



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE

STUDIUM: Reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN

FØLGENE FAGOMRÅDER: Personalledelse
og serviceledelse

TITTEL: Har transformasjonsledelsesstrategier evnen til å øke innovasjon og jobbtilfredshet blant ansatte i gjestfrihetsbransjen, og bidra til å forbedre servicekvaliteten?

ENGELSK TITTEL: Do transformational management strategies have the ability to increase innovation and job satisfaction among employees in the hospitality industry, and help improve service quality?

FORFATTERE

VEILEDER

KANDIDATNUMMER

STUDENTNUMMER

NAVN

8137

249821

Tanita
Ngueaknam

8104

260125

Mona Kristin Rød
Rakvåg

8130

260074

Ann Christin Kin
Olsen Tokerud

Gro Ellen
Mathisen

*Har transformasjonsledelsesstrategier evnen til å øke innovasjon og jobbtilfredshet
blant ansatte i gjesfrihetsbransjen, og bidra til å forbedre servicekvaliteten?*

Tanita Ngueaknam

Mona Kristin Rød Rakvåg

Ann Christin Kin Olsen Tokerud



Universitetet
i Stavanger

Bacheloroppgave i reiselivsledelse (20 studiepoeng)

Norsk Hotellhøgskole

Mai 2023

Antall ord: 13 173

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet av Tanita Ngueaknam, Mona Kristin Rød Rakvåg og Ann Christin Kin Olsen Tokerud og markerer slutten på våre studier i reiselivsledelse ved Norsk Hotellhøgskole, Universitetet i Stavanger. Vi vil gjerne uttrykke vår takknemlighet til professorene som har veiledet oss gjennom studiene våre og gitt utrolig inspirerende og interessante forelesninger som har gitt oss mye kunnskap og motivasjon som vi vil ta med oss videre ut i arbeidslivet.

Vi ønsker også å uttrykke vår takknemlighet til Kildekompasset og biblioteket ved Universitetet i Stavanger, som har vært en uvurderlig ressurs for å finne relevant og pålitelig informasjon til oppgaven vår. Vi vil også rette en stor takk til våre familier og venner for all den støtten og motivasjonen de har gitt oss gjennom denne utfordrende prosessen. Spesielt vil vi takke vår veileder Gro Ellen Mathisen for hennes engasjement, veiledning og verdifulle innspill under skrivingen av oppgaven. Uten hennes støtte og veiledning ville ikke denne oppgaven ha vært mulig å fullføre på en så tilfredsstillende måte.

Stavanger, mai 2023

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven tar vi for oss transformasjonsledelse i gjestfrihetsbransjen som hovedtema, hvor vi har forsøkt å forstå sammenhengen mellom denne lederstilen og innovative, kulturelle og emosjonelle faktorer og å finne ut hva dette kan ha å si for en organisasjonskultur. Med tanke på at ansatte som jobber innenfor gjestfrihet befinner seg i en bransje som er veldig menneske- og serviceorientert, påvirkes de på forskjellige måter i kontakt med gjester og besøkende, som kan ha innvirkning på serviceytelsen og gjesteopplevelsen. Vi ser derfor på hvilke endringer som kan være positive i forbedring av servicekvaliteten, da ved å se på praktiserende transformasjonsledelse og jobbtilfredshet. Vi valgte å trekke inn forskning fra ulike perspektiver/syn sentrert rundt transformasjonsledelse og organisasjonskultur for å få en bredere kunnskap innen fagfeltet. Metoden vi brukte for å oppnå en dypere forståelse av transformasjonsledelse og dens påvirkningskraft var litteraturstudier. Videre har det blitt analysert ni relevante artikler for å finne svar på problemstillingen. Hensikten med problemstillingen var å oppnå en grundigere forståelse av transformasjonsledelse og dens betydning. Transformasjonsledelse er en ledelsesstil som er kjent for å ha en betydelig påvirkning på organisasjoners kultur og ytelse, og derfor følte vi det var viktig å undersøke dette nærmere.

Studien viser de ulike tiltakene som kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet og øke servicen som leveres til kundene. Artikkene gir et bredt og variert bilde av hvordan transformasjonsledelse har evnen til å øke innovasjon, jobbtilfredshet og service innen gjestfrihetsbransjen.

Abstract

In this bachelor's thesis, we focus on transformational leadership in the hospitality industry as our main topic, where we have attempted to understand the relationship between this leadership style and innovative, cultural, and emotional factors, and to find out what this may mean for organizational culture. Considering that employees who work in hospitality are in a very people- and service-oriented industry, they are influenced in different ways when interacting with guests and visitors, which can have an impact on service performance and guest experience. Therefore, we look at what changes can be positive in improving service quality, by examining the practice of transformational leadership and job satisfaction.

We chose to draw on research from various perspectives/ schools of thought centered around transformational leadership and organizational culture to gain a broader knowledge in the field. The method we used to achieve a deeper understanding of transformational leadership and its impact was literature studies. Furthermore, nine relevant articles were analyzed to find answers to the research question. The purpose of the research question was to achieve a more thorough understanding of transformational leadership and its significance. Transformational leadership is a leadership style known to have a significant impact on organizational culture and performance, and therefore, we felt it was important to examine this more closely.

The study shows the various measures that can contribute to improving the work environment and increasing the service delivered to customers. The articles provide a broad and varied picture of how transformational leadership has the ability to increase innovation, job satisfaction, and service in the hospitality industry.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Abstract	v
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	1
1.2 Presentasjon av problemstilling	2
1.3 Avgrensninger	2
2 Teori	5
2.1 Transformasjonsledelse	5
2.2 Innovasjon	11
2.3 Kulturell og emosjonell intelligens	13
2.4 Organisasjonskultur.....	14
2.5 Jobbkarakteristika-modellen	14
3 Metode.....	15
3.1 Bakgrunn for valg av metode	15
3.2 Datainnsamling.....	16
3.3 Oversiktstabell litteratur	18
4 Analyse og resultater	23
4.1 Artikkel 1.....	23
4.2 Artikkel 2.....	25
4.3 Artikkel 3.....	27
4.4 Artikkel 4.....	30
4.5 Artikkel 5.....	33
4.6 Artikkel 6.....	35
4.7 Artikkel 7.....	38
4.8 Artikkel 8.....	39
4.9 Artikkel 9.....	41
5 Diskusjon.....	43
5.1 Begrensninger og svakheter	52
6 Konklusjon	54
7 Litteraturliste	56

Tabell og figur liste

Figur 1. Prisma mal.....	11
Figur 2. Kaufmann & Kaufmann (2015) <i>Lederskapskontinuumet</i>	14
Figur 3. Kaufmann & Kaufmann (2015) <i>En modell for transformasjonsledelse</i>	17

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

I utformingen av problemstillingen ønsket vi i utgangspunktet å ta for oss organisasjonskultur og transformasjonsledelse i gjestfrihetsbransjen. Problemstillingen har gått gjennom noen justeringer underveis i prosessen. Problemstillingen vi til slutt endte opp med, ved å se nærmere på transformasjonsledelse som en lederstil og forskjellige elementer vi fant underveis i lesingen av litteraturartikler, ble som følgende:

Har transformasjonsledelsesstrategier evnen til å øke innovasjon og jobbtilfredshet blant ansatte i gjestfrihetsbransjen, og bidra til å forbedre servicekvaliteten?

Det er flere grunner til hvorfor vi mener det er nødvendig å forske på denne problemstillingen. For det første er gjestfrihetsbransjen en stor og viktig del av økonomien i mange land, og det er viktig å finne måter å øke innovasjonen og forbedre servicekvaliteten innenfor denne sektoren på. Å anvende transformasjonsledelsesstrategier kan være en måte å oppnå dette på, og derfor er det viktig å undersøke om disse strategiene faktisk fungerer og hvordan de kan implementeres effektivt. For det andre er jobbtilfredshet og trivsel blant ansatte en viktig faktor for både produktivitet og kundetilfredshet. Hvis ansatte er demotiverte eller misfornøyde med jobben sin, kan det påvirke kvaliteten på servicen som tilbys. Å undersøke hvordan transformasjonsledelsesstrategier kan bidra til å forbedre jobbtilfredshet og motivasjon blant ansatte kan derfor være viktig for å forbedre servicekvalitet og kundeopplevelse. Til slutt kan forskning på denne problemstillingen bidra til økt kunnskap og forståelse av hvordan ledere kan implementere transformasjonsledelse på en effektiv måte, ikke bare i gjestfrihetsbransjen, men også i andre sektorer og organisasjoner.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Har transformasjonsledelsesstrategier evnen til å øke innovasjon og jobbtilfredshet blant ansatte i gjestfrihetsbransjen, og bidra til å forbedre servicekvaliteten?

Vi føler denne problemstillingen er av stor relevans i dagens gjestfrihetsindustri fordi industrien stadig møter nye utfordringer og endringer. I en bransje hvor kundetilfredshet og opprettholdelse av en konkurransedyktig stilling er avgjørende, er servicekvalitet en av de viktigste faktorene. Transformasjonsledelse har vist seg å være en effektiv måte å fremme endringer i organisasjonskulturer, noe som igjen kan føre til forbedringer i servicekvaliteten og dermed forbedringer i kundetilfredsheten. Vi ville undersøke hvordan ledelse kan påvirke kulturverdier, innovativ adferd, service og jobbtilfredshet, og bidra til økt forståelse av hvordan organisasjoner kan tilpasse seg endringer for å forbedre kundeopplevelsen. Dette er av stor betydning for en bransje som gjestfrihetsbransjen, som er utsatt for stadige endringer og krav om innovasjon og utvikling. Derfor vil det fortsatt være relevant å undersøke denne problemstillingen i fremtiden.

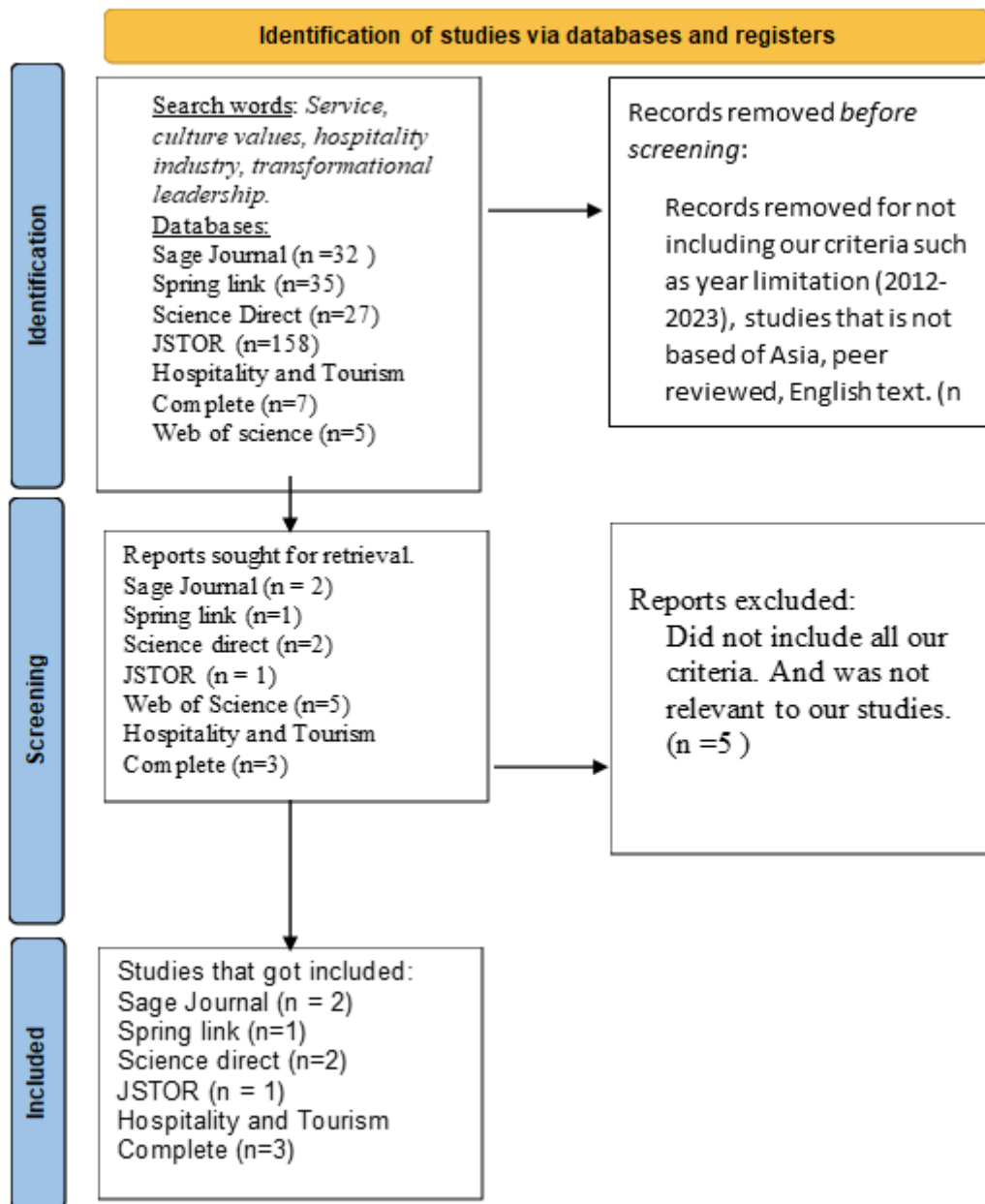
1.3 Avgrensninger

Til denne oppgaven valgte vi å gjøre en generell litteraturstudie basert på eksisterende forskning. Med søkeordene: *Service, culture values, hospitality industry, transformational leadership*, ga det opprinnelige søket 400 000 treff, så vi måtte begrense søket med noen avgrensningskriterier. Det første kriteriet vårt var at forskningen skulle være hentet fra de siste 10 årene. Det ble også gjort geografisk eksklusjon ved å utelukke studier som baserte seg i Asia. Det var veldig overrepresentert, og søketreffet ble kraftig redusert. Da endte vi opp med studier hovedsakelig fra Europa og de resterende er fra New Zealand, USA, Egypt, i

tillegg til en som tar for seg forholdet mellom transformasjonsledelse og tjenestegjenoppretting og den medierende effekten emosjonelt arbeid, i USA og Kina. Her så vi sammenlignbare trekk på kryss og tvers, og tenkte det var interessant å ta for oss.

