



Universitetet
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE
BACHELOROPPGAVE VÅREN 2022**

STUDIUM:
Hotelledelse – Bachelorstudium

20 studiepoeng

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE:
Serviceledelse og Samfunnsvitenskapelig metode

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Et innsyn på ansatte i norsk hotellbransje sitt perspektiv av lederstiler

Hvilke lederstiler kan styrke arbeidsmiljøet, tilliten og trivselen til ansatte innenfor norsk hotellnæring?

ENGELSK TITTEL:

An insight into employees in the Norwegian hotel industrys perspective of leadership styles

Which leadership styles can strengthen the work enviroment, trust and well-being for employees in the Norwegian hotel industry?

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	
.....7012.....255461.....	...Mayra Neumann Hetland.....	
.....7013.....255436.....Hassan Hussain.....	
.....7001.....256594.....Hanne Klippenberg.....	Huseyin Arasli

Forord

Etter mye tid og krefter, og et halvt år med intens bachelorskriving er vi endelig på siste året vårt av Hotelledelse ved Norsk Hotellhøgskole i Stavanger. Prosessen har vært innholdsrik og anstrengende, men også energisk og spennende. Alt vi har lært på disse tre årene er uten tvil den mest brukbare kunnskapen etter vår mening. Vi har på denne måten fått et større perspektiv på bransjen, og kan nå skrive denne oppgaven akademisk.

I hotell og servicebransjen, kan det være hektisk og vanskelig å skulle være en leder for et team. Av denne eksakte grunnen er det vi har valgt å se på hvilke lederstiler som påvirker ansatte sitt arbeidsmiljø, trivsel og tillit. Bakgrunnen for at vi har valgt akkurat denne type oppgave er fordi vi alle tre er svært serviceinnstilte mennesker, og ville bruke denne oppgaven på å virkelig snakke med intervjuobjektene våre istedenfor å sitte å lese gjennom kvalitative data som i vår mening ikke virket like spennende.

Vi vil takke veilederen vår Huseyin, som har vært behjelpelig med problemstilling og alltid vært tilgjengelig om vi skulle ha noen spørsmål. Vi har virkelig følt at med hans tilbakemeldinger, ble dette den beste versjonen av siste utkastet. Vi vil også gi en stor takk til Heidi som har hatt en veiledningstime med oss slik at vi fikk maksimalt utbytte av veiledning og informasjon.

Vi vil også gi et stort takk til alle våre intervjuobjekter som har sagt seg villige til å stille opp og hjelpe oss med å oppnå vårt ønskede resultat av denne bacheloroppgaven. Uten deres hjelp hadde vi ikke fått et innsyn i hvordan de ansatte egentlig føler det, og det er i bunn og grunn hovedsakelig nøyaktig det denne oppgaven er skrevet for å finne ut av.

Som en liten hilsen vil vi også takke våre familier og venner, som også har kommet med støttende ord og masse innspill under hele prosessen og virkelig pushet oss til å yte maksimal innsats for denne oppgaven.

Vi håper du som leser blir fornøyd!

Stavanger, 15.mai 2022

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven var å finne ut hvilke lederstiler som kunne styrke arbeidsmiljø, trivselen og tilliten til ansatte innenfor hotellbransjen i Norge. Formålet med oppgaven var å gå i dybden på hva som kjennetegnet de forskjellige lederstilene og hva andre ansatte i bransjen mente var den beste lederstilen til å lede dem om de hadde hatt valget. Vi har valgt å diskutere de lederstilene som heter transformasjon og transaksjonsledelse samt la-det-skure ledelse. Vi har dog valgt å legge hovedfokuset vårt på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse og bruker la-det-skure ledelse for å sette alt litt på spissen og se om dette påvirker intervjuobjektene sine svar.

I tillegg til å lese gjennom eksisterende dokumenter og data, har vi gjennomført dybdeintervjuer av ansatte som jobber innenfor norsk hotellbransjer. Vi valgte å basere undersøkelsen vår på kvalitativ metode fordi vi ønsket å få en personlig og mer dypt inntrykk av hvordan hver og en ansatt opplever det å jobbe under nevnte lederstiler.

Oppgavens teori er basert på serviceledelse med undertemaene transformasjons - og transaksjonsledelse. Her tar vi for oss alt av teori vi mener er relevant for oppgaven og det som skal hjelpe leseren til å forstå drøftingen av intervjuene våre bedre.

Innhold

1.0 Innledning	V
1.1 Bakgrunn for valg av tema	VI
1.2 Problemstilling	VI
1.3 Bakgrunn av valgt problemstilling	VII
1.4 Hypotese	VII
1.5 Avgrensninger	VII
1.6 Oppgavens struktur	VIII
1.7 Bruksområde	IX
2.0 Begrepsforklaring	X
2.1 Første begrep - Transformasjonsledelse	X
2.2 Andre begrep - Transaksjonsledelse	X
3.0 Metode	X
3.1 Bakgrunn for valg av metode	XI
3.2 Utvalgsstrategi	XII
3.3 Begrunnelse for utvalg av størrelse	XII
3.4 Rekruttering	XII
3.5 Datainnsamlingsmetode	XIII
3.5.1 Intervjuguide	XIV
3.5.2 Våre intervjuobjekter	XV
3.6 Reliabilitet	XVI
3.7 Validitet	XVII
4.0 Teori	XVIII
4.1 Bakgrunn for valg av teori	XVIII
4.2 Lederstiler	XIX
4.2.1 Transformasjonsledelse	XX
4.2.2 Transaksjonsledelse	XXI
4.2.3 La det skure-ledelse	XXIII
4.3 Definerings av begrepene	XXIV
4.3.1 Arbeidsmiljø	XXIV
4.3.2 Tillit	XXV
4.3.3 Trivsel	XXV
4.4 Hva er god ledelse?	XXV
4.5 Drøfting	XXVI
4.6 Konklusjon	XXXV
Vedlegg	37

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven skal vi ta dere gjennom og forklare hvilke fag som motiverte oss og nettopp hvorfor vi valgte problemstillingen vi står med i dag. Vi skal ta for oss de problemene som vi har møtt på, og hvordan vi har valgt å løse disse. Vi har valgt den kvantitative metoden å skrive på, og har derfor med oss et par intervjuer i oppgaven.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

På våre snart tre år på Norsk Hotellhøgskole så har service og kvalitativ metode alltid vært en sentral del av hele studiet. Vi har fattet interesse for dette temaet både i praksis og teori, da vi alle har erfaring med dette på nesten daglig basis.

Serviceledelse er et spennende tema og kan brukes i alle arbeidssammenhenger, ikke bare i hotell og servicebransjen. Uansett hvilken jobb du ender opp med å få deg så vil det alltid være en ledelse, med mindre du er din egen sjef. Med denne kunnskapen i medhold og alt annet vi har lært på dette studiet kan vi ta med oss dette til andre arbeidsplasser enn service også. Mulighetene vi står ved er nesten uendelige og derfor ønsker vi nettopp å skrive om ledelse og dens krefter, da vi ønsker selv å være den beste mulige lederen for vår arbeidsplass ved endt utdanning.

For å kunne være en god leder så krever det en viss kompetanse innenfor ledelse. Man bør ikke ta en lederstilling uten å ha erfaring i enten teori eller praksis. Selvfølgelig kan alle lære seg å være en leder, men for å ha en helhetlig forståelse for hvordan psykologien, kroppsspråket og den totale opplevelsen for både leder og ansatt, bør dette læres først.

1.2 Problemstilling

“Hvilke lederstier kan styrke arbeidsmiljøet, tilliten og trivselen til ansatte innenfor norsk hotellnæring?”

1.3 Bakgrunn av valgt problemstilling

Begrunnelse på vår valgt problemstilling ligger i vår interesse for forskjellige lederstiler og hvordan de selv har påvirket oss i vårt arbeid opp gjennom årene. For oss er dette noe som vi virkelig brenner for, som vi prøver å få inn i praksis ved egen jobb. Vi observerer og lager oss tanker om hvordan vår leder i arbeidslivet praktiserer hvilken lederstil.

Vi har selv alltid jobbet innenfor service, om det er take away kjede, restaurant eller hotell bransjen, så for oss ble det naturlig å velge hvordan de forskjellige lederstilene påvirker arbeidsmiljøet, trivselen og tilliten til de ansatte. Finnes det en fasit på god ledelse, eller er det flere stiler som kan være gode for akkurat den arbeidsplassen?

1.4 Hypotese

Vi har valgt å utvikle noen hypoteser for å kunne besvare problemstillingen vår så godt som mulig.

Hypotese I: Vi tror at transformasjonsledelse er den beste ledelsestype for å ha et godt arbeidsmiljø, trivsel blant ansatte og god samvikling mellom ansatt og leder.

Hypotese II: "La det skure" tror vi er den verste ledelsen man kan ha på en arbeidsplass. Dette tror vi også våre intervjuobjekter vil være enig i.

Disse hypotesene har vi valgt for å kunne ha en slags formening om hva som er best og verst lederstil, og hvordan det vil vises frem i oppgaven. Sammen med intervjuer, skal vi også foreta oss teorien bak ledelse og hvilke hovedstiler vi har innenfor ledelse. Dette vil også være interessant å se i løpet av oppgaven og intervjuene om disse hypotesene stemmer.

1.5 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi valgt å begrense oss til et godt arbeidsmiljø, trivsel og tillit hos de ansatte.

Vi kunne hatt om andre temaer innenfor serviceledelse slik som motivasjonsteorier eller

konflikthåndteringen men har valgt å forholde oss til de stikkordene her, da vi mener at det viktigste for en ansatt vil være å ha et bra arbeidsmiljø og trivsel og ikke minst det å ha tillit til sin leder. Det viktigste på en arbeidsplass er nettopp disse tre tingene. Mange kunne i teorien jobbet på hvilken som helst arbeidsplass så lenge det var et godt arbeidsmiljø, en trygg plass å være og at det var god trivsel blant både ansatte og ledelsen. Vi har valgt å bare holde oss til hotellbransjen og ikke hele serviceyrket, som for eksempel restauranter, take away kjeder, uteliv som bar og nattklubb eller salg. Dette har vi valgt fordi vi alle har bred erfaring fra hotellbransjen på et vis, og det er dette fagområdet vi kan trekke mest intervjuobjekter og erfaringer inn i vår oppgave. Fordeler med å velge hotellbransjen er at hotellbransjen er mer sympatisk og tolerante i forhold til flerkulturell for det er det viktigste egenskap en må ha for å jobbe i servicebransjen. Ulemper med hotellbransjen er at det ikke er form for retur for kunder altså du kjøper en vare (overnatting) dersom du ikke er fornøyd med oppholdet, er det meste du kan få, er kompensasjon men ikke retur av beløpet du har betalt. En annen ulempe med å holde oss innen kun hotellbransjen er at vi får ikke overblikk over mangfoldet av ansatte som finnes i de andre serviceyrkene. I noen bransjer funker gjerne en lederstil, mens i en annen funker en helt annen. Her mister vi den type data, som kunne vært nyttig for flere organisasjoner innenfor kundeservice yrket.

1.6 Oppgavens struktur

Det finnes flere ulike modeller for hvordan en tekst skal struktureres. Blant annet den klassiske modellen, modellen til antonius og akademisk avhandlingen. Vi har valgt å skrive vår oppgave ut i fra den akademiske metoden som vil si at vi har delt oppgaven i tre deler. (Kulturakademiet, Ukjent)

- Innledning
- Hoveddel - Metoder
 - Resultater
 - Diskusjon

- Avslutning

Innledning forteller hvordan vi skal løse oppgaven og metodene vi bruker, hoveddel drøfter vi og avslutningen oppsummerer og konkluderer med hva vi har funnet ut i forbindelse med forskningsspørsmålet vårt. Videre har vi gitt leseren oversikt i vår innholdsfortegnelse om oppgavens kapitteloverskrifter som vil hjelpe leseren å se oppgavens struktur. (Kulturakademiet, Ukjent). Oppgaven vår er semistrukturert og vil si at vi har valgt å legge mest vekt på hoveddelen, istedenfor å legge lik vekt på hver del. (Kulturakademiet, Ukjent)

I innledningen har vi tatt for oss valg av tema, hvorfor vi har valgt serviceledelse og samfunnsvitenskapelig metode som grunnleggende fagområder. Vi forklarer problemstillingen vår der vi presenterer forskningsspørsmålet, deretter en forklaring på bakgrunn av problemstillingen der vi blant annet skriver at lederstiler er noe vi brenner for og har stor interesse for. Deretter legger vi frem metode og bakgrunn for valg av metode. Vi vil utdype oss hvorfor vi har valgt kvalitativ metode og skal ta for oss intervjuguide og presentere våre intervjuobjekter. I tillegg til dette tar vi oss for begrepsforklaring slik at leseren ikke trenger å søke opp begreper.

I hoveddelen diskuterer vi teorier som vi har brukt i oppgaven der vi forklarer bakgrunn for valg av teori. Videre i oppgaven skriver vi om teorien bak arbeidsmiljø, trivsel og tillit. I tillegg til dette skriver vi om hva en god ledelse er før vi går inn i drøftingsdelen og reflekterer teorien og hva intervjuobjektene har fortalt.

