



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Hotelledelse

Strategi og ledelse

TITTEL: Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder ved ledelse av strategiske endringer?

ENGELSK TITTEL: A leader's perspective: What perceptions does a leader have when leading strategic changes?

FORFATTER: BETHINA GJERSAAS

VEILEDER:

Einar Marnburg

Kandidatnummer:

7046

Studentnummer:

255459

Navn:

Bethina Gjersaas



UIS

BACHELOROPPGAVE
HOTELLEDELSE

16. 05. 2022

*«Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder
ved ledelse av strategiske endringer?»*

BETHINA GJERSAAS

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	4
SAMMENDRAG:	5
1.0 INNLEDNING.....	6
2.0 TEORI:	8
2.1 Designskolen:.....	8
2.2 Entreprenørskolen:.....	9
2.3 Læringskolen:.....	10
2.4 Maktskolen:	11
2.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL:	12
3.0 METODE:.....	13
3.1 Metodevalg	13
3.2 Utvalg og rekruttering av informanter	13
3.3 Utforming av intervjuguide	15
3.4 Semistrukturert intervju	15
3.5 Innsamling av datamaterialet	15
3.6 Transkripsjon av datamaterialet.....	16
3.7 Dataanalyse.....	17
3.8 Etiske vurderinger og betraktninger	17
3.9 Forskningens kvalitet	17
3.10 Sterke og svake sider med datainnsamling:	18
4.0 ANALYSE.....	19
4.1 Presentasjon av respondenter og kontekst	19
4.2 Utarbeidelse av intervjuene	20
4.3 Vurdering av svarene	21
4.4 Presentasjon av funn	22
5.0 DISKUSJON:	26
5.1 Hvilke skoler blir mest anvendt av ledergruppen?.....	26
5.2 I hvor stor grad kombineres disse strategiene?	29
5.3 I hvilken grad er disse strategiskolene bevisst hos lederne?	30
6.0 AVSLUTNING	31
Litteraturliste.....	32
VEDLEGG.....	34

FORORD

Bacheloroppgaven marker slutten på en videreutdanning som har gitt meg meningsfylt og rikelig med kunnskap innenfor hotelledelse. Jeg har oppdaget helt nye sider ved meg selv og knyttet gode relasjoner som jeg vil ha med meg i lang tid fremover.

Denne oppgaveforskningen er noe jeg oppriktig har sett frem til i flere år og temaet bestemte jeg meg for allerede før jeg startet på 1. semester i 2019. Jeg har virkelig vokst med denne opplevelsen underveis og går inn i fremtiden med mye mer faglig tyngde. Nå lukkes dette fantastiske kapittelet, men det har åpnet dørene for en hel verden og en reise jeg knapt kan vente med å komme i gang med.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Einar Marnburg som har hjulpet meg med gode råd og tips underveis, og mine tålmodige venner og familie. En spesiell takk rettes til alle informantene mine innenfor hotellnæringen som tok seg tid og gjorde det mulig for meg å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. En stor takk til hele Norske Hotellhøgskole for tre uforglemmelige år. Jeg er utrolig takknemlig!

SAMMENDRAG:

Målet med denne forskningsoppgaven er å sette søkelys på strategiledelse initiert av toppledere i hotellnæringen. Gjennom en teoretisk referanseramme er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som ble brukt som ledetråd for å skaffe svar på problemstillingen:

«Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder ved ledelse av strategiske endringer?»

En kvalitativ studie ble utført med et utvalg rekruttert til én-til-én dybdeintervjuer ansikt til ansikt. Ved bruk av et semi-strukturert intervju ga dette mulighet for begrunnelse- og oppfølgingsspørsmål som ga gode individuelle preferanser og grunnleggende oppfattelser med ulike perspektiv.

ENGELSK SAMMENDRAG:

The purpose of this project is to focus on strategy management initiated by top managers in the hotel industry. Three research questions were developed through a theoretical frame of reference. These questions have been used as a clue to provide answers to the issue of this study:

"A leader's perspective: What are the views of a leader in leading strategic change?"

A qualitative study was conducted with a sample recruited for one-on-one in interviews face to face. Using a semi-structured interview provided an opportunity for justification- and follow-up questions that provided good individual preferences and basic perceptions with different perspectives.

1.0 INNLEDNING

Begrepet strategi har blitt benyttet i lang tid og ledere verdsetter ordet gjerne hyppig og relativt fritt. De fleste forstår hva ordet representerer, men ofte er betydning og definisjonen ulik avhengig av hvem som blir spurt. Det er ingen enkel forklaring på strategi og for noen betyr ordet en plan eller et mønster. (Mintzberg et al., 2009, s. 9). For andre kan det være definert som posisjoner, knep eller triks. Og for ordens skyld kan gjerne alle definisjonene kombineres. (Mintzberg et al., 2009, s. 12). Når du gjerne har fått svar fra den enkelte definisjon på ordet «strategi», og spør samme person om strategien som ble tiltenkt faktisk var den som ble implementert i praksis, viser det seg overraskende nok at teorien ofte teorien vike fra gjennomføringen i praksis.

Hotellbransjen er i kontinuerlig endring, og må fortløpende tilpasse seg interne og eksterne faktorer. Å innføre strategiske endringer er gjerne en prosess som stadig må gjennomføres, følgelig er det å kunne lede endringsprosessene på en god måte, er ofte nøkkelen til suksess. Ved ledelse av strategiske endringer i hotellnæringen er det interessant å studere hvor ulik fleksibilitet, syn og retning ulike direktører benytter seg av. Dette er komplekst tema hvor teoriene kan brukes på flere forskjellige måter. Et spennende område som viser bredden og nødvendigheten for informasjon rundt dette temaet, samt nyttigheten av bruk i ledelse av strategiendringer. Strategiledelse er en «gråson» mellom endringsledelse/og ledelsespraksis og det er denne gråsonen som er oppgavens utgangspunkt.

Formålet med denne oppgaven er å sette søkelyset på ledelse av strategiske endringer med følgende problemstilling: *«Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder ved ledelse av strategiske endringer?»*.

Følgende forskningsspørsmål er blitt utarbeidet for å erverve svar på problemstillingen:

- Hvilke skoler blir mest anvendt av ledergruppen?
- I hvor stor grad kombineres disse strategiene?
- I hvilken grad er disse strategiskolene bevisst hos lederne?

For å belyse oppgavens problemstilling vil det bli presentert ulike strategiskoler med ulike endringsprosesser som benyttes av ledere. Disse skolene inkluderer grunnleggende oppfattelser i ulike perspektiv. Enkelte ledere vil ha preferanser og velge den framgangsmåten som er i overensstemmelse med deres syn på verden.

I arbeidet med strategiledelse omtales det ulike endringsprosesser hvoretter det kan være vanskelig å sammenligne til videre analyse og tolkning. Radikale og omfattende endringer drevet av eksterne forhold, eksempelvis korona, nedgangen i oljeprisen i 2014, vil ikke være relevant for denne oppgaven. Hensikten er å undersøke endringsprosjekter, initiert og drevet av ledelsen selv. Strategiske endringer der ledere har mulighet til å velge egen framgangsmåte i endringer som de selv har initiert.

Denne oppgaven begynner med en teoridel hvor strategiskolene trekkes frem, etterfulgt av et metodekapittel med beskrivelser av valgt metode og forskningsdesign. I analysekapittelet vil det forekomme analyse av datagrunnlag og presentasjon av funn, før resultatene vil bli tolket og redegjort i diskusjonsdelen. I avslutningskapittelet gjengis hovedfunnene sett i forhold til hensikt, metode og problemstilling, samt implikasjoner for praksis, personlige refleksjoner og forslag til videre forskning.

2.0 TEORI:

Hvilke endringer en organisasjon behøver avhenger av omstendighetene. Henry Mintzberg fremlegger ulike strategiskoler og introduserer først og fremst prosessen i hver av disse. Teorien er rendyrking av ulike måter å utføre disse skolene på og som kan benyttes ved endringer. De viser ulike innfallsvinkler for å hvordan ledere kan «angripe» en strategisk endring på.

STRATEGISKOLER

2.1 Designskolen

Denne strategiskolen er den mest tradisjonelle måten å utføre strategi og strategiske analyser på. Topplederen sitter med all kontroll og forpliktelse alene med ansvaret å formulere en strategi som integrerer verdier, visjon og muligheter videre. (Johnsen, 2014). Her konstrueres én unik strategi som passer til bedriftens evner og kontekst gjennom en SWOT- analyse. Denne analysen kartlegger sterke og svake sider internt i selskapet, og muligheter og trusler eksternt på organisasjonen nåværende situasjon. Basert på denne vil ulike alternativer bli foreslått og neste steg er evaluering av de ulike strategiene. Under evalueringen av alternativene som har blitt framlagt vektlegges strategien som utpekes som den rette for selskapet.