Temaene vi valgte var først organisasjonskultur og ledelse, som jo er altfor brede tema. Vi hadde fra før av en spesifikk interesse for å se nærmere på transformasjonsledelse, og valgte derfor det til slutt.

For å best mulig kunne svare på problemstillingen valgte vi også å begrense søket til engelskspråklige kvalitetssjekket og peer-reviewed forskningsartikler. For å sikre at vi hadde et bredt spekter av funn og resultater, søkte vi oss frem i ulike databaser som *Sage Journals*, *Springerlink*, *Hospitality and Tourism Complete*, *Web of Science*, *Science Direct*, *JSTOR* og sammenlignet likheter og ulikheter mellom disse. Vi valgte også å inkludere forskning fra hoteller med ulik standard for mer variasjon i funnene våre. På denne måten kunne vi få et mer nyansert bilde av hvilken effekt transformasjonsledelse har på innovasjon, jobbtilfredshet og service i hotellbransjen.



Figur 1 *Prisma mal* hentet fra <http://prisma-statement.org/prismastatement/flowdiagram.aspx>

2 Teori

2.1 Transformasjonsledelse

Det har blitt forsøkt å identifisere ledelses teoretiske grunnlag utallige ganger. I tidligere forskning på ledelse fra forrige århundre var det fokus på personlige egenskaper hos ledere som skulle reflektere hvor gode ledere de var (Einarsen & Skogstad, 2016 s.73).

I senere tid har forskningen vist vektleggelse av ulike dimensjoner innenfor lederskap gjennom flere teorier. Blant teoriene har vi Fleishman og Harris (1962) som la vekt på oppgaverelatert og relasjonsrelatert lederskap, og Hershey og Blanchard (1969) som la vekt på situasjonelt lederskap i form av en modell (Einarsen & Skogstad, 2016 s.73).

Det at personlighetsfaktorer ble betraktet som sentrale elementer innenfor lederskap, har Stogdill (1948) og Mann (1959) uttrykt seg å være sterkt kritiske til. Dette ledet til at det en periode var fokus på lederadferd i stedet for personlighetspsykologiske egenskaper, som et resultat av kritikken. Deres kritiske konklusjoner fikk også kritikk og dette førte til at det fra 1990-tallet og utover viser seg igjen at studiet av personlighet anses som en lovende tilnærming til studiet av lederskap (Einarsen & Skogstad, 2016 s.73).

En annen grunn til at tilnærmingen mellom studiet av personlighet og studiet av lederskap fikk ny positiv oppmerksomhet var en oppblomstring av teorier innen fagfeltet. Teoriene fremhever transformasjonsledelse, som i stor grad baserer seg på omfattende personlighetskarakteristika, og vektlegger lederstilen som et alternativ til situasjonsbestemt ledelse hvor lederen tilpasser lederstil etter bestemte situasjoner (Einarsen & Skogstad, 2016 s.73).

Transformasjonsledelse er hovedtema for oppgaven, og kan defineres slik:

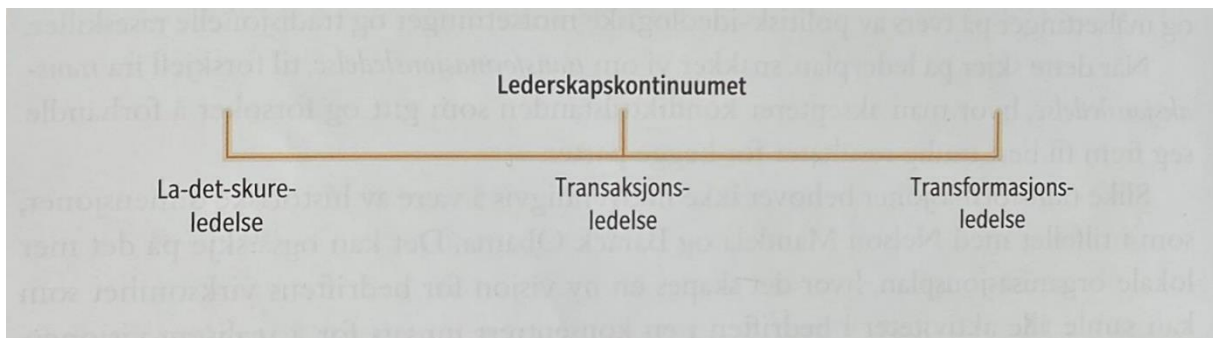
“Transformasjonsledelse er en tilnærming til ledelse som handler om å inspirere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjoner” (Sagberg, 2021).

Teorien om transformasjonsledelse er utviklet av den amerikanske ledelsesforskeren Bernhard Bass, basert på et konsept av sosiologen J.M. Burns. Bass utviklet denne nye typen ledelsesteori under forskning rundt karismatisk ledelse og utviklet en ny forståelse rundt fenomenet på grunn av karismatisk og visjonsorientert ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 468).

Karismatisk ledelse karakteriseres ifølge ledelsesforskere med fire grunnprinsipper; et ytelsesnivå utenom det vanlige, høy tillit til leder, stor entusiasme og begeistring for lederens idéer og en felles vilje til å ofre egne interesser til fordel for å nå et felles mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 464). Kjentegn hos en karismatisk leder er utstråling og evnen til å inspirere og påvirke (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 463). Andre kjennetegn er sosial intelligens, høy selvtillit, flinke til å kommunisere og omsorg for medarbeideres behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 465). Visjonsorientert ledelse handler om at lederen formulerer en kraftfull visjon for organisasjonen, det målet man ønsker å se i fremtiden, og engasjerer medarbeiderne i å virkeliggjøre denne visjonen sammen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 464).

Ikke bare er karisma og visjoner nye elementer i teorien til Bass, men med det ble det også forsøkt utviklet en ny og integrert forståelse når det gjelder både de tradisjonelle transaksjonsmodellene og nyere teorier som vektlegger karisma og visjoner ytterligere i lederarbeidet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 468) Denne nye og integrerte forståelsen

illustreres i *Lederskapskontinuumet* (Figur 2), som viser en dimensjon av tre former for ledelse på et kontinuum.



Figur 2. "Lederskapskontinuumet", av Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 468

Perspektivet her forstås slik at de enhetlige dimensjonene karismatisk/visjonsorientert ledelse og transaksjonsledelse går under *transformasjonsledelse* som en enhetlig teori, - teorien om transformasjonsledelse, i tillegg til at transaksjonsledelse også står som et eget punkt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 468). Til venstre ser vi en passiv og unngående ledelsesform som kalles "la-det-skure-ledelse". Det innebærer at lederen trekker seg ut av situasjonen og unna ansvaret for medarbeidere og oppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 468). I midten har vi transaksjonsledelse, hvor det etableres rammer etter avtalte spilleregler som definerer hvordan ledelsen og arbeidet blir utført, som er en nyttig og nødvendig type ledelse for effektivt arbeid. Dette fører ikke nødvendigvis til endringer og resultater som tilfredsstillende både ledere og medarbeideres ønsker, noe som viser den tydelige kontrasten det har til karismatisk/visjonsorientert ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). Videre ser vi teorien om transformasjonsledelse på andre enden. Transformasjonsledelse handler om at ledelsen og medarbeidere går inn for å transformere en idé om hva deres virksomhet er og skal være til å realisere deres visjon sammen. Dette krever at egeninteresser legges til side for å skape et kollektivt engasjement for å nå målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467).

Transformasjonsledelse handler også om å skape en kultur der medarbeiderne føler seg inkludert og verdsatt, og deres bidrag til organisasjonen blir anerkjent. Lederen i en transformasjonsledelse må være i stand til å lytte til medarbeidernes behov og bidra til å utvikle deres ferdigheter og potensial. Dette kan bidra til å skape et høyt nivå av tillit og respekt mellom lederen og medarbeiderne. I sum er transformasjonsledelse en lederstil som tar sikte på å skape en meningsfylt arbeidskultur der medarbeiderne er engasjerte og motiverte til å yte sitt beste for organisasjonen.

For å undersøke hvilke personlige egenskaper som var mest relaterte til disse ulike lederstilene ved hjelp av trekkteorier (Einarsen & Skogstad, 2016 s. 73).

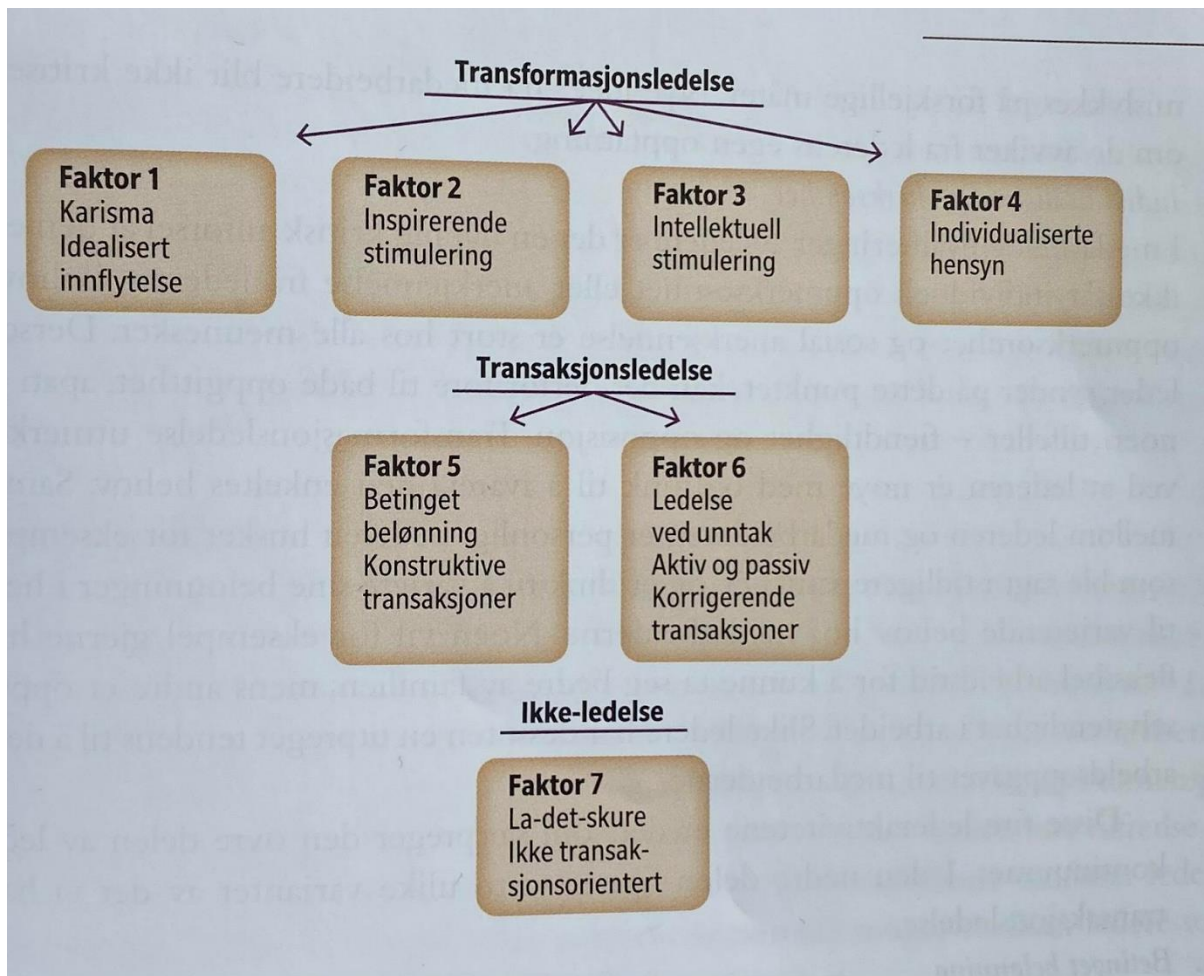
Trekkteorier klassifiserer personligheter inn i kategorier og studerer den enkelte menneskes personlighetstrekk, for å finne en omtrentlig beskrivelse av dens personlighet (Sander, 2023).

I forskningen til Judge og Bono (2000) er det fremstilt at dimensjonene, ekstraversjon og medmenneskelighet var relatert til transformasjonsledelse. Ekstraversjon vil si å registrere kvalitet og kvantitet i samarbeid med andre (Einarsen & Skogstad, 2016 s. 73)

I motsetning til tradisjonell transaksjonsledelse, som fokuserer på kortsiktige transaksjoner, legger karismatisk og visjonsledelse mer vekt på langsiktige mål og verdier. Disse lederstilene kan være svært effektive for å motivere medarbeidere til å yte sitt beste og for å oppnå store omveltninger og suksess for organisasjonen. Transformasjonsledelse handler om å endre virksomheten på en fundamental måte, og det vesentlige elementet i denne ledelsesformen er evnen til å samarbeide ledere og medarbeidere imellom seg for å transformere ideene om hva virksomheten er og hva den skal bli. Transformasjonsledelse bidrar til å skape en mer innovativ og effektiv virksomhet som er i stand til å tilpasse seg endringer og utfordringer i et stadig skiftende marked (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.468).

Her kan det sies at lederen eller teamet har en visjon eller et mål som de ønsker å oppnå, og de engasjerer og inspirerer medarbeiderne til å følge med på denne reisen. I stedet for å følge etablerte regler og prosedyrer, fokuserer disse lederstilene på å skape et meningsfylt formål og å oppmuntre medarbeiderne til å gi sitt beste for å oppnå dette formålet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.467). Tidligere har den tradisjonelle oppfatningen vært at transaksjonsledelse og karisma/visjon-orientert ledelse er to separate former for ledelse som er betydelig forskjellige fra hverandre, med hver sine karakteristikk og virkefelt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.468).

Transformasjonsledelse har vist seg å være en svært effektiv tilnærming til ledelse, da den kan føre til høyere motivasjon, bedre arbeidsprestasjoner, større innovasjonsevne og økt tilfredshet blant medarbeiderne. Denne typen lederstil skiller seg ut på flere måter; transformasjonsledelse benytter ifølge Okumus et al. (2020, s.215) fire komponenter for å oppnå resultater som overgår forventningene; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke. Disse komponentene kan være svært viktig i det å øke jobbtfredsheten, det vil si at ledere er nøye med å ivareta de enkelte medarbeidernes behov, noe som bidrar til å skape et godt samspill mellom leder og medarbeider på et personlig nivå (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467- 470).