I avslutnings delen tar vi for oss helheten av oppgaven og skriver hva vi har kommet fram til ut i fra intervjuobjektene sine oppfatninger angående hvilken lederstil som kan styrke arbeidsmiljø, tillit og trivsel til ansatte innenfor norsk hotellbransje. Avslutningsvis skriver vi en konklusjon som oppsummerer hva vi har drøftet, og presenterer vårt endelige resultat.

1.7 Bruksområde

Denne oppgaven kan bidra til mer forståelse, kunnskap for hva ledelse er og forskjellige lederstiler. Samtidig hvordan andre individer tenker og mener hvilke type ledelse de har hatt erfaringer med og hvilke type lederstiler de foretrekker å jobbe med. Ledelse er en viktig del av hverdagen og det er

nyttig å kunne reflektere hva som fungerer i lengden og ikke. Samtidig tar den oppgaven oss i dybden på hvilke lederstiler som kan styrke arbeidsmiljø, trivselen og tilliten til de ansatte innenfor hotellbransjen i Norge. Som igjen kan gi oss større bilde på hvilke lederstil som passer best for disse begrepene. I tillegg til dette har vi videreført kunnskap om lederstiler til våre intervjuobjekter som også får mer forståelse av hvordan dette fungerer i daglig basis, og hva som kan forbedres eller gjøres mer i bransjen.

2.0 Begrepsforklaring

For å gjøre det betydelig mye enklere for leseren, har vi valgt å beskrive noen begrep under slik at ikke disse begrepene må søkes opp.

2.1 Første begrep - Transformasjonsledelse

Første begrep er “Transformasjonsledelse”. Dette er et begrep som vil komme frem ved flere anledninger i denne oppgaven. Kort fortalt så er transformasjonsledelse en lederstil som velger å se sine ansatte, ha langsiktige mål men samtidig ha sine grunnverdier og holdninger som fokus. Det er viktig for en transformasjonsleder at deres ansatte er motiverte og har det bra på sin arbeidsplass. Likevel så kan en transformasjonsleder påta seg mer arbeidsoppgaver enn nødvendig på grunn av deres evne til å være perfektionist og lite strukturerte. (Berg, 1996, s.154)

2.2 Andre begrep - Transaksjonsledelse

Andre begrep er “Transaksjonsledelse”. Dette er også et begrep som vil bli brukt i flere sammenhenger i denne oppgaven. En leder som velger transaksjonsledelse som lederstil er mer materialistisk enn en som bruker transformasjonsledelse. En transaksjonsleder bruker goder og belønninger som motivasjon for sine ansatte, og kan oppfattes egoistiske i mange sammenhenger. (Ellingsen, P., Eriksson, R. & Røn, M., 2019)

3.0 Metode

I denne bacheloroppgaven har vi valgt kvalitativ metode som vår hovedmetode. Kvalitative

metoder er informasjon som hovedsakelig hentes gjennom tekst, i motsetning til kvantitative metoder som fokuserer mer på tall og mengde. Vi valgte denne metoden for det vil være lettere for oss å forstå og få en god forklaring på hvorfor våre intervjuobjekter mener og føler slik de gjør. Denne metoden er godt egnet for å forske på opplevelser, samhandling og prosesser, noe som også er hensikten med denne studien (Malterud 2011). I denne oppgaven så er hvordan en ansatt føler seg under hvilken type ledelse, og hvorfor en ansatt ønsker en slik leder fremfor en annen. Vi går i dybden og spør refleksjonsspørsmål som ville vært vanskelig for både oss å formulere i en undersøkelse, og som ville vært vanskelig for den som svarer på undersøkelsen å finne rett svar. I slike problemstillinger som vi stiller i denne oppgaven er det ingen rett eller galt svar. Det er ikke Svart eller hvitt på hvilken leder som er best, men hvilke lederstil som i følge våre intervjuobjekter passer best for dem og hotellnæringen i Norge.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Vi bruker kvalitative metode for å sette oss inn i opplevelse og erfaringene til intervjuobjektene, slik at vi sikrer at vi får all den nødvendige informasjonen pluss litt mer.

Det finnes både fordeler og ulemper med kvalitativ metode. Fordelen er at man får gått mer inn i dybden på et tema, enn den kvantitative metoden. Ved bruk av kvalitativ metode så kan du også ha muligheten til å spør mer om et spesifikt spørsmål, du har mulighet til å kontakte intervjuobjektet i ettertid for å avklare noe som gjerne er litt uklart eller gå tilbake med opptak for å få frem mest mulig av svarene inn i oppgaven. Likevel så er ulemper ved valg av denne metoden. Det vil aldri kunne gi et fasitsvar på hva som er rett og galt, dette er bare intervjuobjektet sin egen mening om temaet rundt intervjuet. Det er vanskeligere å tro på intervjuobjektet, da han eller hen gjerne svarer noe som er mer politisk korrekt enn hva man praktiserer i praksis. Med andre ord så har kvalitativ metode en lavere overføringsverdi enn kvantitativ metode. Med overføringsverdi så mener vi at det er lettere å innhente rett informasjon om visse spørsmål som man trenger for å kunne lage et gjennomsnitt av hva som er mest normalt eller hva folk flest mener. I kvantitativ metode kan man innhente informasjon fra flere hundre hotellansatte og dermed få et bredere syn på hvilke lederstiler som er best egnet for hotellbransjen.

For å finne våre intervjuobjekter har vi gått ut i sosiale medier og etterspurt hotellansatte fra landet over i et innlegg fra for eksempel Facebook og LinkedIn. Deretter har disse tatt kontakt og har ønsket å stille til intervju med oss. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2019).

3.2 Utvalgsstrategi

Ettersom vi har valgt å bruke kvalitativ metode, er det dessverre en begrensning på hvor mange mennesker vi kan intervju. Grunnen til ovennevnte er fordi det er tidkrevende, og ikke minst anstrengende å skulle samle inn så mye data og likevel få bruk for all den informasjonen vi henter inn. Vi har derfor valgt å holde oss til en moderat antall intervjuobjekter. "Utvalget må bare være stort nok til å belyse problemstillingen din på en god måte" (Aanesen, 2020).

For å bruke kvalitative studier så vil dette innebære å fordype seg i data der vår hvert enkel deltaker skal kunne bidra med en god mengde informasjon. Formålet med dette kan være at de kan bidra med kunnskap som kan være nyskapende og endre synet til leser, forfatterne og intervjuobjektene.

3.3 Begrunnelse for utvalg av størrelse

Forskerne har i denne oppgaven valgt å bruke ni intervjuobjekter, for å sikre at vi får rikelig med forskjellige synspunkt men også at ikke informasjonen vi får blir overveldende for både leser og oss som skal lære av intervjuobjektene. Når du tar i bruk kvalitativ metode er ulempen at man ikke kan bruke like mange forskningsobjekter og det er av den grunn begrensninger på hvor mange mennesker du kan benytte deg av i undersøkelsen. Grunnen er at det vil ta lang tid å skulle analysere så mye data og vil derfor gjøre arbeidet mer krevende. (Jacobsen 2015, 178).

3.4 Rekruttering

Når vi skulle velge våre intervjuobjekter valgte vi å benytte oss av strategiske utvalg, der fokuset er å hente inn informasjon fra forhåndsbestemte intervjuobjekter som vi vet har en høy sannsynlighet

for å kunne svare på vår problemstilling. Vi har valgt å rekruttere våre intervjuobjekter gjennom sosiale medier, kollegaer og bekjente ettersom vi allerede vet at disse jobber i hotellbransjer i hele Norge. (Larsen 2012, 78).

3.5 Datainnsamlingsmetode

Når du benytter deg av kvalitativ metode er det ulike måter å hente inn data på. De alternativene er dybdeintervju, observasjon og fokusgrupper. I vårt tilfelle er det flere grunner til at vi har valgt dybdeintervju. Første grunn er at det er mest praktisk å benytte oss av dybdeintervju fordi vi er ute etter den type informasjon som gjerne man ikke får like lett tilgang på ved fokusgrupper og observasjoner. Vi har også få intervjuobjekter for å komme så mye inn i dybden av svarene de gir oss. Likevel er vi ute etter hva det enkelte individet sin opplevelse er og hva den enkelte individ mener om vår problemstilling. (Jacobsen 2015, 146-147).

Formålet med dybdeintervju er det å ha et fastsatt tema men det å kunne snakke fritt rundt spørsmålene som vi stiller. Her får vi informantene sine egne meninger rundt temaet, de deler sine erfaringer med gitte spørsmål og gir sine egne konklusjoner. For at samtalen skal føles trygg og fri så er det viktig for både oss og informantene at det er en gjensidig tillit. Flere av informantene var ikke komfortabel med at vi gjorde opptak av intervjuene, selv om vi garanterer at dette ville være anonymt. Dette har vi respektert og tatt et standpunkt i å ikke ta opp noen av intervjuene selv om det var greit for noen. Av denne grunn har vi ikke valgt å søke godkjenning fra NSD, da det ikke er pålagt når det ikke er sensitiv informasjon eller opptak som må transkriberes. Intervjuene har vart i rundt 30 til 40 minutter for at både vi og informanten skal føle seg forstått med de meningene og erfaringene som blir gitt. Alt av notater har enten blitt slettet eller makulert av respekt for informanten som velger å dele sine både positive og spesielt negative erfaringer fra sin enten nåværende eller tidligere leder. Dette gir oss et større innblikk i opplevelsene hvert intervjuobjekt sitter med, og vi har gjort dette så konfidensielt som mulig med å kun gi ut alder og bosted. (Tjora, 2012)

Disse intervjuene har vi valgt å holde enten digitalt med bruk av enten FaceTime eller Zoom. I

andre intervjuer har vi valgt å møte de som bor i tilsvarende by som oss på café eller hjemme hos en av oss. Dette har vi valgt på grunnlag av at arbeidsplassen ikke skal overhøre eller ha mistanke om baksnakking eller å gi ut sensitiv informasjon av lederen sin, og at informanten skal føle seg så trygg som mulig. (Tjora, 2012)

3.5.1 Intervjuguide

Gode forskningsresultat avhenger av empiri bestående av gode data, ved kvalitativ forskning er intervjuer en av de fire beste måtene å samle god data (Mehmetoglu, 2004, s. 67). For å ha en ordentlig bra kvalitativ forskning avhenger det av at intervjuobjekter gir innholdsrike og relevante svar. En god kvalitativ forskning er forskningsobjekter som har utfyllende og detaljert beskrivelse av en blanding mellom fakta og sine egne personlige opplevelser. Det skal være en god flyt på samtalen mellom individet og den som intervjuer, ettersom folk flest har en tendens til å åpne seg mer opp når de føler seg trygg på personen de snakker med. Det er av denne grunnen viktig at slike type intervjuer planlegges nøye og bruker tid på å analysere svarene man mottar fra respondenten.

1. Vi starter med en innledning først for å få intervjuobjektet komfortabel og avslappet, og stiller gjerne spørsmål som får samtalen til å flyte. Eksempler på slike spørsmål er: ‘‘hva er hobbyene dine?’’, ‘‘hva gjør du på fritiden din?’’ og mange andre alternativer. I denne delen informerer vi også om at individene forblir 100% anonyme, snakker om hensikten bak intervjuet og takker respondenten for å stille opp.
2. Vi går deretter inn på bakgrunnsspørsmål for å høre om intervjuobjektet faktisk passer inn for å kunne svare på spørsmålene vi søker svar på. Vi finner fort ut om individet passer seg med å spørre hovedspørsmålet: ‘‘har du jobbet eller jobber du innenfor hotellbransjen?’’. Om individet svarer nei, vet vi øyeblikkelig at hen ikke passer seg for å svare på spørsmålene våre.

3. Vi går deretter videre på overgangsspørsmål. Målet med overgangsspørsmål er å finne ut av erfaringene intervjuobjektet har med temaet vi intervjuer dem om. Spør gjerne hva de mener kjennetegner det dere søker svar på.
4. Nøkkelspørsmålene. Hoveddelen av hele intervjuet, der vi stiller strategiske spørsmål for å virkelig dra ut maksimalt av informasjon ut av individet. Her er målet å få utfyllende svar på alle spørsmål vi stiller kandidaten.
5. Oppsummering. Informer respondenten om hva vi har gått igjennom, og sikre at du ikke har misforstått eller mistet noe informasjon gjennom intervjuet. Spør om det er noe hen vil legge til eller endre på av informasjonen de har gitt deg, og helt til sist velger vi å dele ut en liten oppmerksomhet for at de valgte å stille opp. Takk respondenten.

3.5.2 Våre intervjuobjekter

Opplistet nedenfor ser man en liste av alle våre informanter som har valgt å stille opp til intervjuet vårt. Vi har delt det inn i rekkefølge der R står for en respondent og tallene bak står for hvilken rekkefølge vi har intervjuet dem etter. Vi har valgt å bruke den kvalitative intervjumetoden som vil si at vi innhenter informasjon fra en problemstilling. Vi har valgt å ikke ta opptak av intervjuobjektene.

R1: 30 år, småbarnsforelder, bor hjemme med familie, har adhd, kreativ, energisk og positiv. Besto fagbrev med meget godt resultat. Jobber innen hotellbransjen i dag.

