



Universitetet  
i Stavanger

**NORSK HOTELLHØGSKOLE  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Bachelor I Hotelledelse

Emnekode: BHOB AO

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDEFAGOMRÅDE:

Kommunikasjon, kriseledelse, endringsledelse

TITTEL: En studie om kriseledelse og kommunikasjon under og etter COVID-19 pandemien.

ENGELSK TITTEL: A study of crisis mangement and communication during and after the COVID-19 pandemic.

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER:
Kandidatnummer: r: 7059 ..... ....	Studentnummer: 255470 ..... ....	Navn: Louis Alfred Runge ..... ....	Mona Anita Kristiansen Olsen
7037 ..... ....	255488 ..... ....	Hans Kristian Bjune ..... ....	
..... ....	..... ....	..... ....	
..... ....	..... ....	..... ....	

## **Forord**

Det å skrive denne bacheloroppgaven har vært en spennende prosess. I løpet av det siste halvåret har vi fordypet oss i et tema som forhåpentligvis snart tilhører historiebøkene. Denne fordypningsoppgaven har gitt oss muligheten til å ta et dypdykk ned i et tema som har berørt mange mennesker i vårt eget nettverk, og generelt på verdensbasis.

Det har vært faglig veldig spennende og givende å kunne ta i bruk lærdommen vi har tilegnet oss de siste tre årene. Vi vil takke alle forelesere, studievenner, kollegaer og familie. Vi har opplevd en enorm utvikling både personlig, akademisk og karrieremessig gjennom våre tre år på Norsk Hotellhøgskole.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til Mona K. Olsen som har veiledet oss gjennom denne oppgaven, i tillegg til å ha tatt oss imot og delt av sine mange og gode erfaringer siden vår oppstart ved NHS.

Med ønske om god lesning,

Louis Alfred Runge & Hans Kristian Bjune

## **Innholdsfortegnelse**

<i>1.1 Innledning</i> .....	1
<i>1.2 Problemstilling</i> .....	1
<i>1.3 Begrunnelse</i> .....	2
<i>1.4 Bakgrunn</i> .....	3
<i>1.5 Avgrensning</i> .....	4
<i>1.6 Oppgavens formål</i> .....	5
<i>1.7 Begrepsforklaring</i> .....	5
1.7.1 Employee retention.....	5
1.7.2 - Ansatt lojalitet - (Employee loyalty).....	6
1.7.3 – Company goodwill.....	7
<b>2.0 – Teori</b> .....	<b>8</b>
<i>2.1 Bakgrunn for valg av teori</i> .....	8
<i>2.2 Kriser</i> .....	8
2.2.2 Kriseledelse .....	9
2.2.3 Krisekommunikasjon.....	10
<i>2.3 Endring</i> .....	10
2.3.2 Endringsledelse.....	11
<i>2.4 Maslows Behovspyramide</i> .....	12
<i>2.5 Employee retention by motivation (teori)</i> .....	13

<b>3.0 – Metode</b> .....	<b>15</b>
<i>3.1 Innledning metode</i> .....	15
<i>3.2 Kvalitativ metode</i> .....	15
<i>3.3 Kvantitativ Metode</i> .....	15
<i>3.4 Valg av metode</i> .....	16
<i>3.5 Utvalg</i> .....	17
<i>3.6 Invitasjon til intervju</i> .....	19
3.6.1 Intervju.....	19
3.6.2 Transkribering.....	20
3.6.3 Reliabilitet og Validitet .....	21
<b>4.0 – Hypotese</b> .....	<b>21</b>
<b>5.0 - Funn</b> .....	<b>22</b>
<i>5.1 Funn restaurant A</i> .....	22
<i>5.2 Funn Restaurant B</i> .....	26
<b>6.0 – Analyse og drøfting</b> .....	<b>29</b>
<i>6.1 Analyse og drøfting – Employee retention by motivation/Maslows Behovspyramide</i> 29	
<i>6.2 Analyse og drøfting – Endring og endringsledelse</i> .....	31
<i>6.3 Analyse og drøfting – Kriser, kriseledelse og krisekommunikasjon</i> .....	32
<b>7.0 Sammendrag</b> .....	<b>33</b>
<i>7.1 – Forslag til videre forskning</i> .....	35
<b>9.0 – Referanser</b> .....	<b>36</b>

<b>10 - Vedlegg</b> .....	<b>39</b>
<i>10.1 Vedlegg 1 -Maslows Behovspyramide</i> .....	<i>39</i>
<i>10.2 Vedlegg 2 - Intervju spørsmål/guide:</i> .....	<i>40</i>

## **1.0 - Innledning**

### **1.1 Innledning**

Restauranter og andre serveringssteder er svært viktige for både lokalsamfunn og økonomi, men er utsatt for både regional og nasjonal helserisiko som COVID-19 pandemien. Forskning peker på at restaurantbransjen er en av de bransjene som er mest berørt i hensyn til retningslinjer innført av staten for å kjempe imot viruset (Knudsen , Heiberg, & Lyngstad Wernø, 2021). Likevel blir det påpekt at restaurantbransjen både er kreativ, innovativ og motstandsdyktig, noe som har ført til at restauranter har innført ulike tiltak og endringer for å ha muligheten til å fortsette å servere gjester.

### **1.2 Problemstilling**

Gjennom vårt studieløp ved Universitetet i Stavanger, «Bachelor i Hotelledelse» har vi gått i dybden på, og studert mange ulike temaer. Innenfor disse temaene har vi lært om krisehåndtering, motivasjon, og ledelse. Siden COVID-19 pandemien brøt ut, har servicebransjen vært hardt rammet av restriksjoner, lover og regler som har gjort det vanskelig for blant annet restauranter å holde åpent på samme måte som før pandemien. Dette har ført til at de fleste bedriftene har måtte gjøre endringer for å holde åpent under denne krisen. Denne situasjonen omhandler mye av det vi har lært gjennom disse tre årene ved hotellhøgskolen, og derfor har vi valgt å skrive vår bachelor med problemstilling:

*Hvordan har restaurantledere i Stavanger forholdt seg til og respondert på gjentatte perioder med nasjonalt/regionalt pålagte skjenkestopp og andre restriksjoner under COVID-19 pandemien?*

## **Forskningsspørsmål**

*Hvordan har restaurantlederens valg under pandemien påvirket ansatte, gjester og restaurantdriften.*

### **1.3 Begrunnelse**

Motivasjonen vår til å sette søkelys på dette temaet, er at dette er en svært dagsaktuell situasjon (per februar 2022). Ledere må stadig tilpasse seg disse restriksjonene og være klar for å ta valg som vil påvirke, ikke bare bedriften, men også deres ansatte og gjester. Dette er noe vi synes er meget spennende og relevant for vår studieretning, da det berører sentrale områder vi har satt oss inn i.