Designskolen bygger på at for å få det beste resultatet bør strategien være unik og skreddersydd til tilegnet en spesifikk situasjon. Den strategiske prosessen er ferdig når man har funnet en storslått og det ultimate perspektivet klart til å implementeres i organisasjonen. Her er det også viktig at alle ledd forstår strategien, og for at dette skal være mulig er strategien nødt til å uttrykkes presis, enkel og forståelig. Designskolen skiller tydelig forskjellen mellom strategiutforming og implementering. Her presiseres det at struktur er nødt til å følge strategi. Med dette uttrykker denne skolen at hver gang en ny strategi blir formulert, må hele organisasjonen vurderes på nytt. (Mintzberg et al., 2009, s. 32-33)

For å best kunne beskrive denne skolens syn på den strategiske prosessen, styres den strategiske ledelsen ofte mer av analyse og strategiformulering enn utførelse. Denne skolen er mer opptatt av hvordan strategier bør bli formulert i motsetning til de andre skolene

og er i hovedsak en mer uformell modell i motsetning til de andre skolene (Mintzberg et al., 2009, s. 5-9).

En annen skole som på mange måter er tilsvarende lik Designskolen, er Posisjoneringskolen. Begge har tilsvarende lik i prosess, men noe ulike i den analytiske tilnærmingen. (Mintzberg et al., 2009, s. 87). Der designskolen danner strategi basert på oppfatninger, baserer posisjoneringskolen sine strategier på analytiske prosess (Mintzberg et al., 2009, s. 5) Posisjoneringskolens markedstilnærming handler om å definere konkurranseposisjonen som virksomheten har i markedet. Å posisjonere seg i et marked, i forhold til konkurrenter, leverandør, inntrengere og kunder. Her må det vurderes om organisasjonen ønsker å være i markedsledelse, nisjeposisjon eller inngå samarbeid med andre. (Mintzberg et al., 2009, s. 88-89). Opprinnelig ble strategi sett på som en prosess for å posisjonere seg på en måte som tåle eksisterende og potensiell konkurranse. Perspektivet innså likevel at det å fokusere på konkurransen hindrer visjonen og begrenser kreativitet. Dermed blir konkurranse og samarbeid slått sammen som metaforen; dagens konkurrenter er morgendagens samarbeidspartnere (Mintzberg et al., 2009, s. 127). Denne skolen er nyttig i store virksomheter som operer i modne og konkurransedyktige markeder (Johnsen, 2014)

2.2 Entreprenørskolen

Denne skolen skiller seg betydelig fra de andre skolene. I entreprenørskolen fremstilles strategier som et visjonært prosjekt hvor konseptet er en visjon der organisasjonen fremtid baserer seg på lederens evner. (Mintzberg et al., 2009, s. 130).

Toppledelsen består av kun en person og det er denne lederen som sitter på alle svarene. Utformingen av strategi er personlig tilpasset, hvor den alene blir basert på lederens visjon (Mintzberg et al., 2009, s. 5). Visjonen implementeres som en formbar strategi, målrettet og bevisst gjennom kontinuerlig personlig kontroll av lederen selv. Organisasjonen vil derfor forløpende rette seg etter lederens direktiver (Mintzberg et al., 2009, s. 149).

Dette perspektivet fremhever at hvis man bare ansetter den riktige sjefen i et selskap så går alt bra fordi denne entreprenøren vil alltid finne på løsninger, får de ansatte med seg og skape noe nytt. Denne skolen kan ofte dreie seg veldig ofte om radikale endringer og blir gjerne

benyttet ved oppstart av nye bedrifter, selskap eid av kun et individ eller en snuoperasjon i et stort og etablert selskap. (Johnsen, 2014) Andre tilfeller hvor denne blir tatt bruk kan være i en spesiell nisje hvor organisasjonen er posisjonert i et marked beskyttet mot konkurranse (Mintzberg et al., 2009, s. 149).

2.3 Læringskolen

Læringskolen har en litt annen tilnærming til strategier og fremstår med en mer fleksibel styring enn de mer tradisjonelle skolene (Marnburg, 2008, s. 265). Denne skolen påstår at det er ganske så usannsynlig å få strategiene til å utvikles på likt. I stedet bør de implementeres steg for steg, der litt og litt blir endret slik at organisasjonen lærer og tilpasser seg over tid. (Mintzberg et al., 2009, s.5). På denne måten blir det en læringsprosess for organisasjonen og begrepet selvutviklede er et ord som gjerne blir knyttet til denne skolen. Her blir medarbeidernes kompetanse maksimalt utnyttet og det bygges på en selvstendig intensjon og organisasjonen utvikler seg fortløpende i henhold til dette (Marnburg, 2008, s. 13-14). Læringskolen strider fra de tidligere nevnte skoler, også når det gjelder ledelse av strategier. Denne skolen forsøker å utvide endringsprosessen slik at det angår og inkluderer flere enn kun topplederen alene. (Mintzberg et al., 2009, s. 5). Sammen kan alle typer individer i en organisasjon bidra med en strategiendring over tid. Det fokuseres på at alle sitter med kunnskap, både lederen, ansatte eller alle som lærer. Her blir endringsprosessene utført i takt med de som har kapasitet og ressurser til å kunne lære. På denne måten vil strategien utvikles av seg selv eller viskes ut, noen blir tatt opp og brukt kan danne et nytt mønster. På denne måten vil man kunne se strategier dukke uventet opp, på forskjellige steder til forskjellige måter og mulig uvanlige måter. Her er ikke strategi noe som først planlegges for deretter utføres, de formes i mønstre underveis og grensen mellom formulering og implementering er umulig å skille. (Mintzberg et al., 2009, s. 217).

Gjennom tilrettelegging av læringsprosesser og utviklingsprosesser for ansatte, skapes en felles konsensus og man jobber seg frem til det riktige svaret. Skolen tar utgangspunkt i hele bedriften og har et ønske om å inkludere alle medarbeiderne, samt kontinuerlig vurdere om man gjør ting rett og lære av hverandre. Mange personer er involvert og man skal gjøre som den beste gjør. Det omhandler ofte inkrementelle endringer gjennom gradvis prosess

(Marnburg, 2008, s.96). Dette er et selvorganiserende perspektiv som vil si at hvert enkelt individ tar selv egne avgjørelser hvor det tillates stor individuell frihet (Marnburg, 2008, s.134). Det forventes at alle tar ansvar og tenker på det kollektives interesse fremfor sine egne ønsker, og ledelsen gir fra seg ansvaret til de som er under seg. (Mintzberg 2009, s.178).

2.4 Maktskolen

I Maktskolen formuleres strategiske prosesser gjennom tvang og forhandlinger, enten det gjelder innad i organisasjonen eller i ytre miljøer. Gjennom makt kan strategier oppstå gjennom politiske prosesser, og skolen kalles også derfor for politikkskolen. Makt kan gjøre veien for endring enklere og ulike politiske verktøy kan benyttes i strategiforhandlinger. (Mishra, 2016). Her kan det oppstå et maktspill gjennom å samle støtte, få andres forståelse gjennom gode argumenter og samle mest mulig makt som kan ende i en avstemning. (Mintzberg et al., 2009, s. 252).

I likhet med læringskolen ligger strategiformulering hos flere enn kun topplederen og gjennom argumentering oppstår nye strategier. (Mintzberg et al., 2009, s. 379). På denne måten kan alle som har interesse i selskapet forhandle seg frem for få fremme sine egne mål og avgjørelser. Dette kan eksempelvis være de ansatte, ledere, eiere, samfunnet eller ulike intuisjoner. (Lyon et al., 2014)

Maktskolen skiller mellom mikro og makro. I mikro kan det oppstå en konflikt mellom grupper eller enkeltpersoner, og gjennom forhandlinger internt kommer de frem til en enighet eller en uenighet som derav danner en strategi.

