

BACHELOROPPGAVE:

**LEDELSE OG LEDERSTILER VED ET
HOTELL**

FORFATTERE:

MERETE VARPESTUEN

LINDA SAXHAUG

Dato: 18.05.2016

SAMMENDRAG

Tittel:	<u>Ledelse og lederstiler ved et hotell</u>	Dato: 18.05.2016
Deltakere:	<u>Merete Varpestuen – 131165</u> <u>Linda Saxhaug – 131185</u>	
Veileder:	<u>Tom Johnstad</u>	
Oppdragsgiver:	<u>Quality Hotel Strand Gjøvik</u>	
Nøkkelord:	<u>Ledelse, lederstiler, effektivitet, situasjonsbestemt ledelse</u>	
Antall sider/ord: 66/ 17.112	Antall vedlegg: 3	Publiseringsavtale inngått: Ja
<p>Formålet med denne bacheloroppgaven er å se hvor bevisste ledere er over egen lederstil og ledermåte. Dette har blitt diskutert ved bruk av data hentet fra ledere på Quality Hotel Strand Gjøvik. Innhenting av data er gjort ved bruk av både kvalitativ og kvantitativ metode, gjennom strukturerte intervjuer og test på lederstil.</p> <p>Ledelse og lederstiler blir belyst ved å se på effektivitet, ulik filosofi og teorien situasjonsbestemt ledelse. Dette er faktorer som knyttes opp mot de ansattes arbeidshverdag og hvordan de leder sine ansatte. I diskusjonskapittelet kommer det frem at ingen av lederne egentlig visste hvilken lederstil de brukte, men hadde noen anelser. Hvis de ansatte planlegger tidsbruk og planlegger dagene sine, vil de kunne få en mer effektivitet i lederstilen. Målet bør derfor være og sende lederne på lederkurs for at de skal kunne utvide sin kompetanse i å forme og lede sine ansatte, samt å få en mer effektiv lederstil.</p> <p>I Konklusjonen kommer det frem at ulike lederstiler blir brukt i ulike situasjoner, dette er fordi det ikke finnes en perfekt lederstil for en lederstilling. Lederstiler blir brukt på tvers av hverandre ut i fra hvilken oppgave eller hvilke mennesker man jobber sammen med.</p>		

ABSTRACT

Title:	<u>Leadership and leadership styles at a hotel</u>	Date: 18.05.2016
Participants:	<u>Merete Varpestuen – 131165</u> <u>Linda Saxhaug – 131185</u>	
Supervisor:	<u>Tom Johnstad</u>	
Employer:	<u>Quality Hotel Strand Gjøvik</u>	
Keywords:	<u>Leadership, leadership styles, efficiency, situational leadership</u>	
Number of pages/words: 66/ 17.112	Number of appendix: 3	Availability: Open
<p>The purpose of this bachelor thesis is to look how leaders are within self-leadership style and leadership way. This has been discussed unchanged using data sourced from the leaders at Quality Hotel Strand Gjøvik. The data retrieval is by use of both qualitative and quantitative methods, through structured interviews and a test on leadership styles.</p> <p>Leadership and leadership styles is illuminated by looking at the efficiency, different philosophy and theory on situational leadership. These factors are linked to the employee workday and how the leader leads the employees. The chapter on discussion shows that none of the leaders really knows what kind of leader style they use but they had some kind of knowledge. If the employees planned their time and days better, they can apply for more efficiency in their leadership style. The goal should be to send the leaders on leadership courses to expand their expertise in leading and shaping their employees and to get a more effective leadership style.</p> <p>In the conclusion it emerges that different leadership styles are used in different situations, this is because there is no perfect leadership style for a leader position. Leadership styles are used across what type of people you work with or what type of tasks you have to do.</p>		

FORORD

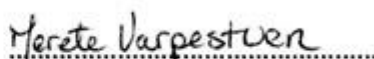
Denne bacheloroppgaven er en del av avslutningen på bachelor i økonomi og ledelse ved tidligere Høgskolen i Gjøvik, nå NTNU Gjøvik. Den er skrevet av Linda Saxhaug og Merete Varpestuen som begge har vært studenter ved skolen fra 2013 til 2016. Oppgaven er skrevet i samarbeid med Quality Hotel Strand Gjøvik, Ådne Skurdal og NTNU Gjøvik.

I utformingen av denne oppgaven har vi fått et større innblikk i lederstil-teorien som vi ikke hadde stor kjennskap til, utenom teorien fra studiet. Denne oppgaven har gitt oss mange utfordringer, og mange nyttige erfaringer. Vi håper at denne oppgaven kan være en bidragsyter til Quality Hotell Strand Gjøvik og Ådne Skurdal, på veien til å bli en organisasjon som finner sine forbedringsområder, og veien til å bli bedre og mer effektive ledere.

Vi ønsker å takke vår samarbeidspartner, Quality Hotel Strand Gjøvik og deres avdelingsledere for deres ærlige svar og tålmodighet i utformingen av denne oppgaven. Vi takker Ådne Skurdal som gjorde det mulig for oss å utføre denne bachelor oppgaven via Quality Hotel Strand Gjøvik. Vi ønsker å takke Morten Møllerbråten som stilte opp som pilot på vår intervjuguide, han gjorde det mulig for oss å øve og utforme den slik at vi lettere skulle kunne bearbeide svar senere. Til slutt, men ikke minst ønsker vi å takke vår veileder, Tom Johnstad, for mange gode råd og tilbakemeldinger gjennom denne våren.



Linda Saxhaug



Merete Varpestuen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	2
ABSTRACT.....	3
FORORD.....	4
Figurliste:.....	7
Bilder:.....	7
Figurer:.....	7
Tabeller:.....	7
Vedlegg:.....	7
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Begrensninger.....	9
1.4 Ressurspersoner.....	10
1.5 Bedrift og bransje.....	11
2. Teori.....	14
2.1 Innledning.....	14
2.2 Avgrensninger i teorikapittelet.....	14
2.3 Å lede mennesker.....	14
2.4 Ledelse vs. Management.....	15
2.5 Effektivitet og ledelse.....	16
2.6 Situasjonsbestemt ledelse.....	21
2.7 Oppsummering av teorikapittelet.....	26
3. Metode.....	27
3.1 Innledning.....	27
3.2 Metodeorientering.....	27
3.3 Data og intervjumetode.....	28
3.4 Validitet.....	30
3.5 Reliabilitet.....	31
3.6 Bortfall av intervjuobjekter/ informanter.....	32
4. Analyse.....	33
4.1 Innledning.....	33
4.2 Ledernes funksjoner/roller på hotellet.....	34
4.3 Kjøkkensjef.....	36
4.4 Food and Beverage Manager.....	40
4.5 Salgsdirektør.....	43
4.6 Teknisk sjef.....	46
4.7 Hotelldirektør.....	49
4.8 Resepsjonssjef og SPA-ansvarlig.....	52
4.9 Konklusjon.....	54

5. Diskusjon	55
5.1 Innledning	55
5.2 Delproblemstilling 1 – «Hvordan skårer lederne med hensyn til effektiv ledelse?»	55
5.3 Delproblemstilling 2 – «Hvor kjent er og hvor aktivt bruker Nordic Choice sin egen ledelsesfilosofi?»	58
5.5 Hovedproblemstilling – «Hvilken lederstil tror lederne de bruker og hva gjør de i praksis?»	60
5.6 Konklusjon.....	62
Litteraturliste	64

Antall ord: 17.112

Figurliste:

Bilder:

Bilde 1: Quality Hotel Strand Gjøvik	s. 10
Bilde 2: Kompass	s. 59
Bilde 3: Ball	s. 59
Bilde 4: Speil	s. 59
Bilde 5: Sjokolade	s. 59

Figurer:

Figur 1: Oversikt over organisasjonsstruktur	s. 11
Figur 2: Handlingsrettet ledelse	s. 17
Figur 3: Situasjonsbestemt ledelse: styrende, coachende, støttende og delegerende lederstil	s. 24

Tabeller:

Tabell 1: Lederstil fra intervju – Kjøkkensjef	s. 36
Tabell 2: Preferert lederstil – Kjøkkensjef	s. 37
Tabell 3: Effektiv lederstil – Kjøkkensjef	s. 38
Tabell 4: Lederstil fra intervju – Food and Beverage Manager	s. 40
Tabell 5: Preferert lederstil – Food and Beverage Manager	s. 41
Tabell 6: Effektiv lederstil – Food and Beverage Manager	s. 42
Tabell 7: Lederstil fra intervju – Salgsdirektør	s. 43
Tabell 8: Preferert lederstil – Salgsdirektør	s. 44
Tabell 9: Effektiv lederstil – Salgsdirektør	s. 45
Tabell 10: Lederstil fra intervju – Teknisk sjef	s. 46
Tabell 11: Preferert lederstil – Teknisk sjef	s. 47
Tabell 12: Effektiv lederstil – Teknisk sjef	s. 48
Tabell 13: Lederstil fra intervju – Hotelldirektør	s. 59
Tabell 14: Preferert lederstil – Hotelldirektør	s. 50
Tabell 15: Effektiv lederstil – Hotelldirektør	s. 51
Tabell 16: Lederstil fra intervju – Resepsjonssjef og SPA-ansvarlig	s. 52
Tabell 17: Oppsummerte lederstiler	s. 54

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide	s. 67
Vedlegg 2: Test på lederstil	s. 71
Vedlegg 3: Gantt-skjema	s. 87

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det er valgt å skrive om lederstiler og ledelse ved et hotell. Dette grunnet viktigheten av ledelse og lederstiler i arbeid med flere mennesker. Det er valgt et hotell i nærheten, da et hotell ofte har flere ledere på ulike avdelinger. Denne studien kan videreføres til andre bedrifter, da den ikke spesialiserer seg bare på et hotell. Valget falt på Quality Hotel Strand Gjøvik, grunnet dens store vekst i 2015, og tilgjengeligheten. Det er også veldig interessant å forske på temaet lederstiler i en bedrift der ledere jobber i forskjellige avdelinger og med forskjellige arbeidsoppgaver og arbeidsrutiner.

1.2 Problemstilling

Man bør utarbeide en problemstilling for å kunne definere og konkretisere et fokusområde i et prosjekt. I denne bacheloroppgaven handler problemstillingen om hvilke(n) lederstil lederne praktiserer i dag. Oppgaven skal vise viktigheten av å utvikle ledere i ulike bedrifter eller organisasjoner, den skal ikke bare vise hvordan det er på et hotell, men også ha overføringsverdi til andre bedrifter. Videre i avsnittene vil det komme kommentarer for bakgrunnen for valgene som er tatt i henhold til problemstillingene.

Lederstiler var noe som fanget oppmerksomheten raskt, ulike lederstiler vil man kunne finne på ulike avdelinger, på ulike personer osv. Er lederstiler et valg eller skjer dette ubevisst? For å finne noe som kunne supplere opp mot lederstiler, falt valget på en test på lederstiler og faktorer for god ledelse, forbedringsområder og filosofien til Nordic Choice.

Samarbeidspartner Ådne Skurdal ønsket å finne ut om lederne hans er gode ledere, om de er effektive og om de bruker den mest optimale lederstilen til sitt arbeid. Skal han sende ledere på kurs, eller gjør de en god nok jobb der de er i dag?

Det finnes mange ulike lederstiler, men man kommer ofte alltid frem til de samme; styrende, coachende, støttende og delegerende. I følge Dagens Perspektiv (2008) krever ulike situasjoner ulike lederstiler.

Problemstillingen vår kan formuleres slik:

«Hvilken lederstil tror lederne de bruker og hva gjør de i praksis?»

For å kunne gå mer i dybden på teamet, er det avgrenset og utarbeidet to delproblemstillinger:

1. «Hvordan skårer lederne med hensyn til effektiv ledelse?»
2. «Hvor kjent er og hvor aktivt bruker Nordic Choice sin egen ledelsesfilosofi?»

I forhold til delproblemstillinger, vil disse komme frem i intervjuguiden. Det er hentet mye informasjon fra Telenors trainee program for ledere og det er derfor valgt å kjøre en test på lederstiler. Dette er en test de bruker på sine nyansatte ledere, slik at de skal kunne utvikle seg og bli gode ledere.

Videre informasjon om fokusområdet og utdyping av oppgaven vil komme frem under teorikapittelet og diskusjonskapittelet.

1.3 Begrensninger

Begrensningene knyttet til dette prosjektet ligger på teorien, tiden og informasjonen. De interne kildene som er brukt kan ha vært subjektive og kan derfor ha lagt vekt på sine personlige oppfatninger, og dette kan ha bidratt til å svekke oppgaven. Med flere spørsmål knyttet opp mot samme svar, kom det frem om informantene snakket subjektivt eller objektivt. Oppgaven kunne ha blitt utvidet og spørreskjema tatt med til hver enkelt ansatt, men dette ville tatt mye tid. Ulike svakheter ved oppgaven vil bli kommentert underveis.

1.4 Ressurserpersoner

Det har vært løpende kontakt med Quality Hotel Strand Gjøvik, som er oppdragsgiver for denne oppgaven. Med ressursperson Direktør Ådne Skurdal.

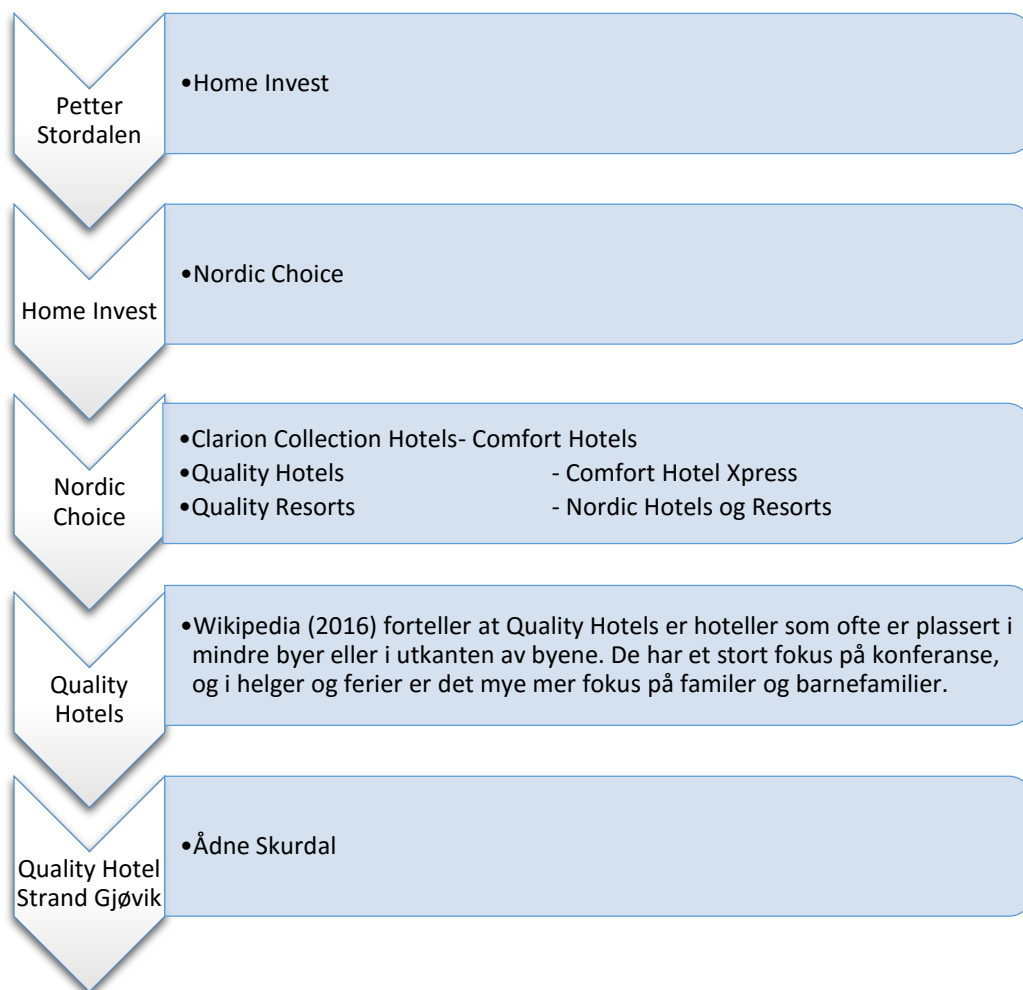


Bilde 1: Quality Hotel Strand Gjøvik (Saxhaug og Varpestuen, 2016)

1.5 Bedrift og bransje

Petter Stordalen er en norsk hotelleier, eiendomsforvalter og investor. Han ble i 1987 ansatt som Norges yngste senterleder ved City Syd i Trondheim. Da var han 24 år (Stordalen, 2015, s. 71). I 1996, da det ble brudd med samarbeidet med Stein Erik Hagen, kjøpte han seg opp i Choice Hotels Skandinavia. Det var her starten på Nordic Choice hoteller startet (Wikipedia, 2016).

Viser oppbygging av bedrift og bransje i form av en figur:



Figur 1. Oversikt over organisasjonsstruktur

Home Invest (2015) sier at Home Invest består av Nordic Choice Hotels, Home Properties og Home Capital. Home Invest er et investeringsselskap med røtter fra Norge, de har kjernevirksomheter og tjenesteytinger i kapitalforvaltning, eiendom og hotelldrift. Home Invest er heleid av Petter Stordalen.

Nordic Choice Hotels er Nordens nest største hotellkjede. De har over 170 hoteller i Skandinavia og Baltikum. Nordic Choice Hotels består av disse 6 datterselskapene: Clarion Hotels, Clarion Collection Hotels, Comfort Hotels, Quality Hotels, Quality Resort og Nordic Hotels & Resorts.

- Clarion Hotels skal være hoteller med en luksusfølelse, de er innredet med mye kunst og design og disse hotellene skal være plassert i de største byene og ved flyplassene.
- Clarion Collection er hoteller som har mange forretningsreisende som sine primær kunder. Disse hotellene oppfattes ofte som roligere enn mange andre byhoteller.
- Quality Hotels er som skrevet over, hoteller som er plassert i mindre byer eller i utkanten av de større byene. Disse hotellene tilbyr i hovedsak muligheter for konferanser, men inviterer til familier og barnefamilier i helger og ferier.
- Quality Resorts er hoteller som spesialiserer seg mer på aktiviteter og opplevelser for privatpersoner primært, men også til bedriftsarrangement. Her kan man ofte finne badeland, ski muligheter, spa avdelinger, golf baner og det skal være lett å finne fine turstier i nærheten for de som bare vil ta seg en fottur.
- Comfort Hotels er hoteller for den med et mindre budsjett. Disse hotellene markedsføres som et lavprisalternativ og ligger ofte sentralt i byer.
- Comfort Hotels Xpress er hoteller som ligger sentralt i byer. Disse hotellene tar sikte på å være moderne, men prisgunstige. Dette er en nyere hotellkjede, der man ikke finner restauranter eller resepsjoner. Alt er selvstyrt og nøkler blir styrt fra en mobiltelefon.
- Nordic Hotels & Resorts er hoteller med andre varemerker, som hotellene selv har bygget opp tidligere (Wikipedia, 2016).

