

Hotelledelse i Grenland

Av

Alf Olav Uldal

Veileder: Førsteamanuensis Rune Lines

Masteroppgave ved institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Det er kanskje spesielt når en bedrift sliter i økonomisk motbakke og opplever en hard konkurransesituasjon man trenger et godt lederskap. Ved å motivere og støtte opp om sine underordnede, kan lederen være med på å påvirke om en bedrift overlever eller ikke.

Gjennom å få adgang til fire hoteller i Grenland, har jeg fått muligheten til å studere utøvelsen og oppfattelsen av slikt lederskap. Jeg vil derfor rette en takk til hotellene for samarbeidet, og en spesiell takk til alle lederne og medarbeiderne som tok seg tid til å svare på de spørsmålene jeg hadde. Dette har dannet grunnlaget for min masteroppgave ved Norges Handelshøyskole.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke Rune Lines for veiledning og faglig støtte under prosjektet, samt rette en stor takk til Tom Colbjørnsen som gav meg tilgang til AFF sin lederundersøkelse fra 2002. Denne har vært til stor hjelp for bygging av det teoretiske fundamentet i oppgaven.

Porsgrunn, 16. juni 2006

Alf Olav Uldal

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	3
1. SAMMENDRAG	7
2. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	8
3. PROBLEMSTILLING.....	9
3.1 EFFEKTMÅL.....	9
3.2 RESULTATMÅL	9
4. TEORETISK FUNDAMENT.....	10
4.1.2 <i>Konflikthåndtering</i>	14
4.2 TREDELING AV LEDERSKAP	15
4.3 DET ADMINISTRATIVE PERSPEKTIVET.....	17
4.3.1 <i>Prestasjonsledelse</i>	18
4.3.2 <i>Insentiver</i>	18
4.3.3 <i>Regler og instruksjoner</i>	19
4.3.4 <i>Prosedyrerettferdighet</i>	19
4.4 LEDELSE I ET KULTURELT PERSPEKTIV	20
4.5 LEDELSE I ET RELASJONELT PERSPEKTIV	23
4.5.1 <i>Empowerment</i>	23
4.5.2 <i>Coaching</i>	25
4.5.3 <i>Maktbasert lederskap</i>	25
5. METODE	27
5.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	27
5.1.1 <i>Eksplorerende Design</i>	27

5.1.2	<i>Beskrivende Design</i>	28
5.1.3	<i>Kausale Design</i>	28
5.2	MITT VALG AV FORSKNINGSDESIGN	29
5.3	DATAINNSAMLINGSMETODE.....	29
5.3.1	<i>Primærdata</i>	29
5.3.2	<i>Sekundærdata</i>	32
5.4	MITT VALG AV INNSAMLINGSMETODE OG BEGRUNNELSE.....	33
5.5	UTVALGSPROSEDYRE.....	34
5.5.1	<i>Definisjon av populasjon</i>	35
5.5.2	<i>Identifisering av utvalgsramme</i>	35
5.5.3	<i>Valg av utvalgsmetode</i>	35
5.5.4	<i>Utvalgets størrelse</i>	37
5.5.5	<i>Datainnsamling</i>	37
5.6	UTVALGSPROSEDYRE FOR MIN OPPGAVE.....	38
5.6.1	<i>Populasjon</i>	38
5.6.2	<i>Utvalgsramme</i>	38
5.6.3	<i>Utvalgsmetode</i>	38
5.6.4	<i>Utvalgsstørrelse</i>	39
5.6.5	<i>Datainnsamling</i>	39
5.7	RELIABILITET	39
5.8	VALIDITET.....	40
5.9	RELIABILITET, VALIDITET OG FEILKILDER I MIN OPPGAVE.....	41
6.	DATA	42
6.1	HOTELL A	42

6.1.1	<i>Generelle fakta om hotellet</i>	42
6.1.2	<i>Administrasjon</i>	43
6.1.3	<i>Prestasjonsledelse</i>	43
6.1.4	<i>Insentiver</i>	43
6.1.5	<i>Regler og instruksjon</i>	44
6.1.6	<i>Prosedyrerettferdighet</i>	44
6.1.7	<i>Kultur</i>	44
6.1.8	<i>Relasjon</i>	45
6.2	HOTELL B	45
6.2.1	<i>Generelle fakta om hotellet</i>	45
6.2.2	<i>Administrasjon</i>	46
6.2.3	<i>Prestasjonsledelse</i>	46
6.2.4	<i>Insentiver</i>	46
6.2.5	<i>Regler og instruksjon</i>	47
6.2.6	<i>Prosedyrerettferdighet</i>	47
6.2.7	<i>Kultur</i>	47
6.2.8	<i>Relasjon</i>	48
6.3	HOTELL C	48
6.3.1	<i>Generelle fakta om hotellet</i>	48
6.3.2	<i>Administrasjon</i>	48
6.3.3	<i>Prestasjonsledelse</i>	49
6.3.4	<i>Insentiver</i>	49
6.3.5	<i>Regler og instruksjon</i>	49
6.3.6	<i>Prosedyrerettferdighet</i>	49

6.3.7	<i>Kultur</i>	50
6.3.8	<i>Relasjon</i>	51
6.4	HOTELL D	51
6.4.1	<i>Generelle fakta om hotellet</i>	51
6.4.2	<i>Administrasjon</i>	52
6.4.3	<i>Prestasjonsledelse</i>	52
6.4.4	<i>Insentiver</i>	52
6.4.5	<i>Regler og instruksjon</i>	53
6.4.6	<i>Prosedyrerettferdighet</i>	53
6.4.7	<i>Kultur</i>	53
6.4.8	<i>Relasjon</i>	54
7.	KONKLUSJON OG ANBEFALING	55
	LITTERATURLISTE	57

1. Sammendrag

I Grenland har hotellbransjen hatt en hard konkurransesituasjon med et begrenset markedet og lave belegg på de fleste hotellene. Det var derfor interessant å studere hvordan ledelsen ved disse hotellene ble utøvd og oppfattet av de ansatte. Jeg ville også se på om det kunne påvises om demokratisk ledelse var bedre enn en autoritær ledelse i en slik situasjon og hvordan ledelsesstilen påvirket oppfattelsen av prosedyrerettferdighet.

I undersøkelsen deltok fire hoteller i Grenland. Topplederen, mellomledere og andre ansatte ble dybdeintervjuet for å vurdere hvordan ledelsen selv så på sin ledelse, hvordan den ble oppfattet og om det var samsvar i oppfattelsen av denne på tvers av organisasjonsnivåene.

Undersøkelsen kunne ikke fastslå at demokratisk ledelse var en bedre ledelse enn autoritær. Det som tydelig kom fram var at de ansattes oppfattelse av prosedyrerettferdighet var større/sterkere ved de hotellene som førte en demokratisk ledelsesstil.

2. Bakgrunn for oppgaven

Hotellbransjen har vært under hardt press de senere år. Det har vært en stor tro på Grenland (Siljan, Skien, Porsgrunn og Bamble) som kurs- og konferansearrangør. Dette var blant annet bakgrunnen for at det ble bygget og godkjent et nytt hotell i 2001. Dette har hatt store konsekvenser for hotellene og i 2004 rapporterte hotellene en tilbakegang på 5.000 overnattinger i 2003 og et gjennomsnittlig belegg på om lag 40%.¹

I 2005 rapporterte Rica Hotels om tidenes beste kvartalsresultat for kjeden med et resultat før skatt på 54 millioner.² Likevel besluttet Rica ledelsen i januar 2006 å legge ned Rica Ibsen Hotell i Skien. Begrunnelsen var at *det har vært overkapasitet på hoteller i Skien og Porsgrunn, som må være blant de tyngste stedene å drive hotell for tiden.*³

På bakgrunn av denne situasjonen syntes jeg det ville være interessant å se på hvordan det var å lede slike hoteller i en så presset konkurransesituasjon. Hvordan motiverer man sine ansatte når man jobber i økonomisk motbakke?

¹ Varden, 14.02.2004

² www.dn.no, 01.11.2005.

³ Toppsjef i Rica Hotels Ole-Jacob Wold til www.dn.no, 20.01.2006.

3. Problemstilling

Jeg har konsentrert meg om følgende hovedproblemstilling:

Hvordan utøves lederskapet ved hotellene i Grenland og hvordan oppfattes denne av de ansatte?

Med lederskap mener jeg både utøvelsen av lederskap på direktørnivå og mellomledernivå. Lederskap defineres i henhold til teorikapittelet. Det vil også bli sett på hvorvidt det er samsvar mellom ledelsen på konsernnivå og lokalt ved hotellet dersom hotellet er medlem av en kjede.

Hypotese 1: Demokratisk ledelse vil være den mest hensiktsmessige lederstilen for hoteldrift.

Hypotese 2: Demokratisk ledelse vil gi bedre oppfattelse av prosedyrerettferdighet enn en autoritær lederstil.

3.1 Effektmål

Effektmålet er de ønskede konsekvenser av prosjektet. Ofte kan effektmålet ikke påvises umiddelbart etter prosjektavslutning, da man som regel må ta i bruk det konkrete produktet for å nå dem.

Mitt effektmål er å avdekke om lederskapet som utøves virker i henhold til hensikten slik at jeg kan komme med en konklusjon og eventuell anbefaling om forbedringer og muligheter.

3.2 Resultatmål

Definisjon: Mål som fastsettes med utgangspunkt i effektmålene. Sier noe om hva som skal foreligge når prosjektet er ferdig.

Mitt resultatmål er at det ved prosjektets slutt skal foreligge en rapport som gir en oversikt og en vurdering av de ulike lederstilene ved hotellene.

4. Teoretisk fundament

Det er en rekke definisjoner på lederskap. En definisjon som passer godt med det perspektivet jeg vil forske ut fra i denne undersøkelsen er: *Ledelse handler om å motivere, påvirke og kommunisere med medarbeidere. Lederskap er med andre ord en relasjonell aktivitet. Samtidig er formålet med relasjonene til de ansatte ikke primært å skape trivsel og velvære, men å utløse og innrette de ansattes energi mot å nå nærmere definerte mål.*⁴

I løpet av det siste århundret har det vært en rekke ledende perspektiver på ledelse. Fra ca. 1910 var kanskje Great man-teorien og videreføringen av denne, trekkperspektivet, den mest dominerende.⁵ Her blir lederens personlighet vektlagt alene som det viktigste. Ledere med utvalgte trekk er nødvendig for effektiviteten. Sentrale ledertrekk var typisk: intelligens, selvtillit, bestemthet, integritet og omgjengelighet.

Trekkperspektivet ble senere avløst/overlappet av andre perspektiv som: Stilperspektiv, situasjonsperspektiv, og ledelse og samspill.⁶ Kort fortalt fokuserer stilperspektivet (adferdsperspektivet) på lederens handlinger overfor medarbeidere. Situasjonsperspektivet sier at ledere er mest effektive når stilen er tilpasset situasjonen. Ulike kontekster krever ulike lederstiler eller ledertyper. Når situasjonen svinger raskt, brukes en teori som har sin bakgrunn i garbage can-teorien til James G. March og Johan P. Olsen, nemlig *organisert anarki*.⁷ Her har leder ofte en knapp ressurs. Beslutninger må tas raskt og endres raskt og løsninger må ofte komme før problemet.

En kjent teori innenfor situasjonsperspektivet er Fiedler sin kontingente LPC ("least preferred coworker score") modell fra 1964 og 1967.⁸ Effektiviteten av lederskapet er i følge denne teorien betinget av hvor godt lederstilen passer til konteksten. Lederstilen måles på

⁴ Colbjørnsen, T. 2004. Ledere og Lederskap. *Fagbokforlaget*. Figur 3. Side 24.

⁵ Bjørvik, K.I. og Haukedal, W. 2001. Arbeids- og Lederpsykologi. *Cappelen Akademisk Forlag*, 6. Utgave, Side 384

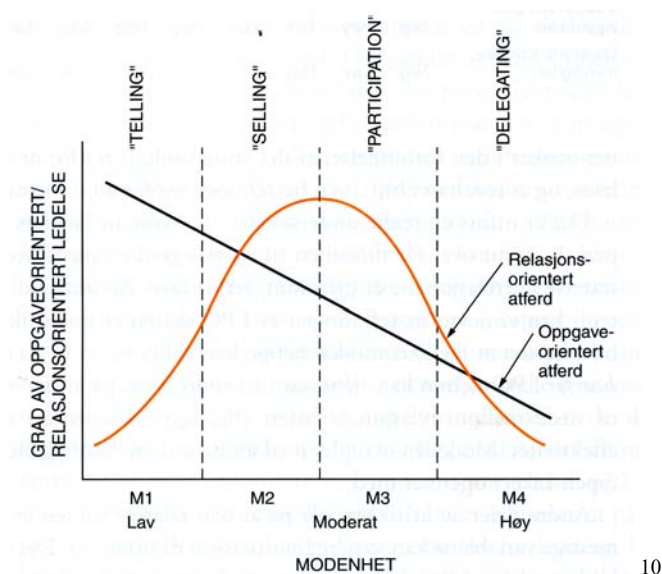
⁶ Bulukin, K. C. 2005. Ledelse i et historisk perspektiv. *Forelesning i STR 427 Strategis og ledelsesutfordringer*. 21. januar.

⁷ Christensen, T, Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. 2004. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Kapittel 6.

⁸ Yukl, G. 2002. Leadership In Organizations. *Prentice Hall*. 5. Utgave, Side 209.

hvorvidt den er oppgaveorientert eller relasjonsorientert. I forhold til situasjonen er det leder-medarbeider sin relasjon, oppgavestrukturen og posisjonsmakt som er i fokus.