I makro kan ytre krefter treffe en endring inn i virksomheten. Det kan være at det blir vedtatt en ny lov på stortinget, at det offentlige griper inn eller at bedriften blir overtatt av eiere som krever ulike betingelser. (Mintzberg et al., 2009, s. 5). Her kan man prøve å få folk eller politiske partier utenfra før forhandlingene for å samle støtte. Maktspillet som skjer utenfor bedriften, er interessentgrupper. Dette er frivillige eller idealistiske organisasjoner som kan presse på i alvorlige saker ved at de kan lenke seg fast, ødelegge ryktet til bedriften, henge ut bedriften, politianmelde bedrifter. Veldig ofte i makro maktspillet står disse interesseorganisasjoner fritt til å mene det de vil, samtidig kan fagforeninger, Næringslivets

Hovedorganisasjon (NHO) eller arbeidsgiverforeninger føre disse sakene. Disse kan utøve et ganske sterkt press på enkelte bedrifter som kan bli veldig ubehagelig for bedrifter.

Det som skiller maktskolen fra de andre skolene er at her er det ingen riktig svar eller fasit, ingen riktig metode å gjøre ting på. I motsetning til entreprenørskolen hvor topplederen sitter med svaret, er det her ingen riktig svar. I maktskolen er løsningen det som interessentene forhandler seg til og det brukes ren makt. Uansett hvilken beslutning som blir tatt, tjener det alltid noen og noen vil tape på det. Skolen legger opp til forhandlinger og forhandler sammen for kommer frem til løsninger. Fordelen med konflikter og forhandlinger, er at skapes mye energi for å finne gode argumenter for å overtale andre. Organisasjons teoretikere påpeker at det å bruke konflikter innad, vil fremme organisasjonen på aller beste måte fordi det tenner energi i folk. (Rahim, 2011)

2.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL:

- Hvilke skoler blir mest anvendt av ledergruppen?
- I hvor stor grad kombineres disse strategiene?
- I hvilken grad er disse strategiskolene bevisst hos lederne?

Det å inkludere forskningsspørsmål kan være hensiktsmessig i prosessen for å operasjonalisere gitt problemstilling. Ved å formulere spørsmålene på en klar og tydelig måte vil det gi en bedre forståelse, samt presisere hva forskeren vil finne ut av med undersøkelsen. (Gjevjon, 2019).

Forskningsspørsmålene blir knyttet opp mot resultater og teoretiske referanserammen, og vil forhåpentligvis benyttes som ledetråd for å innhente relevant informasjon til problemstillingen.

3.0 METODE:

I dette kapitlet vil den metodiske tilnærmingen bli presentert, samt begrunnelse for valgt metode. Forskningsmetoden legger grunnlaget for å kunne svare på oppgavens problemstilling, og samfunnsvitenskapelig metode handler om ulike måter å gå frem for å samle empiri for å kunne fremlegge en bedre forståelse av samfunnet. De valgene som har blitt gjort underveis vil fremlegges og begrunnes i dette kapitlet.

3.1 Metodevalg

Et vesentlig skille i datainnsamlingen er valget av forskningsdesign. Der den kvalitative metoden tar utgangspunkt i dybden av et tema, ofte gjennom observasjon og intervju, benyttes kvantitative metode der man ønsker å oppnå en større bredde innen et tema og gjerne i form av spørreskjemaundersøkelser med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer (Johannessen et al., 2021, s. 29). Ettersom denne studien ønsket dybdekunnskap om hendelsesforløp og tiltak med gode og utfyllende svar – egnet en kvalitativ tilnærming seg. I studien ble det valgt ut informanter i en-til-en intervjuer gjennomført ansikt til ansikt. Videre hadde informantobjektene samme hierarkisk plass i virksomheten, og befant seg i samme kontekst. Det er en fordel at arbeidsbetingelsen er samme og holde informantene innenfor en bransje for da fjerner man forstyrrende faktorer som spiller inn og gjør det enklere å sammenligne svar for tolkning.

3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Ved innsamling av data er det nødvendig å vurdere hvem som skal kunne delta under forskningene. Her må det ta stilling til utvalgsstørrelse og avgjøre hvor mange respondenter som skal delta, samt utvalgsstrategi hvor man bestemmer seg for hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for utvalgsprosessen, og til slutt hvordan man skal rekruttere informantene. (Johannessen et al., 202, s. 29).

Med hotellbransjen som kontekst, ble det naturlig å velge et utvalg bestående av øverste ledelse på hotell, hotelldirektører. I denne studien var formålet å skaffe seg en dypere generell forståelse av fenomenet og dette ble gjort med en utvalgsstørrelse på fire gode nøkkelinformanter. Det er viktigere å samle et relevant utvalg av informanter enn en stor mengde irrelevant. Det er viktig at den informasjonen man skaffer er av god kvalitet. (Johannessen et al., 2019, s. 112). Ved å spørre fem individer, tok jeg hensyn til at noen kunne meldte avbud og på denne måten sikret meg informasjonen uten forhindring i forskningsprosessen. Utvalget hadde god spredning i alder, kjønn, hotell, erfaring og område. Jeg tok også hensyn til metningspunktet da mer enn fem informanter ikke vil frem til noe særlig mer ny informasjon (Johannessen et al., 2019, s.122). Med hjelp av dybdeintervju med nøkkelpersoner som alle er involvert i strategi og ledelse av endringsprosesser i hotellbransjen ble det gjennomført en kvalitativ forskningsmetode. Utvalget besto av fire kvalifiserte informanter hvorav en av dem er hotelldirektør med flere tiårs erfaringer, en ganske nyutdannet og ung hotelldirektør med 3 års erfaring som hotelldirektør, en hotelldirektør med internasjonal erfaring rundt om i verden, samt en tidligere hotelldirektør fra 2000-tallet. Utvalget ble gjort på grunnlag av å inkludere en bred involvering med ulike innfallsvinkler. Kategorisering og komprimering av data fra de fire intervjuer à 45 minutter er en omfattende jobb, og jeg har hatt brukt tabell som redskap hvor intervjuene ble oppsummert og relevante funn ble brukt i oppgaven.

Ved innsamling av data var det en snev av strategi bak utvalget, men innenfor populasjonen, herav ledere i hotellbransjen, er det hverken strategisk eller tilfeldig. Et praktisk mulig utvalg, convenience sample, når du baserer et utvalgt ved å bruke det nettverket du har. Med denne metoden valgte jeg spesifikt individer (ledergruppe) hvor jeg kontaktet informanter som jeg vet sitter på den informasjonen jeg trenger. På denne måten mottar jeg spesifikk informasjon med skreddersydde detaljer som gir data til forskerens tema. På denne måten er det mulig å bygge generalisering ved analyse og diskusjon. Denne metoden er rask og effektiv og sparer tid da jeg allerede hadde en formening om hvem som kunne sitte på relevant informasjon. (Gaille, 2020). Ettersom denne undersøkelse omhandler en generell teori om ulike strategiprosesser gir dette grunnlag for at min metode for utvalg kan brukes.

3.3 Utforming av intervjuguide

Med utgangpunkt i metodevalg og problemstilling, var det viktig å utføre en intervjuguide som inneholdt en rekke temaer med spørsmål som er relevante for valgt problemstilling. Jeg ønsket å undersøke ledernes oppfatninger ved å lytte til deres opplevelser, erfaringer og deres perspektiv.. Det ble ikke valgt å opplyse om de ulike strategiskolene, da det kan være vanskelig for respondentene og skille de. I stedet ble det lagt vekt på å inkludere tilleggs- og oppfølgings spørsmål. Dette ga informantene mulighet til å gi utdypende informasjon som kunne det tolkes videre på. Før intervjuguiden ble satt til verks, ble det kjørt en pilot for å teste den i praksis på venner og familie før dybdeintervjuene ble satt i gang. Ulike scenarioer ble testet, tidsbruken ble beregnet, omformuleringer og korrigeringer i intervjuguiden ble gjort i god tid før intervjuene.

3.4 Semistrukturert intervju

I kvalitative intervjuer er det ulike måter å strukturere intervjuet på. Ved å holde et ustrukturert intervju gir det mulighet for å gi informantobjektet større frihet til å bestemme hva intervjuet inneholder og kan samtidig gjøre det lettere for informanten å snakke. Faren er at samtalen kan bli for flytende eller vanskelig å holde oppe. Følgelig, vil informasjonen som trengs bli utelatt og det vil bli en utfordring å kunne sammenligne svarene på et senere tidspunkt. Et mer strukturert intervju gir faste svaralternativer og tilrettelagt på forhånd. Her kan det bli for kort og enkelt og du får ikke nok utdypende informasjon. I min forskning ble det benyttet et semistrukturert intervju, som igjen resulterte i en god balanse mellom standalisering og fleksibilitet. På denne måten ble spørsmål, temaer og rekkefølgen noe varierende, men alle informantene fikk samme spørsmål slik at de kunne sammenlignes i analysedelen (Johannessen et al., 2021, s. 146- 147).