Quality Hotel Strand Gjøvik er et kurs-, konferanse- og spahotell, et av Mjøsregionens beste. Strand hotellet er et mer luksuriøst hotell med nær tilgang til det meste. Kinoen er inne i samme bygg som hotellet og Big Horn Steak house og Café Pi er vegg i vegg, med samme kjøkken som restauranten på hotellet. Hotellet har en takterrasse med en kjempefin utsikt over Mjøsa (Gjøvikregionen Hadeland Ringerike, 2016).

Ådne Skurdal tok over driften av Quality Hotel Strand Gjøvik i November 2012, og har siden den gang vært fungerende direktør for bedriften. Han har seks avdelingsledere under seg, som rapporterer direkte til han (Skurdal, 2016).

Siden Skurdal startet har hotellet økt sin omsetning og økt i kundetilfredshet. I 2015 tok de et stort steg og økte omsetningen fra 47 til hele 54,5 millioner kroner. I 2015 hadde de 41.000 gjester til frokost, de hadde totalt servert 140.000 måltider og tappet 8000 halvlitere med øl. Dette har vært et veldig stort positivt steg for bedriften. De samarbeider tett med Gjøvik kino og kulturhus (Skurdal, 2016).

2. Teori

2.1 Innledning

I denne bacheloroppgaven ønskes det å sette fokus på lederstiler, og om det er samsvar mellom hvilken lederstil som en tror man bruker kontra hvilken man har preferert. I tillegg er det valgt å ta med noen delproblemstillinger som skal bygge oppunder konklusjonen og løsningen på problemstillingen. Oppbyggingen av teorikapittelet er valgt å utformes på en oppbyggende måte til lederstiler. Det starter med avgrensninger i teorien før det skrives hva ledelse er. Videre blir forskjellen mellom ledelse og management forklart. Management blir ofte koblet opp mot hotellbransjen, derfor er dette med for å vise fokuset i oppgaven. Deretter blir det å lede mennesker og effektivitet forklart, dette skal bygge oppunder testen til Telenor som tar for seg effektivitet ved lederstiler. Neste punkt i teorikapittelet blir å avgrense til lederstilene som er valgt, situasjonsbestemt ledelse, her blir det skrevet om hva de ulike lederstilene representerer og omhandler. Til slutt blir det en kort oppsummering av kapittelet som avslutning.

2.2 Avgrensninger i teorikapittelet

Teoridelen handler om hva ledelse er og ulike lederstiler/teorier som det er fokusert på. Siden det finnes mange ulike teorier om ledelse og ulike stiler og roller, har det blitt avgrenset til den teorien som er mest utfyllende om de ulike stilene som finnes. Det er tatt utgangspunkt i Hersey og Blanchards teori om lederens atferd og situasjonsbestemt ledelse. Siden Quality har sine egne lederverktøy som de prøver å få sine ansatte til å bruke, er det ønsket om å se om dette er noe de bruker aktivt og er klar over. Siden de ulike ledelsesteoriene overlapper hverandre er det vanskeligere med en konkret avgrensning.

2.3 Å lede mennesker

Bass (1990, sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2009) sier det er mange ulike definisjoner på ledelse. Han forteller at noen definerer ledelse i form av en effekt av sosial samhandling. Han forteller at andre behandler ledelse som ulike spørsmål til personligheten til mennesker, eller evner til å påvirke og overtale, mens andre kan betrakte ledelse som en relasjon til makt eller som et virkemiddel for å nå ulike mål.

Hensikten med ledelse er å få mennesker til å arbeide mot et bestemt mål ved for eksempel å motivere dem eller å få de til å trives bedre (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 381).

I følge Bryman (1992 fortalt i Jakobsen og Thorsvik, 2009) er det å lede og;

- Motivere og inspirere
- Kommunisere
- Skape engasjement
- Yte det lille ekstra
- Jobbe sammen om visjon
- Vise empati

Det er viktig å vite at å være en leder og å utføre en ledelsespraksis går på forestillinger om mennesket og mennesker. Det finnes ikke tilstrekkelig med vitenskapelige undersøkelser som kan gi svar på om ledelse kan læres. «*Øvelse gjør mester*» mener Bendixen et.al (2013). Bendixen et.al (2013) forteller om erfaringer som viser at de med lite eller ingen egenrefleksjon vil være mindre dyktige som ledere. Det å kunne utvikle seg som en leder innebærer å ha selvinnsikt, evnen til å se, tilgi og arbeide mye med seg selv. Man må se på seg selv for å kunne hjelpe andre i samme situasjon.

For å komme tilbake til spørsmålet om hvorvidt ledelse kan læres, mener Bendixen et.al (2013) at det kan læres gjennom tilretteleggelse av trening, gjennom praktisering av rollen som leder, i forskjellige situasjoner. Man kan ikke endre en persons personlighet, men gjennom trening, øvelse og praksis kan lederen endre sine vaner i forhold til det å lede personer. Her bør man altså trekke et skille mellom personlighet og lederstil.

2.4 Ledelse vs. Management

Det skilles mellom ledelse og management, i dette prosjektet er det fokusert på lederstiler og ledelse, men management vil alltid være en del av hotellbransjen, det er med som eget kapittel da det er viktig å skille disse fra hverandre.

Management er et typisk ord man ofte bruker i hotellsammenheng. Management innebærer ofte hva som skjer på daglig basis, oppgaver, vedlikehold, administrering av budsjetter,

oppretholde tidsfrister og det å sette målbare mål. En manager er ofte mer operativ enn en leder (Lederskap, 2012).

Ledelse innebærer å inspirere, motivere, ta risikoer, belønne og jobbe for å gjennomføre organisasjonen med ønskede visjoner og verdier. En leder er ofte en visjonær som ser det store bildet og tenker fremover. En leder lærer ansatte i å lede seg selv, mens en manager styrer mer administrativt (Lederskap, 2012).

Dagens Perspektiv (2010) kan også fortelle mer om forskjellene på management og ledelse. I følge avisen er management det samme som å administrere og styre, og ledelse å lede. «*Management er å jobbe med prosesser – lederskap er å jobbe med mennesker*» (Dagens Perspektiv, 2010).

I følge Dagens Perspektiv (2010) er de som styrer prosessene ledet av lederne. De sier lederskap er mer enn bare styring, det er stort fokus på at mennesker er mer enn ett prosjekt, og visjon er mer enn en prosedyre, relasjoner er viktigere enn regler og det er mer viktig hvem du er i forhold til hva du gjør. En leder i motsetning til en manager kan kjennetegnes ved at han eller hun tenker fremover og tenker og ser i en større kontekst. En leder er en person som kan presse grenser, legge vekt på innflytelse og som stoler på sin egen intuisjon. En leder legger makten sin i andre og ser på seg selv som en person som lett kan endre om på strategier som skal til for at organisasjonen eller bedriften skal nå sine mål.

2.5 Effektivitet og ledelse

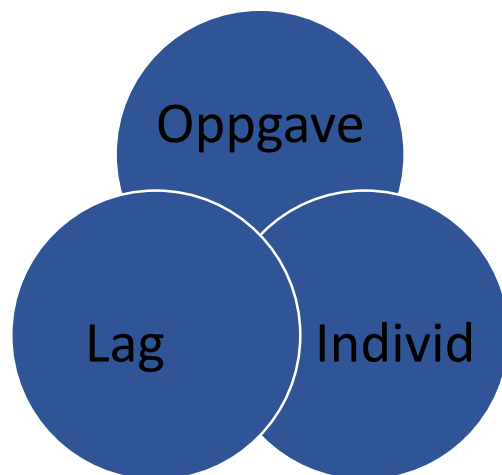
I dette kapittelet vil god ledelse kobles opp mot effektiv ledelse. Har du en effektiv lederstil er du også en god leder (Roebuck, 2000). Dette blir igjen koblet opp mot hvilken lederstil lederen bruker i praksis. Det første en leder bør lære seg er å lære seg ulike ferdigheter, blant annet å delegerere rett, få riktig person på riktig arbeid, lære seg god kommunikasjon og motivere riktig (Roebuck 2000).

I følge Roebuck (2000) får man flere fordeler ved god ledelse. Blant annet får man et team som fungerer som et team, og ikke en gjeng enkeltpersoner. Alle jobber mot samme felles mål og alle på teamet forstår hva målet er og hvordan de skal nå dem. Det er god støttekultur i teamet, alle tar i ett ekstra tak når det kreves eller om en annen ikke får til

oppgaven sin. Jobben utføres bedre enn forventet og alle er motiverte til å utføre jobben mest mulig effektivt og på best mulig måte.

Men så forteller også Roebuck (2000) om hvilken pris man må betale for dårlig utført ledelse. Dette er blant annet at teammedlemmene blir usikre på hva de skal gjøre, de er ikke motiverte, teamet fungerer ikke sammen, men best enkeltvis. Teamet ønsker å fortsette mulig fullføre arbeidet slik at de kan ha tid til andre ting. Det er ofte i slike sammenhenger, at ansatte opplever at trivselen er så lav at de velger å forlate jobben. Nye situasjoner vil heller ikke være enkle å takle, da de ansatte i teamet ikke har utviklet sine ferdigheter som team.

Roebuck (2000) viser til en figur utviklet av John Adair, som viser en modell for handlingsrettet ledelse. Den viser de viktigste områdene man må ha som en leder.



Figur: 2. Handlingsrettet ledelse. (Roebuck,2000, s. 22)

Her viser oppgaven til det å få jobben gjort. Laget viser til at man skal være et team og opprettholde en viss effektivitet. Individ går på å ta vare på medlemmene sine eller de ansatte. Hovedmålet er å balansere disse elementene sammen.

Man kan knytte effektiv ledelse mye opp til det å være en god leder eller å utføre god ledelse.

Roebuck (2000) sier det er vanskelig å bygge opp en atferd hos en leder. Dette er vanskelig grunnet personen bak, hvordan er synspunktene og holdningene og hvilken verdi har personen?

Han viser til vesentlige punkter, på hva en leder bør ha;

- Erkjennelse og selvtillit er en grunnmur for atferden til en leder. En leder må forstå seg selv, vite om sine egne sterke og svake sider. Det er viktig at en leder innrømmer sine feil, men lærer av dem og vet hva han skal gjøre for forbedre seg.
- Integritet som her betyr å være personlig, altså hvordan en leder handler og står på sine meninger. En veldig viktig del av det å være en leder er å være rettferdig. En leder skal være ærlig og vise tillit. Om en leder ikke får tillit eller ikke gir tillit vil han/hun ikke kunne lede teamet til rett sted. De ansatte vil heller ikke stole på lederen sin.
- Entusiasme legger et grunnlag for motivasjonen i et team. Å ha entusiasme innebærer at en leder har engasjement og er målrettet i sine handlinger. En leder må ha gode holdninger når ting ikke går etter planen og heller bevise til teamet at dette kan de komme seg gjennom sammen.
- Empati er å vise ekte interesse for mennesker og forstå dem og følelsene deres. En god leder bør vise omsorg og vise at han/hun stiller opp for teammedlemmene sine. For å få interesse, for hva en leder vil oppnå fra de ansatte, må en leder selv vise interesse for hva de ansatte ønsker å oppnå. Dette finner man ut ved å snakke med de ansatte og spørre dem litt ut.
- Sosiale ferdigheter er et must, med tanke på at man skal jobbe sammen med flere mennesker samtidig. Det er viktig å få knyttet bånd og å få en forståelse for alle ansatte.
- En leder bør ha en form for spisskompetanse for å vite hvordan jobben skal utføres. Det er viktig å ha kunnskap og erfaring for å forstå utfordringer man kanskje vil møte sammen med teamet.
- Å ha evnen til å tenke klart når man skal løse ulike problemer, lage planer, ta forskjellige avgjørelser og eventuelt endre på andre forhold kan man kalle mentale ferdigheter. Dette er noe en leder bør beherske godt.

For å lede effektivt må en leder vise ved handling inspirasjon, og gi teamet sitt muligheter til å gjøre sitt beste.

For å være en effektiv leder må man vite hvor man vil, man må ha klare mål og milepæler.

Målet man setter seg må være «SMART». Dette innebærer at målene er *spesifikke*, man vet

hva man vil oppnå. Målene skal være *målbare*, det vil si at man greier å dokumentere for når målet ble oppnådd. Å ha *avtalte* mål er viktig, for da er man enige om at man kan og vil gjøre de. Målene må være *realistiske*. Det er liten vits å lage mål man vet man ikke kan greie å oppnå. Ved å ha realistiske mål vet man hvilke ressurser man har og hvordan man skal bruke de. Å vite *tidsperspektiv* på målene er viktig, da vet man når oppgaven skal starte og avslutte (Roebuck, 2000).

Det er ikke frykt eller status som får noen til å utføre en leders ordrer, men den tilliten og respekten lederen får av de ansatte og hans eller hennes tillit tilbake til de ansatte (Roebuck, 2000).

I følge Holberton (2004) må ledere gå ut over det å vite svarene til å søke etter svarene. Hvordan bli en mer effektiv leder? Hva kan jeg som leder gjøre for å forbedre mine lederegenskaper? Hver enkelt leder bør stille seg disse spørsmålene regelmessig. Dette er også spørsmål lederne på hotellet bør spørre seg.

Fundamentalt er ledere laget, ikke født. Man kan sammenligne ledere med idrettsutøvere, noen har mer talent enn andre, hos noen ligger det i blodet.

Man kan spørre mange vellykkede ledere om deres lederutvikling, og hver og en vil beskrive en bestemt bane de følger for å oppnå suksess. Denne banen vil være forskjellig fra leder til leder, og reisen til å bli en god leder kan skje på mange ulike måter. Det finnes imidlertid ingen omfattende formel for å oppnå den ultimate lederskapssuksessen (Holberton, 2004).

I følge Holberton (2004) finnes det ikke «en bane som passer alle» -vei til lederutvikling, men det finnes ulike tiltak som kan hjelpe ledere i å utvikle seg. Lederskap er en ferdighet man kan lære. Disse tiltakene utfører noen av lederne i dag, mens andre bør dra nytte av de.

Metodene under kan bidra til å lære ledere å forbedre sin lederskapskompetanse:

1. Bygge på ulike styrker og se utover de: På dette stadiet er det viktig å fokusere på å utvikle kjernekompetansen, få nye ferdigheter og oppnå bedre mestring.
2. Oppsøke rollemodeller og tenke stort: I dette stadiet er det viktig å finne ut hvem leder man selv har som forbilde, om man selv vil ha suksess og lyst til å etterligne denne lederen eller ikke og hva kan man lære av deres liv og arbeid.

3. Oppsøke mentor eller coach: Her blir det viktig å se om man har egnede mentorer i nåværende stadiet av lederutvikling og om man trenger veiledning eller coaching.
4. Fokus på resultater og kunder: I dette stadiet må man se på hvilken kundegruppe man har, er de interne eller eksterne? Og hva er det kundene trenger fra deg som leder og hvordan skal du bedre tjene behovet deres. Det er viktig å se på hvilke utfordringer virksomheten gir og hva som er ønsket resultat.
5. Få feil man har gjort til å bli en del av lederskapsprosessen: Her må man se på hvilke feil man har gjort i sin karriere og få det til å bli en del av læringsprosessen, hva man kan lære av det og hvordan man kan forandre seg og vokse videre som en leder.
6. Fokuserer på team-building og lag-valg: I dette stadiet må man se på hvor god man er til å bygge og lede team med forskjellige kvalifikasjoner og hvordan man kan forbedre sine team-lederegenskaper.
7. Eie kommunikasjonsevner: Her må man tenke på hvor gode og sterke kommunikasjonsferdighetene egentlig er, hvor flink man er til å snakke, lytte, skrive og presentere og hva man må gjøre for å forbedre ferdighetene sine.
8. Gjøre nettverksbygging til en kjernekompetanse: Her må man tenke på om man bruker nok tid til å dyrke det faglige og forretningsmessige nettverket og hvilke konkrete tiltak man må ta for å bygge opp nettverket.
9. Fokus i øyeblikket: I dette stadiet er det viktig å være nøye med å identifisere de viktigste oppgavene på «skal-gjøre» -listen, finne ut hvilken oppgave som krever mest oppmerksomhet og hvordan man skal finne tid til å konsentrere seg om den.
10. Fokus på utviklende mennesker: Her må man se på om man er en leder som hjelper de rundt til å vokse, hva man må gjøre for å coache andre til å utvikle egne lederegenskaper og hvordan man kan fremme faglig vekst av de man jobber med.
11. Søke svar, ikke gi svar: Her må man se på om man er den som gir svaret eller om man søker etter svaret og hvordan man kan utvikle lederegenskapene til å utnytte alle andres innsikt og ikke bare egen.
12. Gi tilbake: Dette er siste stadiet, og i denne er det viktig å se hvor fornøyd man er med å gi tilbake til andre, ikke bare til de man jobber med, men også samfunnet, om man er en opplyst leder og hvordan man kan tjene andre mer effektivt.

«En leder er best når de færreste vet om ham. Mindre dyktig når man tjener og hyller ham. Verst når man forakter ham. Behandler du ikke andre med respekt, kan du ikke forvente respekt fra dem. Men med en god leder, som sjelden prater, når hans verk er fullført, hans mål oppnådd, vil man si; «Det var vi selv som utførte dette»». (Lao Zis, 6. århundre f.kr sitert i Roebuck, 2000, s. 93).

2.6 Situasjonsbestemt ledelse

Her kommer det frem hvilken lederstil-teori som er avgrenset i oppgaven. Hovedfokuset ligger på Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse. Denne teorien kan man koble opp mot ledelsesfilosofien til Nordic Choice da det inneholder mange like faktorer.