R2: 22 år fra Nesodden litt utenfor Oslo, og har en bachelorgrad i reiselivsledelse. Har jobbet som resepsjonist fra før, og er nåværende flyvertinne i SAS. Positiv og sprudlende person med mye energi.

R3: 24 år og har studert hotelledelse på Norsk Hotellhøgskole, bor i Trøndelag. Jobber i dag innen hotellbransjen. Har fagbrev som resepsjonist, og jobber derfor som dette.

R4: 26 år, fra Stavanger: Har jobbet flere år i service, liker å være i fysisk aktivitet, nyte god mat og drikke. Bruker tiden på naturen og gode venner. Jobber innenfor hotellbransjen per dags dato.

R5: 34 år, fra Stavanger. Har alltid jobbet innenfor kundeservice. Driver med crossfit profesjonelt og bruker mye tid med venner. Prøver finne jobb som er lik studiet hen er utdannet i. Jobber innenfor hotell idag, men har ikke utdanning innenfor det.

R6: 26 år, fra Moss. Hen har vært i Stavanger i 5 år og studert hotelledelse og nå master innenfor Norsk Hotellhøgskole. Spilt håndball i mange år og har trives veldig godt med det. Bruker fritiden på å være med venner. Jobbet innenfor hotellbransjen i 6 år, og jobber på hotell i dag.

R7: 24 år, fra Trondheim. I et forhold, student i Stavanger ved Norsk Hotellhøgskole. Liker å være aktiv, trening og frisk luft. Har jobbet innenfor hotellbransjen.

R8: 25 år fra Drammen, men bor i Stavanger i dag. Studerer andre året på Hotelledelse ved Norsk Hotellhøgskole. Jobber for tiden både i butikk og på hotell, skal snart inn i ny jobb på et annet hotell grunnet dårlig ledelse ved forrige arbeidsplass.

R9: 30 år fra Sogn og Fjordane men bor i Hønefoss. Liker å trene og spille piano. Har jobbet i franchise hotell i 8 år.

R10: 45 år fra Stavanger, liker å være med venner, og gå turer med pleiende mor og far. Hen har jobbet i hotellbransjen i 3 år under studietiden.

3.6 Reliabilitet

Når det er snakk om forskningsprosesser er det spesielt et begrep som er viktig, og det er reliabilitet. Dette er med andre ord hvor pålitelig dataen du samler inn er. I forbindelse med reliabilitet er det snakk om hvor pålitelig og sikker dataen du har er, samt hvordan du håndterer

dataen, hvor du henter den fra og ikke minst hvilke data du skal bruke. For å sjekke hvordan reliabiliteten din ligger kan du utføre tester. Ene testen går ut på er at du sjekker det utvalgte temaet med mellomrom for å se om resultatet blir det samme. Test nummer to er å se om andre forskere har forsket på samme temaet på samme tidspunkt. Hvis da resultatet stemmer overens vil det si at dataen har god reliabilitet. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, s. 40).

3.7 Validitet

At oppgaven din består av høy reliabilitet vil ikke nødvendigvis si at den er relevant (Grønmo, 2016). Derfor trenger man det som heter validitet.

Om dataen du har samlet inn har høy validitet, vil det si at det du har funnet ut er relevant for temaet og svarer på forskningsspørsmålet. Dette finner vi ut av etter intervjuene er fullført og vi ser på hva respondentene har svart. Om svarene til intervjuobjektene gir svar på problemstillingen vår, kan vi da si at oppgaven har høy validitet. Ved bruk av kvalitativ metode er det uvanlig at man ikke får valid data fordi intervjuobjektene svarer direkte på svarene du som intervjuer stiller, men de får også mulighet til å til mer informasjon eller endre på ting underveis i motsetning til kvantitativ metode. Vi spurte alle våre intervjuobjekter om det var noe de ville tilføye, men ingen hadde noe å svare der. Under validitet har vi to forskjellige punkter som kan deles inn i intern og ekstern validitet. Intern går på troverdigheten og ekstern går på det overførbare.

Yin (2018) fokuserer på fire spørsmål man skal fokusere på i analysen når man skal teste intern validitet (Nilsen, M., 2019, s. 40) Disse fire spørsmålene er; ‘ ’ passer mønstrene man oppdager sammen? Er det lett å bygge logiske resonnementer? Blir motsigelser diskutert og avkreftet? Er resultatet mulig å forklare alene basert på teoriene og dataene?’ (Yin 2018) (Nilsen, M., 2019, s. 40)

Under hele prosessen av intervjuene ble informantene behandlet med respekt og fikk lov til å snakke fritt og så lenge de ville uten at vi som intervjuere avbrøt dem eller stoppet dem på noe tidspunkt.

Den andre metoden vi kan bruke for å teste validitet er ekstern validitetstester. Dette er en test som bygger på om man kan generalisere utover selve studien (Yin, 2018) (Nilsen, M., 2019 s. 41) Med andre ord er nøkkelen til å praktisere denne testen er at oppgaven lager en problemstilling som er logisk og relevant for hva du som intervjuer ønsker å finne ut av. Gjennom denne prosessen ble denne testen utført via lange utdypende samtaler der vi lot informanten snakke fritt, testet det opp mot hvordan ting fungerer i det virkelige liv. Hvis du da bygger opp den teoretiske generaliseringen på en god og forståelsesfull måte, vil det da si at oppgaven din har nådd høy validitet.

4.0 Teori

I dette kapittelet skal vi ta videre for oss hvilke teorier vi har benyttet oss av. Vi vil her foreta oss de mest relevante temaene innenfor serviceledelse og samfunnsvitenskapelig metode.

4.1 Bakgrunn for valg av teori

Samfunnsvitenskapelig metode er for å beregne all den dataen vi samler inn, og for å maksimere bruken av dataen vi finner frem til i intervjuene våre. Vi bruker samfunnsvitenskapelig metode i teori her for å sikre at vi som forskere går frem på riktig måte for å undersøke personlige erfaringer og fortolkninger. Metoden hjelper oss også å lage intervjuguide og avgrense utvalget av intervjuobjekter.

Serviceledelse er et fag vi hadde i førsteåret, i andre semester. Her foretok vi oss fokuset på hvordan det er å jobbe i en serviceorganisasjon både som leder og vanlig ansatt. Her fikk vi også det grunnleggende innenfor lederstiler som transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Vi jobbet med å forbedre vår psykologiske forståelse innen ledelse og hvordan vi kan bruke det i arbeidslivet.

4.2 Lederstiler

Helt tilbake til 1900-tallet ser man at ledelsesforskere allerede da var i søkelyset for lederatferd og de ulike lederstilene. Dette medførte revolusjonerende funn for hvordan man skal kunne kartlegge hvilke ledere og hvilken atferd som ville skape resultater for en organisasjon eller firma. Frem til disse forskningene så handlet ledelse mer om hvem lederen var personlig, de medfødte egenskapene og hvilke verdier og holdninger personen bak lederen hadde med seg fra barndom og sitt arv og miljø. Etter at man begynte å forske og utforske ledelse som noe mer enn noe man bare var, fordi man ble det etterhvert i bedriften, så har man klart å observere atferd og funnet ut at ledelse er ikke noe man gjør, man lærer, måler og blir evaluert gjennom coaching og trening. (Fjærli, H., 2008, s. 15)

Ledelse er viktig for å nå mål innenfor en organisasjon, og dette gjøres sammen som et lag på arbeidsplassen. Alle arbeidsplasser trenger en leder som kan være med å rekruttere de rette mennesker til hver arbeidsoppgave, og å være en inspirasjon for sine ansatte. Ledelse er det som fokuserer mest på produktivitet, delegerer arbeidsoppgaver og observerer hvordan arbeidsoppgavene blir utført. Ledelse trenger man overalt i arbeidslivet, uten en leder vil ikke organisasjonen virke og det vil være miskommunikasjon i alle avdelinger. (Fjærli, H., 2008, s. 15-16) Ledelse er en kontinuerlig prosess. Et gjensidig samspill mellom leder og medarbeider. (Jakobsen, H., 2015, s. 9) . Vi skal ta for oss de to mest kjente lederstilene og en til som kan være kjent for noen; Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og “La det skure” ledelse. Vi har valgt transformasjonsledelse og transaksjonsledelse på grunnlag at det er de som blir brukt mest i arbeidslivet og at man kan innhente mye informasjon om disse to lederstilene. Vi ønsket også å sette det litt på spissen og ta med la det skure ledelse, da dette er en særdeles dårlig ledelsesstil og kan demotivere de ansatte. Vi ønsket å se hvor mange av våre intervjuobjekter som også mente at dette ikke var en optimal lederstil. Man kunne også trekt inn fryktledelse her, men det er lettere å kjenne igjen ved første øyekast enn å la det skure ledelsen. Derfor ønsker vi å sette dette litt inn i fokus, så det gjerne kan gjøre leseren mer obs på denne type ledelse også.

4.2.1 Transformasjonsledelse

En leder som bruker transformasjonsledelse som sin lederstil har som grunnsyn at den er svært opptatt av at både organisasjonen og deres medarbeidere skal nå sine mål på best mulig måte. De kjennetegnes som at de er opptatte av sine grunnverdier, moralsk etikk og å nå sine langsiktige mål. Som en transformasjonsleder så har man et realistisk selvbilde, deres atferd er behersket og de har evnen til å vurdere seg selv. De har et menneskesyn som verdsetter å la deres medarbeidere skal få beholde sin egen frihet og at de skal få fremstå som deres eget personlige individ. Det er rom for mangfold og ulike personligheter, samtidig som lederen er investert i andre menneskers, men likevel ikke føle seg ansvarlig for deres egen selvfølelse. (Berg, 1996, s. 153)

Deres lederfilosofi består av:

- Man skal formulere klart organisasjonens fremtidige mål og standarden som følger med disse.
- Resultater som skal tas skal gjøres ved bredt grunnlag, og ikke gjøres på grunnlag av faktorer som kommer inn på dagen.
- *Gi meg frihet til å arbeide for generelle organisasjonsmål* (Direkte sitat fra lederutvikling)
- *Ikke be meg gå på akkord med mine verdier, standarder og selvrespekt hvis ikke det er til beste for gruppen eller organisasjonen* (direkte sitat fra lederutvikling) (Berg, 1996, s. 154)

Likevel så finnes det noen negative sider ved denne form for ledelse. Det kan ofte hende at lederen er for behersket og kan nøle med å delegerer oppgaver, fordi lederen allerede er for perfektjonert orientert i organisasjonen. Transformasjonslederen kan ofte være nøye i sine detaljer og kan velge å utføre disse selv i ønske om å få det som lederen har satt i hodet sitt, selv om han vet det burde blitt delegert slik oppgave til noen andre. En slik leder kan ved flere anledninger blir litt for isolert i sin egen lederrolle fordi lederen ønsker å litt for mye opp i arbeidet enn det som er vanlig. Dette kan også føre til at det blir en vimsete og dårlig struktur i arbeidsoppgavene. De ansatte kan føle at lederen deres ikke har helt kontroll fordi den har påtatt seg for mye ansvar selv (Berg, 1996, s. 154)

Transformasjonslederen vil ofte kunne virke som en rollemodell for de ansatte. Lederen er med på å inspirere sine medarbeidere i flere aspekter, for eksempel gjennom motivasjon for inspirere, idealisert innflytelse, stimulering og det å ta hensyn til hvert enkel. At de ansatte er med lederne på å utvikle en felles visjon er en av de tingene som står mest sentralt når det snakkes om transformasjonsledelse. Det legges også stor vekt på positiv selvutvikling. (Jakobsen, H. 2015, s. 9)

I 2015 valgte Nordic Choice Hotels en av sine fire ulike brands å ta en gjeste- og medarbeiderundersøkelse. Hotellene som ble valgt er Comfort Hotels og på denne undersøkelsen ble det valgt ut 49 respondenter for medarbeidere og 4311 respondenter for gjestene. Dette var fordelt på 22 hoteller. (Skindemoen, T., 2016) Det ble lagt inn variabler for de fleste undersøkelsene da det er ikke alle hoteller som er helt like selv om alle ligger under Comfort, dette ble tatt høyde for alder av hotell, personalkostnadene og utsalgspris.

