

Turnoverintensjon i hotellbransjen



Bacheloroppgave i hotelledelse

Universitetet i Stavanger

Navn på forfattere: Jacob Angelo Watters og Karina Bisenova

Kandidatnummer: 7015, 7056

Veileder: Tone Therese Linge

Lvert dato: 15.05.2024

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	III
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	1
1.2 Avgrensning av problemstillingen.....	2
1.3 Disposisjonen i resten av oppgaven.....	2
2.0 Teori	2
2.1 Tidligere forskning.....	2
2.2 Begrepsavklaring	3
Ledelse	3
Ledelsesteorier	4
Turnover og turnover intensjon.....	4
Utbrenthet.....	4
Bedriftskultur	5
Organisasjonsstruktur.....	5
Bedriftsverdier	5
Organisasjonsverdier.....	5
Anerkjennelse.....	6
Ytre og indre-styrt motivasjon	6
Innsats og belønning	7
Begrunnelse til valg av ledelsestiler.....	7
Transformasjonsledelse.....	7
Autentisk lederskap.....	8
Etisk lederskap	8
Paradoksal ledelse	8
Autokratisk ledelsestil	9
2.3 Aktuelle teorier	9
Herzberg motivasjonsteori	9
Selvbestemmelsesteorien	9
Maslows Behovshierarki.....	10
3.0 Metode	11
3.1 Begrunnelse for metodevalg - systematisk kunnskapsinnsamling	11
3.2 Beskrivelse til valg av metode.....	11
3.3 Hvordan har vi samlet inn data?	12
3.4 Utvalget av artikler	12
3.5 Utvelingsprosedyrene	12
3.6 Datainnsamling og artikkelsøk	13
4.0 Resultater	15
4.1 Utvalgt litteratur	16
5.0 Diskusjon og konklusjon	18
5.1 Metodediskusjon	19
5.2 Resultatdiskusjon	22

Figur 1 Maslows behovshierarki (Stai,2022)	11
Figur 2 Prisma Modell.....	14
Tabell 1 oversiktstabell.....	15
Tabell 2	21

Forord

Vi ønsker gjerne å takke for all støtte, hjelp og inspirasjon vi har fått fra våre nærmeste familiemedlemmer, venner og medstudenter. Oppgaven har vært utfordrende og krevende, men også ekstremt lærerikt. Vi takker spesielt for den brede og profesjonelle studieveiledningen fra vår bachelorveileder Tone Therese Linge, for eksepsjonelle motiverende og veivisende samtaler under bachelorskrivingen. Til slutt ønsker vi å takke Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet for tre lærerike og utfordrende år på hotelledelse. Bacheloroppgaven vil være den siste og avsluttende delen av vårt bachelorstudium ved Norsk hotellhøgskole 2024.

Det siste semesteret har bydd på mye arbeid i form av skole, bachelorskriving og deltidsjobber. Tidsmessig har vi lært om hvordan vi skal sjonglere alle disse faktorene strukturert og effektivt, men samtidig nyte reisen. Etter tre år på Universitetet i Stavanger går vi ut med økt kompetanse innen fagområdet vårt, et bredt profesjonelt nettverk innen hotellbransjen og karriereplaner. Vi har valgt et engasjerende tema og problemstilling som gir motivasjon og pågangsmot til denne sluttoppgaven.

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven var å besvare problemstillingen: **Hvilke ledelsesstiler minsker til ansattes turnover intensjon og utbrenthet i hotellbransjen?** Ved hjelp av litteratursøk har vi funnet tidligere forskningsartikler relevante for å bistå oss i å besvare problemstillingen. Vår systematiske kunnskapsoppsummering har gitt oss ny og bredere kunnskapsforståelse innen vårt fagområde.

Vi har foretatt litteraturstudie som metodevalg. Dette har gitt oss muligheten til å samle inn data i form av tidligere forskningsartikler om turnover intensjon og utbrenthet innenfor hotellbransjen. De fagfellevurderte forskningsartiklene som ble brukt i litteraturstudiet har kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Samtlige gav det oss muligheten til å se på hotellbransjen på et makronivå. Norsk fagbibliotek har vært vår hoved database for artikkelsøk, men ved hjelp av *Hospitality & Tourism Complete* hadde vi muligheten til å presisere artikkelsøkene konkret inn på hotellbransjen.

Sentrale resultater viser til at noen lederstiler har positiv effekt på ansatte i hotellbransjen som kan øke engasjement og trivsel. Vi fant få resultater som viser til at ledelsen er grunnen til utbrenthet og turnover intensjon hos ansatte i hotellbransjen. Lederes personlighet spiller stor rolle til hvilke lederstil de benytter seg av og det vil gjenspeile seg til hvordan ansatte føler seg på arbeidsplassen. Ut fra artiklenes respondenter er det avhengig av geografiske områder, ettersom individualisme spiller en sentral rolle i lederskap og hvordan ansatte ser på sine ledere.

1.0 Innledning

I denne oppgaven skal følgende problemstilling besvares: **Hvilke ledelsesstiler minsker til ansattes turnover intensjon og utbrenthet i hotellbransjen?**

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Vi har begge fagbrev innen serviceyrket og sammen har vi flere års erfaring innen serviceyrket- og hotellbransjen. Basert på egne erfaringer er problemstillingens tema noe vi allerede har stor kjennskap til ettersom det er mye omtalt i hotell bransjen. Med dette føler vi at vi har en profesjonell og personlig tilnærming til problemstillingen, noe som kan gjøre oss partiske. Temaene lederstiler, turnover intensjon og utbrenthet i hotellbransjen er viktige temaer for alle som har yrker innen fagområdet, spesielt for oss studenter på Norsk Hotellhøgskole som ønsker karriere innen bransjen. Temaene er også viktige for alle fremtidige ledere i hotellbransjen, for å få et innblikk til å forebygge turnoverintensjon for fremtidige ansatte. Det er lite omtalt statistikk til hvor stort antall av turnover eller turnover intensjon det er i hotellbransjen, men vi kan se ut fra tallene i USA fra Hospitalitynet sin forskning om turnover i fritids og gjestfrihetsnæringen. “The average 2021 turnover rate in the USA in the leisure and hospitality industry was 84.9% compares to the overall rate of 47.2% nationally” (Depierraz, 2023). Dette er grunnen til at vi ønsker å se på lederstilene som blir brukt og se om det kan ha en sammenheng med turnover raten i hotellbransjen. Vi ønsker å forstå om noen spesifikke lederstiler kan minske turnover intensjon og utbrenthet i hotellbransjen gjennom analyse og diskusjon av tidligere forskningsartikler. Finnes det en definisjon på en dårlig lederstil? Det er også aktuelt å kunne se på hvordan dårlig ledelse påvirker virksomheter og hvilke negative effekter det kan forårsake hos ansatte.

1.2 Avgrensning av problemstillingen

Ut fra vår oppfatning av databasene er turnoverintensjon, utbrenthet og ledelsesstiler tre brede temaer i mange bransjer. Som nevnt i problemstillingen, ønsker vi kun å fokusere på hotellbransjen. Vi har valgt å avgrense forskningen til nyere undersøkelser. Dette vil si at all forskning eldre enn år 2010 vil ikke være relevant til vår oppgavebesvarelse.

Problemstillingen har ikke noen geografiske avgrensninger, men forskningsartiklene som blir brukt har blitt avgrenset til kun engelske eller engelsk oversatte.

1.3 Disposisjonen i resten av oppgaven

Etter denne innledningen vil vi gå videre til teoridelen. Her skal vi presentere noen aktuelle teorier, tidligere forskning og annen relevant litteratur. Videre vil vi ha en begrepsavklaring av faglige ord og uttrykk fra artiklene og diskusjonsdelen. Metodedelen kommer videre etter teorien. Her går vi grundig inn på begrunnelsen for metodevalg og dens beskrivelse. Deretter forklarer vi hvordan vi har samlet inn dataen og beskriver hvilke artikler vi har selektert. Inn i neste del av oppgaven er resultat. I denne delen oppsummeres artiklenes resultater som er relevant til problemstillingen. Til slutt kommer diskusjon og konklusjonsdelen av oppgaven. Her svarer vi på problemstillingen.

2.0 Teori

Teoridelen består av tidligere forskning og annen litteratur om temaene turnover intensjon og utbrenthet, ledelsesstiler og definisjoner på ulike begreper til oppgavebesvarelsen. Deretter en presentasjon av aktuelle teorier.

2.1 Tidligere forskning

I resultatene fra Meta-analysen er det vist til høy turnover intensjon grunnet jobbstress, arbeidsholdning og overbelastning på jobb (Park & Min, 2020, s. 1). Høy turnover blant

ansatte øker til høyere kostnader indirekte og direkte for bedriftene som å trene opp nye ansatte og vedvare kunnskapen som er gitt videre. Turnover og turnover intensjon blant ansatte har vært en utfordring for ledere (Park, Min, 2022, s. 1). Meta-analysen viser til at “job attitudes, job satisfaction, organizational commitment, work engagement, job embeddedness & intrinsic motivation” er de faktorene som må på plass for å minske turnover, mens faktorene som “job strains, emotional exhaustion, job stress, depersonalization & professional inefficacy” er de faktorene som øker til turnover intensjon om de er til stede (Park, Min, 2020, s. 6). Ansatte som blir utsatt for høy utmattelse i form av stress viser til turnover, hvis de derimot blir utsatt for et lavere nivå for stress velger de å ikke slutte på arbeidsplassen øyeblikkelig (Wen et al., 2020, s. 9).

Forskere innenfor service bransjen viser til at ansatte som er tilfredsstilte og fornøyde med sin innsats ofte velger å bli igjen i organisasjonen (Park, Min, 2022, s. 3). Ansatte som har en emosjonell tilknytning til jobben sin, føler seg forpliktet til organisasjonen og har en mindre sannsynlighet for å bytte jobb (Park, Min, 2022, s. 4).

Service bransjen er kjent for å ha lange arbeidsdager, interaksjoner med gjester og kollegaer og lav lønn, som leder til at man tappes for energi fortere enn andre bransjer (Park, Min, 2022, s.3).

