

BCR3101

Bacheloroppgave

**Personalledelse under en pandemi**



Høyskolen Kristiania

Vår 2021

*”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens resultater, konklusjoner eller anbefalinger”*

## **Førord**

For å avslutte vår treårige bachelorgrad i Hotelledelse på Høyskolen Kristiania i Oslo har vi valgt å fordype oss i personalledelse på hotell under covid-19 pandemien. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi lært oss hvordan vi setter opp en større oppgave og hvordan vi skal benytte oss av kvalitativ metode. Det har vært et krevende arbeid med tanke på situasjonen vi står i, og hvor mye pandemien har påvirket oss studenter. Det har vært en spennende oppgave og lærerik prosess, hvor vi har kommet i dialog med ulike ledere og fått en bedre forståelse for hvordan de har håndtert situasjonen.

Først vil vi starte med å takke vår veileder Ulf Stigen for å være engasjerende, komme med konstruktive tilbakemeldinger, faglige innspill og støttende ord. Videre vil vi takke Høyskolen Kristiania for tre lærerike og innholdsrike år. Det har vært lærerikt, spennende og utfordrende, og det har gitt oss venner for livet.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det vært krevende å fått tak i personer i søket etter empiri. Vi vil derfor takke alle intervjuobjekter som tok seg tid, var villig til å svare utfyllende på alle våre spørsmål, og stilte opp med godt humør.

Til slutt vil vi takke venner og familie som har heiet på oss hele veien. Takk for oppmuntrende ord og positiv engasjement. Takk til alle som har lest gjennom oppgaven og kommet med gode råd. Uten deres hjelp kunne ikke denne bacheloroppgaven vært skrevet!

Tusen takk og god lesing!

Oslo, 28. Mai 2021

### *Sammendrag*

*Hensikten med denne oppgaven har vært å finne endringene rundt utøvelsen av personalledelse i hotell under covid-19 pandemien. Pandemien har forårsaket uforutsigbarhet i hotellbransjen. Fra 1.mars 2020 har Norge hatt regler og anbefalinger som landets befolkning, næringsdrivende bransjer og innreisende har måttet forholde seg til. Vi har sett på hvordan sentrale temaer vil belyse vår problemstilling;*

*“Hvordan har covid-19 påvirket personalledelse på hoteller?”.*

*Gjennom forskningsprosjektet har vi benyttet oss av kvalitativ metode. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført dybdeintervju med syv intervjuobjekter fra ulike hoteller, i to forskjellige byer. Problemstillingen omhandler en situasjon som vi har lite kjennskap til, og dybdeintervjuene bidro til å gi oss en fyldigere forståelse av påvirkningene pandemien har ført til. Vi valgte å intervjuere ledere for å se situasjonen fra deres ståsted.*

*Funnene fra forskningen viser til ulike påvirkninger. Den økonomiske situasjonen har ført til at flere hoteller har måttet permittere sine ansatte. Lederne satt dermed igjen med redusert arbeidskraft, og så seg nødt til å foreta en omorganisering. Hotellene opplevde en stor omstilling i form av nye arbeidsoppgaver, og kommunikasjon ble en viktig ressurs lederne benyttet for å skape et godt samspill. Det har vært avgjørende å kontinuerlig kommunisere regjeringens endringer i lovverket til medarbeiderne, for å sikre en trygg drift for ansatte og gjester på hotellene.*

*Under pandemien har lederne måttet ta forbehold om at endringene kan være langvarige, og det medfører vanskeligheter for å legge fremtidsplaner for hotellene. Hovedfokuset lederne understreker er at de ønsker å ta igjen alt de har tapt økonomisk, få tilbake kundesegmentet og de ansatte.*

## INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING.....	6
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING .....	6
1.2 AVGRENSNINGER.....	7
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....	8
2.0 TEORI.....	8
2.1 PANDEMIENS PÅVIRKNING PÅ HOTELLBRANSJEN .....	8
2.1.1 Lederroller i hotellbransjen.....	9
2.1.2 Pandemiens restriksjoner for overnattingsbedrifter.....	9
2.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	10
2.2.1 Motivasjon .....	11
2.2.2 Maslows behovspyramide.....	12
2.3 ENDRING OG OMSTILLING .....	13
2.3.3 Omorganisering.....	14
2.4 KOMMUNIKASJON.....	15
2.5 PERMITTERING .....	16
2.5.1 Kan bedriften permittere .....	16
2.5.2 Hvem permitteres.....	16
2.5.3 Hvor lenge kan permitteringen vare.....	17
2.5.4 Hel eller delvis permittering.....	17
2.5.5 Hvordan lederen må iverksette permitteringen .....	17
2.5.6 Etter iverksettelse av permittering .....	18
2.6 OPPSIGELSE .....	18
2.7 SYKEFRAVÆR .....	19
3.0 METODE.....	19
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV METODE.....	19
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	21
3.3 DATAINNSAMLING.....	22
3.3.1 Populasjon.....	22
3.3.2 Utvalgsstrategi.....	22
3.3.3 Rekruttering .....	24
3.3.4 Datainnsamling .....	24

3.4 GENERALISERING .....	25
3.5 RELIABILITET OG VALIDITET .....	25
3.6 FORSKNINGSETIKK .....	27
3.7 INTERVJUET OG BEARBEIDING AV DATA .....	28
4.0 RESULTAT AV INNHENTEDE DATA.....	29
4.1 RESULTAT FRA HOTELLENES REPRESENTANTER .....	29
4.1.1 Arbeidsmiljø og omstilling.....	29
4.1.2 Tiltak og kommunikasjon.....	32
4.1.3 Covid-19 sin påvirkning .....	33
4.1.4 Permittering.....	35
4.1.5 Sykefravær .....	37
5.0 ANALYSE AV INNHENTEDE DATA .....	38
5.1 ARBEIDSMILJØ OG OMSTILLING .....	38
5.2 TILTAK OG KOMMUNIKASJON .....	40
5.3 COVID-19 SIN PÅVIRKNING.....	41
5.4 PERMITTERING .....	42
5.5 SYKEFRAVÆR.....	44
6.0 KONKLUSJON .....	44
6.1 VIDERE FORSKNING .....	46
7.0 KRITIKK TIL EGET ARBEID.....	47
8.0 LITTERATURLISTE .....	48
TABELL:	
Tabell 3.3.3- Oversikt over intervjuobjektene .....	24
FIGURER:	
Figur 2.2.2- Maslows behovspyramide.....	12
Figur 2.4 - Kommunikasjonsprosessen.....	15
VEDLEGG:	
Vedlegg 1- Intervjuguide	
Vedlegg 2 - Transkriberingssammendrag	

## 1.0 Innledning

Norge er i lockdown. Vi står midt i en internasjonal krise. Dette har ført til en økonomisk usikkerhet over hele landet. Flere virksomheter var helt uforberedt, og vi lurer på hvordan hoteller har håndtert krisen. Torsdag 12.mars 2020 varslet regjeringen om de mest inngripende tiltakene landet har sett i fredstid (Regjeringen 2020). Skoler, barnehager, svømmehaller, frisører og treningssentre måtte lukke dørene, og landegrensene ble stengt. En rekke bedrifter måtte permittere ansatte og en økonomisk usikkerhet bredte seg. Den første uken etter nedstengningen søkte 185 300 personer om dagpenger av NAV, og reiselivsbransjen var blant de hardest rammede (Håkonsen 2020).

Panikken i befolkningen spredde seg, og flere begynte å hamstre mat og dopapir. Hele Norge satt benket foran TV-en under nyhetssendingene for å få med seg siste nytt angående situasjonen. Nå er det gått ett år siden covid-19 pandemien kom til Norge, og vi står fortsatt i en usikker situasjon.

### 1.1 Bakgrunn for valg av Problemstilling

Hovedtema for bacheloroppgaven er å se på hvordan personalledere har forvaltet og administrert ansatte på hoteller under pandemien. Bakgrunn for problemstillingen har som følge av vår felles interesse for emnet personalledelse, samtidig som vi begge opplever pandemien og påkjenningene den medbringer. Temaet er svært dagsaktuelt, og påvirker hele samfunnet den dag i dag. I oppgaven vil vi presentere teori innenfor omorganisering, endring og omstilling, kommunikasjon og motivasjon, permittering, oppsigelse og sykefravær. Dette er sentrale temaer som har hatt stor betydning for personalledelse under pandemien. Ved å koble personalledelse opp mot pandemien vil vi legge vekt på hvordan ledelsen har blitt påvirket av samfunnskrisen.

På bakgrunn av det vi har nevnt ovenfor har vi formulert følgende problemstilling som vi ønsker å belyse i denne oppgaven:

*“Hvordan har Covid-19 påvirket personalledelsen på hoteller?”*

Hotell og reiselivsbransjen har stått overfor store økonomiske utfordringer det siste året, og covid-19 har skapt en usikker framtid for bransjen. Vi vil gjennom oppgaven undersøke nøkkeltemaer innen personalledelse ved å foreta dybdeintervjuer, og koble forskningsdataen opp mot teori i en analyse. Vi ønsker å få bedre innblikk i endringene hoteller har hatt gjennom ledere sitt synspunkt på situasjonen. Under arbeidet med denne bacheloroppgaven er verden fortsatt under en pandemi, og vi legger derfor tilrette for å utføre intervjuene under en kort tidsperiode slik at det ikke kan oppstå store endringer mellom datainnsamlingen. Det er en forutsetning at situasjonen endrer seg underveis, og det er ingen “fasit” før pandemien er over.

## 1.2 Avgrensninger

Vi har i denne oppgaven valgt å foreta flere avgrensninger for å besvare den aktuelle problemstillingen. Det er ingen som vet når krisen er over, og når myndighetene tillater reiser igjen. Store deler av Norges befolkning er nødt til å bli vaksinert for at samfunnet kan gjenåpnes. Spørsmål om kapasiteten blir den samme som før pandemien, eller om folk er redd for å reise, er noe vi ikke kan besvare. Usikkerheten om mangel på arbeidskraft ligger fortsatt tilrette, og vi vil ikke besvare dette i vår oppgave.

Vi vil ikke gå inn på teori rundt driften av hotell da dette ikke vil være relevant for problemstillingen. I oppgaven belyser vi derimot ulike lederroller i hotellbransjen, samtidig viser til hvilke retningslinjer og hvordan personalledelse har fungert på hoteller under covid-19 perioden.

I problemstillingen går vi inn på hvordan påvirkning covid-19 har hatt på personalledelsen, og vi har derfor sett oss nødt til å avgrense områdene innenfor personalledelse. Sentrale emner som vil være relevant for endringene under covid-19 pandemien er omstillinger og endringer rundt omorganisering, kommunikasjon, motivasjon, permittering, oppsigelse og sykefravær. Vi vil ikke gå inn på andre temaer innenfor personalledelse, da det vil gå bort fra fokuset overfor vårt forskningsprosjekt.

Vi ønsker å se på pandemiens påvirkning ut fra lederens synspunkt, og har dermed ikke inkludert medarbeidernes perspektiv i denne oppgaven. Oppgaven vil ikke inneholde det emosjonelle aspektet knyttet til endringer, og hvordan ansatte kan reagere.

Bransjen er i overlevelsesmodus uten tidligere kjente spilleregler eller erfaringer. Det er flere fremgangsmåter for å belyse problemstillingen vår. Pandemien har hatt en merkbar påvirkning på økonomien, og vært en årsak til endringene i personalledelsen. Vi har valgt å avgrense oppgaven hvor vi tar forbehold om en økonomisk påvirkning, men fokuserer forskningsprosjektet mot endringer innenfor personalledelsen.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i syv kapitler, ekskludert vedlegg av intervjuguide, transkribering sammendrag og litteraturliste. I kapittel to presenterer vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi vil videre i kapittel tre gjøre rede for forskningsmetoden vi har benyttet oss av. I kapittel fire presenteres resultater fra datainnsamlingen. Videre i kapittel fem analyserer vi den innhentede data opp mot relevant teori. I kapittel seks vil vi legge til rette for en konklusjon og besvare oppgavens problemstilling. Det vil også komme forslag til videre forskning. Avslutningsvis i kapittel syv vil vi ta for oss kritikk til eget arbeid.

## **2.0 Teori**

### **2.1 Pandemiens påvirkning på hotellbransjen**

Under kriser som har følge av naturkatastrofer slik som epidemier, vil alltid sikkerheten prioriteres når turister planlegger sine turer. Epidemier kan skape store forandringer rundt etterspørselen til hotellnæringen. Covid-19 utbruddet flyttet seg fra Kina til Italia, Spania og USA på bare to måneder, og gikk fra å være en epidemi til å bli en pandemi. Med spredning av viruset over hele verden har hotellbransjens vei til utvinning blitt mye større. Når etterspørselen endrer seg, vil prisen på hotellrom reduseres og tilsvarende med beleggsprosenten, uten at tilbudet endrer seg (Lai og Wong 2020) .