3.5 Innsamling av datamaterialet

Ved kontakt av intervjuobjektet ble det forklart hva formålet med studien var og hvorfor jeg nettopp tok kontakt med denne personen. Temaet i oppgaven ble gitt i forveien av hvert intervju og temaer som ville forekomme underveis. Det ble også opplyst om hvordan intervjuet vil bli dokumentert gjennom en diktafon, garantere anonymitet og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet (Johannessen et al., 2021, s.147).

Intervjuguiden ble anvendt som et redskap for å ivareta at alle temaene ble dekket. Ved gjennomføring av intervjuet ble det startet med noen enkle fakta spørsmål hvor det bygges tillitt mellom forsker og intervjuobjekt, og som gjør det enklere å etablere en god relasjon videre i intervjuet. (Johannessen et al., 2021, s. 148) I neste fase stilles spørsmål som introduserer temaet for intervjuobjektet før overgangsspørsmål blir stilt. Her er det spørsmål som knytter personlige erfaringer og forståelse av temaet (Johannessen et al., 2021, s.150). I hoveddelen blir det stilt nøkkelspørsmål som gjør at gode og utdypende svar gir den informasjonen som trengs. Det er viktig å unngå kompliserte og sensitive spørsmål som kan gi et negativt utfall for intervjuet. Hvis det forekommer slike spørsmål bør de unngå å stilles helt til slutt slik at intervjuobjektet ikke blir sittende igjen i en negativ tilstand etter endt intervju (Johannessen et al., 2019, s.148). Hvordan spørsmålene skal formuleres, velge hvilke ord som skal brukes, samt stil og tilnæringsmåte må være godt gjennomtenkt. Det er også viktig å holde spørsmålene enkelte og unngå alt for lange som spørsmål eller spørsmål som inkluderer flere spørsmål for dette vil gi dårligere svar. (Johannessen et al., 2019, s.151- 152). Før intervjuet ble avsluttet, ble informanten informert om at det kun var et par spørsmål før intervjuet avrundes og det ble satt av tid til å oppklare uklarheter og tid til eventuelle spørsmål og kommentarer og usagt som informanten vil oppgi.

3.6 Transkripsjon av datamaterialet

Å transkribere betyr å oversette lydfil til tekst, ord for ord. Det muntlige språket er annerledes enn det skriftlige, men transkribering gjør det mulig å kunne oppleve intervjuet mest tilnærmet talespråket. (Dalland, 2020, s. 95). Her er det ingen rom for egne meninger, her skal kun respondentens uttalelser fremstilles og det er viktig å sette av nok tid til denne form for skriving i planleggingsfasen. I denne studien ble det valgt å transkribere intervjuene ord for ord, inkludere pauser, gjentakelser og stamming. På denne måten kan man oppnå en mer virkelighetsnær forståelse og mulighet for å se antyder til nervøsitet. Dette bidrar også til å øke påliteligheten til forskningen, samt at det gir et bedre grunnlag for senere analyse og tolkning. Ved å transkribere alle intervjuene til bokmål ivaretar jeg respondentens anonymitet.

3.7 Dataanalyse

Ved hjelp av koding og rutenett ble materialet sortert og studert nærmere, samt fikk en bedre oversikt over mønster og likhetstrekk. Samt å benytte en oppsummeringstabell ga en tydeligere oversikt og arbeidet med sammenligning betydelig enklere. Kategoriene ble strukturert og definert i intervjuguiden og nye kategorier etter oppfølgingsspørsmål og varianter av svar vil bli belyst.

3.8 Etiske vurderinger og betraktninger

Dette prosjektet ble godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste- NSD, som bekreftet at oppgaven var i samsvar med kravene. Det ble også sendt ut et informasjonsskriv til alle respondentene via e-mail. Dette skrevet inkluderte all nødvendig informasjon om behandling, oppbevaring og fullstendig beskrivelse av forskningen. I god tid før intervjuene sørget jeg for et samtykke gjennom en samtykkeerklæring som ble signert av intervjuobjektet. I starten på hvert intervju gjentok jeg igjen behandlingen av konfidensielt materiale og bekreftet deres anonymitet. Med disse elementene tok jeg hensyn til de etiske retningslinjene.

3.9 Forskningens kvalitet

I all forskning vil det finnes svakheter, perspektiver eller områder som ikke er inkludert, faktorer som påvirker undersøkelsen og som igjen påvirker forskningens kvalitet. Dette fører til behovet for å innføre begrepene reliabilitet, validitet og objektivitet. Det er relevant at forskeren stiller seg spørsmål knyttet til undersøkelsens data. (Johannessen et al., 2021, s 229)

I forskningslitteraturen brukes begrepet reliabilitet. Her handler det om påliteligheten i datainnsamlingen, hvorvidt denne forskningen gir videre mulighet til overførbarhet og bekreftbarhet. I kvalitative undersøkelser er ikke dette begrepet like relevant, grunnet at det er forskeren selv som styrer datainnsamlingen og det vil derfor være umulig å få identiske svar. Det er umulig å etterligne en annens kvalitative forskning grunnet ulik erfaring og tolkning. (Johannessen et al., 2021, s. 229-230). Gjennom åpen gjengivelse av all forskningsdata, detaljerte beskrivelser av metoder, fremgangsmåte, kontekst og redegjørelse

er forskerens pålitelighet styrket. All relevant dokumentasjon er også vedlagt som vedlegg i denne studien.

Ulike validitetsformer er også viktige kriterier for kvalitet. I kvalitative studier benyttes intern validitet og ekstern validitet. I intern validitet er det hensiktsmessig at det stilles spørsmål til troverdigheten til forskningsprosjektet. Kvalitative studier kan ikke måles på samme måte som kvantitative metoder, men resultater og fremgangsmåter må presentere formålet med undersøkelsen og virkeligheten på en god måte. Her kan det være nyttig å studere intervjuguiden med spørsmålene som ble stilt opp mot det som er tolket. Ekstern validitet handler om overførbarhet, hvordan resultatene kan overføres til andre prosjekter og om funnene kan generaliseres, (Johannesen & Tufte, 2021. s.230 - 231). Ved å gi rikelig med informasjon om kontekst, utvalg og perspektiver.

Når det gjelder objektivitet handler dette om bekreftbarhet. Med kvalitativ design er det nødvendig å kunne bekrefte at funnene i forskningen ikke er et resultat av forskerens egne meninger og holdninger, med et resultat som kan bekreftes gjennom annen forskning. For å ivareta overensstemmelsene i henhold til funnene, ble det i denne forskningsprosessen forklart i detalj. Ved å kommentere skjevheter, avvik, beslutninger, refleksjoner og egne oppfatninger, samt å gjøre seg selvkritisk til eget prosjekt vil føre til ivaretagelse av objektiviteten. På denne måten kan leseren kontinuerlig evaluere fremgangsmåte (Johannessen et al., 2021, s. 232).

3.10 Sterke og svake sider med datainnsamling:

I enhver studie oppstår det fordeler og ulemper, og naturligvis også i denne forskningen. Ved å benytte en slik forskningsmetode ga det mulighet for en dypere innsikt i respondentens følelser og oppfatninger. Her er det også muligheter for å stille gode oppfølgingsspørsmål gjennom bruk av et semi-strukturert intervju, og få mye god informasjon. På den andre siden kan det i kvalitative undersøkelser være fare for at informantene fremstiller seg og sine handlinger på en annen måte en slik den faktisk er. Det kan hende at informantens svar avhenger av erfaring. En ung person vil kanskje gi deg mer positive svar fordi de nettopp har startet, og det kan påvirke svarene. En annen faktor som også kan påvirke er variasjonen av ulike språk og dialekter, samt faktorer som snakk, musikk og støy. Ved å benytte en fenomenologisk metode handler det om å forstå andre individer. For å kunne forstå disse er man nødt til å kunne først forstå sitt egen tolkningsmønster. (Johannessen et al., 2019, s. 170)

Ved å sette seg inn i dette mønsteret og være klar over dette i god tid før dybdeintervjuene, kan hvert enkelt intervjuobjekt bli forstått.