2.2 Begrepsavklaring

Ledelse

Den tradisjonelle betydningen av ledelse er en som bruker sine sosiale innflytelser til å organisere for at gruppen eller organisasjonen skal nå sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.451). Man kan også si at en ledelse er de som sørger for at det blir skapt mening i arbeidet og målene blir nådd (Arnulf, 2019, s.131). “Jeg definerer ledelse som å bringe mennesker sammen for å oppnå ønskede mål” (Birkinshaw, 2014 s. 41). Målet med å lede er å danne en visjon for bedrifter slik at ansatte i høy grad kan følge den. Siden målet med

ledelse er å rette ansatte i en felles retning for måloppnåelse, så er lederskap den sosiale påvirkningen i prosessen (Birkinshaw, 2014, s. 41).

Ledelsesteorier

Ledelsesteorier har to hovedfunksjoner: styring og lederskap. Innenfor styring snakker vi om kalkulerbare og målbare faktorer i en organisasjon. Lederskap omhandler kommunikasjon og den psykososiale innen ledelse. Arbeidsoppgavene deres er “formulere og formidle” (Mac, 2018, s. 21) organisasjonens fremtidige visjoner. “Vi kan si at styring dreier seg om det kvantitative mens lederskap dreier seg om det kvalitative” (Mac, 2018, s. 21).

Turnover og turnover intensjon

I gjennomtrekk eller turnover ser man på hvor lenge en person i gjennomsnitt har vært ansatt i en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 47). Turnover er en stor utfordring i hotellnæringen. Dette medfører høy arbeidsledighet og høy ansettelseskostnader for virksomheter. I slike scenarier reduseres kvaliteten på service og tjenester (Wen et al., 2020, s. 1). Meta- analysen fra international journal of hospitality management definerer turnover intensjon som “Turnover intention refers to employees’ awareness or thoughts about leaving the job” (Park & Min, 2020, s. 2). Dette betyr at de ansatte bevisst eller ubevisst kan tenke på å si opp.

Utbrenthet

Utbrenthet er når man er fysisk, mentalt eller følelsesmessig utmattet. Den kan som oftest lede til at man mister verdi og engasjement i jobben man utfører og får en likegyldig innstilling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.303). Det kan sammenlignes med overbelastning hvor man ikke ser meningen med for eksempel jobben man hadde uentusiastisk innstilling til tidligere. Det kan som oftest gå over til at man ikke har energi til noe eller ikke klarer å utføre arbeidet sitt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 49). Herbert J Freudenberg (1926-1999) definerer utbrenthet som et alvorlig psykisk og fysisk symptom forårsaket av kontinuerlig belastning av

stress og frustrasjon på arbeidsplassen (Wen et al., 2020, s. 3). "I likhet med stress er utbrenthet blitt definert på mange ulike måter, men essensen i begrepet er at det dreier seg om en mental og følelsesmessig utmattelse"(Schaufeli, Maslach og Marek 1993) (Mac, 2018, s.41).

Bedriftskultur

Bedriftskultur som også refereres som organisasjonskultur er de normene og retningslinjene som ikke er nedskrevne, men allikevel følges basert på underliggende antagelser og verdier på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 66).

Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er de formelle systemene som oppgave inndeling og de autoritære forholdene som forteller hvordan mennesket skal nå organisasjonens mål.

Organisasjonsstruktur forteller oss om hvordan organisasjonen blir styrt og hvordan det er bygget opp (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 60-61).

Bedriftsverdier

Bedriftsverdier skal kjennetegnes i en organisasjons identitet. Bedriftsverdier er også en guide til hvordan en virksomhets retningslinjer formuleres. Hovedpoenget er at alle ansatte skal følge verdiene. "Troverdighet, tillit, respekt, lojalitet, humor" (Mac, 2018, s. 24).

Organisasjonsverdier

Organisasjonsverdier skal styre profesjonell oppførsel, ikke ledere. Interne verdier dannes innad i virksomheter og samtlige med eksterne. Interne verdier bidrar til atferd og kommunikasjon innenfor virksomheten, derav eksterne faktorer handler om bedriftens samfunnsansvar (Mac, 2018, s. 24-25).

Anerkjennelse

En god leder må kunne gi anerkjennelse til sine ansatte, dette skaper god ledelse. Anerkjennelsesprosessen går ut på å se på ansattes arbeid og dens prestasjoner og bidra til å videreutvikle deres arbeid (Birkinshaw, 2014, s.111). Når man gir anerkjennelse, er det viktig å frasi seg sitt eget ego og tenke på den ansatte. På den andre siden når man delegerer arbeid må man kunne slippe tak på sin egen deltagelse i arbeidet og stole på at de ansatte har nok spillerom for å håndtere det selv (Birkinshaw, 2014 s.112-113). Organisasjoner har medarbeidere som er engasjerte til å bruke sin tid til å løse oppgaver for bedriften. Tiden de bruker for å gjøre seg selv og arbeidsgivere fornøyde med resultat må føre til tilfredsstillelse for begge parter. Medarbeidere tar ansvar for de komplekse oppgavene og er engasjerte i prosjekter. De ønsker å tilfredsstille seg selv gjennom god ytelse av deres jobber. Derfor er det viktig at de får anerkjennelse og belønning. Anerkjennelse er noe alle mennesker ønsker å finne i de områdene av livet man omgås i. Anerkjennelse gir mulighet til å bygge opp den indre motivasjonen og selvtillit til seg selv (Mac, 2018, s. 33).

Ytre og indre-styrt motivasjon

Motivasjon får den enkelte ansatte eller medarbeiderne til å fortsette å yte god service og utføre handlinger (Birkinshaw, 2014, s. 63). Faktorene som kan være med på å motivere den ansatte kan være delt opp i indre- og ytre motivasjon. Den indre-styrt motivasjonen kan være anerkjennelse på jobb og kompetanse utvikling, mens den ytre-styrt motivasjonen kan være resultatlønn og bonuser (Wibe, 2014, s. 13). Enklere forklart er den ytre motivasjonen som oftest en økonomisk drivende i form av at noen har bestemt et mål vi må oppnå eller fordi vi vil oppnå noe, mens den indre motivasjonen er en materiell drivende faktor i form av at det gir oss selv glede.

Kort sagt, ytre motivasjon angår økonomiske resultater (lønn og bonuser), mens indre motivasjon angår selvrealisert glede.

Innsats og belønning

Arbeidslivet har mange faktorer som ansatte må ha i en jobb. Jobben må by på “intellektuelle utfordringer, muligheter til forfremmelse og å samarbeide med gode kollegaer” (Birkinshaw, 2014, s.64). Gjennom disse faktorene kan ledere få muligheten til å delegerer arbeidsoppgaver med høye vanskelighetsgrader for å gi anerkjennelse ved måloppnåelse (Birkinshaw, 2014, s.64).

Begrunnelse til valg av ledelsestiler

Lederstilene som vi velger å skrive om i teoridelen er funnet fra datainnsamlingen vår. Disse ledelsestilene har flere likhetstrekk i tankegang og fremgangsmåte, men har overalt samme hensikt og mening. Alle stilene vil jobbe med at ansatte skal ha en positiv tilnærming på arbeidsplassen. De ulike ledelsestilene gir oss mulighet for å svare på problemstillingen. Etersom vi ønsket å finne ledelsestiler som bidrar til å minske turnoverintensjon og utbrenthet, var det pålitelig å bruke artiklene som inspirasjon. Vi velger også å ta med to ledelsestiler som har en negativ tilnærming i ledelse. Dette er for å vise kontrast til ledelsestil med negativ holdning.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en form for ledelse som en organisasjonsledelse tar i bruk med hensikt om å skape og inspirere virksomhetens visjoner og mål. Transformasjonsledelsen er bygget opp av “idealiseret innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering” (Sagberg, 2021). Disse fire faktorene påvirker til hvilken grad lederen er en inspirerende motivator. Lederen må kunne se den enkelte medarbeider og klare å fremme deres utviklingsprosesser, tankegang til problemløsninger og kreativitet (Sagberg, 2021).

Autentisk lederskap

Ifølge teorien om autentisk lederskap er det en form for ledelse hvor lederen er bevisst på sine tanker, handlinger og er den de gir seg ut for å være (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 485).

Dette kan skape en kjedeprosess hvor de ansatte ved hjelp av en autentisk ledelse kan føle på mer tillit og positiv følelser som igjen fører til tilfredshet og engasjement på arbeidsplassen.

Dette kan minske til turnover og turnover intensjon (Kufamann & Kaufmann, 2015, s. 486).

Etisk lederskap

Lederen som er etiske tenker og handler mer ut fra felleskapets interesser. De vil det felles

beste og prøver å engasjere sine medarbeidere til å blant annet kunne utvikle seg, komme med

sine egne ideer og få frem sine kritiske synspunkter for at de skal utvikle seg i en positiv

retning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 466).

Paradoksal ledelse

Teorien bak paradoksal ledelse handler om å fokusere på ledernes forståelse og

håndteringsevner til motstridende forespørsler i virksomhet. En paradoksal leder skal skape en

balanse mellom antakelser og forhold på en arbeidsplass (Zhang et al., 2021, s. 1). En

paradoksal leder skal kunne utføre denne oppgaven samtidig som den skal kunne utføre sine

konvensjonelle arbeidsoppgaver. Paradoksal lederskap er konkurrerende, og ledere som

bruker paradoksal lederskap skal kunne tillate autonomi i likhet som de opprettholder

beslutningskontroll. Ledere styrker sine ansatte mens de ivaretar styringen og blander disiplin

og autonomi i administrasjonen deres. De tilpasser seg væremåten sin til hvert enkelt ansatt,

mens de opprettholder den homogene oppførselen. Det er viktig med samme standard for alle

ansatte (Zhang et al., 2021, s. 1).

Autokratisk ledelsesstil

Autokrati er en form for styring der i all hovedsak en person har kontroll og makt. Autokratisk ledelsesstil er da en karakteristikk av en dårlig leder. En leder som foretar seg denne form for ledelse kan kjennetegnes gjennom å ha en diktatorisk holdning, mangel på respekt, dårlige menneskelige ferdigheter og mangel på lidenskap for jobben (Thorsen, 2023).

2.3 Aktuelle teorier

Herzberg motivasjonsteori

Herzbergs motivasjonsteori også kjent som tofaktorteorien omfavner faktorene som påvirker ansattes misnøye, tilfredshet og motivasjon. Tofaktorteorien deles opp i to typer faktorer, hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktoren inneholder det som angår selve jobben. Dette inkluderer jobbsansvar, anerkjennelse fra medarbeidere og ledere, innflytelsen man har i jobben og føle på at man har en givende jobb (Sagberg, 2023).

Hygienefaktorene omfatter de praktiske delene av arbeidet. Dette innebærer blant annet lønn, arbeidsmiljø, organisasjonskultur, bedriftsverdier og relasjoner til medarbeidere.