Hersey og Blanchard (1969 sitert i Einarsen og Skogstad, 2015, s. 30-31) benevner opptatthet av relasjoner og opptatthet av oppgaver som to dimensjoner under situasjonsperspektivet. De introduserer en situasjonsfaktor, modenhet, denne mener de har en stor betydning i forhold til utøvelse av ledelse. Modenheten går på om den ansatte er villig til å gjøre jobben sin eller hvor kompetent han/hun er. De mente at en leder burde tilpasse seg og lederstilen sin ut i fra hvor moden den ansatte var. Hadde den ansatte lav modenhet måtte han/hun instrueres bedre, og lederen måtte fokusere mer på arbeidsoppgaven og måloppnåelsen og ikke fokusere like mye på ros og støtte. Hadde den ansatte høy modenhet kunne lederen lettere delegerer ansvar og oppgaver til personen, og kunne gi den ansatte full tillit. Om den ansatte hadde middels modenhet var det ros og støtte som var nødvendig å gi den ansatte. Lederen var nødt til å bruke en deltakende eller en selgende lederstil.

Blanchard har kommet litt videre med teorien sin, og denne kommer vi tilbake til litt lenger ned i kapitlet.

Som nevnt av Bass (1990, sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2009) så er det mange ulike definisjoner på ledelse. I boka til Berg (2011) kan vi lese litt om Blanchards (2007) såkalte situasjonsteori. Situasjonsbestemt ledelse er hvor de tar for seg lederens atferd. En leder skal være orientert om sine medarbeidere, samt om selve oppgaven som skal løses. En leder bør og skal tilpasse sine lederstiler opp mot sine medarbeidere. Ut fra dette kan man dele situasjonsbestemt ledelse inn i de fire lederstilene, som nevnt tidligere, styrende-, coachende-, støttende- og delegerende lederstil (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011).

Styrende lederstil beskriver en leder som den som bestemmer, instruerer og beordrer. Lederen er autoritær og bruker oftest bare enveis-kommunikasjon, der han/hun gir beskjed om hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det og hvor det skal gjøres. Dette er en lederstil som vil være mest effektiv når medarbeiderne har lav eller lite kompetanse og er avhengig av klare retningslinjer for å kunne utføre jobben de er satt til. Dette forutsetter at medarbeidere er motivert og klar for å gi en innsats. Dette er veldig vanlig ved nybegynnere i en jobb, de er entusiastiske, nysgjerrige, optimistiske og lærevillige. De er ofte håpefulle og klare for å vise at de kan gjøre en god jobb. Nyansatt, i denne settingen, trenger klare rammer og instruksjoner for å vite hvordan jobben skal utføres (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011, s. 71).

Coachende lederstil er at lederen lytter og spør. Han/hun inspirerer og involverer. Personen er flink til å skape engasjement hos medarbeiderne og samarbeider godt med andre. Lederen bygger opp selvtilliten og hjelper medarbeiderne med mestring. En coachende leder er en person som er flink til å gi ros og anerkjennelse til sine ansatte og de rundt. Han/hun forteller og forklarer, instruerer og viser vei. Dette er en lederstil som vil passe best når medarbeideren har lav eller ganske moderat kompetanse og føler seg mindre motivert i jobben. En typisk medarbeider sliter med å få til oppgaver, og synes det er vanskelig å leve opp til alle forventningene som er satt. Her forsøker lederen å sette seg inn i medarbeiderens situasjon gjennom å stille spørsmål og lytte til hva medarbeideren har å fortelle. Lederen setter seg sammen med medarbeideren for å snakke og for å finne en løsning. Sammen planlegger de og strukturerer dagen, så godt det lar seg gjøre. Lederen er flink med ros og anerkjennelse, dette for å øke selvtilliten og få opp mestringsfølelsen til medarbeideren. Lederen er flink til å vise tillit og å gi medarbeideren utfordringer på å ta egne avgjørelser og å lære av sine egne erfaringer (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011, s. 71).

Støttende lederstil kan beskrives likt som coachende lederstil på mange måter. Personen motiverer, lytter, spør, involverer og inspirerer sine ansatte. Han/hun samarbeider og skaper engasjement og skaper selvtillit og mestring hos medarbeidere. Personen er også flink til å gi ros og anerkjennelse. Dette er en lederstil som passer best med de som har ganske høy kompetanse og som samtidig har stort behov for støtte fra lederen. Medarbeideren er her

usikker på seg selv, mangler selvtillit og stoler lite på egne vurderinger og valg. Lederen må her bruke empati og stille gode spørsmål rundt medarbeiderens bekymringer. Lederen må oppmuntre medarbeideren og gi gode tilbakemeldinger som gir medarbeideren mulighet til å forbedre og endre seg. Medarbeideren må få ros og anerkjennelse slik at han/hun kan endre sin tankegang og bygge opp selvtilliten på nytt (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011, s. 72).

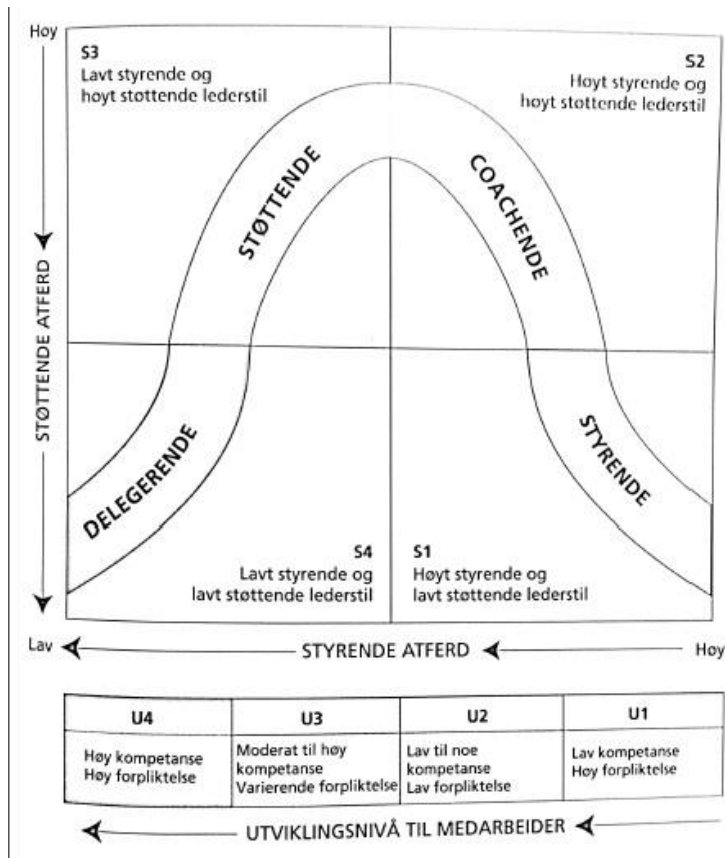
Siste lederstilen, delegerende, forteller om en leder som overlater jobben til sine ansatte. Personen stoler fullt og helt på at de ansatte gjør en god jobb. Han/hun leder medarbeiderne til å lede seg selv, gir frihet og gir medarbeiderne mulighet til å ta beslutninger, innenfor gitte rammer. Denne lederstiler passer utmerket med medarbeidere som viser at de vil ta ansvar og vil arbeide på egenhånd. Medarbeiderne har som regel høy kompetanse og har høy motivasjon, er veldig entusiastiske og veldig involvert i oppgaven som er gitt (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011, s. 72).

I følge Blanchard (2007, sitert i Berg, 2011), finnes det ikke bare en lederstil som passer hele tiden og i alle situasjoner, men den varierer ut i fra hvilken situasjon man er i eller hvilke type mennesker man har med å gjøre.

«God Ledelse er situasjonsbestemt» (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011, s. 69).

Blanchard (2007, sitert i Berg, 2011), mener at jo flinkere en leder er til å endre lederstilen sin i ulike situasjoner, jo mer effektiv og flinkere blir man til å kunne nå organisasjonens og sine egne mål.

En stor utfordring for mange ledere er å bestemme hvilken av lederstilene de skal dra nytte av i den konkrete situasjonen. I teorien til Blanchard finner man ut dette, ved å se på medarbeidernes utviklingsnivå. Denne består av to egenskaper, den ene er kompetanse. Kompetanse handler om kunnskapene og ferdighetene hver enkelt har til å sette høye og realistiske mål, hvordan medarbeideren samarbeider, planlegger og løser oppgavene han/hun er satt til å gjøre. Samt hvordan medarbeideren realiserer målene. Den andre er forpliktelse som går på det å være motivert, engasjert og involvert til å kunne ta ansvar for å løse oppgaver i samarbeid med andre.



Figur 3: Situasjonsbestemt ledelse: styrende, coachende, støttende og delegerende lederstil (Berg, 2011, s. 69).

Kompetanse og forpliktelse er de to tingene som kan definere hvilket utviklingsnivå medarbeidere er på. Kompetansen handler om ferdigheter og kunnskaper den enkelte har for å kunne sette realistiske mål. Den handler om å løse oppgaver sammen og samarbeide for å realisere målene som er satt. Forpliktelse handler om det å være motivert, involvert og engasjert i jobben. Det handler om å samarbeide og ta ansvar for at oppgavene skal løses. Utviklingsnivå til en hver enkelt person handler om hvilken oppgave man skal løse og hvilken lederstil man da må velge.

Det finnes fire utviklingsnivåer:

1. U1 = lav kompetanse og høy forpliktelse
2. U2 = lav kompetanse og lav forpliktelse
3. U3 = høy kompetanse og lav forpliktelse
4. U4 = høy kompetanse og høy forpliktelse

U1 kan man plassere sammen med en styrende lederstil, U2 med en coachende lederstil, U3 med støttende lederstil og U4 med delegerende lederstil.

Alle mennesker er på ulike stadier i egen utvikling, dette handler ofte om hvilken oppgave man skal løse. God ledelse handler om å skreddersy et utviklingsnivå for hver enkelt medarbeider. Graden av utviklingsnivået handler om hver enkelt kompetanse og forpliktelse til å utføre den bestemte oppgaven eller å nå det satte målet. Lederens lederstil må variere i forhold til målene og oppgavene som bedriften setter seg (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011, s. 69-70).

Vi fortsetter på Blanchards teori (2007, sitert i Berg, 2011) der han snakker om å diagnostisere medarbeidere for å kunne plassere dem under hvilket utviklingsnivå de er på. Kompetanse og forpliktelse er de to tingene som kan definere hvilket utviklingsnivå medarbeidere er på. Man må først diagnostisere og deretter bestemme hvilken lederstil man bør bruke. For å lykkes i dette, er det tre ferdigheter som man må se på som veldig viktige:

- Diagnostisk dyktighet: Dette går ut på at lederen skal leve seg inn hvordan medarbeiderne føler en situasjon, hvordan de tolker og opplever den. Lederen skal kunne forutsi om en valgt lederstil til en valgt situasjon har negative eller positive utfall.
- Fleksibel dyktighet: Dette går på at en leder skal kunne benytte seg trygt av alle fire lederstiler, alt ut i fra hvilke typer medarbeidere han/hun har.
- Dyktighet i toveis-kommunikasjon: Ledelse er noe man gjør sammen med andre mennesker, ikke med. Ledere skal være flinke lyttere og ikke være redde for å fortelle medarbeidere hva som forventes gjort, men det skal da være en gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, slik at medarbeiderne også kan gi uttrykk for hvordan de ønsker å bli ledet.

Som leder bør man trene og øve godt på disse tre, da vil man automatisk bli flinkere og en bedre leder på sikt. Som leder må man ta sjanser for at medarbeiderne skal få utviklet seg på nye oppgaver og utfordringer. Dette vil skape mer selvsikkerhet hos en medarbeider og de vil etter hvert jobbe mer selvstendig. Lederen må endre lederstilen etter hvert som en medarbeider får økt sin kompetanse (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011, s. 72-74).

2.7 Oppsummering av teorikapittelet

I teorikapittelet kan det trekkes frem følgende begreper; lede mennesker, ledelse og management, effektivitet og ledelse og situasjonsbestemt ledelse.

I delkapittelet om å lede mennesker ble det fremstilt ulike definisjoner av begrepet ledelse, samt samspillet mellom leder og ansatt. Bendixen et al. hevder at ledelse kan læres gjennom tilrettelegging av trening, gjennom rollen som leder, i forskjellige situasjoner (Bendixen et al. 2013).

Ledelse vs. Management er et delkapittel som forklarer forskjellen mellom begrepene ledelse og management. Siden dette er to begreper som ofte blir brukt om hverandre er det viktig å forklare forskjellene mellom dem.

I delkapittelet om effektivitet og ledelse blir det beskrevet fordelene en leder får ved å benytte seg av god ledelse, hvilke ulemper som kan oppstå ved dårlig ledelse, samt hva som må til for å oppnå suksess som leder. Roebuck beskriver hva man får ved å benytte seg av god ledelse, dette kan blant annet være teamfølelse, motivasjon, økt effektivitet og at man jobber mot felles mål. Han beskriver også hva som kan skje hvis man utfører dårlig ledelse, dette kan være at teamet blir usikker på arbeidsutførelsen, dårlig motivasjon, lav effektivitet og at teamet ikke fungerer godt sammen (Roebuck, 2000). Atferden til en leder er en viktig faktor for god ledelse, Roebuck (2000) forteller at erkjennelse og selvtillit, integritet, entusiasme, empati, sosiale ferdigheter, spisskompetanse og evnen til å løse ulike problemer er punkter som må være på plass hos en leder som ønsker å utføre effektiv og god ledelse. I følge Holberton (2004) er lederskap noe man kan lære, og det finnes ulike tiltak som en kan bruke for å utvikle seg som en leder.

Kapittelet om situasjonsbestemt ledelse handler om teorien til Hersey og Blanchard der det er tatt utgangspunkt i fire lederstiler, styrende, coachende, støttende og delegerende lederstil. Hovedpoenget med teorien er at det som regel ikke finnes bare en lederstil, man må endre lederstilen sin etter hvilken situasjon man er i. For å lykkes med dette finnes det tre ferdigheter som kan hjelpe, dette er diagnostisk og fleksibel dyktighet samt å være dyktig i toveis-kommunikasjon (Blanchard, 2007, sitert i Berg, 2011).

3. Metode

3.1 Innledning

Metode handler om å undersøke virkeligheten på en systematisk måte. Det å bruke en metode dreier seg om ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 33) «... å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning». Åpenhet, grundighet og systematikk er viktige faktorer når det kommer til empirisk forskning. Data kan for eksempel være lydopptak, notater fra intervju, spørreskjema eller observasjoner, med andre ord kan data komme i mange ulike former (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 40).

Grunnen for valg av metode er for å undersøke om antagelsene, så langt det lar seg gjøre, er i samsvar med virkeligheten eller ikke. Undersøkelsen er gjennomført på en slik måte at resultatene og konklusjoner kan forstås. På grunn av at en kvalitativ metode ikke kan kontrolleres og etterprøves er det valgt å beskrive fremgangsmåten slik at leseren får en opplevelse av å være tilstede. Men som Halvorsen (2008, s. 21) skriver «metoden er et hjelpemiddel, ikke noe mål i seg selv». Derfor bør det tenkes grundig igjennom hvilken metode som passer til undersøkelsen som skal gjennomføres.

3.2 Metodeorientering

Det finnes to hovedformer for metode, det er kvalitativ og kvantitativ. Halvorsen (2008, s. 128) skriver «dataene er kvantitative dersom de er målbare, det vil si at de kan uttrykkes i tall eller andre mengdetermer, harddata». Ved en kvantitativ tilnærming ønsker man i utgangspunktet å teste ut en hypotese, altså at man har en antagelse om virkeligheten for så å finne ut om det stemmer overens med de data som man har. Et eksempel på en slik tilnærming er spørreundersøkelse, hvor dataene som regel vil være i form av tall, for så å bli tolket ved hjelp av økometriske eller statistiske metoder (Dahlum, 2014).

Kvalitative data er ikke-tallfestbare data, derfor er dette en praktisk metode å bruke når en skal undersøke fenomener som man ikke har så god kjennskap til, men gjerne ønsker å forstå bedre. Dette kan være spesielle uttrykk eller egenskaper ved det som skal studeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 36). Det er gjerne få enheter og mange

variabler når man bruker en kvalitativ tilnærming, dette for å få mer dybdekunnskap om informanten og dens personlige atferd, motiver og personlighet. Intervjuet skal være en konversasjon mellom intervjuer og informant og på denne måten får man relevant informasjon i forhold til problemstillingen. Det er intervjuerens oppgave å oppfordre informanten til å fortelle om egne erfaringer og holdninger (Halvorsen, 2008, s. 138).

I denne bacheloroppgaven er det valgt å benytte en kvalitativ metode, det vil si å utføre strukturerte intervjuer. Dette med utgangspunkt i at problemstillingen handler om ledelse og lederstiler ved et hotell. En kvalitativ tilnærming vil svare mer utdypende og man kan lettere sammenligne og tolke dataene som samles inn.

Ved hjelp av Telenor-testen fikk oppgaven mer eller mindre konstatert at funnene fra intervjuobjektene stemte. Telenor-testen er vanskelig å konkret plassere innunder kvalitativ eller kvantitativ metode, så det er kommet frem at dette er en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ metode. Det vil si at det er brukt en form for metodetriangulering, noe som vil styrke frafallsskjevhet i oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det finnes svakheter og styrker med hver metode, og svakheten ved kvantitativ metode kompenseres godt med styrkene ved en kvalitativ metode, og omvendt. Og på denne måten vil de likeartede resultatene styrke validiteten på oppgaven (Halvorsen, 2008).

3.3 Data og intervjumetode

Det skiller primært mellom to typer data, det finnes primærdata og sekundærdata.

Primærdata er data man samler inn selv ved hjelp av datainnsamlingsmetoder, dette blir ofte gjort for å kunne svare på en aktuell problemstilling. Sekundærdata er data som allerede er samlet inn av andre. Sekundærdata kommer i tre forskjellige varianter.

Prosessdata, dette er informasjon som er utarbeidet og som foreligger i skriftlig eller billedlig form, for eksempel avisinnlegg. Bokholderidata er informasjon som er samlet inn ut fra et offentlig formål, som for eksempel folkeregistre. Til slutt har vi forskningsdata, dette er data som andre forskere har samlet inn, for eksempel gjennom intervjuer (Halvorsen, 2008).

I denne oppgaven blir det benyttet både primær- og sekundærdata. Primærdata er samlet inn gjennom intervjuer med de forskjellige lederne og direktøren på Quality Hotel Strand Gjøvik. Sekundærdata blir som nevnt tidligere Telenor-testen.