Pandemien har ført til mye uforutsigbarhet i hotellbransjen. Norge har fra og med 1.mars 2020 hatt regler og anbefalinger som landets befolkning og innreisende har måttet forholde



seg til. Reglene og anbefalingene har bestått av besøksforbud, minimere antall personer du har sosial kontakt med, skjenkestopp, samt nedstengninger av treningssentre, butikker og restauranter i forsøk på å stoppe smitten. Oslo er byen som har vært hardest rammet i Norge og har hatt de strengeste restriksjonene. Deler av Norge har vært i “lockdown” over en lengre tidsperiode og det har ført til uforutsigbarhet hos flere hoteller. Restriksjonene og påbudene endrer seg fra uke til uke (Regjeringen 2021).

### **2.1.1 Lederroller i hotellbransjen**

Utøvelsen av ledelse vil alltid være forskjellig fra stilling til stilling. Vi kan dele ledelse inn i tre ulike nivåer; toppledelse, mellomledelse og førstelinjeledelse. Toppledere består av direktør eller administrerende direktør. Mellomledere er ledere under topplederen, som for eksempel kjøkkensjef, resepsjonssjef eller salgssjef. Førstelinjeledere er arbeidsleder eller hovmester (Jørgensen 2012, 99-100).

Ulike lederroller innebærer ulik grad av ansvar og kan variere ut fra hotellets størrelse. Et eksempel er at resepsjonssjefer på to forskjellige hotell kan ha ulikt ansvarsområde avhengig av størrelsen på hotellet. På et hotell er det flere avdelinger som arbeider for at driften skal fungere. Hvilke roller og avdelinger et hotell har er også avhengig av hvor stort hotellet er. De fleste hotell har resepsjonsteamet, restaurant, housekeeping og administrativ avdeling. Større hoteller kan ha enda flere avdelinger slik som booking, salg og markedsføring, og økonomi. Det spiller også en rolle om hotellet er frittstående eller om det er et kjedehotell (Jørgensen 2012, 99-100).

### **2.1.2 Pandemiens restriksjoner for overnattingsbedrifter**

Det er lagt til rette for flere tiltak og restriksjoner for overnattingsbedrifter. Reglene og restriksjonene endrer seg hyppig og det er viktig for ledere å holde seg oppdatert på NHO sine sider. NHO har utarbeidet en bransjenorm for hvordan norske hotell- og overnattingssteder skal håndtere smitteverntiltakene. Bransjenormen tar utgangspunkt i tre hovedelementer for smittevern; god hygiene, redusert kontakt hyppighet mellom personer, og syke personer skal være i karantene eller isolasjon. Tiltakene er basert på en risikovurdering av arbeidsoppgaver og situasjonen hotell og overnattingsbedrifter står overfor. De har videre

delt inn restriksjoner og tiltak etter de ulike områdene som finnes i hotell og overnattingsbedrifter (NHO 2021) .

## **2.2 Human Resource Management**

Personalledelse kan defineres ved å jobbe aktivt med en av bedriftens viktigste ressurser som er medarbeiderne, og hvordan de sammen skal nå bedriftens mål, som i mange tilfeller vil være profittmaksimering. Personalledelse består av temaer som arbeidsmiljø, motivasjon, holdninger og politikk rundt rekruttering og personal. Samtidig må personalledelse ses på i sammenheng med lover, avtaler, arbeidsrett og samfunnsforhold. Det innebærer kunnskap om hvilke rettigheter og plikter arbeidsgiver og arbeidstaker har, samtidig som å tilegne seg innsikt i å forvalte arbeidsgiveransvaret (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018).

“Ansatte er vår viktigste ressurs”, og dette utsagnet har tilsynelatende aldri vært mer korrekt enn i dag (Jacobsen og Thorsvik 2013, 240). Et kjennetegn ved tjenesteyting er at arbeidskraften fra mennesker er den aller viktigste innsatsfaktoren. Human Resource Management omhandler å tilegne seg, utvikle, motivere og holde på kompetanse og ferdigheter internt i bedrifter. Det ligger i ansattes kompetanse, hvordan de lærer av hverandre og hvordan de utnytter den. “Human Resource Management” forkortes ofte til HRM eller HR. Det er menneskene som jobber for bedriften som er den intellektuelle kapital, også kalt human kapital. HRM tar utgangspunkt i bedriftens mål og strategier, og omhandler hvordan bedriften kan skape, utvikle, utnytte og beholde den menneskelige kapitalen på best mulig måte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 240).

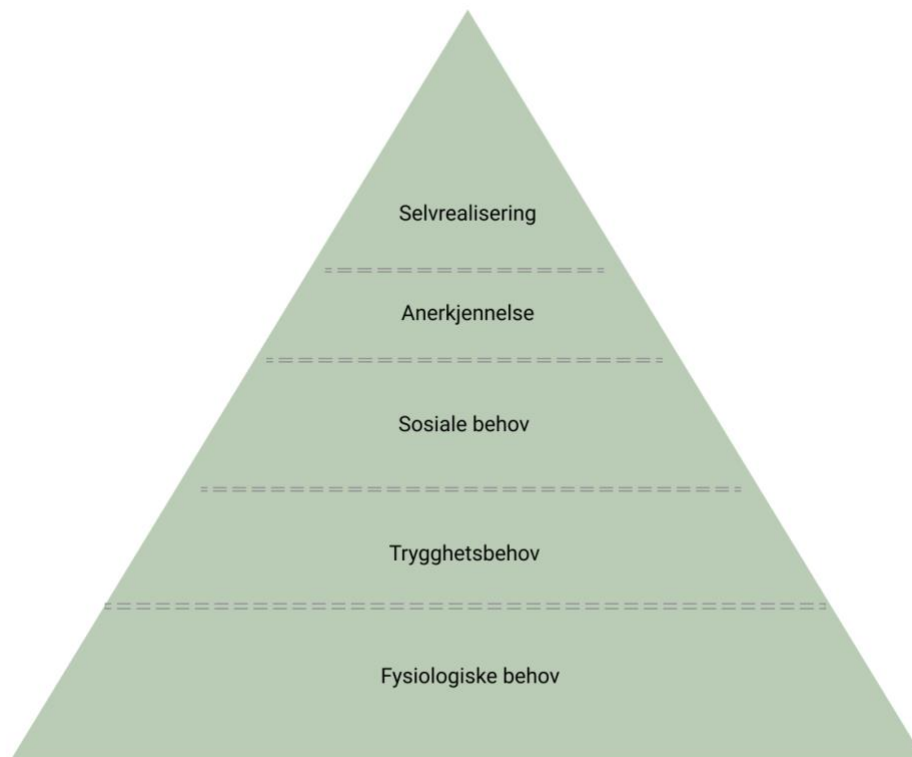
Human Resource Management kan defineres som “En strategisk, integrert og helhetlig tilnærming for å ansette, utvikle og følge opp personer som jobber i organisasjonen”. Begrepet ble først definert av Bakke (1966) som er gjengitt av Jacobsen og Thorsvik (2013), hvor han presiserte at det viktigste innen ledelse er å bruke de menneskelige ressursene på best mulig måte for å oppnå organisasjonens mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 242).

### 2.2.1 Motivasjon

Motivasjon kan påvirke ansatte til å frivillig yte ekstra for bedriften, benytte sin kunnskap og ferdigheter i arbeidet. Det kan føre til operative og økonomiske fordeler, og bidra til å utvikle et langsiktig konkurransefortrinn. Motiverte ansatte vil som oftest prøve å løse problemer på egenhånd og være mer innovative for å finne nye løsninger, i stedet for å belaste medarbeidere eller ledelsen. Det bidrar til økt kvalitet, produktivitet og innovasjon for bedriften. Ved slike operative fordeler vil bedriften skape et økonomiske fortrinn. Har bedriften dette på plass er det stor sannsynlighet for mer fornøyde kunder (Jacobsen og Thorsvik 2013, 241).

Et voksent menneske tilbringer nesten halvparten av livet sitt på jobben. Det innebærer at man bruker nesten mer tid på arbeidsplassen enn hjemme og sammen med venner. For mange mennesker er derfor arbeidsplassen en svært viktig arena hvor mennesker lever og utvikler seg, og hvor de kan gå realisert drømmene sine (Jacobsen og Thorsvik 2013, 242). Et godt arbeidsmiljø vil også være med på å øke trivselen. Når ansatte trives får de bedre motivasjon og yter bedre, og det innebærer at de blir sett, hørt og involvert på arbeidsplassen (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 321-322).

## 2.2.2 Maslows behovspyramide



Figur 2.2.2 Maslows behovspyramide (Kotler og Keller 2016, 253).

Maslows behovspyramide benyttes for å skaffe seg en oversikt over hvilke behov vi mennesker styres etter og i hvilken rekkefølge. Denne modellen er essensiell ettersom den vil hjelpe oss å belyse hvordan ledere og ansatte styres av behovene de streber etter. Mennesker motiveres til å yte bedre når de ser muligheter som kan åpnes opp for å dekke sine behov. Alle har ulike behov og preferanser, samtidig som alle har ulike behov i sine livsfaser. Det er derfor umulig å ta for gitt at alle mennesker motiveres av samme utgangspunkt og fordeler. Modellen til Maslow kan betraktes etter ytre og indre belønninger. Ytre belønninger er knyttet til lønn, høyere stilling, sterkere jobbsikkerhet og status. Indre belønninger er også en drivkraft, deretter går den mer ut på å utvikle seg selv og gjøre noe godt for seg selv. Skillet mellom ytre belønninger og indre belønninger har vist seg å ha stor betydning til motivasjonen blant ansatte i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 251-252).

Det finnes en sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer ansatte. Fysiologiske behov dekkes av lønn og arbeidsbestemmelser. Eksempelvis på dette er goder som balanse mellom arbeid og fritid. Sikkerhetsbehov styres etter arbeidsforhold hvor den ansatte dekker behovet ved en fast stilling og sikker arbeidsplass. Videre vil mennesker dekke sine sosiale behov, hvor tilhørighet og et sosialt liv er en vesentlig faktor for alle mennesker (Jacobsen og Thorsvik 2013, 251-252).

Anerkjennelse er et behov som personer setter høyt etter de grunnleggende behovene er dekket. Mennesker trenger å få tilbakemelding på arbeidet sitt, ha en tittel og en posisjon på arbeidsplassen. Muligheten til status og prestisje er betydningsfullt for mange. Til slutt har mennesker behov for selvrealisering hvor det er betydningsfullt for ansatte å ha utfordrende oppgaver, mulighet til å være kreative og gjøre ting bedre. Kort fortalt dreier selvrealisering seg om personlig utvikling og gleden av å prestere (Jacobsen og Thorsvik 2013, 252).

### **2.3 Endring og omstilling**

Noen ganger oppstår endringer gjennom store omveltninger i markedet, eller på grunn av andre krefter som ligger utenfor virksomhetens kontroll. Vi har de siste årene sett endringer i flere bransjer på grunnlag av nye forretningsmodeller, digitalisering eller globalisering. Endringshastigheten i virksomheter har aldri vært større enn den er i dag, og det trigges både fra interne og eksterne faktorer. Faktorene kan være nedbemanning, omorganisering eller endring av organisasjonskultur (Brønn og Arnulf 2019, 336-337).

En omstilling er en prosess som innebærer endring i hotellet. Det kan oppstå endring i organisasjonens struktur som innebærer hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres, og hvordan ledelsen styrer og kontrollerer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 240). Ledelsen må formidle en tydelig og overordnet målsetning under prosessen, og ansatte skal til enhver tid holdes oppdatert om hvilke endringer bedriften foretar. Under en omstilling vil det være avgjørende å etablere spilleregler for prosessen. Det kan oppstå konflikter underveis, og det vil da være avgjørende å ha rutiner og kontroll på konflikthåndtering. En god håndtering av endringsprosesser vil skape tillit til ledelsen (Stensaker og Haueng 2016, 20-21).

Tillit er betydningsfullt i store omstillinger. Det medfører positive forventninger til andres atferd og utvikles basert på tidligere erfaringer. Tillit skapes av forutsigbarhet og

rettferdighet, samtidig viser det omtanke og respekt for andre. Under omstillinger står ledelsen ofte overfor situasjoner hvor de må bryte forventningene til den ene parten for å kunne møte forventningene til en annen part. Målet i en slik situasjon burde være å kunne møte partene på midten. Endringer bringer med seg usikkerhet og tvetydighet (Stensaker og Haueng 2016, 22). Ledelsen kan redusere usikkerheten ved å tydeliggjøre et bilde av fremtiden. En visjon om hvordan de ser for seg at det blir vil gi organisasjonen en retning til endringsarbeidet. En tydelig visjon kan medføre motivasjon og engasjerte mellomledere og ansatte til å legge inn innsats i gjennomføringsfasen (Stensaker og Haueng 2016, 24-25).