Figur 3: "En modell for transformasjonsledelse" av Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 469

Jobbtilfredshet defineres som en lystbetont og positivt følelsesmessig tilstand, ofte beskrevet som en funksjon som samsvarer mellom individets behov og arbeidsmiljø-belønninger. I senere forskning har jobbtilfredshet blitt definert som multidimensjonell respons, det vil si en respons på jobben som er gjort og innebærer kognitive (evaluerende) og affektive (emosjonelle) komponenter. Jobbtilfredshet er således en følelsetilstand som er nært forbundet med tankemessig (kognitiv) aktivitet og som baserer seg på en vurdering av jobbens ulike elementer opp mot de forventninger personen har eller hadde i utgangspunktet. Jobbtilfredshet refererer til personens indre vurdering eller evaluering av det fordelaktige ved jobben. Denne evalueringen avdekkes utvending gjennom verbaliseringer til andre

mennesker, og mer innvendig gjennom følte emosjonelle responser (Einarsen & Skogstad, 2016, s. 171).

Personlighetspsykologiske faktorer har betydning på individuelle forhold, sosiale eller mellommenneskelige forhold, og også selve produktiviteten til en organisasjon, og spiller en avgjørende rolle for individers funksjon i arbeidslivet (Einarsen & Skogstad, 2016, s. 171).

2.2 Innovasjon

Bedrifter er avhengig av innovasjon for å konkurrere i dagens marked, der kunder tiltrekkes mer av persontilpassede opplevelser enn standard. Innovasjonsbehovet kan utløses av endringer i markedet eller bedriftens kostnader (Egerdal, 2020, s. 59-60). Innovasjon er ofte avhengig av å utfordre nye og eksisterende perspektiver for at temaet kan ses ut ifra ulike perspektiver, kalt meningsbrytning. Det har blitt observert at det kan være en fordel å ha ulike bakgrunner blant de som jobber med innovasjon. Forskning har også vist at et team som inkluderer personer med ulik sosial bakgrunn, forskjellig kulturell og religiøs tilknytning, samt ulike livserfaringer, har større potensial for innovasjon enn et team der medlemmene er mer ensartede (Egerdal, 2020, s.91).

Reaktiv innovasjon innebærer å finne nye og kreative løsninger på en eksisterende situasjon som krever endring. Denne formen for innovasjon drives av behovet for å reagere på en aktuell situasjon som krever endring, enten det er på grunn av eksterne eller interne faktorer.

Det kan for eksempel være at en bedrift må tilpasse seg endringer i markedet eller teknologiske fremskritt, eller at det oppstår uventede utfordringer som må håndteres på en innovativ måte. I slike tilfeller er det viktig å være i stand til å tenke utenfor boksen og finne nye og effektive løsninger for å møte utfordringene som oppstår. Proaktiv innovasjon er en tilnærming til innovasjon som handler om å være i forkant av utfordringene og endringene

som vil oppstå i fremtiden. Dette innebærer å ta hensyn til de nødvendige endringene som må gjøres innenfor teknologi og andre områder for å holde organisasjonen konkurransedyktig og relevant i markedet. Driveren for proaktiv innovasjon er organisasjonens og lederens visjon om ønskede fremtidige situasjoner for organisasjonen. Dette kan inkludere å identifisere nye markeder, utvikle nye produkter eller tjenester, eller å endre forretningsmodellen for å tilpasse seg endringer i markedet. Ved å være proaktive kan organisasjoner og ledere ta kontroll over sin egen fremtid og skape muligheter for suksess, heller enn å reagere på utfordringer etter at de har oppstått (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 382).

En virksomhet som har en god innovasjonskultur, har disse kjennetegnene:

- *Menneske- og miljøperspektiv: kontinuerlig vurdering av hvordan det som blir skapt responderer på behov hos leder/medarbeider, samt hvordan det ivaretar miljøet*
- *Evne til å visualisere: synliggjøre ideer og konsepter gjennom illustrasjoner*
- *Se etter multifunksjonalitet: se mange forskjellige løsninger på samme problem, og evnen til å se det store bildet og få detaljene til å stemme*
- *Ta nytte av problemene til å se muligheter til helhetlige løsninger*
- *Evnen til å se på språk som et verktøy: kunne beskrive den kreative prosessen som får fram oppfinnelsen tydelig - om det ikke er åpenbart visuelt*
- *Teamwork: mellommenneskelige egenskaper som tillater god kommunikasjon på tvers av disipliner og gir forutsetninger for å jobbe med andre*
- *Unngå tidlige beslutninger: evnen til å se etter konkurrerende alternativer før man begynner å velge og ta beslutninger*

(Egerdal, 2020, s 597)

2.3 Kulturell og emosjonell intelligens

Kulturelle forskjeller handler ikke bare om nasjonalitet, etnisitet eller tro. På arbeidsplassen kan vi samarbeide med kolleger fra forskjellige generasjoner og avdelinger som har ulike kulturelle referanser og holdninger. Derfor er det viktig å utvikle evnen til å forstå og navigere i ulike kulturer. Dette er der kulturell intelligens, også kjent som KI, kommer til nytte.

Professorene Christopher Earley og Soon Ang definerte kulturell intelligens som “*evnen til å tilpasse seg nye kulturelle settinger*” (Mind Tools, u.å.).

Ifølge Okumus et al., (2020) trenger ledere en viss mengde kulturell intelligens i organisasjoner med mennesker med ulike kulturbakgrunner i arbeidet med å administrere organisasjonen på en effektiv måte. For å være en effektiv leder må man kunne tilpasse seg nye kulturelle omgivelser og kulturell intelligens er viktig for å lykkes med dette. (Okumus et al., 2020, s. 220).

Kulturell intelligens er relatert til emosjonell intelligens, men ligger et steg foran ved at det krever en større forståelse for faktorer av kulturell bakgrunn, for ledere til å tilpasse sin adferd etter. En person med høy emosjonell intelligens forstår hva som gjør mennesker og samtidig hva som gjør hver enkelt av oss forskjellige fra hverandre. De kan forstå og respektere kulturelle forskjeller og samtidig kunne kommunisere effektivt med mennesker fra forskjellige kulturer (Earley & Mosakowski, 2004). Det betyr ikke at de er eksperter på alle slags kulturer. I stedet har de evnen til å tilpasse seg nye miljøer, selvtilliten til å navigere og gjøre informerte vurderinger basert på observasjoner og bevis som resulterer med at de er i stand til å bygge relasjoner på tvers av kulturelle grenser og skape et inkluderende og produktivt arbeidsmiljø (Mind Tools, u.å.).

2.4 Organisasjonskultur

En av de mest populære måtene å definere organisasjonskultur på er “*måten vi gjør tingene på her hos oss*” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.367). Organisasjonskulturen kan bidra til å skape en velfungerende, innovativ og proaktiv bedrift med fornøyde medarbeidere og høy produktivitet. Tiltrekning og fastholdelse av medarbeidere er essensielt for å utvikle en god bedriftskultur. En positiv kultur vil tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne, mens en negativ kultur kan føre til utfordringer med å rekruttere og beholde de ansatte. En god organisasjonskultur er med på å øke medarbeidernes prestasjoner og effektivitet på jobben. Når ansatte trives på jobb og har et godt forhold til sin arbeidsplass, er det større sannsynlighet for at de vil jobbe hardere og yte mer (Scandinavian Executive Institute, u.å.). En organisasjonskultur skapes ofte ut fra grunnleggeres forforståelser om hva som er en effektiv organisasjon. Kulturen formes av grunnleggere og etterfølgeres ledelse ut fra deres delte verdier og forutsetninger for hva som er effektivt, veiledet og begrenset av personlig tro. (Bass & Riggio, 2006, s.100).

En sterk organisasjonskultur kan gi de ansatte en tilhørighet og skape trygghet i en omskiftelig verden. HR-medarbeidere som forstår dette, kan sammen med ledelsen bidra til utviklingen av strategier, prosedyrer, retningslinjer og rutiner som underbygger en sunn og god organisasjonskultur i virksomheten (Egerdal, 2020, s.42).

2.5 Jobbkarakteristika-modellen

Hackman og Oldham (1976) beskriver fem sentrale kjennetegn i arbeidsmiljøet som er avgjørende for trivsel på jobb. Disse kjennetegnene er:

1. Ferdighetsvariasjon
2. Oppgaveidentitet

3. Oppgave-viktighet

4. Autonomi

5. Tilbakemelding

(Einarsen & Skogstad, 2016, s. 177).

Ifølge Hackman og Oldham vil ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og betydning være nødvendig for at jobben skal oppleves som meningsfull. De to siste kjennetegnene, autonomi og tilbakemelding, kobles til to andre kritiske psykologiske tilstander, henholdsvis opplevd ansvar og kunnskap om resultater. Jobbens egenskaper kan påvirke psykologiske tilstander som motivasjon, prestasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. Når jobben er utformet på en hensiktsmessig måte, kan det føre til økt motivasjon, bedre arbeidsprestasjoner og større tilfredshet med jobben. I tillegg kan det føre til redusert fravær og bedriftens turnover (Sagberg, 2023).

3 Metode

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Vårt valg av metode var basert på flere faktorer. For det første er det vanskeligere å gjøre forskning på egen hånd ved hjelp av kvalitativ eller kvantitativ metode med denne typen problemstilling. Vi valgte derfor å benytte metoden litteraturstudie for å få best mulig svar på vår problemstilling. Det innebærer å samle inn teori fra tidligere forskning og sammenligne resultatene for å få et bredt perspektiv på emnet. Dette var for å utforske problemstillinger innen service, kulturverdier, gjestfrihetsbransjen og transformasjonsledelse.

Rammeverket vårt for denne studien består av kriteriene maks 10 år gamle forskningsartikler, krav om at artiklene er kvalitetssjekket og peer-reviewed, og geografisk eksklusjon. Imidlertid var det også noen potensielle feilkilder som dukket opp underveis. Forskning som var sentrert rundt enkelte bedrifter eller demografiske faktorer, ble utelatt da de ikke ga et bredt nok perspektiv på emnet. Rammene som ble brukt for å utforske spørsmålet var søkeordene: service, culture values, hospitality industry, transformational leadership.

En av styrkene ved denne metoden var at all forskning som ble brukt var kvalitetssjekket, som sikret en høyere treffsikkerhet og validitet. Ved å bruke eksisterende forskning, kunne vi også få et bredere og mer omfattende perspektiv på emnet, noe som kan være vanskeligere å oppnå med egen forskning. På den andre siden hadde denne metoden også noen svakheter som at det var mulig at en annen metode kunne ha svart mer konkret på spørsmålet ved å gjennomføre egen forskning. Det var også en mulighet for at noen viktige studier som kunne ha bidratt til en mer omfattende analyse, ble utelatt på grunn av utvalgsriteriene.

Det var også en utfordring å få tilgang til all relevant forskning på emnet, spesielt med tanke på at forskningsområdet stadig utvikler seg, og det stadig publiseres nye studier. Vi måtte derfor være nøye med å velge ut relevant forskning og sikre at vi hadde tilgang til den nyeste og mest oppdaterte forskningen.

3.2 Datainnsamling

Vi har gjennomført et systematisk søk etter relevante studier som har undersøkt effekten av transformasjonsledelse på innovasjon, jobbtilfredshet og service i elektroniske databaser. Vi har utarbeidet inkludering- og ekskluderingskriterier basert på geografisk område og begrenset søket til en bestemt tidsperiode fra 2012-2023, samt kriterier som inkluderer at artiklene skulle være peer-reviewed og ekskludere yrkesbaserte faktorer. Siden søkeordene

var service, culture values, hospitality industry og transformational leadership, fant vi flere artikler som var basert på andre yrker og organisasjoner som ikke var relevante for vår undersøkelse. Vi har vært nøye med å begrense søket til relevante og passende kilder for vår forskning.

- Sage-journals databasen ga totalt 32 resultater relatert til emnet som ble søkt etter. Etter å ha undersøkt alle 32 artiklene, ble det funnet ut at bare 2 av dem var relevante for det spesifikke emnet som ble søkt etter.
- I Spring Link-databasen var det totalt 35 resultater. Etter å ha vurdert alle artiklene, ble det funnet ut at bare 1 av dem var relevant for emnet som ble søkt etter.
- Science Direct-databasen ga totalt 27 resultater. Etter å ha gått gjennom alle artiklene, ble det funnet ut at 2 av dem var relevante for emnet som ble søkt etter.
- JSTOR-databasen ga hele 158 resultater. Etter å ha undersøkt hver artikkel, ble det funnet ut at bare 1 av dem var relevant for det spesifikke emnet som ble søkt etter.
- Web of Science-databasen ga 5 resultater, men ingen var relevant for emnet som ble søkt etter.
- I Hospitality and Tourism Complete-databasen var det totalt 7 resultater. Av disse 7 artiklene var 3 relevante for det spesifikke emnet som ble søkt etter.

Vi endte opp med ni artikler relatert til vårt fokusområde, presentert i følgende oversiktstabell.