Intervjumetoden som er brukt i denne bacheloroppgaven er strukturerte intervjuer (se vedlegg 1). Intervjuene ble holdt i et konferanserom som ble lånt på hotellet, dette fordi lederne hadde knapt med tid og det var lettere for begge parter å møtes der. En intervjuguide ble utarbeidet og strukturerte intervjuer ble gjennomført med et utvalg av de ansatte ved hotellet. Dette utvalget ble plukket ut av direktøren selv, Ådne Skurdal. Siden oppgaven handler om lederstiler og ledelse ble tilgangen på ansatte snevret inn til ledere fra ulike avdelinger. Dette var avdelingsledere som kjøkkensjef, teknisk sjef, husøkonom, resepsjonssjef og spa-ansvarlig, salgsdirektør, en Food and Beverage manager samt hotelldirektøren.

Grunnen til at det ble benyttet strukturerte intervjuer var for å kunne stille alle lederne, og direktøren, like spørsmål. Ved å ha et fast oppsett hvor rekkefølgen på spørsmålene er fastsatt, gjør det oppgaven med å sammenligne og tolke svarene mye lettere. Spørsmålene som ble stilt var stort sett åpne, dette ble gjort slik at ingen kunne ha stor innvirkning på hvordan de valgte å svare, samt at det ville reflektere hvordan informantene selv oppfattet spørsmålene. Resultatet ved en slik prosedyre er som regel at man får mer utfyllende svar fra informanten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 145). Men det kan også slå ut den andre veien, at informanten nesten ikke svarer på spørsmålene, dette kommer selvfølgelig an på personen som blir intervjuet.

Som nevnt tidligere ble det valgt å bruke Telenor sin test på lederstil, dette er en test Telenor bruker i forbindelse med nyansatte ledere. (Se vedlegg 2). Dette er en case-test hvor hver enkelt leder får utlevert en test med ti forskjellige caser med fire ulike svaralternativer på hver case. Lederen skal så finne ut hvilket svar han/hun ville mest ha valgt og minst ha valgt. De får tilsendt caset på mail noen dager før kurset starter, deretter går de igjennom svarene til hvert enkelt og finner ut hvilken lederstil den respektive har eller foretrekker. Ut i fra dette skal de kartlegge hvor effektiv lederstil de har og hvor de eventuelt bør gjøre endringer eller forbedringer. Dette blir også vurdert opp mot teorien situasjonsbestemt ledelse, den teorien som er mest fokusert på i oppgaven. Den totale scoren er den som angir hvor effektiv den valgte lederstilen i de ti casene er, sett opp mot den antatt beste lederstilen i de samme casene. Deretter blir de nye lederne kurset i å kunne bli bedre ledere, og i å kunne lede en avdeling på best mulig måte (Telenor, 2016).

Som nevnt er lederstilene i testen til Telenor tatt ut i fra teorien om situasjonsbestemt ledelse. Forskjellene er at de bruker navn som instruerende, rådgivende, veiledende og coachende. Disse kan vi koble opp mot våre lederstiler; styrende, coachende, støttende og delegerende.

Som man ser så kommer coachende opp på begge, men har ulik betydning. Hos Telenor er instruerende det samme som styrende, rådgivende det samme som coachende, veiledende det samme som støttende og coachende det samme som delegerende fra teorien i oppgaven (Telenor, 2016).

3.4 Validitet

Validitet handler om hvor relevant datainnsamlingen er for problemstillingene. Dataene som er samlet inn er ikke virkeligheten, men en representasjon av den. Det er derfor viktig at dataene som samles inn er relevante overfor undersøkelsen og deretter bli vurdert opp mot oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 73).

Validitet er i utgangspunktet utviklet innenfor kvantitativ forskning, derfor passer det ikke like godt til kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning har en mer åpen tilnærming hvor man i hovedsak ikke bruker målbare variabler, men mer tekstdata. Derfor er det viktig å være saklige og pålitelige i bruk av metoden for innsamling og analysing av data (Halvorsen, 2008, s. 72).

Med tanke på datainnsamlingen i arbeidet med denne bacheloroppgaven ble ledere fra Quality Hotel Strand Gjøvik intervjuet om forhold rundt ledelse og lederstil, opplæring og utdanning, makt og tillit, motivasjon, samarbeid og kommunikasjon, for å nevne noen. Dette er temaer som ble antatt som relevante for å kunne belyse hovedproblemstilling og delproblemstillingene. I tillegg er resultatene underbygget fra intervjuer og case-test fra Telenor. Det har blitt utført en pilot før utførelsen av intervjuene med lederne på hotellet. Dette viste seg å være smart i forhold til at det ga en indikasjon på tidsforbruk og relevans i forhold til problemstillingene. Det er vanskelig å være helt sikker på at man har valgt ut de mest relevante faktorene, men det er tatt utgangspunkt i lærdommen fra økonomi og ledelse studiet samt at det har vært god kontakt og fine innspill fra veileder, Tom Johnstad. Dette for å sikre oppgavens validitet.

3.5 Reliabilitet

Reliabiliteten sier noe om hvor pålitelige dataene er. «*Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides*» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 44). Det finnes to forskjellige metoder for å teste dataenes reliabilitet, den ene heter «test-retest-reliabilitet». Denne metoden handler om at gruppen som gjør undersøkelsen gjør samme undersøkelsen en gang til, bare med et mellomrom på 2-3 uker. Denne metoden ble ikke benyttet i denne oppgaven da tidsrammen for prosjektet ble for kort. Den andre metoden heter «interreliabilitet» og går ut på at flere undersøker samme fenomen. Hvis alle kommer frem til samme resultat tyder det på høy reliabilitet. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) Det ble undersøkt blant tidligere bacheloroppgaver etter oppgaver som omhandlet lederstiler, dette uten hell.

Hvis dataene har små tilfeldige målefeil betyr det at reliabiliteten kan bli svekket. Disse små feilene kan skyldes at intervjupersonene registrerer informasjon feil eller feilerindring. Eventuelle målefeil kan oppstå og da bør disse belyses for ikke å svekke påliteligheten (Halvorsen, 2008).

I denne bacheloroppgaven kan konklusjoner og resultater eventuelt svekke reliabiliteten, dette fordi det er en stor utfordring ved intervjuer å analysere dataene da det ikke finnes noen «objektiv» fasit å sammenligne med (Halvorsen, 2008). Det er opp til leseren av en kvalitativ rapport å vurdere om konklusjonene virker troverdige. Det er også mulig at det har oppstått en feilkilde under intervjuene, dette kan for eksempel være i hvordan informanten oppfatter spørsmålene. I arbeidet med intervjuene som ble tatt ble det brukt to lydopptakere for å være helt sikre på at all informasjon kom med. Arbeidsoppgavene ble fordelt under intervjuet der en var intervjueren, den som stilte spørsmål, mens den andre skrev ned notater. I arbeidet med intervjuene i etterkant ble hvert lydopptak delt slik at begge tok for seg forskjellige lydopptak og tilhørende notatark for å skrive ned intervjuene. Intervjuene ble skrevet ned ordrett etter lydopptaket, dette for å ikke «putte ord i munnen på informanten». Etter at intervjuene var ferdig nedskrevet ble de sendt i retur til informanten for godkjenning. Av sju intervjuer, kom seks godkjente intervjuer i retur. Den siste lederen har ikke svart på noen mailer som er sendt og dette har resultert i at denne lederen er ekskludert fra oppgaven.

3.6 Bortfall av intervjuobjekter/ informanter

I utgangspunktet var det tilgjengelig åtte informanter som skulle intervjues. På første intervjudag var det en av lederen som trakk seg. Grunnen for dette var at denne personen følte at han ikke hadde nok lederansvar per dags dato, så vedkommende ønsket derfor ikke å være med. Det ble forsøkt å få denne lederen til å endre mening, men man kom til enighet om at det kanskje var best han ikke ble med, grunnet lite lederansvar. Det kom også utfordringer til å avsette tidspunkt til intervjuene, men dette løste seg raskt og alle sju intervjuene ble utført.

Som nevnt ovenfor ble det et frafall av en informant da det aldri ble godkjent via mail. Vedkommende har ikke godkjent intervjuet eller tatt Telenor-testen og konsekvensen endte med at vedkommende ble fjernet som informant. En annen utfordring som dukket opp underveis var hurtigheten i å godkjenne intervjuene og utførelsen av testen til Telenor. Det endte tilslutt med fem svar på Telenor testen og seks godkjente intervjuer. Grunnen til frafallet på Telenor testen var at den ene informanten ikke svarte fullstendig på testen første gang, og når den ble sendt tilbake for å kunne motta fullstendig svar, var informanten sykemeldt. Derfor er det ingen testresultater på denne personen.

Ut ifra dette er det liten frafallsskjevhet og siden det ikke er så mange respondenter er det enda viktigere at dataene tolkes riktig. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er brukt lang tid på å gå igjennom hvert svar fra hver enkel informant, slik at det tilslutt ble enklere å plassere de under en delegerende, støttende, coachende eller styrende lederstil.

4. Analyse

4.1 Innledning

I dette kapittelet er det tatt utgangspunkt i spørsmålene fra intervjuguiden for å plassere hver enkelt leder under en lederstil, dette er en vurdering og diskusjon tatt av oppgaveforfatterne.

I denne delen av oppgaven blir det vist til resultater i form av ulike tabeller. Den første tabellen som kommer under hver avdelingsleder handler om resultatene forfatterne har ut i fra intervjuene og intervjuguiden. (Se vedlegg 1). Den andre tabellen er tatt ut i fra Telenor sin test på lederstiler der den handler om prefererte lederstiler den enkelte avdelingsleder har. (Se vedlegg 2). Den tredje og siste tabellen handler om effektiviteten og hvor effektiv lederstil lederne har, denne er også tatt ut fra Telenor sin test om lederstiler. (Se vedlegg 2). Forklaring på effektivitetsutregningen vil man også se i vedlegg 2.

Det er laget ulike tabeller for å kunne vise fremgangsmåten, tabellene har fått tall og navn. I den øverste tabellen på hver avdelingsleder er det fra venstre til høyre plassert de ulike lederstilene; delegerende, støttende, coachende og til slutt styrende. Til venstre i samme tabell, som oppgaveforfatterne har utformet, vil man se henvisninger til spørsmålsnummer tatt ut i fra intervjuguiden. (Se vedlegg 1).

Ut ifra testen til Telenor er hver enkelt avdelingsleder plassert under hvilken preferert lederstil de faktisk har. I tabellen ser man lederstilene som S1, S2, S3 og S4.

- S1 = Styrende
- S2 = Coachende
- S3 = Støttende
- S4 = Delegerende

Det er valgt å tatt med en effektivitetsberegning som hører til lederstiltesten til Telenor. Denne er tatt ut i fra teorien om situasjonsbestemt ledelse.

4.2 Ledernes funksjoner/roller på hotellet

I intervjuet med Ådne Skurdal (2016) fortalte han at hver morgen klokken halv ti har alle avdelingslederne og han morgenmøte sammen i resepsjonen. Dette for at alle avdelingslederne skal få en oversikt over hvordan ting ligger an. De går igjennom forskjellige nøkkeltall fra dagen før, hvordan de ble i forhold til hva de hadde trodd, samt at de ser på timeantallene og produktiviteten i hver avdeling, om den har vært bra eller dårlig. Dette er også tall som hver avdelingsleder skal gå igjennom selv hver morgen, men for at alle skal ha samme bilde blir dette gått igjennom i fellesskap. Videre fortalte han at de også prater om hva som skal skje i løpet av dagen, er det noen store eventer, hvor mange er booket til lunsj, er det noe teknisk sjef ønsker å informere de andre om eller hvis det er en spesifikk beskjed til en avdelingsleder om noe han/hun burde få gjort (Skurdal, 2016). Det virket som at alle synes dette er en veldig grei løsning da de får muligheten til å gi beskjedene direkte til hverandre i stedet for å måtte sende mailer eller ringe. På denne måten føler de at de blir hørt noe som igjen skaper en god kommunikasjon.

Hver enkelt avdelingsleder har en viktig rolle for at sin avdeling fungerer best mulig, samtidig som at mange avdelinger samarbeider med hverandre. Kjøkkensjefens hovedoppgaver er å kontrollere alle restaurantene og alt som omhandler mat. Han liker veldig godt å være i drift frem til lunsj også tar han unna kontorarbeid resten av dagen. Dette inneholder da personalansvar, vaktlister, varebestillinger, menyskriving, planlegging av menyer og uker (Bekkelien, 2016). Kjøkkensjefen samarbeider også veldig tett med salgssjefen og F&B manageren.

F&B manageren har hovedansvaret for at alt skal fungere med kjøkkenet, restaurantene og alle mat og drikke konseptene. Hun har også ansvaret for å organisere og planlegge, følge opp ansatte, lærlinger og personer som er på tiltak eller praksis samt økonomi (Hammer-Larsen, 2016). F&B manageren samarbeider tett med kjøkkensjefen, soussjefen, servitører og salgsdirektøren.

Salgsdirektøren sine hovedoppgaver er at salgssjefen skal nå sine salgsbudsjetter som de har mot bedriftsmarkedet, kurs og konferanse. Han skal også coache, guide og tilrettelegge for at sine ansatte til å nå sine mål (Johnsen, 2016). Salgsdirektøren samarbeider tett med F&B manageren, kjøkkensjefen og serveringen, også kommuniserer han godt med teknisk avdeling.

Teknisk sjef har som hovedansvar å forvalte drift og vedlikeholde eiendom og inventar. Han har også ansvar for energibruken, det spatekniske i spa-avdelingen og brannvern, samt at han hver dag går igjennom hele huset, alle avdelinger, og ser at alt er som det skal være (Lindstad, 2016). Teknisk sjef samarbeider godt med alle avdelingene på huset.

Resepsjonssjefen og SPA-ansvarlig har som hovedoppgave å lede og motivere sitt team. Hun sitter mye på kontoret og tar unna papirer og andre forefallende ting. Hun har også det administrative ansvaret for spa-avdelingen (Mikkelsen, 2016).

Hotelldirektøren har hovedansvar for å først og fremst lede avdelingslederne og få dem til å følge opp sine avdelinger både på målsettinger, kvalitet, effektivitet og lønnsomhet. Han gjør også tekniske oppgaver, han er den som er system bruker på hotellsystemet. Han er den som ordner med priskoder, markedsføring, følger opp facebook-siden til hotellet, lager flyers, pakketilbud og andre tekniske oppgaver. Han jobber tett sammen med alle avdelingslederne, og han opplever at de utfyller hverandre på en god måte (Skurdal, 2016).

Et hotell fungerer best når alle parter samarbeider og har et godt forhold til hverandre. Det er essensielt at kommunikasjonen i mellom avdelingslederne fungerer optimalt slik at de til enhver tid vet hva som skjer i hver avdeling og generelt på hotellet. Uten dette kan viktig informasjon gå tapt i mellom avdelingene, og dette kan igjen gå utover kundene.

4.3 Kjøkkensjef

Kjøkkensjefen ville selv plassere seg under en coachende lederstil. Dette fordi han liker å motivere, han liker «show the walk» og han liker å vise hvordan ting skal gjøres (Bekkelien, 2016). Som nevnt er det laget tabeller for hver avdelingsleder. I disse tabellene er det vurdert ut ifra spørsmålene på intervjuguiden. Det er ulike svar fra hver informant og det er derfor ulike vurderinger i alle tabellene. Her kommer tabell 1:

Tabell 1: Lederstil fra intervju - Kjøkkensjef

Utdannelse: Videregående, kurs (Dale) + jobberfaring				
Spørsmålsnummer:	Delegerende	Støttende	Coachende	Styrende
10.	X			
11.	X	X		
12.			X	
13.	X	X		
14.		X		
15.	X		X	
16.	X	X	X	X
17.			X	X
18.				X
19.				X
20.		X		
21.	X		X	
22.		X		
23.		X		
24.		X		
25.		X		
26.				X
27.	X			
28.				X
29.	X			
30.		X		
31.		X		
32.		X		
33.			X	
34.	X			
35.	X	X		
37.		X		
38.		X		
41.			X	
SUM:	10	15	7	6

Tabell 1: Lederstil fra intervju - Kjøkkensjef

Som man ser over er det konkludert med at han har en mer støttende lederstil, men at han har mange egenskaper i en delegerende lederstil. Som støttende leder er han en motivator, han lytter, spør og er flink til å involvere sine medarbeidere, men som en delegerende leder har han stor tillit til sine medarbeidere og han gir de frihet til å kunne ta egne beslutninger og han leder de til å lede seg selv. Dette er noen av inntrykkene som kom frem under bearbeiding av intervjuet. Det kan også konkluderes med at han har litt av de to andre lederstilene også, men at han bruker styrende og delegerende mest aktivt.

I første tabell fra Telenor sin test er det utført utregninger av lederstilen. Lederne fikk i oppgave å markere den lederstilen de mest ville valgt i grønn farge (+3), og den de minst ville valgt i rød farge (-1). Utregningen er som vist i tabellen under, der mest valgt er markert med 3 og minst valgt med -1, de to andre er ikke valgt og er derfor ikke med i utregningene. Under Telenor sin test kom det frem at kjøkkensjefens prefererte lederstil er stil nr. 1, altså styrende lederstil. Under kan man se beregningskjemaet for preferert lederstil. Overført hver av de 10 casene inn i følgende tabell, tabell 2:

Tabell 2: Preferert lederstil - Kjøkkensjef				
Case				
1	1 = -1	2 = 3	3 =	4 =
2	3 = 3	4 = -1	1 =	2 =
3	1 = 3	2 = -1	3 =	4 =
4	2 = 3	3 =	4 = -1	1 =
5	4 = 3	1 = -1	2 =	3 =
6	3 =	4 = 3	1 =	2 = -1
7	3 =	4 = 3	1 = -1	2 =
8	1 = -1	2 = 3	3 =	4 =
9	4 = 3	1 = -1	2 =	3 =
10	1 =	2 = -1	3 = 3	4 =
Sum	S1= 13	S2= 7	S3= 1	S4= -1

Tabell 2: Prefererte lederstil - Kjøkkensjef

Han scorer mest på styrende lederstil som tilsier at han er den som bestemmer og beordrer. Han er mer autoritær og gir ofte beskjed om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Han scorer også høyt på coachende, men ikke i like stor grad som styrende. Som coach er han en person som er flink til å skape engasjement og han samarbeider godt med andre (Bekkelien, 2016). Ut i fra den prefererte lederstilen er utviklingsnivået til kjøkkensjefen U1 og U3, lav kompetanse, høy forpliktelse og moderat til høy kompetanse, varierende forpliktelser. Disse hører da sammen med en styrende og en støttende lederstil. Utviklingsnivåene er hentet ut ifra teorien til Blanchard (2007, sitert i Berg, 2011).