Oppsummering:

I dette kapittelet har jeg redegjort for det metodiske arbeidet som er blitt utført under forskningsprosessen. Begrunnelse for valg som har blitt foretatt, grundig fremgangsmåte og en detaljert fremstilling er blitt inkludert. Mine avgjørelser har vært bevisste for å tilnærme meg et resultat som besvarer problemstilling.

4.0 ANALYSE

I dette kapitelet vil datamaterialet fra dybdeintervjuene bli presentert og redegjort. Kapittelet starter med en analyse av datagrunnlaget hvor formålet er en redegjørelse av informasjonen fra informantene, samt vurdering av holdbarhet, relevans, problematiske spørsmål, gjentagende svar og mønstre. Følgelig vil en kvalitativ innholdsanalyse, også kalt Content Analysis dele opp temaene som studeres. Denne analyseteknikken knytter materialet sammen til kategorier og gir en god oversikt over sammenligning, likheter, ulikheter, generalisering og individuelle forskjeller. (Graneheim, et al., 2017).

4.1 Presentasjon av respondenter og kontekst

For å skaffe et optimalt utvalg av respondenter og relevant materiale for problemstillingen, ble det innført et par kriterier. Det var nødvendig, og av interesse å innhente informasjon fra informanter med en spredning i alder, erfaring, land og region. Alle respondentene var nødt til å være tilknyttet øverste stilling som hotelldirektør på etablerte hotell enten i Norge og/eller i utland. I denne delen ønsker jeg å presentere informantene grundigere som grunnlag for videre analyse- og diskusjonsdel.

Oppgavens ambisjon for intervjuene var å få en dybdekunnskap i oppfatningen til ulike lederperspektiver og ønsket derfor å nå et bredt spekter for å få en helhetlig forståelse av temaet. Det ble valgt ut en blanding med variasjon i kjønn, med en betydelig aldersvariasjon som brer seg fra 20 årene til opp mot nærmere 60 årene. En kombinasjon av både tidligere direktører, nåværende direktør, direktører med flere tiårs lang erfaring frem til direktere med betydelig kortere erfaring. Samtidig inkluderer undersøkelsen direktører med ansvar for drift av kun et hotell, og til og med direktører med ansvar for flere hotell. I tillegg hadde utvalget ulik nasjonalitet, samt noen med internasjonal yrkesbakgrunn og andre med kun norsk yrkesbakgrunn. Nærmere beskrivelser er følgende:

Informant 1: Den yngste hotelldirektøren i mitt utvalg er i 20 årene, og har allerede 3 års erfaring som hotelldirektør.

Informant 2: En hotelldirektør med mye internasjonal erfaring, og er i starten av 30 årene. Har to og et halvt års erfarings som hotelldirektør med stor utenlandserfaring og på nåværende tidspunkt drifter hotell i Sverige.

Informant 3: En tidligere hotelldirektør med 35 års erfaring som leder og 11 år innenfor hotell.

Informant 4: Den eldste hotelldirektøren i mitt utvalg og drifter flere hotell. Denne direktøren innehar 30 års erfaring i lederposisjon og 15 år på hotell.

Av hensyn til anonymiteten og formulerte forskningsspørsmål tilknyttet problemstillingen, er det av interesse å kunne tilknytte informantene følgende beskrivelse: Yngste direktør, Utenlandserfaren direktør, Tidligere direktør og Eldste direktør.

4.2 Utarbeidelse av intervjuene

I utarbeidelsen av intervjuguiden som ble benyttet i intervjuene, ble teamene strukturert og inndelt i strategiskolene. Ved å utarbeide 28 spørsmål ville dette være nok spørsmål til å kunne dekke behovet for å besvare problemstillingen og ved å stille de samme spørsmålene til

alle respondentene vil dette bidra til at det blir mulig å knytte resultatene opp mot hverandre for å konkludere sammenhenger, likheter og ulikheter.

Siden det ble utført et semistrukturert intervju er den en fare for at forskeren ikke mottar nok tydelig svar eller råder over vanskeligheter med å skaffe seg svar på med det som ønskes å besvares. Det kan ha lett for at svarene blir ganske åpne etter hvert for det er mye å svare på og mange retninger. Faren er at man sitter igjen med en del spørsmål når intervjuet er ferdig. Her er det viktig at forskeren tar ansvar underveis for å anføre intervjuene slik at det du vil ha svar på faktisk blir svart på. Derfor er det viktig å ha oppfølgingsspørsmål klare og la samtalen flyte på best mulig måte, og i tilfeller hvor respondentene ikke svarte tydelig nok oppfølgingsspørsmål klare til å stilles.

4.3 Vurdering av svarene

Innhentet materiale har anvendelig informasjon som kan belyse problemstillingen på en god måte, og spredningen i egenskaper hos respondentene gjør det mulig å trekke en grunnleggende teori i oppfatningene hos ledere av strategisk ledelse. På den andre siden med et realistisk syn på verdien av egne data, finnes det begrensinger ved forskningen.

Et mulig problem kan dog være at respondentene omtaler ulike endringsprosesser hvorefter det kan være vanskelig å sammenligne, for eksempel radikale omfattende endringer drevet av eksterne forhold. Herunder pandemi, krig og andre ytre faktorer er helt fremst i minne og kan påvirke andre svar enn de initierte strategiendringene som oppgaven retter seg etter.

Det som lederne svarer kan også passe i flere av skolene, og dette er det vanskeligste i prosessen med fortolkningen. Her må man se helheten, kombinere alle svar fra hele intervjuet og prøve å få en forståelse av hva som er det dominerende svar. Ved å være føre var for faren ved at flere kunne kombinere ble det stilt bekreftende- og oppfølgingsspørsmål for å skaffe argumenter og begrunnelser som kunne brukes som bekreftelser ved videre tolkning

4.4 Presentasjon av funn

Etter datainnsamlingen sitter forskeren igjen med en del råmateriale som må sorteres og analyseres for å kunne få en oversikt og forståelse før videre tolkning. Gjennom analyse vil det bli foretatt en systematisk gjennomgang for å oppnå en helhetlig forståelse av ulike forhold og knytte det til kategorier og temaer. Det som er spennende og bør vektlegges i analysen er om det framkommer store individuelle forskjeller og store forskjeller i oppfattelser.

Innholdsanalyse gjør det mulig å dele opp temaet i kategorier og sitater fra informantene, og vil bli brukt for å illustrere og formidle analyseresultater. En oppsummerings tabell med oversikt over ulike svar og en kategorisering av hver respondent ga god oversikt. Gjennom denne presentasjon vil det a gi et innblikk i ulike oppfatninger i ledelse av strategiske endringer. Med dette vil jeg forhåpentligvis få svar på forskningens problemstilling:

«Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder ved ledelse av strategiske endringer?»

I kategorien «Designskolen» var alle samstemte med at SWOT-analysen var en modell som benyttes i ulik grad:

- Yngste direktør: *«Vi har en SWOT analyse innenfor det vi holder på med, og vi bruker denne modellen for til enhver tid å være oppdatert og vite hvor er vi i markedet og hvor vi står.»*
- Utenlandserfaren direktør: *«Sammen med hele ledergruppen gjøre en SWOT for hele hotellet med alles vinkler»*
- Tidligere direktør: *«Det er en fin metode å bruke i hvert fall, som kan være veldig illustrerende. Jeg har i hvert fall brukt mye SWOT analyser før om årene.»*
- Eldste direktør: *«Ja, men om man alltid kaller det en SWOT analyse eller om man kaller det for å tenke sunn fornuft sett i forhold til hva du står ovenfor, det skal jeg ikke begi meg inn på»*

Det var også enighet i at det i svært få tilfeller blir skreddersydd endringer til en spesifikk situasjon. De forklarer at de prøver å møte utfordringene så godt man kan når de dukker opp, med justeringer og korrigeringer underveis. Samt at andre bransjer er nok flinkere, men dette skjer normalt ikke i vår bransje:

- Yngste direktør: *«Jeg tror nok at vi sammenlignet med mange andre bransjer ikke har så spesifikk strategi, for det er vanskelig å være så spesifikke.»*
- Tidligere direktør: *«Det kan skje, men normalt sett vil jeg ikke si at en enkelt hendelse vil medføre strategiendringer».*

Når det gjaldt hvor fokuset ligger i strategiprosessen, var det stor variasjon i oppfatningene. Den yngste direktøren oppfatter utførelsen mer viktig enn planleggingen,

- Yngste direktør: *«Fokuset i vår bransje vil nok alltid være utførelsen av ting.»*