I min undersøkelse vil jeg benytte meg av Fiedler sitt rammeverk, men bruker den videreutviklede versjonen til Hersey og Blanchard. Deres modell fra 1977⁹ deler adferden i to typer: oppgaveorientert og relasjonsorientert. Den situasjonsmessige variabelen de bruker, er noe de kaller de underordnedes modenhet. Modenhet går både på de underordnedes arbeidsrelaterte kunnskap og ferdighet samt psykologiske faktorer som selvsikkerhet og selvrespekt. Denne deles inn i fire nivåer – se figur under. Poenget er at oppgaveorientert ledelse skal være synkende med de underordnedes modenhet. Når det gjelder relasjonsledelse bør den være minimal ved M1, høyere ved M2 og M3, mens ved meget høy modenhet hos den underordnede (M4) bør arbeidsoppgavene delegeres og den underordnede få større autonomi.



*M1: "Telling": Når de ansattes modenhetsnivå er lavt, blir lederen nødt til å konsentrere seg om de oppgaverelaterte funksjonene og fortelle sine underordnede **hva** de skal gjøre, **hvordan, når og hvor**.*

⁹ Bjørvik, K.I. og Haukedal, W. 2001. Arbeids- og Lederpsykologi. Cappelen Akademisk Forlag, 6. Utgave, Side 412.

¹⁰ Figur og forklarende tekst fra Bjørvik, K.I. og Haukedal, W. 2001. Arbeids- og Lederpsykologi. Cappelen Akademisk Forlag, 6. Utgave, Side 412-414.

M2: "Selling": Her er det fortsatt lederen som har hånd om det aller meste, men han forsøker ved toveiskommunikasjon og en viss følelsesmessig støtte til sine underordnede å "selge" beslutningene sine til dem.

M3: "Participation": Det som kjennetegner "deltagelse" som lederstil, er at lederen gjennom toveiskommunikasjon lar de underordnede få delta i beslutningsprosessen ut fra det forholdsvis høye modenhetsnivået de har.

M4: "Delegating": Dett er den mest demokratiske lederstilen, da de underordnede her får gå sitt eget løp når det gjelder beslutningsstaging, arbeidsutførelse osv.

Kjell Inge Bjørvik og Willy Haukedal nevner også Tannenbaum og Schmidt sin situasjonsbestemte modell med demokratisk og autoritær ledelse som viktig. Hvilken lederstil lederen skal ha er avhengig av en rekke forhold og krefter i organisasjonen. Hvorvidt lederen bør være demokratisk eller autoritær i lederstilen avhenger av kreftene:¹¹

- I organisasjonens ytre miljø (*kulturelle faktorer, turbulent versus stabilt miljø, markedsforhold og konkurransesituasjon, og lover og overenskomster*)
- Internt i organisasjonen (*organisasjonsklima og organisasjonskultur, og mekanistisk versus organisk system*)
- I lederen selv (*Verdisystem, tillitt til de ansatte, foretrukket lederstil og takling av usikkerhet*)
- I de underordnede (*Uavhengighet, villighet til ansvar, usikkerhetstoleranse osv.*)
- I situasjonen selv

¹¹ Bjørvik, K.I. og Haukedal, W. 2001. Arbeids- og Lederpsykologi. Cappelen Akademisk Forlag, 6. Utgave, Side 400-406.

I begge de oppsatte hypotesene nevnes demokratisk og autoritær ledelse som viktige parametere. For å vite hvilken type ledelse som utøves, vil det derfor være viktig å avklare hva som kjennetegner de to typene¹²:

Lederstil		
Autoritær	Mellomting	Demokratisk
- Instruerende	- Isolert	- Relasjonsorientert
- Manipulerende	- Passiv	- Deltakende
- Strukturbyggende	- Uinvolvert	- Konsulterende
- Produksjonsorientert	- Tilbaketrukket	- Delegerende
- Oppgaveorientert	- Ubekymret	- Deler makt
- Maktorientert		- Sosialt nær
- Sosialt distansert		

Disse kjennetegnene vil i undersøkelsen fungere som indikatorer for å identifisere hvilken ledelsesform som lederne bruker.

Innenfor ledelse og samspill er det en rekke teorier, men en av de mest kjente, LMX (Leader-Member-Exchange-Theory), retter fokuset mot prosessen. Dette perspektivet tar innover seg viktigheten av relasjoner i utøvelsen av ledelse.

I 1985 kom transformasjonsledelsen gjennom Bernard M. Bass. Dette er en fullspektrumsmodell for ledelse som handler om at lederskap er en prosess som endrer og transformerer individene. Denne teorien anvendes fremdeles i dag.

¹² Bass, B.M. 1990. Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. *The Free Press*. 3. Utgave. New York. Side 415-435.

Et viktig element i transformasjonsledelse er i følge Bass ofte lederens karisma¹³. Videre kan karisma oppsummeres i syv punkter¹⁴:

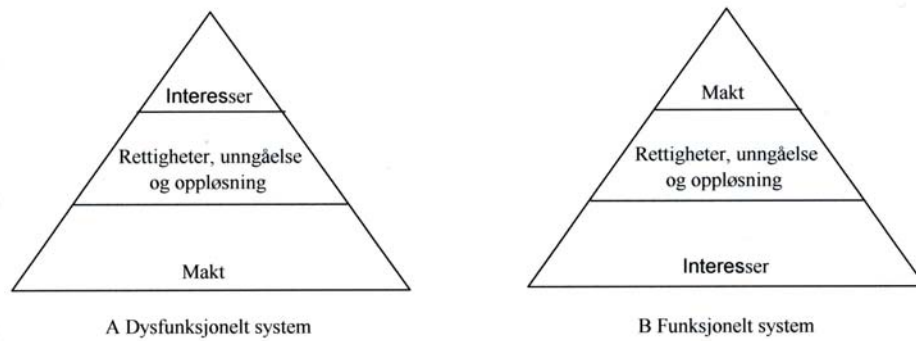
1. *Avvikende visjon*. Lederen må ha en visjon som er annerledes, blir lagt merke til, men som samtidig er innenfor organisasjonens normer/verdisett.
2. *Personlig risiko*. Lederen må satse noe for å få gjennomført sine visjoner. Lederen kan f.eks. risikere å miste anseelse eller materielle goder.
3. *Bruk av ukonvensjonelle strategier*. Dette brukes gjerne for å vise at lederer skiller seg ut fra andre.
4. *Presis tolkning av situasjon*. Lederen må være kompetent og kunne vurdere situasjonen korrekt.
5. *Utilfredshet med nå-situasjon*. Om de underordnede opplever et behov for forbedringer er det lettere for ledere å gjennomføre sine visjoner dersom de lover slike forbedringer.
6. *Kommunisert selvtillit*. Gode resultater knyttes lettere opp mot dyktighet og lederens visjoner dersom lederer er selvsikker, enn om lederer er usikker.
7. *Bruk av personlig makt*. En leder som bruke referansemakt eller ekspertisemakt blir lettere oppfattet som en karismatisk leder enn en som bruker mye formell makt.

4.1.2 Konflikthåndtering

Jeg ønsker også å se hvordan konflikter håndteres i bedriftene jeg skal undersøke. Det finnes i prinsippet tre måter å løse en konflikt på, se figur på neste side. Som figuren viser bør man fokusere på (de underliggende) interessene til de ansatte. Utstrakt bruk av makt bør man også unngå. Det er også mulig å omgå en konflikt gjennom oppløsning (f.eks. avskjedigelse) og unngåelse. Noe som i visse tilfeller er nødvendig også i et velfungerende system/bedrift.

¹³ Bass, B.M. 1990. Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. *The Free Press*. 3. Utgave. New York. Side 187.

¹⁴ Bjørvik, K.I. og Haukedal, W. 2001. Arbeids- og Lederpsykologi. *Cappelen Akademisk Forlag*, 6. Utgave, Side 433.



15

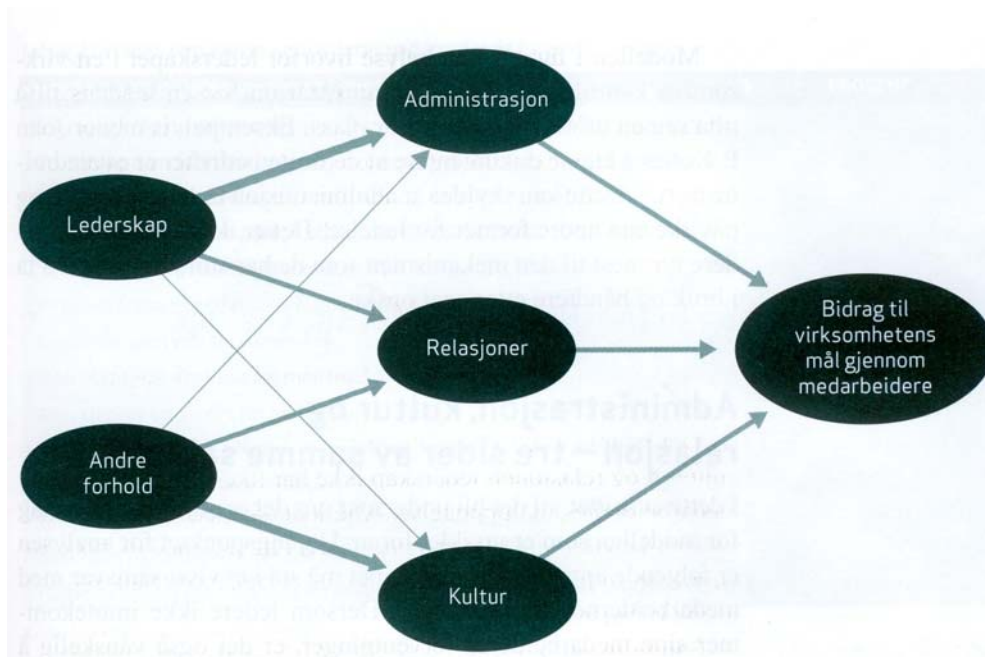
4.2 Tredeling av lederskap

Jeg vil i resten av oppgaven bruke Tom Colbjørnsens sine tre inndelinger på lederskap, hentet fra boken ”Ledere og lederskap, 2004”, for å kategorisere lederskap. Boken beskriver ulike funn fra AFFs kartlegging av norske ledere og dere håndtering av lederrollen i 1999 og 2002.

Lederskapet har da tre inndelinger eller perspektiver: Administrasjon, Relasjon og Kultur. Disse tre perspektivene må ses i et helhetlig perspektiv og danner til sammen en normativ modell for lederskap. For å få en helhetlig innfallsvinkel på problemstillingen, har jeg derfor valgt å benytte meg av denne modellen.

Som figuren på neste side viser, vil ikke alle perspektivene være like enkle for en leder å påvirke. Tykkelsen på pilene indikerer hvor ledelsen kan påvirke sterkest. Jeg vil i undersøkelsen se på hvordan lederne ved de undersøkte hotellene påvirker/forsøker å påvirke bidraget til virksomhetens mål gjennom medarbeidere, via administrasjon, kultur og relasjon. Selv om det er vanskelig å etablere klare korrelasjoner mellom hvordan lederskapet utøves og hvordan kulturen i bedriften er, vil det også være interessant å undersøke dette perspektivet.

¹⁵ Figur og tekst etter Rognes, J. K. 2001. Forhandlinger. *Universitetsforlaget*. 2. Utgave. Side159-163.



Min teoretiske tilnærming forklarer lederskap som en funksjon av administrative, kulturelle og relasjonelle handlingsvariabler. Den er utformet ut i fra en normativ definisjon på lederskap som sier at lederskap er å oppnå bedriftens mål gjennom, og i samhandling med ansatte. Med normativ mener jeg at teorien prøver å si hva som bør være formålet med godt lederskap, og ikke nødvendigvis hvordan lederoppgaver faktisk utøves og ivaretas i praksis.

I praksis kan det være vanskelig å gjennomføre alt i henhold til denne teorien. Formålet med undersøkelsen er ikke da nødvendigvis å påpeke alt som ikke gjøres, men hvordan faktisk ledelse utøves, hvordan den oppfattes og om denne virker ved hotellet. *Mekanismer binder sammen årsak og virkning, og gir innsikt hvorfor og hvordan ledelse påvirker medarbeiderne*¹⁷ Administrasjon, kultur og relasjon brukes derfor her som samlebetegnelser på de mekanismer som setter ledere i stand til å påvirke sine medarbeideres prestasjoner.

Det vil også i visse tilfeller være vanskelig å benytte seg av alle perspektivene samtidig. Perspektivene er ikke ment å være en buffé som ledere kan velge fritt etter deres eget ønske.

¹⁶ Colbjørnsen, T. 2004. Ledere og Lederskap. *Fagbokforlaget*. Figur 3. Side 59.

¹⁷ Colbjørnsen, T. 2004. Ledere og Lederskap. *Fagbokforlaget*.. Side 31.

I mange tilfeller er det omgivelsene, situasjonen til bedriften og medarbeiderne selv som er utslagsgivende. Mange av de administrative innfallsvinklene kan eksempelvis også være vanskelig å kombinere med relasjonsperspektivet.

4.3 Det administrative perspektivet

Administrativ ledelse er styrings- og kontrollorientert. Lederens oppgave er i henhold til dette perspektivet å påse at medarbeidernes innsats fremmer virksomhetens overordnede mål og strategi. *Skepsisen til dette perspektivet på lederskap ligger historisk forankret i at mange forbinder administrasjon med byråkrati, formaliteter, rutiner og unødvendig papirarbeid.*¹⁸ Mye av problemet med administrasjon som en effektiv styringsform er vanskeligheten med å ta beslutninger på mangelsfullt informasjonsgrunnlag. *Ved å involvere andre mennesker i beslutningsprosessen øker trolig kvaliteten på beslutningen når deltakerne har informasjon og kunnskap som lederen mangler, og er villige til å samarbeide for å få til en løsning på et beslutningsproblem.*¹⁹ Om lederen kan få større innsikt om lokale forhold som arbeidsprosesser, rutiner, subkulturer og lignende, vil leder i større grad kunne foreta bedre beslutninger. Om beslutningen tas på feil eller sviktende grunnlag kan resultatet bli en konflikt og motarbeidelse fra de ansatte. I stedet for å få gjennomført beslutningene for å nå bedriftens mål, må lederen fungere som en megler og bruke energi til å kjempe mot virkningen av beslutningen.