I følge Telenor er effektivitet en viktig faktor for godt lederskap, dette er viktig for å kunne finne frem til valgt lederstil under ulike situasjoner. Det er delt inn for hver enkelt avdelingsleder og alle vises i tabeller. Den lederstilen som er valgt (den de markerte grønn i testen) er markert i en grønn farge i tabellen til hver enkelt leder.

Når det kommer til kjøkkensjefens effektivitet som leder er det kommet frem til følgende i tabell 3:

Tabell 3: Effektiv Lederstil - Kjøkkensjef				
Casenummer:	Lite effektive lederstiler		Effektive lederstiler	
1	4	1	3	2
2	2	1	4	3
3	1	4	2	3
4	4	1	2	3
5	1	4	2	3
6	2	1	4	3
7	3	4	2	1
8	1	2	3	4
9	2	1	3	4
10	1	2	3	4
SUM	1	4	3	2
Mult. Med	-2	-1	1	2
Delsum	-2	-4	3	4

Tabell 3: Effektiv lederstil - Kjøkkensjef

Totalsummen på effektiviteten regnes ut: $-2 + -1 + 3 + 4 = 4$.

Dette tilsvarer at han ikke er en veldig effektiv leder, men heller har mange gode forbedringsmuligheter. Som kjøkkensjef må man være litt autoritær, med tanke på mat og drikke. Dette må man når man har fullt ansvar for maten som skal på bordet til kunder.

«Kunder skal ikke få servert dårlig mat eller bli dårlige av maten» (Bekkelien, 2016).

4.4 Food and Beverage Manager

F&B manageren plasserte seg selv under coachende leder. Hun mener hun har en god miks av alle stilene, men mest en coachende. Hun motiverer, samarbeider, forteller og forklarer. Hun mener hun leder medarbeidere i å lede seg selv, men at hun absolutt ikke kunnet vært foruten å instruere og forklare (Hammer-Larsen, 2016).

Her kommer tabell 4, oppgaveforfatterens vurderinger, på F&B manageren:

**Tabell 4: Lederstil fra intervju –
Food and Beverage Manager**

Utdannelse: Videregående, MBA-fag, kurs (HR + Organization behavior og negotiation)				
Spørsmålsnummer:	Delegerende	Støttende	Coachende	Styrende
10.	X			
11.	X			X
12.			X	
13.			X	
14.				X
15.				X
16.	X		X	X
17.			X	X
18.	X		X	
19.	X		X	
20.	X	X	X	X
21.	X	X		
22.		X		
23.			X	
24.			X	X
26.		X		
27.		X		
28.				X
29.	X			X
30.		X	X	
31.		X		
32.		X		
33.	X		X	
34.			X	
35.		X		
37.			X	
38.			X	
41.			X	
SUM:	9	9	15	9

Tabell 4: Lederstil fra intervju – Food and Beverage Manager

Man kan godt oppsummere dette med at hun vet godt hvordan hun leder sine ansatte. Det er også konkludert med at hun er en coachende leder, men med en god miks av de andre lederstilene. Hun er en person som lytter og spør, hun inspirerer og motiverer godt. Hun har innslag av styrende, en som bestemmer og tar avgjørelser. Hun har også innslag av støttende lederstil, en som samarbeider, engasjerer og skaper selvtillit hos de ansatte. I tillegg er hun også delegerende siden hun lett overlater jobben til andre og gir de ansatte sin fulle tillit.

Under Telenor sin test kom det frem at F&B manageren sin prefererte lederstil er stil nr. 3, altså støttende lederstil, dette som vist i skjemaet under.

Overført hver av de 10 casene inn i følgende tabell, tabell 5:

Tabell 5: Preferert lederstil – Food and Beverage Manager				
Case				
1	1 = -1	2 = 3	3 =	4 =
2	3 =	4 = -1	1 = 3	2 =
3	1 =	2 = -1	3 =	4 = 3
4	2 = 3	3 =	4 = -1	1 =
5	4 = 3	1 =	2 = -1	3 =
6	3 = -1	4 =	1 = 3	2 =
7	3 =	4 = -1	1 = 3	2 =
8	1 =	2 = -1	3 = 3	4 =
9	4 = 3	1 = -1	2 =	3 =
10	1 =	2 = -1	3 = 3	4 =
Sum	S1= 7	S2= -3	S3= 13	S4= 3

Tabell 5: Preferert lederstil – Food and Beverage Manager

Hun scorer godt på støttende lederstil, dette er fordi hun skaper selvtillit og mestring hos sine medarbeidere. Støttende lederstil er som nevnt tidligere veldig lik coachende lederstil, men uten at hun instruerer og forklarer. Hun har som man også ser et ganske sterkt innslag av styrende lederstil, og noen få av coachende og delegerende. Videre i testen kommer det frem til, som nevnt tidligere, effektiviteten av lederstilen. Denne vises frem i en ny tabell.

Ut i fra den prefererte lederstilen er utviklingsnivået til F&B manager U2, Lav til noe kompetanse, lav forpliktelse. Denne hører sammen med en coachende lederstil.

Når det kommer til F&B managers effektivitet som leder er det kommet frem til følgende i tabell 6:

Tabell 6: Effektiv Lederstil – Food and Beverage Manager				
Casenummer	Lite effektive lederstiler		Effektive lederstiler	
1	4	1	3	2
2	2	1	4	3
3	1	4	2	3
4	4	1	2	3
5	1	4	2	3
6	2	1	4	3
7	3	4	2	1
8	1	2	3	4
9	2	1	3	4
10	1	2	3	4
SUM	0	4	2	4
Mult. Med	-2	-1	1	2
Delsum	0	-4	2	8

Tabell 6: Effektiv lederstil – Food and Beverage Manager

Totalsummen på effektiviteten regnes ut: $0 + -4 + 2 + 8 = 6$.

Dette tilsier at hun ikke har en fullt så effektiv lederstil, men scorer høyt i forhold til andre.

Mangler på effektivitet kan her være for eksempel empati, sosiale ferdigheter integritet osv.

Hun sier selv: «Jeg føler vel alltid man kan lære mer og bli bedre» (Hammer-Larsen, 2016).

4.5 Salgsdirektør

Salgsdirektøren valgte selv å plassere seg under styrende lederstil. Dette på grunn av resultater på salget osv. Han mener han er litt autoritær, men også veldig omgjengelig (Johnsen, 2016).

Her kommer tabell 7, oppgaveforfatterens vurderinger, på salgsdirektøren:

Tabell 7: Lederstil fra intervju - Salgsdirektør

Utdannelse: Videregående + Jobberfaring (Telenor)				
Spørsmålsnummer:	Delegerende	Støttende	Coachende	Styrende
8.			X	
11.	X		X	
12.	X		X	
13.	X			
14.		X		
15.	X			
16.	X	X		
17.	X			
18.			X	
19.		X		
20.	X			X
22.		X		
24.		X		
25.			X	
26.	X			
27.			X	
28.			X	
29.				X
30.	X			
31.		X		
32.		X		
33.		X		
34.		X		
35.	X			
36.		X		
37.		X		
38.			X	
41.				X
SUM:	10	11	8	3

Tabell 7: Lederstil fra intervju - Salgsdirektør

Ut i fra intervjuet med salgsdirektør er han plassert under en støttende lederstil. Men han scorer også høyt på delegerende lederstil. Han skaper selvtillit til de ansatte og gir de mye ansvar når det kommer til salg. Han skaper engasjement, gir de ansatte stor frihet og tillit.

Under lederstil-testen fra Telenor kom det frem at hans prefererte lederstil er stil nummer 3, støttende lederstil.

Overført hver av de 10 casene inn i følgende tabell, tabell 8:

Tabell 8: Preferert lederstil - Salgsdirektør				
Case				
1	1 = -1	2 =	3 = 3	4 =
2	3 =	4 = 3	1 =	2 = -1
3	1 = -1	2 =	3 =	4 = 3
4	2 = 3	3 = -1	4 =	1 =
5	4 =	1 = -1	2 = 3	3 =
6	3 = -1	4 =	1 =	2 = 3
7	3 =	4 =	1 = -1	2 = 3
8	1 = -1	2 =	3 = 3	4 =
9	4 = 3	1 =	2 =	3 = -1
10	1 =	2 = -1	3 = 3	4 =
Sum	S1= 2	S2= 0	S3= 11	S4= 7

Tabell 8: Preferert lederstil - Salgsdirektør

Som nevnt er han en engasjert leder, som involverer og inspirerer sine ansatte. Han er flink til å lytte og han samarbeider godt med sine ansatte.

Ut i fra den prefererte lederstilen er utviklingsnivået til salgsdirektøren U3, moderat til høy kompetanse, varierende forpliktelser. Denne hører sammen med en støttende lederstil.

Når det kommer til salgsdirektørens effektivitet som leder er det kommet frem til følgende i tabell 9:

Tabell 9: Effektiv Lederstil - Salgsdirektør				
Casenummer	Lite effektive lederstiler		Effektive lederstiler	
1	4	1	3	2
2	2	1	4	3
3	1	4	2	3
4	4	1	2	3
5	1	4	2	3
6	2	1	4	3
7	3	4	2	1
8	1	2	3	4
9	2	1	3	4
10	1	2	3	4
SUM	1	2	6	1
Mult. Med	-2	-1	1	2
Delsum	-2	-2	6	2

Tabell 9: Effektiv lederstil - Salgsdirektør

Totalsummen på effektiviteten regnes ut: $-2 + -2 + 6 + 2 = 4$

Dette tilsier at han ikke har en så effektiv lederstil, noe som gir han store muligheter til forbedringer og eventuelle endringer i sin lederstil. «Egenskaper i god ledelse er først og fremst å være tydelig, men samtidig flink til å lytte» (Johnsen, 2016).

4.6 Teknisk sjef

Teknisk sjef har selv plasser seg under en delegerende lederstil. Han gir sine ansatte full tillit, frihet og mulighet til å lede seg selv. «Åssen du gjør det er samme for meg, bare spør hvis du trenger hjelp» (Lindstad, 2016).

Her kommer tabell 10, oppgaveforfatterens vurderinger, på teknisk sjef:

Tabell 10: Lederstil fra intervju – Teknisk sjef

Utdannelse: Grunnskolen, ett år på videregående + jobberfaring (25 år som vaktmester)				
Spørsmålsnummer:	Delegerende	Støttende	Coachende	Styrende
10.	X			
11.	X			
12.	X			
13.		X		
15.				X
16.	X	X		
17.			X	X
18.	X	X		
19.		X		X
20.	X	X		
21.		X		
22.	X	X		
23.		X		
24.	X	X	X	X
25.		X		X
26.				X
27.		X		
28.				X
29.	X			
30.		X		
31.		X		X
32.	X			
33.		X		
34.	X	X		
36.		X		X
37.	X			
38.				X
41.	X			
SUM:	13	16	2	10

Tabell 10: Lederstil fra intervju – Teknisk sjef

Som man kan se ut ifra tabellen er han plassert under en støttende lederstil. Han lytter, spør og involverer sine ansatte. Han samarbeider og skaper god selvtillit hos sine ansatte. Han er også plassert ganske godt under delegerende lederstil, da han ofte setter bort arbeid til andre. Han synes det er viktig med ansvar og ta med de ansatte på råd og å være tilstede (Lindstad, 2016).

Under testen til Telenor kom det frem at hans prefererte lederstil er nr. 4, delegerende lederstil.

Overført hver av de 10 casene inn i følgende tabell, tabell 11:

Tabell 11: Preferert lederstil – Teknisk sjef				
Case				
1	1 = -1	2 = 3	3 =	4 =
2	3 = -1	4 =	1 = 3	2 =
3	1 = -1	2 =	3 =	4 = 3
4	2 = 3	3 =	4 = -1	1 =
5	4 = 3	1 =	2 = -1	3 =
6	3 = -1	4 =	1 =	2 = 3
7	3 = -1	4 =	1 = 3	2 =
8	1 = -1	2 =	3 =	4 = 3
9	4 = 3	1 =	2 = -1	3 =
10	1 =	2 = -1	3 =	4 = 3
Sum	S1= 3	S2= 2	S3= 3	S4= 12

Tabell 11: Preferert lederstil – Teknisk sjef

Som nevnt tidligere er han en person som gir sin fulle og hele tillit til de ansatte. Han kan stole på at jobben blir utført selv om han er borte. Han gir de andre ansatte frihet til å kunne utføre jobben på sin egen måte. «*Det heter jeg i motgang og vi i medgang*» (Lindstad, 2016).

Ut i fra den prefererte lederstilen er utviklingsnivået til teknisk sjef U4, høy kompetanse, høy forpliktelse. Denne hører sammen med en delegerende lederstil.

Når det kommer til teknisk sjefs effektivitet som leder er det kommet frem til følgende i tabell 12:

Tabell 12: Effektiv Lederstil – Teknisk sjef				
Casenummer	Lite effektive lederstiler		Effektive lederstiler	
1	4	1	3	2
2	2	1	4	3
3	1	4	2	3
4	4	1	2	3
5	1	4	2	3
6	2	1	4	3
7	3	4	2	1
8	1	2	3	4
9	2	1	3	4
10	1	2	3	4
SUM	1	3	1	5
Mult. Med	-2	-1	1	2
Delsum	-2	-3	1	10

Tabell 12: Effektiv lederstil – Teknisk sjef

Totalsummen på effektiviteten regnes ut: $-2 + -3 + 1 + 10 = 6$.

Dette plasserer han under en ikke fullt så effektiv lederstil, men som man ser scorer han høyt på høyre side av tabellen med 11 poeng (delsum) på effektive lederstiler.

Som teknisk sjef jobber han og hans ansatte ofte på forskjellige steder på hotellet. De jobber ikke så tett sammen, men som Lindstad (2016) sa «*de kommer alltid til meg hvis det er noe, og jeg går til dem*».

4.7 Hotelldirektør

Hotelldirektøren mener selv han havner under en mer coachende og delegerende lederstil. Han mener kommunikasjon og tydelighet er viktige elementer ved ledelse, i tillegg til å være åpen og lydhør. Han mener at med involvering av ansatte yter man godt lederskap (Skurdal, 2016).

Her kommer tabell 13, oppgaveforfatterens vurderinger, på hotelldirektøren:

Tabell 13: Lederstil fra intervju - Hotelldirektør

Utdannelse: Bachelor (Økonomi og ledelse) + Hotellhøgskole i USA (Master, bare ikke levert oppgaven)				
Spørsmålsnummer:	Delegerende	Støttende	Coachende	Styrende
8.	X	X		
10.	X			
11.	X			
12.		X		
13.	X		X	
15.	X		X	
16.	X	X		
17.			X	
18.	X		X	
19.			X	
20.		X		
21.			X	
22.	X	X		
24.		X		
25.		X		
26.	X	X		
27.		X		
28.				X
29.	X			
30.		X		X
31.			X	
32.		X		
34.	X		X	
35.				X
36.		X		
37.			X	
38.		X		
41.	X		X	
SUM:	12	13	10	3

Tabell 13: Lederstil fra intervju - Hotelldirektør

Hotelldirektøren er plassert under en mer støttende lederstil, men han scorer også høyt på delegerende og coachende. Det er her tatt høyde for en mer støttende lederstil. Han er plassert her for ut ifra intervjuet fikk oppgaveforfatterne gode inntrykk av at han er en person som lytter godt til sine ansatte. Han involverer og inspirerer alle i sin fremtreden og han samarbeider godt med alle. Han er flink til å rose sine ansatte og forteller dem når de har gjort en god jobb.

I intervjuguiden ble det stilt spørsmål til avdelingslederne om direktøren som leder. Alle er veldig fornøyde med sin overordnede leder, men han har noen forbedringsområder. De mener han er litt konfliktsky og at han bør ta seg litt mer tid til å lytte til alle ansatte og ikke bare sine avdelingsledere. Ut i fra svarene vi fikk av avdelingslederne blir han plassert under støttende og coachende lederstil. Han er flink til å inkludere og motivere, og han involverer avdelingslederne sine godt (Avdelingslederne, 2016).

Under testen til Telenor blir han plasser under lederstil nr. 3, støttende. Dette støttes oppunder inntrykkene til oppgaveforfatterne.

Overført hver av de 10 casene inn i følgende tabell, tabell 14:

Tabell 14: Preferert lederstil - Hotelldirektør				
Case				
1	1 = -1	2 =	3 = 3	4 =
2	3 = -1	4 =	1 =	2 = 3
3	1 = 3	2 = -1	3 =	4 =
4	2 =	3 = 3	4 = -1	1 =
5	4 = -1	1 =	2 =	3 = 3
6	3 =	4 = 3	1 =	2 = -1
7	3 = 3	4 = -1	1 =	2 =
8	1 =	2 = -1	3 = 3	4 =
9	4 = 3	1 =	2 =	3 = -1
10	1 = -1	2 =	3 = 3	4 =
Sum	S1= 5	S2= 3	S3= 8	S4= 4

Tabell 14: Preferert lederstil - Hotelldirektør

«Jeg er ganske ambisiøs og målbevisst. Jeg tror det handler om tydelige målsetninger, og sette krav som er liksom min type lederstil også er det det med å ikke være større enn de ansatte» (Skurdal, 2016). Man kan se noen motpoler i lederstilene, men som en hotelldirektør må man sette krav og være autoritær. Man må alltid ta vanskelige beslutninger og man kan fort havne under kategorien sjef.

Ut i fra den prefererte lederstilen er utviklingsnivået til hotelldirektøren U3, moderat til høy kompetanse, varierende forpliktelser. Denne hører sammen med en støttende lederstil.

Når det kommer til direktørens effektivitet som leder er det kommet frem til følgende, i tabell 15:

Tabell 15: Effektiv Lederstil - Hotelldirektør				
Casenummer	Lite effektive lederstiler		Effektive lederstiler	
1	4	1	3	2
2	2	1	4	3
3	1	4	2	3
4	4	1	2	3
5	1	4	2	3
6	2	1	4	3
7	3	4	2	1
8	1	2	3	4
9	2	1	3	4
10	1	2	3	4
SUM	3	0	4	3
Mult. Med	-2	-1	1	2
Delsum	-6	0	4	6

Tabell 15: Effektiv lederstil - Hotelldirektør

Totalsummen på effektiviteten regnes ut: $-6 + 0 + 4 + 6 = 4$.