Det vi ønsker å gå inn på gjennom denne oppgaven er først og fremst hvordan restaurantledere reagerte på de stadige endrede restriksjonene innført fra statlige og regionale instanser. Dette vil gi oss en innsikt i hvordan man kan håndtere en krisesituasjon, som ikke ligner andre krisesituasjoner som har rammet Stavanger eller på verdensbasis i nyere tid. I tillegg er vi svært interessert i å finne ut av hva som har motivert disse restaurantlederne til å gjøre disse endringene. Vi vil også analysere om hvorvidt vi kan finne en sammenheng mellom disse motivasjons-faktorene, samt positive eller negative konsekvenser innad i de respektive bedriftene. Dette kan involvere ansatte, gjester og andre ledere.

## 1.4 Bakgrunn

Covid-19 pandemien rammet Norge først i tidlig 2020. Regjeringen innførte 12.mars 2020 «De sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid» (Regjeringen Solberg , 2020). Disse tiltakene påvirket majoriteten av Norges befolkning. Minst én meter avstand måtte overholdes, skoler ble stengt, arbeidsplasser ble endret fra å være fysiske til å være digitale.

I tillegg til de nevnte tiltakene innført av regjeringen, har det vært flere perioder med forbud for serveringssteder å skjenke, eller selge alkohol til gjester. Dette i tillegg til de andre tiltakene har vært svært utfordrende for restauranter, barer og andre serveringssteder. Noe som videre har ført til at serveringsstedene har vært nødt til å endre den daglige driften.

Skjenkestopp-periodene har både vært fullstendige, i form av full stans og delvis. Fullstendig vil si at det har vært forbud å skjenke eller selge alkohol fra dag x til dag y. Andre perioder har vært preget av at delvis skjenkestopp har blitt innført, der serveringsstedene ikke har hatt lov å skjenke eller selge alkohol etter et visst klokkeslett.

Som følge av at bedriftene har måttet endre den daglige driften og tilpasse seg situasjonen, har mange ansatte som jobbet i servicebransjen blitt permittert. «Reiseliv- og transportsektoren» som blant annet består av servitører og kokker stod for en av de største andelene av arbeidsledige i Stavanger i utgangen av 2020 (Knudsen , Heiberg, & Lyngstad Wernø, 2021).



Et annet sentralt punkt som må påpekes er at restaurantene hadde enormt press på seg gjennom hele pandemien, da det gjennom hele pandemien kom restriksjoner uten forvarsel og ting måtte stadig endres over noen få dager. Dette er en situasjon ingen av lederne på restaurantene kunne forberede seg på, og det er derfor utfordrende å måle hvordan ting har blitt gjort gjennom pandemien, kontra forskning som går ut på hvordan ting har blitt håndtert i tidligere kriser.

## **1.5 Avgrensning**

Det geografiske området vi har valgt å fokusere på gjennom denne oppgaven er Stavanger. Dette skyldes at vi ønsker å møte informantene personlig, samtidig som at forskjellige byer har hatt forskjellige perioder med skjenkestopp. Vi anser det hensiktsmessig å snakke med restauranter som har opplevd samme situasjon slik at alle lederne vi skal intervjuer har samme utgangspunkt. Om vi hadde valgt å intervjuer restauranter fra forskjellige byer, kunne dette muligens påvirket motivasjons-faktorene for å ha tatt de ulike valgene de har gjort, i tillegg til at de regionale og statlige restriksjonene nødvendigvis ikke har vært like.

Vi har valgt å intervjuer lederne på restaurantene vi skal forske på, dette vil si at vi ikke forsker på de ansattes synspunkt på hvordan ting ble gjort og hvilke konsekvenser det har hatt for deres arbeidssituasjon og liv. Dette er grunnet den begrensede tiden vi har for å forske på denne oppgaven, i tillegg til at en slik forskningsprosess er ressurskrevende.

## **1.6 Oppgavens formål**

Formålet med oppgaven er å gi innsikt i hvordan ulike restaurantledere har håndtert skjenkestopp og andre retningslinjer COVID-19 krisesituasjonen har skapt. Vi vil også forstå hva utfallet kan ha vært for måten disse lederne har håndtert situasjonen. Samtidig er det et fokus på å finne ut hva lederne har tenkt på, og prioritert gjennom situasjonen, og forstå hvilke utfall disse valgene har ført til.

Vi håper dette vil avklare hvordan ledernes handlinger kan ha påvirket restaurantdriften generelt. Vi vil undersøke om ulike ledere som har hatt de samme fokusområdene og handlingsrom, har hatt like utfall eller ikke, og hvorfor. På denne måten vil vi kunne få bedre kunnskap om hvordan en slik krisesituasjon kunne vært håndtert.

## **1.7 Begrepsforklaring**

I følgende del skal vi forklare sentrale begreper oppgaven bygger på.

### **1.7.1 Employee retention**

Employee retention (ER), kalt «fastholdelse av ansatte» på norsk, er en prosess brukt av arbeidsplasser. Denne prosessen skal motivere og oppmuntre ansatte i en bedrift til å forbli i bedriften så lenge som mulig. Denne prosessen begynner allerede før ansettelse (Sandhya & Pradeep Kumar, 2011). En arbeidsgiver skal kunne forstå og finne ut av om en kandidat ville passet i kulturen på arbeidsplassen, og om den har riktig kunnskap og personlighet for jobben. ”ER” er en viktig del av enhver organisasjon og bør stå sentralt i verdiene og visjonen til

bedriften. Denne visjonen, og disse verdiene bør også deles med de ansatte, så de får en følelse av tilhørighet og aksepterer disse. Måten disse blir delt på med ansatte er ved å ha en effektiv ledelseskommunikasjon.

Resultatet av dårlig kommunikasjon innad i en bedrift fører til en svak arbeidskultur. Dette leder også til gjennomtrekk av arbeidskraft, altså det motsatte av employee retention.