En administrativ tilnærming har åpenbare svakheter hvis den ikke brukes på en hensiktsmessig måte. Disse svakhetene er tilknyttet unødvendig rapportering, for stor grad av kontroll og for detaljerte instruksjoner. For å redusere negative påvirkninger kan administrativt lederskap praktiseres på forskjellige måter. Tre typer er: *Prestasjonsledelse, insentiver, regler og instruksjoner.*

¹⁸ Bulukin, K. C. 2005. Administrativ ledelse. *Forelesning i STR 427 Strategis og ledelsesutfordringer*. 28. januar.

¹⁹ Yukl, G. 2002. *Leadership In Organizations. Prentice Hall*. 5. Utgave, Side 83.

4.3.1 Prestasjonsledelse

Prestasjonsledelse bygger på avtaler og kontrakter mellom leder og medarbeider. Disse avtalene spesifiserer hvilke prestasjoner medarbeiderne forventes å bidra med til beste for virksomhetens mål. Lederen må tydeliggjøre, kommunisere og følge opp mål og resultatforventninger ovenfor medarbeiderne. På denne måten støtter lederen opp om medarbeiderne sine, slik at disse skal kunne prestere bedre. Det må være en faglig dialog mellom leder og ansatt. Fokuset bør ligge på resultater og ikke på detaljer. I avtaler og kontrakter bør lederen tydeliggjøre for medarbeideren forventninger, følge opp resultater, utfordre og støtte. Disse ”kontraktene” kan både være formelle og uformelle. Hovedpoenget er at begge parter til enhver tid må være informert om hvilke kriterier som ligger til grunn i en slik evalueringsprosess og en forståelse av hva som forventes. For at dette skal fungere i praksis er det viktig at ledere følger opp sine medarbeidere og at det er knyttet både positive og negative konsekvenser til medarbeidernes prestasjoner. Eksempler på positive konsekvenser vil være anerkjennelse, interessante arbeidsoppgaver, forfremmelse og økonomiske belønninger. Negative konsekvenser kan utarte seg som kritikk, sanksjoner og tap av eventuelle karrieremuligheter.

4.3.2 Insentiver

Insentiver kan brukes for å skape et sammenfall mellom egeninteresse og virksomhetens mål. Kort sagt refererer insentiver seg til alle fordeler og ulemper som påvirker folks valg og handlinger gjennom egeninteresse. I lys av dette er spørsmålet for en bedrift ikke om insentiver skal benyttes eller ikke, men mer om hvilke beslutninger og handlinger den ønsker å påskynde og forhindre, og hva slags belønningsformer og insentiver den ønsker å benytte. Økonomiske belønningssystemer har kanskje vært den mest brukte måten for å fremme økt innsats av medarbeidere. Det finnes imidlertid argumenter for at disse er blitt mindre viktig i senere tid. Forskning viser at man i visse tilfeller vil få en vridningseffekt, hvor det som ikke belønnes med for eksempel akkordlønn, går på bekostning av annet arbeid med fast lønnsavtale.²⁰ Fortrengningshypotesen²¹ tilsier at økonomiske belønningssystemer kan være skadelige, i og med at økonomiske insentiver vil kunne underminere den indre motivasjonen

²⁰ Besanko, D. et al. 2004. *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons, Inc. Side 506.

²¹ Bulukin, K. C. 2005. *Administrativ ledelse. Forelesning i STR 427 Strategis og ledelsesutfordringer*. 28. januar.

arbeiderne har for å utøve sitt arbeid. Det er viktig å poengtere at denne hypotesen spesielt har sitt opphav i arbeid hvor lønn ikke anses som den viktigste motivasjonsfaktoren. Dette er eksempelvis arbeid som stiller krav til selvstendig og kreativ problemløsning, og til sterk og faglig involvering. For mer rutinepreget arbeid har tesen mindre gyldighet.

Insentiver brukes i et lederspesspektiv som et supplement til prestasjonsledelse hvor, økonomiske belønningssystemer gir klare tilbakemeldinger til medarbeiderne. Det er imidlertid viktig å avklare at bonussystemer ikke kan erstatte oppfølging, men gi økt energi til å drive prestasjonsledelse.

4.3.3 Regler og instruksjoner

Regler og instruksjoner er den byråkratiske og tradisjonelle måten å praktisere administrativt lederskap på. Om denne formen for lederskap har høstet mye kritikk i nyere tid, er det fortsatt situasjoner hvor dette er en hensiktsmessig form for ledelse. Regler er effektive mekanismer for å standardisere produksjon og saksbehandling. Standardisering er i så måte grunnlaget for å sikre likeverdig behandling av kunder og brukere, noe som igjen gjør det mulig å høste stordriftsfordeler. Regler og instruksjoner er viktig for bedriften, når den hele tiden er nødt til å forholde seg til lovverk og samfunnsmessige reguleringer. Konsekvenser av å ikke forholde seg til disse i forskriftsmessig forstand kan være store, og i verste fall kunne utløse strafferettslige forhold.

4.3.4 Prosedyrerettferdighet

For at et en bedrift skal nå sine strategiske mål er en av nøkkeloppgavene å bygge kollektiv kunnskap i bedriften.²² Kunnskap er en ressurs som skapes i menneskesinnet og kan derfor ikke kontrolleres eller påvirkes som andre innsatsfaktorer. Slik kollektiv kunnskap kan derfor kun tas i bruk /tillæres om medarbeiderne aktivt samarbeider. Ifølge W. Chan Kim og Renee Mauborgne er tillit og forpliktelse/(bindende) avtaler en viktig faktor for at det skal være mulig å oppnå et frivillig samarbeid med medarbeiderne i bedriften.

²² Kim, W. C. og Mauborgne, R. 1998. Procedural Justice Decision Making and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.

For å oppnå en konsensus blant de ansatte for de beslutningene som tas i bedriften blir det viktig at medarbeiderne føler beslutningsprosessen foregår på en riktig og rettferdig måte – at det oppfattes å være en prosedyrerettferdighet. Dette vil også føre til tilfredshet med beslutninger som tas. Tre kriterier som fanger opp hva som gir prosedyrerettferdighet er²³: forpliktelse, forklaring og forventningsklarhet (engagement, explanation and clarity of expectations). Bedriften må involvere de ansatte beslutningene gjelder, la dem være med på beslutningene, be om deres mening og høre på dere idéforslag. Videre må de beslutningen gjelder forstå hvorfor beslutningen ble som den ble. Eventuelt bli forklart hvorfor deres forslag ikke ble vedtatt. De ansatte/lederne må også gjennom hele beslutningsprosessen ha en god forståelse av hva som forventes av dem og hvordan man skal tolke og oppføre seg i bedriften etter en beslutning er tatt.

4.4 Ledelse i et kulturelt perspektiv

Ved å kun fokusere på den administrative biten innenfor ledelse, vil man miste mange dimensjoner om hva som styrer og motiverer et menneske i en arbeidssituasjon. Mennesker styres ikke alltid etter hva som er det mest rasjonelle. Det finnes en rekke behovsteorier som prøver å forklare årsaken til at mennesker handler som de gjør. Den mest kjente er kanskje Maslow sitt behovshierarki med fem grunnleggende behov²⁴:

1. Fysiologiske behov – tørst, sult, søvn og lignende.
2. Sikkerhetsbehov – fysisk og psykisk sikkerhet.
3. Sosiale behov – vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker.
4. Behov for status og prestisje – anerkjennelse og verdsettelse fra andre mennesker.
5. Behov for selvrealisering – utnyttning av egne evner og realisere sitt potensial.

²³ Kim, W. C. og Mauborgne, R. 1998. Procedural Justice Decision Making and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.

²⁴ Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. 2002. Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse. *Fagbokforlaget*. 2. utgave. Side 232.

Mennesker har altså et behov for sosial omgang og bånd til andre mennesker. Mange handlinger som blir tatt av enkeltindividet vil være styrt av dette behovet. Mennesker vil med andre ord ta beslutninger og gjøre handlinger for å oppnå aksept å være en del av den sosiale gruppen eller kulturen.

En definisjon på kultur er: *ballast av ideer og normer som en person bærer med seg ut fra hva personen har lært og erfart: hans/hennes kunnskaper, konvensjoner, meninger, holdninger og verdier*²⁵. Denne ballasten kan læres og erfares kontinuerlig i både familier, organisasjoner eller i samfunnet. I noe faglitteratur går de så langt som å definere organisasjoner som en egen kultur.²⁶ Folk handler med andre ord ikke bare ut fra hva de er tjent med, men også hva som oppleves som akseptabelt i forhold til de verdier de står for, og de normer de etterlever. Ledere som ikke tar hensyn til dette vil oppleve store problemer i forhold til sine medarbeidere.

En tilnærming til kulturelt lederskap er gjennom en rasjonell logikk. Man kan da betrakte ledere som kulturelle arkitekter som kan påvirke kulturen gjennom forskjellige tiltak som belønningsform, prosedyrer og lignende. En annen måte er å se kulturelt lederskap mer som en symbolsk ledelse. Ledere har lett for å bli objekter for de underordnedes persepsjon og tolkninger. Lederens språk, klær og væremåte kan være symbolske virkemidler som lederen tar i bruk. For en leder vil ikke påvirkning av kulturen i en bedrift være en lett prosess. Det kan være vanskelig for lederen å få grep om kulturen. Dette vanskeliggjøres også av at kulturen ikke er stabil, men et organisk vesen som stadig er i forandring. Nye relasjoner skapes og holdninger endres. Det er imidlertid viktig å poengtere at ledere er viktige objekter for medarbeideres fortolkninger, attribusjoner og følelser. Noe som resulterer i at ledere både kan påvirke kulturen i en bedrift så vel som at de til enhver tid er en del av kulturen.

Det har i faglitteraturen likevel vært pekt på måter en leder kan forandre kulturen på. Fem hovedmekanismer nevnes som de viktigste driverne for kulturell endring eller påvirkning²⁷:

²⁵ Dahl, Ø. 2001. Møter mellom mennesker: Interkulturell kommunikasjon. *Gyldendal Akademisk*. Side 20.

²⁶ Meyerson, D.E. og Martin, J. 1987. Cultural change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6), side 623-647.

²⁷ Yukl, G. 2002. Leadership In Organizations. *Prentice Hall*. 5.Utgave, Side 279-280.

1. Oppmerksomhet – ved å gi de oppgaver som leder syntes er viktig mye oppmerksomhet, signaliserer leder verdier, prioriteringer og holdninger. Det samme gjelder ting som gis lite oppmerksomhet.
2. Krisehåndtering – Håndteringen til lederen i en krise vil kunne sende sterke signaler til sine ansatte om sine holdninger.
3. Forbilde – en leder som kommuniserer verdier men ikke etterlever dem selv, gir inntrykk av at verdiene ikke viktig.
4. Omfordeling av belønning – på hvilket grunnlag belønningen settes og til hvem den tildeles sender et signal. Vil en leder ha en samkjørt kultur hvor alle jobber mot et felles mål, hjelper det nødvendigvis ikke å bare belønne lederne og ikke dem som utfører arbeidet.
5. Kriterium for utvalg og avslag – bevisst valgt kriterium for rekruttering, forfremmelse og oppsigelse av ansatte gir et klart signal til de ansatte hvilke holdninger ledelsen har.

I ledelseslitteratur i dag er det kanskje først og fremst verdibasert ledelse som er den viktigste måten å drive et kulturelt lederskap på. Verdibasert ledelse går ut på at *ledere må formulere og kommunisere en visjon og verdier som gir organisasjonen mening, og som er av slik karakter at ansatte føler at det organisasjonen driver med, er viktig, og derfor velger å engasjere seg i organisasjonens arbeid.*²⁸ Lederskapet virker gjennom lederens evne til å endre eller støtte opp om de verdiene som er viktige i bedriften.

²⁸ Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. 2002. Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse. Fagbokforlaget. 2. utgave. Side 399.

4.5 Ledelse i et relasjonelt perspektiv

Administrativt og kulturelt lederskap bygger på relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Det er dermed ikke sagt at alle relasjoner mellom ledere og medarbeidere bare er faglig eller kulturbasert. Argumentet for at det finnes relasjoner utover dette er tilknyttet forståelsen av at det finnes energi som skapes eller blokkeres av det personlige samspeillet og den direkte kontakten mellom den enkelte leder og medarbeider. Det kan også være et problem i visse tilfeller om relasjonene blir så tette at blir en rollekonflikt mellom lederrollen og rollen som kollega. Tap av myndighet kan for eksempel bli et resultat av dette.

I *Ledere og lederskap, 2004*, bruker Tom Colbjørnsen tre forskjellige former for relasjonelle lederegenskaper: *Empowerment, Coaching og Maktbasert lederskap*. Bruksområdene for disse er situasjonsbestemt og avhenger av medarbeidernes tilgang på kompetanse, motivasjon og vilje til å ta ansvar.

4.5.1 Empowerment

Empowerment kan være en effektiv måte å motivere de ansatte til å gjøre en god jobb. Den norske oversettelsen av empowerment er å bemyndige og gi ansvarsfullmakt. Man kan i den sammenheng forstå begrepet som at ansvar og beslutningsmyndighet delegeres nedover i organisasjonen. Forutsetningen for suksess i bruk av empowerment er nært tilknyttet medarbeideres kunnskapsnivå og motivasjonsnivå. Ved å delegere makt i en situasjon hvor medarbeiderne er kunnskapsrike og motiverte, vil ledere kunne unngå å bruke makt for å få gjennomført ulike tiltak. Ved å skyve beslutningsansvaret nedover i systemet, får de ansatte muligheten til ta kontroll over jobben/ ta ansvar. *Empowerment fits a sleeker organization – one built for speed, flexibility, quality, and service that are essential for global competition.*²⁹ Ifølge sitatet kan dermed bruk av empowerment være et viktig redskap for at bedriften skal være rustet for et stadig hardere og mer omskiftelig konkurransesituasjon. Forfatter Ann Howard påpeker også flere heldige trekk med empowerment utover motivasjon. De ansatte klatrer kanskje raskere ned læringskurver og kan dermed gjøre en

²⁹ Howard, A. 1998. The Empowering Leader. Unrealized Opportunities. I Hickman, G. R. (Ed.): *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage, 202-213.

mer effektiv jobb. Ved å få en større kontroll over jobben man gjør øker også muligheten for tåle stress på en bedre måte.