Dette plasserer han under en lite effektiv lederstil, noe som tilsier at det trengs noe forbedringer med tanke på effektiviteten. Skurdal (2016) snakker om sin lederstil «..en kombinasjon av tydelighet, kommunikasjon, tydelige målsetninger og «walk the talk»».

4.8 Resepsjonssjef og SPA-ansvarlig

Resepsjonssjefen vil plassere seg selv under en coachende lederstil. Hun er tilstede, hun er flink til å skape engasjement og lytter godt til sine ansatte. «..å få folk til å trives på jobb, hvis de trives på jobb så gjør de en god jobb, og da kommer resultatene» (Mikkelsen, 2016).

Her kommer tabell 16, oppgaveforfatterens vurderinger, på resepsjonssjefen:

Tabell 16: Lederstil fra intervju – Resepsjonssjef og SPA-ansvarlig

Utdannelse: Videregående, Hotellhøgskole (noen fag) + Fagbrev (resepsjonist)				
Spørsmålsnummer:	Delegerende	Støttende	Coachende	Styrende
10.	X			
11.	X			
12.	X			
13.		X		X
15.	X			
16.	X	X		X
17.			X	
18.		X		
19.			X	
20.				X
21.	X	X		
22.		X		
23.			X	
24.			X	
26.				X
28.				X
29.	X			
30.		X		
31.			X	
32.		X		
33.		X		
34.		X		
35.			X	
36.		X		
37.			X	
38.	X		X	
41.			X	
SUM:	8	10	9	5

Tabell 16: Lederstil fra intervju – Resepsjonssjef og SPA-ansvarlig

Ut ifra analysen er resepsjonssjefen plassert under en støttende lederstil. Hun scorer godt på coachende lederstil, men også styrende lederstil. Hun forteller at noen ganger må hun instruere, dette kan være i form av systemer på pc. Som resepsjonssjef må man være litt autoritær og kunne beordre om noe ekstra skal bli gjort. Som støttende er hun en god motivator, hun lytter godt til sine ansatte og involverer de i ulike avgjørelser. Man kan si hun har en god miks av alle stilene, men minst på delegerende. *«En leder skal ikke være så autoritær at du ikke tørr å komme å si noe»* (Mikkelsen, 2016).

Ut i fra hvilken lederstil hun tror hun har og hvilken oppgaveforfatterne plasser hun under er utviklingsnivået til resepsjonssjefen U3, moderat til høy kompetanse og varierende forpliktelser. Denne hører sammen med støttende lederstiler.

Resepsjonssjefen har som nevnt tidligere, ikke svart fullstendig på testen på grunn av sykdom. Det er derfor ingen informasjon om resepsjonssjefens effektivitet eller preferert lederstil.

4.9 Konklusjon

Som man ser i analysen er den veldig regulerbar. Lederne mener de bruker én lederstil mer aktivt, men som man ser i testen til Telenor og ut i fra svarene som er gitt på intervjuene, kan man fort plassere de under en annen preferert lederstil. Som regel, i enhver lederstilling, har man innslag av andre lederstiler. Dette er ikke noe man kan se bort ifra, da man ofte kan dukke opp i andre situasjoner enn forventet.

Ledernes mening, forfatternes oppfatninger og preferert lederstil ut ifra Telenor sin test er oppsummert med følgende lederstiler:

Avdelingsleder	Ledernes mening	Forfatternes mening	Resultat Telenor-test	Endelig konklusjon
Kjøkkensjef	Coachende	Støttende	Styrende	Støttende/styrende
F&B manager	Coachende	Coachende	Støttende	Coachende
Salgsdirektør	Styrende	Støttende	Støttende	Støttende
Teknisk sjef	Delegerende	Støttende	Delegerende	Delegerende
Hotelldirektør	Coachende og delegerende	Støttende	Støttende	Støttende
Resepsjonssjef og SPA ansvarlig	Coachende	Støttende	Ikke utført	Støttende

Tabell 17: Oppsummerte lederstiler

Som man ser i tabellen over, er det liten grad av samsvar mellom hvilken lederstil lederne tror de har og hvilken lederstil undersøkelsene viser at de faktisk benytter.

5. Diskusjon

5.1 Innledning

Oppdagelsen viste raskt at ingen av lederne visste egentlig hvilken lederstil de praktiserte eller som viste seg å være preferert. Når det ble utført en gjennomgang av intervjuene ble det oppdaget ingen eller liten samsvar med hva de selv mente. Det er ikke alltid like lett å ha selvinnsikt og kunne vite hva man faktisk praktiserer. Man blir også stilt «opp mot veggen» da man sitter rundt et bord og snakker med vedkommende. Han eller hun har ikke mulighet til å sitte å tenke over hva de egentlig gjør til daglig da dette ville da gått utover tiden med intervjuobjektene. Hadde tiden vært planlagt mer kunne også intervjuobjektene lett rettet på sine egne meninger til sin egen fordel. Videre i kapittelet vil delproblemstillingene og hovedproblemstillingen bli diskutert.

5.2 Delproblemstilling 1 – «Hvordan skårer lederne med hensyn til effektiv ledelse?»

Dette delkapittelet vil være en diskusjon ut i fra innhentet data fra intervjuer som omhandler ledelse og effektiv ledelse.

Det finnes mange ulike faktorer. Under intervjuene med lederne på hotellet kunne det kartlegges hvilken kompetanse og hvor høy kompetanse hver enkelt hadde som leder. Og det kom frem mange positive resultater. Bekkelien (2016) refererer til at ærlighet og respekt er vesentlige faktorer for å utøve god ledelse. Gjensidig respekt mellom ansatte og leder spiller store roller i organisasjoner. Om du ikke gir dine ansatte tillit vil du heller ikke få tillit, dette gjelder også respekt. Man må ha tillit for å kunne gi respekt, man må gi respekt for å få respekt.

«Det å være sjef, det skal ikke jeg være. Jeg skal være leder som skal prøve å se og å skape forståelse...» «...og hvis ikke jeg lykkes i å få medarbeiderne til å forstå det, da har jeg ikke gjort jobben min» (Skurdal, 2016).

Det kan ut i fra hvert intervju finnes gode faktorer for effektiv ledelse, men er dette faktorer som blir praktisert?

Disse faktorene er gode eksempler på hva en effektiv leder bør ha, men det finnes også mange flere. Man kan se på ulike teorier og det dukker stadig opp nye stikkord ulike mennesker mener er viktige.

«*En leder skal ikke stå å skyld på andre, da har vi en utydelig og uærlig leder*» (Bekkelien, 2016). Her blir det henvist til Adair sin figur, over hvor viktig det er å balansere forholdet mellom hvert individ, et team og den spesifikke oppgaven man er satt til å utføre. Balanserer man dette godt viser man respekt og tydelighet overfor sine medarbeidere (Roebuck, 2000). Som Mikkelsen (2016) sa under sitt intervju «*Du må se resultatene og vite hva du skal strekke deg mot*». Om man vet, og har fått tilstrekkelig informasjon, da er det lettere å utføre en oppgave og man føler seg mye mer inkludert.

Mange av lederne på hotellet innehar mange gode egenskaper til å lykkes som gode og effektive ledere.

For å bli en god og effektiv leder må man lære seg kunnskapen i å lytte og kommunisere. Man må være en motivator samtidig som man skal lære ansatte og medarbeidere til å motivere seg selv (Roebuck, 2000). «*Få rett person på rett sted*» (Hammer-Larsen 2016). Som referert i teorikapittelet, forteller Roebuck (2000) om viktige faktorer, han nevner blant annet å delegerer rett og passe på at man har rett mannskap til rett arbeid er viktig for å bli en god og effektiv leder.

De fleste har lang erfaring innen sitt fagfelt. Tilsier dette at de er effektive ledere? Delegerer de rett? Er de flinke til å lytte, til å kommunisere eller til å motivere? De har gode resultater noe som kan tilsa at de er flinke til å motivere og inkludere. Delegering eller å delegerer rett er et spørsmål som blir delvis ubesvart, det har ikke vært noe form for observasjon om hvordan ting blir gjort i praksis. Hvor viktig er det for de å fremstå som seriøse og respektfulle ledere? Er de interesserte i hver enkelt ansatt? Det menes og tror at hver leder respekterer sine ansatte og gir de den tilliten de fortjener. Og dette også motsatt. Ut ifra intervjuene kommer det frem ulike inntrykk av at de viser en genuin interesse for hver ansatt.

I følge Stordalen (2015) tror mange at talent er det viktigste i å lykkes og at kvalitet er den viktigste faktoren. Vilje er bra, men det er ikke nok til å lykkes, uansett hva man vil lykkes i. Talent er bra, men vil i lengden bare bli en liten brikke. «*Systematisk og hard øving slår*

talent over tid» (Stordalen, 2015, s. 58). Han forteller om OK. OK er bra, OK er faktisk fantastisk, man må bare bestemme seg for å tro på det. Imperier kan bygges på OK, de fleste av hotellene til Stordalen går OK, dette er en seier i følge han selv, og man må feire dem. «*Ved å tenke at OK er fantastisk, unngår du også en annen vanlig feil: Å vente på det perfekte»* (Stordalen, 2015, s. 202). Han sammenligner dette med å studere, sånn som oppgaveforfatterne har gjort til nå, at «*skole handler ikke om gode karakterer, det handler om å utvikle god karakter»* (Stordalen, 2015, s. 202).

Felles for alle lederne er å bli bedre på effektiviteten som leder. Dette innebærer å opptre sammen som et team, samtidig som man som leder skal ta vare på hvert enkelt individ og jobbe sammen mot felles mål. Det vil si å balansere dette sammen på en god måte. En fellesnevner som ble lagt merke til var selvinnsikt, alle har god selvinnsikt i dag, men denne kan også bli bedre. De bør også stole mer på seg selv som ledere og få mer selvtillit.

Som en leder på et hotell må du være villig til å strekke deg det lille ekstra for dine ansatte. Du må vise at du gjør alt du kan for at de har det best mulig på arbeidsplassen sin, dette vil smitte over, og de ansatte vil gjøre det samme tilbake. Man skal ikke drive «heksejakt» om noen gjør noe feil, man tar det heller opp med vedkommende på en voksen måte.

Ord som kommer opp gjennom intervjuene er empati, entusiasme, entertainer og inspirator. Noen snakker om empati i form av at de gir for lite av det, mens andre snakker om å gi for mye av det, hvor ligger den gylne middelvei?

Stordalen (2015) forteller om at man må ha troen på seg selv og sine ideer, det er noe av det viktigste man har. Han mener alle gjør en og samme feil, det å gjenta samme handling, men å forvente nytt resultat. Det hjelper ikke å se etter muligheter, når det ikke finnes muligheter. Man tror ofte at ting skal bli enklere og større og at ting vil gå raskere, men ting tar faktisk tid. Og ofte mye mer tid enn du tror. Han forteller om at å tro på seg selv, vil bety å reise seg opp og opp igjen, gang på gang. Han henviser til et sitat fra Einstein som passer inn i hvordan det er å reise seg opp etter nedfall. «*Livet er som å sykle, du må fortsette å bevege deg for å ikke gå på trynet»* (Stordalen, 2015, s. 201). Har man troen på seg selv som leder, åpner nye øyner og bruke tiden man har godt, da blir man lettere en effektiv leder.

Resultater i denne delproblemstillingen er at lederne har mange gode egenskaper i å lykkes som ledere. De fleste har mange års erfaringer, og selv om ting endrer seg gjennom flere år, har de vist seg å være gode på endringer og gleden i å fortsette i jobben sin er veldig stor. De har høy motivasjon for arbeidet sitt, et høyt engasjement og vilje.

5.3 Delproblemstilling 2 – «Hvor kjent er og hvor aktivt bruker Nordic Choice sin egen ledelsesfilosofi?»

I dette kapitlet blir andre delproblemstilling diskutert. Her er undersøkelsen om filosofien lederne skal lære i regi av Nordic Choice og om dette er noe de praktiserer i sin hverdag. I intervjuguiden er det stilt spørsmål om lederverktøyene til Nordic Choice. Spørsmålene går ut på om lederne vet hva de ulike lederverktøyene er, om de kan fortelle hva de representerer, om disse blir brukt, og i så fall i hvilke sammenhenger.

Når intervjuene ble gått igjennom kom det frem at bare en leder husket lederverktøyene. Mange husker noe, og noen ingenting. Når de fikk spørsmålet, kom det frem at disse var blitt fortalt i et ledermøte. Det viste seg at disse verktøyene ikke var kjent som verktøy de bør bruke i sin arbeidshverdag og som hjelpemidler.

Verktøyene består av kompasset som skal vise retning, den skal hjelpe på kursen mot langsiktige mål. Den består av en ball som representerer samspill. Å spille ball er noe man gjør sammen og om man jobber sammen som team er det viktig at alle bidrar til å lykkes. Den består av et speil, der man skal kunne se seg selv og den viser at som en leder skal man være et forbilde for andre. Den siste den består av er sjokolade. Sjokoladen representerer energi og som en godbit skal den være fortjent. Den skal gis om noen har gjort noe ekstra eller om noen trenger ekstra omtanke (Åker, 2015).

Vi setter det opp slik som Åker (2015) har satt det opp:

Kompass:

- Ambisjoner
- Strategi
- Mål
- Vise vei
- Korrigere kurs
- Se fremover



(Bilde 2: Kompass, Åker, 2015)

Ball:

- Bygge lag
- Spille hverandre gode
- Involvere
- Fordele roller
- Leke



(Bilde 3: Ball, Åker, 2015)

Speil:

- Troverdighet
- Selvinnsikt
- Rollemodell
- Refleksjon
- «Walk the Talk»



(Bilde 4: Speil, Åker, 2015)

Sjokolade:

- Motivasjon
- Overskudd
- Omsorg
- Energi
- Feedback
- Feiring



(Bilde 5: Sjokolade, Åker, 2015)

Selv om lederverktøyene ikke er så kjent for lederne bruker de verktøyene ubevisst. De bruker verktøyene på samme måte, men bruker ikke ord som kompass, speil, sjokolade og ball, men ord som inspirator, selvinnsikt, ros og team.

Alle kunne fortelle oss om de ulike verktøyene og hva de sto for, men de husket ikke navnene på de. De bruker noen av verktøyene mer enn andre og en gjenganger var sjokolade og ball. Alle er klare i sin tale når det kommer til å gi sine ansatte ros og anerkjennelse og å jobbe sammen som team. *«Gi folk ansvar og la de få et eierskap på ting, så ser man at de blomstrer og da er det lett å gi dem sjokolade etterpå, når de mestrer det»* (Bekkelien, 2016).

For at avdelingslederne skulle kunne bruke disse mer aktivt burde de ha vært på et lederkurs i regi av Nordic Choice. Oppgaveforfatterne kontaktet sin ressursperson som videre sendte de til HR ansvarlig i Nordic Choice Norge som videre sendte de til HR ansvarlig i Nordic Choice Stocholm, for å få frem ulike kurs som går i regi av Nordic Choice.

Svaret fra Simone Pohjolainen (personlig kommunikasjon, 11.05.2016) var at Nordic Choice kjører lederutviklingskurs to ganger i året, dette blir holdt av HR managers. Disse kursene inneholder leadership by Nordic Choice, team i med- og motgang, rekrutering, «den vanskelige samtalen» og feedback og oppfølging. Mange andre ledere i Nordic Choice går i dag et såkalt «7 habits-kurs», dette er et kurs som inneholder trening og lederutvikling. Dette er et kurs alle ledere kan bestille. Ellers finnes det flere kurs i yrkes- og arbeidsrett som holdes internt i bedriftene, disse skal også bidra til bedre lederskap.

5.5 Hovedproblemstilling – «Hvilken lederstil tror lederne de bruker og hva gjør de i praksis?»

I dette kapittelet skal hovedproblemstillingen oppsummeres. Delproblemstillingene ble utformet for å få et sterkere perspektiv på lederstiler og ledelse ved et hotell.

I første delproblemstilling ble konklusjonen at for å bli en god og effektiv leder må man ha de rette egenskapene. Lederne på hotellet hadde flere ulike egenskaper som de kan bruke for å utvikle seg som ledere og til lyktes i å bli gode ledere. En av de viktigste egenskapene

man må inneha er evnen til å lytte og å kommunisere godt (Roebuck, 2000). Dette var noe av inntrykket, at alle lederne var flinke til.

Det snakkes det om forbedringsområder som er en viktig del innen ledelse. For å kunne utvikle seg, bli bedre eller endre seg må man kunne vite hvor man skal forbedre seg. Det er viktig å tro på seg selv og ta imot selvkritikk og lære av det. Det er viktig å kunne se seg selv i speilet og bli gode forbilder (Stordalen, 2015).

Ressursperson, Ådne Skurdal, ble veldig interessert når han ble spurt om han ville ha tilbakemelding på de ansattes lederstiler og hans egen lederstil. Dette viser hvor villig han er til å forbedre seg selv og sine medarbeidere til å bli gode og effektive ledere. Dette åpner også opp for flere lederkurs på samtlige ledere i regi av Nordic Choice.

I delproblemstilling to snakkes det om filosofien i Nordic Choice. Hvilken av disse bruker de i dag i sin lederstil? Som nevnt i diskusjonen til delproblemstilling to, er disse filosofiene en del av de fleste ledernes lederstil i dag. De kjente ikke så godt til disse verktøyene, men brukte noen av de ubevisst i sin hverdag.

Det å lede er å motivere og inspirere, kommunisere og lytte, skape engasjement og vise empati (Bryman, 1992 sitert i Jakobsen og Thorsvik, 2009).

Under intervjuene plasserte lederne seg under en lederstil de selv trodde de passet, hvilke egenskaper de legger i god ledelse, og om det er noen egenskaper de føler de mangler. Under testen fra Telenor kom det frem hvilken lederstil de har preferert og hvor effektive de er som ledere i dag.

Med egne inntrykk og teori valgte forfatterne av denne oppgaven og plasserte de under en lederstil de mente ble brukt av lederne mest aktivt.