Sammen med tre informanter som jobbet innenfor driften, kunne de se gjennom et dybdeintervju at flere av sammenhengene i Heskett og Schlesingers "Service Profit Chain" fra 1994 sa seg enig i teorien som det ble lagt frem. (Heskett, J., Sasser, W., Schelsinger, L., 1997) I denne undersøkelsen viste det seg at etter hvert at både kundetilfredshet og hotellets egen lønnsomhet kunne påvirke jobb virksomheten svært positivt. Det er flere faktorer som spiller inn, og ikke bare at kundetilfredshet og lønnsomheten er grunnen til fornøyde kunder og ansatte. Dette kommer også av en indre motivasjon til å utføre sitt arbeid og dermed ha muligheten for personlig utvikling som gjør at ansatte ønsker å bli i organisasjonen. For en hotellvirksomhet så viste det seg at transformasjonsledelse er i denne situasjonen den ultimate lederstilen å bruke. (Skindemoen, T., 2016)

4.2.2 Transaksjonsledelse

“Transaksjonslederen belønner eller straffer medarbeiderne på grunnlag av kvaliteten på det arbeidet som er gjort (Berg, 1996, s. 152). Det som kjennetegner transaksjonsledelse best er at

lederen gir deg oppgaver, og om disse utføres slik lederen vil ha dem utført får man belønninger og bonuser for godt utført arbeid. I følge boken ‘Lederutvikling’ skrevet av Morten E. Berg beskriver han transaksjonsledelse som en ledelse som består av *bytteprosesser*. Lederen har også som kjennetegn at de handler etter egen vinning og egne planer, har en tendens til å manipulere individer og situasjoner de befinner seg i og ikke minst at de søker etter bekreftelse rundt deres egen oppnåelse. (Berg, 1996, s. 152). En transaksjonsleder kan ha en tendens til å bare se på menneskene rundt seg som et ‘verktøy’ for å oppnå sine mål, og når det ikke går lederen sin vei blir dette mennesket bare sett på som et hinder. Som tidligere nevnt kan de også manipulere, og når det kommer til at transaksjonslederen bruker lønn og goder for utført arbeid, kan individer fort bli manipulert med dette.

Leder Filosofien deres er ofte som følge:

- «Følg mine spilleregler, så skal du få det du ønsker» (*Få belønning.*)
- «Fortell meg hva du ønsker, så skal jeg skaffe deg det.» (*Dersom du ivaretar mine behov.*)

(Berg, 1996, s. 152).

Andre ting som er verd å bemerke seg er at de har en tendens til å mangle tillit til sine medarbeidere, og tenker ofte at det de gjør, gjør de best på alle punkter. De kan også være litt «egosentriske» som vil si at de ikke har et problem med å trække på sine kollegaer om man får en umiddelbar fordel eller belønning. (Berg, 1996, s.152)

Det er ikke et rett eller galt svar på hvilken ledelsesstil som er den riktige å bruke. Ovenfor er transaksjonsledelsen fremstilt litt passivt og kan fremstå som at det bare er negativt å ta i bruk en slik type ledelse. Men slik er det ikke. Transaksjonsledelse er som sagt at en leder administrerer belønningene til sine ansatte for å motivere de til å oppnå ønsket resultat. Et eksempel på slikt kan være hvordan barn til dags blir oppdratt. Man gir barnet en oppgave som er tidssatt, og om barnet fullfører får de gjerne en ukelønn. På samme måte arbeider også transaksjonslederen som kan gi deg løfter og belønninger samt bonuser og avspaseringer så fremst at man utfører oppgaven og når de målene som lederen har satt. (Berg, 1996, s. 153) Transaksjonslederen kan derfor bruke

fordelene for å sikre måloppnåelse uten nødvendigvis å trække på sine ansatte. Det er likevel ikke mange som trives under denne type ledelse, sammenlignet med transformasjonsledelse som vi skal gå mer inn på senere. Grunnen er fordi belønningene kan virke som en manipulasjonsteknikk og dette kan resultere i at ansatte mister motivasjon.

4.2.3 La det skure-ledelse

La det skure ledelse kjennetegnes som en usynlig lederstil som ikke er villig til å ta ansvar men venter på at ting skal skje automatisk. La det skure ledelse er en form for destruktiv ledelse som igjen er kjent for å være mest de fraværende og passive lederne. Det er mange eksempler på destruktiv ledelse. Eksempler på slike er ledere som ikke har anelse om hvor mange timer deres medarbeidere jobber, utgjør en destruktiv ledelse. Ledere som ikke er tilstede for deres medarbeidere. (Jakobsen, H. 2015, s. 9)

Lederfilosofien deres er følgende:

- Lederen er passiv og føler lite forpliktelse for de ansatte og organisasjonen
- Lederen unngår ansvar og blander seg sjeldent inn.
- Lederen er utilgjengelig (Matthiesen, M. 2014)

“La det skure ledelse innebærer fravær av lederskap og er den minst aktive og minst effektive lederstilen i følge undersøkelser. I motsetning til transaksjonsledelse er “la det skure” en ikke transaksjon” (Berg, 1996, s. 152). Denne type ledelse er kjent for å være mest farlige ledelsen og har som oftest kun negativ virkning som vil si at det ikke er en sunn tilnærming for en bedrift. Forskjell mellom en vanlig ledelse og en la det skure ledelse er at her blir medarbeidere tvunget til å ta ansvar for bedriften noe deres leder burde tatt. Her spiller også lederens manglende handlekraft og mangel på kompetanse til å håndtere situasjoner på best mulig måte. Det er denne type ledelse som har mest dårlig arbeidsmiljø i bedriften. Det er blant annet mobbing og trakassering. Dette skyldes mangel på lederens tilgjengelighet (Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994, s. 20). Disse handlingene er de mest destruktive handlinger som kan skje på en arbeidsplass. I følge statens

arbeidsmiljøinstituttets rapport fra 2013 viser at det er over 78 000 mennesker som opplever mobbing på en arbeidsplass (Stami, 2020).

For å forebygge denne type ledelse er det viktig at en leder er kjent med Arbeidsmiljøloven jf. §4.3 som sier at en arbeidsgiver skal sikre medarbeider fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Dette skal gjøres allerede fra starten av en rekrutteringsprosessen. I den prosessen er det viktig å finne ut om den personen har evnen til å unngå la det skure ledelse. Derfor skal en leder jobbe hyppig med tilbakemeldingskanaler og få medarbeiderne til å vurdere deres opplevelse til lederen deres i forhold til forventninger en medarbeider har fra sin nærmest leder. Et tips kan også være å være tilgjengelig for sine medarbeidere. En god leder skal inspirere, tar ansvar for utvikling av sine medarbeidere, viser omtanke og viljen til å tilrettelegge dersom det er nødvendig. En god leder er som oftes en leder som er tydelig på prioriteringer og oppgaver. Ved å være tydelig leder vil dette gi positiv virkning i en organisasjon. Med andre ord vil medarbeiderne ha mer ro og blir mindre stresset i uønskede situasjoner og vil være mer villig til å tilpasse seg (Stami, 2020).

4.3 Definerings av begrepene

Før vi kan begynne å snakke om hvilke lederstiler som kan styrke arbeidsmiljøet, tilliten og trivselen til ansatte innenfor norsk hotellnæring er det viktig å ta for seg hva som innebærer begrepet begrepene.

4.3.1 Arbeidsmiljø

Vi starter med arbeidsmiljø. Statens arbeidsmiljøinstitutt definerer arbeidsmiljø som følgende. Det handler om arbeidet vi gjør på jobben. Arbeidsmiljø er hvordan en velger å organisere, planlegge og gjennomføre arbeidet. Det varierer fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever ulike fremgangsmåter. Et arbeidsmiljø er med å påvirke arbeidstakers jobbengasjement, virksomhetens resultater, helsen og motivasjonen (Stami, 2020).

4.3.2 Tillit

Tillit kan defineres på mange ulike måter. Trygve Gulbrandsen definerer tillit som en *“antakelse om andres fremtidige atferd som er sikker nok til å fungere som grunnlag for praktisk handling. Tillit befinner seg mellom kunnskap og uvitenhet om et annet menneske”* (Gulbrandsen, T., 2019).

Tillit kan også defineres som kunnskap og uvitenhet om et annet individ. Mange mener tillit kan forstås som at det er å handle med å få forholdsregler samtidig handler det om å ha riktig mental innstilling for å stole på noen.

4.3.3 Trivsel

Begrepet trivsel defineres når det er jobbtilfredshet i et arbeidsplass hvor medarbeidere er fornøyde i arbeidssituasjon når det gjelder for både ytre og indre forhold. Mange mener at begrepet trivsel betyr å være både fysisk og psykisk fornøyd på et arbeidsplass hvor arbeidsmiljø er tilstrekkelig. Med ytre trivsel menes det at en arbeidstaker kan jobbe uten at det er støy og hvor det er riktige verktøy. Derimot med indre trivsel menes det når en er fornøyd med sin leder, arbeidsoppgaver og føler seg inkludert på et arbeidsplass. (Jakobsen, H. 2015, s. 9) .

4.4 Hva er god ledelse?

God ledelse er å få andre til å føle seg mest mulig frivillige. For å forstå hva god ledelse er, skal vi nå diskutere hva som menes med “god”. I dette tilfelle for å vurdere om en ledelse brukes det begrepet “god” eller “dårlig”. Vanligvis med god ledelse menes det at individet er god i jobben sin. Med dette menes det også at en er god i sin jobb som leder.

I følge klassiske filosofer både fra de vestlige og østlige er godhet et kriterie som ikke er en instrumentell oppfatning av ledelse, men har en større helhet enn det å være et godt menneske for samfunnet. Ledelse for dem ikke er metoder, teknikker eller verktøy men generelt bare godhet. (Karp, 2019, s. 44).

Filosofene har alltid vært opptatt av god ledelse og har delt god ledelse i to former. Den ene er at i en ledelse skal en leder ha gode egenskaper, med dette vil en god leder ha oppfatning til å utføre

gode handlinger som igjen kommer til å gi resultater på godhet, modenhet og medmenneskelighet. Den velkjente filosofen Platon mener at en leder i en ledelse ikke skal la egeninteresser å gå foran i leder fagets krav og når lederen utfører ledelse etter leders fagets krav er da han er en god leder. Vi finner også samme perspektiv hos en annen filosof Sun Tzu, som sier at “Leadership is a matter of intelligence, trustworthiness, humaneness, courage and sternness”. (Karp, 2019, s. 45).

Derfor er det viktig at den som skal lede en bedrift skal ha egenskaper, ferdigheter, og påliteligheten som er god for denne stillingen. Filosofene har vært veldig tydelig på dette i antikken og ble en tradisjon som ble videreutviklet i middelalderen da filosofiske og teknologiske hensikter smeltet sammen. Andre filosofer fra 1100 tallet som het Miaoxi og Zhu-ans mente at en god ledelse er når en leder er mest opptatt av å være hederlig. De fleste vil følge en slik type ledelse enn at du bruker frykt. Dette er igjen mye bedre enn å holde fast på autoritær makt (Karp, 2019, s. 45).

Moderne ledelsesforskning mener at en god ledelse er effektiviteten og dermed har underpunktet godhets begrepet. Det blir mer vektlagt at hvordan en leder kan påvirke med sine kvaliteter, gitte egenskaper og hvordan de kan være rollemodell for sine medarbeidere, og kan skape mening ved å gi dem spennende oppgaver samtidig som de kan gi ansatte utfordringer på daglig basis. De mener også at en god ledelse er når en leder kan takle kontekstuelle og organisatoriske rammebetingelser som i senere tidspunkt vil gi resultat på god ledelse. Blant annet mener de at det er ikke bare er lederes egenskaper som er avgjørende for god ledelse, altså alt er avhengig av personer og relasjoner (Karp, 2019, s. 56)

4.5 Drøfting

Nå har vi intervjuet våre ti intervjuobjekter. Som man kan se i 3.5.2 Våre intervjuobjekter så har vi mennesker i alderen fra 22 år til 45 år. Dette vil komme til vår fordel, ettersom at du oppfatter og lærer forskjellige ting i alle aldre. Den som er nyutdannet og 22 år gammel kan være mer følsom til ledelse enn en erfaren 45 åring. I disse intervjuene har vi gjort flere interessante funn, både til

lederstiler, trivsel og arbeidsmiljø. Noen motiveres med goder, andre med en følelsesmessig relasjon. Noen trives når alle gjør jobben sin, andre trives når man føler seg sett og hørt. I forrige punkt refererte vi til hva som er definisjonen av begrepene arbeidsmiljø, tillit og trivsel. Her er det hva en forsker, forfatter eller student mener hva disse begrepene betyr i teori. Men hva mener hvert enkelt intervjuobjekt om disse begrepene?

Alle ti intervjuobjektene har svart litt forskjellig med hva de føler utgjør et godt arbeidsmiljø, men det som går igjen er god kommunikasjon mellom ansatte og ledere, at det er et godt samarbeid og at kollegaene er motiverte. Det kommer også frem i noen av intervjuene at det er viktig for dem med et godt arbeidsmiljø at det er rom for å gi konstruktiv kritikk uten at det blir oppfattet negativt eller at det blir uvennskap av dette. Andre ord som går igjen er at det er vennskap mellom de ansatte på hver sin måte å uttrykke det på. Enten om det er god kjemi, være venner på og utenfor arbeidsplassen eller at man ler og smiler.

Når vi går over til tillit delen så svarer flere forskjellig. Noen mente at tillit er å få de vaktene man har krav på og stole på at lederen tar hensyn ved eventuelle endringer i livet som barn, dødsfall, sykdom og flere grunner som gjør at du må omrokkere i timeplanen eller turnusen til en ansatt. Det som går igjen hos nesten alle er at det er en gjensidig tillit for medarbeidere til leder og tilbake. Det viser tillit fra leder når du får egne arbeidsoppgaver eller områder, det å få gå alene og gjøre det du skal uten at lederen skal følge etter deg for å observere og kontrollere. Et annet punkt som var viktig for noen var at det var rom for å ta opp noe personlig. Dette er for den ansatte en stor tillitserklæring å velge å stole på sin leder at det ikke blir spredt rundt til andre ansatte eller at det vil bli brukt mot deg ved en annen anledning. Et annet punkt som ble tatt opp for tillit, er det å ha tillit til sine medarbeidere. Det å komme på jobb uten å grue seg i tilfelle vekten før deg ikke har gjort det den skulle kan være et eksempel. Det å stole på at du kommer på jobb til en god energi og føle at alle er på samme plan. Det var et ordtak som ble sagt som flere burde ta med seg, som var "Vær en støttespiller, ikke en motspiller". En slik holdning kan lett endre ens synspunkt på hvordan ledelse fungerer. En leder skal vise vei, dra lasset med seg og være en inspirasjon for de under seg.