Ved å bemyndige sine underordnede får også lederne en rekke positive bieffekter. Ledere som er flinke til å bemyndige sine ansatte har vist seg å være:³⁰

1. Mer engasjerte i forhold til bedriftsorganisasjonen.
2. Mer tilfredse med jobben.
3. Mindre i tvil om sin rolle i bedriften og hvilke oppgaver de skulle utføre.
4. Jobber mindre med rutinemessige oppgaver og beslutninger.

Ved effektiv bruk av empowerment kan organisasjonen som helhet kunne ta ut betydelige gevinster. Delegering av beslutningsmyndighet vil kunne føre til bedre beslutninger, dette fordi ansatte som jobber lenger ned i systemet ofte vil befinne seg i en posisjon som gjør at de har mer direkte kontakt med kunder og marked, enn hva ledere litt lenger opp i systemet vil ha. Empowerment vil utover dette frigjøre tid og ressurser for toppledelse, dette medfører mer tid for ledelsen til å jobbe med overordnede strategi- og ledelsesutfordringer.

For at det skal være en reell bemyndigelse av de ansatte må fire variable være tilstede: Myndighet (**A**uthority), Ressurser (**R**esources), Informasjon (**I**nformation) og Ansvarliggjøring (**A**ccountability) som da ofte forkortes som **ARIA**.³¹ Dette er viktig å vite da en leder som ikke har alle disse elementene, ikke er reelt bemyndiget.

³⁰ Howard, A. 1998. The Empowering Leader. Unrealized Opportunities. I Hickman, G. R. (Ed.): *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage, 202-213.

³¹ Fisher, K. 1998. Self-Directed Work Teams: What Are They and Where Did They Come From? I Hickman, G.R. (Ed.): *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage, 302-308.

4.5.2 Coaching

Coaching er en form for relasjonelt lederskap som er tilpasset en situasjon hvor medarbeidere verken har spesielt høy grad av fagkunnskaper eller vilje til å ta ansvar. Lederen må være støttende i sin adferd overfor medarbeidere, dette gjelder både på det personlig og faglige plan. I denne sammenheng er det også viktig å ty til en mild bruk av makt for å få medarbeidere til å gjøre det som er nødvendig.

4.5.3 Maktbasert lederskap

Maktbasert lederskap er en form for relasjonelt lederskap som er tilpasset situasjoner hvor *medarbeidere mangler nødvendig fagkunnskap, er ofte uenig om hvordan jobben skal gjøres og viser utstrakt motvilje mot å ta ansvar.*³² Lederen må da ta i bruk sin formelle posisjon og stilling for å få medarbeiderne til å samarbeide og for å få de til å gjøre daglige arbeidsoppgaver. For at lederen skal kunne ta i bruk sin formelle posisjon er det viktig at hun/han oppnår autoritet blant sine underordnede. Vanligvis følger autoritet med posisjon og stilling, men ofte vil det være viktig for en leder å oppnå autoritet utover den som følger dens stillingsbeskrivelse. I dagens arbeidsliv er det blitt stadig mer fokus på at en leder må kunne gi makt for å få makt. Det er derfor viktig at leder har fokus på dette.

Ledere vil kunne inneha forskjellige typer organisasjonsmessig makt. Hvilken makt lederen har vil variere og bruk av den makten er ikke nødvendigvis formålstjenlig i alle situasjoner. Her er fire eksempler på organisasjonsmessig makt:³³

1. Legitim makt – makten baserer seg på de rettighetene som lederen har i henhold til sin stilling.
2. Belønningsmakt – makt gjennom kontroll over belønningssystemet. Dette gjelder både formelle (bonus, økonomiske belønninger osv.) og uformelle (ros, klapp på skulderen og lignende) belønninger.

³² Colbjørnsen, T. 2004. Ledere og Lederskap. *Fagbokforlaget*.. Side 138.

³³ Bjørvik, K.I. og Haukedal, W. 2001. Arbeids- og Lederpsykologi. *Cappelen Akademisk Forlag*,6. Utgave, Side 381-382.

3. Tvangsmakt – makt gjennom å få sine underordnede til å gjøre noe mot deres ønske mot å slippe en straff, f.eks. degradering, fjerne mulighet for forfremmelse osv.
4. Personlig makt – dette kan deles i to subgrupper – referansemakt (karismatisk makt) og ekspertmakt. Den første makt kan en leder oppnå i tråd av å være et forbilde, være likt eller at den ansatte kan identifisere seg med lederen. *Ofte vokser karismatiske ledere frem under kriser... Og om de lykkes, kan karismatiske ledere frembringe dramatiske forandringer (transformations) i deres grupper, organisasjoner eller samfunn.*³⁴ Ekspertmakt har lederen når de underordnede følger ordre fordi lederen innehar spesielle kunnskaper og ekspertise - den underordede går ut fra at lederen vet best.

³⁴ Oversatt og tilpasset fra: Bass, B.M. 1990. Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. The Free Press. 3. Utgave. New York. Side 184.

5. Metode

5.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Man kan grovt dele mellom tre hovedtyper av forskningsdesign³⁵: *eksplorerende*, *beskrivende* og *kausale design*. Hvilket design man velger er avhengig av problemstillingens karakter. Valg av forskningsdesign innebærer også en vurdering av hva som skal til for at resultatene skal være gyldige eller valide. I følgende vil jeg beskrive de forskjellige design og metoder som er mulige. Dem jeg har valgt beskriver jeg mer i detalj og gir til slutt en begrunnelse for hvorfor jeg valgte nettopp disse.

5.1.1 Eksplorerende Design

Eksplorerende forskningsdesign benyttes når problemstillingen er uklar eller grov. Å eksplorere betyr å utforske, og målet med en eksplorativ undersøkelse er få økt innsikt, kunnskap og forståelse innenfor et område.

Figuren på neste side viser hvordan læringsprosessen varierer mellom eksplorerende og beskrivende/kausale design. Den viser at etter hvert som man samler inn data og opplysninger vil man gradvis få mer innsikt i fenomenet man studerer. Måten innhenting av informasjon skjer på vil derfor hele tiden påvirkes av det man lærer underveis. Hvilke metoder man skal ta i bruk for å innhente informasjonen blir av den grunn løpende vurdert. Framgangsmåten kan virke ustrukturert og lite planmessig. Det vil derfor avhenge av innsamlerens erfaring, kunnskap og kreativitet, om undersøkelsen vil bli vellykket eller ikke.

³⁵ Ghauri, P. og Grønhaug, K. 2002. Research Methods In Business Studies: A Practical Guide. Prentice Hall. 2. Utgave. Side48-51.

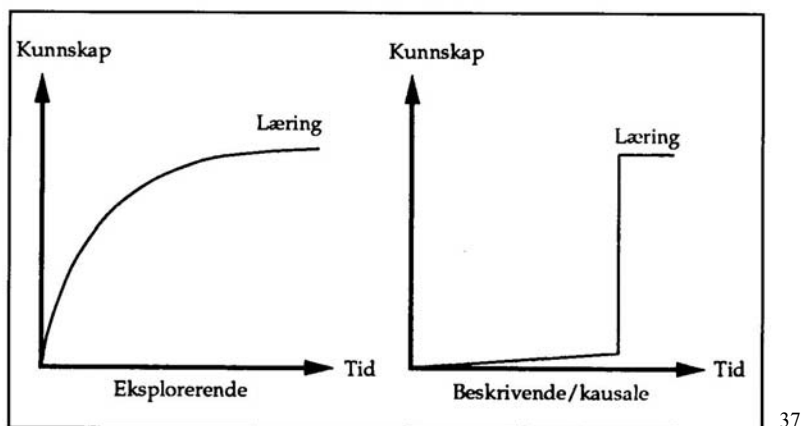
5.1.2 Beskrivende Design

Beskrivende design benyttes når problemstillingen er at man skal beskrive én eller flere begreper/variabler og hvordan disse henger sammen. Målet med denne type design er å innhente tallfestet beskrivelse av markedet og dets omgivelser.

Fremgangsmåten ved beskrivende design kan enten være en tverrsnittundersøkelse eller en tidsrekke. Ved en tverrsnittundersøkelse måles variablene på ett bestemt tidspunkt, mens ved tidsrekkestudier gjentas målingene gjentatte ganger.

5.1.3 Kausale Design

Et kausalt forskningsdesign benyttes i de tilfeller hvor problemstillingen er at man skal måle effekten av et stimulus, eller sammenligne effekten av flere stimuli.³⁶ Eksempelvis kan man ha en problemstilling hvor man er usikker på hvilken effekt de ulike typer markedsaktiviteter spiller inn på etterspørselen etter tilbudt produkt eller tjeneste. Ved valg av dette designet må man utføre eksperimenter, noe som kan være tids- og kostnadskrevende.



37

³⁶ Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave. Side 92.

³⁷ Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave. Side 79.

5.2 Mitt valg av forskningsdesign

I begynnelsen av et prosjekt vil de fleste problemstillinger ha en del ukjente elementer som må undersøkes. Eksplorerende forskningsdesign brukes gjerne på problemer hvor man på forhånd ikke vet presist hva man skal finne ut. Ved inngangen på prosjektet forelå det ikke noe datamateriale som kunne si noe om hvordan lederskapet ble utøvd ved hotellene. Jeg måtte derfor selv gå ut for å samle inn denne informasjonen. Hvordan hotellene blir ledet avklares i løpet av forskningsprosessen og jeg fikk derfor en gradvis læring av hvordan ledelsen utartet seg ved hotellene. For å gi et godt svar på problemstillingen var derfor et eksplorativt design det mest hensiktsmessige.

Samtidig hadde de oppsatte hypotesene et kausalitetspreg. For å bekrefte eller avkrefte disse måtte derfor innsamlingsmetoden min inneholde elementer av kausalt design.

5.3 Datainnsamlingsmetode

Hvordan man fremskaffer data vil være avhengig av hvilke kilder man har tilgang til. Vi har to typer kilder for data: *primære* og *sekundære*.

5.3.1 Primærdata

Primære data er data som ikke er tilgjengelig fra før, og som må samles inn. Primærdata kan fremskaffes via *kvalitative* eller *kvantitative* undersøkelser.

Kvalitative undersøkelser

Når man benytter seg av kvalitative undersøkelser, har man ofte spørsmål som ikke er lette å måle eller kvantifisere. Spørsmålene kan være veldig åpne og komplekse, og må ofte presiseres. Eksempler på kvalitative metoder er: *dybdeintervju*, *fokusgrupper*, *projektive teknikker* og *case-studier*.

Dybdeintervju

Dybdeintervjuer er relativt ustrukturerte intervjuer hvor én og én person intervjues av gangen. Intervjuet og spørsmålene er lagt opp slik at intervjuobjektet skal kunne snakke fritt og komme med innspill. I oversikten nedenfor, er det ramset opp momenter som er viktige for å oppnå et vellykket dybdeintervju:

Hvordan arrangere et dybdeintervju³⁸

- 1. Være presis. Det finnes ingen unnskyldning for å komme for sent. Vær ute i god tid slik at du har tilstrekkelig tid til å identifisere den du skal intervjuer.*
- 2. Vær profesjonell formell. Hvis intervjuobjektet ønsker at dere skal være uformelle, så la vedkommende ta initiativet.*
- 3. Start med å presisere formålet med møtet, og hva du ønsker å få svar på. Bli enige om hvor lenge intervjuet skal vare. Spør om tillatelse til å ta opp samtalen på bånd. Forsikre intervjuobjektet at dette kun er for at du skal rekonstruere møtet, og at båndet deretter vil bli tilintetgjort. Hvis intervjuobjektet ønsker konfidensialitet, forsikre han eller henne om dette.*
- 4. Vær sikker på deg selv. Usikkerhet og fomling skaper en motvilje hos intervjuobjektet til å samarbeide. Understrek hvilken betydning intervjuet har for bedriften du gjør oppdrag for, og hvordan dette vil komme intervjuobjektet til gode.*
- 5. Fortell hvorfor intervjuobjektet er kontaktet. For eksempel at andre anbefalte å ta kontakt, at intervjuobjektet blir regnet for å være en ressursperson i bransjen osv.*
- 6. Lær deg spørsmålene utenat. Ikke bruk tid under intervjuet til å fomle i dine notater. Det gir et dårlig inntrykk.*
- 7. Konsentrer deg om å lytte. Hør godt etter hva som blir sagt. Følg opp uklarheter med spørsmål. Be objektet komme med eksempler hvis det er vanskelig å forstå. Ikke ta notater i starten av intervjuet; dette vil ofte distrahere.*
- 8. Vær kritisk. Noen ganger vil objektet forsøke å gi deg et forvrengt bilde av virkeligheten slik at noe kommer fram i et mer eller mindre gunstig lys. Vær*

³⁸ Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave. Side 115.

oppmerksom, og konsentrer deg om logikken i objektets resonnement. Ikke gi deg før du har forstått.