Den yngste direktøren fikk noe medhold av den eldste direktøren, men som mener at planleggingen også er en viktig del av prosessen:

- Eldste direktør *«Teorien er bare verktøyet for å gjennomføre den faktiske endringen».* Samtidig sier han i en senere sammenheng: *«Du må gjøre et grunnarbeid før du går i gang (...). Man må ha et rammeverk og en tankevirksomhet før man gyver løst-definitivt.»*

Den utenlandserfarne direktøren er helt klar i sin oppfatning om at både planlegging og gjennomføring som like viktig:

- Utenlandserfaren direktør: *«Det er veldig viktig at du har en forretningsplan, og en strategisk handlingsplan. Det må være et levende dokument som en reminder ellers blir det bare en strategi som ligger.»*

Den tidligere hotelldirektøren er mer enig i designskolen om at planleggingen er viktigst, og at uten ordentlig teori kan man droppe endringen:

- Tidligere direktør: *«Hvis du ikke jobber skikkelig i selve prosessen når du lager en strategi så kan det bli en tung jobb med å kjøre prosessen videre. Bør være ideelt sett en grundig jobb eller så kan du la være»*

I kategorien «Entreprenørskolen» har alle respondentene lik oppfatning. Her er utvalget enige i at å fremstille strategier gjennom kun lederens visjon og kontinuerlig følge lederens bestemmelser, er helt feil måte å lede strategiske endringer på:

- Utenlandserfaren direktør: *«Jeg tror det er farlig. (...) Vi er 7 stykker som sitter i ledermøte. Jeg tror ikke i et skandinavisk lederskap at man kan sitte som sjef og bestemme alt. Det er vanskelig og det er absolutt vanskeligere å få strategier gjennomført.»*
- Yngste direktøren: *«Vi bygger visjonen i en ledergruppe og det er der jeg prøver så mye som mulig å involvere teamet (...) «Du må ha flere innspill og du må ha med flere i en sånn prosess».*
- Den tidligere direktøren: *«Nei, nesten omvendt. Hvis du har med deg flinke folk er det verdt å lytte. Din visjon i utgangspunktet var ganske tydelig, men så kom det nye innspill fra andre som gjør at du ønsker å endre litt på det du selv har som visjon.»*
- Eldste direktør: *«Nei, det må være en kombinasjon av hva som er selskapets visjon og hva som er selskapets strategi, og hva er leders tanker og visjoner og strategi for å få dette til å passe hånd i hanske og få gjennomført det»*

I kategorien «Læringskolen» var det stor enighet i de fleste elementer. I påstanden om at strategier kommer frem gjennom felles konsensus var det medhold i at denne måte i hvertfall være til stedet til slutt:

- Tidligere direktør: *«Ja. Etter hvert. Det er ikke sikkert at enigheten er like stor til å begynne med.»*
- Eldste direktør: *«I sluttenden bør det jo være en enighet, men hvis det er en bred enighet hele veien så mener jeg at du omgir deg med helt feil folk, du må ha folk i en sånn prosess som tørr å gir motstand.»*

Kontinuerlig gjennom samtlige av intervjuene gjentok respondentene viktigheten med å involvere alle:

- Yngste direktør: *«Jeg tror det handler mye om å involvere mennesker rundt deg. (...) Det som vi har hatt suksess med er å involvere ulike faggrupper, det at kjøkkensjefen min kan ha en mening om hvordan husøkonomen min jobber, er viktig. For han kan se det fra gjestens perspektiv og motsatt. Det å jobbe med eksterne folk både fra andre og noen helt utenfor bransjen tror jeg også er kjempe viktig.»*

Samtlige ga medhold i sitatet ovenfor, men når det kom til spørsmålet angående læring i bedriften over en gradvis periode var det uenighet i oppfattelsene. Selv om dette påpekes som den mest optimale måten å endre strategier på, er den vanskelig å overholde i praksis:

- Yngste direktør: *«Vi ønsker jo at det skal skje gradvis, men en av de største utfordringene i vår bransje er at vi er litt for kjappe på avtrekkeren av og til. Hvis vi skal endre et konsept eller strategi, så endrer vi det nesten over natta.»*

Den tidligere direktøren er helt uenig og forklarer det fra sitt syn:

- Tidligere direktør: *«Det er klart at hvis du er impulsiv i stor grad og sier at nå skal vi gjøre noe helt annet og dette skjer i løpet av helgen er ikke dette en ønsket prosess. (...) Skal du ha med deg flere så kan det ikke være impulsstyrt.»*

«Maktskolen» var kategorien med helt klart størst enighet. På spørsmål om ytre prosesser utenfra kan pushe virksomheten til nye endringer av strategi er respondentene samstemte i sine oppfatninger:

- Yngste direktør: *«Jaja, hele veien, det er markedet, det er det vi lever av, vi lever av markedet, alt handler om mikroøkonomi, tilbud og etterspørsel, hva folk rundt oss vil ha er det vi må tilpasse oss etter. (...) Hotellbransjen er dynamisk.»*

Sitatet ga stor samhörighet fra resten av utvalget, og det var også i stor grad enighet i argumentet om at uenighet mellom grupper internt kan føre til nye strategier:

- Yngste direktør: *«Det er det absolutt, absolutt. Det kan oppstå en intern uenighet som gjør at vi må gå en ny runde på det som vi allerede har sagt og si at vi kanskje må gå en annen retning. Og det mener jeg også handler om takhøyden i bedriften, at folk skal kunne ha en mening og være uenig. Og av og til så er det andre som må bite i det og si her er vi uenige om ting og det trenger en endring.»*
- Eldste direktør: *«Ja, det vil jeg og tro. Jeg håper jo at en uenighet blir brukt på riktig måte og blir brukt på en konstruktiv måte og det tro jeg og er veldig viktig at en leder er bevisst på.»*

5.0 DISKUSJON:

I diskusjonskapittelet vil innsamlet empiri bli videre knyttet opp mot teori, metode og tolkning. I forrige kapittel ble det pekt på likheter og ulikheter, og i denne delen vil det foreslås mulige forklaringen tilknyttet disse.

I prosessen for å søke svar på problemstillingen ble forskningsspørsmål utarbeidet gjennom teori. I diskusjonsdelen vil det forekomme ulike tolkninger og syn for å søke svar på disse som vil føre oss nærmere problemstillingen.

- Hvilke skoler blir mest anvendt av ledergruppen?
- I hvor stor grad kombineres disse strategiene?
- I hvilken grad er disse strategiskolene bevisst hos lederne?

5.1 Hvilke skoler blir mest anvendt av ledergruppen?

Fra resultatene er det helt tydelig at utvalget på fire benytter seg i varierende omfang av læringskolen. Samtlige av respondentene er sammenfattet om at enighet blant de ansatte er en nødvendighet for å gjennomføre endringer. Strategiformulering involverer flere enn topplederen alene, og kontinuerlig dukket ordet «involvering» opp gjennom dybdeintervjuene., men det kan påpekes ulik grad av involvering. Der majoriteten av informantene nevner involvering av kun sitt nærmeste team og ledergruppe, benytter den yngste direktøren et tydelig bruk av læringskolen. Denne direktøren er den eneste som nevner involvering på tvers av avdelinger, internt og eksternt, hvor alle skal involveres og alle kan lære noe av alle.:

- Yngste direktør: *«Jeg tror det handler mye om å involvere mennesker rundt deg. (...) Det som vi har hatt suksess med er å involvere ulike faggrupper, det at kjøkkensjefen min kan ha en mening om husøkonomen min jobber for han kan se det fra gjestens perspektiv og motsatt. Det å også å jobbe med eksterne folk både fra andre og noen helt utenfor bransjen tror jeg er kjempe viktig.»*

På denne måten kan alle typer individer i en organisasjon bidra med en strategiendring over tid. Det fokuseres på at alle sitter med kunnskap, både lederen, ansatte og utenforstående. Her

blir endringsprosessene utført i takt med de som har kapasitet og ressurser til å kunne lære. På denne måten vil strategi utvikles av seg selv. På denne måten vil man kunne se strategier dukke opp uventet, på forskjellige steder til forskjellige måter på mulig uvanlige måter. Og dette bekreftes av samme direktør i følgende setning:

- Yngste direktør: *«jeg tror å bruke eksterne aktører som kan komme med nye ideer for oss og åpne nye dører. Det er sånne ting som kan ta oss videre enn å gå rundt og spinne og spinne»*

Når det gjaldt om strategien bør implementeres i en gradvis prosess, som er et av hovedelementene til læringskolen var også den yngste direktøren helt enig i at dette var den best egnede måten å innføre endringer. Derimot nevnte at i praksis ble strategiene ofte til over natten. Her kan man angivelig ofre en liten tanke på at entreprenørskolen innblandes, hvor visjonen til lederen tar myndighet fremfor læring og prosessen over tid praktiseres. På den andre siden kan det være at det han mener er at så fort involvering og enighet i gruppen har oppstått skjer endringen over natten. På dette punktet var majoriteten uenig med denne direktøren og påpekte at det er vanskelig å få med seg folk og gode strategier på en slik impulsiv endring. Her ser vi at majoriteten støtter teorien til læringskolen, og der den yngste direktøren tidligere har fulgt nettopp denne teorien, viker fra den på dette punktet i praksis, men han sier selv at en gradvis prosess er den best egnede måten.