Når vi går over til trivsel så kommer mye av det samme tilbake som ble nevnt i det å ha et godt arbeidsmiljø. Det å ha en god kommunikasjon med sine medarbeidere og med lederen sin.

Gjensidig respekt fra alle medarbeidere og ledere, fra alle avdelinger på et hotell. Det går igjen hos to av intervjuobjektene at det å glede seg til å gå på jobb, og det å ha det bra og trives på jobb er en stor del av trivsel på arbeidsplassen. Det ble sagt at det å respektere hverandre, å ha en god relasjon og dialog med både medarbeidere og leder var en stor del av trivselen.

For å være en god leder er det avgjørende at lederen behersker og deler ut oppgaver til sine ansatte, er villig til å akseptere at alle mennesker er ulik og at alle mennesker kan utføre arbeidsoppgaver på forskjellige måter. Ut i fra de forskjellige intervjuene vi har foretatt oss kom det frem hos de fleste at de ønsket at lederen var i stand til å skape struktur på jobben og fordele arbeidsoppgaver som passet til hvert enkelt individ. Det var også viktig for mange at lederen virkelig skulle *se* sine ansatte og ha forståelse for at ikke alle mennesker jobber helt likt og i samme tempo.

De fleste av intervjuobjektene våre jobber innenfor hotellbransjen i dag. Det var kun to av åtte som har jobbet innenfor hotell før. Hvorfor de ikke jobber i dag kan være av andre grunner enn lederen sin, enten det er på grunn av utdanning, annet jobbtilbud eller flytting. Slik spurte vi ikke om, men den ene respondenten sa opp sin arbeidskontrakt nå nylig på grunn av sin leder, og lederens manglende evne til å se andre enn seg selv. Dette vil være spennende for vår oppgave å høre mer om hvorfor denne type ledelse ikke funket, og hvilken type ledelse dette var.

Majoriteten av intervjuobjektene jobber eller har jobbet innenfor kjedehotell. En av respondentene har jobbet i et chic hotell. Det å jobbe innenfor noe annet enn kjedehotell i Norge er ikke uvanlig, men det er mer normalt etter vår oppfatning å høre til en kjede som Scandic, Radisson eller Nordic Choice for eksempel. Grunnen til at vi har valgt å spør om dette er fordi vi ønsket å se hvor de fleste lederstilene hørte til. Er det vanlig at frittstående hotell har en strengere eller mildere lederstil, eller om det er kjedehotellene som har de lederstilene som en helst ønsker. For vår

ulempe har vi kun fått kontakt med en som har jobbet innenfor et frittstående hotell, franchise eller noe lignende så det vil være vanskelig å sammenligne. Likevel kan vi se på alder, utdanning og hvilke avdelinger respondentene har jobbet innenfor. Kan dette ha noe med hvilken type ledelse som er under hvilken avdeling? Av disse ti respondentene så har vi erfaring alt fra et halvt år til 12 års erfaring. Dette gir oss et bredt overblikk for hvordan de som har jobbet der en liten stund og de som har jobbet der i flere år og hvilken lederstil de appellerer mest til.

Vi opplever at når vi forteller om de forskjellige lederstilene at det er flere som reagerer positivt til transformasjonsledelse, men likevel ville ønsket en blanding av dette og transaksjonsledelse med tanke på godene og belønningene de ville fått for godt arbeid og en bra struktur. Den ene respondenten har diagnosen ADHD og forteller at under en transaksjonsleder som ønsker perfekte resultater til enhver tid, ville respondenten aldri klart å møte de forventningene som er satt. Dette vil da vil si at dette individet heller aldri ville fått utbytte av godene eller belønningene. Derfor mener denne respondenten at transformasjonsledelse er den beste for dette individet, der kan en føle seg sett, hørt og fått arbeidsoppgaver som passer til denne type menneske som er energisk. Noen mente at disse lederstilene passer til forskjellige typer arbeid, under for eksempel et stort lag eller for en organisasjon med mange ansatte ville transformasjonsledelse være den beste. Deretter mener respondenten at transaksjonsledelse ville vært den beste for dette individet type arbeid som er bankett for her handler det om struktur og å få jobben gjort. Under bankett har man et stramt tidsskjema, og det er viktig for både bankett personalet og firmaet som har dette arrangementet at alt går så smertefritt som mulig.

Flere av respondentene har opplevd begge lederstilene, og en har opplevd la det skure ledelse. En av dem sier at det er kjekt med goder og belønninger, det gjør en såklart motivert men likevel så får du en helt annen form for anerkjennelse under transformasjonsledelse. Du kjenner på at det du har gjort er viktig, og det er ingenting som føles bedre enn gode tilbakemeldinger fra sin leder om at jobben som er utført er særdeles bra. Det er ifølge de fleste en god lederstil som de fleste ønsker seg. Det blir sagt at flere blir mer motivert og gleder seg til jobb under slik type ledelse. En andel av respondentene ønsket kun transaksjonsledelse da dette virker som en leder med kontroll og god

struktur for hvordan en skal drive enten en avdeling eller et hotell.

På de sensitive spørsmålene fikk intervjuobjektene blant annet spørsmål om hvordan arbeidsmiljøet, trivselen og tilliten var på deres nåværende arbeidsplass. Her fikk vi svært mange forskjellige svar der det varierte i alt fra perfekte forhold til at de hadde det litt vanskelig på jobben på grunn av trøbbel på disse områdene. Majoriteten svarte at de var fornøyde, men en liten andel hadde opplevd dårlig arbeidsmiljø spesielt på grunn av lederen sin. Noen andre respondenter svarte at mangel på tillit førte til nedsatt motivasjon, på andre siden sa andre at det hadde mer med arbeidsmiljøet og at sjefen var for dårlig på å sette opp sosiale sammenkomster og generelt tilrettelegge for at alle ansatte skal ha det greit på jobb.

De fikk også spørsmål om de kunne beskrive lederne sine. Mesteparten mente at lederen sin var karismatiske og typiske transformasjonsledere. Andre mente at lederen deres var mer på den transaksjonelle lederstilen, og bare én respondent hadde opplevd la-det-skure ledelse. Hen beskrev lederen sin som mesteparten av la-det-skure men også en liten del transaksjonell der kjennetegnene hen la merke til var manipulasjon og lite flink til å motivere sine ansatte.

Det siste spørsmålet innenfor nøkkelspørsmålene var derfor hvordan de hadde følt seg under denne type ledelse. Blant annet 30 åringen som har jobbet under både transaksjons-og transformasjonsledelse hadde mye interessant å fortelle her. Hen sa at under transaksjonsledelse følte hen et konstant press fra lederen om å være akkurat lik som lederen, og at alt måtte være perfekt og punktlig til hver tid. Dette gjorde at hen i perioder følte seg utslitt og direkte utmattet av å stille på jobb. Lederen var lite motiverende og lite rettferdig. Hen kjente seg spesielt igjen i at en transaksjonsleder kan "trække" over mennesker for å få det slik de vil. Hen forklarer at på den tiden hen jobbet under denne lederen var det billigere å ansette flere ansatte på flere deltidstillinger enn å skulle gi henne 100% fast ansettelse, noe hen egentlig hadde krav på. Da det ble utlyst en stilling hen virkelig ønsket seg, søkte hen internt til lederen sin og ble sjokkert da hen fikk en automatisk melding som ble sendt via en robot at de dessverre hadde ansatt noen andre. Dette synes hen var uprofesjonelt, men ikke minst utrolig trist.

En annen respondent hadde en leder som brukte den såkalte la-det-skure ledelsen. Lederen var passiv, gjorde minimalt på jobb og blir beskrevet som en som ikke ville eller hadde muligheten til å motivere sine ansatte. Hen var også uhøflig, og hen følte seg direkte ukomfortabel på jobb med hen som leder.

Siste delen av intervjuobjektene hadde ledere som gikk under kategorien transformasjonsledelse og beskrev sine ledere som tålmodige, positive, gode å kommunisere og gode til å lede. De var også karismatiske som er et veldig tydelig kjennetegn for denne lederstilen. Det var så og si samme svarene på hvordan de følte seg under denne type ledelse, at alle hadde det bra og at lederen ikke kunne gjøre noe spesielt annerledes. Likevel var det en av intervjuobjektene som sa at alt var bra på arbeidsmiljø og trivsel delen, men at som transformasjonsleder kunne lederen bli surrete, dårlig på å delegere oppgaver til sine ansatte og det var noe som igjen gikk litt utover tilliten mellom ansatte og leder.

“Hva mener du som ansatt i bransjen at en leder burde gjøre for å forbedre arbeidsmiljøet, tilliten og trivselen på arbeidsplasser?”

Avslutningsvis spurte vi våre intervjuobjekter hva de mener en leder burde gjøre for å forbedre arbeidsmiljø, tillit og trivsel på arbeidsplassen. Svarene vi fikk ga oss flere aspekter for hva som defineres som et godt arbeidsmiljø, tillit og trivsel. Det som gikk igjen for både arbeidsmiljø og trivsel handler om inkludering, det å være venner og ha en god dialog. Det var viktig for de fleste at det var mulig å gi konstruktiv tilbakemelding, både positive og negative til andre uten at det ble tatt imot negativt. Det å gi ris og ros er utrolig viktig for egen utvikling, og skal settes pris på når en får tilbakemeldinger. Tilliten blir svekket om dette ikke kan opprettholdes, og svekkes av lite struktur eller kontroll i enten rutiner eller andre avdelinger. Hvis resepsjonen skal sette eller gjøre noe klart for kurs og konferanse og lederen ikke har videreformidlet dette til de som er på jobb, så vil disse to avdelingene havne i en miskommunikasjon og uenighet. Dette er slike tilfeller som vil kunne svekke tilliten for sin leder. Et av forslagene for å bygge tillit var å ha flere personalmøter,

felles kurs og samlinger med flere av avdelingene slik at alle ansatte blir kjent med hverandre. Det å bli kjent med alle fra bankett, resepsjon, kurs og konferanse, frokost, housekeeping og servitører styrker ikke bare arbeidsmiljøet for hver avdeling, men for hele hotellet. Det er betraktelig mye hyggeligere for ansatte å møte hverandre med et genuint smil og er imøtekommende. Dette kan igjen speile tilbake på gjestene, for de ser utad at de som jobber på hotellet er fornøyde, og det smitter forhåpentligvis igjen over til dem.

Etter denne drøftingen ser vi at vår første hypotese faktisk stemmer. Dette kan vi også se ved å gå tilbake til avsnitt 4.2.1 Transformasjonsledelse, der vi referer til en undersøkelse som ble gjort i 2015 av Nordic Choice Hotels. Denne undersøkelsen gikk ut på å undersøke om glade medarbeidere gir glade gjester. Her ble det også stilt spørsmål hvorvidt hvilken ledelse som passet for Nordic Choice Hotels. Der ble konklusjonen at transformasjonsledelse var den beste type ledelse under hvert fall denne kjeden. Dette kan jo også trekkes sammen med flere av kjede hotellene i Norge. Hvorfor skal ikke transformasjonsledelse funke på flere av de kjente kjedene, eller på franchise eller frittstående hotell? Vi kan også se at hypotese to også stemmer overens med hva vi får som svar fra respondentene da den ene faktisk ga sin oppsigelse på grunn av en la-det-skure leder.

Ut i fra svarene vi nettopp har funnet ut ser vi tydelig at flesteparten av respondentene foretrekker den mer karismatiske lederen, altså den lederen som går under kategorien transformasjonsledelse. Men er det nødvendigvis det som er den beste lederstilen selv om det er det de fleste foretrekker? Når vi ser gjennom svarene vi fikk er det et svar som spesielt får oss til å sette spørsmålsteget ved at transformasjonsledelse alene er den beste lederstilen. "Om jeg hadde jobbet under transaksjonsledelse måtte jeg alltid måttet gjort alt til punkt og prikke til riktig tid". Dette var en av intervjuobjektene våre som sa, som foretrekker en transformasjonsleder og mener at transaksjonsledelse kan bli litt som en tyrann. Likevel kan vi se tilbake på teorien at transaksjonsledelse er menneskene som har en del kontroll på spesielt struktur og arbeidsfordeling, i motsetning til en typisk transformasjonsleder som fokuserer mer på motivasjon og ikke har som

hovedfokus at alle arbeidsoppgaver skal bli gjort effektive, men fokuserer heller på rettferdighet og motivasjon av sine ansatte. I forbindelse med hvordan oppgavene da vil bli gjort, vil kanskje ikke dette være den mest produktive lederstilen.