9. *Be om mulighet til oppfølging. Ved avslutningen av intervjuet er det vanlig høflighet at man takker for intervjuet. Videre er det en god idé om man ber om tillatelse til å følge opp intervjuet hvis det skulle være uklarheter eller dukke opp nye spørsmål.*
10. *Andre informanter. Det kan være en god idé å be objektet komme med forslag om andre ressurspersoner man bør ta kontakt med.*

Dybdeintervjuet er, som man ser av oversikten, veldig krevende for intervjueren. For å kunne få tak i den informasjonen man søker, må det skapes sosial kontakt og tillitt hos intervjuobjektet. Intervjueren må være veldig godt forberedt og være dyktig til å styre samtalen slik at man holder seg til hovedemnet. Det er meget viktig at intervjuet gjennomføres profesjonelt og at intervjueren virkelig lytter til intervjuobjektets innspill.

Case-studier

Et case-studie er en omfattende og dyptgående analyse av ett (eventuelt noen få) kasus, som regel organisasjoner eller bedrifter.³⁹ Ved slike case-studier blir data gjerne hentet fra en serie med lange og til dels ustrukturerte intervjuer med en rekke sentrale personer. Informasjon framskaffes også gjennom sekundærdata og interne data. Slike studier brukes ofte når man skal lære om en komplisert kjøps- eller beslutningsprosess. Casestudier er ingen egen metode, men en forskningsstrategi som benytter seg av både kvalitative tilnærminger og kvantitative tilnærminger.⁴⁰

Kvantitative metoder

Kvantitative data er målbare data, det vil si data som kan uttrykkes i tall eller andre mengdetermer. I markedsforskning er surveys den mest benyttede undersøkelsesformen. Fordelen med slike surveys er at de gir mye informasjon fra hver respondent. Da en i slike undersøkelser får informasjon fra veldig mange personer eller respondenter, vil dette kunne

³⁹ Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave. Side 113.

⁴⁰ Johannessen, A. og Tufte, P.A. 2002. Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode. *Abstrakt forlag*. Side 61.

gi et ganske godt bilde av en større populasjon. Faktisk vil et utvalg på kun 1000-1500 personer kunne representere alle som bor i Norge.

Ulempen ved slike undersøkelser er at de kun vil være egnet til emner som ligger tilstrekkelig langt nok fremme i bevisstheten. Spørsmålene må derfor være veldig klare. Respondentene har også ofte en klar tendens til å unngå å svare for negativt eller å fortelle det de virkelig mener. Eksempler på metoder for surveys er: *personlig intervju*, *telefonintervju* og *postal intervju*.

Det som vil være avgjørende for hvilken intervjuform man velger, er resultatet av en vurdering av disse kriteriene⁴¹:

- Mengde og type informasjon
- Fleksibilitet
- Nøyaktighet ved følsomme spørsmål
- Utvalgskontroll
- Hurtighet
- Administrativ kontroll
- Kostnader per intervju

5.3.2 Sekundærdata

*Definisjonen på sekundærdata er informasjon samlet inn av andre for et formål som kan være forskjellig fra vårt.*⁴² Eksempler på slik informasjon er offentlige publikasjoner, internettsider, fagtidsskrifter, bøker artikler og tidligere studentprosjekter.

Sekundærdata brukes først og fremst i prosjekter med eksplorerende design. Man bruker gjerne dataene til å skaffe seg innsikt i det aktuelle problemet, og for å kunne få ideer til mulige metoder for datainnsamling og analyse. I tillegg gir dataene for eksempel et godt

⁴¹Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave. Side 184.

⁴² Ghauri, P. og Grønhaug, K. 2002. Research Methods In Business Studies: A Practical Guide. *Prentice Hall*. 2. Utgave. Side76.

grunnlag for å kunne vurdere et markeds størrelse og framtidsutsikter, samt hvilke konkurrenter det er i markedet.

Fordelen med sekundærdata er at de ofte kan fremskaffes raskt og at de koster lite. Spesielt i dagens internettverden finnes sekundærdata om de fleste temaer lett tilgjengelig. Problemet med sekundærdata er at de er samlet inn for andre formål, og vil som regel ikke belyse mitt problem på en god nok måte. Dataene kan være av en så generell karakter, at de i verste fall vil være helt verdiløse. De kan også være så gamle, at de i et marked med stor forandring, ikke vil kunne si noe som helst om dagens situasjon.

Det er derfor meget viktig å vurdere sekundærdataene kritisk. Man må for eksempel se på dataenes relevans for undersøkelsen. Hvem som har samlet inn dataene må også vurderes. Motivene for datainnsamlingen vil ofte variere etter hvem som foretar undersøkelsen, og resultatene kan derfor også i noen tilfeller bli forskjellige. Slike skjevheter kan ofte skyldes forskjellig valg av populasjonsstørrelse og utvalget av denne populasjonen. Slik skjevhet kan man for eksempel få om en kommune og en kinoledelse skal undersøke behovet for den lokale kinoen. Ledelsen på kinoen vil selvfølgelig at kinoen skal bestå, og vil prøve å bevise at det er et meget stort behov for denne. Kanskje vil de derfor velge en liten populasjon med grupper som de vet er blant de ivrigste kinogjengerne, for eksempel skoleungdom. På denne måten vil undersøkelsen vise et kunstig stort behov. Kommunen vil kanskje derimot ha en mer objektiv behovundersøkelse, og velger kanskje å ha en spørreundersøkelse hvor alle aldersgrupper er representert. Hvilken datainnsamlingsmetode som har blitt brukt for å framskaffe sekundærdataene er derfor helt avgjørende for at resultatet skal kunne avspeile det mest korrekte bilde av et marked.

5.4 Mitt valg av innsamlingsmetode og begrunnelse

Det var ved inngangen av prosjektet viktig å skaffe en del bakgrunnsinformasjon slik at jeg skulle vite hvordan hotellmarkedet var bygd opp i Grenland og få noen ideer for hvordan jeg kunne samle inn informasjon om markedet. For å få tak i sekundærdata, brukte jeg først og fremst Internett. Internett ble brukt fordi det er en rask og billig måte å få tak i informasjon på. Samtidig kan den gi et innblikk i markedets størrelse, og hvem av aktørene i markedet som har størst omsetning (Brønnøysundregisteret). Men Internett, som de fleste andre kilder

for sekundærdata, gir kun et begrenset bilde av markedet. Noen ganger var dataene på internettsidene foreldet og alle aktørene var selvfølgelig heller ikke representert, da ikke alle benytter seg av Internett. Jeg måtte derfor først og fremst bruke primære datakilder for å kunne få svar på de spørsmålene jeg hadde.

Formålet med datainnsamlingen var ikke å få data som kan uttrykkes i tall eller andre mengdetermer. Innsamlingsmetoden skulle avdekke ting som er vanskelig å måle. Det var derfor mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode. Dybdeintervju ble valgt fordi det gir muligheten til å avdekke ting i løpet av intervjuet som kanskje ikke hadde kommet fram i et personlig intervju/spørreskjema. Her har man en intervjuguide som gir en god pekepinn for intervjuer om hvilke temaer som skal gjennomgås og aktuelle spørsmål. I tillegg fristilles intervjuobjektet i mye større grad til å komme med egne ytringer som hun/han syntes er relevant og viktig. Dette vil i mange tilfeller kunne avdekke og gi mer informasjon om reelle forhold.

Man lærer mye om temaet man skal belyse når man tar i bruk kvalitative metoder. Problemet er at slike undersøkelser ofte blir misbrukt. Det kan være tendenser til å generalisere resultatene som har kommet fra få intervjuobjekter, til for eksempel å gjelde hele det aktuelle markedet. Tolkningen kan fort bli for subjektiv, og det ligger derfor betydelige feilkilder i hvordan de innsamlede data tolkes.

5.5 Utvalgsprosedyre

Når man skal studere et marked kan man som regel ikke gå rundt å spørre alle aktører på markedet om deres meninger, vaner osv. Dette ville medføre store kostnader og dessuten være svært tidkrevende. For å kunne danne meg et bilde av hvordan markedet fungerer med hensyn til de forhold jeg ønsket å studere, tok jeg derfor et utvalg av populasjonen.

Utvelgelsen av denne gruppen kan deles inn i fem faser⁴³: *Definisjon av populasjonen; identifisering av utvalgsramme; valg av utvalgsmetode; utvalgsstørrelse og datainnsamling.*

5.5.1 Definisjon av populasjon

Dette går ut på å bestemme hvem som skal undersøkes, altså hvilken populasjon/gruppe man ønsker å uttale seg om. Er det for eksempel snakk om alle som røyker, eller er det kun gravide røykere vi er interesserte i?

Man må også tenke gjennom hva som skal være utvalgsenheten. Det kan være snakk om personer, husholdninger, produkter osv. Feil valg av utvalgsenhet, kan resultere i verdiløs informasjon og dermed mye bortkastede ressurser. Det tjener for eksempel lite å undersøke hva mannen i en familie synes om vareutvalget i en matbutikk dersom det er kona som gjør alle innkjøpene.

5.5.2 Identifisering av utvalgsramme

Utvalgsrammen er ofte en liste over populasjonsmedlemmene og brukes ofte når man skal sette sammen utvalget (for eksempel telefonkatalogen, et kunderegister osv). Utvalgsrammen kan også bare være en fremgangsmåte for hvordan medlemmene i utvalget kan lokaliseres.

Som regel finner man aldri en utvalgsramme som eksakt gjenspeiler populasjonen. Det er da viktig å være bevisst på skjevheter som oppstår og hvilken del av populasjonen som ekskluderes. Ved bruk av telefonkatalogen blir for eksempel unge studenter som ofte ikke har telefon underrepresentert.

5.5.3 Valg av utvalgsmetode

Metodevalget vil avhenge av utvalgsrammen. Et viktig skille på de ulike metodene går på om det er et *sannsynlighetsutvalg* eller et *ikke-sannsynlighetsutvalg*. Forskjellen på disse er at ved et sannsynlighetsutvalg har hvert populasjonselement en kjent sannsynlighet for å bli

⁴³ Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave. Kapittel 10.

valgt ut, eventuelt at det er mulig å beregne den, mens ved et ikke-sannsynlighetsutvalg er den verken kjent eller lar seg beregne. I tillegg kan man med et sannsynlighetsutvalg få frem et representativt utvalg og beregne utvalgsfeil, noe som er en forutsetning for å beregne konfidensintervall og gjennomføre statistiske tester. Av sannsynlighetsutvalg finnes blant annet følgende typer:

- Enkle tilfeldighetsutvalg - hvert element i populasjonen er kjent og har lik sannsynlighet for å bli valgt ut.
- Stratifiserte utvalg - metode hvor man deler populasjonen i grupper (strata) med felles egenskap(er).
- Klyngeutvalg - deler populasjonen inn i undergrupper (klynger). Metoden skiller seg fra stratifiserte utvalg ved at gruppene skal være mest mulig lik hverandre.

Som skrevet vil man ikke i ikke-sannsynlighetsutvalg kunne vurdere om utvalget er representativt eller ei. Derfor benyttes metodene ofte i tilfeller der man ikke skal generalisere. Det gjelder blant annet ved eksplorerende undersøkelser. Der kan man for eksempel undersøke en bestemt organisasjon, og ikke generalisere det man finner ut om denne.

Av ikke-sannsynlighetsutvalg finnes blant annet følgende typer:

- Bekvemmelighetsutvalg - Kontakter dem som tilfeldigvis befinner seg på et visst sted til et bestemt tidspunkt. Eksempel kan være intervjuer av forbipasserende på gata.
- Vurderingsutvalg - Utvalget er nøye vurdert på forhånd. Kontakter dem man mener best kan bidra til å oppnå formålet.
- Kvoteutvalg - Setter sammen utvalget så det gjenspeiler bestemte forhold man kjenner i populasjonen. For eksempel halvparten av hvert kjønn, 20 prosent sykepleiere, 10 prosent leger osv.

5.5.4 Utvalgets størrelse

Hvor mange enheter skal være med i utvalget? Store utvalg gir generelt mer pålitelige svar enn små utvalg, men man trenger likevel ikke sjekke alle enheter for å få resultater til å stole på.

Når man skal avgjøre utvalgsstørrelse har blant annet følgende faktorer betydning:

- analysemetode (noen metoder krever større utvalg for å gi pålitelig svar)
- budsjett (datainnsamling koster penger, må vurdere kostnad mot nytte)
- nøyaktighetskrav (økt presisjon betyr smalere konfidensintervall som igjen krever flere observasjoner)
- populasjonsvarians (jo mer variasjon, jo større datamengde må samles inn)

populasjonsstørrelse

5.5.5 Datainnsamling

Det er to hovedtyper feilkilder ved datainnsamlingen: *utvalgsfeil* (feil i utvalgsplanen) og *målefeil* (pga dårlig spørreskjema, intervjuere osv). I den innsamlede datamengde kan man ha både tilfeldige og systematiske feil. De tilfeldige kan variere i begge retninger, og slik kan summen av og til bli null. De systematiske feilene går derimot i en bestemt retning. Disse feilene kan dreie seg om for eksempel:

Manglende svar. Respondenten kan eller vil ikke svare. Svarprosenten gir indikasjon på hvor stor denne feilen er.

$$\text{Svarprosent} = \frac{\text{antall fullførte intervju}}{\text{antall mulige intervju}}$$

Intervjusituasjonen (problemer som oppstår etter at intervjuet er i gang, for eksempel at respondenten ikke vil svare på alle spørsmål, eventuelt gir usanne opplysninger)

Kontorarbeidet (går på behandlingen av de innsamlede data, registrering av innsamlet informasjon osv)

5.6 Utvalgsprosedyre for min oppgave

5.6.1 Populasjon

Når det gjelder denne oppgaven, er populasjonen jeg ønsker å vite mer om og etter hvert uttale meg om, hotellene i Grenland.