3.3 Oversiktstabell litteratur

	Forfatter, årstall	Tittel, tema	Link	Metode	Databas e
1	Lütfi Sürücü / Ahmet Maşlakçı / Harun Şeşen, 2021	<i>The Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Behavior in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Leader Member Exchange</i> Tema: I denne artikkelen fremmes transformasjonsledelse og ansattes innovative adferd både positivt og negativt basert fra de ulike tidlige studiene.	https://doi.org/10.37741/t.69.1.2	Sampling	Hospitality and tourism complete
2	Anqi Luo / Priyanko Guchait / Lindsey Lee / Juan M. Madera, 2019	<i>Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture</i> Tema: Hvordan transformasjonsledelse påvirker hvordan ansatte jobber med å håndtere følelser i arbeidet sitt for	https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011	Literature review	Science direct

		å gi god kundeservice			
3	JungHoon (Jay) Lee / Chihyung (Michael) Ok, 2013	<p><i>Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: An Emotional Labor Perspective</i></p> <p>Tema: Dette studiet går ut på viktigheten av serviceorientering (SO) på arbeidsplassen, spesielt innen gjestfrihetsbransjen hvor kundenes opplevelser er av stor betydning.</p>	https://doi.org/10.1177/1096348013491593	Sampl ng	Sage journals
4	Allan Cheng Chieh Lu / Dogan Gursoy, 2013	<p><i>Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?</i></p> <p>Tema: Hvordan de ulike generasjonene opplever utbrenthet, ulike samhold med ledelse og sannsynligheten for omsetning intensjon på den enkelte generasjonen. Hvordan ledelse utvikler ulike strategier for å kompensere for</p>	https://doi.org/10.1177/1096348013495696	Sampl ng	Sage journals

		de ulike generasjonene for å yte best service.			
5	Ali Bavik, 2016	<p><i>Developing a new hospitality industry organizational culture scale</i></p> <p>Tema: Studien diskuterer for at de vanlige metodene som brukes for å måle organisasjonskultur potensielt ikke passer til så godt for gjestfrihetsbransjen.</p>	https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005	Literature review	Science direct
6	Islam El-Bayoumi Salem, 2015	<p><i>Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels</i></p> <p>Tema: Hvordan bruken av transformasjonsledelse kan forebygge jobbstress, utbrenthet og andre lignende forhold blant ansatte, samt undersøke sammenhengen og effekten av dette.</p>	https://www.jstor.org/stable/26366460	Sampling	JSTOR
7	Dimitrios Belias / Ioannis Rossidis / Christos	<p><i>Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of the</i></p>	https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695	Literature review	Hospitality and tourism

	Papademetriou / Christos Mantas, 2022	<i>Greek Tourism Sector</i> Tema: Studien handler om å sammenligne tre ulike lederstiler i ikke-luksuriøse hoteller i Hellas - transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv-unngående lederstil - og finne ut hvilken av dem som har størst påvirkning på jobbtilfredshet blant de ansatte.			complete
8	Cláudia Ferreira Leitão / Jorge Gomes / Denise Capela dos Santos / Bruno Melo Maia, 2021	<i>Impact of Leadership on the Relationship Between Innovation and Performance: Portuguese Hotel Sector</i> Tema: Hvordan innovasjon påvirker ytelsen i hotellsektoren, og om ulike lederstiler kan forsterke dette forholdet.	http://doi.org/10.4018/IJTHMDA.2021070103	Literature review	Hospitality and tourism complete
9	Lina Xiong, 2023	<i>It takes a village: examining how and when brand-specific transformational leadership affects employees in internal brand management</i>	https://doi.org/10.1057/s41262-022-00308-3	Literature review	Springer Link

		Tema: Denne studien viser at merkespesifikk transformasjonsledelse spiller en positiv rolle når det gjelder å bygge opp merkevaren gjennom økt engasjement fra de ansatte.		
--	--	---	--	--

4 Analyse og resultater

4.1 Artikkel 1

The Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Behavior in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Leader Member Exchange

Hensikten med denne forskningen var å ta del i og forbedre kvaliteten av service innen gjestfrihet industrien ved å hjelpe og forstå dyptgående premissene av innovativ adferd. I studien var begrensningen først rettet mot de ansatte som jobbet i serviceavdelingen på femstjerners hoteller, og med det kan generalisering av resultatene til andre hotell innen andre avdelinger ikke bli validert (Sürücü et al., 2021). Det presiseres at deres forskning er innen tyrkisk gjestfrihet og oppgir at i turistindustrien kan det være store variabler mellom land med tanke på kulturelle differanser. Det vil si at kulturen kan ha effekt på forholdet mellom ledere og innovativ adferd og konkluderer med at fremtidig forskning i forskjellige land og kulturer kan resultere i andre resultater (Sürücü et al., 2021).

Artikkelen viser til at innovasjon og innovativ adferd har blitt stadig viktigere i det konkurransedyktige markedet i gjestfrihetsindustrien, og at transformasjonsledelse kan ha en positiv innvirkning på ansattes innovative adferd (Sürücü et al., 2021).

Artikkelen drøfter funnene fra forskning på området og viser til at det er manglende konsistens i litteraturen. Selv om det er antatt at transformasjonsledelse har en positiv innvirkning på innovativ adferd, viser imperialistiske studier til både positive og negative resultater, og det er fortsatt behov for mer konsistent forskning på området (Sürücü et al., 2021). Der Afsar et al. (2019) og Li et al. (2019) har funnet bevis på at det er sterke positive forhold mellom transformasjonsledelse og ansatte, så har forskningen utført av Basu og Green (1997) funnet bevis på negative resultater, og så har du forskningen til Gu et al. (2017) som viser til at det ikke er noe direkte forhold mellom transformasjonsledelse og den innovative

adferden til de ansatte. Videre viser artikkelen til at informasjonsdeling og læring, motivasjon og tillit til forretningsbedriftens forhold er variabler som har en direkte innvirkning på transformasjonsledelse og innovativ adferd (Sürücü et al., 2021).

Dette betyr at jo mer informasjon og kunnskap som deles og læres i organisasjonen, jo mer sannsynlig er det at transformasjonsledelse vil oppstå, og at de ansatte vil fremme innovativ adferd. Imidlertid påpekes det også at det fortsatt er uoverensstemmelser og inkonsistens i litteraturen på dette området, som antyder at det fortsatt trengs mer forskning for å få en bedre forståelse av sammenhengen mellom disse variablene (Sürücü et al., 2021).

Forskningen er sammensatt av tre deler der den første delen består av litteraturstudiet på transformasjonsledelse og de ansattes innovative adferd, andre del er analyse av deres funn ut fra hypotesetest som ble introdusert, og siste del er funnene som er diskutert og anbefalinger av ledelsen som jobber i service. Ansatte som fremstilte seg på å ha en innovativ adferd, gikk forbi standard arbeidsprosedyre og engasjerte seg i risikabel og utfordrende prosesser. Men selv med disse kvalitetene har det ingen garanti for at adferden alltid ville oppnå de ønskede målene og deres resultater, noe som var at nye ideer ofte mislykkes på grunn av manglende støtte fra ledelsen eller manglende ressurser (Sürücü et al., 2021).

Artikkelen anbefaler også at organisasjoner i gjestfrihetsindustrien bør legge til rette for å fremme potensialet for innovativ adferd blant de ansatte for å være konkurransedyktige.

Samlet sett er artikkelen en grundig gjennomgang av forskning på innovativ adferd og transformasjonsledelse innen gjestfrihetsindustrien. Artikkelen gir et godt innblikk i hva som er kjent om temaet, samtidig som den peker på mangler og utfordringer innen forskningsfeltet (Sürücü et al., 2021).

Innen litteratur har det lenge vært anerkjent at lederstilen har vært den mest fremtredende utgaven blant faktorer som har en påvirkningskraft innen innovativ adferd. Det har vært flere studier som diskuterer ulike lederstilers innvirkning på adferd de siste årene.

Transformasjonsledelse er definert som en stil som motiverer de ansatte til å utføre bedre ved å endre deres kultur gjennom moral, verdi og ideer. Det kan nok sies at denne typen lederstil er strukturert rundt å være en karismatisk leder som kan være intellektuell stimulerende og yter mer individuell omtanke som inspirerer og motiverer adferden.

Resultatene viser at transformasjonsledelse og positiv lederadferd økte den innovative adferden til ansatte på hotell. Resultatene var i tråd med tidligere forskning som hadde funnet lignende sammenhenger. Det kan tolkes som at det er en sammenheng mellom lederadferd og ansattes innovative adferd, og at dette kan ha betydning for organisasjoners suksess og konkurransekraft. Det faktum at transformasjonsledelse har et nært forhold og er støttende til deres ansatte øker gyldigheten av transformasjonsledelse i øynene til de ansatte ved å ha følelsen av at lederen bryr seg om de og deres behov er verdsatt. (Sürücü et al., 2021)

4.2 Artikkel 2

Transformational leadership and service recovery performance: the mediating effect of emotional labor and the influence of culture

Denne studien viser hvordan transformasjonsledelse påvirker hvordan ansatte jobber med å håndtere følelser i arbeidet sitt for å gi god kundeservice. Å håndtere følelser kan bety å forsterke, undertrykke eller skjule følelser for å vise passende følelser i henhold til organisasjonens regler (Luo et al., 2019). Studien ser på ulike strategier for å håndtere følelser og hvordan dette påvirker kundeservice. Det er ulike resultater i tidligere forskning om dyp eller overfladisk behandling av følelser i arbeidet. Hvordan ledere støtter og forplikter seg til god tjenestekvalitet påvirker også hvordan de ansatte føler seg og hvordan de gjør jobben sin (Luo et al., 2019).

Forskning har vist at hvordan de ansatte håndterer følelsene sine på jobb, enten det er å dypt engasjere seg eller å bare late som, kan påvirke kvaliteten på tjenestene de gir. Forskningen fokuserer også på *deep acting*, altså dyp handling, som er en måte å uttrykke hyggelig oppførsel og empatisk adferd under tjenestegjenoppretting. Deep acting krever at de ansatte tilpasser seg organisasjonenes mål og autentisk yter service (Luo et al., 2019). Et eksempel på deep acting i hotellbransjen kan være en resepsjonist som ønsker å berolige en gjest som er sint og frustrert på grunn av en feilbooking. Resepsjonisten kan utføre deep acting ved å bevisst endre sine egne følelser og prøve å forstå gjestens perspektiv. Resepsjonisten kan lytte nøye til gjestens klager, unngå å bli defensiv og prøve å finne en løsning som vil gjøre gjesten fornøyd.

Artikkelen presenterer disse temaene gjennom en gjennomgang av eksisterende litteratur i to empiriske studier. De to studiene ble utført for å undersøke forholdet mellom ledelse, emosjonelt arbeid og tjenestegjenoppretting. Den første studien var blant gjestfrihetsansatte i USA, mens den andre studien var blant kinesiske ansatte. I artikkelen blir det beskrevet at noen kulturer legger mer vekt på individuell frihet og uttrykk, mens andre kulturer legger mer vekt på samhold og at alle skal følge de samme reglene (Luo et al., 2019).

Resultatene fra de forskjellige studiene viser at i USA påvirket dyp handling forholdet mellom transformasjonsledelse og tjenestegjenoppretting, mens i Kina var det overflatebehandling som hadde denne effekten. For i noen kulturer er det viktig å uttrykke seg følelsesmessig, mens i andre kulturer verdsettes harmoni i gruppen mer enn individuelle uttrykk (Luo et al., 2019). Denne artikkelen gir mye informasjon om hvordan følelsesmessig arbeid påvirker evnen til å yte god service i ulike situasjoner. Ved å bruke både teori og data, gir teksten viktig innsikt i dette feltet og bidrar til å utvikle forskningen på emosjonelt arbeid innen servicebransjen. (Luo et al., 2019).

4.3 Artikkel 3

Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: An Emotional Labor Perspective

Denne studien handler om viktigheten av serviceorientering (SO) på arbeidsplassen, spesielt innen gjestfrihetsbransjen hvor kundenes opplevelser er av stor betydning. Studien har gått ut ifra at regler for *emosjonelle visningsregler, emosjonell intelligens, emosjonell utmattelse, depersonalisering og følelse av prestasjon* assosieres med serviceorientering, og undersøkte rollen de emosjonelle elementene har på servicen hos hotellansatte.

Interessen rundt begrepene *følelser på arbeidsplassen og serviceorientering* mot kunder har vokst innen gjestfrihetsbransjen, med tanke på at kvaliteten på kunder og ansattes mellommenneskelige samspill kan være avgjørende for tilfredsheten hos kundene. Begrepene er relaterte til hverandre i stor grad teoretisk sett, men likevel er det ikke nok forskning rundt hvilke emosjonelle faktorer som påvirker de ansattes serviceorienterte forpliktelser (Lee & Ok, 2013).

Forskningen vurderer også betydningen av emosjonell dissonans og visningsregler i gjestfrihetsbransjen, som er unikt på grunn av sin avhengighet av menneskelig arbeidskraft for å levere kvalitetstjenester (Lee & Ok, 2013).

Dette er en empirisk studie som har undersøkt og sammenlignet effekten de emosjonelle determinantene har på serviceorienteringen til hotelledere og linjeansatte. Dataene i denne studien ble hentet inn fra 309 linjeansatte og hotelledere som arbeider i kontakt med kunder i USA (Lee & Ok, 2013).

Det ble utført en hierarkisk regresjonsanalyse på de innhentede dataene og resultatene viser at *regeloppfatning, emosjonell intelligens og følelse av prestasjon* har positive effekter på serviceorientering og at *depersonalisering* har negativ effekt på serviceorienteringen hos ansatte (Lee & Ok, 2013). Resultater indikerte også at oppfatningen av visningsregler, som er

“en sosialt lært standard som regulerer uttrykket av følelser” (“Display rule”, 2023), og *depersonalisering* har større innflytelse på serviceorienteringen for linjeansatte enn det er for ledere. Dette kan forklares naturlig på bakgrunn av forskjellen i type jobbsansvar, mengde kundeinteraksjon og følgende stress (Lee & Ok, 2013). *Depersonalisering*, som er en følelse av uvirkelighet og selvdistanse (Dehli, 2007) hadde for øvrig ingen effekt for ledere.

Depersonalisering er den andre fasen av utbrenthet, etter emosjonell utmattelse, hvis vi ser på utbrenthetsprosessen foreslått av Maslach og Jackson (1986) (Lee & Ok, 2013).

Første fase som er emosjonell utmattelse, som er en reaksjon på de emosjonelle stressfaktorene, viste ingen betydelig effekt for ledere, men heller ikke for ansatte i denne studien. Når emosjonell utmattelse går over til depersonalisering reduseres emosjonelt og kognitivt engasjement og man trekker seg tilbake. Dette går utover eller reduserer SO ved at man bruker depersonaliseringen til å håndtere følelsene sine. Dette kan føre til at man blir mindre engasjert i kundenes behov. SO reduseres ikke nødvendigvis før man inntreffer depersonaliseringsfasen (Lee & Ok, 2013). Resultatet av dette sier oss at emosjonell utmattelse er en antecedent for depersonalisering og reduserer faktisk SO. Dette gir teoretisk grunnlag for videre studier på temaet (Lee & Ok, 2013).