Vi skal nå knytte denne teorien opp mot praksisen i det virkelige liv. Vi lager en fiktiv handling der Per Åge, 25 år jobber for Oda 57 år gammel som er sjefen hans. Oda er strukturert, punktlig og pliktoppfyllende. Svakheterne hennes er at hen aldri spør om behovene til sine ansatte og synes motivasjon er oppskrytt. Hen går under kategorien transaksjonsledelse. Per Åge er mindre strukturert, blir sjelden ferdig med alle oppgavene han skal gjøre og kan av og til ha vanskeligheter for å følge instruksjoner. Er det i denne situasjonen anbefalt at Per Åge skal ha en transaksjonsleder eller transformasjonsleder? Vil han ha best arbeidsevne med en sjef som motiverer han, hører på hans forslag, aksepterer at han ikke jobber like raskt som andre ansatte og ignorerer det faktumet at han ikke alltid er like pliktoppfyllende? Eller vil han ha mest utbytte av Oda som pusher han til å gjøre det bedre og motiverer han heller på andre måter som bonuser og tillegg? Skal sjefen som er transformasjonsleder alltid til en hver tid akseptere at den ene ansatte som kanskje ikke er fullt så kapabel alltid slipper billig unna i mens resten av de andre ansatte må jobbe ekstra for at bedriften skal gå rundt?

Fordelen med en transaksjonsleder er at mange ansatte blir motivert av belønninger og tillegg, og en ansatt har også lettere for å bli mer strukturert hvis en leder kan lære sine ansatte struktur. På den andre siden kan vi se ut i fra intervjuene at mange synes at transaksjonsledere kan bli monotone i delegering av oppgaver, og at mangelen på motivasjon minsker arbeidslysten til den ansatte som igjen kan føre til oppsigelse. En transformasjonsleder vil kanskje ikke få oppfylt alle målene som er forventet, men de vil likevel ha mye igjen for hvor mye de velger å motivere sine ansatte. Ved å høre på behovene og ønskene til hver ansatt og tar dem med på beslutninger sikrer de seg at den ansatte får yrkesstolthet på arbeidsplassen og velger å holde seg lojal til organisasjonen.

Men hvilken lederstil kan *faktisk* styrke arbeidsmiljøet, trivselen og tilliten til ansatte innenfor den norske hotellbransjen? Vi ser ut i fra drøftingen at det er både fordeler og ulemper med begge lederstilene. På en måte kan transaksjonsledelse være praktisk for dem som ønsker seg bonuser og tillegg og blir motivert av å se resultater. På den andre siden kan også en transaksjonsleder ha vanskeligheter for å forstå behovene til hver enkelt ansatt, og dette kan føre til misnøye som igjen går ut over tilliten i forholdet mellom ansatt og leder. Transformasjonsledelse kan være en super lederstil for dem som trenger det lille "pushet", og blir motivert av en leder som tar deres behov på alvor og ser de ansatte. Til tross for at dette høres ut som den perfekte lederstil, er det som tidligere nevnt at transformasjonsledere ofte fokuserer i overkant mye på motivasjon, og at selve arbeidet som kunne vært fullført ikke alltid blir det. Dette har store konsekvenser for bedrifter, da uferdige oppgaver fort kan føre til brist i bedriften sine langsiktige mål.

Ettersom ingen av disse lederstilene er 100% optimale til enhver tid, kunne den perfekte lederstilen vært å blande begge to? Vi vet allerede ut i fra våre tidligere funn at de fleste ønsket å bli ledet av transformasjonslederen, men mange sa også at de synes en god leder tar kontroll, kan å delegere oppgaver og har struktur. Ville ikke da den perfekte lederstilen vært en karismatisk, motiverende, empatisk, strukturert og profesjonell leder være det mest optimale for en arbeidstaker? Alle de ansatte ville fått den motivasjonen de trengte i form av oppmuntrende ord, de ville følt seg inkluderte og sett samtidig som de kunne blitt motiverte av andre faktorer som tillegg og bonuser med en sjef som tok arbeidet på alvor og delegerte oppgaver på en rettferdig men ikke minst en effektiv måte.

Disse funnene er viktige for både ledere i arbeid og for de fremtidige lederne som skal inn i ny jobb etter endt studie. Det beviser at vi aldri er ferdig utlært og at det alltid vil komme ny og nyttig informasjon i fremtiden. Dette resulterer at forskningen som er gjort i denne oppgaven vil være viktig for en vanlig ansatt for å vite hvilken ledelse du jobber under, for fremtidige ledere og for de som sitter i ledelse i dag.

4.6 Konklusjon

Vi har nå tatt for oss de forskjellige lederstilene, intervjuet våre respondenter og drøftet hva som ville vært den perfekte lederstilen for å styrke arbeidsmiljø, tillit og trivselen til ansatte innenfor norsk hotellbransje. Ut i fra dette har vi sett at majoriteten av våre intervjuobjekter foretrakk en transformasjonsleder som interesserte seg for sine ansatte sine behov og ønsker, og kunne være med på å motivere de ansatte gjennom å ta de med i beslutninger og visjoner i bedriftene. Våre tidligere hypoteser og forskning har derfor vist seg å stemme. Vi har derfor konkludert med at den beste lederstilen for å styrke arbeidsmiljø, tilliten og trivselen til ansatte vil være transformasjonslederen. Kanskje dette er fordi arbeidsmiljø, tilliten og trivselen til ansatte blir maksimert ved imøtekommende mennesker som leder dem, inkluderer dem og virkelig bryr seg personlig om sine ansatte.

Vi vil likevel nevne at ut i fra forskningen vår vil bare transformasjonsledelse alene fungere i teorien men ikke i praksis. Vi vil derfor legge til at vi synes at på et praktisk perspektiv mener vi med tanke på funnene våre i forskningen, at ansatte hadde hatt best av å ha en blanding av transformasjons og transaksjonsledelse. Strukturen og belønningene i transaksjonsledelse blandet med empatien og medmenneskeligheten til en transformasjonsleder vil være den optimale lederstilen i praksis.

Litteraturliste

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Washington: Sage Publications, Inc

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990), *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*, *Journal of European and Industrial Training*, Washington: Sage Publications, Inc

Berg, M. (1996) *Lederutvikling* (2. utg). Oslo: Cappelen Damm

Ellingsen, P., Eriksson, R. & Røn, M. (2019, 13.03) *Tall er ikke bare økonomi*. Hentet fra <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.2464-3076-2018-01-01>

Fjærli, H. (2008) *LEDERSTIL I POLITI- OG LENSMANNSETATEN: EN STUDIE AV LEDERSTIL I POLITI- OG LENSMANNSETATEN. I HVILKEN GRAD HAR DENNE BETYDNING FOR EFFEKTIVITETEN, HELSEN OG JOBBTILFREDSHETEN TIL DE ANSATTE I POLITIET?* (Masteroppgave) Universitetet i Tromsø, Tromsø
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1506/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gulbrandsen, T. (2019, 29.10). *Hva er tillit?*. Hentet fra <https://sosiologen.no/essay/essay/hva-er-tillit/>

Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001) *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2. utg) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Heskett, J., Sasser, W., Schelsinger, L. (1997) *Service Profit Chain*. New York: The Free Press

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=f8PpwCgtp9MC&oi=fnd&pg=PT18&dq=Heskett+%26+Schlesingers&ots=PQ7iBQiy4&sig=w5UPtoOrj3VSErET6V56l0RZ7-g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Idébanken, (2012, 11.06) *Trivsel på arbeidsplassen*. Hentet fra

<https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/trivsel-pa-arbeidsplassen#:~:text=Trivsel%20inneb%C3%A6rer%20blant%20annet%20at%20man%20opplever%20balanse,stress%20til%20trivsel.%20Gode%20trivselsprosesser.%20Trivsel%20p%C3%A5%20arbeidsplassen.>

Inc, (2019) *3 Science-Backed Reasons Empathy Makes You a Better Leader*. Hentet fra

<https://www.inc.com/john-eades/3-science-backed-reasons-empathy-makes-you-a-better-leader.html>

Jakobsen, H. (2015, 05) *Lederprinsipper i statlige virksomheter: Transformasjon eller transaksjon?* (Masteroppgave) Universitetet i Tromsø: Tromsø

https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/7942/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y&fbclid=IwAR1J_i_Ph6OeOWva9Gvk3kKs3ETs6hKxGhiY3_3mpIM3jML11TapbDbFKQ

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, Line. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Karp, T. (2019). *God nok ledelse - Hva gjør ledere i praksis*. Oslo: Cappelen Damm

Kaufmann & Kaufmann (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg), Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2003) *Hjelper til psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg).

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kulturakademiet (Ukjent), Skrivetips. Hentet fra <https://www.kulturakademiet.no/skrivetips>

Martinsen, Ø. (2009) Perspektiver på ledelse (3. utg). Oslo: Gyldendal

Matthiesen, S. (2014) *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon*. Hentet fra

https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/222345/Matthiesen_Magma_052014.pdf?sequence=1

Mehmetoglu, M. (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

NEM (2019, 23.05). *Veiledning for forskningsetikk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Hentet fra

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>

Nordstad, S. (2016) Trivsel i arbeidslivet: En kvantitativ studie av trivselsfaktorer hos arbeidstakere. (Masteroppgave) Universitetet i Oslo: Oslo

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/51566/Masteroppgave-Silje-Nordstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nilsen, M. (2019, 24.05) *Virtuell Kunnskapsdeling: En casestudie i det organisatoriske potensialet for kunnskapsdeling på Workplace* (Masteroppgave) Høgskolen i Molde: Molde

https://himolde.brage.unit.no/himolde-bitstream/handle/11250/2618696/master_nilsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Osnes, L. (2021, 08.04). *Transformasjonsledelse gir best resultat*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/transformasjonsledelse-gir-best-resultat.6263544-112537.html>

Skinneemoen, T. (2016, 09.05) *Fornøyde medarbeidere gir fornøyde gjester?* Hentet fra <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2404214>

Stami (2020, 03.02) *Hva er arbeidsmiljø? - Statens arbeidsmiljøinstitutt*. Hentet fra <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (2. utg) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedøy, K. (2020, 02.02). *La Det Skure ledere skaper stress*. Hentet fra <https://www.senterforhrledelse.no/post/la-det-skure-ledere-skaper-stress>

VEDLEGG:

Intervjuguide:

Innledning:

1. Hvor gammel er du?
2. Fortell litt om deg selv.

Bakgrunnsspørsmål:

3. Jobber du eller har du jobbet innenfor hotellbransjen?
4. Hvilke type hotell jobber du for? (Franchise osv)
5. Hvor lenge har du jobbet der?
6. Hva er dine tanker om forskjellige lederstiler? (gi info).
7. Hva er din erfaring innenfor hotell?
8. Hva synes du kjennetegner et godt arbeidsmiljø, trivsel og tillit i hotellbransjen?

Nøkkelspørsmål:

9. Hvordan var/er arbeidsmiljøet, tilliten og trivselen på din arbeidsplass?
10. Hvordan vil du beskrive din leder?
11. Kan du fortelle litt om hvordan du følte deg under denne type ledelse?
12. Synes du noe kunne vært annerledes på måten lederen din oppførte seg?
13. Hva mener du en leder må gjøre for å styrke arbeidsmiljøet, tilliten og trivselen innenfor hotellbransjen?
14. Hvilken lederstil ville du helst hatt til å lede deg i fremtiden?

Oppsummering:

15. Har du noe spørsmål til undersøkelsen?
16. Har jeg forstått deg riktig? (spør konkret om det var dette informanten mente)
17. Er det noe du vil legge til eller endre på?

SLUTT.

Intervju R1:

Innledning:

1. 30 år
2. Småbarnsforelder, bor hjemme med mor, har adhd, kreativ, energisk og positiv! Har fagbrev - bestod med meget godt resultat.

Bakgrunnsspørsmål:

3. Jobber i hotell per dags dato
4. jobber innenfor kjedehotell
5. jobbet for dette hotellet i 12 år
6. Sier transformasjonsledelse er den lederstilen hen hadde foretrukket. Hen har som sagt adhd og forklarer at under en transaksjonsledelse der alle arbeidsoppgaver må være gjort perfekt og til punkt og prikke konstant- ville hen aldri mottatt belønninger under den type ledelse. Hen trenger en kreativ, energisk (lik hen) omsorgsfull leder som virkelig ser sine ansatte.
7. Spennende. Masse forskjellige mennesker som gjorde det utfordrende. Lederne var svært gode ledere. I motsetning til når jeg jobbet under transaksjonsledelse der jeg nesten følte meg som en slags robot.
8. Arbeidsmiljø: Gode ledere som ser deg, aksepterer deg og motiverer deg. Kollegaer som gjør at du trives på jobb. God kjemi som resulterer i en god balanse blant de ansatte.
Trivsel: Du skal glede deg til å dra på jobb tenker jeg. Har det bra. Og ikke minst at man har godt utstyr tilgjengelig på jobb.

Tillit: Jeg tenker dette går ut på at man slipper å krangle på de vaktene du egentlig har rett på blant annet. Stole på at de tar hensyn til deg og dine utfordringer eller problemer.