5.6.2 Utvalgsramme

Oversikten over alle aktørene i hotellmarkedet har jeg skaffet til veie gjennom Internett, spesielt via nettsiden www.grenland.com. Denne nettsiden representerer markedsføringen av de fire kommunene Skien, Porsgrunn, Bamble, og Siljan, som utgjør Grenland. Gjennom dette samarbeidet er alle reisemål, hoteller, moteller osv. samlet i en oversikt for å gjøre det enkelt for de tilreisende og fastboende i distriktet å følge med på hva kommunene tilbyr av kultur med mer. Jeg har sett det hensiktsmessig å begrense utvalget til de som selv kaller seg hoteller og ikke ta med andre bedrifter som tilbyr overnattingstilbud, eksempelvis moteller. Videre ble utvalget begrenset til de største av disse hotellene med hensyn til sengeplasser og ansatte for å være sikker på at hotellene hadde ledere på flere nivå.

5.6.3 Utvalgsmetode

Utvalgsmetoden er et såkalt ikke-sannsynlighetsutvalg. Som tidligere nevnt kan ikke slike utvalg brukes til å generalisere. Det er heller ikke formålet med denne oppgaven. Jeg ønsker å vite hvordan det enkelte hotell sin ledelse utøves og oppfattes, og snarere sammenlikne og vurdere forskjellene enn å generalisere. Jeg har gjennomført et såkalt vurderingsutvalg, altså håndplukket de hotellene jeg mener best kan tjene formålet med denne undersøkelsen. På grunn av dette ble også toppledelsen valgt ut indirekte gjennom hotellvalgene fordi det kun er en toppleder ved hvert hotell. De øvrige intervjuobjektene ble tilfeldig valgt ut på de dagene jeg avholdt intervjuene.

Alternativt kunne jeg ha valgt å ta et kvoteutvalg hvor jeg intervjuet antall personer på hvert nivå for å bedre representere populasjonene på hotellene. Denne utvalgsprosedyren har også sine mangler da den kanskje i større grad bygger på intervjuer sin subjektive vurdering som

kan gi overrepresentasjon. Et slikt utvalget inneholder også skjevheter og kan heller ikke brukes til generalisering.

5.6.4 Utvalgsstørrelse

I denne undersøkelsen begrenser dette seg selv da det er få hoteller i Grenland. Ved å ta for meg fire hoteller dekker jeg 44,4% av markedet. Utvalget utgjør altså en vesentlig del av populasjonen.

5.6.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen begynte ved at jeg først kontaktet de aktuelle hotellene for å få adgang til å intervju ved hotellene. I denne prosessen valgte et hotell å ikke delta av mangel på tid. Dette frafallet forandrer likevel lite på utfallet av undersøkelsen, da formålet ikke nødvendigvis er generaliserbarhet.

Dybdeintervjuene ble foretatt i mai 2006. For å sørge for at intervjuobjektene skulle være villig til å svare på relasjonelle spørsmål, og ikke være unnnvikende i forhold til faktiske meninger og oppfattelser, måtte det forsikres om anonymitet. Det er selvsagt vanskelig å anonymisere et hotell helt, men gjennom å love å bare referere til stillingsnivå og beneving av hotellet med bokstaver, ble det ikke vanskelig å få svar på spørsmålene jeg hadde.

5.7 Reliabilitet

Med reliabilitet menes om dataene er troverdige/pålitelige og hvor *stabilt det man måler er*.⁴⁴ Reliabiliteten avhenger i hovedsak av: *Måleinstrumentet, datainnsamlingen og databehandlingen*.

Måleinstrumentet. Pålitelighet i forbindelse med måleinstrumentet har å gjøre med hvor godt man måler det man faktisk måler. Får for eksempel en person det samme spørsmålet to ganger (på forskjellige tidspunkt) bør man få samme svaret. En annen måte å kontrollere om

⁴⁴ Ghauri, P. og Grønhaug, K. 2002. Research Methods In Business Studies: A Practical Guide. Prentice Hall. 2. Utgave. Side76.

måleinstrumentet er dårlig, er å spørre om det samme i to forskjellige spørsmål. Går svarene i samme retning, kan det tyde på at målene er pålitelige.

Datainnsamlingen. I denne forbindelse tenkes det på om dataene blir samlet inn på den måten de var ment å samles inn på. Følger for eksempel undersøkelsespersonellet innsamlingsprosedyren riktig?

Databehandlingen. Om databehandlingen er pålitelig, avhenger om den som legger inn dataene er nøyaktig. Om data legges inn i et dataprogram, kan det fort skje feiltastinger som kan forandre resultatet av undersøkelsen. Å dobbeltsjekke dataene eller legge dem inn to ganger, er en fin måte å kontrollere om man har lagt inn dataene riktig og fått reliable data.

5.8 Validitet

*Validitet betyr rett og slett gyldighet.*⁴⁵ Gyldighet for dataene innebærer i hvilken grad man måler det man tror man måler. Sagt med andre ord: Hvor godt, eller relevant data representerer det fenomenet som skal undersøkes. Det finnes i hovedsak fire validitetsformer⁴⁶: *Statistisk validitet, begrepsvaliditet, intern validitet* og *ytre validitet*.

Statistisk validitet har å gjøre med i hvilken grad det er statistisk samvariasjon i dataene. Er det for eksempel et statistisk grunnlag til å trekke de konklusjoner som er presentert. Denne validiteten forbedres ved riktig analysemetode og også ved å øke antall observasjoner.

Begrepsvaliditet er hvorvidt dataene er gode (valide) representasjoner av det generelle problemet. Måler man det man skal måle?

Intern validitet har å gjøre med i hvilken grad man kan si at det eksisterer et kausalitetsforhold. Det vil si i hvilken grad man kan konkludere med at en effekt kan tilskrives den årsak man tror, eller om det kan være andre utenforliggende faktorer som er like sannsynlige.

⁴⁵ Skog, Ole-Jørgen. 2004. Å Forklare Sosiale Fenomener: En regresjonsbasert tilnærming. *Gyldendal Akademisk*. Revidert og utvidet oppgave. Side 87.

⁴⁶ Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave. Side 75-77.

Ytre validitet innebærer i hvilken grad man kan generalisere resultatene. Gjelder konklusjonene for undersøkelsen kun i dette tilfellet, eller kan den også gjelde for liknende tilfeller? I denne sammenheng er det viktig at utvalgsrammen er representativ og at det ikke skal være noen systematiske skjevheter.

5.9 Reliabilitet, validitet og feilkilder i min oppgave

Dataene fra undersøkelsen vil være reliable dersom dataene samles inn i henhold til innsamlingsinstruksen/intervjuguiden. Det vil imidlertid være en rekke potensielle feilkilder. Det kan være en fare for at man ikke spør om det som er viktig for å få svar på problemstillingen under intervjuene. Måleinstrument er kanskje dårlig eller mangelfullt. En annen feilkilde kan være at intervjuobjektet verken forstår hva man spør etter og svarer på noe annet. Dette bør jo følges opp med et tilleggsspørsmål dersom intervjuer er i tvil om dette, men det er ikke sikkert at alle slike tilfeller blir fanget opp.

Intervjuobjektet kan også ha baktanker med det han/hun sier. Ekstreme standpunkt bør derfor vurderes kritisk. Under datainnsamlingen kan det også oppstå feil dersom intervjuer stiller forskjellige spørsmål til intervjuobjektene og derved får et usammenlignbart resultat. En annen feilkilde under datainnsamlingen kan oppstå om intervjueren har preferanser blant intervjuobjektene, og dermed gjør at disse kommer i uforholdsmessig godt lys.

Vanlige feilkilder under databehandlingen kan være at opplysninger blir lagt inn feil. Ved en kvalitativ undersøkelse vil man sammenligne data på bredt grunnlag og helhetsinntrykket vil være det avgjørende. Om det har vært feil under datainnsamlingen, vil disse feilene forplante seg videre i denne delen av prosessen.

Siden dette er en kvalitativ undersøkelse vil den være vanskelig å generalisere. Det er heller ikke meningen. Undersøkelsen vil være gyldig for hotellene i Grenlandsområdet.

6. Data

Ved de fire undersøkte hotellene har det blitt foretatt intervjuer på flere lederplan. Jeg har hatt dybdeintervjuer med topplederne (hotelldirektør, hotellsjef) ved alle hotellene, med forskjellige ledere på mellomledernivå (husøkonom, bookingsjef/resepsjonssjef, hovmester) og andre ansatte ved hotellene (resepsjonist, servitør, stuepike). I fortsettelsen vil personene kun bli benevnt etter hvilket nivå de tilhører for å bevare anonymitet. De vil derfor bli omtalt som toppnivå, mellomnivå og bakkenivå. For å i størst mulig grad skjule hotellenes identitet, vil hotellene bli benevnt som A, B, C og D etter den rekkefølgen de ble undersøkt.

6.1 Hotell A

6.1.1 Generelle fakta om hotellet

Dette hotellet har 22 ansatte. Hotellet er delt i fire avdelinger: kjøkken, husøkonom, restaurant og resepsjon. I tillegg er det to ansatte som rapporterer til toppnivå uten underordede. Alle avdelingsledere rapporterer kun til toppnivå. Hotellet har som målsetning å skille seg ut på særpreg og service og henvender seg først og fremst til det ”profesjonelle Norge”.

Sykefraværet ved hotellet har vært høyt og preget av mye langtidsfravær. I 2003 lå fraværet på 10% og har sunket til ca. 6 % i år. Hotellet er en IA-bedrift, noe som innebærer at: *Trygdeetatens arbeidslivssenter, senter for et inkluderende arbeidsliv, skal bistå partene i arbeidslivet med å redusere sykefraværet, tilsette flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne og øke den reelle pensjoneringsalder.*⁴⁷ Toppnivå mener dette har fungert bra og at sykedagene har gått ned fordi de ansatte kun tar ut de sykedagene som er nødvendig. Toppnivå føler også at mye av fraværet er naturlig, da hotellet har en del risikogrupper ansatt, deriblant eldre hvor fravær skyldes slitasje og sykdom. Det legges likevel ikke skjul på at toppnivå også mener at: *selv om det ikke er en hovedårsak ved dette hotellet, er det ofte slik at mange i bransjen kanskje har turbulente sivile liv.*

Da Clarion Collection Hotel Bryggeparken åpnet i 2001, slet de med et belegg på 40%. Dette har bedret seg til et belegg på 55-60% i år. Konkurransesituasjonen har vært det største problemet, med et marked som ikke har vært stort nok for alle hotellene i området.

6.1.2 Administrasjon

Toppnivå føler det er dennes jobb som leder å gjøre sine medarbeidere gode. *Hver og en må vite hvor viktig det er å gjøre ting riktig og forstå sin plass og respektere den jobben de gjør.* Toppnivå mener selv at den tilpasser lederstilen til nivået i bedriften. Delegering av ansvar gjøres i meget stor grad til mellomnivå. Bakgrunnen for dette er å gi de ansatte den respekten de fortjener. Mellomnivå bekrefter dette.

6.1.3 Prestasjonsledelse

Hotellet driver i stor grad med denne formen for ledelse. Faglig dialog og veiledning brukes utstrakt mellom toppnivå og mellomnivå. Lederne mener de bruker liten grad av delegering og mer regler og instruksjoner på bakkenivå. Dette opplever imidlertid ikke bakkenivå som noe problem og føler derimot at de får mulighet til å påvirke oppgaver i stor grad selv. Kanskje spesielt i fravær av nærmeste overordnede. Det fremstår i alle fall som helt klart hva som forventes av mål og resultater fra de ansatte. Dette blir også bestemt gjennom diskusjon og i stillingsinstruks.

Praksisen følges godt opp av lederne og det gis ofte positive og negative konsekvenser gjennom ros og ris. Toppnivå føler at det ikke gir så mye ros som det burde, men både mellomnivå og bakkenivå skryter av dette og påpeker klapp på skulderen og rosende ord på oppslagstavle som positivt.

6.1.4 Insentiver

Prestasjonsledelsen følges imidlertid ikke opp med økonomiske insentiver. Toppnivå har liten tro på at individuell økonomisk belønning har noe for seg. Satser heller på at alle

⁴⁷ www.idebanken.org

ansatte er klar over bedriftens økonomiske situasjon Anerkjennelse på annet vis for et godt resultat i både avdeling og på individnivå blir heller prioritert.

Toppnivå er den eneste som har en bonus knyttet til sin stilling, men denne er ikke effektiv. Toppnivå var ikke en gang klar over ordningen da denne fikk den og føler ingen motivasjon i forhold til bonusen. *Mener heller at bonusen burde vært fordelt på alle.*

6.1.5 Regler og instruksjon

Regler og instruksjon brukes noe ved bedriften, spesielt på bakkenivå. Det er klare spilleregler som kommer fram gjennom stillingsinstruks og dialog.

6.1.6 Prosedyrerettferdighet

De ansatte blir tatt med i de fleste beslutningsprosesser og mange av innspill som de ansatte kommer med blir hørt. Det virker som alle nivåer i bedriften føler at det er en god prosedyrerettferdighet og forståelse for de beslutninger som tas.

6.1.7 Kultur

Toppnivå føler verdier som hotellet står for er ordentlighet, ryddighet, trygt og stabilt. Dette stemmer godt med de skrevne verdiene som også kjeden står for. Hotellene skal være lokale, uformelle, profesjonelle og engasjerte. *Det skal ikke være høy sigarføring hos oss.* Disse verdiene hadde tydelig kommet til syne da de hadde ansatt en fra en annen kjede og denne ikke passet inn i hotellets kultur.

Disse verdiene er nok ikke like godt kommunisert og oppfattet nedover i systemet. Mellomnivå setter gjesten i fokus og sier: *En klage er en gave fra gjesten.* Bakkenivå har ikke noe bevisst forhold til hotellets verdier i det hele tatt. Men alle nivå er enige om at hotellet fungerer som en samlet kultur. Det er en veldig samkjørt gruppe med stor takhøyde. Konflikter løses raskt. Selv om det har vært noen oppsigelser, løses konflikter ofte ved å se på interessene. Noen konflikter håndteres også ved unngåelse eller at man *bare må leve med noen personer!*

Toppnivå mener bestemt at det er viktig å skille jobb og privat for å kunne fungere bedre i hverdagen. Det er likevel noen sosiale begivenheter for de ansatte som sammenkomst en gang i året og feiring av ansatte ved spesielle anledninger.