Gjennomtrekk av ansatte, eller turnover er et velkjent problem i hotell- og restaurantbransjen. I følge Bureau of Labor Statistics hadde hotell-og restaurantbransjen en turnover i 2020 på 130,7% noen som er ekstremt høyt, før pandemien hadde samme bransje en turnover på 78,9% (Johnson & Wales University, 2021). Dette fører til høye kostnader for bedriften tilknyttet ansettelse av ny arbeidskraft og opplæring, samtidig som effektiviteten og produktiviteten til ansatte blir lavere da de vil ha mindre erfaring (Cloutier, Felusiak, Hill , & Jean Pemberton-Jones, 2015).

### **1.7.2 - Ansatt lojalitet - (Employee loyalty)**

Ansattes lojalitet er brukt for å beskrive en ansatt som er sterkt tilknyttet en organisasjon eller arbeidsgiver, og som ikke er fristet til å bytte arbeidsplass for grunn x eller y. I moderne tid, har mentaliteten og prosessen til arbeidstakere endret seg i sammenheng med ansattes lojalitet. På et tidligere tidspunkt, når en arbeidssøker fikk en stilling, var dette ofte en livslang stilling. Ledere forventet en lojalitet til bedriften fra arbeidstakeren. Dette har endret seg i nyere tid med globalisering, massive nedbemanninger og omplassering av selskap. Dette er bare noen av grunnene til denne endringen. Arbeidstakere bytter oftere jobber, forventer lønnsøkninger og krever bedre arbeidsforhold. Dette fører til at hvis de er misfornøyde med for eksempel en arbeidsplass, lønn eller bedriftskultur vil de søke etter arbeid et annet sted.

Ifølge Forbes har «millennial generasjonen» tre ganger større sannsynlighet for å bytte jobb det siste året (2017) enn andre generasjoner. I tillegg til dette er 91% av millennials forventet å bytte bedrift i løpet av de tre neste årene. Dette viser hvor store endringer som har skjedd på arbeidsplasser i forhold til ansattes lojalitet (Murdock, 2017).

Lojalitet hos ansatte og ledere består av to såkalte dimensjoner: den indre og den ytre dimensjonen. Lojalitet starter med den indre dimensjonen, det kan forklares ved at lojalitet i bunn og grunn er et emosjonelt fenomen. Den ytre dimensjonen er måten den indre motivasjonen manifesterer seg utad og hvilke handlinger en ansatt gjør, vil vise hvor lojaliteten ligger. Det er viktig for ledere å fokusere på den indre dimensjonen da det er denne som legger grunnlag for hvordan en ansatt vil oppføre seg mot arbeidsgiveren. Noen ganger prøver ansatte å reflektere over hvor lojale de er ved handlinger, men disse handlingene blir ikke alltid forstått av ledelsen og vice versa. Dette kan føre til misforståelser og lignende. Derfor er det viktig for både ansatte og ledere å ha klar kommunikasjon til enhver tid (Mehta, Singh, Bhakar, & Sinha, 2010).

### **1.7.3 – Company goodwill**

«Company goodwill» er en immateriell eiendel enhver bedrift har. Company goodwill blir for eksempel brukt når en bedrift skal selges til en ny eier. Når en bedrift selges, vil alle eiendelene deres bli verdsatt. Dette vil gi en pris, men svært sjeldent vil en bedrift bli solgt til denne prisen. Company goodwill er altså den resterende delen av prisen ved et salg av en bedrift. Da betaler kjøperen ikke bare for eiendelene til bedriften, men navnet, renomméet, ansatt-relasjoner og gjeste-relasjoner.

## **2.0 – Teori**

### **2.1 Bakgrunn for valg av teori**

Følgende del av oppgaven vil vi beskrive ulike teorier som er relevante for forskningsoppgaven vår. Teoriene omhandler kriser, endring, motivasjon og bevarelse av ansatte. Disse temaene og teoriene er sentrale i oppgaven vår, da de gir oss et utgangspunkt når vi analyserer og drøfter svarene som informantene har gitt oss.

Bruk av teorier i temaene: krise(kommunikasjon/håndtering), endring(ledelse), motivasjon, employee retention by motivation.

### **2.2 Kriser**

I oppgaven vil kriser og håndtering av kriser stå sentralt. Med kriser mener vi en svært utfordrende situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring. Fra perioden som fulgte fra midten av mars 2020 opplevde verden, og spesielt HORECA (hotell, restaurant, catering og cafe) bedriftene en enorm omveltning. Verdens befolkning kunne ikke lenger benytte seg av tilbudet til denne bransjen, og omtrent over natten var stengte dører, og for de heldige minimumsbemanning nå et faktum. Gjennom oppgaven vil teoridelen ha et fokus på krisehåndtering og i stor grad krisekommunikasjon fra et ovenfra og ned perspektiv, altså hvordan ledelsen har kommunisert til sine ansatte gjennom pandemien. Med krisekommunikasjon menes "kommunikasjon i en krisehåndtering prosess som har til hensikt å redusere konsekvensene av en krise." (Brønn & Arnulf, 2019, s. 223)

Det finnes en rekke sentrale aspekter og ulike kjennetegn ved kriser, dette er blant annet at de er uventede, de skaper usikkerhet, de truer og skaper utfordringer i organisasjonen, i tillegg til dette krever de rask og umiddelbar handling.

COVID-19 pandemien hadde en enorm påvirkning på HORECA bransjen, og de aller fleste som jobbet, og fortsatt jobber i denne bransjen fikk på et tidspunkt en beskjed fra sin leder om at de ikke lenger kunne sysselsette vedkommende, på grunn av et tilnærmet stengt samfunn. I oppgaven ønsker vi å finne ut hvordan restaurantledere har opptrådt overfor sine ansatte, i en tid preget av mye usikkerhet, og hvor restriksjonene har gjort det svært vanskelig å planlegge bemanning, inntekter og utgifter.