Alle lederne bruker de forskjellige lederstilene i ulike sammenhenger. Dette kalles som nevnt situasjonsbestemt ledelse. En leder kan for eksempel aldri droppe å bruke en styrende lederstil eller aldri delegere noe til en ansatt, for hva skal du med en ansatt om du gjør hele jobben selv? Og hva gjør du om en ansatt kommer for seint, skal du aldri vise autoritet? Det finnes mange ubesvarte spørsmål, man aldri helt vil få taket på.

Under analysekapittelet ble egne resultater fra intervjuer, forfatterens meninger og Telenor sin test vist. Oppgaveforfatterens synspunkter er satt opp i en matrise med hvordan lederstilen(e) er utvalgt og hvilke spørsmål de ulike er hentet fra. Dette er gjort slik at forståelsen av valgene skal komme lettere frem.

De fleste lederne ville selv plassere seg under en coachende lederstil, hvorfor de ville gjøre det er et spørsmål i seg selv. En coachende lederstil, ut i fra situasjonsbestemt ledelse, er ikke nødvendigvis den beste lederstilen i et hotell sammenheng. Dette kom godt frem under testen til Telenor da den mest brukte lederstilen var støttende lederstil. Lederne på hotellet har vært ledere i mange år og har lang erfaring innen fagfeltet. De gir derfor gode svar når det stilles spørsmål til ledelse og lederstiler. Om de tidligere har vært innom situasjonsbestemt ledelse er usikkert da dette heller aldri var et tema å spørre om.

5.6 Konklusjon

I oppgaven vår har hovedproblemstillingen blitt diskutert ut i fra de to delproblemstillingene vi har valgt. For at vi skal lettere vise hva vi har kommet frem til skriver vi en konklusjon. Vi repeterer hovedproblemstillingen vår:

«Hvilken lederstil tror lederne de bruker og hva gjør de i praksis?»

Konklusjonen i delproblemstillingene viser at lederne på hotellet innehar mange gode egenskaper for at de skal lykkes som gode og effektive ledere. De er flinke til å motivere, engasjere og kommunisere. Det er viktig å opprettholde en god kommunikasjon, både når det gjelder overfor medarbeidere og kunder. God kommunikasjon skaper en relasjon mellom leder og underordnet som er med på å motivere og engasjere. Sammen med tillit, respekt og ærlighet er dette etter vår mening viktige faktorer en god leder bør ha. De viser en sterk interesse i å forbedre seg på ulike områder og de viser villighet i å dra på ulike kurs for å utvide sin kompetanse innen Nordic Choice og ledelse. Største utfordringen til lederne er tiden de har til rådighet, her kommer effektiviteten godt frem. Øker de effektiviteten på lederstilene sine og sin måte å lede på vil de få mer tid til å utvikle seg selv i form av kursing.

Konklusjonen for hovedproblemstillingen belyser hva vi ønsker å finne ut av, vet lederne egentlig hvilken lederstil de bruker mest i sin hverdag? Som skrevet i diskusjonskapittelet er det ikke alle som vet hvilken lederstil de bruker, men noen har visse anelser. Alle lederne bruker lederstiler på tvers av hverandre, men i ulike situasjoner.

Om vi burde ha vært ute og observert mer for å kunne legge større vekt på våre inntrykk, er lite nevnt, men vi ser nå at dette er noe vi burda ha gjort. Vi føler likevel vi har fått frem essensen i vår oppgave, hva vi var ute etter og hva vi kom frem til.

Det er noen forskjeller på hva lederne selv mente de brukte, hva vi mente og hva testen til Telenor beviste. Alle har store muligheter til å bli mye mere effektive ledere med bruk av tid, riktige ressurser og tilgang på kurs og informasjon fra Nordic Choice. Derfor vil vi anbefale hotelldirektøren, Ådne Skurdal, å sende sine avdelingsledere på kurs. Enkelte av disse har allerede ytret et ønske overfor oss at de gjerne ønsker dette, men føler tidspresset ikke tillater det.

Målet med vår bacheloroppgave var å undersøke bevisstheten omkring lederstiler og ledelse ved et hotell. Selv om vi har valgt et hotell som samarbeidspartner kan dette overføres til andre organisasjoner, derfor trakk vi inn Telenor sin test på lederstiler for å vise at det er flere som bruker lederstiler under opplæring av nye ledere.

I og med at vi ikke har funnet andre oppgaver som belyser samme emne, så håper vi dette kan være en veiledning til nye og andre studenter.

Litteraturliste

Bekkelien, B. (2016) *Intervju Bård Bekkelien*. [Upublisert manuskript]

Bendixen, G. og Dahl, K. og Knudsen, J.A. og Olsen, T.L. og Roald, O. (2013). *Ledelse – å lede mennesker. Dynamiske krefter i organisasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget.

Berg, M.E. (2011). *Ledelse. Verktøy og Virkemidler*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Dagens Perspektiv (2010) *Gjør mer enn bare å administrere – LED*. Tilgjengelig fra:

<http://www.dagensperspektiv.no/meninger/leserinnlegg/gjor-mer-enn-bare-a-administrere-led-> (Hentet: 27.04.2016).

Dagens Perspektiv (2008). *Velg rett lederstil*. Tilgjengelig fra: URL:

<http://www.dagensperspektiv.no/nyttig/ledertips/velg-rett-lederstil-> (Hentet: 11.04.2016).

Dahlum, S. (2014) *Kvantitativ analyse*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/kvantitativ_analyse (Hentet: 08.04.2016).

Einarsen, S. og Skogstad, A. (2015) *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Hammer-Larsen, K. (2016) *Intervju Karoline Hammer-Larsen*. [Upublisert manuskript]

Holberton, P. (2004) *The leadership journey: becoming an enlightened leader*. Handbook of Business Strategy, Vol 5, s.53-58. [Online] DOI:

<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10775730410494026> (Hentet: 02.05.2016).

Home Invest (2016). Tilgjengelig fra: URL: <https://www.homeinvest.no/> (Hentet: 08.04.2016).

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utgave. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johnsen, K. (2016) *Intervju Kent Johnsen*. [Upublisert manuskript]

Lederskap (2012) Tilgjengelig fra: <http://lederskap.blogspot.no/2012/10/ledelse-vs-management.html> (Hentet: 27.04.2016).

Lindstad, T. (2016) *Intervju Tore Lindstad*. [Upublisert manuskript]

Mikkelsen, G. (2016) *Intervju Gro Mikkelsen*. [Upublisert manuskript]

Nordic Choice Hotels (2016). *Eventyret Nordic Choice*. Tilgjengelig fra: URL: <https://www.nordicchoicehotels.no/kampanjer-og-tilbud/eventyret-nordic-choice/> (Hentet: 08.04.2016).

Roebuck, C. (2000). *Strategier for egenutvikling. Effektiv ledelse. Hvordan lære seg å tenke og jobbe smartere*. Oslo: Notabene Forlag.

Skurdal, Å. (2016) *Intervju Ådne Skurdal*. [Upublisert manuskript]

Skurdal, Å. (2016). *Quality Hotel Strand Gjøvik*. Tilgjengelig fra: URL: <https://www.facebook.com/QualityHotelStrand/posts/1318320178193556> (Hentet: 08.04.2016).

Stordalen, P. og Forsang J. (2015) *Jeg skal fortelle deg min hemmelighet*. Oslo: Allerforlag.

Telenor (2016) *Customer Service Mobile – Quality Management – Grunntrening Ledere og kompetanseutviklere i Talentprogrammet*. Gjøvik: Telenor Kundeservice

Wikipedia (2015). *Nordic Choice Hotels*. Tilgjengelig fra: URL:
https://no.wikipedia.org/wiki/Nordic_Choice_Hotels (Hentet: 08.04.2016).

Wikipedia (2016). *Petter Stordalen*. Tilgjengelig fra:
https://no.wikipedia.org/wiki/Petter_Stordalen (Hentet: 08.04.2016).

Vedlegg 1:

Intervjuguide:

Om deg:

1. Navn:
2. Alder:
3. Hvilken stilling har du?
4. Hvor lenge har du vært ansatt?
5. Hvilken utdanning har du?
6. Har du tatt ekstra kurs - i forhold til jobben din? Hvilke?
7. Tilbys dere videreutdanning og kurs via jobben?
8. Hva er dine hovedoppgaver i jobben?

Jobben din:

9. Hvilken opplæring har du fått som Leder?
10. Hvor mange ansatte har du under deg? (Styrer du?)
11. Hvilken opplæring gir du til dine ansatte?
Lærer du de alt til punkt og prikke eller er det mer ``learning by doing``?
- Kan du utdype?
12. Hvilke utfordringer gir jobben deg?
Kunne du tenke deg flere utfordringer?
13. Om det skulle oppstå en utfordring som du ikke helt vet hvordan du skal løse, hva gjør du da, hvem snakker du med?
14. Er du motivert?
- Er det noe som kunne vært annerledes for å øke din motivasjon? Indre/Ytre?

15. Hvilke rutiner følger du?
Og hvilke rutiner må dine ansatte følge?
16. Hvor tett jobber du sammen med dine ansatte?
Kunne du ønske dere jobbet enda tettere?
17. Hvordan tydeliggjør du din lederstil?
Og hvordan vil du beskrive deg som en leder?
18. Lederskap via Nordic Choice er definert med fire ulike ``lederverktøy``, Husker du disse?
- sjokolade, kompass, speil og ball,
Kan du fortelle hva de ulike representerer?
Hvilken av de bruker du mest i Lederstilen din?
Hvordan bruker du disse i ulike sammenhenger?
19. Utøver du makt, det vil si om du beordrer eller bestemmer at noe skal gjøres, i enkelte situasjoner?
I så fall hvilke og hvordan?
20. Føler du at dine ansatte har tillit til deg?
Hvordan har du skapt denne tilliten?
21. Gir du dine underordnede muligheten til å selv ta ansvar for å planlegge og utføre sine oppgaver?
Hvordan går du frem for å sette dem i gang?
22. For å gi dine ansatte innflytelse og motivasjon (indre og ytre), hva gjør du?
23. Ledelse dreier seg om å oppnå resultater gjennom andre mennesker, hva gjør du for å få de under deg til å arbeide?
24. Hvis dere ikke oppnår de resultater som dere har satt dere, hva gjør du for å få de ansatte til å jobbe enda hardere neste gang?
25. Føler du at du er du flink til å gi ros og anerkjennelse til de du leder?
På hvilken måte gjør du det?

26. Hvor ofte oppstår det konflikter på din avdeling?
Hvordan løser du disse utfordringene? Har du et eksempel?
27. Har du opplevd at de ansatte baksnakker sine ledere? F.eks. hvis de er uenige i noe eller har noe å klage på.
- Hvis ja, hva mener du vil være en god løsning for å minske dette?
28. La oss si at en ansatt har stjålet noe på arbeidsplassen, hva hadde du gjort da?
29. La oss si du er på ferie i en uke, hvordan hadde du løst dette med tanke på dine arbeidsoppgaver?
30. Om en kunde klager på en av dine underordnede, hvordan tar du tak i det?
31. Hvis en av dine underordnede gjør en feil, hvordan vil du håndtere dette?
32. Kultur blir utviklet over tid og i samhold med flere mennesker. Hvilken kultur har dere på din avdeling i dag?
33. Hvordan implementerer du endringer i kulturen?
34. Hvordan inkluderer du nye ansatte?
35. Om en av dine ansatte kom med forslag til endring i strukturer og rutiner, eller bare på hvordan ting er på arbeidsplassen, hvordan løser du disse henvendelsene?
36. Hvordan er kommunikasjonen mellom dere lederne?
Føler du at du blir hørt?
37. Hvilke egenskaper legger du i ``God Ledelse``?
38. Hvilke egenskaper føler du at du mangler?
Er det noe du kunne gjort for å få disse?
- Om Ådne:
39. Synes du at Lederen din oppfyller ``kravene`` til God Ledelse?
Hva kunne han gjort annerledes?
40. Hvordan løser din leder konflikter?
Kunne han gjort noe annerledes?

Lederstil:

41. Vi kan trekke frem 4 Lederstiler til deg:

Styrende lederstil: Lederen er autoritær og gir beskjed om; hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, hvem som skal gjøre det, hvor og når det skal gjøres.

Coachende lederstil: Viser vei, motiverer, samarbeider og instruerer (forteller og forklarer).

Støttende lederstil: Det samme som coachende, men uten å instruere og forklare.

Delegerende lederstil: Leder medarbeiderne til å lede seg selv.

- Føler du at du kan plassere deg under en av disse?

- I hvilke sammenhenger bruker du de ulike?

Vedlegg 2:

Test på lederstil

Du får nå presentert 10 små case som beskriver ulike situasjoner hvor du blir bedt om å velge mellom fire ulike handlingsalternativer når det gjelder ledelse. Forsøk å sett deg inn i situasjonen, og kryss av for den lederatferden du med størst sannsynlighet ville valgt. Valget skal i størst mulig grad gjenspeile hvordan du om leder forholder deg til dine medarbeidere.

Ikke bruk for mye tid på å tenke på hva som er riktig og galt eller hva du har svart på tidligere oppgaver. Bruk magefølelsen og stol på denne. Og vær nå ærlig med deg selv!

På hver enkelt case skal du markere det valget du synes er det beste alternativet (lederatferden) med en grønnfarge, og det valget du synes er den dårligste alternativet (lederatferden) med en rødfarge. Du skal altså markere to av fire valgalternativ: Den lederatferden du selv ville ha valgt (grønn), og den lederatferden du aller minst ville ha valgt (rød).

Lykke til!

Case 1.

Bedriften din trenger en ny Key Account Manager (KAM), og som leder av markedsavdelingen er det din jobb å ansette vedkommende. Blant en noe slunken søknadsbunke velger du en nyutdannet siviløkonom uten tidligere jobberfaring, men med meget gode papirer. Når hun starter i jobben merker du imidlertid at hun virker umotivert og lite tiltaksom. Dette får deg til å undres over om hun egentlig ønsker seg en annen type jobb og går og føler seg utilfreds.

Som leder gjør du følgende:

1. Forteller henne nøyaktig hva jobben går ut på, hvordan et kundebesøk forløper seg, hvilke dokumenter som fylles ut, og hvordan oppfølgingen skjer. I fortsettelsen har du en tett oppfølging og kontroll med arbeidet hennes.
2. Forklarer hvordan KAM-funksjonen fungerer, hva som er viktig for å lykkes og hvilke forventninger som stilles til en KAM. Videre gir du henne tydelige mål og gir henne en tett oppfølging. Du er bevisst på å gi rom for avklareringer og spørsmål, og svarer som best du kan når hun starter å spørre og grave.
3. Setter deg sammen med henne og utveksler ideer og diskuterer hvordan hun best kan løse sine nye oppgaver. Du støtter henne som best du kan og forsøker å bygge opp selvtilliten hennes slik at hun skal gjøre en best mulig jobb. Du søker bevisst å unngå et inntrykk av at du detaljstyrer arbeidet hennes.
4. Høyt utdannede mennesker må få rom og muligheter til å blomstre. Du forklarer innholdet og rammene i KAM-arbeidet og hvilke målsetninger som skal nås. Deretter gir du henne frie tøyler til hvordan hun planlegger og løser oppgavene sine så lenge hun når sine resultatkrav.

Case 2.

Du skal lede et prosjektteam som har fått en ny og spennende oppgave fra konsernledelsen. Dere skal lage et nytt kunderelasjonsprogram, og dette er nybrottsarbeid for alle deltakerne. Arbeidet går ut på å lage et kundepleieprogram for å beholde kundene i et langsiktig perspektiv. Ettersom ingen fra prosjektgruppen tidligere har erfaring fra denne type arbeid, ligger det mange spennende utfordringer og kreative løsninger foran dere. Og det er en boblende og motivert gjeng du har fått med deg.

Som leder velger du:

1. Å involvere gruppen gjennom felles idéutveksling, alternativ løsningsmetodikk og muligheter for å påvirke den endelige løsningen. Du legger deg virkelig i selen for at alle skal komme på banen med sine ideer og innspill. Du forsøker bevisst å unngå et inntrykk av at det er du som styrer og leder ut arbeidet alene.
2. Å være tydelig på visjonen som skal nås: Norges beste kundepleieprogram. Videre tydeliggjør du tidsrammene og målene for prosjektet. Deretter trekker du deg tilbake for ikke å dempe prosjektdeltakernes kreativitet og løsningsfokus. Din holdning er at dette er oppegående mennesker som selv vet å finne de beste løsningene.
3. Å holde stramme tøylar til prosjektet er kommet på rett spor. Du gir klare beskjeder slik at alle vet hva de skal gjøre til enhver tid. Dette gjør at alle arbeider målrettet og effektivt. Du har ukentlige oppfølgingsamtaler med hver enkelt, og er tydelig på at din rolle som leder er å styre, følge opp og kontrollere prosjektets fremdrift.
4. Å bruke mye tid innledningsvis til å selge inn prosjektet blant deltakerne. Du bruker mye tid til toveis dialog i gruppen, og legger bevisst inn mye tid til spørsmål og avklaringer slik at alle for en klar forståelse for oppgaven som skal løses. Du lager en detaljert prosjektplan med grundige rapporteringer.

Case 3

Enheten din har nettopp vært gjennom en større omorganisering hvor alle lederstillinger ble utlyst. Du søkte på en lederstilling, og til din store glede ble du tilbudt jobben. Like fornøyd var ikke en arbeidskollega som søkte på samme jobb og fikk avslag. Han får nå deg som leder. Vedkommende har vanskelig for å godta at du ble valgt fremfor ham selv, og er tydelig lite motivert og engasjert. Faglig sett var han mer enn nok kompetent for jobben, men dårlige samarbeidsegenskaper talte mot hans kandidatur. Hvordan velger du som leder å forholde deg til ham?

Som leder gjør du følgende:

1. Som leder er det ditt ansvar å ta tak i situasjonen, og du kaller ham inn til et møte, og forklarer ham direkte hvordan du opplever situasjonen omkring hans manglende engasjement. Du lytter til hans versjon av saken, og avslutter møtet med å gi ham noen klare instruksjoner på noen arbeidsoppgaver du vet vil engasjere ham og avtaler en løpende og tett oppfølging av disse oppgavene.
2. Du kaller inn til et møte for å renske luften mellom dere. Du forklarer situasjonen fra ditt ståsted og ber ham komme med sitt syn og sine holdninger. Du lytter og stiller spørsmål samtidig som du tilkjennegir dine egne synspunkter. Du går grundig gjennom arbeidsoppgavene dere blir enig om at han skal arbeide med i tiden fremover, og avtaler jevnlig sjekkpunkter for rapportering
3. Du avtaler et møtetidspunkt og legger i dette møtet vekt på å støtte og oppmuntre ham i hans videre arbeide. Du inviterer ham åpent til å diskutere ideer og løsninger på kommende arbeidsoppgaver sammen med deg. I størst mulig grad forsøker du å behandle ham som en likemann som sammen tar felles beslutninger.
4. Ettersom han er en faglig kompetent person velger du en linje med størst mulig grad av ansvarliggjøring og myndiggjøring. Du forteller ham hvilke oppgaver som skal løses, at du stoler på ham, og at han har frie tøyler for å løse oppgavene. Gjennom dette viser du ham tillit og respekt.