Motivasjonsfaktorene er det som påvirker arbeidstilfredsheten og motivasjonen, og

hygienefaktorene er det som påvirker misnøyen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292).

Begge faktorene i tofaktorteorien handler om å at ansattes behov skal være nådd for å oppnå det optimale arbeidsszenarioet. Herzberg påstår at dersom det er misnøye, så bør man ikke prøve å skape mer tilfredshet og glede, men heller forbedre hygiene faktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 292).

Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien ble skapt av to motivasjonsforskere, Richard Ryan og Edward Deci.

Gjennom deres teori påstår forskerne at menneske har tre psykologiske behov;

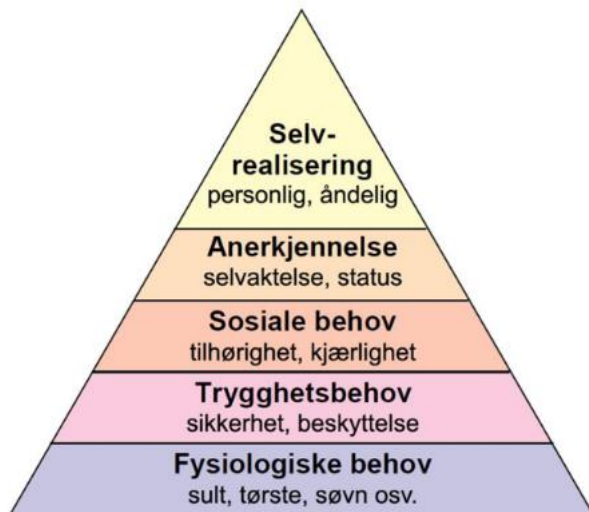
selvbestemmelse, tilhørighet og mestring. Selvbestemmelsen eller autonomi hos mennesker

går ut på at vi som individer skal føle at vi har kontroll og makt over oss selv. Tilhørighet vil si at vi skal føle en viss sammenheng som er betydningsfull i våre liv. Dette kan være i form av arbeidsmiljø på jobben eller klassemiljøet på skolen. Motivasjon handler om mestringsfølelse. Mennesker må føle at de klarer å mestre, og føle seg kompetente (Bolstad, 2022).

I selvbestemmelsesteorien individualiserer motivasjonsforskerne mellom indre – og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen går ut på at vi mennesker utfører en handling som tilfredsstillende oss og gjør oss lykkelige. Her ønsker vi å gjennomføre noe fordi vi selv ønsker. Ytre motivasjon får vi fordi det er noen andre som ønsker at vi skal gjøre noe for å oppnå et resultat. Dette kan være en sjef på jobb som ønsker at sine ansatte skal gjennomføre en arbeidsoppgave (Bolstad, 2022).

Maslows Behovshierarki

Maslows behovshierarki formuleres i form av en pyramide. Pyramiden består av fem trinn, hvert av trinnene representerer en menneskelig behovskategori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Nederst i hierarkiet ligger de menneskelige fysiologiske behovene (mat og drikke). Når de fysiologiske behovene er dekket vil menneske tilfredsstillende det neste trinnet, trygghetsbehovet. Dette omfavner det å føle seg trygg, unngå farer og skader. Videre til tredje trinn som er det sosiale behovet, her behøver mennesket å føle samvær og skape relasjoner med andre sosiale vesener. Det fjerde behovet dekker egobehovene dette vil si selvaktelse og anerkjennelse fra medmennesker. Til slutt på toppen av pyramiden og det siste behovet, selvrealisering, dette går ut på å utnytte personlig kreativitet og produktivitet til ypperste potensiale (Mac, 2018, s. 34).



Figur 1 Maslows behovshierarki (Stai,2022)

3.0 Metode

3.1 Begrunnelse for metodevalg - systematisk kunnskapsinnsamling

Tankegangen bak valget av systematisk kunnskapsinnsamling var at vi trodde det skulle gi oss et fullstendig bilde av problemstillingen. Gjennom å samle data på en systematisk måte har vi mulighet til å vurdere og reflektere informasjonen. Dette gir oss også muligheten for å sammenligne relevant kunnskap på en strukturert måte. Ved valg av litteratursøk kunne vi sammenligne fagfelleverderte artikler. Til vår systematisk kunnskapsinnsamling har vi produsert artikkel funnene gjennom individuelle søkeprosesser. Vi har ikke valgt den tradisjonelle søkemethoden ettersom den gav oss lite brukbare resultater. Derfor har vi søkt og funnet artiklene én og én. I henhold til dette har vi ikke kunnet produsere en tradisjonell PRISMA – modell, istedenfor har vi laget en alternativ oversiktsmodell over vårt litteratursøk og resultater.

3.2 Beskrivelse til valg av metode

Vi bruker litteraturstudie som metode for å kunne samle inn mest mulig av allerede belyste forskningsartikler på en effektiv måte. Artiklene som blir brukt i litteraturstudiet er både kvalitative og kvantitative fagfelleverderte artikler. Litteraturstudie gav mulighet for å søke

etter artikler i mange forskjellige databaser. Databasene gir et bredere utvalg av kilder der muligheten for ulike resultater. En positiv side ved å skrive en litteraturstudie er at artiklene er fagfelleverderte og allerede samsvarer med gitte retningslinjer. Ved hjelp av litteratursøk kan vi finne internasjonale artikler om temaene i problemstillingen, gir muligheten for å sammenligne resultater og besvare problemstillingen.

3.3 Hvordan har vi samlet inn data?

Vi valgte å begrense databasene til det Oria det Norske Fagbibliotek og *Hospitality & Tourism Complete* for å sørge for å få fagfelleverdert og kvalitetssikret data som vi følte var mer aktuell til vår oppgave. *Hospitality & Tourism Complete* blir brukt for å finne mer spesifikke, bransjerelevante og utfyllende artikler innen hotellbransjen.

3.4 Utvalget av artikler

I begynnelsen av artikkelsøksprosessen valgte vi å ekskludere norske søkeord ettersom det var svært få eller irrelevante treff. Vi valgte dermed å fokusere på engelske skrevde eller engelsk oversatte artikler ved bruk av engelske søkeord. Søkene ekskluderte ikke geografiske områder ettersom vi trodde dette ville gi flere resultater og kunne dra inn flere svar på hvilke ledelsestiler som minsker til turnover intensjon og utbrenthet i hotellbransjen. Vi håpet på flere resultater på forskningsartikler i den norske hotellbransjen, men vi fant ingen. Dermed kom vi til en enighet om å sammenligne alle geografiske områder innenfor hotellbransjen.

3.5 Utvelingsprosedyrene

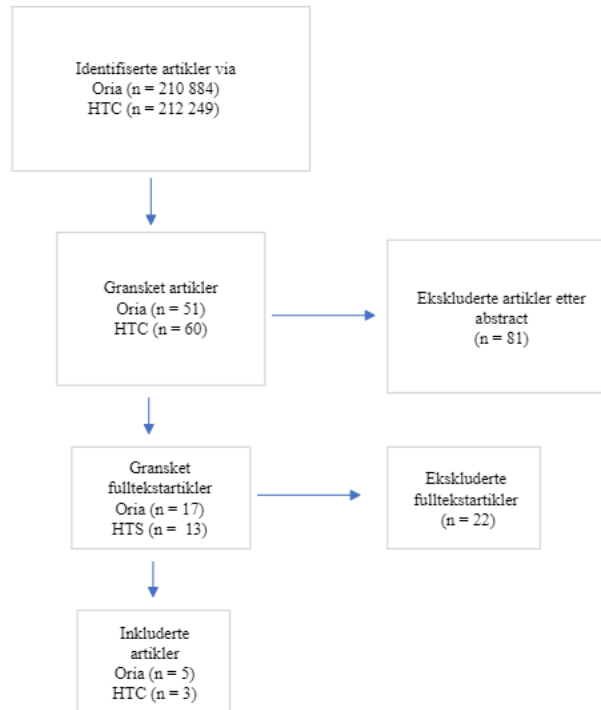
Ved selektering valgte vi ut artiklene som var mest relevant til besvarelsen av oppgavens problemstilling. Etter at alle begrensningene var lagt inn i søkefeltet analyserte vi alle overskriftene på artiklene, for å sammenligne relevansen mellom søkeordene og overskriftene. Begrensningene gikk hovedsakelig ut på å finne nyere undersøkelser fra 2010 – 2024 og fagfelleverderte artikler som er skrevet eller oversatt til engelsk. Søkeordene vi

brukte mest var *turnover intention, hospitality, burnout, stress, leadership, leadershipstyle, bad leadership*. Mange av artiklene hadde disse temaene i seg, men omgikk andre bransjeområder enn hotellbransjen så vi måtte spisse det mer underveis.

3.6 Datainnsamling og artikkelsøk

Vi begynte datainnsamlingen med et åpent søk for å få et innblikk til artikler om temaene i problemstillingen vår. Vi valgte å søke åpent hver for oss på forskjellige databaser for å sammenligne resultater og kvaliteten av forskninger vi fant.

I vårt første utkast av problemstillingen ønsket vi å søke på artikler innen HoReCa– bransjen (hotell, - restaurant, - café - bransjen), men etter flere søk fant vi et flertall av relevant forskning innen hotellbransjen, derfor byttet vi fra HoReCa – bransjen til kun hotellbransjen. Ettersom søkeordene gav høye antall resultater, måtte vi begrense kravene for å finne de mest relevante artiklene etter artikkelbegrensningene. Etter å ha analysert resultatene var det fortsatt et flertall som var irrelevante, de var enten på et fremmedspråk eller innen feil bransje. Da valgte vi å begrense søkene enda mer ved å fremme de engelske artiklene og selektere presise emner. Med resultatene fra litteratursøkene leste vi gjennom hver artikkel og selekterte de som var relevante til problemstillingen. I figuren nedenfor viser vi til prisma-modellen. Modellen viser til det endelige antallet artikler som vi bruker som datagrunnlag i kunnskapsoppsummeringen. Vi vil også poengtere at litteratursøket vårt er utradisjonelt fordi vi valgte å søke etter artikler enkeltvis. Våre funn hadde opprinnelig elleve artikler, men etter en grundig gjennomgang med veileder endte vi opp med å fjerne tre av artiklene fra funnene våre. Vi valgte å bruke to av de artiklene vi fjernet i tidligere forskningsdelen da de viste til relevante funn som vi ønsket å poengtere til og ta med i resultatdiskusjonen.