Et annet element som skiller læringskolen fra de andre strategiprosessene er at grensen mellom formulering og implementering er umulig å skille. Her var spredningen i oppfatningene stor. Nåde den eldste direktøren og den utenlandserfarne direktøren mente at disse måtte gå hånd i hanske, og da bekrefter mulig bruk av dette perspektivet. Den tidligere direktøren var helt tydelig på at planleggingen var nødvendig og uten den så kunne man la være. Og her ser vi at den yngste direktøren som tidligere har krysset av i alle bokser innad i denne skolen strider helt vekk fra teorien om at det er kun utførelse som bør være fokus.

Når det gjelder designskolen, var dette en kategori som viste stor spredning i oppfattelsene hos utvalget. Designskolen skiller tydelig forskjellen mellom strategiutforming og implementering, og her kan man påpeke ulikheter. Der den yngste og den eldste direktøren oppfatter utførelsen mer viktig enn planleggingen, oppfatter den tidligere hotelldirektøren og

utenlandserfaren hotelldirektørene at fokuset bør ligge i planlegging som derfor underbygger at disse to seg befinner seg under teorien til designskolen.

Likevel kan flere av informantene plasseres i designskolen, hvorav det var sammenfattet at enighet blant de ansatte er en nødvendighet i strategiprosessen. Denne skolens teori fremhever at de ikke ønsker noen avstemning, men heller at der det er enighet fortsetter de med denne retningen og der det er uenighet viker de vekk fra denne. Designskolen bygger på at for å få det beste resultatet, og det er derfor viktig at alle ledd forstår strategien. For at dette skal være mulig er strategien nødt om å uttrykkes presis, enkel og forståelig. Dette uttrykkes fra den eldste direktøren:

- Eldste direktør: *«Jeg prøver å tenke KISS: keep it simple stupid.»*

Her gjelder det å velge den beste og peke ut en retning hvor det inkluderes organisasjon visjon, misjon og mål, for så bestemme å utvikle en strategi som implementeres i selskapet. Hver enkelt av informantene bekrefter bruk av SWOT-analyse, men majoriteten nevner at de kunne vært flinkere til å bruke den. Den eneste som skiller seg ut her er den tidligere direktøren som er den eneste som mener at fokuset bør kun ligge på planlegging ellers er utførelse unødvendig, og bruken av SWOT har alltid vært til stedet.

Alle har en «stor» overordnet plan eller ide og visjon. Dette bekreftes av at alle i utvalget har en overordnet som har en hovedstrategi forankret i selskapet.

- Eldste direktør: *«Det som er en realitet for de fleste er at de jobber i et eller annet selskap som de er en del av, men som de gjerne ikke eier, og da har du nok en kombinasjon av hva som er selskapets visjon og hva som er selskapets strategi, og hva som er leders tanker og visjon og strategi.»*

I maktskolen svarte majoriteten «ja» på spørsmål som knytter de opp mot maktskolen.

Likevel betyr det ikke at denne teorien blir anvendt i praksis av lederne. Begrunnelsene og forklaringene gitt i svarene, samsvarer ikke med teorien, og de kan derfor ikke plasseres i denne skolen. Ved spørsmål om ytre krefter pusher til endring ble det respondert:

- Yngste direktør: *«Jaja, hele veien, det er markedet, det er det vi lever av, vi lever av markedet»*

At markedet endrer seg kan være en situasjon i alle skolene, dette er hele basisen for strategifaget og det må derfor skje endringer i bedriften eller at bedriften prøver å endre eller

påvirke markedet. Det at markedet endrer seg betyr bare at det er behov for en strategisk endring og denne kan gjøres på alle mulige måter.

Maktskolen dreier seg om ulike typer for tvang eller forhandling. Det som ligger i maktskolene er at ytre eller indre krefter treffer en endring inn i virksomheten.

Maktskolen er en mer preget av en politisk retning og som påvirker bedriften i form av tvang. Det at informantene føler at markedet eller synes at samfunnet endrer seg er ikke innenfor maktskolen. Datainnsamlingen viser ingen tegn til tvang i noen form, men strategier integrert på eget initiativ.

Når det gjelder entreprenørskolen er det enighet i oppfattelsene hos alle direktørene og ingen oppfatter denne som en strategiskole som bør benyttes. Likevel har alle en sjef over seg som kommer med bestemmelser som de må kontinuerlig følge etter og denne visjonen må de følge enten om de er enige eller uenige og få med folket på «deres visjon». Entreprenørskolen er en strategiskole som hele utvalget prøver å unngå og ut ifra besvarelser og argumenter kan det påstås at ingen og til dels i liten grad benytter denne form ledelse.

5.2 I hvor stor grad kombineres disse strategiene?

På flere punkter virker det som at den yngste hotelldirektøren benytter seg av læringskolen hvor involvering og enighet og en gradvis prosess er det mest optimale strategiledelsen å benytte seg av. Likevel påpeker han at endringene skjer fortløpende og helst over natten i flere tilfeller og at utførelsen er desidert viktigst, og å ha en hovedstrategi og en stor visjon og plan er forankret. Dette kan tyde på at både læringskolen og designskolen blir kombinert.

Flere av direktørene blir lagt i de samme kategoriene i varierende omfang. Den tidligere direktøren gjør det helt klart at implementering av strategi ikke er nødvendig å utføre hvis ikke ordentlig planlegging er blitt utført. Dette er designskolens teori som ønsker spesifikk planlegging og analyse hvor skillet mellom planlegging og utførelse er klart og tydelig.

Det at det skal være enighet er en teori som benyttes i både designskolen og læringskolen. Alle var enige i oppfattelsene om at det må være enighet for å få folk med på en strategiendring. Selv om noen av direktørene forklarte at enigheten ikke trengte å være til

stedet i starten i prosessen, var den nødt til å være på plass før endringen kunne settes i praksis. I ulik grad er det desidert læringskolen og designskolen som blir anvendt i ledelse av strategi.

5.3 I hvilken grad er disse strategiskolene bevisst hos lederne?

I lys av forskningsspørsmålene og problemstillingen var det overraskende hvor mange tilbakemeldinger denne kvalitative studien fikk undervis under intervjuene:

- *«Det er jo veldig gode spørsmål. Sammenlignet med mange andre bacheloroppgaver, må man her tenke litt igjennom før man svarer, jeg synes det er veldig bra»*
- *«Dette er et tema som man kan snakke veldig mye om.»*
- *«Veldig gode spørsmål du stiller, det må jeg virkelig si.»*
- *«Dette er et spørsmål som jeg synes det er ganske vanskelig å svare på»*
- *«Hehehe, igjen veldig godt spørsmål!»*
- *«Oi, bra spørsmål du stiller»*
- *«Du har virkelig gode spørsmål, fordi at jeg kjenner selv at det er vanskelig noen ganger å gi et svar.»*
- *«Så gode spørsmål du har!»*
- *«Bra spørsmål!»*
- *«Ja, det spørsmålet er også interessant.»*
- *«Vi kunne snakket sammen i mange dager sikkert»*

I lys av noen av sitatene tatt ut fra transkriberingen, kan det se ut til at dette er et tema som engasjerer. Ut av avlesingen kan det virke som at spørsmålene får de til å tenke mer på strategiledelse nå enn det de gjør ellers i hverdagen. Videre var det gjennomgående lange pauser og nøling hos respondentene i noen tilfeller var til og med vanskelig for informanten å møte med et svar. Dette kan tyde på at dette er et tema de ikke har så mye kjentskap til og derfor måtte bruke lang tid på å finne gode svar. På den andre siden er dette et tema som kan føles noe sensitivt for noen, og kan på noen områder føles ubehagelig selv om intervjuguiden og spørsmålene var formet for å unngå dette. Ingen av informantene nevnte skolene, og det ble ikke oppdaget at de hadde kjentskap til disse.