6.1.8 Relasjon

Toppnivå prøver å bemyndige mellomnivå i størst mulig grad. Dette ser ut til å lykkes og mellomnivå har alle elementene i ARIA. For bakkenivå brukes i stor grad coaching. På dette nivået er det mange uskolerte medarbeidere. Bakkenivå uttrykker motivasjon for jobben og føler ikke det brukes makt/instruksjon ved hotellet i særlig grad. Toppnivå ser likevel ut til å kunne bruke en del referanse-makt, da toppnivå ser ut til å ha en karismatisk makt overfor sine ansatte.

6.2 Hotell B

6.2.1 Generelle fakta om hotellet

Dette hotellet har cirka 40 ansatte. Med alle ekstrahjelper ligger antallet på 60. Hotellet er delt i fem avdelinger med hver sin avdelingsleder. Disse avdelingene er: kjøkken, husøkonom, restaurant, vaktmester og resepsjon. Alle avdelingsledere rapporterer kun til toppnivå. Ved hotellet satses det på ferie, fritid og konferanse. Konferansedelen er det hotellet har satsset mest på og som har vist seg mest lønnsom.

Sykefraværet ved hotellet har ligget på mellom 3 og 5%. Også ved dette hotellet skyldes det langtidsfravær. Toppnivå har få formeninger om hva dette kan skyldes, men antar at mye kan skyldes belastning ved de tyngste avdelingene ved hotellet.

Toppnivå føler konkurransesituasjonen har vært veldig hard og har hatt et belegg på rundt 50%. *Det er en overkapasitet i markedet, og belegget gikk noe ned på forretning når Clarion kom.*

6.2.2 Administrasjon

Toppnivå ser på rollen som leder er å sette fokus på personalet og *styre med klar hånd. Skal få struktur på oppgavene og gjennomføring av daglige gjøremål.* Når det gjelder delegering av ansvar sier toppnivå at dette gjøres så langt det lar seg gjøre. Dette gjelder først og fremst på mellomnivå. Bakkenivå uttalte at de følte ansvar ble delegert, men det var liten mulighet for egenbeslutningsmulighet i jobben fordi det var så mange oppgaver som skulle gjøres. Bakkenivå mener likevel ikke toppnivå er kommanderende eller instruerende. *Lederen forklarer gjerne hva som skal bli gjort og lar det være opp til oss hvordan vi løser oppgaven.* I henhold til modellen til Hersey og Blanchard benyttes det nok mye ledelse tilsvarende M3: ”Participation”. Dette skyldes nok mye toppnivå sin bakgrunn hvor lederen har klatret opp i hierarkiet og fått en god kjennskap og forståelse av alle avdelinger. Samtidig var bakkenivået jeg intervjuet meget kunnskapsrik og hadde lang arbeidserfaring og relevant utdanning innenfor arbeidsområdet sitt.

6.2.3 Prestasjonsledelse

Også dette hotellet driver i stor grad med denne formen for ledelse. Det er klare avtaler om hva som er forventet av de ansatte. Faglig dialog og veiledning brukes utstrakt mellom toppnivå og mellomnivå. Det var klar mål- og forventningskrav til de ansatte. Det informeres både om budsjett og mål som er gitt fra kjeden. De fleste av målene og kravene gis fra kjeden på distriktsnivå, men disse diskuteres med de ansatte for å se på hvilke mål som er realistiske å oppnå. De ansatte får både ris og ros og ellers klar beskjed om ting gjøres som de skal.

6.2.4 Insentiver

Ingen av nivåene har noen økonomiske insentiver som bonusordninger. Dette ser ikke ut til å ha særlig betydning da de fleste virker som de er motiverte av et godt arbeidsmiljø. Bakkenivå sa: *Vi er som en familie! Flere som har begynt i andre jobber sier at de savner det samholdet vi har ved hotellet.* Toppnivå kjenner et sterkt bånd til sine medarbeidere og mener etter å ha jobbet med mange av dem i mer enn 20 år blir det til at: *Det som jeg brenner for, gjør også resten av mine ansatte.*

6.2.5 Regler og instruksjon

Det er klare regler for hvordan de ansatte skal oppføre seg og liknende. Bakkenivå mente at det aldri var noe problem med å gå utover sitt ansvarområde, da de visste hvor mye de kunne gjøre for gjesten. Instruering var ikke vanlig.

6.2.6 Prosedyrerettferdighet

De ansatte blir tatt med i de fleste beslutningsprosesser som angår dem, og får komme med innspill og en eventuell kritisk røst mot det som skjer i bedriften. Ansatte blir også løpende orientert om beslutninger gjennom møter, pressemeldinger i forkant av noe nytt som skjer i kjeden, informasjonsskriv og skrytebrev. De store beslutningene føler ingen av nivåene at de råder særlig over. Det uttrykkes likevel en veldig stolthet ovenfor den kjeden de er medlem av på alle intervjuede nivå.

6.2.7 Kultur

Toppnivå føler kjeden er seriøs og strukturert. Fra kjedens side skal hotellet være ditt hjem når du er hjemmefra. Kvalitet med særpreg og personlig service til gunstige priser skal også kjennetegne denne kjeden. Noen av de verdiene føler nok toppnivå at bedriften står for, men ned til bakkenivå virker det som serviceyting og å gi gjesten det de trenger er det viktigste budskapet.

De ansatte virker som de er veldig samkjørte. Det er mye jobbing på tvers av avdelinger, så man får ikke noen avdelingsfølelse. Av sosiale tilstelninger er det firmafester og tilstelninger på jobb. Blant de som har jobbet der lengst er det også mye samvær privat.

De ansatte og leder uttrykker at det er gode muligheter for de ansatte å komme med forslag til forbedringer og å være uenige med leder. Konflikter i hotellet håndteres fortløpende og nivåene føler dette fungerer godt. De ansatte har tillitsvalgte til å ta seg av dette, samt en nær kontakt med bedriftshelsetjenesten.

6.2.8 Relasjon

Toppnivå benytter seg nok ikke av bemyndigelse i stor grad ved hotellet. Muligens i noe større grad på mellomnivå. Bruker nok først og fremst coaching med noen elementer av delegering. Mange av de ansatte på bakkenivå har god utdanning og er motiverte i jobben. Toppnivå er likevel en leder som foretrekker å ha kontroll på sakene, og beholder nok det endelige ansvaret i de fleste saker uten å fremstå som autoritær. Det var ikke lett å se negative tegn på bruk av formell- eller tvangsmakt.

6.3 Hotell C

6.3.1 Generelle fakta om hotellet

Hotell C har ansatt 22 personer fordelt på 15 årsverk. Det er tre avdelingsledere fordelt på økonomi, kjøkken og resepsjon/booking. Alle avdelingsledere rapporterer kun til toppnivå. Fokusområdene for hotellet er yrkesgrupper og forretningsfolk som reiser mye i jobben. Konferanser har hotellet lite av. Ved dette hotellet satses det mye på strategi- og virksomhetsplaner. De arbeider hele tiden med en for inneværende år, neste år, samt at de har 5-10 års planer liggende og under utforming.

Sykefraværet ved hotellet har lagt på cirka 5% og gått noe ned i år. Toppnivå mener konkurransen har vært hard, men tror nok det kan bli bedre nå som Rica Ibsen legger ned. Belegget var på 59% i 2005 og i år forventes 63-64%.

6.3.2 Administrasjon

Toppnivå har som mål å få de ansatte til å føle de har en jobb som de trives i og som er utfordrende. *Det skal være en flat organisasjon.* Dette sier mellomnivå seg langt på vei enig i, men vil også være en referanseperson for de underordnede. Kanskje inneha en ekspertmakt eller *være en person med faglig kompetanse.* Toppnivå mener selv at lederstilen har vært tilpasset den utviklingsfasen hotellet har vært i. *Var nok en del instruerende ved oppstart, men nå som ting begynner å falle på plass, blir delegering mer brukt.* Dette er også

mellomnivå enig i, men mener bakkenivå blir mer instruert. Delegerer noe, *småoppgaver som jeg ikke har tid til der og da.*

6.3.3 Prestasjonsledelse

Ledelsen bruker prestasjonsledelse i stor grad. Det er utstrakt bruk av dialog mellom nivåene og det føres ukesrapporter og informasjonsmøter en gang i uken. Hotellet har en klar handlingsplan og bruker også medarbeidersamtaler til å informere og motivere sine ansatte. Det delegeres en del ansvar nedover til mellomnivå. I følge toppnivå er dette for *at de ansatte skal føle de er med på å styre skuta.* Alle avdelinger har en ”Brand Book” og en servicemal som er utarbeidet for hver avdeling. Den er ikke på mer enn et A4-ark, men der står det hvordan man skal være og ha det som ansatt og gjest ved hotellet.

6.3.4 Insentiver

Prestasjonsledelsen følges opp med bonusordninger til både topp- og mellomnivå. Bakkenivå får ikke noen økonomisk bonus, men det har vært noen premieringer i forbindelse med noen konkurranser. Utover det, mener toppnivå det er motiverende for de ansatte at de får kortsiktige, synlige mål. For eksempel antall redde senger, reduksjon i sykefravær og liknende.

6.3.5 Regler og instruksjon

Regler og instruksjon brukes først og fremst på bakknivå. Bakkenivå sier at det er en god blanding av instruksjon og delegering av ansvar. Gjennom stillingsinstruksen og dialog, samtale og liknende har det blitt klart hvilke regler som bør etterleves og hvilket ansvar deres stilling tilsier. Ansvaret ser ut til å følge stillingen og være ganske hierarkisk.

6.3.6 Prosedyrerettferdighet

Det kan synes at ansatte på alle nivåer ved hotellet føler et eierskap til de beslutningene som blir tatt ved hotellet. Et eksempel er budsjettprosessen. Den begynner i august året før budsjettet skal gjelde. I august presenteres grovmål som diskuteres og behandles ved avdelingene. Her kan alle ansatte komme med innspill for å gjøre målene og budsjettet mer

realistisk. Selv om beslutningen og godkjenningen skjer på toppnivå og gjennom økonomiavdeling, føler alle at deres stemme blir hørt. Bakkenivå uttrykte likevel en viss missnøye med at ikke leder kanskje så bakkenivå som et individ i mange tilfeller, men bare som et ledd i arbeidsstokken.

6.3.7 Kultur

På kjedenivå profileres dette hotellet i en gruppe *mindre forretningshoteller med fokus på individuell service, hvor gjesten skal føle seg som hjemme. Hotellene har høy standard og individuelt særpreget basert på historie og beliggenhet.*⁴⁸ Toppnivå kjenner seg godt igjen med dette og supplerer med at de skal være uformelle og ha et omgjengelig personale. Også mellomnivå er enig i dette og tilføyer: *Her er vi nok litt løsere i snippen enn for eksempel ved et SAS hotell. Vi kan være oss selv og får lettere kontakt med gjesten.* Toppledelsen i kjeden forfekter disse verdiene godt gjennom en godt profilert og karismatisk leder. Dette ser ut til å også påvirke på lokalt plan, både toppnivå og mellomnivå kjenner seg igjen i det ledelsen sier.

Disse verdiene blir også godt kommunisert til de ansatte og gjesten. Mellomnivå sier *det er en rød tråd i hele systemet.* De ansatte skal ikke gå så formelt kledd og ledelsen så helst at de ikke brukte dressjakker og tok på seg andre, mer uformelle plagg isteden. Uformaliteten forsterkes også gjennom bruken av navnskilt. Her står kun fornavnet og tittel brukes ikke. Dette gjelder alle nivå. Disse verdiene er også synlig gjennom bevertningen ved hotellet. Spisestedet er et mer uformelt rom og gjestene kan ta med maten opp på rommet om de ønsker det.

Alle nivåene føler hotellet har en samlet og samkjørt kultur. Mellomnivå påpeker klikkdannelser og smågrupper med noe baksnakking, men at det er god kommunikasjon mellom avdelingene. Det er også en del ansatte som jobber og hjelper til i forskjellige avdelinger. Dette gjelder de fleste avdelinger og på tvers av nivåer.

Konflikter løses fortløpende. Ofte skjer dette på avdelingsnivå med avdelingsleder som megler. Det er også oppnevnt en ansatt til å være megler i konflikter ved hotellet, men denne

⁴⁸ Pressemelding fra kjeden Oslo, 08. desember 2004.

personen brukes ikke ofte. Hotellet utarbeider også årlige klimaanalyser hvor de ansatte svarer anonymt. På bakgrunn av disse analysene utarbeides det en tiltaksplan.

Faste sosiale arrangementer for de ansatte ved hotellet er fredagsmøte som fungerer som både kose- og informasjonsmøte. Det er også et julebord og tilstelninger som sommerfest og liknende begivenheter for gjester som også de ansatte oppmuntres til å delta på. Mellomnivå var veldig bevisst på å være fleksibel med hensyn til om de ansatte ønsket fri og ville bytte vakter. *Man får igjen for dette på et senere tidspunkt.*

6.3.8 Relasjon

Både toppnivå og mellomnivå tilfredstiller kravene til å være bemyndiget (ARIA). Dette ser ut til å fungere godt og begge har den relevante praksisen og utdanningen til å gjennomføre jobben på en god måte. Bakkenivå coaches i mye større grad. Bakkenivå hadde lav utdanning og hadde kanskje bare noen kurser gjennom kjeden innenfor området bakkenivå jobbet med. Bakkenivå følte selv at nærmeste leder ikke var veldig instruktiv og ikke brukte sin makt for å overprøve beslutningene som bakkenivå tok i særlig grad.