Figur 2 Prisma Modell

For å få oversikt over artiklene har vi samlet dem i en tabell. Denne tabellen nedenfor gir oversikt over artiklenes hensikt, problem, geografiske område, resultater, metode og antall undersøkelsesobjekter. Tabellen ble laget for vår egen del, for å forenkle sammenligningen mellom artiklene. Den skulle være et hjelpemiddel til resultat og diskusjonsdelen av oppgaven. Nedenfor i *tabell 1* er en oversiktstabell over våre valgte artikler og i *vedlegg 1* kan man se en mer utdypende samling av artiklene helt nederst i oppgaven.

Tabell 1 Oversiktstabell over brukt litteraturforskning

Tabell 1 oversiktstabell

Tittel, forfattere, årstall	Tema	Hensikt	Perspektiv	Metode	Database
Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five - star hotels, Islam El-Bayoumi Salem, 2015	Transformasjonsledelse	Fremme transformasjonsledelse i hotellbransjen	Ansatte i hotellbransjen	Kvalitativ	Norsk Fagbibliotek
A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises, Naseer Abbas Khan, Ali Nawaz Khan, Muhammad Farrukh Moin & Abdul Hameed Pitafi, 2020	Psykopatisk ledelse	Forstå påvirkningen av psykopatisk ledelse hos ansatte	Ansatte og veiledere i reiselivsbransjen	Kvantitativ	Hospitality & Tourism Complete
Managers from "Hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers?, S. Kyle Hight, Trishna Gajjar, Fevzi Okumus, 2018	Dårlige ledere i hotellbransjen	Finne egenskaper og karakteristiker av dårlige ledere i hotellbransjen	Ledere i hotellbransjen	Kvantitativ	Hospitality & Tourism Complete
The effect of ethical leadership on organizational outcomes in the hospitality industry: the mediating role of trust and emotional exhaustion, Georgios Theriou, Dimitrios Chatzoudes & Stavroula Mavrommatidou, 2023	Etisk lederskap	Forstå påvirkningen av etisk ledelse blant ansatte	Ansatte i hotellbransjen	Kvalitativ	Hospitality & Tourism Complete
Effects of different leadership styles on hospitality workers , Irene Huertas-Valdivia, Araceli Rojo Gallego-Burín, F. Javier Lloréns-Montes, 2018	Lederstiler brukt på serviceansatte	Forstå hvordan ulike ledelsesstiler for å maksimere ansattes potensiale	Hotellansatte fra spanske hotell	Kvalitativ	Norsk Fagbibliotek

4.0 Resultater

Likt som i problemstillingen er det tre hovedtemaer i artiklene. Under vil vi vise resultatene fra forskningsartiklene knyttet til hovedtemaene, relevant til problemstillingen og diskusjonsdelen av oppgaven. Hovedtemaene har også noen undertitler, eller temaer tilknyttet seg. Hovedtemaene er ledelsesstiler med undertemaet; kjennetegn av dårlige leder, turnover intensjon, hotellbransjen og utbrenthet med undertemaet; jobbstress.

4.1 Utvalgt litteratur

Transformational leadership: Relationship To Job Stress and Job Burnout in Five-Star Hotels

av Salem (2015) kommer frem til at det ikke er noen form for betydelig variasjon i transformasjonsledelse mellom ansatte som har gjestekontakt og ikke gjestekontakt. Ansatte i kategorien “direkte gjestekontakt” mente at deres nærmeste ledere iverksatte transformasjonsledelse ganske ofte, mens hos de som ikke har direkte gjestekontakt iverksatte transformasjonsledelse av og til. Undersøkelsene kommer frem til at det finnes en sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobstress. Denne sammenhengen skal være en negativ sammenheng i 5-stjerners hotell. I tillegg til den negative sammenhengen er dimensjonene til transformasjonsledelse også negative.

Artikkelen A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises av Hight et al. (2019) viser til at psykopatisk ledelsestil ikke påvirker direkte på ansattes turnover intensjon, men kan ha en tendens til å få ansatte til å følge den form for adferd som ledelsen har og velger å fortsette på samme arbeidsplass videre.

I artikkelen *managers from Hell in the hospitality industry: How do hossipitality employees profile bad managers?* av Hight et al. (2019) blir dårlig ledere kategorisert som uetiske, uprofesjonelle, ha en autokratisk ledelsestil, fattige lederegenskaper, fattige beslutnings- og delegeringsferdigheter og dårlige operasjonelle og tekniske ferdigheter. Bakgrunnen til at dårlige ledere ble beskrevet slikt var grunnet at lederen var ukvalifisert og dens personlige egenskaper (Hight et al., 2019, s. 104).

Artikkelen The effects of ethical leadership on organizational outcomes in the hospitality industry: the mediating role of trust and emotional exhaustion av Theriou et al. (2023) viser til deres første hypotesetesting av hypotesen: “Ethichal leader is negatively related to emotional exhaustion”. Hypotesen støttes av dataen fra undersøkelsen, som vil si at det er en tilknytting mellom etisk lederskap og emosjonell utmattelse. Emosjonell utmattelse kan

deretter også føre til utbrenthet. Ansatte får redusert sine usikkerheter og angst ved at deres ledere uttrykker seg i form av etisk lederskap kommer undersøkelsen frem til. Etisk lederskap berører ansatte både direkte og indirekte (Theriou et al., 2023, s. 36-38). Theriou et al. (2023), konkluderer med at etisk ledelse har en sterk påvirkning på ansattes tillit og følelsesmessige utmattelse. Når ledere foretar seg denne form for ledelse, men også inkluderer omsorg, ærlighet og rettferdighet vil det øke sannsynligheten for positivt utfall til lederens oppførsel og intensjoner. Dette er forebyggende for ansattes følelsesmessige utmattelse av hverdagen, og den er en bidragsyter til den organisatoriske turnover intensjonen og arbeidstilfredshet. Når man er emosjonelt utmattet, vil den energien bidra til å dra deg vekk fra jobben. Dersom man blokkerer ut disse emosjonene vil de ansatte føle seg mer tilfredsstillt på arbeidsplassen og redusere sannsynligheten for å forlate virksomheten (Theriou et al., 2023, s.42).

Artikelen *Effects of different leadership styles on hospitality workers* av Valdivia et al. (2019) ser på hvilke lederstiler som kan øke til ansattes potensiale. For å kunne få sine ansatte til å føle seg mentalt sterkere er paradoksal ledelse den ledelsestilen som har vist mest effekt blant ansatte (Valdivia et al., 2019, s. 412). Å gi ansvar og autoritet til å utføre oppgaver selvstendig øker til tilfredshet og god service ytelse (Valdivia et al., 2019, s. 412).

Artiklen *The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention* av Gatling et al. (2014) viser til at man kan minske turnover intensjon ved å engasjere sine medarbeidere. Autentisk ledelse kan være en effektiv løsning til å minske turnover blant ansatte (Gatling et al., 2014, s. 190-191). Å kunne øke til tilliten ved at lederen ikke holder tilbake informasjon, tar imot og kommer med tilbakemeldinger for å øke til vekst og selvstendighet blant ansatte (Gatling et al., 2014, s. 192). Respondentene i denne undersøkelsen viser til at det har vært mer enighet i de positive temaene, enn de mer negativ som kan vise til et ikke fullt så helhetlig resultat som er samlet i denne undersøkelsen.

The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: A cross cultural Investigation av Butler et al. (2014) viser til at ledere med selvbevissthet blir oppfattet som effektive ledere ut fra de fleste som svarte på undersøkelsen. Ledere med høy selvbevissthet øker også deres omdømme, hvor de blir oppfattet som en effektiv leder blant sine ansatte (Butler et al., 2014, s. 96). I de landende undersøkelsen er tatt blir ledere oppfattet som effektive når de klarer å være strukturert med sine ansatte (Butler et al., 2014, s. 96).

Siste artikkelen *Leaders or organisation? A comparison study of factors affecting organisational citizenship behaviour in independent hotels* av Nazarian et al. (2019) kommer frem til at det er ulike holdninger til forskjellige ledere og organisasjoner (Nazarian et al., 2019, s. 2055). Intervjuobjektene fra Spania har mer tillit til selve strukturen i en organisasjon enn til lederne. I Iran var resultatet omvendt, der stoler de mer på sine ledere enn organisasjonsstrukturen. Spania er mer opptatt av individualisme i deres kultur enn det de er i Iran, dette forklarer den omfattende forskjellen mellom kulturene (Nazarian et al., 2019, s. 2055).

5.0 Diskusjon og konklusjon

Svaret på vår problemstilling er at autentisk lederskap, transformasjonsledelse, etisk lederskap og paradoksal ledelse er lederstilene som kan minske ansattes turnoverintensjon og utbrenthet i hotellbransjen.

Vi kan påstå at resultatet fra vår undersøkelse er viktig for fremtidige ledere som ønsker å bli sett på som en gode ledere i hotellbransjen. Dette gjelder også for dagens ledere som ønsker å forbedre sine ledelsesferdigheter.

Som nevnt i innledningen og metodekapittelet, avgrenset vi artikkelsøkene og funnene til å være ikke eldre enn fra 2010. Dette var for å finne nyere data, men våre hovedtemaer var blitt

undersøkt i flere tiår tilbake ifølge databasene vi brukte. Artikkene som frafalt etter avgrensingen eller ikke valgt i utvelgelsesprosessen har mulig kommet frem til svar til vår problemstilling før, men ikke adaptert resultat inn i praksis. Det vi mener her er at lederstiler i hotellbransjen som skal minske turnoverintensjon og utbrenthet fortsatt blir forsket på, siden vi fortsetter å stille det samme spørsmålet i 2024.

5.1 Metodediskusjon

I metodediskusjonsdelen skal vi diskutere og vurdere hvordan vi brukte systematisk kunnskapsoppsummering. Denne diskusjonen inneholder en utredning av undersøkelsen brukt til å svare på problemstillingen. Vi skal også gå gjennom hvilke utfordringer vi møtte på underveis og hvilke tiltak som ble gjort for å komme over dem. Til slutt skal vi se på hvilke styrker og svakheter vi fant ved kunnskapsoppsummeringen.