Det viktigste funnet var at *oppfatningen av visningsregler* var det elementet som hadde mest innflytelse på serviceorientering og dermed er noe å tenke på ved forbedring av SO. Studien forteller at dette funnet samsvarer med Peccei og Rossenthal (1997) og Susskind et al. (2003, 2007) sine tidligere studier hvor funnene deres fant at «oppfatninger av organisatoriske servicestandarder eller klar forståelse av kundeservice var positivt assosiert med SO», fordi ansatte som kjenner godt til sin organisasjons servicestandard føler mer forpliktelse til å yte service overfor kunder/gjester. Med andre ord, servicestandarder ligger til grunn og påvirker hvordan ansatte ser på og utfører jobben sin (Lee & Ok, 2013).

Visningsregler er at selv om jobben byr på utfordringer må gjestfrihetsansatte likevel holde seg profesjonelle utad. Det kan være å vise høflighet og hjelpsomhet, selv om det føles helt annerledes og kan resultere i emosjonell dissonans, som igjen kan gi en følelse av falskhet. Disse konsekvensene kan påvirke ansattes holdninger til jobben og gjestene. Det er viktig å være oppmerksom på disse faktorene og arbeide med å forebygge negative følelsesmessige reaksjoner for å skape et godt arbeidsmiljø for ansatte i denne bransjen (Lee & Ok, 2013).

Serviceorientering er en kritisk faktor i bransjen, og det er derfor viktig å forstå hva som påvirker den. Overflatehandling kan gi emosjonelle konsekvenser, samtidig som en følelse av prestasjon hvor det er emosjonelt krevende og kan gi motivasjon og engasjement for å yte en god jobb (Lee & Ok, 2013).

Emosjonell dissonans er en konsekvens av visningsregler, ved at indre følelser og ytre uttrykk ikke stemmer overens med hverandre. Høy emosjonell intelligens gir evnen til å kunne endre disse indre følelsene og vise ekte medfølelse og bekymring overfor kunden, i stedet for å kontrollere uttrykket sitt kun på grunn av visningsregler (Lee & Ok, 2013).

Studien viser at emosjonell intelligens forutsier SO. Når man sammenligner effekten av emosjonell intelligens på SO hos både ledere og ansatte, ser vi at emosjonell intelligens hadde en positiv effekt. Funnene i studien støtter tidligere forskning i hvordan emosjonell intelligens kan føre til positiv form for emosjonelt arbeid, og her sies det at emosjonell intelligens gir evnen til å enkelt forstå andre på det følelsesmessige plan og tilpasse seg deretter ved å regulere hvilket emosjonelt uttrykk som passer for den gitte situasjonen. Dermed ligger det mer sannsynlig for en med denne evnen å vise forståelse og møte gjestenes behov (Lee & Ok, 2013).

Forholdet mellom emosjonell intelligens og SO er positivt for anstrengende emosjonelt arbeid på jobben. God SO oppmuntrer til positive og motvirker negative emosjonelle opplevelser i kontakt med kunder (Lee & Ok, 2013).

Følelse av prestasjon var derimot positivt relatert til SO. Dette på grunn av at når man presterer og lykkes i det man gjør, gir det glede og motivasjon til enda bedre prestasjoner. Dette vises også i tidligere studier. Dette fører også til økende engasjement overfor kundene og “Jobbkrev-ressursmodellen” kan forklare dette slik: å ha ressurser på jobb tilgjengelig kan gi motivasjon og blant annet velvære, og at virkningen av jobbkrev og fysiologiske og psykologiske belastninger (som utbrenthet) reduseres samtidig (Lee & Ok, 2013). Jobbkrev og ressurser man har tilgjengelig henger altså sammen. Høye jobbkrev kan føre til at de ressursene man har tømmes, og at man på grunn av det kan bli utbrent. Det er viktig for både ledere og linjeansatte å få en følelse av prestasjon i servicearbeid, og at det naturlig vil bidra til serviceorientert holdning (Lee & Ok, 2013).

Denne studien er relevant fordi emosjonelle konsekvenser i møte med gjester kan ha påvirkning på tilfredsheten på jobben, som igjen påvirker servicen. Til nå kjennes det ikke så godt til følelsesrelaterte faktorene som påvirker servicen, derfor kan denne studien være viktig for videre undersøkelser på temaet. Fordi slike jobber involverer direkte emosjonelle interaksjoner, er for eksempel emosjonell intelligens essensielt for både å bygge og styrke SO (Lee & Ok, 2013). Studien påstår å gi empiriske bevis for videre undersøkelser, på grunn av forskning basert på erfaringer.

4.4 Artikkel 4

Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?

Denne artikkelen diskuterer hvordan ulike generasjoner kan ha ulike verdier og normer som påvirker deres sannsynlighet for å bli utbrent og deres jobbtildfredshet, særlig innen gjestfrihetsbransjen. Lu og Gursøy (2013) hevder at det er en mangel på forståelse for

hvordan generasjonsforskjeller kan påvirke arbeidsmiljøet, og at dette er en problematikk som krever mer oppmerksomhet fra ledelsen (Lu & Gursoy, 2013).

Denne forskningen er sentrert rundt servicebransjen som gjestfrihet og hvordan deres oppgaver som opptre høflig og service orientert når de betjener kunder påvirker de ansatte.

Det er rapportert at slike arbeidsmiljøer kan ha en stressende effekt på de ansatte og studie fra Schaufeli og Enzmann (1998) har hevdet at utbrenthet er en av de viktigste dimensjonene ved den ansattes velvære, da den ansattes helse og sosiale relasjoner blir svekket (Lu & Gursoy, 2013).

Det er velkjent at serviceyrker som lærer, sykepleie, og så videre har en høy sannsynlighet for utbrenthet, så har gjestfrihet arbeidere vist en tendens til samme problematikk. Og dette er uten tvil en problematikk som krever mer forskning og oppmerksomhet fra ledelse, der utbrenthet har hatt en betydelig påvirkning på det økonomiske for bedriften og den ansatte velvære (Lu & Gursoy, 2013).

Kupperschmidt (2000) definert en generasjon som en gruppe som deler fødselsår som påvirker historiske og sosiale opplevelser/erfaringer. I en sammenheng med arbeidsplassen kan disse erfaringene og kjerneverdier ha en stor innvirkning på personens følelse overfor bedriften, ledelse og behov en har fra bedriften. Forskning har primært fokusert på generasjonens påvirkning på organisasjonskontekster, inkludert arbeidskultur, verdier, holdninger og preferanser (Lu & Gursoy, 2013).

Baby Boomer: Generasjonen født mellom 1946 og 1964 har preget arbeidsmarkedet i mange tiår. Denne generasjonen har ofte hatt mer fokus på sikkerhet og stabilitet, og har derfor vært mer tilbøyelig til å bli værende i en jobb over lengre tid. De er også mer serviceorienterte og gode lagspillere, og trives godt med å være sosiale på arbeidsplassen. Generelt har Baby Boomers gode verdier og ser jobben som en sentral del av livet sitt (Lu & Gursoy, 2013).

Generasjon X: Generasjonen født mellom 1965 og 1980, og har ofte blitt beskrevet som en mer fleksibel og kreativ generasjon. De er selvstendige og har større sannsynlighet for å være skeptisk til autoritet og hierarkier på arbeidsplassen. I motsetning til Baby Boomers har Gen X ofte større fokus på egen karriereutvikling enn på lojaliteten til bedriften de jobber for (Lu & Gursoy, 2013).

Millennials: Millennials, eller Generasjon Y, er født mellom 1981 og 1996, og har ofte blitt beskrevet som en generasjon som er mer drevet av indre motivasjon. De har større forventninger til arbeidskulturen, og viser ofte større selvsikkerhet ved å ytre sin mening. Millennials har en stor appetitt for arbeid, men setter samtidig stor verdi på frihet og jobb-balanse, i likhet med Gen X (Lu & Gursoy, 2013).

Artikkelen brukte *sample and procedure-metoden*, der praktikanter fra 29 hoteller eid av et nordamerikansk firma ble intervjuet. Resultatene viste at yngre generasjoner hadde større sannsynlighet for å bli misfornøyd med arbeidsplassen og søke etter andre jobber for å tilfredsstille sine jobbforventninger. Dette understreker viktigheten av å utvikle en strategi som minimaliserer den ansattes potensielle utbrenthet, da dette kan ha stor påvirkning både for den ansatte og bedriften (Lu & Gursoy, 2013).

For å utvikle en effektiv strategi for å minimere utbrenthet og øke jobbtillfredsheten, må man derfor ta hensyn til disse forskjellene og tilpasse arbeidskulturen. Her kan transformasjonsledelse som lederstil være en god ressurs for å inspirere og motivere de ulike generasjonene. Dette kan innebære å tilby fleksible arbeidstider og muligheter for hjemmekontor for de som verdsetter frihet og balanse, og å gi Baby Boomers trygghet og stabilitet gjennom tydelige karrieremuligheter og arbeidsfordeler. Generasjon X kan dra nytte av muligheter for kreativitet og selvstendig arbeid, mens Millennials kan ha nytte av en mer åpen og inkluderende arbeidskultur der deres meninger og ideer blir hørt (Lu & Gursoy, 2013).

I sum viser denne artikkelen hvordan ulike generasjoner kan ha ulike verdier og normer som påvirker deres jobbtilfredshet og sannsynlighet for å bli utbrent, og hvor viktig det er for ledelsen å ta hensyn til disse forskjellene når de utvikler en strategi for å minimere utbrenthet og øke jobbtilfredsheten.

Gjennom å tilpasse arbeidskulturen og ledelsen etter de ulike generasjonenes behov og verdier, kan man skape en mer tilfredsstillende arbeidsplass for alle ansatte (Lu & Gursøy, 2013)

4.5 Artikkel 5

Developing a new hospitality industry organizational culture scale

I denne studien argumenteres det for at de ulike måtene som vanligvis brukes for å måle organisasjonskultur kanskje ikke passer så godt til gjestfrihetsbransjen. Derfor ønsker studien å finne ut hva slags kultur som er vanlig i gjestfrihetsbransjen, ved å fokusere på faktorene som påvirker miljøet og de unike egenskapene ved denne bransjen. (Bavik, 2016)

Studienes formål er å introdusere en skreddersydd måte å måle organisasjonskultur på, som passer bedre til gjestfrihetsbransjen. En annen målsetting er å undersøke om denne kulturen er annerledes og skiller seg fra kulturen i andre bransjer. For å gjøre dette, brukte studien en kombinasjon av ulike forskningsmetoder for å utvikle en ny måte å måle organisasjonskultur på, som er spesielt tilpasset gjestfrihetsindustrien. Denne nye skalaen kalles HIOCS - *Hotel Industry Organizational Culture Scale* (Bavik, 2016).

Studien fant også at samarbeid er det viktigste kulturelle elementet i gjestfrihetsbransjen.

Basert på funnene, gir studien anbefalinger om hvordan den nye skalaen kan brukes av organisasjoner innen gjestfrihetsbransjen for å evaluere og styrke sin organisasjonskultur

(Bavik, 2016). Ved å samle inn data fra selskaper i New Zealand, fyller studien et gap i forskningen på organisasjonskultur i gjestfrihetsindustrien i denne regionen og forbedrer dermed gyldigheten av funnene. Resultatene av studien kan ha verdifulle implikasjoner for gjestfrihetsbedrifter i New Zealand, da de kan bruke den nye skalaen HIOCS som en praktisk metode for å måle og forbedre organisasjonskulturen på (Bavik, 2016).

Den nåværende studien har som mål å identifisere nøklene i organisasjonskultur-dimensjoner innen serveringsbransjen. I denne forbindelse identifiserte den bekreftende faktoranalysen ni dimensjoner:

1. Nivå av samhörighet
2. Sosial motivasjon
3. Pågående onboarding
4. Praksis for menneskelig ressursstyring
5. Arbeidsnormer
6. Kommunikasjon
7. Innovasjon
8. Jobbvariasjon
9. Gjester

(Bavik, 2016)

Et annet mål med studien er å undersøke om de identifiserte dimensjonene er unike for gjestfrihetsindustrien. Forskning har tidligere funnet ut at kommunikasjon og innovasjon er viktige i organisasjonskulturen i mange ulike bransjer. Andre dimensjoner som også er funnet i tidligere forskning inkluderer variasjon i arbeidet og fokus på gjester. Fem dimensjoner ble

identifisert i denne studien som er spesielle for gjestfrihetsindustrien, og de inkluderer grad av samhold, sosial motivasjon, kontinuerlig opplæring, praksis for menneskelige ressurser og arbeidsnormer (Bavik, 2016).

4.6 Artikkel 6

Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels

Siden transformasjonsledelse er viktig for gjestfrihetsbransjen og at ledere har behov for effektiv kommunikasjon med sine ansatte, har denne studien tre mål:

1. Belyse viktigheten av transformasjonsledelse i gjestfrihetsbransjen
2. Studere implementeringen av transformasjonsledelse for gjeste- og ikke-gjestekontaktansatte i femstjerners hoteller i Egypt
3. Granske oppfatningen av transformasjonsledelse og dens effekt på jobbstress og utbrenthet

(Salem, 2015)

Studien er blitt utført på et femstjerners hotell i Egypt og er ifølge Salem (2015) muligens den eneste studien som tar for seg både ansatte i kontakt med gjester og ansatte som ikke er i kontakt med gjester. 113 hotell deltok i undersøkelsen. 500 spørreskjemaer, hvor 327 gyldige ble brukt i undersøkelsen gjennom en dataanalyse. 155 av dem fra avdelinger hvor ansatte er i direkte kontakt med gjestene og 172 fra avdelinger hvor ansatte ikke er i direkte kontakt med gjestene. I verken gjestekontakt- eller ikke-gjestekontaktavdelinger kunne funnene avsløre at oppfatningen av transformasjonsledelse ikke hadde en viktig variasjon.

I gjestekontaktavdelinger forteller ansatte at deres nærmeste leder ofte gjennomfører transformasjonsledelse, og i ikke-gjestekontaktavdelinger blir det noen ganger gjennomført den type ledelse av lederne (Salem, 2015).

Det ble funnet betydelige og negative sammenhenger både mellom transformasjonsledelse og jobbstress, og transformasjonsledelse og jobbutbrenthet, på disse femstjerners hotellene. I tillegg var begge de negative sammenhengene/forholdene høyere blant ansatte som har direkte kontakt med gjestene, enn de som ikke har det (Salem, 2015).