### **2.3.3 Omorganisering**

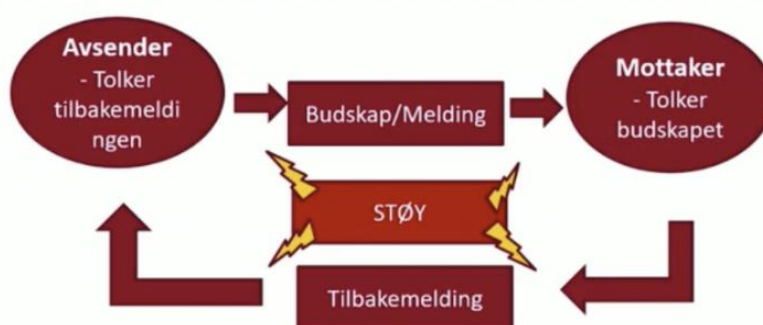
Omorganiseringer i norske bedrifter oppstår hele tiden. Ørjasæter, Kravik og Stang (2018, 214) påpeker at “arbeidstakere som ikke takler omorganisering, takler heller ikke arbeidslivet”. Hvor mye du har lov til å flytte på folks oppgaver vil variere. Kompetanse innenfor enkelte fag og interesser kan være faktorer som bestemmer dette. Arbeidsgivers styringsrett er retten til å organisere, fordele, lede og kontrollere arbeidet, samt å foreta ansettelser og oppsigelser i bedriften. Lederen må vite hvor grensene for styringsretten går, og den innskrenkes etter loven, tariffavtaler og den individuelle arbeidsavtalen. Styringsretten omtales ofte som en “restkompetanse” som følge av det rettslige grunnlaget som ikke er regulert i lov, tariffavtaler eller arbeidsavtale (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 214-215).

En arbeidsgiver som ønsker å gjøre endringer må hele tiden undersøke om endringene kan gjennomføres, samt se på om de ligger innenfor eller utenfor styringsretten. Verden endrer seg og bedriftenes behov forandres hele tiden. Retten til å be medarbeidere gjøre andre oppgaver enn hva dem opprinnelig ble ansatt til avhenger av hvor stor endringen er og hva som opprinnelig ble avtalt. Arbeidsgiver må derfor se på nødvendigheten til å gjøre endringer for å sikre en mer effektiv drift eller på grunn av økonomisk tap (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 214-215).

## 2.4 Kommunikasjon

God kommunikasjon vil være avgjørende på en arbeidsplass som er under omstilling for å kunne forstå hverandre, oppnå best mulig resultat og et godt samarbeid seg imellom.

Kommunikasjon er en betegnelse på å overføre informasjon, dele erfaringer og ta verbal og ikke-verbal kontakt for å skape mening for to eller flere mennesker (Gjørund og Huseby 2018, 64). Ordet kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communis*, som betyr felles (Gjørund og Huseby 2018, 63).



Figur 2.4 Kommunikasjonsprosessen (Gjørund og Huseby 2009, 65)

I en god samtale vil det være nødvendig å holde seg til saken, forstå sin rolle i gruppen, og vise respekt for andres standpunkter. For å forstå hvordan to parter kommuniserer kan vi benytte oss av kommunikasjonsprosessen. Modellen består av en avsender og mottaker. Fra sender til mottaker skal det videresendes et budskap. Dette budskapet sendes via en kanal (Gjørund og Huseby 2015, 65). Kanalen kan sendes via verbal kommunikasjon og ikke-verbal kommunikasjon. Verbal kommunikasjon er muntlig/skriftlig språk. Ikke-verbal kommunikasjon er gjennom sosiale medier, mail, zoom, teams, tv eller lignende. Under prosessen kan det oppstå "støy" som kan forstyrre budskapet (Gjørund og Huseby 2015, 69).

Kommunikasjonen blir et virkemiddel for å nå senderens mål. Budskapet er det sender ønsker å formidle videre til mottakeren. Formidlingen av budskapet har stor betydning for hvordan mottakeren tolker budskapet. Det vil være betydelig at budskapet er troverdig. I slutten av prosessen vil det gis en tilbakemelding og mottakeren kan forsikre at det foreligger en felles forståelse av samtalen (Gjørund og Huseby 2015, 65-67).

## 2.5 Permittering

Permittering er når arbeidsgiver gjør ansatte midlertidig arbeidsledig. Det finnes egne og klare regler for permittering (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 396). Vilkårene for å permittering er ikke lovregulert, men det står i Hovedavtalen, og domstolene har lagt til grunn at reglene gjelder også for bedrifter som ikke er bundet av Hovedavtalen (NHO 2020, 3). Hovedavtalen mellom Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og Landsorganisasjonen i Norge (LO) blir omtalt som “arbeidslivets grunnlov” (Alsos og Jakhelln 2018).

### 2.5.1 Kan bedriften permittere

En permittering er midlertidig og må være saklig begrunnet. En overordnet saklig grunn for permittering kan være at bedriften ikke kan sysselsette arbeidstakeren på grunn av at det ikke er økonomisk forsvarlig for bedriften. Det kan være tilfeller hvor det oppstår ordremangel, fulle lagre, råvaremangel, ulykker eller uforutsette naturhendelser. Det er viktig å skille mellom forhold ved bedriften som kan begrunne permittering. Forhold på medarbeiderens side som f.eks. dårlige presentasjoner eller fravær er ikke gyldig grunnlag for permittering (NHO 2020, 3). Poenget ved permitteringen er at arbeidsforholdet fortsatt står, og arbeidstakeren har rett og plikt til å gjenoppta arbeidet når bedriften opphever permitteringen (NHO 2020, 4).

### 2.5.2 Hvem permitteres

Alle ansatte kan i utgangspunktet permitteres, men dersom bedriften kun skal permittere en andel av de ansatte må utvelgelsen være saklig begrunnet (NHO 2020, 4-5). Arbeidsgiver må ta i betraktning en kombinasjon av ansiennitet, kompetanse og sosiale hensyn. I Hovedavtalen §7-1 står det at “*ansiennitet kan fravikes ved saklig grunn*” og dette innebærer at ansiennitet er et av de kriteriene du plikter å ta med i utvelgelsen. Det vil si at om det ikke foreligger andre kriterier som kan tillegges avgjørende vekt, vil ansienniteten avgjøre hvem som blir permittert (NHO 2020, 5).



### **2.5.3 Hvor lenge kan permitteringen vare**

Før pandemien inntraff kunne permitteringer kun vare i totalt 30 uker. Gjennom pandemien har det blitt forlengelser av denne regelen. Første endring regjeringen foretok var å forlenge regelen til 52 uker. Fra og med 19. februar t.o.m. 30. september 2021 ble det foretatt en ny forlengelse og permitteringen kan gå utover 52 uker. Det må foreligge saklig grunn for opprettholdelse av permitteringen og de øvrige vilkårene må være oppfylt (NHO 2020, 6). Det er viktig at ledelsen opphører permitteringen og starter en oppsigelsesprosess, dersom det utover permitteringsperioden viser seg til at situasjonen ikke vil bli midlertidig (NHO 2020, 7).

### **2.5.4 Hel eller delvis permittering**

En permittering kan være hel eller delvis. Ved en hel permittering opphører arbeidspikten og lønnsplikten fullstendig i en periode, mens ved en delvis permittering vil kun deler av den oppheves. En delvis permittering kan også være "rullerende". Det vil si at arbeidstakeren anses som å være 50% permittert fra stillingen sin, og kan f.eks. arbeide annenhver uke eller annenhver dag (NHO 2020, 8).

Gjennom pandemien som startet 1. mars 2020 er det gjort ulike endringer i hvor mye en arbeidstaker kan jobbe for å ha rett til dagpenger hos NAV. Før 1. november 2020 måtte arbeidstakeren ha fått redusert arbeidstiden med minst 40% for å kunne ha rett til dagpenger. Fra og med 1. november 2020 økte det til at arbeidstakeren måtte ha fått redusert arbeidstiden med minst 50% før kravet om dagpenger var oppnådd. 19. februar 2021 gikk det tilbake til redusert arbeidstid med 40% for å få dagpenger (NHO 2020, 9).

### **2.5.5 Hvordan lederen må iverksette permitteringen**

I følge Hovedavtalen §7-2 må arbeidsgiver konferere med de tillitsvalgte før varsel om permittering gis til arbeidstaker. Her må det blant annet legges til grunn for årsaken til permitteringen, hvor mange det gjelder og hvor lenge permitteringsperioden skal vare, og eventuelt utvelgelsen av ansatte (NHO 2020, 10). Videre må det settes opp en protokoll og den skal inneholde: at det er enighet om at det foreligger en saklig grunn, at permitteringen skyldes mangel på arbeid eller andre forhold som arbeidsgiver ikke kan påvirke, og at arbeidsgiver har gjort det som med rimelighet kan kreves for å unngå permittering (NHO

2020, 11). Utgjør permitteringen minst 10 personer eller flere over en periode på 30 dager må arbeidsgiver varsle NAV. Etter det er konferert med tillitsvalgte, må de som skal permitteres varsles. Varselet bør være skriftlig, og varslingsfristen er 14 dager. Det vil si at permitteringen ikke starter før 14 dager etter varselet er sendt (NHO 2020, 12-13).

### **2.5.6 Etter iverksettelse av permittering**

Etter permitteringen er iverksatt må bedriften kontinuerlig vurdere vilkårene. Om det skulle vise seg at situasjonen endrer seg og forholdene blir bedre må bedriften tilbakekalle permitterte ansatte. Blir situasjonen endret i negativ forstand må det vurderes om bedriften må forlenge permittering eller foreta nedbemanning (NHO 2020, 20-24).

## **2.6 Oppsigelse**

Sett at bedriftens negative situasjon forverres, og situasjonen ikke lengre er midlertidig må arbeidsgiver oppheve permitteringen. Arbeidsgivere som blir sagt opp har en rett og plikt til å utføre arbeid og få utbetalt lønn gjennom oppsigelsesperioden (NHO 2020, 25).

Arbeidstakere som er permittert har en forkortet oppsigelsestid på 14 dager. Er arbeidstakere permittert utover 3 måneder og inntil videre, kan de si opp arbeidet uten oppsigelsestid i henhold til Hovedavtalen §7-6.

Det finnes to hovedtyper oppsigelser. Den ene er grunnet arbeidstakers forhold og den andre er begrunnet i arbeidsgivers forhold. Dersom en bedrift må foreta en nedbemanning, vil det oppstå en utvelgelsesprosess. Selve utvelgelsen skjer på grunnlag av hvilken kompetanse bedriften trenger og hvilken kompetanse de kan klare seg uten (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 387). Ansiennitetsprinsippet må også tas i betraktning. Etter arbeidsmiljøloven §15-7 1.ledd står det: "Arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold" (Arbeid og sosialdepartementet 2006). I en oppsigelsesprosess er det viktig at arbeidsgiveren følger riktig prosedyrer og dokumenterer etter at alle forhold er godt gjennomtenkt, og dersom det gjelder bedriftens forhold må det vises hvor dramatisk bedriftens økonomiske situasjon er (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 388).

## 2.7 Sykefravær

Det er satt opp egne bestemmelser for sykefravær i tilknytning av covid-19. For annet sykefravær gjelder de opprinnelige reglene. NHO går innom hvordan arbeidstaker og arbeidsgiver skal forholde seg i forhold til “koronarelatert fravær”, sykepenger, egenerklæring og NAV. En ansatt som må holde seg hjemme på grunn av covid-19 har rett til sykepenger, så lenge de øvrige vilkårene for sykepenger er oppfylt. For arbeidsgiveren har perioden for sykmeldinger blitt redusert til tre dager, og NAV refunderer sykepenger fra den fjerde dagen. Arbeidsgiveren må forskuttere sykepenger til arbeidstakeren i 16 dager. Disse reglene gjelder fram til 1.juli 2021, også vil det bli tatt en ny vurdering og kan forekomme endringer (NHO 2021).

## 3.0 Metode

I dette kapittelet vil det bli redegjort for oppgavens metodiske tilnærming. Metodekapittelet vil inndeles i ulike parter, hvor sentralt innhold i hver part blir beskrevet i respektive underkapitler. Metode begrepet stammer fra det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan vi analyserer informasjonen vi innhenter. Videre vil det fortelle oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 25). I praktisk betydning handler det om hvordan man forskningsmessig kan innhente data om virkeligheten og analysere og tolke den. Dette er en sentral del av empirisk forskning. De mest grunnleggende kjennetegnene ved metode er *systematikk, grundighet og åpenhet* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 25).

