er det sånn du selv ønsker å bli ledet også?**

T – Både og – jeg vil få tydelige.. min sjef Andre.. vi prater daglig og han.. jeg sier at; i denne firkanten jobber jeg – ikke gå inn der. Du har andre ting å fokusere på. Samtidig er det viktig for meg å ha noen å prate med når jeg har problemer eller når jeg ikke har løsningene selv, eller når noe er vanskelig. og det tror jeg er viktig for alle å ha en sånn leder eller å ha en person som du kan prate med om ting. Og si at ; jeg vet ikke hva jeg skal gjøre. det skjer, men det må være veldig fortroende for en sjef. For mange er redde for å si det oppover – at jeg vet ikke hva jeg skal gjøre. for meg skjer det ganske ofte; har du vært med på det før? Hva gjør vi? Og jeg har også en mentor i Sverige som jeg har jobbet med i 8 år som jeg treffer 4 ganger i året. Som jeg prater med litt om mitt liv og hvordan jeg ter meg og.. ja om jeg har jobbet for mye, for å passe på at jeg selv er i balanse. Det er noe jeg gjør, for om man jobber på hotell,

jobber man 7 dager i uken, 24 timer i døgnet hele året. Hvordan skal man klare å slappe av? Så da får man finne ut.. jeg har en sjef jeg kan si til; nå går jeg hjem og i dag vil jeg være i fred, la meg være. Og det sier jeg rett ut. Så da sier han; det er bra, da vet jeg. Takk. Så min sjef må ha mye respekt for meg både for det jeg har gjort og når jeg ble ansatt sa jeg; dette står jeg for, sånn her jobber jeg – liker dere ikke det – si ifra, så går jeg på dagen. Det er ganske skjønt å jobbe sånn, syns jeg. Mange våger ikke si det, men min sjef vet og han kan komme til meg i dag og si; dette funker ikke lenger. Ok – det er greit. Takk for i dag.. så drar jeg hjem. De fleste snakker om ansettelsestrygghet og alt ting. Jeg syns det er fint å ha det sånn fordi da kan jeg jobbe fritt med mitt driv, mitt engasjement, min måte å være og stå for det. og for meg er det veldig viktig å stå for prinsippet – og derfor var jeg veldig tydelig på det da jeg ble ansatt at; sånn her jobber jeg. Dere kan ikke like det hele tiden, bare si ifra. Det er klart at jeg også innimellom backer og sier ; ok, vi gjør det på din måte. Det er ikke det jeg mener, men at man har en frihet til å være deg selv. I stedet for å hele tiden være; sjefen har sagt det, jeg må være sånn.. Hvis ikke blir man falsk, og det kan ikke jeg – jeg må være meg selv. Jeg må være sånn som jeg vil være.

### **C- føler du at din lederstil er påvirket at tidligere erfaring?**

T- ja, veldig mye. Jeg har jobbet for mye en gang. Da var jeg sykemeldt i 6 måneder. Da hadde jeg to jobber og studerte på heltid. Hotelldirektør, F & B manager, og så studerte jeg på Institutet for lederskap i Sverige på siden. Da jobbet jeg 17 timer om dagen, 7 dager i uken i halvannet år. Det er mye, så det er hardcore working. Da ble jeg litt dårlig.. så det har jeg tatt med meg, og så er det sånn at når man er ung. Jeg hadde min første sjefsstilling da jeg var 25 år. Jeg var kjøkkensjef på Sveriges... to kjøkken, syv matsaler. Enormt ansvar når man er 25 år. Og at alles høyeste ledere kommer til Sverige og man skal ha ansvaret for maten og det er middager - så det er mye pressure. Da reagerte jeg og jeg ble sint på folk som mislyktes og jeg hadde veldig lite forståelse for mennesker og andres privatliv. Det var sånn; jobb eller hold kjeften. Det var på 80 tallet, så det var ok . I dag har man et mer empatisk syn på livet. Jeg har to barn som er voksne og man vet jo det som forelder at man må forstå andres livssituasjon, og derfor tror jeg lederskap er bra om man har miks med unge og eldre akkurat som alt annet. Mitt liv har jo gjort veldig mye med hvem jeg er i dag og som leder. Jeg har ikke samme behovet for at det er jeg som er viktig. Jeg behøver ikke å få noen sånn klapp på skulderen og høre hvor bra jeg har gjort ting. Jeg er opptatt av at de som gjør jobben som blir sett – det er viktigere. Det er viktigere for meg at mine kolleger får skryt enn at jeg får det. det

er sånn man lærer seg med alderen. Når man er ung og man vil klatre... men jeg har vært hotelldirektør og syns det er dritkjedelig. Jeg vil ikke være det. altså – man kan fatte beslutninger som er viktige for meg og det styrer det jeg gjør på jobben – hva skal jeg gjøre for å lykkes? Og når du endrer det fokuset da blir du en mye bedre sjef – fordi ditt fokus blir ikke deg selv, det blir utad. Og jeg mener det er viktig at man har et sånt perspektiv og det tror jeg man får ved å jobbe lenge.. gjøre feil.. og så har jeg fått sparken en gang også.. det var også en erfaring. Hvor de sa til meg; der er døren, du kan gå. Helt uten at jeg var forberedt på det, ikke spesielt hyggelig, men vi har pratet i ettertid og jeg forstår hva som har skjedd. Det var litt nye sjefer som kom inn og de sa at; sånn som han jobber vil vi ikke ha det. Veldig vanskelig, men jeg har også forstått at det ikke var personlig – det var yrkesmessig. Og jeg har lært å tenke sånn. Tenk alltid yrkesmessig. Prat ikke mer med dem man liker, prat like mye med alle – for hvis ikke kan andre tro at man favoriserer. Men det er mye lettere å snakke med dem man liker. Så det bruker man å si om sjefer at de bruker 80% av sin tid med dem man ikke har problemer med, og 20% av sin tid med dem de har problemer med – vend på det så blir det bedre. For å prate med menneskene som syns det er litt vanskelig, da kan de vende om; å han syns at jeg også er viktig. Alle vanskelige mennesker skal man fokusere på. Det er ikke alltid så veldig spennende, men gjør det – det er bra. Så erfaringen er veldig viktig.