I oppgaven har vi samlet inn data i form av forskningsartikler, disse hadde både kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Dette ga oss mulighet til å se på hotellbransjen på et bredt faglig og geografiske område, samtidig som vi kunne være sikre på at artiklene vi analyserte og valgte var fagfelleverderte. Vi kunne ha valgt kvalitativ metode i form av våre egne spørreundersøkelser eller intervjuer, men dette kunne være komplisert for å besvare problemstillingen vår. Fordi vi så på kvalitativ tilnærming som det mest utfordrende og tidskrevende alternativet. Etersom vi ikke ønsket å begrense oppgaven vår til noen geografiske områder tenkte vi at vi bare kunne nådd et regionalt eller et nasjonalt nivå på intervjuobjektene. Vi kunne heller ikke forsikret oss ønsket kvalitet på intervjuobjektene, heller ikke på svarene i den mulige undersøkelsen, dersom vi hadde valgt den kvalitative veien.

I begynnelsen av artikkelsøksprosessen brukte vi både norske og engelske søkeord i databasene. Dette resulterte med svært få og irrelevante artikler på norsk. Med dette gikk vi videre med kun de engelske søkeordene, som hadde mange relevante resultater. Temaene

lederstiler, turnover intensjon og utbredthet har en for generell betydning, derfor var det et ekstremt bredt utvalg av resultater i flere bransjer. Derfor ble databasen *Hospitality & Tourism Complete* brukt for for å finne bransjerelevante artikler. Ettersom vi visste at lederstiler, turnover intensjon og utbredthet i hotellbransjen var blitt forsket mye på over flere tiår, ønsket vi å fokusere på nyere artikler fra 2010 og nyere. Vi følte at noe eldre enn dette ville grense til irrelevant til vår oppgave nå i 2024. Alle artiklene vi har tatt med er fagfellevurderte og skrevet på engelsk eller oversatt til engelsk. De er alle også fra forskjellige land, det er kun to artikler som har undersøkelser fra Spania. Vist nedenfor i *tabell 2* er en oversikt over hvilke land respondentene i undersøkelsen er fra og antall respondenter i hver undersøkelse. I kolonnen helt til høyre er det en statistikk på respondentene. Det var ikke mulig å finne kjønn, alder og bakgrunn til alle respondentene i alle artiklene, men vi presiserer fakta vi fant relevant og viktig for å gi et innblikk av hvem som har deltatt i hver undersøkelse. Sammenlagt alle artikler sammen er det en relativ lik fordeling mellom mannlige og kvinnelige respondenter. Undersøkelsene har blitt gjennomført i form av spørreundersøkelse, intervju med spørreskjema eller digital spørreundersøkelse.

Tabell 2

Artikkel nr.	Artikkel	Land	Ant. besvart spørreundersøkelser (antall sendt ut)	Intervju metode	Forsker/ forfatter/bakgrunn	Informasjonene kjønn,alder
1	Transformational leadership: Relationship stress and job burnout in five-star hotels	Egypt	327 (500)	Spørreundersøkelse	Isalm El-Bayoumi Salem/Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University, Egypt	Ylder: 52,6% kvinner, servitører 47,4%. Kjønn: 53% menn, 7% kvinner. Alder: 20-30 år = 59,3% 30-40 år = 4,3% under 20 år = 2,4%
2	A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises	Sør kina	298 (520)	Intervju med spørreskjema	Naseer Abbas Khan, Huazhong Institute of Technology of China Ali Nawaz Khan School of Economics and Management Muhammad Fariq Moin Tongji University School of Management Abdul Hamed Pitafi Hefei University of Technology	menn 57%, majoriteten var 31-40 år, bachelor utdannelse 42,6%, 34,9% har mer enn 7 års jobberfaring
3	Managers from "Hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers?	Sør-Øst USA	72 (72)	Spørreundersøkelse	S. Kyle Hight Trishna Gajjar Kwan Okumus Rosen College of Hospitality Management, University of Central Florida	Kjønn: 31,9% menn, 68,1% kvinner. Litt høyere utdanning: 43,1% 4-års høyere utdanning: 44,4%.
4	The effect of ethical leadership on organizational outcomes in the hospitality industry: the mediating role of trust and emotional exhaustion	Hellas	536	Spørreskjema	Georgios Theriou & Stavroula Mavroummation Management Science and Technology Department, International Hellenic University, Kavala, Greece. Dimitrios Chatzoudes, Department of Accounting and Finance, International Hellenic University, Kavala, Greece.	Kjønn: 50% menn, 50% kvinner. Alder: Under 39 år = 70%. Utdanning: 54% med bachelorgrad, mastergrad eller doktorgrad.

5	Effects of different leadership styles on hospitality workers	Spania	329 (340)	Digital spørreundersøkelse	Irene Huertas-Valdivia, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences and Law, University Rey Juan Carlos, Paseo de los Artileros s/n 28032 Madrid, Spain. Anselmi Rojas Aliego-Barin & F. Javier Lloréns-Montes Department of Business Administration, Business Management Faculty, University of Granada, Paseo de Cartuja s/n, 18071 Granada, Spain.	Kjønn: 58,7% menn, 42% kvinner. Alder: 21-30 år = 42,8% 31-40% = 39,8%. Utdanning: 78,1% med høyere utdanning.
6	The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention	Sør-vest USA	236 (356)	Digital spørreundersøkelse	Anthony Gatling, Hee Jung Anette Kang, Jungsun Sunny Kim William F Harran College of Hotel Administration, University of Nevada, USA	Jobb: Hotell 25,4%, spill 5,9%, restaurant 29,7%, event 13,1% Etnisitet: Asiatic 39%, hvit 39%, annet 22% Kjønn: Mann 41%, kvinne 59%, Alder: 19-29 89%
7	The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: A cross cultural investigation	Australia, Canada, New Zealand, UK, US, Frankrike, Italia, India, Thailand, Hong Kon, Japan, Singapore, Kasakhstan, Egypt, Tyska, Argentina, Østerrike	696 ledere ble spurt om å få 3-5 av deres ansatte til å besvare spørreundersøkelsen (totalt 2088-3480)	Spørreundersøkelse ved hjelp av Management Development Programs	Andrea M Butler, Catherine T Kwantes University of Windsor, Canada. Cheryl A Boglarsky Human of Synergetics International, USA	Alder: 20-29 16%, 30-39 48%, 40-49 24%, 50+ 7% Kjønn: Mann 28%, kvinne 64% Utdanning: Bachelor grad 35%, litt høyere utdanning 3%, mastergrad 12%
8	Leaders or organizations? A comparison study of factors affecting organisational citizenship behaviour in independent hotels	Spania og Iran	456 frittstående hoteller (54 hoteller fra Spania og 43 fra Iran, totalt 97)	Digital spørreundersøkelse	Alireza Nazarian and Peter Atkinson Roehampton Business School, University of Roehampton, London, UK. Pantea Forouzi Middlesex University, London, UK. Dilini Edirisinghe School of Business, ESOF Metro Campus, Colombo, Sri Lanka	Iran: 45-54 år 29,9%, senior managers 34,6%, middle manager 31,1%, master og doktorgradnivå 46% Spania: 45-54 år 36,3%, senior managers 30,8%, middle managers 42,6%, master og doktorgradnivå 52,4%

I metodekapittelet punkt 3.5 forklarte vi fremgangsmåten til artikkelsøkene. Dessverre fant vi ikke noen artikler som var relevante til å besvare problemstillingen gjennom tradisjonelt søk. Etter flere forsøk på søk uten å komme frem til noe relevant, kom vi frem til løsningen å søke opp artiklene én og én. Denne fremgangsmåten var komplisert, tungvint, tidskrevende og utradisjonelt som skapte merarbeid for oss, men dette var metoden vi fikk frem resultater vi kunne jobbe med. Dette ble problematisk da vi skulle lage PRISMA-modellen, siden vi ikke hadde den tradisjonelle søkeprosessen. Derfor er PRISMA modellen heller ikke tradisjonell. Modellen krevde også mye tankegang utenfor boksen for å lages korrekt og oversiktlig. Systematisk kunnskapsoppsummering er tidskrevende å gjennomføre. Søkeprosessen, analyseprosessen og selekteringsprosessen tar tid å gjennomføre korrekt. Gjennom alle prosessene måtte vi kontinuerlig identifisere og vurdere alt vi lesete. Det tok også lengre tid å tolke tekstene fra engelsk til norsk. Dette krevde en genuin innsats fra oss begge. I søkeprosessen vår hadde vi visse avgrensninger i databasene. Med dette utelukket vi relevant forskning. En risiko her er at vi utelukket fakta som kunne være viktig for å svare på

problemstillingen vår. Så selv om systematisk kunnskapsoppsummering er bredt har vi måttet redusere den.

Vi synes at en av styrkene til systematisk kunnskapsoppsummering er dens objektive tilnærming. Her snakker vi om direkte fakta. Med dette blir faktaene mer troverdig siden den baserer seg på vitenskapelige prinsipper. Systematisk kunnskapsoppsummering gir muligheten for bredde. Det finnes ekstremt mye data fra ulike databaser og kilder. Fordelen med dette er at vi kan få et helhetlig og omfattende bilde av problemstillingen vår. Så dette gir oss et solid grunnlag av brukbare artikler. Databasene vi har brukt har gitt oss muligheten for å sikre oss kvantitet og kvalitet.

5.2 Resultatdiskusjon

Vi skal vise ved bruk av Herzbergs tofaktorteori, Maslows behovshierarki og selvbestemmelsesteorien, hvordan ledestilene vi har valgt som svar til problemstillingen er de vi mener er mest effektive for å minske ansattes turnoverintensjon og utbrenthet i hotellbransjen.

Herzbergs tofaktorteori handler om ansattes misnøye, tilfredshet og motivasjon. Motivasjonsfaktorene angår jobbansvar, anerkjennelse og innflytelse, mens hygiene faktorene handler om lønning, arbeidsmiljø og relasjoner (Sagberg, 2023). Setter vi tofaktorteorien opp mot transformasjonsledelse kan vi se at teorien og ledelsesstilen kan flettes sammen. Transformasjonsledelse går ut på idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering (Sagberg, 2023). Vi kan forstå ut fra dette at tofaktorteorien og transformasjonsledelse har i fokus om å forstå og oppfylle ansattes behov og motivasjon for å skape og engasjere seg i arbeidsmiljøet. Gjennom tolkning ser det ut som de har et felles mål som er å fremme ansattes prestasjoner, ved å gi muligheten til å gjennomføre betydningsfulle oppgaver, oppnå anerkjennelse og personlig vekst.