### 3.1 Bakgrunn for valg av metode

Kvalitativ og kvantitativ forskning er to vesentlige synspunkter innenfor samfunnsvitenskapelig forskning (Tjora 2021, 26). Kvantitativ metode dreier seg om å samle større mengder av tallmateriale som bidrar til å se sammenhenger, tendenser og holdninger. Ulike eksempler på kvantitative forskningsstudier er spørreundersøkelser, meningsmålinger eller valgdagsmålinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 95). En kvalitativ forskningsmetode dreier seg mindre om å se årsakssammenhenger, og mer om å forstå hvordan mennesker oppfatter situasjonen. Forskere benytter kvalitativ metoder for å uttale

seg spesifikt innenfor et avgrenset område. Intervjuer eller observasjoner er eksempler på kvalitative forskningsstudier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 95). Det er særlig hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode når man skal undersøke bestemte temaer som vi har lite kjennskap til, og som det er lite forskning på fra før. Denne metoden benyttes når vi undersøker temaer vi ønsker å få en fyldigere forståelse av (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 27).

Under all forskning vil pragmatiske hensyn spille en rolle på hvordan man skal vurdere relevansen av den kvantitative eller kvalitative forskningsmetoden. Alle former for forskningen vil preges av begrensede ressurser, som vil påvirke metodologisk mangfoldighet (Tjora 2021, 43).

Hvilken metode en forsker velger å benytte seg av styres derfor til en grad av praktiske forhold. Det innebærer hvilke ressurser forskeren har til å utføre innhenting av empiri. Hvordan er mulighetene for å rekruttere informanter i det relevante miljøet? Hvilke krav stilles til analysen og vurderingen av resultatene? Har forskeren tilgjengelige ressurser til å utføre forskningen? Hvilke erfaringer, kunnskaper og lyster har forskeren fra før av? (Tjora 2021, 43-44).

I henhold til vår problemstilling anses det som hensiktsmessig å anvende en kvalitativ forskningsmetode. Bakgrunnen for dette er muligheten til å innhente utfyllende og betydningsfull data, som gir oss bedre mulighet til å belyse de ulike aspektene tilknyttet til hvordan covid-19 har påvirket personalledelsen på hoteller. Aktuelle informanter sitter på kunnskap og erfaringer rundt hvordan de har opplevd pandemien, og hvordan den har endret arbeidsdagen deres og hvilke omstillinger det har ført til. En kvalitativ metode setter i gang en ressurskrevende og kompleks prosess, og det vil dermed være en utfordring å generalisere kvalitativ data. Risikoen dette kan medføre er at forskeren visualiserer spesielle resultater, fremfor å måle hvordan respondenten opplever området vi undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 158)

### 3.2 Forskningsdesign

Det er flere overveielser og valg som en forsker må ta for å gjennomføre en undersøkelse. Først må forskeren ta stilling til *hvem* og *hva* som skal undersøkes, og hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres. I forskning er dette noe som blir betegnet som design eller forskningsdesign, og er en tidlig fase i arbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 69). Et viktig kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres er tidsdimensjonen. Et annet spørsmål vi som forskere må ta i betraktning er om undersøkelsen skal bestå av et utvalg eller en populasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 70). Forskeren starter prosessen med å utvikle en problemstilling og vurderer deretter hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen fra begynnelse til slutt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 69). Vi kan med andre ord si at forskningsdesign kan ses på som kartlegging eller en plan for hvordan forskeren skal besvare problemstilling.

For å undersøke vår problemstilling har vi valgt en fenomenologisk tilnærming som stammer fra kvalitativ metodisk tilnærming. Begrepet fenomenologi kommer fra det greske ordet *phainestai* og som betyr "læren om fenomenene" (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 78). I kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker, deres erfaringer, og med forståelse av et fenomen. Forskere med fenomenologisk tilnærming studerer forsknings objektene ut fra deres væremåte og subjektive virkelighetsoppfattelse. Et menneske må studeres som et handlende, følelsesfull, meningsfull, opplevende og forstående individ (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 78).

Bakgrunnen for valget av denne tilnærmingen bunner i vår problemstilling. Hensikten med denne tilnærmingen er å utforske og beskrive informantens erfaringer og forståelsen av fenomenet, som i vår oppgave er påvirkningen covid-19 har hatt på personalledelse ved hotell. Det er innsikt og forståelse i informantens verden vi som forskere er ute etter, og "meningen bak" avgjørelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 79).

### 3.3 Datainnsamling

#### 3.3.1 Populasjon

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen har ordet populasjon en videreført betydning i den samfunnsvitenskapelige sammenheng og omhandler det totale antallet undersøkelsesenheter problemstillingen viser til (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 241). Noen ganger kan det være enkelt å bestemme hva som er populasjonen og hvordan den skal avgrenses, mens i andre tilfeller kan det være mer utfordrende (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 242). I denne oppgaven har vi identifisert populasjonen til å være ledere som har personalansvar på hotell.

#### 3.3.2 Utvalgsstrategi

Det kan være problematisk å avgrense det empiriske arbeidet i en undersøkelse. Ved å ta i bruk kvalitativ metode begrenser man som ofte utgangspunktet til få strategisk utvalgte enheter (Tjora 2021, 47). På grunn av at det er en rekke hoteller i Norge, som tilsier en stor gruppe ledere trakk vi et utvalg. Et utvalg er en mindre gruppe som skal representere populasjonen den er trukket fra (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 243). I kvalitativ metode er det lite hensiktsmessig å trekke et tilfeldig utvalg, ettersom hensikten med undersøkelsen er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og fyldige beskrivelser. For å skape et utgangspunkt som er hensiktsmessig vil vi foreta en strategisk utvelgelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 116-117). Vi anvendte en kombinasjon av to utvalgsstrategier for å finne våre informanter, hvor vi benyttet oss av kriteriebasert utvelgelse og bekvemmelighetsutvalg.

*Kriteriebasert utvalgsstrategi* går ut på at intervjuobjektene må oppfylle spesielle kriterier. I vår undersøkelse må intervjuobjektene jobbe innenfor hotell med personalansvar overfor andre ansatte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 120). Vi har valgt ta utgangspunkt i lederens ståsted, og ikke etter medarbeidernes perspektiv.

*Bekvemmelighets utvelgelse* handler om at forskeren gjør det som er enklest og mest bekvemmelig. Ulempene er at det kan føre til at man ikke kan generalisere dataene vi innhenter, men vi har valgt å implementere bekvemmelighetsutvelgelse ettersom pandemien

fortsatt foregår og flere hoteller er stengt. Det har vært utfordrende å få tak i informanter. I stedet for et randomisert utvalg, har vi valgt informanter som har vært tilgjengelige. Årsaken til at det har vært vanskeligheter å få kontakt med intervjuobjekter er på grunn av flere er permitterte, ansatte som ikke er på jobb eller på grunn av myndighetenes restriksjoner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 122).

Vårt utvalg består totalt av syv informanter. Det er syv ledere på ulike hoteller i Norge, med ulike erfaringer og perspektiver på påvirkningen av pandemien. Hvilken grad av ansvar informanten har i lederrollen sin kan variere fra hotell til hotell (ref. kapittel 2.1.1). Vi har valgt å ta hoteller i tre ulike hotellkjeder for å få et bedre overblikk over hvordan situasjonen kan ha ulike mandat og perspektiver på situasjonen. Intervjuobjektene våre holder til i Oslo og Kristiansand. Det har vært forskjellige restriksjoner og tiltak for hver by i Norge som kan ha påvirket hvordan de ulike lederne har opplevd og håndtert pandemien på hotellet. Intervjuobjektene våre har forskjellige lederroller, med ulikt ansvar som utbringer ulikt utgangspunkt og perspektiver. Dette kan være en fordel og en ulempe når vi innhenter data. Fordelen med å intervju ulike objekter, med ulike lederroller, vil gi et større helhetsbilde av hvordan de håndterer situasjonen. Ulempen med det er at det er en mulighet for annen empirisk data dersom vi hadde intervjuet andre lederroller. Ved varierende ansvarsområde kan det ha en påvirkning på empirien vi innhenter på grunn av at det ikke er alle som har hatt hovedansvar for prosessen rundt permittering og covid-19 situasjonen. For å få et representativt utvalg har vi intervjuet både menn og kvinner i aldersspennet 27-43 år. Vi tar utgangspunkt i at respondentene har ulik kunnskap innen personalfaget, og det kan vise seg i hvordan håndteringen av pandemien har foregått.

Utvalgsstørrelsen vil sette en begrensning på validiteten i oppgaven, men på grunn av tidsbegrensninger og restriksjoner har vi begrenset det til syv informanter. Av den grunn kan vi ikke fastslå om teorien stemmer overens med den praktiske utøvelsen rundt om i landet, men det vil gi oss en indikasjon på hvordan situasjonen er påvirket.

### 3.3.3 Rekruttering

I følge Aksel Tjora (2021, 145) er hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Vi startet derfor rekrutteringen av informanter med å sende ut en mail til ulike personalledere ved ulike hoteller. Kontaktopplysningene ble hentet fra hjemmesidene til hotellene, eller ved LinkedIn. Innholdet i mailen var tilpasset hver enkelt potensielt intervjuobjekt, men vi gjør oppmerksom på at det ble gitt lik informasjon om intervjuprosessen og temaet til de potensielle intervjuobjektene.

I tabellen under vil vi kort presentere intervjuobjektene som er deltakende i denne oppgaven:

Kjønn	Alder	Yrke
Mann	38	Commercial Director
Kvinne	36	Resepsjonssjef
Kvinne	31	Hotelldirektør
Kvinne	28	Resepsjonssjef
Kvinne	27	Hotelldirektør
Kvinne	31	Hotelldirektør
Mann	43	Hotelldirektør

Intervjuobjektene er anonymisert og vilkårlig plassert i tabellen, og har ingen sammenheng med rekkefølgen ved presentasjon av våre funn. Dette er for at svarene ikke vil kunne spores tilbake til det enkelte intervjuobjektet.

### 3.3.4 Datainnsamling

I denne oppgaven anser vi dybdeintervju som en hensiktsmessig innsamlingsmetode for å hente inn empirisk data. Vi ønsker å se perspektivet fra informantens ståsted. Målet med dybdeintervjuet er å skape en avslappet og fri samtale basert på flere temaer som går innenfor problemstillingen vår. Vi har valgt å ha en romslig tidsramme som gir informanten mulighet til å reflektere over egne meninger og erfaringer knyttet til tema til forskningen (Tjora 2021,



127-128). Vi har benyttet oss av et *strukturert intervju* med en intervjuguide som veiledning. På forhånd har vi fastlagt tema, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene.

Intervjuguiden ble satt opp etter tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora 2021, 159). Spørsmålene er åpne, og det er ikke formulert svaralternativer på forhånd. Informanten må formulere svarene med egne ord, og svarene reflekterer hvordan informanten har forstått spørsmålene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 148). Vi har anonymisert svarene slik at det ikke er mulig å spore tilbake til respondentene. Intervjuguiden er inndelt etter ulike temaer som gjør det lettere å systematisere og hente opp data i ettertid. For å sikre validering av forskningen valgte vi å gjennomføre 7 intervjuer hvor alle har en form for personalansvar innen hotellbransjen. Videre besto deltakerne av både menn og kvinner spredt i aldersgruppen 27-43 år. Dette ble gjort for å styrke vår validering og gi et bredere perspektiv på temaet.

### **3.4 Generalisering**

Generalisering vil si å allmenngjøre empirien vi har innhentet fra utvalget, til å gjelde hele populasjonen. Det stilles krav til en undersøkelse der utvalget skal generaliseres. Utvalget må være representativt og utgjøre en større del av populasjonen, for å kunne overføre resultatene i forskningen til hele populasjonen. Dersom kravet ikke legges til rette vil utvalget ikke være representativt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 241). Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med en populasjon på 7 objekter. Skulle vi undersøkt hele populasjonen ville dette medført enda mer tid og ressurser vi ikke har tilgang til. Det har vært utfordrende å få tak i intervjuobjekter innenfor hotellbransjen under pandemien, på grunn av stengte hoteller og flere permitterte ansatte og ledere. Med bakgrunn i dette kan vi se at generalisering ikke vil være representativt for hele populasjonen (Tjora 2021, 267).