Gjestfrihetsbransjen står i endringer hele tiden, og har for tiden store utfordringer. Dette krever forståelse og dyktighet. Noen av disse utfordringene er *stor konkurranse, en fallende verdensøkonomi, overbygging og en stadig mer mangfoldig arbeidsstyrke*. Dette stiller store krav til ledere hos ledere (Salem, 2015).

En endringsorientert eller transformerende lederstil kan hjelpe med disse utfordringene, og ledere kan oppfordres til å ta i bruk dette. I tillegg til å inspirere, stimulerer transformasjonsledere også sine ansatte til å være mer innovative. De tar personlige risikoer og er ikke redde for ukonvensjonelle metoder mot visjonsmålet (Salem, 2015).

I funnene som omhandler i hvilken grad det blir gjennomført transformasjonsledelse av nærmeste ledere blant ansatte i gjestekontaktavdelinger og ikke-gjestekontaktavdelinger er ikke gjennomsnittskåren betydelig forskjellige i noen av dem. Det betyr at lederne behandler de ansatte på samme nivå uavhengig av stilling. De er opptatt av deres ansatte og sørger for å være en viktig rolle siden hovedkraften, altså den menneskelige faktoren kan være med å bidra til utvikling og forbedring av arbeidsmiljøet (Salem, 2015).

Grunnen til at gjennomføring av transformasjonsledelse er høyere i gjestekontaktavdelinger enn det er i ikke-gjestekontaktavdelinger er den kontinuerlige kontakten de har med gjestene. Dermed er ledere i denne avdelingen opptatt av deres ansattes opptreden, motivasjon, personlig utvikling etc. (Salem, 2015).

Det konkluderes med at transformasjonsledelse gjennomføres noen ganger på femstjerners hotell i Egypt. Det er ikke nok oppmerksomhet og forståelse rundt hvor viktig lederstilen og dens dimensjoner er i denne bransjen, derfor er det mindre av det i frittstående hoteller og i

avdelinger uten direkte gjestekontakt. Kan være en avgjørende type lederskap i fremtiden med tanke på å *“kommunisere en visjon og tilpasse en organisasjon til et miljø i rask endring”* (Salem, 2015).

Den negative sammenhengen mellom transformasjonsledelse og jobbstress er høyere blant gjestekontaktansatte enn ikke-gjestekontaktansatte og kan komme av at de ansatte utsettes for utfordringer som overbelastning, utilstrekkelig belønning og fravær av rettferdighet. De er også utsatt for dynamiske, multinasjonale, flerspråklige og mange uplanlagte eller uforutsette toppler i arbeidsmiljøet, og dette gir mer stress som er arbeidsrelatert, ifølge flere (Salem, 2015).

Når det gjelder jobbutbrenthet, rapporterte de ansatte at de noen ganger føler seg utbrent som et resultat av jobbstress og at dette kunne være på grunn av for store arbeidskrav.

Høye nivåer av utbrenthet reduserer produktiviteten og tapper energi, og man kan sitte igjen med følelser som hjelpeløshet, håpløshet, kynisme, og harme til de ansatte og til slutt har man ikke mer å gi og dermed ses transformasjonsledelse på som nødvendig for å redusere høye nivåer av jobbutbrenthet (Salem, 2015).

Funn i denne studien samsvarer med Gill (2006) sin studie som er blitt utført på kundekontaktarbeidere på hoteller/moteller og restauranter. Der ble det undersøkt effekten transformasjonsledelse og jobbstress har på utbrenthet. At dersom ansatte legger merke til at deres ledere benytter transformasjonsledelse, oppleves jobbstress i mindre grad, enn når det ikke blir lagt merke til. Å unngå/ redusere stress fører til lavere turnover.

Studien presiserer at resultatene ga viktige og kritiske anbefalinger som bør tas til topplernivået i industrien (Salem, 2015).

4.7 Artikkel 7

Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector

Denne forskningen har hovedfokus på forholdet mellom transformasjonsledelse og jobbtilfredshet, i hoteller med middels høy standard. Tidligere forskning har konkludert at lederstilen har en effekt på jobbtilfredshet, med lite forskning på hotell med lavere standard. Artikkelen tar utgangspunkt i tidligere forskning som viser at lederstilen har en direkte innvirkning på arbeidstakeres jobbtilfredshet, men det er begrenset forskning på ikke-luksuriøse hoteller. Studien tar også for seg transaksjonsledelse og passiv-unngående lederstil (Belias et al., 2022).

Teorien og flere forskningsprosjekter indikerer at transformasjonsledelse har en direkte positiv innvirkning på de ansattes jobbtilfredshet, men også har demokratisk lederstil hatt samme positive påvirkningskraft. Der forskning drevet av Tsai og Su (2011) viser til at transaksjonsledelse hadde en større påvirkningskraft når det kom til jobbtilfredshet enn transformasjonsledelse innen flyselskap som motsier flere andre forskningsartikler innen reiseliv. Så har du forskningen til Dai et al. (2013), en kvantitativ forskning på 358 hotell ledere og deres ansatte, der forskningsfunnene antyder at når ledere praktiserer transformasjonsledelse ved å vise rettferdighet og tillit, kan dette øke organisasjonens tilfredshet. Rettferdighet kan for eksempel bety å gi belønninger og anerkjennelse til ansatte som fortjener det, basert på objektive kriterier. Tillit kan bygges gjennom å være åpen og ærlig i kommunikasjonen med ansatte, og ved å delegere oppgaver og gi ansvar (Belias et al., 2022).

Selv om transformasjonsledelse har vist seg å ha en positiv effekt på jobbtilfredshet, velger mange hoteller å benytte ulike lederstiler som transaksjonsledelse, til tross for at dette kan ha en negativ innvirkning på jobbtilfredsheten. Transaksjonsledelse involverer gjensidighet og ytelse, hvor graden av oppnåelse av ansattes mål overvåkes. En av dimensjonene til

transaksjonsledelse er eksepsjonelle belønninger, som innebærer at belønninger blir utvekslet mellom ledere og underordnede når ønsket ytelse blir oppnådd (Belias et al., 2022).

Assosiasjonen mellom jobbtilfredshet og transformasjonsledelse er noe det er stor forskning rundt og det er akseptert at transformasjonsledelse har en positiv innvirkning på jobbtilfredshet, men det er også viktig å påpeke at nivået på den ansattes jobbtilfredshet sees til å endre basert på den type og standard hotellet har. Det vil si at interaksjonen viser at ansatte i et høyere, mer luksuriøst hotell har en større jobbtilfredshet fordi muligheten for å dirigere mer ressurser på den ansatte er større og et høyere fokus på høy kvalitet i servicen også en påvirkning. (Belias et al., 2022).

Konklusjonen fra forskningen er at transformasjonsledelse kan være en foretrukket stil, men at den positive effekten avhenger av lederens evne til å møte de ansattes ulike behov og forventninger (Belias et al., 2022).

4.8 Artikkel 8

Impact of leadership on the relationship between innovation and performance: Portuguese hotel sector

Artikkelen undersøker hvordan innovasjon påvirker ytelsen i hotellsektoren, og om ulike lederstiler kan forsterke dette forholdet, hvor forskningen ble gjort blant fagfolk i fire- og femstjerners hoteller. Innovasjon er viktig for ledere i dagens samfunn, fordi det hjelper dem å finne nye måter å takle utfordringer på. Innovasjon er også viktig for å skille seg ut fra konkurrentene og for å oppnå bærekraftig suksess i tillegg som den kan gi bedre forretningsresultater og en sterkere posisjon i markedet, som igjen kan føre til økt ytelse (Leitão, Gomes, Santos & Maia, 2021). For bedrifter er det viktig å ha god ledelse, være innovative og oppnå høy ytelse for å tjene penger på en bærekraftig måte. Disse tre faktorene er avgjørende for suksess, men det er en komplisert sammenheng mellom dem.

For reise- og gjestfrihetsbransjen er det viktig å være konkurransedyktig ved å tilby høykvalitets tjenester til lave kostnader som oppfyller kundenes behov på en nyskapende og sofistikert måte. Ny forskning viser at det å ha en transformasjonsledelse i bedriften spiller en viktig rolle for å kunne være innovative. Forskning utført av Vaccaro et al., (2012) viste at transformasjonsledelse var en faktor som bidro til å skape et innovativt selskap. Transformasjonsledelse inspirerer sine ansatte til å utforske og ta sjanser, og tenke kreativt for å oppnå oppgaver og innovasjoner. En god leder som er åpen for nye ideer og tilnærminger, samtidig motiverer ansatte til å lære og har en klar strategisk tenkning. Det kan resultere i at ansatte/teamet presterer godt, noe som gir bedriften fortjeneste (Leitão et al., 2021).

Innovasjon er temaet som oftest går igjen i teksten. Innovasjon har og er en viktig egenskap for ledere i dagens samfunn. Det kreves blant annet nytenking og løsninger for å håndtere de mange utfordringene vi står overfor. Innovasjon blir mer og mer anerkjent som en nødvendighet for å oppnå bærekraft og skille seg ut fra konkurrentene, og dermed blir det sett på som en strategisk prioritet (Leitão et al., 2021).

En undersøkelse viser at det er en sterk sammenheng mellom innovasjon og prestasjoner, og at forbedre innovasjonen kan føre til bedre resultater. Imidlertid viser modellen at ledelse ikke påvirker forholdet mellom innovasjon og prestasjoner i hotellsektoren. Dette resultatet kan skyldes at lederstilen som brukes i hotellsektoren ikke er transformasjonsorientert nok. Flere studier av denne modellen i Portugal og andre land vil gi større utvalgsstørrelse og validere resultatene (Leitão et al., 2021).

Fremtidige studier bør også se på hvordan ulike lederstiler påvirker forholdet mellom innovasjon og ytelse i ulike sektorer. Det vil også være interessant å undersøke hvordan

teknologiske innovasjoner påvirker gjestfrihetsbransjens prestasjoner basert på målkunde verdi. Siden ansattes kunnskap og ferdigheter er viktig for å drive innovasjon, er det viktig at ledere deler ideer med ansatte, skaper et miljø som fremmer innovasjon, og legger til rette for at ansatte kan lære og utvikle seg kontinuerlig. Resultatene vil være viktige for videre forskning og for øke forståelsen av forholdet mellom ledelse og innovasjon. (Leitão et al., 2021)

4.9 Artikkel 9

It takes a village: examining how and when brand-specific transformational leadership affects employees in internal brand management

Hovedfokuset i denne studien var å undersøke hvilken positiv rolle merkespesifikk transformasjonsledelse har, ved at praktisering av lederstilen tilpasset merkevaren øker investering og engasjement hos de ansatte i byggingen av merkevaren og ansattes motstand til å takke ja til jobbtillbud fra konkurrerende arbeidsgivere (Xiong, 2023).

Organisasjoner og ansatte i gjestfrihetsarbeidsmiljøet står overfor mange unike utfordringer som: *sammenvevd og kollektiv arbeidskarakter, implisitte jobbforventninger og et krympende arbeidsmarked*. Gjestfrihetsbransjen vil bygge vellykkede tjenestemerker gjennom ansatte og trenger derfor høyt kvalifiserte medarbeidere som vil kunne levere unike merkeverdier til kundene. Det er som sagt derfor ønsket kvalifiserte medarbeidere og etterspørselen øker. Disse kvalifikasjonene går ut på å være tilstrekkelige nok til å levere unike merkeverdier til kunder. Great resignation-bevegelsen i USA og COVID-19-pandemien som konsekvenser forsterker behovet for dyktige medarbeidere, og å beholde dem. (Xiong, 2023).

Det å bygge en sterk og konkurransedyktig merkevare er viktig for en bedrift innenfor gjestfrihetsbransjen. Å skape, designe og kommunisere et løfte av en merkevare påvirker kundenes opplevelser, gjennom ansattes holdninger og oppførsel (Xiong, 2023). Dersom ansattes ytelse motstrider med forventninger kunder har fra tidligere, for eksempel gjennom

merkevareloftet, er sannsynligheten for at det utvikler seg til tilfredshet eller lojalitet lavere. Intern merkevareledelse har derfor blitt et viktig tema for gjestfrihetsbedrifter. Denne type ledelse har fokus på tilpasset holdninger og adferd hos ansatte ved å ha spesifikke merkeverdier, som skal gjøre det mulig for dem å levere opplevelsen gjennom merkevareloftet til kundene, som lovet (Xiong, 2023).

Studien benytter kognitiv dissonanst teori som verktøy, som vil si at to begreper er i motsetning til hverandre, som betyr at det er forskjell mellom forventning og opplevd tilstand (Sander, 2022). I denne studien finner vi at effekten merkespesifikk transformasjonsledelse har på ansattes ytelse formidles gjennom ansattes følelse av internt fellesskap, og også oppfatningen de har av merkevare nøyaktighet. Ved hjelp av dette verktøyet skal ansatte vurderes på hvordan de behandler formidling av merkevarekunnskap. Kunnskapen får de fra formell ledelse/ledelse, uformelt fellesskap av medarbeidere og merkevareloftet. Med en lavere opplevd kognitiv dissonans er det enklere for de ansatte å forstå implisitte organisatoriske forventninger og å engasjere seg i byggingen av merkevaren. (Xiong, 2023)

Studien involverte 203 amerikanske gjestfrihetsansatte som svarte på spørsmål i ulike undersøkelser som ble utformet på forskjellige tidspunkter og med forskjellige spørsmålsformuleringer, for å sikre at svarene var uavhengige og ikke påvirket av tidligere svar. For å sammenligne resultatene av denne studien, er det brukt allerede eksisterende målelementer for en mest mulig pålitelig sammenligning.

Kort sagt, det er viktig å sørge for at ansatte forstår og er enige med kommunikasjonen både innad i organisasjonen og ut mot gjestene.

Dette bidrar til å skape en felles forståelse og styrke merkevaren. Med andre ord, studien viser at det er viktig å sikre at ansatte har en felles forståelse og oppfatning av merkevarens verdier og budskap for å sikre at kommunikasjonen er konsistent og effektiv, både internt og eksternt.

Tidligere studier har vist at transformasjonsledelse kan ha positive effekter på samfunnsbygging, og når ansatte føler en sterk tilhørighet til fellesskapet kan det være med på å føre til positive resultater (Xiong, 2023).