Som nevnt i begrepsavklaringen handler autentisk lederskap om at en leder skal være bevisst på sine tanker, handlinger og hvem de ønsker å utgi seg for å være (Sagberg, 2023). Med dette kan man si at autentisk ledelse handler om å at lederen skal være en ærlig og genuin. Med denne definisjonen kan vi tenke oss at der ledere tar i bruk autentisk ledelse, kan det øke sannsynligheten for at de gir mer anerkjennelse og støtte til sine ansatte. Dette bidrar da til å oppfylle Herzbergs tofaktorteori sine motivasjonsfaktorer.

Kaufmann & Kaufmann sier at mer tillit og positive følelser kan bli til tilfredshet og engasjement på arbeidsplassen. En fordel med at autentiske ledelse er at de skal tilfredsstille deres ansatte og minske turnover intensjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 486). Satt opp mot Herzberg fokuserer den på individuell motivasjon. Når autentiske ledere styrer med ærlighet og pålitelighet skaper de gjensidig tillit og troverdighet i alle ledd i virksomheten. Troverdigheten som skapes her, er en bidragsyter til å øke effekten til motivasjonsfaktorene til tofaktorteorien. I en helhet kan vi si at autentisk ledelse og Herzbergs tofaktorteori ønsker å danne et arbeidsmiljø med fornøyde ansatte som føler seg motiverte og verdsatt for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Er man en autentisk leder og oppfyller sine ansattes motivasjonsfaktorer, bidrar de til trivsel, prestasjon og engasjement (Sagberg, 2023).

Etisk lederskap går ut på å handle på fellesskapets felles interesser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 466). Med andre ord handler etisk lederskap om å oppfylle ansattes behov (grunnleggende behov). Her inkluderes de fysiologiske behovene (mat, vann og søvn) og sikkerhetsbehovene (trygghet og stabilitet). I Maslows behovshierarki er dette det første og andre behovene i hierarkiet eller nederst i pyramiden som vist i *figur 1: Maslows behovshierarki* (Stai, 2022).

I fellesskapet hører inkluderende og støttende arbeidsmiljø til. Her må etiske ledere fokusere på tilhørighet og det sosiale mellom ansatte. Det kan vi tolke ut fra etisk karakteristikkk hos ledere: “de har sterke moralske verdier som innebærer at de legger vekt på kollektive interesser for gruppen, organisasjonen og samfunnet” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 466). Maslows tredje behovskategori går ut på tilhørighet (Stai, 2022). På arbeidsplassen kan vi påstå det er å bygge relasjoner gjennom arbeid og felleskap.

Når det komme til utviklingspotensialer, personlig og profesjonelt er det viktig for ledere å støtte de ansatte for å få dem til å nå deres potensiale (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 466). Etisk lederskap fremmer kreativitet, autonomi og personlig utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 466). Selvrealisering vil si realisering av potensiale og personlig vekst. Selvrealisering er Maslows femte behovskategori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.116). Etisk ledelse og Maslows behovshierarki ønsker begge å fylle ansattes behov for å få frem trivsel og prestasjon på arbeidsplassen. Mennesker, spesielt i det moderne samfunnet i dag ønsker seg alt. De ønsker seg penger, status, utseende, helse, bra jobb og hobbyer. Alt skal være perfekt og feilfritt. Mennesker klare ikke å følge denne livsstilen og dette fører til utbrenthet også (Mac, 2018, s.31). Menneske har for høye mål og ønsker til livsstil og arbeid. Energien som er nødvendig for å opprettholde dette er ikke tilstrekkelig til det mennesker har. Derfor blir mennesker sliten og arbeidsmiljøet påvirkes når alle medarbeidere går gjennom dette. Dominoeffekt fra alt innen Maslows behovshierarki. Privatliv og yrkesliv påvirker hverandre sterkt (Mac, 2018, s.31).

Selvbestemmelsesteorien ønsker å støtte menneskets behov for autonomi, kunnskap og tilhørighet (Bolstad, 2022). Ettersom en paradoksal ledelse kan handle om å prøve å balansere motsatte ledelsesstiler går ut på å kunne gi ansatte autonomi, med en klar og tydelig retning. Paradoksal ledelse kan bidra til å holde motivasjon og engasjement oppe, ved å støtte ansattes autonomi (Zhang et al., 2021, s. 1). Begge de handler om å håndtere behov og krav. I

selvbestemmelsesteorien fokuserer man på enkeltes selvkontroll og autonomi, og paradoksalt ledelse fokuserer på støtte og utfordring. Som vi kan påse at ledere har muligheten til å fremme selvstendighet samtidig støtte for sine ansatte.

Autokratisk ledelse var en av de to lederstilene vi valgte å bruke som teori, kun for å vise motsetningen til det vi undersøker i problemstillingen. Autokrati er assosiert med diktatorskap og makt hos ledere (Thorsen, 2023). Dette motsier hovedprinsippene til selvbestemmelsesteorien. Gjennom selvbestemmelsesteorien er det ønske om å oppnå autonomi, tilhørighet og kunnskap (Bolstad, 2022). Det motstrider hverandre, fordi makten ligger hos en person i autokratisk ledelse. Det er ikke plass for autonomi der autokratisk ledelse er brukt.

Når ansatte får følelsen eller opplever autonomi kan dette øke trivsel på arbeidsplassen og motivasjonen (Bolstad, 2022), men med autokratisk ledelsesstil reduseres muligheten for autonomi blant ansatte. Ser man på dette som en kjedereaksjon vil motivasjonen og trivselen minske og ikke kunne tilfredsstille selvbestemmelsens psykologiske behov. Disse er essensielle for indre motivasjon (Bolstad, 2022). Psykopatisk ledelse er den andre negative lederstilen. Det kan bidra til stress og konflikter på arbeidsplassen. I et psykopatisk lederskap er det kjent at ansatte kopierer lederes dårlige oppførsel og innfører det i sin egen holdning. *Human Resource Management (HRM)* i artikkelen av Khan et al. (2020) sier at de analyserer personlighetene til ledere og deres ansatte. Dette vil hjelpe til vurderingen av hvilke opplæring og utdanning som er mest relevant og praktisk for å ta opp psykopatisk ledelse i hotell – og reiselivsnæringen (Khan et al., 2020, s. 1).

Hvor transformasjonsledelse ikke blir tatt i bruk av ledelsen kan det øke til jobbstress blant ansatte. Det kan bekreftes ut fra studiene til Salem (2015) hvor han kommer frem til at transformasjonsledelse og jobbstress har en sammenheng, med andre ord der jobbstress er høy

kan bruk av transformasjonsledelse være med på å minske til jobbstress (Salem, 2015, s. 240). En leder eller et ledelsesteam som kan læres opp til å følge transformasjonsledelse kan øke til en mer effektiv kommunikasjon mellom sine ansatte. På den andre siden i funnene til Theriou et al. (2023) sier han at etisk lederstil kan minske ansattes usikkerhet og angst, og deretter øke til mestringsfølelse på jobb som igjen kan øke sannsynligheten deres for suksess i bedriften. Det blir også nevnt at etiske ledere sørger for bedre emosjonelle bånd med sine ansatte, som får begge parter til å føle seg mer forpliktet. Transformasjon og etisk ledelse har fellesbetegnelsen: å utvikle sine ansatte og bedriften ved å motivere, inspirere og nå felles mål i en positiv retning, som nevnt i begrepsavklaringen.

Arikelen av Theriou et al. (2023) og Salem. (2015) viser til enighet om at emosjonell utmattelse oppstår grunnet lite karriereutvikling, dårlig ledelse, kommunikasjon på arbeidsplassen og dårlig belønningssystem.

Artikkelen av Islam. (2015), Khan et al. (2020), Hight et al. (2019) og Nazarian et al. (2020) viser til at det er høy turnover blant ansatte, men kun artikkelen av Hight et al. (2019) påstår at dårlig ledelse er grunnen til turnover i hotellbransjen. Dette viser da til én av fire som har kommet frem til at ledelsen er årsaken til turnover. Med et høyt turnover påregnes det også store kostnader av opplæring og utbytte av erfarne ansatte med ansiennitet.

Psykologisk misnøye, utmattelse, lav motivasjon og høy turnover kan være konsekvenser av dårlig ledelse forteller Hight et al. (2018). Det blir også påstått at ved å kunne identifisere og unngå dårlig ledelsesstil i hotellbransjen kan det minske konsekvensene som en dårlig leder skaper (Hight et al., 2018, s. 106).

Hotellbransjen er opptatt av gjestfrihet og yte god service. Man kan tenke at trivsel på arbeidsplassen speiles til servicen ansatte utfører. Dette vil påvirke både ansatte, gjester og

bedriften. Hoteller som har klare og tydelige bedriftsverdier, vil gjøre det enklere for ansatte å jobbe mot samme retning og mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 66). Et positivt utfall fra dette er at det kan øke produktiviteten og effektiviteten. Et annet positivt utfall kan være at når alle ansatte forstår organisasjonens mål og verdier, kan dette skape et arbeidsmiljø der alle ansatte er behjelpelig og samarbeidsvillige med hverandre.

Normer og retningslinjer er viktige i organisasjonskultur (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 66). Bedrifter som har sterke organisasjonskulturer, kan dra til seg talentfulle søkere som deler samme visjoner og verdier som organisasjonen. En positiv virkning av organisasjonskultur er at ansatte vil bli i jobben, ettersom de er fornøyde på arbeidsplassen, altså forebygge turnoverintensjon. Valg av ledelsesstil i hotellbransjen bør være en som kan opprettholde en positiv bedriftskultur, i henhold til organisasjonsverdier. Dette er fordi hotellbransjen handler om service og gjestfrihet. Derfor har vi valgt å ta med disse begrepene. Mye som handler om bedriftskultur, organisasjonsstruktur, bedriftsverdier og organisasjonsverdier og deres tilknytting til ledelsesstil kan vi bruke Maslows behovhierarki for å forstå viktigheten og følelsene til de ansatte. Ved å se på de fem nivåene av menneskelig behov i pyramiden kan vi se hvor mye en god ledelsesstil kan gi.