Gjensidig tillit er viktig, og at alle skal føle seg trygg på jobb. Eksempler på dette kan være førstehjelpskurs og brannkurs, som gjør at man får en viss trygghet når man jobber alene. Et annet eksempel er svartelister som sørger for at ikke hvem som helst kommer inn på hotellet. Dette er en stor trygghet for meg og viser at lederen tar sikkerhet på alvor som igjen fører til at jeg får økt tillit til lederen.

9. Arbeidsmiljøet på min nåværende arbeidsplass er veldig bra, helt supert faktisk. Jeg er omgitt av masse hyggelige kollegaer og folk vil mitt beste. Det er god atmosfære, masse latter og kos på jobb. Det er slik det skal være. Eneste negative er at jeg jobber en del kvelder, som er et trekk når de vet jeg har en 9 år gammel sønn. Men kollegaene mine er flinke å hjelper til om det skulle være krise.

Trivsel er også helt på topp. Jeg stortrives. Det sier kanskje seg selv når jeg har vært her i 12 år. Det hjelper også på at stamgjestene vi har her er super hyggelige!

Tillit: Ganske så god. Jeg føler at både ansatte og ledere stoler på at jeg gjør jobben min. Gjensidig tillit rett og slett.

10. Mine ledere er rett og slett fantastiske. De er jordnær, ser meg, bryr seg om mine behov, aksepterer mine utfordringer, gir meg nye utfordringer så jeg lærer nye ting og ser mine styrker. Jeg vil absolutt si at mine ledere er ledere som går under transformasjonsledelse.

Intervju R2 :

Innledning:

- 1) 22 år, blir 23
- 2) Fra Nesodden litt utenfor Oslo, og har en bachelorgrad i reiselivsledelse. Har jobbet som resepsjonist, og er nåværende flyvertinne i SAS. Positiv og sprudlende jente med mye energi.

Bakgrunnsspørsmål:

- 3) Jeg har jobbet som resepsjonist tidligere
- 4) Har jobbet for Scandic Karl Johan og Grensen i Oslo sentrum
- 5) Siden august 2021, så 8 måneder totalt
- 6) Jeg har fått mye erfaring innenfor kundeservice, snakke med gjester, betjene og hjelpe gjester og generelt være tilstede for dem. Hadde service erfaring fra butikk før jeg startet å jobbe på hotellet.
- 7) Det er viktig at alle har god kommunikasjon med hverandre, for dette viser både tillit og at alle kan stole på hverandre. For at alle skal trives er en god dialog det viktigste. Ellers er det generelt å være åpen og behjelpelig der det trengs og overfor hverandre.
- 8) Synes arbeidsmiljøet var godt og bra i stor grad til å begynne med, men utviklet seg til å bli litt annerledes på slutten uten at det ble sett på som negativt.

Nøkkelspørsmål:

- 9) Ledelsen og lederen har stilt opp og gjort at miljøet har rykket oppover da det har gått litt nedover, og som står på og jobber for at alle medarbeiderne skal trives.
Transformasjonsledelse passer derfor inn her da lederen har hatt en god innflytelse og motiverer sine ansatte.
- 10) Følte meg ivaretatt og hørt under denne typen ledelse, og det hjalp også på arbeidsmiljøet og hvordan de andre medarbeiderne har følt seg
- 11) Nei, synes at det har blitt utført på en bra og god måte som har vist gode resultater blant de ansatte
- 12) En leder burde alltid være fleksibel, kunne motivere og stille opp når det trengs, men også komme med inspirerende og gode ord på jobben som gjøres slik at det er enklere for de ansatte å jobbe med det som eventuelt skal forbedres
- 13) Transformasjonsledelse, Grunnen til dette er at lederen tar hensyn til alle slik at hver og en skal forbedre seg, og gjøre sitt beste og yte maks hele veien.

Oppsummering:

- 14) Alt er klart :)

15) Ja!

16) Ingenting spesielt :)

Intervju R3:

Innledning:

- 1) 24 år
- 2) Studert NHS hotelledelse, bor i Trøndelag, jobbe som resepsjonist med fagbrev, hotelledelse bachelor

Bakgrunnsspørsmål:

- 3) Ja, jeg har og jobber nå
- 4) Franchise
- 5) Litt under en måned, men før det har jeg jobbet i kjede og på chic. Litt av alt av erfaring til hotell
- 6) Av tidligere erfaringer som kjennetegner at arbeidsmiljø og trivselen skal være bra så det først og fremst er respekt for både de ansatte og mellom ledere og avdeling. Respekt for hverandre, respekt for at hvis en feil er gjort at man ikke får kjeft men konstruktiv kritikk og på en fin måte. Arbeidsmiljøet handler om respekt, høflighet, samarbeidsvillig, positiv, legge personlige ting man sliter med hjemme, kan være rom for å gi beskjed at man går gjennom noe at lederen din har forståelse for livssituasjonen din. Burde være slik på alle plan.
- 7) Fagbrev som resepsjonist, jobbet i flere forskjellige hotell over lengre tid og har første 100% stilling etter endt bachelor
- 8) Respekt og tillit

Nøkkelspørsmål:

- 9) Trives veldig godt det jeg er nå, jeg er den eneste som jobber 100% utenom resepsjonssjefen. Lik alder, går fint overens og har rom for å gi beskjed om det skulle være noe eller at lederen ser stressende situasjoner og stepper inn
- 10) Veldig bra, hen er første lederstil (transformasjon) tar mye selv men og delegerer mye. Må ikke bli gjort på hennes måte, er allsidig og åpen for nye løsninger. Ikke fått inntrykk enda av at hen er ille, og virker ikke sånn på de andre
- 11) Det får meg til å føle meg mye bedre. Dette er min første 100% stilling etter studiet, og får mye ansvar og det gjør meg godt å få mestringsfølelse. At hen viser tillit og viser at hen stoler på meg selvom jeg ikke har jobbet der lenge. At man kan snakke om private ting og om arbeidsting. Relaterer seg veldig til lederen.
- 12) Jeg synes opplæringen kunne vært litt mer utfyllende. Jeg har jo fagbrev i resepsjon så jeg tok det mye raskere enn noen andre som aldri har gjort dette før, så for meg gikk det fint, men kan se for meg det vil bli vanskelig for noen andre.
- 13) Det kommer mye igjen på respekt, lytte til de ansatte, gi tilbakemelding, hjelpe til om det er travelt, se hverandre.
- 14) Transformasjonsledelse, kanskje en blanding med transaksjon og

Oppsummering:

- 15) Nei
- 16) Ja
- 17) Nei

Intervju R4:

Innledning:

1. 26 år
2. Fra Stavanger, jobbet flere år i service, liker å være i fysisk aktivitet, god mat og drikke.
Bruker tiden på naturen og gode venner

Bakgrunnsspørsmål:

3. Jeg jobber på hotell nå
4. Kjede
5. Jeg har jobbet der i 6 mnd
6. Jeg synes begge lederstilene passer til forskjellige situasjoner. Den første passer best til et stort lag, mens den andre passer til min bransje til en bankett der du trenger noen som får folk i gang og ikke har den samvittigheten og kan sjefe over folk. Delegerer oppgaver. Da får du ting gjort i slike situasjoner.
7. Jeg har 10 års erfaring innenfor hotell.
8. Et godt arbeidsmiljø er der folk ler, de smiler og har høyt energinivå. Trivsel for meg er at folk gjør jobben sin og finner arbeidsoppgaver. Da trives jeg best, når alle er like motiverte. Tillit for meg er at du får egne ansvarsområder, være med å delta på avgjørelser. At du kan gå alene og at lederen stoler på at det blir gjort for det om.

Nøkkelspørsmål:

9. Det er et greit arbeidsmiljø, spørers hvem man jobber med. Vi er underbemannet og det merkes på stressnivået. Vi har god tillit til hverandre, både ansatte og ledere. Jeg har nok litt mindre tillit til lederne på grunn av enkelte områder. Det er god trivsel.
10. Vil beskrive min leder som en blanding av begge to. I det siste har det vært mest transaksjonsledelse. Hen er flink å inkludere og gi ansvar og stole på alle ansatte. Hen har rak rygg og er ikke redd for å si ifra til sine ledere igjen.
11. Jeg har ingen problem med denne lederstilen, synes det er kjekt å ha noen som viser godt lederskap som jeg kan ta med videre.
12. Nei, hen er som hen er

13. Viktig å inkludere folk i samtaler for et godt arbeidsmiljø. Gi gode og dårlige tilbakemeldinger. For å styrke tilliten er det vanskelig, det går vel på den ansatte å ønske utvikling. For å styrke trivsel så må man inkludere både utenfor og på jobb.
14. I begynnelsen så ønsker jeg en som kan gå begge veier i lederstil, og se an situasjonen til når det trengs til hvert enkelt

Oppsummering:

15. Nei
16. Ja, det føler jeg
17. Nei

Intervju R5:

Innledning:

1. 34 år
2. Fra Stavanger, alltid jobbet innenfor kundeservice. Driver med crossfit, bruker mye tid med venner. Prøver finne jobb som er lik studiet mitt.

Bakgrunnsspørsmål:

3. Jeg jobber innenfor hotell idag, men har ikke utdanning innenfor det
4. Kjedehotell
5. Jeg har jobbet der i 1 år
6. Jeg føler det er viktig å ha slike prinsipper som transaksjonsledelse, den er best synes jeg innenfor ledelse De har en tendens til å være mer strukturert og få gjort ting.
7. Jeg har 1 års erfaring på hotell
8. Motiverte ansatte, resultater og åpenhet mellom ansatte og leder

Nøkkelspørsmål:

9. Mitt arbeidsmiljø nå er ustabil, lite kontroll over de ansatte og umotiverte ansatte. Det er mye oppsigelser og nye ansatte, som gjør at det er vanskelig å opprettholde en relasjon.

Tilliten er grei, spesielt mellom kollegaene. Trivselen kunne vært bedre. Det vil si at det er mye misnøye med fremgangsmåten til lederen.

10. Jeg vil beskrive min leder som mangel på motivasjon og unøyaktighet. Lederen er lat.

Ønsker ikke si noe mer, dette er min oppfatning.

11. Jeg føler meg lite satt pris på.

12. Ja, absolutt. For eksempel å involvere seg litt mer i hva de ansatte ønsker og mener. Dårlig engasjement.

13. Ha en skikkelig strategi for hva som er målet til hotellet. Ha en god dialog mellom ansatte og for eksempel direktøren. Viktig å ha flere personalmøter. Ukentlige rapporter fra front desk. Ha flere tester for utvikling, og trivsel. Høre på forslag fra ansatte, alt fra kritikk eller ønsker.

14. Transaksjonsledelse.

Oppsummering:

15. Hvilke kjede blir dette oppmålt til? Vi svarer at det ikke er for kjede, det er for å finne ut av hvilken lederstil som passer best innenfor hotellbransjen. Hva er statistikken til nå? Vi svarer at det er transformasjonsledelse, så det var spennende for oss å høre et annet synspunkt.

16. Ja

17. Nei

Intervju R6:

Innledning:

1. 26 år

2. Fra Moss, vært i Stavanger i 5 år. Studert hotelledelse og nå master. Spilt håndball i mange år, være med venner

Bakgrunnsspørsmål:

3. Jobbet på forskjellige hoteller i 6 år, mest resepsjon

4. Kjedehotell, kun jobbet i kjedehotell
5. Har jobbet på nåværende arbeidsplass i 2,5 år
6. Jeg har opplevd begge, blir mer motivert av transformasjonsledelse. Føler da at man vil gjøre en god jobb og bidra for man får en anerkjennelse. Blir motivert av goder og, men transformasjonsledelse gjør at jeg vil gjøre en bedre jobb istedenfor transaksjonsledelse
7. Hovedsakelig i resepsjon, men også eventer og arrangementer. Hatt noen verv, ansvarlig for ansatte sosial og personalansvar
8. Et godt arbeidsmiljø for meg er å være venner både jobb og privat. At man kan gi kritikk uten at det blir negativitet. God flyt, ikke være redd for å gå til leder ved spørsmål. Ikke hierarki. Trivsel blir veldig det samme, det betyr jo at man har det bra på jobb og har god relasjon. Mindre sykemeldinger, og det å ha sosiale arrangementer. Tillit skal være gjensidig til leder og ansatte, at man er åpen og ærlig. Kommuniserer på en god måte. Å ha tillit til de man jobber med, at jobben blir gjort.

Nøkkelspørsmål:

9. På min arbeidsplass har det vært mye utskifting av ansatte, så nå er det ferskt miljø. Grei trivsel, men kan bli bedre. Mye pga corona. Tillit føler jeg er litt vanskelig for det må bygges opp, og når man har fått ny leder så er man enda i startfasen.
10. Lederen min er relasjonsbasert. Enkelt å komme til henne, ta opp ting. Men likevel mangel på struktur.
11. Jeg føler at det er enkelt å gå til lederen, trygt å ta opp ting. Samtidig føler jeg ikke det er kontroll i teamet. Løse tråder, som går utover tillit til sin leder.
12. Det blir det samme som er sagt. Bedre arbeidsstruktur. Rotete informasjon, får ikke beskjed om ting som må bli eller skal bli gjort. Mye underbemanning, som gir mindre motivasjon når man blir overarbeidet.
13. Vite hva som skjer i alle avdelinger til enhver tid. Mister tillit og respekt for ledere som ikke har satt seg inn i rutiner eller endringer. Ha kommunikasjon med alle avdelinger. Ha felles kurs, møter for at alle får lik informasjon. Bli kjent med alle avdelinger som ansatt.