### **2.2.2 Kriseledelse**

Kriser kan ramme enhver organisasjon, det kan være snakk om naturkatastrofer, politisk uro eller i dette tilfellet en pandemi. Under slike forhold er det svært viktig at ledelsen viser handlekraft og endringsvillighet. Det er viktig å handle raskt når krisen først treffer organisasjonen. Ofte vil organisasjoner ha en plan om hvordan de ville handlet hvis en krise hadde oppstått. I dette tilfellet, var det svært vanskelig å kunne forutse og forberede seg på et slikt scenario. Det er også utfordrende å samarbeide og koordinere ting mellom de ulike nivåene i organisasjonen. En struktur i organisasjonen som legger mindre vekt på ulike nivåer og heller har en flatere hierarki, vil ofte ha en fordel overfor andre gjennom kriser (Nesse, 2015).

### **2.2.3 Krisekommunikasjon**

Kriser kjennetegnes av å være uventede, og de skaper en form for usikkerhet, og kan true eller skape utfordringer i organisasjonen (Brønn & Arnulf, 2019). Gjennom pandemien ble vi minnet på hvor viktig kommunikasjon var i dagliglivet. Mange havnet i situasjoner hvor arbeidssituasjonen ble svært endret på kort tid. Mange var usikre på sin egen økonomiske situasjon, om de skulle stå lenge uten jobb. Dette la et ekstra press på ledelsen i HORECA bransjen om å være tydelige, og ikke minst tidig ute med ny informasjon som kunne påvirke arbeidssituasjonen.

Det finnes mye teori knyttet til krisekommunikasjon, vi skal ikke ta for oss mange av disse, men ønsker å se på et sentralt begrep; PEAR (people, environment, assets, reputation) er et begrep innenfor krisekommunikasjon (T.T Linge, personlig kommunikasjon september 2020). Mennesker, miljøet, eiendeler og rykte skal stå sentralt, og det er viktig at disse delene prioriteres i denne rekkefølgen. Gjennom intervjuene våre ønsker vi å finne ut om det var det menneskelige eller økonomiske aspektet som stod mest sentralt for lederne i restaurantbransjen i Stavanger gjennom pandemien.

## **2.3 Endring**

Endring kan forstås som fysisk og visuell forandring og i denne sammenhengen, en definert kontrast fra tidligere drift, noe som kan føre til utilsiktede forutsetninger. Dette kan gå ut over arbeidsforhold i form av redusert trivsel, komfort og generell forutsigbarhet. Dette er fordi ansatte mister noe de er velkjent med og vant til å bruke eller gjøre hver dag. Selv om fremskritt kommer med endring, er det vanskelig for mange personer å akseptere at det skal

være endring i noe de er velkjent med. Av denne grunn er det mange som står opp imot endring på arbeidsplassen sin. Dette kan føre til ekstra kostnader og tap av tid i endringsprosessen (Man Min Chew, Cheng, & Petrovic-Lazarevic, 2006). Fordi endring som oftest er en fra toppen og ned avgjørelse, vil det også ofte være ansatte som står imot endring som blir påtvunget av ledelsen.

I denne tiden skjer det endring raskere enn noen gang. Fremgangen av sosiale medier og internett har i stor grad bidratt til dette. Trender endres daglig, og budskap og nyheter deles umiddelbart. Dette er noen av grunnene for at det er viktig å være forberedt og ha god endringsledelse. Endring kommer ikke nødvendigvis som en konsekvens av en krise, endring kan også iverksettes i en organisasjon for å tilpasse seg marked, konkurrenter eller bare forsøk på noe nytt (Masterstudent , 2015).

### **2.3.2 Endringsledelse**

En krise som oppstår så fort og uventet som COVID-19 pandemien krever hurtig reaksjon, ergo rask endring. Når endring må implementeres på så kort tid, er det viktig for ledelsen i krisesituasjonen å kommunisere klart hva det er som foregår. Utløseren til endringen må deles med de ansatte og andre ledere i bedriften. Det er viktig for kriseledelsen å vite at folk aksepterer forandring bedre hvis de vet at denne forandringen er absolutt nødvendig. Neste steg etter å ha identifisert og kommunisert utløseren til endringen (COVID-19 pandemien i dette tilfellet) er å dele med alle i bedriften hva som er veien videre, og hva man kan forvente i fremtiden. Dette har vært vanskelig å gjøre gjennom COVID-19 pandemien fordi spillereglene endret seg så ofte med kort forvarsel fra staten. Denne usikkerheten rundt



restriksjonene, og reglene er noe som har bidratt til å gjøre denne krisesituasjonen vanskelig å håndtere for ledere som har måttet endret så mye gjennom pandemien.

SSB registrerte en økning i ansatte med regelmessig hjemmekontor fra 3,1% i 2019 til 4,9% i 2020 (Herstad Horgen, 2021). Dette viser at mange ledere i ulike bedrifter har tilpasset seg denne COVID-19 situasjonen og klart å organisere arbeidet til deres ansatte på en slik måte at den kunne gjennomføres med hjemmekontor.

Dette er ikke en løsning restauranter eller andre serviceorganisasjoner kunne benytte seg av da arbeidet deres involverer gjester som besøker restauranten, og arbeidet trenger personer som må fysisk gjøre et arbeid (lage maten, servere, ta bestillinger osv.). Derimot er det andre løsninger som har blitt brukt av de ulike bedriftene gjennom pandemien. Dette kommer vi tilbake til når vi vil presentere resultatene fra vår forskning.

## **2.4 Maslows Behovspyramide**

Maslows behovspyramide er en motivasjonsteori som går ut på hvilke behov mennesker har og hva som motiverer de. Denne modellen blir fremstilt som en pyramide der basen på pyramiden er det første og viktigste behovet for mennesker. De ulike trinnene er følgende: 1. Fysiologiske behov, 2. Trygghetsbehov, 3. Sosiale Behov, 4. Anerkjennelse, 5. Selvrealisering.

For å kunne gå oppover på behovspyramiden, må en oppnå eller tilfredsstillte de behovene som er på de foregående trinnene, disse trenger ikke å være 100% realisert, men må bli tilfredsstillt til en viss grad. De første 4 trinnene på pyramiden blir regnet som «deficiency

needs» eller mangel på behov. Dette vil si at disse behovene kommer ved en mangel på noe. Jo lengre en person går uten vann (trinn 1 fysiologiske behov) jo tørstere vil denne personen bli. Når denne personen på et tidspunkt får tilgang på vann vil dette behovet være tilfredsstilt til en viss grad, da kan vedkommende gå videre oppover behovspyramiden til neste steg. Disse deficiency needs fører til motivasjon ved mangel på dem, men i det de blir tilfredsstilt til en viss grad, blir motivasjonen for disse behovene minnet og motivasjonen for neste behov øker.