Ledere må være klare om hvordan deres personlighet og ledelsesstil påvirker ansatte og bedriften. Som vist i diskusjonsdelen er det så mange negative utfall som kan komme med negative ledelsesstiler. Ledelse, arbeidsmiljø og organisasjonskulturen på arbeidsplassen kan påvirke ansatte både i sitt profesjonelle og private liv. En annen konsekvens er at turnover intensjon kan føre til faktisk turnover. Turnover skjer ofte over tid, derfor er det viktig å fange opp grunnen til hvorfor, hvordan det oppstår og hva man kan gjøre annerledes for sine ansatte for å unngå like høy turnover. Vårt forslag er å kunne ha jevnlig opplæring for ledere hvordan

de best mulig kan øke til langvarig trivsel og måloppnåelse i bedriften. Dette kan gjøres ved å informere om karakteristikene av gode ledelsestiler. Hvordan man kan praktisere de i bedriften, analysere hvilke egenskaper de selv som leder har og hva som kan passe de som ledelsestil for å optimalisere og bevare en god bedriftskultur innad. Det må også være fokus på jevnlig spørreundersøkelser fra ansatte om hvordan de tolker ledelsen og hva de føler de mangler som team i avdelingene for å kunne øke potensialet sitt i bransjen.

For å oppsummere konklusjonskapitlet, har vi vist at ledelsestilene etisk ledelse, transformasjonsledelse, paradoksal ledelse og autentisk ledelse er forebyggende ledelsestiler mot turnover intensjon og utbrenthet i hotellbransjen ved bruk av Herzbergs tofaktorteori, Maslows behovshieraki og selvbestemmelsesteorien. Man kan også se på de negative ledelsestilene nevnt, som er autokratisk og psykopatisk karakteristikk som leder er man skal være bevist over for å kunne unngå turnover intensjon og utbrenthet blant ansatte. Selv om artiklene har hatt kvalitative og kvantitative tilnærminger til deres undersøkelser viser de til mye av de samme resultatene av hovedtemaene. For å konkludere kan vi si i et helhetlig bilde at både ledelsestilen og teorien ønsker å motivere ansatte i jobben, skape trygge arbeidsmiljø og fremme ansatte som individer. Også er det et felles ønske om å forebygge jobbstress, utilfredshet og ikke minst turnoverintensjon i hotellbransjen.

Vi synes at for fremtidig forskning at det kan være en idé å fokusere på turnover i seg selv istedenfor turnover intensjon. Hovedgrunnen bak denne tankegangen er fordi turnover er den faktiske hendelsen når ansatte forlater en virksomhet. Turnoverintensjon er kun en indikasjon eller et mulig utfall av hva ansatte kanskje vil gjøre. Derfor er det mer pålitelig data og tall om faktisk turnover. Hvis man forsker på turnover når ansatte faktisk slutter kan man danne seg en oversikt eller et mønster til årsaker til hvorfor ansatte faktisk forlater jobben sin. Dersom man kan danne et mønster er det mulig å lage konkrete tiltak til turnover. Vi ville anbefalt til

videre forskning å ha en spørreundersøkelse for hotellbransjen i Norge om turnover intensjon for å kunne sammenligne med hva de ser på som hovedgrunnen til turnover og sette det opp mot andre land. Videre sammenligne resultatene opp mot hotellbransjen i andre land og opprette en felles nettside. Dette gir muligheten for å øke kunnskapen for alle ledere i hotellbransjen globalt og øke forståelse ved å samle svar internasjonalt. Dette kan også bidra til en multinasjonal kultur i hotellbransjen noe som de fleste kjedene er positive til.

For å dra hotellbransjen ned på et makronivå, hadde vært spennende med statistikk og tall fra hotellkjeder lokalisert i Norden. Norden har flere store og anerkjente hotellkjeder som Strawberry, Scandic og Thon. Disse kjeden er regionale i Stavanger og det hadde vært interessant å se disse kjedene sin relasjon til turnover intensjon, eventuelt turnover på en mindre skala enn til forslaget ovenfor.

6.0 Litteraturliste

Arnulf, J. K (2019). Kommunikasjon og ledelse. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg). Fagbokforlaget.

Bjørklund, R. (2016). Persepsjon og kommunikasjon. Bjørklund (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2.utg). Fagbokforlaget.

Bolstad, B. (2022, 8. Desember). *Motivasjonsteori: Selvbestemmelse og tre grunnleggende behov*. Universitet i

Oslo. <https://www.uv.uio.no/forskning/satsinger/fiks/kunnskapsbase/elevmedvirkning/relevans-og-motivasjon/33-selvbestemmelse-og-tre-grunnleggende-behov.html>

Butler, A, M., Kwantes, C. T. & Boglarsky, C. A. (2014). The effects of self-awareness on perceptions of leaderships effectiveness in the hospitality industry: A cross cultural investigation. *International journal of intercultural relations*, 40, 87-98.

<https://doi.org/10.1016/j.ijntrel.2013.12.007>

Depierraz, A. (2023, 12. Oktober). *High turnover in the hospitality industry: A industry of neglected training*. Hospitalitynet. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4118580.html>

Gatling, A., Kang, H. J. A. & K, S. (2014). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & organizational development journal*, 37(2), 181-199. DOI:10.1108/LODJ-05-2014-0090

Hight, S. K., Gajjar, T. & Okumus, F. (2019). Managers from “Hell” in the hospitality industry: how do hospitality employees profile bad managers?. *International journal of hospitality management*, 77, 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.018>

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. & Loréns-Montes, F, J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism management*, 71, 402-420.

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>

Karevold, K. I (2019). Kommunikasjon i grupper. Karevold (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2.utg). Fagbokforlaget.

Kaufmann, A & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg).

Fagbokforlaget.

Khan, N. A., Khan, A. N., Moin, M. F. & Pitafi, A. H. (2020). A trail of chaos: how psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises, *Journal of leisure research*, 52(3), 347-369.

<https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1785359>

Mac A. (2018). *Fri oss fra dårlig ledelse* (1. utgave) Universitetsbiblioteket i Stavanger

Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P. & Edirisinghe, D. (2020). Leaders or organisations? A comparison study of factors affecting organisational citizenship behaviour in independent hotels. *International journal of contemporary hospitality management*, 32(6), 2055-2074.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0463>

Park, J. & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis.

International journal of hospitality management,

90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

Sagberg, I. (2021, 18. April) *transformasjonsledelse*. Store norske leksikon

<https://snl.no/transformasjonsledelse>

Sagberg, I. (2023, 14. Mars). *Herzberg motivasjonsteori*. Store norske leksikon.

https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori

Salem, I. E-B. (2015). Transformational leadership: relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and hospitality research*, 15(4), 240-253.

<https://doi.org/10.1177/1467358415581445>

Statistisk sentralbyrå. (u.å.). *Arbeidsmiljø, levekårundersøkelsen*. Hentet 27. April 2024 fra

<https://www.ssb.no/statbank/table/14145/tableViewLayout1/>

Theriou, G., Chatzoudes, D. & Mavrommatidou, S. (2023). The effect of ethical leadership on organizational outcomes in the hospitality industry: the mediating role of trust and emotional exhaustion. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 23(1), 24-51.

<https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2253670>

Thorsen, D. (2023, 4. mai). *Autokrati*. Store norske leksikon. <https://snl.no/autokrati>

Wen, B., Zhou, X., Hu, Y. & Zhang, X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: the roles of burnout and service climate. *Frontiers in psychology*, 11(36), 36-36. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>

Wibe, H. W. (2014). *Å skape mening: En refleksjonsbok for ledere og medarbeidere*. Fagbokforlaget.

Zhang, W., Liao, S., Liao, J. & Zheng, Q. (2021). Paradoxical leadership and employee task performance: A sense-making perspective. *Frontiers in psychology*, 12(753116).

[10.3389/fpsyg.2021.753116](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.753116)

Figur 1. Stai, S. (2022, 07. desember). *Maslows behovspyramide*. Nasjonal digital

læringsarena. <https://ndla.no/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6->

[e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1](https://ndla.no/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1)

Vedlegg 1

Artikkel 1	<i>Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five - star hotels</i>
Database	Det Norske Fagbibliotek
Avgrensninger	Fagfelleverdert tidsskrift, artikler, Utgivelsesår/Opprettelsesdato: 2010-2024, engelsk
Søkeordprosess & (antall resultater)	<i>Leadership (208 492)</i> <i>Leadership + Stress (7 253)</i> <i>Leadership + Stress + Burnout (1 513)</i> <i>Leadership + Stress + Burnout + Hospitality (15)</i> <i>Leadership + Stress + Burnout + Hospitality + Hotel (8)</i> Haket av på emnet burnout og leadership (2)
Inkluderingskriterier	Ingen
Ekkluderingskriterier	Ekkludere artikler ikke relevant for hotellbransjen eller relevansen for problemstillingen.
Tidsskrift (årstall)	2015
Forfattere	Islam El Bayoumi Salem
Perspektiv	Ansatte i hotellbransjen
Problem	Transformasjonsledelse blir tvunget på hotellnæringen av eksterne og interne faktorer, så ledere må lære seg å formidle og kommunisere effektivt med ansatte
Hensikt	Hensikten med denne studien er å fremme nødvendig- og viktigheten til transformasjonsledelse i hotell – og reiselivsbransjen. Den skal også overse implementeringen av transformasjonsledelsen for alle serviceansatte med gjestekontakt og ikke-gjestekontakt hos femstjerners hoteller i Egypt. Til slutt diskutere transformasjonsledelses inntrykk og effektene utbrenthet og jobbstress.
Metode	Kvalitativ datainnsamling. Den kvalitative datainnsamlingen ble foretatt i form av spørreskjemaer. 50 –50 av spørreundersøkelsene ble sendt til ansatte med – og uten gjestekontakt.
Resultater	Spørreundersøkelsene kommer frem til ingen forskjell mellom ansatte med gjestekontakt – og ikke gjestekontakt, dette støtter ikke <i>Hypotese 1</i> . På den andre siden ble det resultert med ansatte med direkte gjestekontakt påsto at deres avdelingsledere ofte implementerte transformasjonsledelse og ledere uten noe relasjon til gjester valgte sjeldent å bli igjen. Transformasjonsledelse er en viktig lederstil.

Artikkel 2	<i>A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises</i>
Database	<i>Hospitality & Tourism Complete</i>
Avgrensninger	Fagfelleverdert tidsskrift, Utgivelsesår/Opprettelsesdato: 2010-2024
Søkeordprosess & (antall resultater)	<i>Turnover intention AND leadership (29)</i> Haket av på emne: <i>Job satisfaction (7)</i>

Inkluderingskriterier	<i>Job satisfaction</i>
Ekkluderingskriterier	Ingen
Tidsskrift (årstall)	<i>Journal of Lesiure Reasearch (2020)</i>
Forfattere	Khan, A.K, Khan, A. N, Moin, M.F & Pitafi, A.H
Perspektiv	Ansatte og veiledere for reiselivsbedrifter
Problem	Hvordan psykopatisk ledelse påvirker ansattes tilfredshet og turnover intensjon.
Hensikt	Å forstå hvordan psykopatisk lederskap påvirker ansattes karrieretfredshet, turnover intensjon ved mestringstro.
Metode	Prøvetakingsteknikk ble brukt for å samle inn data, men spørreskjema ble brukt ansikt til ansikt for å samle inn svar til undersøkelsen.
Resultater	Sammenhengen mellom psykopatisk ledelse og turnover intensjon er ubetydelig. Psykopatisk ledelse har ikke en direkte innvirkning på ansattes turnover intensjon.