### **3.5 Reliabilitet og validitet**

I en forskningsundersøkelse er det viktig at dataen som er innhentet er pålitelig. I forskningslitteraturen betegnes dette som reliabilitet, og betyr pålitelig. For å teste reliabiliteten kan forskeren gjenta målinger med samme måleinstrument eller metode og se om det gir samme resultater. Viktigheten med å teste reliabiliteten er for å avdekke mulige feilkilder i undersøkelsen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 36-37). For å få bedre

innsikt i grunnlaget for denne oppgavens analyse og tolkninger ligger vår intervjuguide (Vedlegg 1) og vårt transkribering sammendrag av samtlige intervjuer (Vedlegg 2) vedlagt til oppgaven. Det finnes fremdeles forhold som kan påvirke reliabiliteten i undersøkelsen. Intervjuets fremtoning, forhold under datainnsamlingen, undersøkelsesmetode og omstendigheter rundt analysen, er fire sentrale forhold som kan påvirke resultatenes reliabilitet. Det kan for eksempel være ulike former for forstyrrelser under intervjuet som dårlig internettforbindelse, tidspress, utydeligheter i spørsmål eller at retningslinjene i analysearbeidet ikke samsvarer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 36-37).

Innen forskning er det et sentralt spørsmål om hvor godt eller relevant dataen som er innhentet representerer temaet. I denne sammenhengen tar forskningslitteraturen for seg begrepet validitet. Validitet betyr gyldighet, og det skilles mellom ulike former blant annet *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ytre validitet* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 66).

*Begrepsvaliditet* tar for seg om det er samsvar mellom fenomenet og det vi skal undersøke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 66). Den *interne validiteten* belyser hvilken grad det er mulig å påvise årsakssammenhenger. Ved å ha en høy intern validitet vil det innebære at undersøkelsen er gjennomført på en måte som gir mulighet for å si at en påvist sammenheng mellom to variabler dreier seg om en mulig årsakssammenheng (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 311). Med andre ord vil en høy intern validitet si at forskernes funn samsvarer med problemstillingen de utforsker. *Ekstern validitet* handler om resultatene i forskningsprosjektet kan overføres til andre liknende fenomener. Det innebærer at funnene kan brukes til å belyse andre liknende problemstillinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 233). I vår oppgave har vi ført opp ulike avgrensninger (ref. kapittel 1.2). Funnene våre i undersøkelsen kan derfor ikke overføres til hvilken som helst situasjon, krise eller kontekst.

### 3.6 Forskningsetikk

Etikk handler om forholdet mellom mennesker. Det innebærer å reflektere over egne handlinger i forhold til andre mennesker. Det vil være nødvendig å ta for seg spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Under forskningen må vi derfor ta stilling til de etiske problemstillingene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 86).

All forskning som kan være med å påvirke andre mennesker må vurderes ut ifra forskningsetiske retningslinjer og regler. Dette dreier seg om rett til selvbestemmelse og autonomi, forskers rett til å respektere informantens privatliv og ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 86-87). Personopplysninger i oppgaven gjør at informanten kan identifiseres og prosjektet blir da melde- og konsesjonspliktig. Det er en omfattende prosess hvor forskeren må sende søknad og få konsesjon fra norsk senter for forskningsdata (NSD) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 88-89). Informanten kan derimot ønske å tilbakeholde informasjon dersom svarene ikke blir anonymisert, og vi anser det derfor som fordelaktig å anonymisere empirien i forskningen. I forbindelse med gjennomføringen av kvalitativ forskningsmetode følger vi forskningsetikken knyttet til kravet om hvordan sensitiv informasjon skal behandles, slik at informantene ikke kommer til skade (Tjora 2021, 187). Utvalget vårt består av 7 ledere på ulike hoteller, og vi har lagt opp til full anonymitet hvor intervjuobjektene vil bli presentert som leder 1-7 i resultatet.

Vi har valgt å respektere vedkommende sitt privatliv ved å ikke bruke lydopptak i intervjuene, og i stedet ha en som stiller spørsmål og en som noterer underveis (Tjora 2021, 188). Det foreligger en fare for at intervjuobjektene begrenser seg dersom intervjuet tas opp. De kan være mer villig til å ytre sine meninger uten opptak, som en form for personlig fortrolighet (Tjora 2021, 182). Usikkerheten dette kan medføre er om vi har fått med oss alt, og vi har derfor vært nøye med å stille oppfølgingsspørsmål under intervjuet.

### 3.7 Intervjuet og bearbeiding av data

For å skape en avslappet og god atmosfære under intervjuet er det vanlig å holde intervjuet der informanten føler seg trygg. Er undersøkelsen arbeidsrelatert er det ofte best å intervjuer vedkommende på arbeidsplassen. Dersom man ønsker å oppnå vedkommende på et litt mer personlig ståsted, kan det være best å ta intervjuet hjemme hos vedkommende. Det er derfor lurt å la informanten velge sted og tid for intervjuet (Tjora 2021, 137). For oss ville det vært mest ønskelig å holde intervjuet på arbeidsplassen, men på grunn av restriksjonene rundt covid-19, syntes både vi og intervjuobjektene at det var fornuftig å ta intervjuet over videomøte. Dette har gitt oss muligheten til å intervjuer både i Oslo og Kristiansand. I henhold til restriksjonene skal man begrense den sosiale kontakten, og det egnet seg derfor å ta intervjuet over videomøte, i stedet for mail eller en telefonsamtale. Videomøte vil være mer personlig, og vi valgte å benytte oss av Zoom.

Før vi intervjuet sendte vi ut intervju spørsmålene på forhånd slik at intervjuobjektene fikk muligheten til å få et overblikk over tema. Dette kan generere feilkilder fordi informanten får mulighet til å “pynte på sannheten”, men vi så det som hensiktsmessig ettersom spørsmålene angikk hele bedriften, og vi ønsket utfyllende svar. Intervjuguidens struktur er utformet av overordnede elementer fra påvirkningen pandemien kan ha hatt på personalledelsen. Ved å utforme elementer i intervjuet ble det en forenklet systematisering av den innsamlede data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 172-173).

Under analysearbeidet transkriberte vi samtlige intervjuer. Vi valgte ekskludere gjentakelser og det som er irrelevant i forhold til problemstilling (Vedlegg 2). For å analysere datamaterialet benyttet vi *meningsfortetting*. Det vil si at vi forkortet informantens uttalelser og komprimerte lange setninger til kortere setninger. Meningen i setningen blir da gjengitt med få ord. En slik sammenfatning uttrykker forskerens forståelse av datamaterialet, og det vil påvirke den endelige fortolkningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2017, 172-173).

## 4.0 Resultat av innhentede data

I denne delen av oppgaven vil det bli gitt en sammenfatning av innspill fra de ulike hotellenes representanter. Vi vil her presentere relevante sitater for å diskutere dette opp mot relevant teori i kapittel fem. Rollene til intervjuobjektene som har deltatt er *hotelldirektører*, *resepsjonssjefer* og *commercial director*. Felles for alle intervjuobjektene er at de har personalansvar innenfor hotell.

Målet med forskningen er å få et innblikk i hvordan covid-19 har påvirket utøvelsen av ledelse, med vekt på sentrale hovedtemaer innenfor personalledelse (ref. kapittel 1.1). For å underbygge våre tolkninger av det innhentede data har vi benyttet oss av flere sitater i analysedelen. Dette er for at vi best mulig skal kunne besvare problemstillingen vår.

## 4.1 Resultat fra hotellenes representanter

### 4.1.1 Arbeidsmiljø og omstilling

#### Hvordan har covid-19 påvirket arbeidsmiljøet?

På grunn av pandemien har det ført til store endringer sosialt i samfunnet, og videre inn i bedrifter. Arbeidsmiljøet påvirkes av ulike faktorer. Noen hoteller legger vekt på at pandemien har ført til et bedre arbeidsmiljø ettersom de jobber tettere sammen og på tvers av avdelingene. Andre hoteller har opplevd mer usikkerhet og utrygghet blant de ansatte.

Eksempel på innspill:

*“Har påvirket bra (...) vi har blitt en god liten gjeng, og lettere å samarbeide på tvers av avdelingene. (...)” (Leder 2)*

*“Covid-19 har påvirket arbeidsmiljøet mye. I starten var situasjon uklar og skapte mye usikkerhet og frykt. Ble vanskelig å trygge personalet når bransjen stod i usikkerhet om hvordan ting ville bli. (...)” (Leder 6)*

**Har du hatt hjemmekontor?****i) Hvis ja: Hvordan har hjemmekontor fungert i praksis?**

Myndighetene har anbefalt at under omstendighetene skal alle som har mulighet ha hjemmekontor. Hotellene har hatt ulike løsninger på hjemmekontor. De fleste har hatt delvis hjemmekontor, mens noen har vært på arbeidsplassen under hele perioden. Hjemmekontor har fungert for de fleste, og de nevner at de får mer tid til overs. Flere savner det sosiale samspillet på arbeidsplassen, som de har mistet med hjemmekontor.

Eksempel på innspill:

*“Ja. Fungert greit. (...) Savner å bruke hotellet som arbeidsplass. Mister kreativiteten når man sitter på hjemmekontor og ikke i grupper.” (Leder 1)*

*“Ja. Jeg er ikke hjemmekontor-person. Så jeg synes det er utrolig trist med hjemmekontor. Jeg vil heller være ute å se mine kolleger, se gjester og se mennesker. Jeg liker å være i dialog med andre direkte. Altså face to face og ikke via facetime, teams og zoom.” (Leder 5)*

**Har du fått til å gjennomføre alle arbeidsoppgavene som må gjøres?**

Ved endring av arbeidsplasser, eller endring i demografien på arbeidsplassen har noen av lederne opplevd en utfordring når det kommer til å gjennomføre opprinnelige arbeidsoppgaver. Det er også ledere som ikke har følt seg påvirket når det kommer til dette, og har funnet løsninger til endringene. Løsningen som går igjen hos lederne er digitalisering av møter og formidling av informasjon på nye plattformer.

Eksempel på innspill:

*“Det har jeg, men samtidig så kunne man ikke nå de målene man hadde satt for bedriften i 2020.” (Leder 6)*

*“Nei, får gjennomført en del. Men er ikke like lett å gjennomføre alle rutiner i systemene. Noen ganger må man være fysisk til stede for å lære opp.” (Leder 2)*

**Har dere hatt en omorganisering på arbeidsplassen?****ii) Hvilke nye arbeidsoppgaver har du fått?**

Alle hotellene har opplevd en form for omorganisering eller endring på arbeidsplassen utover pandemien. Flere av lederne har måttet bistå i driften av hotellet i tillegg til sine administrative oppgaver. Medarbeiderne har fått tildelt flere oppgaver enn sine vanlige oppgaver, og permitteringene har påvirket demografien. Noen stillinger har falt fra, permitterte ansatte har funnet seg nye jobber, og noen studenter har flyttet hjem.

Eksempler på innspill:

*“Vi hjelper på tvers av avdelingene når det trengs. Mistet et par stillinger som ikke trengs lenger på grunn av covid-19. Møter har utgått, så trenger ikke en egen person der. Direktøren står i resepsjonen blant annet. Ingen lenger som har kontortid. Alle ledere er i drift.”* (Leder 2)

**Har dere hatt minimumsbemanning?**

Flere av hotellene har implementert minimumsbemanning for å holde driften gående. Det er for å redusere kostnadene til hotellet. Samtidig som at etterspørselen har sunket betraktelig, har også arbeidsoppgaver redusert seg.

Eksempel på innspill:

*“Ja, det har vi hatt, og har per nå.”* (Leder 7)

**Har dere rekruttert nye ansatte det siste året?****iii) Hvis ja: Hvordan har dette fungert?****iv) Hvis nei: Hvorfor har dere ikke rekruttert nye ansatte?**

Flere av hotellene har opplevd mangel på arbeidsoppgaver, og må redusere bemanningen. Det har ført til færre arbeidsplasser, permitterte ansatte og minimumsbemanning. På tross av dette er det noen ledere som har rekruttert nye ansatte under pandemien på grunn av såkalte nøkkelstillinger, som er essensielle for hotellet. Grunnen til at stillingene har blitt ledige har bakgrunn i at ansatte har sluttet med årsak i pandemien. Rekrutteringsprosessen har vært mer utfordrende enn normalt, på grunn av usikkerheten bransjen fører med seg. Potensielle søkere føler seg bekymret for å havne bakerst i køen, dersom hotellene må stenge ned igjen. Ved

nedbemanning må lederne ta ansiennitet i betraktning, og nye ansatte har stor risiko for å bli permittert eller oppsagt først.