Case 4

Du skal lede et nyopprettet prosjektteam som skal gjøre forbedringer på en av bedriftens viktigste verdikjeder. Alle deltakerne er engasjerte seniorressurser som kjenner verdikjeden inngående, og du er svært fornøyd med å ha fått med deg et slikt kompetent team. Det stilles store forventninger fra ledelsen om at dere raskt skal komme opp med forbedrings- og effektiviseringstiltak som vil gi økt kundetilfredshet og vesentlige kostnadsreduksjoner.

Som leder velger du å:

1. Samle prosjektgruppen og forklare inngående hva som skal gjøres og hvorfor prosjektet er satt i gang. Deretter inviterer du til en toveis dialog med rom for spørsmål og avklaringer fra deltakerne. Det viktigste for deg som leder er å oppnå commitment og engasjement omkring oppgaven dere skal løse.
2. Starte med et kickoff hvor du involverer alle, oppfordrer til idémyldring og en lederstil hvor beslutninger tas i fellesskap. Din holdning er at deltakerne er kompetente til selv å finne løsninger på oppgaven. Du er bevisst på å støtte og oppmuntre alle slik at de føler sine innspill og ideer verdsatt og viktige for prosjektets suksess.
3. Delegere ut ansvar til prosjektdeltakerne ettersom de kjenner problemstillingene godt og sitter på den nødvendige kompetansen. Beslutninger og iverksettelse gjøres av den enkelte medarbeider og din rolle blir å administrere, følge opp prosjektplan, og være behjelpelig når det trengs under prosjektets gang.
4. Gjøre ferdig en grundig prosjektplan hvor du detaljert spesifiserer og fordeler arbeidsoppgavene mellom. Hver enkelt får detaljerte og klare oppgaver å forholde seg til. Gjennom ukentlige prosjektmøter holder du prosjektet i stramme tøyler via avviksrapportering og tett måloppfølging.

Case 5

På teamet ditt har du en medarbeider som forsurer både arbeidsmiljøet og teamfølelsen. Vedkommende kommer stadig for sent, leverer dårlige resultater, og er ufin og sur mot sine kollegaer. Som leder har du tatt opp dette med henne flere ganger uten at det tilsynelatende ser ut til å ha noen virkning. Hun bryr seg lite om å oppdatere seg på nye arbeidsoppgaver, gjør mange feil og har etter hvert fått store huller i sin grunnkompetanse. Etter nok en episode kaller du henne inn på ditt kontor.

Som leder gjør du følgende:

1. Din holdning er at alle mennesker har et urealisert potensial bare de utfordres til å vise det. Du gir henne klare tilbakemeldinger på at det ikke kan fortsette som i dag, men at du ønsker å gi henne en sjanse og en mulighet til å rette opp inntrykket. Deretter gir du henne ansvaret for en nytt produkt teamet får inn i sin portefølje, og tydeliggjør at det blir hennes ansvar at dette lykkes. Hun står fritt til hvordan hun velger å løse denne utfordringen.
2. Du bestemmer deg for å ta ondet ved roten, kaller henne inn til et møte, og legger sakens fakta på bordet. Du gjør det også klart at det ikke kan fortsette slik, og gir henne noen klart definerte arbeidsoppgaver og mål å arbeide videre med i en kommende periode. Du avtaler en ukentlig oppfølgingsamtale og legger inn daglige små oppfølgingsdialoger med henne.
3. Du kaller henne inn til et møte og legger stor vekt på å dokumentere sakens gang så langt via faktaopplysninger. Du forklarer henne situasjonen slik den oppleves av deg og de andre på teamet, samtidig som du gir rom for hennes tolkning og holdning til situasjonen. Du avslutter møtet med en detaljert gjennomgang av arbeidsoppgavene hennes, forventninger til utførelse og videre oppfølging.
4. Du innkaller henne til et møte og er tydelig på dine holdninger og tanker omkring hennes oppførsel i teamet. Deretter inviterer du henne til at dere sammen finner en løsning på problemet. Du legger til rette for en åpen diskusjon, oppmuntrer henne til

å komme med sitt syn på saken, og sørger for at hun opplever at beslutningene der tar oppleveres som felles og noe dere begge står bak.

Case 6

Du er leder for salgsavdelingen i et større bilfirma. Du har nettopp ansatt en ung ny selger i avdelingen din. Han er fullstendig uerfaren i selgeryrket, men du føler deg sikker på at han har et stort potensial. Han er meget dyktig til å prate med folk og skaper gode relasjoner. Du er overbevist om at han vil bli en kanonselger når han bare får litt mer erfaring. Dette anser han ikke selv som noe problem: Han har et selvbilde og en selvtillit av uante dimensjoner.

Som leder gjør du følgende:

1. Dere bruker mye tid sammen for å diskutere gode kundesamtaler og effektive arbeidsmetoder. Du oppfatter din rolle som coach og sparringspartner, og ønsker ikke å fremstå som instruerende eller belærende. Du er bevisst på å støtte og oppmuntre ham til å finne sine egne løsninger.
2. Dette er en selvgående og engasjert medarbeider som du som leder utvikler best gjennom ``learning by doing``. Du setter opp et salgsbudsjett som han må forholde seg til, og dermed slipper du ham løs med frie tøyler. Du er til stede når han har behov for deg, ellers lar du ham klare seg selv og lære gjennom de erfaringene han selv gjør i butikken.
3. Du gir ham veldig konkrete arbeidsoppgaver og mål i startfasen for å holde ham i skinnet. Du plukker ut kunder til ham, overvåker ham i salgssituasjonene og gir ham en umiddelbar tilbakemelding etter at han er ferdig med kunden. Du legger et tett og strukturert opplæringsløp for ham, hvor han daglig får spesifikke oppgaver han skal gjennomgå og trene på.
4. Du bruker mye tid sammen med ham for å lære ham bilselgerens ABC. Du forklarer ham om kunders kjøpsatferd, salgsoppfølging og viktigheten av kundekartotek. Sammen legger dere en detaljert arbeidsplan. Du fremhever din rolle som ``fadder``, hvor tilgjengelighet, tilstedeværelse og en åpen dør er sentrale stikkord.

Case 7

Du leder en kundeserviceavdeling hvor du nettopp har blitt forfremmet til sjef for dine tidligere kollegaer. Du ble forespurt om å ta jobben av din tidligere leder, som fikk en ny jobb i en annen avdeling. Glad takket du ja, men ikke helt uten betenkeligheter. Du var klar over at denne forfremmelsen ville virke provoserende på noen av dine tidligere kollegaer som hadde vært lengre i enheten enn deg selv. Spesielt en av dem hadde grunn til å bli provosert av denne forbigåelsen fordi hun hadde fungert som leder i ferieperioder og lignende. Likevel ble du valgt etter en vurdering i ledelsen. Din tidligere kollega har vanskelig for å godta deg som leder, og er umotivert og uengasjert.

Som leder velger du å:

1. Finne et møtepunkt hvor dere sammen kan finne en løsning ut av den ubehagelige situasjonen som har oppstått. Du oppmuntrer henne til å fremme sitt syn på saken og komme med ideer til hvordan dere kan få et fruktbart forhold i tiden fremover. Du er bevisst på å unngå å instruere og kontrollere arbeidet hennes.
2. Vise vedkommende tillit ved å gi henne et utvidet ansvar for oppgavene hun steller med. Du ønsker å signalisere interesse for det som skal gjøres, men her gjelder frihet under ansvar. Du overlater beslutninger omkring jobben som skal gjøres til henne, og trekker deg selv tilbake.
3. Forholde deg til det valget ledelsen har gjort omkring deg som leder, og forholde deg profesjonelt til dette. Du setter opp klare og tydelige mål og arbeidsoppgaver for henne, og kommuniserer dette på en ryddig og redelig måte. Du følger dette grundig opp gjennom ukentlige samtaler med henne.
4. Fokuserer på å få i gang en god dialog og en toveis kommunikasjon dere imellom slik at dere kan løse opp i floken. Du deler dine egne tanker og ber henne komme med sine. Dere går detaljert gjennom hennes arbeidsoppgaver og sammen lager dere detaljerte arbeidsmål som du følger opp ukentlig.

Case 8

Du leder en utviklingsavdeling i et større datafirma som på bakgrunn av økt oppdragsmengde har vært ute i markedet for å skaffe nye høyt kompetente og erfarne medarbeidere. Disse menneskene finner man lettest hos konkurrenter som strever litt i markedet, så også denne gang. Ved hjelp av høyere lønn og gode betingelser har du fått lokket over to av hovedkonkurrentens flinkeste ingeniører på sitt område. De har begge vært i sin tidligere virksomhet i over 10 år, og gleder seg nå til å skifte arbeidsmiljø og få nye utfordringer, selv om arbeidsoppgavene er de samme som hos den tidligere arbeidsgiveren.

Som leder velger du å:

1. Instruere og følge dem opp tett slik at de raskest mulig kommer inn i jobben og lærer den nye virksomheten å kjenne. Du lager detaljerte planer for hva de skal arbeide med, og kommuniserer klart hva du forventer av dem. Du følger dem jevnlig opp og gir dem åpen og hyppig feedback.
2. Bruke mye tid på å forklare dem viktigheten av deres jobb i verdikjeden, og hva jobbens innhold går ut på. Du klargjør, spør og oppsummerer etter hvert. Du fremhever din lederrolle som rådgiver med åpen dør, hvor diskusjon, spørsmål og innspill er meget velkomne. Du gir dem også rikelig med tid til å stille oppklarerende spørsmål.
3. Involvere dem i problemløsningen og legge forholdene til rette for at dere sammen kan ta gode beslutninger. Du støtter, oppmuntrer og viser interesse for hva de har å komme med. Ettersom de kjenner arbeidsoppgavene inngående bruker du liten tid på å fortelle dem hva de skal gjøre og hva som forventes av dem.
4. Gi dem ansvar for deres nye arbeidsoppgaver uten for mye innblanding fra din side. Dette er medarbeidere som kjenner arbeidet og utfordringene fra før, og du overlater derfor ansvaret for beslutninger og gjennomføring til dem selv.

Case 9

Du leder en markedsavdeling i et større norsk industrikonsern som så langt har levert gode og stabile resultater. I den siste tiden har imidlertid engasjementet og innsatsen sunket betydelig, og resultatene har gått feil vei. Du skjønner at gruppen har et motivasjonsproblem og har gått ``på tomgang`` i litt for lang tid. Din egen leder begynner å bli bekymret for utviklingen.

Som leder velger du:

1. Du presenterer de nedadgående resultatene og vektlegger at det er nødvendig med bedre resultater. Deretter ber du gruppen på egen hånd finne ut hvilke problemer de sliter med, og hva som er aktuelle løsninger for å komme tilbake på riktig spor igjen.
2. Du samler gruppen til et møte, og går grundig i gjennom resultatutviklingen, mål og forventninger. Du har lagd ferdig en detaljert arbeidsplan med grundig avviksrapportering for å få ``skuta på rett kjøll igjen``. Du legger ikke skjul på at du vil holde avdelingen i stramme tøylar inntil resultatene bedrer seg.
3. Du forsikrer deg om at gruppen skjønner alvorret og ser nødvendigheten av å begynne å levere i henhold til avtalte resultater igjen. Deretter åpner du for en spørsmålsrunde og forklarer inngående din plan for ``å få skuta på rett kjøll igjen``. Deretter selger du inn en aksjonsplan du har laget, og avtaler en tett oppfølging i tiden som kommer.
4. Gjennom et innledende møte gjennomgår du resultatutviklingen og er tydelig på at dette ikke kan fortsette. Deretter setter du deg sammen med gruppen og for å få innspill til forbedringer og hvordan man kan finne tilbake til den ``gode følelsen`` igjen. Gjennom denne prosessen støtter og oppmuntrer du innspillene som kommer, og skaper en følelse av involvering hvor det er gruppen og ikke deg alene som kommer med løsningene.

Case 10

Du er leder for en salgsavdeling innenfor en av Norges største butikkjeder, og dere skal i gang med å introdusere en ny hårpleieserie som vurderes å ha et stort salgspotensiale. Rett før denne introduksjonen fikk du en virussykdom og ble borte fra arbeidet i 14 dager. Da du kommer tilbake ser du at prosjektgruppen har greid seg utmerket uten din hjelp. Arbeidet er godt i gang, leveransene skjer i henhold til plan og forventninger og det råder en god stemning i gruppen.

Som leder velger du:

1. Tar over ledelsen i gruppen og gir dem feedback på godt arbeide så langt. Deretter setter du deg raskt inn i status for prosjektet og overtar den daglige styring og oppfølging. Ettersom oppfølgingen har vært noe mangelfull en ukentlig fremdrifts- og avviksrapportering som involverer alle deltakerne.
2. Du tar over ledelsen av prosjektet og bruker mye tid på å utveksle informasjon og ideer, og få alle til å føle at de er en del av prosjektteamet. Du er bevisst på at du må forklare valg og avgjørelser som tas, og bruker all din erfaring på å effektivt styre prosjektet i riktig retning. Du etablerer en effektiv prosjektmetodikk, med detaljerte planer, tidsfrister og oppfølging.
3. Du opptrer bevisst støttende og får gruppen til å føle seg viktig og berømmer dem for at prosjektet har kommet så godt i gang. Det blir viktig for deg å støtte videre fremgang, og dette gjør du ved å oppmuntre til deling av gode forslag og ideer, aktiv og involverende løsningsdiskusjon og samlede beslutninger. Det er viktig for deg å ikke skape en følelse at du kommer inn og overtar prosjektet.
4. Du lar gruppen fortsette å arbeide slik den har gjort, og ser ingen grunn til å endre på noe som fungerer. Du forsøker å skli ubemerket inn i arbeidet, og inntar en lederstil hvor mest mulig av ansvaret og beslutningene tas av prosjektdeltakerne.

Beregningskjema preferert lederstil

Beregningene nedenfor gir en indikasjon på din prefererte lederstil. Sjekk at du for hvert av de 10 casene har merket av alternativet du mener er den beste lederatferden (+) og alternativet som representerer den dårligste lederatferden (÷).

Alternativet du har markert grønt gis 3 poeng. Alternativet du har markert rødt gis – 1 poeng (minus ett poeng).

Gjør som følger:

1. Finn nummeret på alternativet du har satt en pluss ved. (Fra 1 til 4)
2. Let opp dette nummeret i scoringstabellen
3. Sett et 3-tall ved riktig nummer i tabellen. (NB! Merk at alternativene i scoringstabellen ikke går kronologisk fra 1 til 4, men kommer ``hulter til bulter``)
4. Gjør det samme for det alternativet du har gitt en minus (ditt minst foretrukne alternativ).
5. Summer deretter hver av de fire kolonnene vertikalt. Du får dermed 4 summer som gir en indikasjon på hvilket lederstil du foretrekker. (Disse samsvarer med 4 ulike lederstiler vi skal arbeide videre med i dette kompendiet).

Et eksempel:

Eksempelcase: Du står overfor en kompetent og motivert medarbeider.

Som leder velger du å:

1. Gi ham klare retningslinjer for hva han skal og forklarer hvorfor

+

2. La ham få løse oppgaven på egen hånd.

3. Involvere ham i hvordan dere løser problemet

÷

4. Detaljstyre, kontrollere og overvåke ham

Dette overføres til skjemaet på følgende måte:

Preferert lederstil				
Case				
Eksempel 1	4 = -1	1 =	3 =	2 = +3

Overfør nå dine score til tabellen på neste side.

Overfør hvert av de 10 casene inn i følgende tabell:

Preferert lederstil				
Case				
1	1 =	2 =	3 =	4 =
2	3 =	4 =	1 =	2 =
3	1 =	2 =	3 =	4 =
4	2 =	3 =	4 =	1 =
5	4 =	1 =	2 =	3 =
6	3 =	4 =	1 =	2 =
7	3 =	4 =	1 =	2 =
8	1 =	2 =	3 =	4 =
9	4 =	1 =	2 =	3 =
10	1 =	2 =	3 =	4 =
Sum	S1= 13	S2= 7	S3= 1	S4=

Effektivitet og lederstil

I skjemaet under blir svarene dine fra de 10 caseoppgavene vurdert mot teorien om situasjonsbestemt ledelse. Totalscoren angir hvor effektiv din valgte lederstil i de 10 tilfellene er sett i relasjon til den antatt beste lederstilen i de samme tilfellene.

Når du beregner effektiviteten tar du utgangspunkt i spørsmålet du har satt et plusstegn ved (din valgte lederstil). Deretter gjør du følgende:

- Farger ditt alternativ med en grønnfarge i tabellen under.
- Summer de tallene med farge (summer kolonnene vertikalt)
- Multipliser hvert av sumtallene med henholdsvis -2, -1, 1 og 2.
- Legger de vertikale kolonnene sammen. Totalantallet gir din effektivitet når det gjelder Lederstil.

Eksempel:

		Effektiv Lederstil		
Casenr.	Lite effektive lederstiler		Effektive lederstiler	
1	4	1	3	2
2	2	1	4	3
3	1	4	2	3
4	4	1	2	3
5	1	4	2	3
SUM	2	0	2	1
Mult. Med	-2	-1	1	2
Delsum	-4	0	2	2

Totalsum effektivitet = 0 (-4+0+2+2)

Effektivitetsberegning for valgt lederstil i henhold til teorien om situasjonsbestemt ledelse:

		Effektiv Lederstil		
Casenr.	Lite effektive lederstiler		Effektive lederstiler	
1	4	1	3	2
2	2	1	4	3
3	1	4	2	3
4	4	1	2	3
5	1	4	2	3
6	2	1	4	3
7	3	4	2	1
8	1	2	3	4
9	2	1	3	4
10	1	2	3	4
SUM				
Mult. Med	-2	-1	1	2
Delsum				

Totalsum effektivitet =

- **Maksimum score er 20, minimum score er -20.**