14. Jeg ville hatt transformasjonsleder. Det ser jeg som mest motiverende, merker selv forskjell. Vil gjøre en god jobb da. Men ønsker mer struktur, en målrettet leder. Viktig å bry seg, gi ros og kritikk slik at alle ansatte kan bli bedre.

Oppsummering:

- 15. Nei, ikke egentlig
- 16. Ja, det føler jeg
- 17. Nei, ikke som jeg kommer på

Intervju R7:

Innledning:

- 1) 24
- 2) Ikke singel, student. Aktiv, liker trening og frisk luft.

Bakgrunnsspørsmål:

- 3) Jeg jobber ikke, har jobbet. Jobber litt enda for noen, men kommer og går litt sånn som det passer for dem.
- 4) Frittstående hotell
- 5) Har jobbet litt av og på i perioder så til sammen 1 år inne kurs og konferanse
- 6) Transformasjonsledelse: Bra. Lettere å jobb for noen man blir motivert av.

Transaksjonsledelse: Bra med en leder som har god kontroll.

- 7) 1 år
- 8) A= god stemning, motiverte kollegaer og hjelpsomme og imøtekommende kollegaer. T= en god sjef og gode kollegaer. Godt miljø. T= gjensidig respekt og at lederen stoler på deg.

Nøkkelspørsmål:

- 9) A= veldig bra. Beste miljøet jeg har vært borti. Mye sosialt utenfor jobb for å knytte bånd og bli kjent. T= jeg trivdes veldig godt. Gruet meg aldri til jobb. Varierte arbeidsoppgaver som gjorde det gøyere å være på jobb. T= Bra. Hen stolte på at du gjorde jobben din.

- 10) bra oppfølging. Grei. Hen hadde god kontroll. Hen stolte på sine ansatte.
- 11) Jeg følte meg bra. Følte lederen stolte på meg.
- 12) Nei. Hvorfor ikke? Fordi hen var på en Måte litt kompis men likevel sjef. Det var min ultimate leder.
- 13) A= sosiale sammenkomster utenfor jobb. At leder arrangerer det. T= følge opp med medarbeidersamtaler jevnlig. Være åpen for å ta i mot spørsmål eller kommentarer. Være tilgjengelig. T= Han skal være en aktiv leder. Følge opp problemer som ansatte kommer med. Støttespiller ikke en motspiller.
- 14) Transformasjonsledelse til en viss grad. Jeg ville vel egentlig hatt en karismatisk ledelse som hadde hatt steinkontroll på alt lederen gjorde.

Oppsummering:

15) Nei

16) Ja

17) Nei

Intervju R8:

Innledning:

18. 25 år

19. Fra Drammen, bor i Stavanger. Studerer hotelledelse andre året ved Norsk Hotellhøgskole.

Jobber både i butikk og hotell. Gikk restaurant og matfag på videregående.

Bakgrunnsspørsmål:

20. Jobber på hotell nå

21. Kjedehotell

22. Et halvt år

23. Liker transformasjonsledelse veldig godt, har opplevd la det skure ledelse og transaksjonsledelse. Dette var grunnen til oppsigelse og gikk over til et annet hotell i en annen kjede. Det er ikke sann man burde lede andre, burde bruke transformasjonsledelse.

24. Resepsjon

25. Arbeidsmiljø er god kommunikasjon mellom de ansatte, kan prate fint sammen. Kunne gå til sjefen og si om det er noe, kan snakke fritt uten at det en gang blir brukt mot seg selv. Åpent miljø. Behandler hverandre med respekt. Trivsel er at jeg har det bra med de jeg jobber med. Har ikke opplevd tillit til leder eller arbeidsplass så det er vanskelig å svare. Har ikke tillit til tidligere ledere i hotellbransjen.

Nøkkelspørsmål:

26. Dårlig, jeg har slutta nå på grunn av dette

27. Kynisk, egoistisk, ikke motiverende for sine ansatte, ikke en god lytter, selvopptatt

28. Demotivert, gledet meg ikke til jobb, følte meg liten og uverdig som ansatt

29. Alt egentlig. Kunne spurt meg hvordan man hadde det, motivere, høre hva som eventuelt var galt og hvordan lederen kunne forbedret seg

30. Være flink til å inkludere og motivere alle i avdelingen, sosiale sammenkomster, brydd seg mer om sine ansatte og prøvd å se hvert enkelt behov så godt det kunne gjøres.

31. Transformasjonsledelse

Oppsummering:

32. Nei

33. Ja

34. Nei

SLUTT.

Intervju R9:

Innledning:

1. 31 år

2. Gift, har to barn. Kommer i fra Sogn og Fjordane, men bor nå i Hønefoss. Liker å trene, spille piano. Har to hunder og jobber i hotellbransjen.

Bakgrunnsspørsmål:

3. Ja, jeg jobber innenfor hotellbransjen per dags dato.
4. Jeg jobber for franchise hotell.
5. Jeg har nå jobbet for dette hotellet i snart 8 år.
6. Mine tanker er at jeg synes det er mange forskjellige typer lederstiler, som passer til mange forskjellige mennesker. Jeg personlig synes kanskje at transformasjonsledelse alene ikke er godt nok.
7. Min erfaring innenfor hotell er at jeg er kurs og konferansevert.
8. Jeg synes at et godt arbeidsmiljø er at alle ansatte trives i hverandres selskap, det er god arbeidsstruktur og at ingen føler seg utestengt. Trivsel er vel at du trives på jobben din tenker jeg. Tillit for meg vil si at jeg stoler på sjefen min, og at sjefen min stoler på meg. Det er også å stole på menneskene jeg jobber med, at vi har en felles forståelse for at arbeidsoppgaver blir gjort og at ikke du plutselig må jobbe ekstra fordi noen andre ikke har gjort jobben sin.

Nøkkelspørsmål:

9. Arbeidsmiljøet mitt er tipp topp og har masse kontakt med kollegaene mine utenfor jobb også. Trivsel er også ganske bra, vil si at jeg trives over gjennomsnittet godt på jobben min. Jeg gruer meg i hvert fall aldri til å dra på jobb. Tillit er så så, ikke alltid jeg har så mye tillit til lederen min som jeg skulle ønske jeg hadde.
10. Jeg vil beskrive lederen min som en veldig energisk og positiv person som har mye visjoner men ikke alltid klarer å utføre alt hen ser for seg. Ekstremt forståelsesfull også, så absolutt en empatisk leder.
11. Jeg føler meg som person egentlig veldig ivaretatt og respektert. Eneste negative er gjerne at jeg føler at sjefen min til tider sliter med å dele ut oppgaver til meg og mine ansatte og av og til går ting litt i surr. Det er litt lite kontroll rett og slett. Jeg kommer fra et svært strukturert hjem, så er litt tilvenning for meg å skulle jobbe rundt slikt kaos det ofte blir. Kan bli litt slitsomt å alltid måtte ‘sjefe’ fordi sjefen er litt for redd for å være streng.
12. Ja, jeg synes ærlig at det er litt slitsomt at sjefen skal være mer venn enn sjef. Jeg hadde foretrukket et litt mer profesjonelt arbeidssted. Eller jeg vil ikke bare si negativt heller,

siden det er jo en grunn til at jeg har blitt der så lenge. Jeg liker jo egenskapene lederen min har, jeg skulle gjerne bare ønske at det var en blanding på en måte.

13. Jeg mener at ledere må involvere seg mer på sosiale sammenkomster, så vi virkelig får et bedre inntrykk av de som personer. Det er min sjef veldig flink på, og er nok derfor det er såpass godt forhold på jobben. Trivsel føler jeg går litt ut på det samme, og er kanskje bare at lederen må ta hensyn til vaktlister og behov osv. Tillit MÅ sjefen ha kontroll, for ellers kan du bli litt redd for at ikke alltd ting er som de skal være og stoler ikke helt på sjefen din at noe du skal ha gjort blir gjort. Et eksempel som skjedde med meg i fjor var at jeg sa jeg måtte ha fri et par dager pga sønnen min, og sa ifra relativt tidlig. Når dagen kom og jeg skulle ha disse fridagene hadde sjefen glemt å notere det ned, og dette ble veldig mye styr og stress.
14. For å være helt ærlig, så ville jeg i hvert fall ikke hatt la-det-skure ledelsen. Det virker ikke som om de er noen gode ledere, og kanskje burde hatt seg et lite kurs i hvordan man er en god leder. Jeg ville kanskje sagt at en blanding mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse hadde vært min ideelle lederstil.

Oppsummering:

15. Nei det har jeg ikke.
16. Jeg tror det, du kan jo gjerne lese det opp for meg. Ja dette stemmer.
17. Jeg vil gjerne legge til at jeg ikke synes at transformasjonsledere er dårlige ledere, bare ikke like optimalt for å få ting gjort. Men de er absolutt de lederne som har fornøyde arbeidstakere.

Intervju R10:

Innledning:

1. 45 år
2. Bosatt i Stavanger, jobber for byggefirma i dag men har tre års erfaring innenfor hotellbransjen under studietid. Enslig uten barn, men har en hund. Liker å være med venner og gå turer med pleiende mor og far, drevet profesjonelt med fotball i ungdommen og ung voksen alder.

Bakgrunnsspørsmål:

3. Jeg jobbet i tre år på et hotell i frokost, lunsj og bankett under studietiden.
4. Jeg jobbet for et kjedehotell
5. Jeg jobbet der i 3 år
6. Jeg har ikke hørt om forskjellige lederstiler men kan kjenne meg igjen i det som blir forklart. Min leder i hotellet brukte ofte goder og tillegg som godbit for vi som var under lederen. Hvis det var travelt og underbemannet fikk vi ofte tilbud om 500 kroner ekstra på lønnslippen om vi sa ja, eller fri på 17. mai eller nyttårsaften. Dette var såklart kjekt for oss, men jeg måtte ofte si nei til sosiale ting for å gjøre sjefen lykkelig da.
7. Jeg var som oftest enten i frokost eller lunsj, noen ganger ved banketter når det var store arrangementer.
8. Et godt arbeidsmiljø er jo at det er trygt, sosialt og morsomt å være på jobb. For meg kan jeg jobbe hvor som helst så lenge miljøet er bra. Trivsel går veldig på det samme, men jeg må trives med inntekten, folkene rundt meg og min nærmeste leder. Tillit blir jo noe som man får begge veier, jeg kunne ofte ha mistillit til sjefen min når hen lovte ekstra penger eller fri ved spesielle dager, for det ble ikke alltid innfridd siden sjefen trengte alle på jobb de dagene. Det svekket tilliten for meg, men jeg følte på en måte at hen stolte på meg og det jeg gjorde. Ble tilbudt ansvar for banketter noen ganger.

Nøkkelspørsmål:

9. Det var godt, vi tøyset mye i pauser og ble godt kjent. Mange av de jeg jobbet med, studerte jeg også med så vi var veldig komfortable sammen. Tilliten var god i noen perioder men dårlig i andre. Jeg ble lovet fri 18. mai det ene året, så jeg dro den helt ut på 17. mai. Da dagen kom så ringte sjefen å kjeftet på meg for å ikke ha møtt opp på jobb, så da måtte jeg gå på jobb likevel. Nevnte i forrige spm at jeg fikk ekstra ansvar. Trivselen var god den, følte det meste av alt annet sto til forventningene.
10. Litt egoistisk, utspekulert og positiv. Hen var alltid hyggelig så lenge vi gjorde det vi ble fortalt, men om vi ønsket fri noen dager hen trengte oss ble det ikke godt mottatt. Vi følte

vel at godene vi fikk av tillegg, ekstra pause og høyere lønn gjorde litt opp for oppførselen
hens, men nå idag så sitter jeg med følelsen av at det var manipulerende. Jeg som 20 åring
skjønte ikke dette.

11. Jeg følte meg vel ung og dum om jeg kan si det? Jeg hadde ikke godtatt sånn i dag, men jeg
gjorde vel det beste utav det selv om jeg gikk glipp av mye sosialt med skolen og venner.
12. Jeg skulle ønske hen ga mer anerkjennelse, ga positive tilbakemeldinger eller noe i den
duren. Vi fikk lite empati om vi var syke eller hadde opplevd noe som gjorde at vi måtte
være borte fra jobb. Jeg tror ikke jeg sendte inn en eneste egenmelding på den tiden i frykt
av å få kjeft.
13. Nei, det er vel det å gi rom for innspill og åpenhet uten å føle det er noe negativt. Min sjef i
dag gir meg ofte ris og ros som jeg tar med videre. For å styrke tilliten så må man jo vise
tillit tilbake, men man kan gjøre det på forskjellige måter da.
14. Jeg kunne tenkt meg en blanding av begge lederstilene, for det er alltid fint å få belønninger
og goder for arbeidet, men for min del så heller jeg mest mot anerkjennelse og det å føle
meg nyttig på arbeidsplassen.

Oppsummering:

15. Nei
16. Ja, det vil jeg tro
17. Heia oilers!!