Mitt inntrykk vedrørende skolene er at selv om flere av respondentene benytter kombinasjoner av strategiskolene, tyder resultatene på at de likevel ikke har kjennskap til selve teoriene bak disse.

6.0 AVSLUTNING

Selv om begrepet strategi har flere definisjoner og brukes relativt fritt, var likevel målet med denne forskningsoppgaven å sette lys på strategiledelse initiert av toppledere i hotellnæringen. Gjennom en teoretisk referanseramme ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål som ble brukt som ledetråd for å skaffe svar på problemstillingen: «Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder ved ledelse av strategiske endringer?»

En kvalitativ studie ble utført med et utvalg rekruttert til én-til-én dybdeintervjuer, ansikt til ansikt. Ved bruk av et semi-strukturert intervju ga dette mulighet for begrunnelses- og oppfølgings spørsmål som ga gode individuelle preferanser og grunnleggende oppfatninger i ulike perspektiv.

Gjennom resultater, tolkning og redegjørelse kunne flere av ledernes svar passe i flere av strategiskolene. Her var det nødvendig å få en oversikt av helheten, kombinere alle svar fra hele intervjuet og dermed prøve å få en forståelse av hva er det dominerende.

Det viser seg helt tydelig at flere av skolene blir tatt i bruk og gjerne kombinert, herunder læring- og designskolen som blir anvendt i praksis. Informasjon om hvorvidt disse strategiskolene er bevisst hos informantene er fraværende som kan tyde på at de ikke er belyst for teorien bak disse.

I denne studien var formålet å skaffe seg en dypere forståelse av oppfatninger ved ledelse av strategiendringer. Ved å skille mellom analyse og tolkning gir dette en mulighet for leseren selv å trekke sine egne slutninger til forskningen. Ut ifra teoretisk utgangspunkt og beskrivelser av metode, kan informasjon og funn i denne forskningsoppgaven generaliseres og kan ha betydning for andre i samme eller lignende situasjoner.

Litteraturliste

Alvesson, M (2019). Leadership: Convergence and Divergence in Leadership Relations. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), 319–334. Hentet 19.03.2022 fra: <https://doi.org/10.1177/1056492617717339>

Gaille, L. (2020, 24. Februar).. *15 Advantages and Disadvantages of Convenience Sampling*. Vittana. Hentet 12.04 fra: <https://vittana.org/15-advantages-and-disadvantages-of-convenience-sampling>

Gjevjon, R. E. (2019, 31. Oktober) Forskning ABC: *Tema, problemstilling, hensikt, forskningsspørsmål, hypotese og mål – hva er hva?* Hentet 14. 05 fra: <https://sykepleien.no/sites/default/files/pdf-export/pdf-export-79024.pdf>

Graneheim, Lindgren, B.-M., & Lundman, B. (2017). *Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper*. *Nurse Education Today*, 56, 29–34. Hentet 18. 03 fra: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>

Johannessen, A., Tufte, A. P. & Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Abstrakt forlag

Johannessen, Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave.). Abstrakt forlag.

Johnsen, Å (2014, 8. Desember). *Strategic management thinking and practice in the public sector: A strategic planning for all seasons?* *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243–268. Hentet 21.03.2022 fra <https://doi.org/10.1111/faam.12056>

Lyon, Nadersahi, N. A., Nattestad, A., Kachalia, P., & Hammer, D. (2014). *A Curricular reform viewed through Bolman and Deal's organizational frames*. *The Journal of Scholarship of Teaching and Learning*, 14(3), 16–33. Hentet 23.03 fra:

<https://doi.org/10.14434/josotl.v14i3.4940>

Marnburg, E. (2008). *Den selvutviklende virksomhet : idépilarer i lærende organisasjoner* (p. 191). Gyldendal akademisk.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari : your complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed., pp. XVII, 441). FT/Prentice Hall.

Mishra, A. (2016, 28. Juni). *Henry Mintzberg's 10 Schools of strategic thought*. Hentet fra: <https://www.linkedin.com/pulse/10-schools-strategic-thought-abhijeet-mishra/>.

Perry, E & Urwin, P (2011, 21. Januar). *Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence*. *International journal of management reviews*. Hentet 22.04 fra: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

Rahim, A. M. (2011). *Managing conflict in organizations* (Fourth edition.). Transaction Publishers.

VEDLEGG

Vil du delta i forskningsprosjektet

Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder ved ledelse av nye strategiske endringer?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ledelse av endringsprosesser. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta

Hvis du velger å delta i dette prosjektet så innebærer det at jeg vil intervju deg, Intervjuet vil bli gjort lydopptak av og vil vare i maksimalt 45 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket uten å oppgi grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil kun bli brukt til formålet og vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Stavanger har NDS – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitet i Stavanger ved veileder Einar Marnburg (einar.marnburg@uis.no) og Bethina Gjersaas (b.erika@live.no)
- Vårt personvernombud: Personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Einar Marnburg
(Veileder)

Bethina Gjersaas
(Forsker)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: «Et leders perspektiv: Hvilke oppfatninger har en leder ved ledelse av nye strategiske endringer?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

INTERVJGUIDE:

Generell introduksjon/ innledning:

«Jeg vil starte med å takke deg for at du ønsker å stille opp til intervju i min bacheleroppgave. Jeg vil igjen forsikre deg om at den er 100% anonym, og all informasjon vil bli kryptert for deretter slettet så fort oppgaven er avsluttet.»

Faktaspørsmål:

- Ønsker du å oppgi alder?
- Hvor lenge har du jobbet i nåværende stillingen?

Introduksjonsspørsmål:

- Nåværende arbeidsposisjon?
- Antall år i ledelsesposisjon?
- Er dette din første lederposisjon?

Overgangsspørsmål

- Skjer endring av strategi fordi det er en nødvendighet for å følge med i tiden? (eller for at det er krise og på randen til konkurs)?
- Hvilke utfordringer finner du ved å lede strategier?
- Vanskelig skille mellom teori (planlegging) og praksis (gjennomføring)?

Nøkkelspørsmål

Designskolen:

- Blir strategier konstruert gjennom en SWOT- analyse hvor det kartlegges sterke og svake sider internt i selskapet, og muligheter og trusler eksternt?
- Skreddersys endringen til tilegnet en spesifikk situasjon.
- Fokuseres det mindre på selve innholdet i strategiene, i stedet desto mer på hvordan de skal utvikles og prosessen videre?

Entreprenørskolen:

- Fremstilles strategier gjennom lederens visjon?
- Formes strategi av at organisasjonen kontinuerlig følger lederens bestemmelser?

Læringskolen:

- Skjer strategiendringen i en gradvis prosess, steg for steg over lang periode?
- Dukker strategiene plutselig opp, eller bestemmer ledelsene at nå trengs det en endring og setter seg ned for å planlegge ny strategi?
- Kommer strategien frem gjennom en felles enighet (konsensus)?

Maktskolen:

- Er det slik at uenigheter mellom grupper internt kan fører til nye strategier?
- Ytre prosesser utenfra pusher til nye endringer av strategi?
- Hvor viktig er det å diskutere strategiene med en fagforeningsrepresentant?

Sensitive spørsmål:

- Hva ser du på som den største utfordringen i forhold til endringsprosesser?
- Kan du nevne hvilken prosess du vanligvis bruker for å innføre endringer?
- hva med strategien som dere jobber med nå, hva anser dere som viktig for å få en god strategi og få den gjennomført? Og hvordan jobber du da med en strategi?

«Nå er intervjuet snart ferdig, jeg har bare to spørsmål igjen»

Avslutning:

- Har du noen råd som kan være nyttige?
- du en sluttkommentar, noe å tilføye, eller noe du savner som ikke ble nevnt?

Før intervjuet avrundes og det ble satt av tid til å oppklare uklarheter og tid til eventuelle spørsmål og kommentarer og usagt som informanten vil oppgi.

KVITTERING FRA NSD

Referansenummer

103850

Prosjekttittel

Bacheloroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Norsk hotellhøgskole

Dato

25.03.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

DELE MELDESKJEMA

Vi ber deg dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig. For studenter er dette obligatorisk. Vi ser at du har forsøkt å sende invitasjon, men at denne ikke er akseptert. Varigheten er 7 dager. Vi ber om at du følger opp at denne blir akseptert.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!