Det siste trinnet 5. Selvrealisering er «growth needs» eller vekst behov. Denne typen behov blir ikke fremstilt som en mangel på noe, men heller som et indre ønske om vekst i enhver person. Forskjellen på denne type behov og de 4 andre er at jo mer man realiserer dette behovet, jo mer man vil ha av det. Hvis man får en bedre stilling eller lignende, vil man være mer motivert og jobbe mot enda en høyere stilling.

Det er vanlig at fremgangen på denne behovspyramiden blir stoppet eller endret underveis ved viktige livserfaringer. Det å miste jobben, ektefelle, eller dødsfall i nær krets er eksempler på slike viktige livserfaringer som kan få en person til å gå tilbake til tidligere steg på behovspyramiden (McLeod, 2018). Se **vedlegg 1** for modell av Maslows Behovspyramide.

## **2.5 Employee retention by motivation**

I følge K. Sandhya og D. Pradeep Kumar er ansattes motivasjon en viktig faktor for ansattes tilfredshet og ytelse. Flere av faktorer som er nevnt i forskningen knyttet til “employee retention by motivation”, er knyttet til åpen kommunikasjon, belønningsprogram for ansatte, samt karriereutvikling. I tillegg til dette er “company goodwill” nevnt som en viktig faktor i

ansattes insentiv til å bli værende i organisasjonen. Grunnene som blir oppgitt for at disse faktorene har så mye å si for å bevare de ansatte, er at de motiverer de ansatte og gir de en sterk indre motivasjon for arbeidet de gjør. Ytre motivasjon i form av belønninger som bonuser og lignende er også nevnt (Sandhya & Pradeep Kumar, 2011).

Grunner til at ansatte slutter i en jobb og velger å gå over til annen arbeidsplass blir også beskrevet, disse kan være personlige eller profesjonelle grunner. De mest vanlige grunnene til at ansatte bytter eller slutter i jobben er mangel på tillit, ingen mulighet for vekst, mangel på verdsettelse, ingen kompensasjonsstrategier eller mangel på koordinasjon på arbeidsplassen.

For å motvirke disse faktorene blir det også beskrevet tiltak organisasjoner kan gjøre for å bevare de ansatte gjennom motivasjon, disse involverer for eksempel insentiver eller medarbeidersamtaler/vurderinger. Maslows behovspyramide blir nevnt som en teori brukt for å støtte disse begrunnelsene. Det blir argumentert for at ansatte som mangler deler av et trinn på behovspyramiden ikke vil føle seg vel på arbeidsplassen. Trinn 2 på behovspyramiden omhandler trygghetsbehov. Med dette menes for eksempel jobbsikkerhet, beskyttelse og bolig, noe som omhandler arbeidsplassen spesielt. Derfor er det viktig for en ansatt å være trygg på sin arbeidsgiver. Trinn 3 omfatter sosiale behov, en mangel på dette kan eksempelvis være en svak følelse av tilhørighet på arbeidsplassen. Enhver person trenger en følelse av tilhørighet på arbeidsplassen, mangel på denne tilhørigheten vil føre til høyere stress- og angstnivå, noe som vil påvirke arbeidet deres negativt og eventuell oppsigelse (McLeod, 2018).

## **3.0 – Metode**

### **3.1 Innledning metode**

Basert på problemstillingen vår, må vi velge ut en forskningsmetode. Denne forskningsmetoden vil bestemme hvilken måte vi vil samle inn data på. I følgende del, skal vi redegjøre for hvilken metode vi skal bruke: Kvalitativ metode eller Kvantitativ metode. Da disse to metodene har forskjellige bruksområder skal vi presentere de og bruksområdene deres og deretter bestemme hvilken som passer best til vår problemstilling.

### **3.2 Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode har som hensikt å gi oss nyansert og detaljert informasjon om forskningstemaet. Den kvalitative metoden brukes ofte i sammenhenger der man har lite informasjon om det man forsker på, og i tilfeller der man ønsker en bred forståelse av forskningsspørsmålene (Johannesen & Christoffersen , 2016, s. 28). Kvalitativ forskningsmetode er mer fleksibel enn kvantitativ metode og grunnen til det er at det finnes lite tidligere forskningsbasert kunnskap om temaet. Den begrensede informasjonen fører til at det kan være svært vanskelig for forskeren å fastsette alle spørsmål på forhånd. Dette betyr at forskeren også må reagere på det informantene sier, noe som kan føre til for eksempel oppfølgingsspørsmål som stilles under intervjuet for å få mer informasjon.

### **3.3 Kvantitativ Metode**

Kvantitativ forskningsmetode er brukt i studier som vil forske på hvor utbredt noe er. Dette kan være hvor mange personer i Europa som reiser på ferie, eller hvor mange personer i en region som spiller fotball osv. Det kan også bli brukt til å finne sammenhengen mellom to variabler: er det sammenheng mellom X og Y, samt hvordan én variabel (avhengig) påvirkes av en eller flere (uavhengige) andre. Denne metoden handler altså om analyse av kvantitative data og blir derfor rettet mot hva som er målbart, eller «kvantifiserbart». Da det kan være vanskelig å spesifikt måle hvordan restaurantledere i Stavanger har håndtert pålagt skjenkestopp, er det for eksempel mulig å måle hva folk syntes om dette dersom de svarer på en undersøkelse med en skala fra 1-10.

Studier og analyser som bruker kvantitativ forskning bør være relevant og meningsfull for målgruppen studien er laget for. Ved bruk av kvantitativ forskningsmetode burde forskerne ha mye forhåndskunnskap om temaet for å kunne designe gode surveyundersøkelser og lignende (Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag, 2019).

### **3.4 Valg av metode**

Som forskere har vi lite innsikt og forhåndskunnskap på feltet vi undersøker, fordi det er et nytt tema vi forsker på. Det finnes lite tidligere forskning som er relevant til COVID-19 situasjonen fordi den er så ulik tidligere kriser. Fordi problemstillingen krever innsikt i fagpersoners (restaurantledere) håndtering av en omfattende krise, er vi svært tjent med kvalitativ datainnhentingsmetode. Det menneskelige aspektet av forskningsområdet og informantenes unike situasjon gjør oss avhengige av forståelse for deres veivalg. Bruk av kvalitativ metode anses derfor som riktig verktøy da dybdeintervjuer vil gi oss omfattende

innsikt, mulighet til oppfølgingsspørsmål, samt belegg til å kunne avklare eventuelle misforståelser og lignende med informantene i sanntid.