Eksempel på innspill:

*“Ja, vi har rekruttert noen. Dette er nøkkelpersoner som vi alltid må ha. Noen har vi valgt å vente med på grunn av tiden vi er i. (...)” (Leder 3)*

#### **4.1.2 Tiltak og kommunikasjon**

##### **Hvilke nye rutiner og tiltak har dere innført?**

Regjeringen har pålagt bedrifter i Norge å følge ulike regler og bestemmelser for å kunne holde åpent. Hoteller må følge bransjenormen NHO har utarbeidet for hvordan hotellene skal drifte i henhold til smitteverntiltakene. Hotellene har løst dette på ulike måter, og noen har innført egne smitteverntiltak. Renhold er en økt prioritet på hotellene. Det er kortere intervaller mellom hver gang det blir rengjort og synliggjøring av smitteverntiltak for gjester.

Eksempel på innspill:

*“I resepsjonen informerer vi om covid-19, er antibac til stedet, og ansatte går med masker. Vi måtte stenge gymmen. Innført flere tiltak hos housekeeping hvor vi passet på at ansatte ikke gikk inn på rommene før det hadde gått 72 timer fra en utsjekket gjest. Tatt bort buffet, og serverer kjempefine frokostbrett, blitt en mer personlig service. De fleste liker denne løsningen og ønsker at vi fortsetter med dette. Vi har fjernet roomservice. Housekeeping på kveldstid og nattestid måtte tas bort.(...)” (Leder 2)*

##### **Hvilke nye fremtidsplaner har dere fått etter covid-19?**

Pandemien har ført til en usikker fremtid for reiselivsbransjen. Ingen har kunnet forutsi hvor lenge pandemien ville vare, og hvor lenge den kommer til å fortsette. Målene som var satt fra før har vært uoppnåelige, og flere av lederne har vanskeligheter for å kunne sette en langsiktig plan.



Eksempel på innspill:

*“ Ingen direkte, skjer såpass mye endringer så fort så må bare tilpasse oss det som skjer. Så vanskelig å planlegge framover. (...) ” (Leder 7)*

### **Har dere hatt en god dialog mellom de ulike avdelingene og de ansatte angående nye tiltak, rutiner og planer?**

Det har oppstått mange endringer i hotellbransjen i løpet av det siste året. Dette har gjort det vanskeligere å kommunisere med alle ansatte. Intervjuobjektene forklarer at noen har hjemmekontor, mens andre er på arbeidsplassen, så det gjør det vanskelig å nå ut til alle til enhver tid.

Eksempel på innspill:

*“ Ja, det synes jeg. Litt vanskelig siden noen er på huset hele tiden og noen er hjemme. Men vi har hatt klare og tydelige dialoger rundt covid-19, samt som det har vært lettere å kommunisere når vi er færre personer. “ (Leder 2)*

### **Hvordan har dere kommunisert dette?**

De har kommunisert gjennom digitale plattformer hvor det har gått i videomøter, Facebook, telefon og mail. Det ene hotellet har benyttet seg av plattformen Basecamp, hvor alt av informasjon ligger ute. Det har vært noe kommunikasjon “face to face”, men dette har blitt betraktelig redusert.

Eksempel på innspill:

*“Mail, face to face, Facebook og videomøter. “ (Leder 3)*

## **4.1.3 Covid-19 sin påvirkning**

### **Hvilke utfordringer har dere hatt under pandemien?**

Covid-19 har ført til flere utfordringer på de ulike hotellene. Det har vært nedgang i bookinger, vanskelig å dekke alle kostnader og de har mistet kundesegmenter fra andre land. Ansatte har også opplevd klager fra gjester som ikke respekterer regjeringens regler og restriksjoner, samtidig har det vært vanskelig å forholde seg til jevnlig endringer i

regelverket. Begrensninger på makrofaktorene, som stengte landegrensener og kansellerte flyvninger, er også noe hotellene ser på som en stor utfordring.

Eksempel på innspill:

*“ Restriksjonene fra regjeringen og Oslo kommune er garantert det vanskelige. Vet ikke hva neste uke bringer. I en drømmeverden kan vi se for oss 6-12-18-36 måneder ut. Nå jobber man fra uke til uke, og vet ikke hvordan helgen blir engang. Venter på pressekonferanse om hvordan de neste dagene blir fremover.”* (Leder 1)

### **Hvilke utfordringer har dere foran dere?**

Hotellene opplever å ha flere utfordringer foran seg. Hovedfokuset ligger på å tjene tilbake det de har tapt økonomisk, få tilbake kundesegmentet og alle ansatte. Bransjens uforutsigbarhet vil også være en utfordring. Enkelte hoteller er redd for at de har mistet deres produktverdi da de har måttet senke prisene under pandemien.

Eksempel på innspill:

*“Uforutsigbarheten. Tidligere har vi basert hotelledriften på prognoser, men prognosene sier ikke noe om fremtiden lenger og er ikke reelle. Budsjett kan man ikke ha lik tillit til som tidligere. Før kunne man nesten forutsi eksakt hvor høyt belegg man skulle ligge på 1 år fram i tid, mens i dag vet vi ikke to uker frem i tid engang, det er det restriksjonene som avgjør.”* (Leder 5)

### **Har noen nye tiltak kommet for å bli?**

Lederne tror det er flere tiltak som har kommet for å bli på de ulike hotellene. Flere tror blant annet at smittevern er noe som ikke vil gå bort med det første. Samarbeidet mellom andre hoteller og effektiviteten vil også være essensielt i tiden framover. Digitaliseringen av kommunikasjon kan også ha en satt sin effekt på fremtiden.

Eksempel på innspill:

*“ Ja, det tror jeg. Arbeidet mellom flere hoteller, effektiviteten, og renholdsrutiner.”* (Leder 4)

**Hvilke arbeidsoppgaver ser du på som viktigst under pandemien?**

De ulike lederne ser på flere oppgaver som viktige under pandemien, og de påpeker at man ikke bare kan fokusere på en ting. Fokuset hos lederne ligger på å alltid drive fram arbeidet, fortsette med de tingene de er sterke på, sikkerhet for både gjester og ansatte, god service og kommunikasjon.

Eksempel på innspill:

*“ Sikkerheten for gjester og for ansatte. Alle skal føle seg trygge. God service og ta hånd om kunder. Alle går gjennom en tøff tid så det er viktig å ta vare på gjestene og ansatte. Det har vært tøft for mange både på privaten og jobben.”* (Leder 4)

**4.1.4 Permittering****Har du vært fullt i arbeid siden mars?**

Hotellbransjen ble hardt rammet av covid-19 og flere hoteller måtte stenge ned. Hos noen av hotellene ble alle medarbeidere, inkludert de fleste lederne, permittert. Andre hoteller har hatt lederne i full jobb.

Eksempel på innspill:

*“Nei, vi stengte hotellet vårt først i mars, hvor alle sammen ble 100% permittert fra huset. Åpnet forsiktig opp igjen i mai (...) Fra juni var jeg tilbake i full stilling (...)”* (Leder 2)

**Har du blitt permittert under pandemien?**

På grunn av permitteringer foreligger det fare for at ansatte eller ledere har valgt å gå over til andre virksomheter. Fem av syv ledere har ikke blitt permittert under pandemien. Den ene lederen opplyser at vedkommende har vært i fullt arbeid under pandemien, men har selv permittert seg delvis fra stillingen på hotellet for å kunne holde flere studenter i arbeid. Denne lederen jobbet både for hotellet og i en annen virksomhet.

**Har dine medarbeidere blitt permittert?**

Hotellene har sett seg nødt til å nedbemanne og permittere de ansatte. Det er en krevende prosess både for arbeidstaker og arbeidsgiver. Hoteller har valgt å utføre dette på ulikt vis, noen med hele permitteringer, andre med delvis permitteringer. Det har vært ulike

smittebølger som har medført forskjellige tiltak ved åpning og nedstenging av samfunnet. Hotellene har derfor både permittert, foretatt en redusert permittering og tatt ansatte tilbake på jobb under perioden. Dette avhenger helt av pandemiens ståsted under de ulike bølgene.

Eksempel på innspill:

*“Alle har vært permittert, men noen har kommet tilbake. Nå er de aller fleste permittert og jobber kun 50%.”* (Leder 2)

### **Hvordan har dere håndtert permitteringer?**

Permitteringsprosessen er en krevende prosess hvor bedriften må følge flere regler. Under pandemien har myndighetene foretatt ulike endringer i permitteringsregelverket, men det har vært en del usikkerhet ettersom det har tatt tid før reglene har blitt vedtatt. En viktig faktor lederne legger vekt på er kommunikasjon til de ansatte for å skape tillit og åpenhet rundt situasjonen.

Eksempel på innspill:

*“Vi gir ut permitteringsvarsel og snakker med tillitsvalgt. Informerer om at folk kan bli permittert, også gir vi ut permitteringer og vi ser da etter ansiennitet og hvem som er mest kompetente.”* (Leder 3)

### **Har pandemien ført til oppsigelser ved hotellet?**

Pandemien har ført til enkelte oppsigelser på grunn av omorganisering på hotellet. Noen stillinger er falt bort. Lederne føler seg optimistiske for fremtiden, og ønsker ansatte tilbake i jobb, men kan ikke si når. Noen ansatte har derfor valgt å gå videre til andre bransjer og jobber.

Eksempel på innspill:

*“Ikke direkte, men folk har sagt opp selv etter de har gått over til andre firmaer og selskaper. Belegget kommer tilbake og folk kommer tilbake.”* (Leder 1)

#### **4.1.5 Sykefravær**

##### **Har det vært en økning i sykefravær på grunn av de nye restriksjonene?**

Restriksjonene myndighetene har innført inngår at ansatte må holde seg hjemme, dersom de har forkjølelssymptomer. I tillegg har karantene ført til sykefravær på hotellene. På tross av dette har hotellene opplevd mindre sykdom blant de ansatte.

Eksempel på innspill:

*“ I starten var det en økning på grunn av mistanke om smitte. Har ikke vært mye sykefravær enn karantene som har måtte overholdes. (...) “ (Leder 6)*

##### **Hvordan har dere håndtert karantene, og restriksjonene rundt dette?**

Håndteringen av karantene og restriksjoner har fungert bra hos alle hotellene. Ansatte har vært fleksible og vært samarbeidsvillige. Lederne har ikke tatt noen sjanser og har sendt folk hjem dersom de har følt seg uvel for å være på den sikre siden.

Eksempel på innspill:

*“ Dette har vi måtte endre på hele tiden ettersom reglene har endret seg. Vi har endret driften vår hele 46 ganger med hvordan servere, hvordan sjekke inn og ut gjester, kommunikasjon osv. Det er nesten ukentlig i helt år. Så lite forutsigbarhet, men vi har fulgt endringene til punkt og prikke. “ (Leder 6)*

## 5.0 Analyse av innhentede data

I dette kapitlet vil vi presentere forskningsdata fra vår kvalitative undersøkelse. Vi vil diskutere den empiriske dataen opp mot relevant teori. Analysedelen er kategorisert etter hovedtemaene i intervjuguiden. Inndelingen vil derfor bli som følgende:

1. Arbeidsmiljø og omstilling
2. Tiltak og kommunikasjon
3. Covid-19 sin påvirkning
4. Permittering
5. Sykefravær

I denne delen vil vi presentere hovedtendenser og eventuelle avvik, og så vil vi trekke inn teoretiske perspektiver og egne tolkninger. Som vi har nevnt tidligere er vår problemstilling: “Hvordan har covid-19 påvirket personalledelse på hoteller?”. Vi vil derfor se på funn til vår problemstilling.

### 5.1 Arbeidsmiljø og omstilling

Når vi ser på hvordan intervjuobjektene beskriver påvirkning covid-19 har hatt på arbeidsmiljøet og omstillingen det har ført med seg, har det vært splittede meninger. Som nevnt i resultatdelen 4.1.1 legger lederne vekt på bedre samhold, men også en følelse av usikkerhet og utrygghet. Leder 1 beskriver at “ (...) *de som er igjen og jobber har blitt dratt inn i andre arbeidsoppgaver som de kanskje ikke var ansatt for. Det er skapt et godt samhold utover, men er hele tiden en prosess med å holde seg positiv(...).* Ved en slik uttalelse identifiserer leder 1 fordelene og utfordringene situasjonen har medført, og omstillingen de har måttet foreta. Sett i lys av teorien er det essensielt med et godt arbeidsmiljø for at bedriften skal kunne oppnå operative og økonomiske fordeler, og utvikle et konkurransefortrinn. Et voksent menneske tilbringer nesten halvparten av livet på arbeidsplassen. Denne arenaen er viktig for å kunne utvikle seg og realisert drømmene sine (ref. kapittel 2.2.1). Vi tolker uttalelsene til intervjuobjektene slik at arbeidsmiljøet har fungert for de ansatte som har vært på jobb. Det har skapt et godt samhold, men ansatte som er permitterte opplever bransjen som usikker.