Som nevnt var hovedfokuset å undersøke hvilken positiv rolle merkespesifikk transformasjonsledelse har, ved at praktisering av lederstilen tilpasset merkevaren øker investering og engasjement hos de ansatte i byggingen av merkevaren og ansattes motstand til å takke ja til jobbtilbud fra konkurrerende arbeidsgivere. Studien viser at denne rollen styrkes betydelig ved bruk av merkespesifikk transformasjonsledelse. Resultatene fra studien viser viktigheten av å oppnå kognitiv konsonans hos ansatte både internt og eksternt (Xiong, 2023).

5 Diskusjon

For å kunne finne svaret på problemstillingen *“Har transformasjonsledelsesstrategier evnen til å øke innovasjon og jobbtilfredshet blant ansatte i gjestfrihetsbransjen, og bidra til å forbedre servicekvaliteten?”*, har vi først sett på funnene fra forskning 1 (Sürücü et al., 2021) som gir oss en dypere forståelse av innovativ adferd og dens potensiale for å forbedre servicekvaliteten i gjestfrihetsbransjen. Innovasjon spiller en stadig viktigere rolle i dagens konkurransedrevne marked. Det er ikke lenger tilstrekkelig å bare oppfylle kundenes forventninger, men bedrifter må også skille seg ut fra sine konkurrenter. Vi mener at forskning har vist at innovasjon kan være en nøkkel til å oppnå bærekraftig suksess og bedre forretningsresultater. Gjennom innovasjon kan virksomheter skape en sterkere posisjon i markedet og oppnå en konkurransefordel som kan gi økt ytelse og vekst. En av de mest interessante funnene i forskning 1 er betydningen av innovativ kultur. En innovativ kultur skaper et miljø der ansatte oppfordres til å tenke kreativt, komme med nye ideer og ta risiko. Dette stimulerer til en atmosfære av kontinuerlig forbedring og eksperimentering. Når ansatte

opplever en slik kultur, blir de mer motiverte og engasjerte i sitt arbeid. Dette kan føre til økt kvalitet på den tilbudte servicen, de ansatte er mer villige til å gå utover det forventede for å levere enestående opplevelser til kundene.

Vi vil nå utforske de ulike implikasjonene av en innovativ kultur og hvordan den kan påvirke organisasjonen på flere nivåer. Ved å se nærmere på kundetilfredshet, ansattes engasjement og virksomhetens suksess, kan vi få et helhetlig bilde av hvordan innovasjon kan transformere gjestfrihetsbransjen og bidra til å oppnå en bærekraftig fremtid.

Gjestfrihetsbransjen er en fremtidsrettet bransje som alltid er i kontinuerlig endring med utfordringer og forskjellige faktorer som virker inn på ansatte på flere områder. I artikkel 3 (Lee & Ok, 2013) tas det opp en del faktorer som kan virke negativt på serviceytelse.

Artikkelen fremhever et viktig eksempel på at for mye emosjonell belastning kan føre til at ansatte distanserer seg fra seg selv, som en negativ konsekvens på serviceorienteringen. Vi mener at å bruke transformasjonsledelse kan spille en stor rolle i å finne en balanse for bedre følelshåndtering, fordi serviceorienteringen har mye å si for kundeopplevelsen. Å engasjere sine ansatte til å nå et felles mål gjør ansatte mer innovative, og innovativ adferd har også positiv virkning på serviceorientering. Begrepet serviceorientering er relatert til problemstillingen fordi følelser og velvære satt i prioritet gir en bedre sjanse til å lykkes i lederskapet som en helhet. En transformerende lederstil setter trivsel og organisasjonens mål like høyt, og begge deler kan virke positivt på hverandre. Derfor mener vi at det bør prioriteres å finne en balanse mellom ønsket om høy produktivitet og salg, og hvordan ansatte har det på jobb.

Artikkel 7 (Belias et al., 2022) får veldig godt fram poenget med å ha en god balanse hvis en ser på forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Okumus et., al (2020) beskriver forskjellen på en enkel måte: *“Mens transaksjonsledelse motiverer følgere med belønning og straff, inspirerer transformasjonsledelse følgere med en følelse av hensikt og spenning ved å be dem revurdere sine oppfatninger”* (Okumus et al., 2020, s. 215).

En av dimensjonene ved transaksjonsledelse er det å tilby eksepsjonelle belønninger. Dette innebærer at det gis belønninger til ansatte når ønsket ytelse er oppnådd, og at disse belønningene utveksles mellom ledere og underordnede. Ut fra det mener vi at dette kan føre til en del begrensninger når det kommer til å oppnå ekte motivasjon og engasjement fra de ansatte. Hvis belønninger er det eneste som driver ansatte til å fullføre arbeidet sitt, så kan det føre til at de kun fokuserer på å oppnå belønning enn å gjøre en god jobb. Det kan også være med på å skape en kultur der de ansatte forventer belønning for alt det de gjør. Derfor mener vi at transaksjonsledelse ikke er den beste lederstilen for å oppnå motiverte og engasjerte ansatte på lang sikt.

Vi føler det er viktig å ta med et funn som artikkelen poengterte og det var at selv om transformasjonsledelse har vist seg å ha en positiv effekt på jobbtilfredshet, velger fremdeles mange hoteller å benytte seg av andre lederstiler som for eksempel transaksjonsledelse, til tross for at dette kan ha en negativ innvirkning på jobbtilfredsheten.

Hvordan ledelsen påvirker jobbtilfredsheten kommer godt fram i artikkel 2 (Luo et al., 2019), som undersøker hvordan transformasjonsledelse påvirker hvordan ansatte håndterer følelser i arbeidet sitt og hvordan dette påvirker kundeservice. Grunnen til at det er relevant til vår problemstilling er fordi studien fokuserer på hvordan ledere støtter og forplikter seg til god servicekvalitet, som kan påvirke hvordan de ansatte føler seg og hvordan de utfører jobben sin. Dette kan påvirke jobbtilfredsheten og kvaliteten på servicen som tilbys, og dermed også potensielt øke innovasjonen i gjestfrihetsbransjen. I artikkelen (Luo et al., 2019), fokuserte de mest på emosjonelt arbeid og behandling av følelser, og ikke nødvendigvis innovasjon

direkte. Så mens studien kan gi en god innsikt i hvordan ledelse påvirker jobbtilfredshet og servicekvalitet, må vi se på andre studier og forskning som spesifikt fokuserer på innovasjon for å få et helhetlig bilde av problemstillingen vår.

Med dette fokuset på hvordan transformasjonsledelse kan øke innovasjon og jobbtilfredshet blant ansatte, og dermed forbedre servicekvaliteten, så ser vi en kobling til artikkel 8 (Leitão et al, 2021), hvor vi også finner en sterk sammenheng mellom innovasjon og ytelse.

Artikkelen undersøker hvordan innovasjon påvirker ytelsen i gjestfrihetsbransjen og hvordan ulike lederstiler kan forsterke dette forholdet. Som tidligere nevnt så er innovasjon blitt sett på som en nødvendighet for å oppnå bærekraftig suksess og bedre forretningsresultater i dagens konkurranseutsatte samfunn. Her kommer forskningen fram til at transformasjonsledelse er viktig for å være innovativ og inspirerer ansatte til å tenke kreativt og ta sjanser for å oppnå oppgaver og innovasjoner. Det som skiller denne artikkelen fra andre er at den henviser til en undersøkelse som dokumenterer en betydelig sterk sammenheng mellom innovasjon og prestasjoner, men i motsetning til de andre artiklene viser funnene i denne modellen at det ikke er noen påvirkning av ledelse på forholdet mellom innovasjon og presentasjoner innen gjestfrihetsbransjen. Et av mulige årsaker de kom fram til er at lederstilen som brukes i gjestfrihetsbransjen ikke er transformasjonsorientert nok. Men de understreker at i denne type undersøkelse trengs det mer forskning rundt for å valideres.

Basert på funnene i artikkel 8 (Leitão et al., 2021) som utforsker sammenhengen mellom innovasjon og ytelse i gjestfrihetsbransjen, mener vi det er interessant å se nærmere på en annen relevant studie som tar for seg dyrking av en spesialisert transformasjonsledelse som er tilpasset merkevaren. I artikkel 9 (Xiong, 2023) ser vi at hele fokuset er rettet mot å dyrke en merkespesifikk transformasjonsledelse og oppbygging av merkevare. Dette har stor relevans til innovasjon, siden vi mener at merkevarebygging og innovasjon er to essensielle elementer i transformasjonsledelsesstrategi. Og fordi disse elementene også faller inn under

markedsføring og forretningsstrategi, og dette kan ha påvirkning på hverandre på ulike måter. Å ha en sterk merkevare kan inspirere og motivere ansatte til å være mer kreative og innovative i sin tilnærming til produktutvikling og markedsføring, og som vist i artikkelen (Xiong, 2023) kan det bidra til å gi de ansatte en tilhørighet til bedriften. Det kan også sies at innovativ adferd kan på sin side bidra til å skape en unik og differensiert merkevare som skiller seg ut i markedet og tiltrekker seg lojale kunder.

Vi mener at viktigheten med å etablere et godt merkevare kan også bidra til å skape en trygg plattform for å utforske nye ideer og produkter uten å miste sin kjerneidentitet og verdiene til bedriften. Innovasjon kan også bidra til å opprettholde og forsterke merkevarens posisjon i markedet ved å tilpasse seg nye trender og forbrukerbehov som er svært viktig i dagens gjestfrihetsmarked.

Men det er også verdt å nevne at en overvekt av innovasjon kan føre til utfordringer, blant annet motstand fra ansatte og økt arbeidsbelastning.

For å opprettholde en god merkevare og tilfredsstillende kundene, er det avgjørende å finne en balanse mellom merkevarebygging og innovasjon. Det bør balanseres med innovasjon for å unngå for stor belastning av nye inntrykk og rutiner. Samtidig som poengtert i artikkel 3 (Lee & Ok, 2013), må man også huske på at service er avhengig av tilfredshet og følelser, og her kan en god merkevare være med på å forsterke en organisasjon. Denne balansen og bedre ledelse bidrar til økt trivsel og service. En god servicestandard ligger til grunn for utførelse av arbeidet og kan gi følelsen av å forplikte seg til sine oppgaver og utføre dem på en god måte. Ett av de mest essensielle funnene vi har er det som kommer fram i artikkel 7 (Belias et al., 2022), som gir en grundig analyse av ulike typer lederstiler, inkludert transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og passiv-unngående lederstil, og dens relevans til problemstillingen vår er tydelig. Artikkelen støtter funnene om at transformasjonsledelse er den mest foretrukne lederstilen for å oppnå høyere jobbtfredshet, innovasjon og service, og den sammenligner

denne stilen med andre lederstiler. Artikkelen gir dermed et dypere innblikk i hvordan transformasjonsledelse kan være mer effektiv enn andre lederstiler for å oppnå positive resultater i en organisasjon.

For å oppnå en dypere forståelse av jobbtilfredshet er det også nødvendig å undersøke hvordan man kan håndtere følelser på arbeidsplassen, og hvordan ledelse kan støtte ansatte på en sunn måte når det gjelder dette. Det er viktig å erkjenne betydningen av en helhetlig tilnærming til ansattes velvære og å fremme en kultur som verdsetter ansattes trivsel, da dette kan ha positive effekter på organisasjonens prestasjon og suksess.

En av observasjonene som vi tidligere oppdaget i artikkel 2 (Luo et al., 2019), peker på viktigheten av hvordan ledere støtter og forplikter seg til servicekvalitet, og hvordan dette kan påvirke hvordan de ansatte håndterer følelsene sine i jobbsammenheng. Studien fokuserer på ulike strategier for å håndtere følelser og hvordan disse strategiene påvirker kundeservicen. Tidligere forskning innen studiet har vist varierte resultater når det gjelder dyp eller overfladisk håndtering av følelser på arbeidsplassen.

Som vil si at hvordan ansatte håndterer og viser følelser, enten det er ekte engasjement eller en form for "falsk" oppførsel, kan ha en betydelig innvirkning på kvaliteten på tjenestene de leverer. Slik vi tolker denne artikkelen (Luo et al., 2019), så betyr det at det ikke bare er det faglige og tekniske aspektet ved en jobb som påvirker resultatene, men også de følelsesmessige aspektene som spiller inn. Derfor kan det være svært viktig for organisasjoner å ta hensyn til og håndtere følelser på arbeidsplassen på en hensiktsmessig måte, for å sikre en høy kvalitet på tjenestene som tilbys. Det å finne en god strategi på hvordan ledelsen skal gå frem for å fremme en sunn håndtering av følelser kan være krevende, spesielt i tilfeller der de ansatte har personlige følelser som går imot det som kreves av organisasjonen og det gjelder spesielt i serviceorienterte yrker som gjestfrihetsbransjen. Det kan da være en mulighet til å praktisere "deep acting" ved å engasjere seg autentisk med kundene og tilpasse seg

organisasjonens mål. Å håndtere følelser på jobben kan også innebære å lære å kontrollere eller skjule følelsene på en sunn måte, slik at man gir et passende uttrykk for å sikre en god opplevelse for kunden. Derfor mener vi det er viktig med en leder som har kunnskap om følelshåndtering.

Det å bruke denne kunnskapen kan være med på å vise at organisasjonen vil gi støtte og trening til sine ansatte for å håndtere følelser på arbeidsplassen på en effektiv og helsefremmende måte, som vi mener kan ha en stor betydning for serviceytelsen. Dette kan bidra til å skape en kultur på arbeidsplassen som oppmuntrer til å håndtere følelser på en måte som ikke går på bekostning av kvaliteten på tjenestene som leveres, samtidig som det også kan være positivt for de ansattes trivsel og engasjement på jobben.

Ettersom følelshåndtering og lederstøtte er viktige faktorer i arbeidsmiljøet, er det også avgjørende å se nærmere på hvordan organisasjonskultur påvirker de ansattes opplevelser og prestasjoner. Organisasjonskultur spiller en sentral rolle i å skape et positivt og støttende arbeidsmiljø. For at vi skal kunne svare på problemstillingen om strategien har en påvirkningskraft, så må vi inkludere kulturen og en dyp forståelse i kulturen som er tatt opp i artikkel 5 (Bavik, 2016). Forskningen nevner et verktøy som evaluerer organisasjonskulturen, som er nødvendig for å forstå den - *Hotel Industry Organizational Culture Scale (HIOCS)*. Skalaen er utviklet for å måle kulturen som eksisterer i hotellorganisasjoner og omfatter spørsmål om verdier, normer, holdninger og adferd som er typisk for hotellbransjen. Skalaen består av flere dimensjoner som gir en helhetlig forståelse av organisasjonskulturen og er et viktig verktøy for ledelse for evaluering og forbedring.