Fordi oppgaven er tidsbegrenset, ville det vært utfordrende å samle inn en stor mengde data på denne tiden. En alternativ besvarelse av problemstillingen ved bruk av kvantitativ metode, hadde måttet gi oss tilgang til et datasett med norske restaurantledere og deres handlingsmønster gjennom Covid-19 pandemien. Å konstruere et slikt datasett ville tatt opp for mye tid til å sette i gang en eventuell analyse. Kvalitativ tilnærming derimot, gir oss muligheten til å fokusere på et begrenset antall informanter, samtidig som vi får mer dybdeinformasjon og en bedre forståelse overfor temaet. Sentrale elementer for vellykket restaurantdrift belyses gjennom innsiktsfull samtalesparring i en intervjusituasjon, elementer som vi “intervjueren” har fått gjennom studieløpet. Kvalitativ metode og dybdekunnskap på feltet begrunnes altså med vår evne til å tilegne oss gyldig informasjon/data, på mest effektiv måte.

I lys av informasjonen drøftet i denne delen, har vi valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode for å samle inn data som vil bli brukt senere i denne oppgaven.

### **3.5 Utvalg**

Ved bruk av kvalitativ metode, er det mulighet for at studien omfatter få informanter. Dette er fordi at denne type studie søker etter mye data om et tema. Studiene baserer seg i stor grad på “dybdekunnskap og helhetlig forståelse av et spesifikt tema” (Tjernshaugen, 2020).

Datainnsamlingen ved bruk av kvalitativ metode er også tidkrevende. I tillegg til dette er mengden data stor, noe som også øker tidsbruken på behandlingen av innsamlet data.

Vi har valgt å fokusere på restauranter innad i Stavanger regionen på bakgrunn av at vi ønsker å sammenligne restauranter som har hatt samme type restriksjoner til samme tid. Dette vil gi et mer nøytralt standpunkt for lederne vi ønsker å intervju, og validiteten vil også øke, da vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Videre har vi begrenset utvalget på hvilken type restauranter vi vil undersøke. Vi ekskluderer «fast-food» restauranter og mer «high end» restauranter som for eksempel «Re-naa» som er Michelin restaurant. Vi anser at dette vil gi et så riktig bilde av normalen som mulig.

Restaurantkjeder som har flere restauranter ved forskjellige lokasjoner, og enkeltstående restauranter har forskjellige utgangspunkt for hvordan de har reagert på disse restriksjonene. Restaurantkjeder vil trolig ha mer kapital å støtte seg på gjennom pandemien for å kunne klare seg lengre gjennom perioder med lav aktivitet. Små enkeltstående restauranter vil kanskje ikke ha den samme økonomiske tryggheten. Et klart eksempel på dette er Finansavisens artikkel som siterer konsernsjef David Gibbs i Yum Buns: “Vi har mer enn 1 milliard dollar i kontanter nå. Vi er sikre på at vi er i en god posisjon, men vi ønsker å være forsiktige i møte med situasjonen” (Nymoens, 2020).

I lys av sistnevnt informasjon, vil vi også avgrense restaurantene til kjederestauranter da de vil trolig ha hatt mer trygghet og sikkerhet gjennom pandemien, det vil også gi restaurantene et utgangspunkt som kanskje ikke handler så mye om økonomiske faktorer, noe som vil være nyttig for oss da vi vil kunne komme inn på andre temaer og samle data om dette.

Det å finne kandidater som passer målgruppen vår og som var villige til å ta seg tid til å delta på intervju var en vanskelig oppgave, spesielt når sommersesongen nærmer seg og restauranter har travle tider. I tillegg til dette, har de to intervjuene som er blitt gjort, mange punkter til felles når det kommer til innsamlet data og måten informantene beskrev situasjonen.

### **3.6 Invitasjon til intervju**

Vi kontaktet restaurantene og de daglige lederne via e-post. Vi fant adressene vi måtte kontakte gjennom Google, LinkedIn og generelt nettverk. Deretter gikk vi også til noen restauranter fysisk for å kunne introdusere oss selv og snakke med de daglige lederne for å bedre forklare formålet til oppgaven og avklare eventuelle spørsmål eller bekymringer. Formålet var å gi lederne bedre tillit til oss, og å få muligheten til å vise at dette var noe vi interesserte oss for. Dessverre hadde få ledere mulighet eller lyst til å stille opp til intervju gjennom vår forskningsperiode. Vi tror at mye av grunnen til dette er at sensitiv informasjon knyttet til drift gjennom pandemien er noe de ønsket å holde privat.

#### **3.6.1 Intervju**

Det finnes mange ulike måter å holde et intervju på. Spesielt under og etter COVID-19 pandemien har det vært vanlig å holde intervju, eller andre type møter digitalt ved bruk av apper som Microsoft Teams eller Zoom, som tilbyr videosamtaler. Dette kan vi se gjennom høye brukertallene hos ulike tech-bedrifter som tilbyr slike tjenester de siste årene (Case, 2020).



Restriksjonene mot COVID-19 ble fjernet 12 februar 2022 og Norges befolkning lever igjen en tilnærmet normal hverdag. Derfor bestemte vi oss for å invitere lederne i de ulike restaurantene til å delta i et fysisk intervju. Intervjuene ble gjennomført ustrukturert da vi ville ha muligheten til å stille åpne spørsmål samt oppfølgingsspørsmål gjennom intervjuet. Dette vises tydelig i **Vedlegg 2**, intervjuguiden med våre hovedspørsmål. Grunnen til at vi har valgt ustrukturert intervju er fordi denne typen gir et bredere datautvalg på hvert intervju, noe som vi trenger da vi vil ha få informantene grunnet den korte tiden vi har på forskningsprosjektet, og den svært begrensede tilgjengeligheten til restaurantledere i denne perioden (Fontana & Frey, 2000).