Leder 1 nevner at det har vært en prosess å holde seg motivert under pandemien. Vi tolker det som at samholdet bidrar til å holde motivasjonen oppe, men det er en krevende situasjon for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Motiverte ansatte vil være av stor betydning for påvirkningen av bedriftens interne faktorer. De legger inn ekstra energi for å løse problemer og er innovative for å finne nye løsninger (Jacobsen og Thorsvik 2013, 241). Et hotell som må nedbemanne og omorganisere er ikke en ønsket situasjon for noen, men intervjuobjektene belyser at et av målene deres er å få alle tilbake på jobb igjen.

Alle intervjuobjektene sier de har opplevd endringer på arbeidsplassen og en ulik grad av omorganisering. En endringsprosess kan være utfordrende og emosjonell (Brønn og Arnulf 2019, 336-337). Det har fra 12.mars 2020 vært store omstillinger i markedet som er utenfor virksomhetens kontroll. Leder 1 opplyser at det er “(...) *mange som har blitt borte. Både frivillig og ufrivillig. Folk blir flyttet inn i andre roller.*” Ut fra dette utsagnet tolker vi det som at ansatte har mistet jobben sin, ved at stillingen har blitt overflødig. Andre ansatte har valgt å si opp stillingen sin på grunn av usikkerheten rundt bransjen. Hvor mye en bedrift har mulighet til å omorganisere vil variere. Arbeidsgiver er nødt til å se på styringsretten og nødvendigheten til å gjøre endringer for å sikre en mer effektiv drift, og på grunn av økonomisk tap (Ørjasæter, Kravik og Stang 2018, 214-215). Endringer bringer med seg usikkerhet og tvetydighet. Ledelsen kan redusere usikkerheten ved å tydeliggjøre et bilde av fremtiden. En visjon om hvordan de ser for seg at det blir, gir organisasjonen en retning til endringsarbeidet. En tydelig visjon kan medføre motivasjon, og engasjerer mellomledere og ansatte til å gi kraft i gjennomføringsfasen (Stensaker og Haueng 2016, 24-25).

Endringene på hotellene har ført til en omorganisering for medarbeiderne og flere har fått nye roller og arbeidsoppgaver. Leder 1 opplyser at ansatte har blitt flyttet inn i nye roller. Leder 6 forklarer at vedkommende har i tillegg til opprinnelige arbeidsoppgaver “(...) *vasket rom, resepsjon, salg, organisering av rutiner i alle avdelinger, kundesenter, servert mat, laget frokost, vært møte host, prognoser og forecast, laget tilbud og kampanjer. (...)*”. De fleste lederne forklarer at de har måttet hjelpe til i driften av hotellet, i tillegg til det administrative arbeidet de har hatt fra før av.

## 5.2 Tiltak og kommunikasjon

Det ble trukket fram av intervjuobjektene at de hadde iverksatt flere tiltak under pandemien. Smittevern og renhold er to sentrale faktorer for hotellene. Leder 4 beskriver at *“Smittevern er ekstremt viktig og følger NHO sine retningslinjer til punkt og prikke.”* Smittevern er et relativt nytt begrep som har blitt en sentral del av den norske befolkning sin hverdag. Smittevern er lover og regler som gjelder mot alle smittsomme sykdommer (FHI 2019). Lovverket innebærer tiltak og retningslinjer som vil være forebyggende mot smitte. For å kunne drifte et hotell i henhold til smittevernloven har NHO lagt fram tiltak og restriksjoner for overnattingsbedrifter. Reglene og restriksjonene endrer seg hele tiden, og det er viktig for ledere å holde seg oppdatert på NHO sine sider (ref. kapittel 2.1.2).

Intervjuobjektene uttrykker at det har vært forvirring knyttet til endringene myndighetene har gjort i regelverket, og tidsrammen rundt når endringene trer inn. Kommunikasjon mellom de ansatte og avdelingene på hotellet har derfor vært en sentral faktor. Det har gått fra en verbal kommunikasjon til en ikke-verbal kommunikasjon. En ikke-verbal kommunikasjon er kommunikasjon over sosiale medier, videomøter, mail eller lignende (Gjøsund og Huseby 2015, 69). Lederne forteller at kommunikasjonen foregår mer gjennom videomøter, på ulike plattformer og gjennom e-post. Det er blitt nødvendig med hyppige oppdateringer da det er endringer hele tiden. Leder 6 opplyser at de *“ (...) har endret driften hele 46 ganger med hvordan servere, hvordan sjekke inn og ut gjester, kommunikasjon osv. Det er nesten ukentlig et helt år. Så lite forutsigbarhet, men vi har fulgt endringene til punkt og prikke.”* På grunn av endringene i restriksjoner fra myndighetene har lederne opplevd at det er viktig å få kommunisert dette på en god måte til medarbeiderne. Etersom personalet ikke møtes like ofte, flere har redusert arbeidstid, og endringene skjer oftere enn før, har kommunikasjonsprosessen i bedriften endret seg.

Usikkerheten i bransjen gjør det vanskelig for de ulike lederne å sette mål og planer for fremtiden. Det blir trukket fram fra intervjuobjektene at målet er å få tilbake permitterte ansatte, tidligere kundesegment fra utlandet og businessreisende, og det økonomiske tapet. Alle er avhengig av at samfunnet og landegrensene åpner opp igjen. Noen av lederne har også satt andre fremtidsplaner for å utvikle bedriften. Leder 3 opplyser at *“ (...) Vi ønsker å pusse opp hotellet som ligger i samme bygg, men er satt litt på vent på grunn av en ny investering i en annen by.”* Vi tolker det som at lederne har et positivt syn på fremtiden, og ser muligheter



istedenfor begrensninger. Flere ser for seg at pandemiens ringvirkninger vil eksistere i lang tid fremover, og tiltakene kan bli implementert i den nye hverdagen.

### 5.3 Covid-19 sin påvirkning

Når intervjuobjektene skulle uttale seg om hvilke utfordringer de har hatt under pandemien, har lederne lagt stor vekt på uforutsigbarhet, nye endringer i rutiner og drift, som førte til misforståelser og uklarheter rundt kommunikasjonen blant ansatte. Som nevnt i kapittel 5.2 har kommunikasjonen blitt lagt stor vekt på under pandemien, og har blitt en av de viktigste ressursene for lederne. Leder 6 sier utfordringene har vært knyttet til *“Kommunikasjon, konstant endringer som gir oss endringer i rutiner og drift, misforståelser, uklarheter fra NAV og regjering, og motivasjon.”* Det kan tenkes at dette er sentrale utfordringer for alle lederne. Ut fra teorien kan vi se at god kommunikasjon fører til forståelse, oppnåelse av gode resultater, og et godt internt samarbeid (Gjøsund og Huseby 2015, 64). Lederne informerer om viktigheten rundt å holde alle informerte om situasjonen, også det de ikke har svaret på enda. Som nevnt tidligere skaper en god kommunikasjon tillit til lederen og bedriften.

Intervjuobjektene sier også at de har flere utfordringer i tiden framover. Hotellene sliter med å dekke faste kostnader, og det vil bli en utfordring å tjene inn alt de har tapt økonomisk. Denne økonomiske usikkerheten påvirker jobbsikkerhet hos de ansatte, og bedriften kan holde de ansatte permittert om det ikke er økonomisk forsvarlig for bedriften (ref. kapittel 2.5.1). Uforutsigbarheten gjør det også vanskelig å planlegge fremover i tid. Leder 2 beskriver at restriksjonene fra regjeringen er det vanskeligste. De vet ikke hva neste uke bringer, og i en normal periode blir prognoser satt for flere måneder frem i tid.

I løpet av det siste året har det blitt en omorganisering og det har oppstått flere endringer i arbeidet hos de ansatte. Flere av lederne har lagt vekt på at det er viktig å drive fram arbeidet, og ikke bli stillestående. Lederne beskriver at de gir ansatte flere arbeidsoppgaver på grunn av mindre ressurser på hotellet. Det bidrar til utvikling av den ansattes kompetanse, og kan gi en anerkjennelse for tidligere arbeid. Arbeidsplassen er en meningsfull arena for et menneske. Ved å se på Maslow behovspyramide kan vi si at motivasjonen kan preges av indre og ytre behov. Sett på i arbeidssammenheng omhandler trinn 5 og 6 behov for anerkjennelse og selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik 2013, 251-252). Ved å gi de ansatte mer ansvar kan det bidra til en realisering, økonomisk sikkerhet og utvikling hos den enkelte (ref. kapittel 2.2.2).

Omsorg for ansatte og gjester er også noe som går igjen hos alle. Noen av lederne setter fokus på at det er fundamentalt at ansatte og gjester føler en trygghet på hotellet, og opprettholde et godt smittevern. Hotellene har måttet forholde seg til NHO sine retningslinjer og tiltak. NHO utarbeidet en bransjenorm for hvordan norske hotell- og overnattingssteder skal håndtere smitteverntiltakene. Bransjenormen tar utgangspunkt i tre hovedelementer for smittevern som består av god hygiene, redusert kontakt hyppighet mellom personer, og at syke personer skal være i karantene eller isolasjon. NHO sine tiltak og restriksjoner har hjulpet hoteller til å kunne holde åpent på en trygg og forsvarlig måte (ref. kapittel 2.1.2).

#### 5.4 Permittering

For alle intervjuobjektene har permitteringer vært en sentral del av personalledelsen under pandemien. Alle lederne har måttet permittere flere av sine ansatte. I mars 2020 når pandemien kom til Norge ble de fleste ansatte på hotellene 100% permittert. Hotellene har både opplevd en økonomisk påkjenning, og mistet sitt kundesegment. Med bakgrunn i dette foreligger det saklig grunn for permittering (NHO 2020, 3). Myndighetene har nedstengt og gjenåpnet samfunnet gjentatte ganger det siste året. Lederne har vekslet mellom hel og delvis permittering. Leder 2 forklarer at alle deres medarbeidere har vært permittert, men noen har kommet tilbake, og “ (...) *de aller fleste er permittert og jobber kun 50%* ”.

Sett ut fra teorien kan en permittering være hel eller delvis, og permitteringen kan være rullerende. Fra og med 1. mars 2020 er det gjort ulike endringer i hvor mange prosent en arbeidstaker skal ha redusert arbeidstid for å ha krav på dagpenger (ref. kapittel 2.5.4). Ansatte som jobber mer enn 50% mister retten til dagpenger. Ved en hel permittering opphører arbeidsplikten og lønnsplikten fullstendig. Lederne opplever det dermed som krevende å dekke alle vakter, samtidig som det er vanskelig for ansatte å takke ja til ekstravakter. Leder 2 forklarer at under perioden har de “(...) *passet på at ansatte ikke overstiger 50% slik at alle ansatte får dagpenger (...)* ”. Videre understreker lederen at det har vært vanskelig å permittere studenter som ikke får støtte fra NAV, og de har av den grunn prøvd å holde dem i arbeid.

En permittering kan normalt vare i totalt 30 uker, men på grunn av den uvanlige samfunnssituasjonen har det blitt gjort forlengelser av regelen (NHO 2020, 6). Pandemien har vart i over et år og det er fortsatt permitterte ansatte. Etter en permittering er satt, må lederne kontinuerlig vurdere tiltakene. Lederne må tilbakekalle ansatte dersom forholdene blir bedre, men er det endret i en negativ forstand må de foreta en forlengelse av permitteringen eller nedbemanning (NHO 2020, 20-24). De nye permitteringsreglene som er satt under arbeidet med denne oppgaven varer frem til 30. september 2021, og det er usikkert om regjeringen vil forlenge regelen videre (Arbeids- og sosialdepartementet 2021).

Om bedriftens negative situasjon vedvarer, og bedriften ser at permitteringene må vare lengre enn reglene tillater, må arbeidsgiver oppheve permitteringen og starte en oppsigelsesprosess. Nedbemanning starter med en utvelgelsesprosess, og selve utvelgelsen skjer på grunnlag av hvilken kompetanse bedriften trenger, og hvilken kompetanse de kan klare seg uten (Ørjasæter, Kravik og Stang, 387). Ansiennitetsprinsippet må også tas i betraktning ved nedbemanning. Ut fra resultatene vi samlet fra intervjuobjektene er noen av lederne redd for å miste unge studenter og dyktige ansatte. Lederne nevner at det foreløpig ikke har vært oppsigelser fra hotellets side, men ansatte selv som har levert oppsigelse. Ansatte som er permittert har en forkortet oppsigelsestid på 14 dager, og er de permittert utover 3 måneder, kan de si opp uten oppsigelsestid. Hotellene har opplevd ansatte falle fra, men flere har også valgt å bli i bedriften. Årsaken lederne utnevner har vært at permitterte studenter har valgt å flytte hjem, eller ansatte som har søkt sikkerhet i andre bransjer.