Som nevnt tidligere så påvirker organisasjonen de ansattes holdninger, verdier og adferd. En transformasjonsledelse som fremmer en positiv kultur ved å motivere til innovativ adferd og kreativitet, mener vi har en stor betydning for organisasjonskulturen. Ved å gi ansatte

mulighet til å tenke utenfor boksen og komme opp med nye ideer kan føre til høyere jobbtilfredshet, da dette kan gi den ansatte følelsen av å bli verdsatt og være med på å skape engasjement i sitt arbeid. Noe som transformasjonsledelse er god på å fremme er gjennom de fire komponentene:

Idealisert innflytelse: leder som ideell rollemodell

Inspirerende motivasjon: ledelse som skaper entusiasme og lagånd

Intellektuell stimulering: ledelse som stimulerer medarbeideres intellektuelle utvikling

Individuell oppmerksomhet: ledelse som er godt tilpasset den enkeltes behov

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469-470)

Forskningen i artikkel 4 (Lu & Gursoy, 2013), viser at ulike generasjoners verdier og normer påvirker sannsynligheten for utbrenthet og jobbtilfredshet, spesielt innen gjestfrihetsbransjen. Her kan vi se at både kulturell intelligens og emosjonell intelligens kan være gode verktøy for transformasjonsledelse. Som nevnt i teoridelen, ifølge Okumus et al (2020), for å være en effektiv leder i en flerkulturell organisasjon kreves det betydelig kulturell intelligens. En leder med høy kulturell intelligens forstår det som gjør enkelt av oss unike. De verdsetter og respekterer kulturelle forskjeller samtidig som de er i stand til å kommunisere på en effektiv måte med mennesker fra ulike kulturer. (Okumus et al., 2020, s. 220)

Man må være klar over at ulike generasjoner har ulike verdier og behov når det kommer til arbeid, og dette kan påvirke deres sannsynlighet til å bli utbrent og deres jobbtilfredshet. Vi ser tydelig at utbrenthet er et stort problem i denne bransjen, som det også er i mange andre serviceyrker. Det er da nødvendig å redusere denne belastningen på og ta vare på de ansattes velvære. Artikkelen (Lu & Gursoy, 2013), fokuserer på betydningen av å tilpasse arbeidskulturen for å møte behovene til de ansatte, og foreslår at transformasjonsledelse kan være en effektiv lederstil for å motivere og inspirere ansatte på tvers av generasjoner.

Vi mener det er positivt at artikkelen (Lu & Gursoy, 2013), anerkjenner nødvendigheten av/til å ta hensyn til forskjellene mellom generasjonene i arbeidsmiljøet og å tilpasse arbeidskulturen for å imøtekomme deres behov. Selv om artikkelen anerkjenner behovet, bør vi være oppmerksomme på at denne tilnærmingen ikke nødvendigvis vil løse alle problemene knyttet til utbrenthet og ansattes velvære. Å tilpasse arbeidskulturen kan være et nødvendig første skritt, men det kan også være nødvendig å gjøre endringer på organisasjonsnivå, for eksempel ved å redusere arbeidsbelastningen eller øke tilgangen til støtte og ressurser for ansatte.

Vi føler at denne artikkelen (Lu & Gursoy, 2013), får veldig godt fram de ulike behovene til generasjonene, og det blir presentert ulike måter en transformasjonsleder kan tilpasse arbeidskulturen for å dekke disse behovene. For å utvikle en strategi som kan minimere utbrenthet og øke jobbtilfredsheten, er det viktig å ta hensyn til disse forskjellene.

Transformasjonsledelse kan være en god ressurs for å inspirere og motivere de ulike generasjonene. Denne artikkelen (Lu & Gursoy, 2013), kom med gode forslag en ledelse kan implementere som for eksempel å tilby fleksible arbeidstider og muligheter for hjemmekontor for de som verdsetter frihet og balanse. For Baby Boomers kan det være viktig å gi tydelige karrieremuligheter og arbeids fordeler for å gi trygghet og stabilitet. Generasjon X kan dra nytte av muligheter for kreativitet og selvstendig arbeid, mens Millennials kan ha nytte av en mer inkluderende arbeidskultur der deres meninger og ideer blir hørt. På denne måten kan en transformasjonsleder tilpasse arbeidskulturen og skape en mer tilfredsstillende arbeidsplass for alle generasjoner.

Artikkel 4 (Lu & Gursoy, 2013) kom frem til gode forslag hvor ledelsen kan tilpasse arbeidet, ved å inspirere og motivere ut fra generasjonenes ulike behov. Når arbeidskulturen tilpasses, kan det gjøre arbeidsplassen mer tilfredsstillende for alle. På samme måte understreket artikkel 6 (Salem, 2015) viktigheten av transformasjonsledelse for å skape et positivt og

motiverende arbeidsmiljø der de ansatte trives og har muligheten til å uttrykke seg kreativt. Dette viser at det er mulig å skape en arbeidskultur som fremmer trivsel og velvære, og som samtidig fører til høyere produktivitet og suksess for virksomheten. Vi mener denne studien får godt fram funnene om at implementeringen av transformasjonsledelse er viktig for å redusere jobbstress og utbrenthet blant ansatte, spesielt blant de som har direkte kontakt med gjestene. Vi tror dette skyldes det høye presset på de ansatte i gjestekontaktavdelinger, da de stadig må opprettholde et positivt bilde og gi god service til gjestene. Vi mener at ved å ta i bruk transformasjonsledelse vil organisasjoner være bedre rustet til å møte dagens utfordringer og oppnå suksess på lang sikt.

5.1 Begrensninger og svakheter

Studien som presenteres i artikkel 1 (Sürücü et al., 2021) har sine begrensninger som påvirker funnene som kan trekkes. Studien fokuserer på femstjerners hoteller i Tyrkia, og tar derfor ikke hensyn til ulike standardtyper og kulturforskjeller. Dette kan føre til at funnene ikke kan generaliseres til hoteller med andre standarder og kulturer, og kulturen kan påvirke forholdet mellom ledere og innovativ adferd. Derfor anbefales det at fremtidig forskning utføres i ulike land og kulturer for å undersøke mulige forskjeller.

I artikkel 7 (Belias et al., 2022), pekes det på at funnene kun kan generaliseres til hoteller med samme standard, og det kan være begrensninger i å anvende funnene i hoteller med andre standarder. Likevel konkluderes det med at transformasjonsledelse har en positiv innvirkning på jobbtilfredshet og innovasjon uavhengig av hotellstandarden. Lederstilen spiller en viktigere rolle enn standarden for å oppnå positive resultater.

Artikkel 6 (Salem, 2015) påpeker også sine egne begrensninger ved ikke å gi konkrete forslag til problemet rundt jobbstress og utbrenthet. Studien gir en kritisk anbefaling til toppledelse i gjestfrihetsbransjen om å implementere endringer i arbeidskulturen og lederstilen for å øke ansattes velvære og forhindre utbrenthet i bransjen. Vi mener det er viktig å ha et langsiktig perspektiv og investere i ansattes helse og trivsel for å øke produktiviteten og suksessen til virksomheten på lang sikt.

Artikkel 9 (Xiong, 2023) har veldig stort fokus på merkevarespesifikk transformasjonsledelse i forhold til de andre artiklene som forholder seg til transformasjonsledelse mer generelt. jobbtilfredshet, kultur og så videre

Artikkel 8 (Leitão et al., 2021) er også begrenset av at den kun undersøker forholdene i et bestemt land, kultur og standard, og kan derfor ikke generaliseres til andre land. Det er viktig å være klar over begrensningene i studiene for å kunne tolke funnene på en hensiktsmessig måte.

Vi mener at selv om flere av artiklene i studien har nevnt begrensninger knyttet til generalisering av funnene til andre kulturer og hotellstandarder, viser studien i sin helhet at det er likhetstrekk i funnene uavhengig av slike forskjeller. Dette antyder at transformasjonsledelse kan ha en positiv innvirkning på jobbtilfredshet og innovasjon uavhengig av kulturelle eller standardmessige forskjeller i gjestfrihetsbransjen. Det er viktig å være oppmerksom på at disse begrensningene likevel kan spille en rolle i forhold til faktorer som jobbtilfredshet og innovasjonsmuligheter, men studien understreker betydningen av lederstilen for å oppnå positive resultater.

6 Konklusjon

“Har transformasjonsledelsesstrategier evnen til å øke innovasjon og jobbtilfredshet blant ansatte i gjestfrihetsbransjen, og bidra til å forbedre servicekvaliteten?”

Denne samlede studien gir en rekke ulike perspektiver på problemstillingen om hvordan transformasjonsledelsesstrategier kan påvirke innovasjon og jobbtilfredshet blant ansatte i gjestfrihetsbransjen, og bidra til å forbedre servicekvaliteten. Studien får godt frem hvordan transformasjonsledelse påvirker ansattes håndtering av følelser og hvordan lav jobbtilfredshet kan påvirke kvaliteten på servicen. For å validere funnene har også flere av artiklene tatt for seg innovasjon og hvordan lederstilen kan forsterke dette på ulike måter, der en av de gir et annet perspektiv i form av en undersøkelse som motbeviser andre funn i denne studien som sier at transformasjonsledelse har en direkte innvirkning på innovasjon. Studien viser også et perspektiv vi mener kan ha stor betydning, og det er å fokusere på oppbygging av merkevare og vi mener det kommer godt fram i diskusjonen viktigheten dette har for transformasjonsstrategi, ved å vise sammenhengen mellom merkevare og innovasjon som to essensielle elementer av strategien. For å ha et litt bredere perspektiv på hva som kan påvirke arbeidsmiljøet så valgte vi å ta med forskningen som tar for seg ulike generasjoners verdier og normer og hvordan dette påvirker jobbtilfredshet og utbrenthet. For å kunne evaluere bedriftens ståsted mener vi det er viktig å bruke verktøy som kan evaluere organisasjonskulturen i hotellindustrien - HIOCS, ved å bruke slike verktøy så kan det være med på å kartlegge bedriftens, verdier, normer, holdninger som så kan sette lys på viktigheten av transformasjonsledelse for å redusere jobbstress og utbrenthet og skape et positivt og motiverende arbeidsmiljø.

På denne måten kan organisasjoner forbedre innovativ adferd og øke jobbtilfredsheten og kvaliteten på servicen som tilbys. Vi tror det er viktig at ledere i bransjen tar i bruk denne lederstilen og gjør en innsats for å forstå dimensjonene til transformasjonsledelsen. Det er også viktig å kommunisere visjonen tydelig og sørge for effektiv kommunikasjon med ansatte for å oppnå ønsket resultat.

Til sammen gir disse artiklene et bredt og variert bilde av hvordan transformasjonsledelsesstrategier har evnen til å øke innovasjon, jobbtilfredshet blant ansatte i gjestfrihetsbransjen som bidro til å øke servicekvaliteten, og peker på en rekke ulike tiltak som kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet og servicen som leveres til kundene.

7 Litteraturliste

APA Dictionary of Psychology (u.å). Display rule. Hentet fra

<https://dictionary.apa.org/display-rules>

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership* (2. utgave). Lawrence Erlbaum Associates

Bavik, A. (2016) *Developing a new hospitality industry organizational culture scale*. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. & Mantas, C. (2022) *Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector*. Hentet fra <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>

Dehli, L. (01.09.2007) *Kognitiv terapi ved depersonalisering og derealisasjon*.

Psykologtidsskriftet. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fra-praksis/2007/09/kognitiv-terapi-ved-depersonalisering-og-derealisasjon>

Egerdal, Å. (2020) *HR boka* (2. utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2021) *Den dyktige medarbeider* (2. utgave). Fagbokforlaget

Earley, C. & Mosakowski, E. (2004) *Cultural Intelligence*. Hentet fra <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2020) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Fagbokforlaget

Lee J.H. & Ok, C. (2013) *Examination of Factors Affecting Hotel Employees' Service Orientation: An Emotional Labor Perspective*. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/1096348013491593>

Leitão, C. F., Gomes, J. & Santos, D. C. dos & Maia, B. M. (2021) *Impact of Leadership on the Relationship Between Innovation and Performance: Portuguese Hotel Sector*. Hentet fra <http://doi.org/10.4018/IJTHMDA.2021070103>

Lu, A. C. C. & Gursoy, D. (2013) *Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?* Hentet fra <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>

Luo, A., Guchait, P., Lee, L. & Mandera, M. J. (2019) *Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture*. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>

Mind Tools Content Team. (u.å) *Cultural Intelligence*. Hentet fra

<https://www.mindtools.com/aisl5uv/cultural-intelligence>

Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P. & Köseoglu, M. A. (2020) *Strategic Management for Hospitality and Tourism*. (2. utgave). Routledge.

Scandinavian Executive Institute (u.å.) *Organisasjonskultur*. Hentet fra <https://www.se-institute.no/organisasjonskultur/>

Sagberg, I. (08.05.2023) *Jobbkarakteristika*. Hentet fra <https://snl.no/jobbkarakteristika>

Sagberg, I. (18.04.2021) *Transformasjonsledelse* Hentet fra

<https://snl.no/transformasjonsledelse>

Salem, I. E.-B. (2015) *Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels*. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/26366460>

Sander, K. (25.03.2022) *Kognitiv dissonans og dissonansteori*. eStudie. Hentet fra

<https://estudie.no/kognitiv-dissonans/>

Sander, K. (16.01.2023) *Personlighet og trekkteorier*. eStudie. Hentet fra

<https://estudie.no/personlighet-trekkteorier/>

Sürücü, L., Maşlakçı, A. & Şeşen, H. (2021) *The Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Behavior in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Leader Member Exchange*. Hentet fra <https://doi.org/10.37741/t.69.1.2>

Xiong, L. (2023) *It takes a village: examining how and when brand-specific transformational leadership affects employees in internal brand management*. Hentet fra <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00308-3>