6.4 Hotell D

6.4.1 Generelle fakta om hotellet

Hotell D er det største hotellet jeg intervjuet med sine 140 ansatte fordelt på 67 årsverk. Dette hotellet har en direktør, to driftsansvarlige og fem linjesjefer fordelt på avdelingene: husøkonom, resepsjon, restaurant, kjøkken og økonomiavdeling. Alle avdelingsledere rapporterer til både driftsansvarlige og toppnivå. Dette ser ikke ut til å gi noen spesielle rapporteringskonflikter eller svekkelse av ledernes myndighet. Mellomnivå uttrykte at det ble en del diskusjoner på grunn av dette, men at det fungerte godt.

Hotellet profilerer seg mest mot kurs og konferansemarkedet. Har også en del innenfor ferie og fritid med en del familier som kommer på langweekendopphold. Strategi- og virksomhetsplaner er utarbeidet på konsernplan.

Sykefraværet ved hotellet har vært stabilt lavt. Det ligger på 3,57% hittil i år og ligger årlig rundt det. Belegget er også ganske stabilt. I 2005 lå det på 64/65% og varierer årlig med noen få prosentpoeng. Toppnivå syntes nok det er et hardt marked i Grenland og ser ikke bare hoteller som en trussel, men også andre bedrifter som tilbyr liknende tjenester som dem.

6.4.2 Administrasjon

Hovedoppgaven for en leder er i følge toppnivå å være en praktisk leder. *Er nok en del instruksiv, men det kommer an på person.* Mellomnivå karakteriserer seg selv mer som en inkluderende leder. Mellomnivå er en tilhenger av ”learning by doing”, og jobber sammen med de ansatte og føler seg som en del av gjengen. Ansvar delegeres først og fremst til avdelingsleder og ansvaret ser ut til å følge stillingsnivå og hierarki strengt. Mellomnivå føler det er et ganske flatt hierarki fra dennes nivå og ned.

6.4.3 Prestasjonsledelse

Toppnivå og mellomnivå har en jevnlig faglig dialog. Toppnivå føler ikke behovet for å gjøre dette i samme grad med bakkenivå og *fokuserer ikke så mye på økonomiske tall fordi de ikke alltid er like lett forståelig for alle.* Områder som kvaliteten på oppgavegjennomføring, servicegrad, matkvalitet og den totale opplevelsen for gjesten settes heller i fokus. For å avklare mål – og resultatforventninger gjennomføres det medarbeidersamtaler og avdelingsmøter en gang i måneden. Hotellet bruker også et standardisert måleutstyr for å få tilbakemelding av gjesten, kursdeltakere og kursholdere. Avdelingene ønsker ikke å skåre dårlig på disse undersøkelsene og i følge toppnivå: *motiveres de av dette til å gjøre det bra.* Om det skåres dårlig derimot, blir dette vist på avdelingsnivå og ikke personnivå. Det er ikke ment å være et redskap for å henge ut folk.

6.4.4 Insentiver

Topp- og mellomnivå har bonusordninger knyttet til sin stilling. Dette gjelder ikke bakkenivå, men mellomnivå mener det er mulig å motivere de ansatte gjennom å gjøre en god innsats selv. *Være en som setter et godt eksempel.* Bakkenivå uttrykker sine medarbeidere som den største motivasjonen, *ikke nødvendigvis så mye av ledelsen.*

6.4.5 Regler og instruksjon

Hvilke regler som gjelder i bedriften ser ut til å være klart på alle nivå. Instruksjon brukes en del fra toppnivå til bakkenivå. Bakkenivå uttrykker mellomnivå som en leder som instruerer på en inkluderende måte. Fra toppnivå til mellomnivå brukes ikke regler og instruksjon i stor grad.

6.4.6 Prosedyrerettferdighet

Toppnivå og mellomnivå uttrykker en stor tilfredshet med de beslutningene som tas. De mener det er gode muligheter for de ansatte å komme med innspill. Toppnivå påpeker at de tillitsvalgte har et møte hvert kvartal hvor en fra hver avdeling er representert. Dette er bakkenivå noe uenig i. Riktignok er det en del medarbeidersamtaler hvor man kan komme med innspill, men det meste må gå gjennom avdelingsleder og ikke direkte til ledelsen. Som bakkenivå sier: *det er allmannamøter hvert skuddår*. Det er derfor et ønske om å ha mulighet til i større grad å være med på de beslutningene som tas.

6.4.7 Kultur

På kjedenivå profileres dette hotellet som del av et ”brand” som *har et spesielt bredt aktivitetstilbud og ligger i nærheten av større attraksjoner. For disse hotellene vil destinasjonen være en stor del av innholdet i totalproduktet.*⁴⁹ Hotellet representerer denne profilen godt. Toppnivå og mellomnivå sier hotellet står for glede, engasjert personale, velvære og trygghet for gjesten. Toppleder i kjeden profiler disse verdiene godt og er i følge ledernivåene noe som de kjenner seg igjen i og noe som stemmer godt med deres virkelighet.

Verdiene blir kommunisert til gjesten gjennom navnskiltbruk som hotell C. For å vise at hotellet også står for familie og sunnhet, har også hotellet valgt å bli helt røykfritt. Det var et krav om å ha 50% røykfrie rom, men de ansatte setter også pris på at hele hotellet har blitt røykfritt. Hotellet er også bevisste på hva de serverer til frokost for bekrefte sunnhetsprofilen sier toppnivå. *Folk skal ha et alternativ til bacon og liknende.*

⁴⁹ Pressemelding fra kjeden Oslo, 08. desember 2004.

Toppnivå og mellomnivå føler at hotellet har en samlet kultur. Alle nivåer påpeker en nyinnsatt arrangementkomité som en pådriver for dette. Den har som mål å skape to arrangementer i året med en vinkling for personalet og deres familie og to arrangementer mer for personalet, eksempelvis julebord. Bakkenivå føler alle avdelingene kommuniserer godt og har et mye nærere forhold enn det var bare for noen få år siden. Bakkenivå føler likevel at det er tre på toppen og resten av personalet. *Det er en halvvegg mellom oss.* Mye av problemet skyldes at toppnivå oppfattes som en gruppe som sitter på kontoret å dirrigerer og som i liten grad tar del i faktisk arbeidsutførelse.

Konflikter løses fortløpende. Alle nivå påpeker dette som et lite problem ved hotellet. Klimaanalyser som holdes viser det samme. Hotellet har en god aldersspredning. Mellomleder påpeker at problemet kanskje er størst i den yngste arbeidsstokken som kanskje ikke er så rutinert som de eldre til å takle konflikter og det blir en del mer baksnakking i den aldersgruppen.

6.4.8 Relasjon

Både toppnivå og mellomnivå tilfredstiller kravene til å være bemyndiget (ARIA). Toppnivå ser det ikke som sin oppgave å være mest mulig populær og instruerer ofte bakkenivå gjennom sin stillingsmakt. Toppnivå mener selv det er todelt oppfatning om sin ledelse. Den ene gruppen, som liker leders stil, mener toppnivå setter gjesten i fokus. Den andre gruppen, som ikke takler lederstilen, mener toppnivå skyldes i stor grad umotiverte medarbeidere som bare er der fordi det gir en lønnsutbetaling. I denne sammenheng fremstår toppnivå som ganske arrogant i forhold til sin lederstilling. Mellomnivå ser ut til å bruke coaching i mye større grad. Lederen på dette nivået ser ut til å kjenne sine underordnede bedre og bruker derfor sin stillingsmakt og instruerer i mye mindre grad.

7. Konklusjon og anbefaling

Alle hotellene ser ut til å være styrt med tanke på å ha en demokratisk prosess og har generelt en høy oppfattelse av prosedyrerettferdighet. Unntaket er kanskje hotell D, som i størst grad har en autoritær toppledelse og dårligere oppfattelse av prosedyrerettferdighet på bakkenivå. Det er imidlertid dette hotellet som går best med hensyn til både sykefravær og belegg. I den sammenheng kan det være vanskelig å konkludere med at en demokratisk ledelse vil være den mest hensiktsmessige lederstilen som hypotese 1 sier. Det likevel ganske åpenbart at demokratisk lederstil er viktig for å oppnå en høy prosedyrerettferdighet som hypotese 2 sier. Dette henger nok mye sammen med at ved en autoritær lederstil vil kanskje spesielt et av tre kriterium for prosedyrerettferdighet ikke være tilfredstilt – forklaring. Til tross for at hotell D skårer bra på sykefravær og belegg, kan det se ut til at det kan ligge latente konflikter i bedriften om toppnivå fortsetter med sin autoritære/instruerende adferd.

Hvordan ledelsen utøves i forhold til sine ansatte ser ut til å stemme godt overens med modellen til Hersey og Blanchard. Ledelsesutøvelsen ved alle hotellene ser ut til å være tilpasset de ansattes modenhet. Det er en god blanding av oppgaverelatert og relasjonsrelatert ledelse i forhold til modenheten til de underordnede. Det brukes liten utstrekning av M1 ("Selling"), noe som trolig skyldes at det er mye ansatte med både god erfaring og relevant utdanning innenfor områdene de jobber. M4 brukes i hovedsak på mellomledere. Dette stemmer godt i forhold til teori, da de fleste mellomledere jeg snakket med hadde meget relevant praksis, var motiverte og var villige til å ta på seg ansvar.

Om man ser ledelse ut i fra en tredeling på administrasjon, kultur og relasjon, er det tydelig at kulturbiten er den som satses minst på og lederne er minst bevisst på. Hotell C og D har et mer standardisert opplegg på dette gjennom klimaanalysene og andre tiltak i kjederegi. Disse har også en mer karismatisk konsernleder som både prioriterer og aktivt prøver å bygge opp en annerledes og egenartet kultur. Dette ser ut til å virke godt, selv om påvirkningen i første omgang påvirker lederadferd. Det ser også ut som kultursatsingen ved disse hotellene vil være mest merkbar for gjesten. Profilen virker å være gjennomført i alle ledd og reflekteres i hvordan gjesten blir behandlet og hvilken opplevelse gjesten får. Dette gjør nødvendigvis

ikke servicen eller kundeopplevelsen noe dårligere ved hotell A eller B, men ledelsen vil trolig ha en mye større kontroll på kulturen og større innflytelse på hvilken retning den tar.

Hotell A og B er de hotellene som har dårligst fokus på strategi. Utforming av virksomhetsplan og mål ser også ut til å være sterkere kjedestyrte ved disse hotellene. Spesielt ved hotell B virker det som toppnivå rår lite over strategi- og målbeslutninger. Det innrømmes at det ofte blir de daglige oppgavene som tar opp all tiden. Med unnskyldning om dårlig økonomi og lavt belegg, ser ledelsen ut til å gjenta de samme beslutningene for å holde hotellene i live. Resultatet blir tilnærmet en opprettholdelse av status quo. En større fokus på dette området og en større mulighet til å tilpasse seg lokale utfordringer, ville kanskje gjort til at disse hotellene kunne tenkt nytt, tiltrukket seg nye grupper og bedret både økonomi og belegg.

Hotellene henvender seg stort sett til de samme kundene. Hotell D er nok det eneste hotellet som henvender seg til både konferanse, forretningsreisende og ferie. Hotellene fremstår som ganske forskjellige med hensyn til interiør, stil og egenart. Om dette er noe som gjestene vil sette pris på og oppfattes som viktig, bør kanskje ledelsen ved hotellene i enda større grad fokusere på sin egne stil for å kunne skille seg bedre ut. Dette ville muligens gi en større mulighet for spesialisering og bedre service for kunden. Ved å skape klarere skiller kan hotellene få mulighet til å få et bedre belegg om segmentet de henvender seg til er stort nok. Dette kan da også resultere i en utvidelse av markedet i Grenland og ikke bare en kapring/deling av markedet.

Litteraturliste

- Bass, B.M. 1990. Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. *The Free Press*. 3. Utgave. New York.
- Besanko, D. et al. 2004. Economics of Strategy. *John Wiley & Sons*.
- Bjørvik, K.I. og Haukedal, W. 2001. Arbeids- og Lederpsykologi. *Cappelen Akademisk Forlag*, 6. Utgave.
- Christensen, T, Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. 2004. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*.
- Colbjørnsen, T. 2004. Ledere og Lederskap. *Fagbokforlaget*.
- Dahl, Ø. 2001. Møter mellom mennesker: Interkulturell kommunikasjon. *Gyldendal Akademisk*.
- Fisher, K. 1998. Self-Directed Work Teams: What Are They and Where Did They Come From? I Hickman, G.R. (Ed.): *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage.
- Ghuri, P. og Grønhaug, K. 2002. Research Methods In Business Studies: A Practical Guide. *Prentice Hall*. 2. Utgave.
- Howard, A. 1998. The Empowering Leader. Unrealized Opportunities. I Hickman, G. R. (Ed.): *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*. Thousand Oaks: Sage.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. 2002. Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse. *Fagbokforlaget*. 2. utgave.
- Johannessen, A. og Tufte, P.A. 2002. Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode. *Abstrakt forlag*.
- Kim, W. C. og Mauborgne, R. 1998. Procedural Justice Decision Making and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19.
- Meyerson, D.E. og Martin, J. 1987. Cultural change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6).
- Rognes, J. K. 2001. Forhandlinger. *Universitetsforlaget*. 2. Utgave.
- Selnes, F. 1999. Markedsundersøkelser. *Tano Aschehoug*. 4. utgave.
- Skog, Ole-Jørgen. 2004. Å Forklare Sosiale Fenomener: En regresjonsbasert tilnærming. *Gyldendal Akademisk*. Revidert og utvidet oppgave.

Yukl, G. 2002. Leadership In Organizations. *Prentice Hall*. 5.Utgave.

Muntlige kilder

Bulukin, K. C. 2005. *Forelesninger i STR 427 Strategis og ledelsesutfordringer*. 21. og 28. januar.

Kontaktpersonene ved hotellene

Aviser

Varden

TA

Url-adresser

www.idebanken.org

www.ravninfo.no

www.huginonline.no

www.dn.no

Hotellkjedenes hjemmesider

Hotellenes hjemmesider

Annet

Pressemeldinger fra hotellkjedene

AFF sin lederundersøkelse fra 2002