### **3.6.2 Transkribering**

Transkribering handler om å få skrevet ned alt som blir sagt i et intervju. Det er da viktig å holde seg så ordrett til hva informanten formidler, da feiltolkning kan utgjøre en feilmargin, noe som videre kan gå ut over forskningens validitet. Transkribering skjer ved at en transkribent hører på lydfilen fra intervjuet og skriver ned ord for ord det som blir sagt. Dette er en ressurskrevende prosess. Det kan ta lang tid å transkribere et intervju, noe som avhenger av blant annet vanskelighetsgrad på språk og lyd kvalitet.

Det å transkribere et intervju gjør det lettere å bearbeide innholdet, fordi man kan sette det opp mot etablert kunnskap i tillegg til refleksjon rundt nye funn når det analyseres. Denne metoden gjør at forsker slipper å høre på hele lydfiler om igjen, men heller har en lett tilgjengelig og oversiktlig fil med all informasjon. Transkribering på PC gjør det for eksempel mulig å søke opp konkrete ord eller setninger via Word sin «søk i dokument» funksjon (Moe , 2021).

### **3.6.3 Reliabilitet og Validitet**

Reliabilitet og validitet er utrykk som blir brukt for å vurdere hvorvidt en forskning er til å stole på eller ikke. Enhver person som leser på et forskningsprosjekt, bør ta stilling til både validiteten og reliabiliteten til gitt prosjekt for å kunne bedømme dens relevans og gyldighet.

Validitet brukes for å måle hvor gyldig resultatene fra en forskning er og om det som er blitt funnet stemmer. Ytre validitet gir innsikt på om det som er blitt sagt og konkludert i forskningsprosjektet er gyldig for et større, mer generelt utvalgt. For denne forskningen, vil den ytre validiteten være svak da antall informanter (2) var lavere enn forventet og det vil ikke nødvendigvis være mulig å påstå at det som ble sagt under intervjuene gjelder for resten av restaurantene og restaurantlederne i Stavanger (Dahlum, 2021).

Et positivt punkt er at Restaurantleder A og B formidlet deres prioriteringer som nokså like gjennom pandemien. Det gir oss forskere mer trygghet på reliabiliteten til forskningen. Reliabilitet omfatter hvor konsistent en måling er, ergo at man ved gjentakelse får samme resultat. Her kan vi se at målingen er konsistent gjennom begge intervjuene og at de samme punktene blir snakket om på en svært lik måte. Selv om dette er positivt, er forskningsprosjektet fortsatt ikke fullstendig reliabelt. Se «forslag videre forskning» for mer om validitet og reliabilitet (Johannesen & Christoffersen , 2016).

## **4.0 – Hypotese**

I perioden mellom mars 2020 og februar 2022 opplevde vi at de sterkeste restriksjonene mot COVID-19 pandemien ble innført og tatt bort gang etter gang, og restauranter måtte stadig tilpasse seg nye retningslinjer fra stat og kommune. Vår hypotese er at måten restaurantledelsen har håndtert denne situasjonen på har hatt stor innvirkning på hvordan disse restaurantene klarer seg i dag. Det har vært mange ulike områder å holde styr på, og vi tror dette har ført til at lederne ikke har hatt mulighet eller tid til å ta seg av alt. Vi tror dette har ført til at de har måttet ta valget mellom å prioritere enten kunder, ansatte eller eventuell toppledelse.

Sett i lys av at så mange arbeidstakere i restaurantbransjen ble arbeidsledige i løpet av disse to COVID-19 pregede årene, tror vi at det lederne kan ha fokusert minst på, eller prioritere bort de ansatte, og deres tilfredshet, eller motivasjon gjennom COVID-19 pandemien. Dette kan være grunnen til at restauranter nå sliter med å finne folk som vil arbeide i en bransje som har vært utsatt for så store svingninger de siste årene.

## **5.0 - Funn**

I følgende kapittel vil funn fra intervjuene bli presentert hver for seg. Først restaurant A etterfulgt av B.

### **5.1 Funn restaurant A**

Restaurantsjef A sitt svar på hvordan de håndterte skjenkestopp og andre restriksjoner var først og fremst knyttet til bemanning. Det var viktig å kutte antall timer der dette var mulig,

for å spare på lønnskostnader. I tillegg ble det nevnt at deler av restauranten ble endret, eller ikke brukt, for å spare de få som var på jobb for ekstra arbeid.

Når Restaurantsjef A ble spurt om de viktigste prioritetene, når ledergruppen diskuterte veien videre, var det også her viktig å passe på timeantallet. Redusere antall timer de ansatte som er på jobb, fordi det ikke ble generert nok omsetning for å dekke et stort antall ansatte på jobb om gangen. Varelager ble også nevnt som et kostnadsbesparende tiltak, spesielt i forbindelse med alkohol. For Restaurantleder A var det derfor viktig å ha god kontakt med alkoholleverandører for å kansellere bestillinger ved dårlige nyheter.

Det ble også nevnt at det til stadighet ble satt nye rutiner og regler på plass. Hovmester fikk nye regelverk underveis slik at vedkommende kunne styre restauranten på forsvarlig måte, og sørge for at alle forholdt seg til riktig regelverk og var på samme plan.

Ved spørsmål om hvordan ledelsen kommuniserte nyheter, slik som at antall timer måtte reduseres, fikk vi vite at det var driftssjef for hele kjeden, som sitter i Oslo, var den som kommuniserte denne informasjonen. Det ble også nevnt at det var en «veldig god, åpen kommunikasjon» i restaurantene, gjennom en Facebook gruppe. På denne Facebook gruppen, var det mulig for alle ansatte i hele kjeden å stille spørsmål eller sende ut tips og lignende, dette kunne for eksempel omhandle råd om hvordan man fyller inn permitteringsøknader og liknende. Kjeden hadde også felles møter på Zoom på tidspunkt der alle ansatte kunne delta og stille spørsmål.

Videre forteller restaurantsjef A at gjennom denne åpne kommunikasjonen kunne de finne ut om noen av de ansatte faktisk hadde et ønske om å bli permittert, eller om de ansatte ville

jobbe mest mulig. Dette tok de i betraktning når de lagde vaktlister under pandemien, slik at flest mulig ansatte skulle være fornøyd. Mental helse, og personlig økonomi ble også nevnt som faktorer de tok i betraktning slik at «alle kommer seg best mulig ut av det».