Trinn 2 i Maslows behovspyramide, sett i arbeidssammenheng, er behovet trygghet.

Trygghetsbehovet styres etter sikre arbeidsforhold, som kan bli dekket dersom den ansatte for eksempel har en fast stilling, og en sikker arbeidsplass (ref. kapittel. 2.2.2). Under pandemien har flere tusen mistet dette behovet, og ansatte har følt på en usikkerhet rundt arbeidsplassen og bransjen. Vi tolker at dette er årsaken til at ansatte har søkt seg bort fra hotellene.

Lederne har måttet permittere flere ansatte det siste året, og det er kun noen av lederne som sier de har rekruttert nye ansatte under perioden. Noen av lederne har sett seg nødt til å rekruttere nye nøkkelpersoner, men har først og fremst prøvd å få inn permitterte ansatte i andre roller. Leder 3 opplyser at det har vært vanskeligere å rekruttere, og finne kompetente folk nå enn før. Arbeidssøkere velger bort stillinger i hotellbransjen på grunn av usikkerheten

rundt bransjen. Som nevnt tidligere vil bedriften måtte ta ansiennitet i betraktning ved en nedbemanning.

## 5.5 Sykefravær

Myndighetene har innført smitteverntiltak mot at ansatte med forkjølelse- eller luftveissymptomer ikke skal komme på jobb. Skulle en ansatt få en positiv covid-19 test må vedkommende umiddelbart i isolasjon, og alle nærkontakter i karantene. Hotellet må deretter iverksette smittesporing (NHO 2021). Intervjuobjektene har derimot ikke opplevd en økning i sykefravær på tross av tiltakene. Lederne har ikke opplevd betydelige utfordringer ved håndteringen av karantene eller ved “koronarelatert” sykefravær. Foreligger det mistanke om smitte må den ansatte være hjemme, og oppholde seg i karantene.

Lederne uttrykker at deres ansatte har vært fleksible og samarbeidsvillige, ved tilfeller hvor det har oppstått sykefravær. Intervjuobjektene har klart å dekke vaktskiftene for ansatte som har blitt satt i karantene. Noen av hotellene har også fått bruke ansatte fra andre hoteller i samme kjede, dersom det har vært nødvendig. Lederne har også mulighet til å be permitterte ansatte komme på jobb, gitt at de blir varslet innen 24-36 timer i forveien.

## 6.0 Konklusjon

I løpet av ett år har vi sett på hvordan covid-19 pandemien har påvirket hvordan ledere utøver personalledelse på hotell. Pandemien har påvirket utførelsen av personalledelse i stor grad. Hotellene har måttet ta for seg store endringer som har ført til store omstillinger for både lederne og ansatte. Det er usikkert om ringvirkningene er varige eller hvordan lederne velger å gå tilbake når samfunnet blir gjenåpnet som normalt.

Vi har studert data for å belyse følgende problemstilling: *“Hvordan har Covid-19 påvirket personalledelsen på hoteller?”*. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse der vi intervjuet syv personalledere som på ulike måter ble påvirket av situasjonen. Intervjuobjektene våre holder til i tre ulike hotellkjeder, og er fra to forskjellige byer.

Utvalget vårt ga oss et mer helhetlig overblikk over hvordan lederne i de ulike kjedene håndterte omstendighetene. Gjennom vår kvalitative undersøkelse benyttet vi oss av en intervjuguide under intervjuene, med fastsatte spørsmål og temaer innenfor problemstillingen vår. Basert på empirien som kom fram i intervjuene, hjalp det oss med å sette lys på problemstillingen i analysedelen.

Hovedinntrykket vi har fått er at lederstilen har endret seg. I løpet av arbeidet med oppgaven har omstendigheten konstant endret seg. Hotellene har opplevd en omorganisering, som har ført til en stor omstilling for medarbeiderne. Lederne gir flere oppgaver til sine ansatte, noe som gir dem bredere erfaring innenfor driften. Den utvidede kompetansen er med på å trygge driften, slik at ansatte kan utføre andre oppgaver enn de som er knyttet til egen stilling. Det får ansatte til å føle seg mer betydningsfulle og få en sterkere lojalitet til arbeidsplassen. Driften på et hotell vil bli mindre avhengig av nøkkelpersoner.

Under innsamlingen av empirisk data har vi fått et inntrykk av at det har vært store endringer i hvordan ledelsen har kommunisert med sine ansatte. Møtene har gått fra fysisk oppmøte til digitale løsninger. De har benyttet seg av videomøter, mail eller ulike plattformer for å sende ut informasjon. Vi sitter igjen med en oppfattelse av at ledere og ansatte følte på en usikkerhet og forvirring rundt alle endringene. Kommunikasjon har derfor vært en prioritet for å holde ansatte informert til enhver tid, opprettholde et godt samspill, og trygghet rundt smittevern og andre regelendringer. Lederne har måttet holde seg oppdatert til enhver tid og igjen formidle dette videre til sine ansatte. Det har vært større fokus på å forsikre at ansatte har forstått informasjonen, og at de har en felles plattform hvor all informasjon publiseres jevnlig.

Hotellene har opplevd at det har vært vanskelig å legge fremtidsplaner. Før pandemien inntraff kunne hotellene ha en viss anelse om hvor stort belegg de kom til å ligge på flere måneder frem i tid. Etter 12.mars 2020 har de måttet ta uke for uke. Det har dermed blitt vanskelig for hotellene å sette seg store fremtidsplaner, og fokuset har blitt på å kunne holde dørene åpne. Intervjuobjektene våre legger vekt på at fremtidsplaner de fokuserer på er å ta igjen det de har tapt økonomisk, samtidig få tilbake det riktige kundesegmentet hotellet ønsker å nå ut til.

Det har aldri vært en større viktighet for ledere å sette seg inn i lover og regler enn under denne perioden. Permittering- og sykefraværregler har hatt en betydelig endring for hotellbransjen, og for resten av det norske samfunnet. For lederne har det vært nødvendig å sette seg grundig inn i de nye endringene.

Vi har konkludert med at lederne ikke har hatt problemer rundt forståelsen av permittering- og sykefraværreglene. Forslagene på endringer av lovverket regjeringen har presentert har skapt forvirringer av hva som er gjeldende, ettersom det blir presentert i media før de eventuelle endringene blir vedtatt. Vi ser derimot at lederne har valgt å permittere forskjellig. Noen har valgt å permittere delvis, hvor de prøver å holde flest ansatte i arbeid, mens andre har valgt å permittere ansatte på fulltid. De ansatte har vært samarbeidsvillige når det har oppstått sykefravær og behov for ekstra arbeidskraft. På tross av de nye innførelsene av karantene og sykefravær relatert til covid-19, har ikke lederne opplevd en særlig økning i sykefravær.

Et år senere i pandemien, stiller vi oss spørsmålet om det er kortsiktige utfordringer eller om påvirkningene vil være langsiktige endringer. Vil bransjen i høyere grad prioritere sikkerheten og følge riktige protokoller for å ivareta gjester, ansatte og virksomheten? Har digitale løsninger kommet for å bli? Funnene våre er interessante og åpner opp for mulige interessante forskninger.

## **6.1 Videre forskning**

Gjennom arbeidet har vi oppdaget flere sentrale spørsmål som vi enda ikke kan sette lys på. Det kom fram i intervjuene at flere ledere hadde opplevd mindre fravær, foruten karantene og sykefravær relatert til covid-19 som må overholdes. Det ville vært interessant å forsket videre på om hotellbransjen har opplevd mindre sykefravær på grunn av smitteverntiltakene, og om tiltakene er noe hotellbransjen ønsker å ta med seg videre. En annen innfallsvinkel kan være å forske videre mot hvilke ringvirkninger hotellbransjen sitter igjen med etter pandemien er over. Har påvirkningen på personalledelse ført til varige endringer?

## 7.0 Kritikk til eget arbeid

Avslutningsvis vil vi poengtere svakhetene med oppgaven vår. Først vil vi kritisere at problemstillingen vår kan oppfattes som bred, og kunne ha blitt avgrenset i en større grad. Vi valgte derimot ikke å avgrense den for å kunne gå inn på flere sentrale temaer innenfor personalledelse som har vært betydningsfullt under pandemien.

Vi vil også kritisere vår metodiske tilnærming til oppgaven. Gjennomføringen av den kvalitative undersøkelsen kan føre med seg feilinformasjon ved flere årsaker. Vi må derfor være kritisk til all data vi samler inn. Intervjuene våre ble tatt over zoom, som kan føre til at flere elementer kan falle bort. Eksempler på dette kan være kroppsspråk, tekniske feil eller forstyrrelser.

For å styrke reliabiliteten kunne vi hatt flere informanter for å generalisere funnene våre bedre. Vi har kun 7 objekter, og det vil derfor være vanskelig å vite om de snakker for “alle”. Dersom vi hadde intervjuet andre ledere foreligger det mulighet for at de har andre oppfatninger eller syn på situasjonen. For å få et mer helhetlig blick kunne vi sammenlignet lederens perspektiv med medarbeidernes perspektiv. I vår oppgave har vi kun lederens perspektiv på situasjonen, som kan svekke reliabiliteten til oppgaven.

Avslutningsvis vil vi kritisere intervjuguiden. Vi opplevde nye vinklinger og perspektiver underveis i arbeidet, og vi ser at vi kunne omformulert spørsmålene for å få enda mer utfyllende empiri. For å gjøre dette kunne vi hatt flere og mer spesifikke intervju spørsmål.

## 8.0 Litteraturliste

- Alsos, Kristin, og Henning Jakhelln. 2018. *SNL*. 21 09. Funnet 03 18, 2021.  
(<https://snl.no/hovedavtale> ).
- Arbeid og sosialdepartementet . 2006. *Lovdata.no*. 01 01. Funnet 02 3, 2021.  
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_17#%C2%A715-8](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_17#%C2%A715-8).
- Arbeids- og sosialdepartementet. 2021. *Lovdata.no*. 19 02. Funnet 03 20, 2021.  
(<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2021-02-19-499>).
- Brønn, Peggy Simic, og Jan Ketil Arnulf. 2019. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- FHI. 2019. *FHI.no*. 01 07. Funnet 03 15, 2021.  
<https://www.fhi.no/nettpub/smittevernveilederen/temakapitler/lovverk-og-smittevern/>.
- Gjøsund, Peik, og Roar Huseby. 2018. *To eller flere... Basiskunnskaper i gruppepsykologi*. Oslo: Cappelen Damm.
- Håkonsen, Katharina Dale. 2020. *FriFagbevegelse.no*. 20 03. Funnet 02 18, 2021.  
<https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/ntl-navtillitsvalgt--vi-er-i-en-ekstrem-situasjon-6.158.689164.9376099f91> .
- Jørgensen, Helge. 2012. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Oslo: Yrkeslitteratur as.
- Johannessen, Asbjørn, Arne Per Tufte, og Line Christoffersen. 2017. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* . Oslo: Abstrakt.
- Kotler, Philip, og Kevin Lane Keller. 2016. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Lai, Ivan Ka Wai, og Jose Weng Chou Wong. 2020. *Emerald*. 22 04. Funnet 03 15, 2021.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2020-0325/full/pdf?title=comparing-crisis-management-practices-in-the-hotel-industry-between-initial-and-pandemic-stages-of-covid-19>.



NHO. 2021. *Arbinn.NHO.no*. 05 03. Funnet 03 08, 2021.

[https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/sykefravar\\_og\\_permisjoner/sykefravarsoppfolging/artikler/egne-bestemmelser-om-sykefravar-knyttet-til-korona/](https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/sykefravar_og_permisjoner/sykefravarsoppfolging/artikler/egne-bestemmelser-om-sykefravar-knyttet-til-korona/).

—. 2020. *Arbinn.NHO.no*. 19 02. Funnet 02 03, 2021. <https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/formedlemmer/permittering/>.

—. 2021. *NHOREISELIV.no*. 15 04. Funnet 04 20, 2021.

<https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/68ea094bb8ad4917914033f2f2143ce3/15.04.2021-veileder-for-overnattingsbedrifter.pdf>.

Regjeringen. 2020. *Regjeringen.no*. 12 03. Funnet 02 18, 2021.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327>.

—. 2021. *Regjeringen.no*. 24 02. Funnet 03 12, 2021.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/oversikt-over-nasjonale-tiltak/id2826828/>.

Stensaker, Inger, og Anne Chatrin Haueng. 2019. *Omstilling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thorsvik, Jacobsen. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik, og Trond Stang. 2018. *Personalledelse og arbeidsrett*. Bergen: Fagbokforlaget.

### **Vedlegg:**

Vedlegg 1- Intervjuguide

Vedlegg 2 - Transkriberingssammendrag