Artikkel 3	<i>Managers from "Hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers?</i>
Database	<i>Hospitality & turisme complete</i>
Avgrensninger	Fagfelleurdert tidsskrift, Utgivelsesår/Opprettelsesdato: 2010-2024
Søkeordprosess & (antall resultater)	<i>Management (212 191)</i> <i>Management AND Bad managers (4)</i> <i>Management AND Bad managers AND Hospitality industry (2)</i> <i>Management AND Bad managers AND hospitality industry AND Hospitality employees (1)</i>
Inkluderingskriterier	Ingen
Ekkluderingskriterier	Ingen
Tidsskrift (årstall)	<i>International Journal of Hospitality Managment (2018)</i>
Forfattere	S. Kyle Hight, Trishna Gajjar, Fevzi Okumus
Perspektiv	Ledere i hotellbransjen
Problem	Hvordan kan dårlige ledere i hotellbransjen profileres?
Hensikt	Undersøkelsen handlet om å finne ut egenskapene og kartakteriskene til dårlige ledere i hotellbransjen.
Metode	Kvantitativ datainnsamling i form av intervjuer
Resultater	Det var funnet seks kjennetegn blant «dårlige» ledere i hotellbransjen; de skal ha vært uprofesjonelle, uetiske, dårlige beslutnings- og delegeringsevner, dårlige operasjons- og tekniske ferdigheter, dårlige lederegenskaper og autokratisk ledelsesstil. Etter funnene av kjennetegnene hos dårlig ledere ble intervjuobjektene bedt om å finne bakgrunnen til de ulike årsakene av ledelsens egenskaper. Bakgrunnene som ble oppdaget var, personlige egenskaper, bedriftskultur, ukvalifiserte og ansettelsesforhold og komfortsone.

Artikkel 4	<i>The effect of ethical leadership on organizational outcomes in the hospitality industry: the mediating role of trust and emotional exhaustion</i>
-------------------	--

Database	<i>Hospitality & Tourism Complete</i>
Avgrensninger	Fagfelleleurdert tidsskrift, Utgivelsesår/Opprettelsesdato: 2010-2024
Søkeordprosess & (antall resultater)	Leadership AND Turnover Intention (2010-2024 = 29) Leadership AND Turnover Intention (2023-2024 = 4)
Inkluderingskriterier	Ingen
Ekkluderingskriterier	Ingen
Tidsskrift (årstall)	Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism (2023)
Forfattere	Theriou, G, Chatzoudes, D, Mavrommatidou, S
Perspektiv	Ansatte i hotellbransjen
Problem	Alle hotellmedarbeidere vil komme i ulike situasjoner knyttet til serviceytelse med gjester fra flere ulike kulturer, nasjonaliteter, sosiale – og akademiske bakgrunner. Hvordan skal de etisk riktig håndtere situasjoner og dilemmaer.
Hensikt	Kunne forstå hvordan etisk ledelse kan være med å påvirke til jobbtillfredshet og minske turnover blandt ansatte. Hvordan etisk ledelse også kan minske følelsesmessig utmattelse og øke tilliten blandt ansatte
Metode	Kvalitativ datainnsamling. Datainnsamlingen i denne undersøkelsen blir foretatt i form av spørreskjema.
Resultater	Med etisk ledelse kan man unngå like stor økning av turnover, serviceytelse, utmattelse og ha bedre tillit mellom ledelsen og de ansatte. Emosjonell utmattelse viser til en sammenkobling med turnover intensjon.

Artikkel 5	Effects of different leadership styles on hospitality workers
Database	Norske Fagbibliotek
Avgrensninger	Fagfelleleurdert tidsskrift, Utgivelsesår/Opprettelsesdato: 2010-2024 Engelsk Artikler
Søkeordprosess & (antall resultater)	«Turnover Intention» OG «Leadership style» OG Hotel (9) IKKE Covid-19 (8) Avgrenset til 2019-2024 (6) Emne inkluderer: <i>Hospitality, Leisure, Sport & Tourism</i> (2)
Inkluderingskriterier	Ingen
Ekkluderingskriterier	Covid-19
Tidsskrift (årstall)	Tourism Management (2019)
Forfattere	Huertas-Valdivia, I, Gallego-Burín, A. R, Lloréns-Montes, F. J
Perspektiv	Hotellansatte fra spanske hotell
Problem	Problemet er at ansatte ikke har fri nok tøyler til å håndtere situasjoner. Alle situasjoner er ulike og løses gjennom forskjellige tiltak. Mange ledelsesstiler innebærer at ansatte med gjestekontakt må følge en manual, og ikke har muligheten til å adaptere seg etter situasjonen.
Hensikt	Hensikten med dette studiet er å undersøke ulike ledelsesstiler og hvordan deres bidragelse i praksis kan maksimere hotellansattes potensiale.

Metode	Kvalitativ datainnsamling. Undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av et spørreskjema sendt ut til spansktalesende hotellansatte.
Resultater	<i>Empowering leadership</i> også kalt maktfordelende ledelse er en bedre form for lederstil i reiselivsbransjen som fokuserer på å fordele oppgaven, engasjere og øke til utvikling blandt ansatte.

Artikkel 6	The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention
Database	Norske Fagbibliotek
Avgrensninger	Fagfellevurdert tidsskrift, Utgivelsesår/Opprettelsesdato: 2010-2024
Søkeordprosess & (antall resultater)	<i>“Turnover Intention”</i> OG <i>“Leadership style”</i> (167) Emne: <i>Leadership, turnover intention</i> (23) <i>Employee turnover</i> (10) <i>Ethics</i> (2)
Inkluderingskriterier	Ingen
Ekkluderingskriterier	<i>Nurses</i>
Tidsskrift (årstall)	<i>Leadership & Organization Development Journal (2016)</i>
Forfattere	Ausar, Kweisi ; Kang Hee Jung Annette ; Kim Jungsun Sunny
Perspektiv	Ledere i hotellbransjen
Problem	Trenger å forsterke autentiske ledelsens sin kvalitet
Hensikt	Hensikten med undersøkelsen i denne artikkelen er å studere om autentisk ledelse i hotell – og reiselivsbransjen bygges opp av fem valgte faktorene; åpenhet, selvbevissthet, relasjonell, internalisert moral og balansert prosessering. Påvirkningen av autentisk lederstil på ansattes organisasjonsengasjement og turnover intensjon.
Metode	Kvalitativ datainnsamling. I denne undersøkelsen er det blitt brukt kvalitativ datainnsamling som metode, denne ble gjennomført i form av en online spørreundersøkelse.
Resultater	Autentiske ledere i reiselivsbransjen viser til engasjement i organisasjonen og kan minske turnover intensjon.

Artikkel 7	<i>The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: A cross cultural investigation</i>
Database	Norske Fagbibliotek
Avgrensninger	Artikler, engelsk, siste 10 år
Søkeordprosess & (antall resultater)	<i>Leadership in the hospitality industry</i> (1 108) La til: <i>OG leader style</i> (57) La til: <i>OG cultural</i> (7) La til: <i>Ikke covid</i> (5) Valgte emne <i>leadership</i> (4)
Inkluderingskriterier	Ingen
Ekkluderingskriterier	Ikke covid
Tidsskrift (årstall)	International Jurnal og Intercultural Relations (2014)
Forfattere	Butler, A. M, Kwantes, T. C, Boglarsky, C. A

Perspektiv	Ledere / ledelse i hotell – og reiselivsbransjen
Problem	Effekten av selvbevissthet på forståelsen av effektiv ledelse i reiselivsbransjen.
Hensikt	Hensikten med denne undersøkelsen er å forske på selvbevissthet. Menneskets emosjonelle intelligens har en viktig faktor, det er oppfatningen til lederskapseffektivitet i hotell – og reiselivsbransjen. De tar som regel kulturell kontekst i betraktning i ledelsen.
Metode	Kvalitativ datainnsamling er brukt som metode i denne artikkelen. Her besvarte deltakerne på en spørreundersøkelse.
Resultater	Selvbevissthet økte oppfatningen av ledereffektivitet i alle de kulturelle forhold bortsett fra en av de.

Artikkel 8	<i>Leaders or organisations? A comparison study of factors affecting organisational citizenship behaviour in independent hotels</i>
Database	Norsk Fagbibliotek
Avgrensninger	Artikler, Engelsk, Fagfellevurdert tidsskrift Utgivelsesår/Opprettelsesdato: 2014 – 2024
Søkeordprosess & (antall resultater)	<i>Leadership in the hospitality industry (1 108)</i> <i>Leadership in hospitality industry OG leadership style (156)</i> <i>Leadership in hospitality industry OG leadership style OG cultural (17)</i> Lagt til emnet <i>organizations(10)</i> OG <i>Hotel (7)</i>
Inkluderingskriterier	Ingen
Ekkluderingskriterier	Covid-19 (5)
Tidsskrift (årstall)	<i>Organizational citizenship behavior (2020)</i>
Forfattere	Nazarian, Alireza ; Atkinson, Peter ; Foroudi Pantea ; Edirisinghe, Dilini
Perspektiv	Forskjellen på ledelsen i Iran og Spania som er kulturelt mangfoldig
Problem	Ved å øke medborgerskapsatferd blandt ansatte kan det potensielt øke konkurransefortrinnet. Forbedrer den frivilige innsatsen blandt ansatte ved å se på organisasjonskulturen i to kontroversielle land som Spania og Iran.
Hensikt	Å kunne finne ulikheten av lederstilene og hva som potensielt kunne blitt lært av de ulikhetene.
Metode	Kvalitativ, Spørreundersøkelser for ledere, ansatte
Resultater	Det er ulike holdninger til ledere og organisasjoner. Spania stoler mer på strukturen i organisasjonen enn sine ledere, mens Iran stoler mer på sine ledere enn på strukturen i organisasjonen. Kulturen i Spania har høyere individualisme og moderne verdier enn Iran som kan forklares på hvorfor det er så stor forskjell.