For å følge opp på dette, spurte vi om de følte denne åpne kommunikasjonen, de hadde med de ansatte, hjalp de å beholde ansatte nå i etterkant av pandemien. Svaret var at det har vært et stort utbytte i personalet, men at majoriteten av dette skyldes naturlige overganger fra ansatte som gjerne hadde jobbet der i 4-6 år, og som hadde et behov for å finne seg et annet arbeid. Også studenter som da var ferdig med studiene etter COVID-19 sluttet i jobben, da mange av disse flyttet fra Stavanger - noe som er også naturlig. Restaurantsjef A nevner at det fortsatt er en kjerne med nøkkelansatte som har kommet seg gjennom pandemien, på tross av noen utskiftninger blant de ansatte.

Når Restaurantsjef A ble spurt om hvor mye toppledelsen i kjeden hadde å si kontra de som var restaurantsjefer, var svaret at de som jobbet på selve restauranten kunne tilpasse ting litt selv. I tillegg, var driftssjef, som da var bosatt i Stavanger veldig involvert i den daglige driften og hjalp restaurantsjef A med å sette opp for eksempel vaktlister og passe på hvor mange timer som ble brukt. Driftssjef var også aktiv i å finne ut løsninger på hva som var best for de ansatte, og var behjelpelig der det trengtes.

*«For han (driftssjef) vet selv at hvis me bare skal se på tall og kost da mister me alle og da hadde ikke eg heller vært der hvis det bare var det det stod på».*

Restaurant A var også veldig opptatt av kundeopplevelsen hos dem. Bordbestilling/servering ble prioritert gjennom hele pandemien, selv om QR-koder var brukt som et hjelpemiddel hvis

ikke nok folk var på jobb og servitører hadde mindre tid til å ta disse bordbestillingene. Dette fikk de veldig gode tilbakemeldinger på.

Neste spørsmål ble stilt med en forkunnskap om at restauranten har hatt avtaler med Kolonialen i Oslo og Rema-1000 i Stavanger for salg av «Restaurant A – råvarer». Dette er en avtale som gjorde at Restaurant A kunne selge rettene sine gjennom Rema-1000 i Stavanger, men alle varene var rå. Dette var et «make it yourself kit».

Vi var nysgjerrige på om disse varene hadde bidratt til mer arbeid/timer for folk ansatt i restaurant A. Dette hadde det ikke, da alt var «outsourcet». Det viste seg likevel at i begynnelsen av pandemien hadde restaurant A kjørt en lignende plan der ansatte møtte opp på jobb og vakuumpakket råvarer fra restauranten som de solgte videre til lojale kunder. Dette gjorde at flere kunne jobbe om gangen. En foodtruck ble også leid ut til ulike arrangementer, dette ga også flere timer for de ansatte og var en måte for restauranten å ikke bli glemt av kunder.

Et fast ledermøte hver tirsdag var også en del av oppskriften. Dette møtet var forbeholdt ledere og mellomledere. De andre ansatte som ikke var med på dette møtet hadde muligheter for å gi feedback hvis det var noe de ville ta opp. Dette kunne de bruke flere ulike kanaler til å gjøre.

Restaurantsjef A lagde vaktlisten slik at de som hadde 100% stilling kunne jobbe fire uker i strekk, for så å være permittert i to uker og få dagpenger, sånn ble en plan satt opp slik at alle kunne motta mest mulig støtte. Hvis man jobbet for mye, ble man tatt ut av NAV-dagpenger systemet. Studenter ble også prioritert da disse ikke fikk noe dagpenger av NAV.

Vaktlisten ble ikke lagt ut en måned i forveien på grunn av all usikkerhet rundt retningslinjer osv., men Restaurantsjef A valgte å lage vaktlistene slik at det var noe å vise til de ansatte hvis de lurte på om de kom til å jobbe fremover. De ansatte var da fleksible med Restaurantsjef A, og Restaurantsjef A var fleksibel med de ansatte – det måtte gå begge veier. Av denne grunn oppfordret restaurantsjef A ansatte sine å søke om fri og gjøre ting (ikke bare vente på å få vakter på jobb, og gjøre seg utilgjengelig andre steder).

Driftssjef som var bosatt i Stavanger har vært svært aktiv med å kommunisere med kommunen angående regler og restriksjoner som var satt for restauranter i Stavanger. Denne stadige dialogen gjorde at flere av restriksjonene ble endret eller fjernet, som for eksempel det å måtte sjekke legitimasjon på gjester når de skulle registrere seg med smittesporing.

## **5.2 Funn Restaurant B**

Det første som ble spurt til Restaurantleder B var hvordan restauranten og lederne fra restauranten håndterte skjenkestopp. Dette ble ikke besvart direkte. Neste spørsmål handlet om hva lederteamet hadde fokusert på, og prioritert gjennom pandemien. Det første svaret som kom, forklarte at den første prioriteten var at alle skal føle seg trygge, ikke minst gjesten. Det å følge reglene som ble satt ut av staten var også veldig viktig. Det ble også sagt at de prøvde å forutse hva som kom til å bli sagt på pressekonferansene, slik at de var forberedt og kunne ha nok folk på jobb slik at alt kunne blitt gjort på en ordentlig måte (avstand for gjesten, vaskerutiner osv.).

Videre ble det diskutert hva planen var for restauranten angående de ansatte. Til dette svarte restaurantleder B at i første omgang var alle permittert utenom de 4 ansatte med høyest stilling på restauranten. Det ble påpekt at ansatte hadde muligheten for å komme inn på

restauranten for å bestille mat til en billig pris (rundt 40kr) selv om de ikke jobbet. I tillegg til dette var det viktig for lederne å invitere alle ansatte til å ta noe øl på huset slik at de ansatte ikke følte at de nå var permittert, og med dette sto helt på egne ben. De som hadde jobbet lengst, og med de høyeste stillingene var de som ble hentet tilbake først da ting åpnet og det var mer trafikk i restauranten. Hvis ansatte ikke følte seg komfortabel med å komme tilbake på jobb pga. COVID-19 og ville forbli permittert lengre, var dette noe lederne forstod og støttet.

Før pandemien hadde restauranten bare en variant av alkoholfrie drinker, men skjenkestoppen gjorde at restauranten utviklet mocktails (alkoholfri cocktail) som de markedsførte og prøvde å innovere med. Restauranten var også veldig opptatt av å bruke gjenåpningsperioder for å tiltrekke gjester, og bruke ulike medier til å tiltrekke seg gjester til restauranten.

Ved spørsmålet om hvor mange av de ansatte som var ansatt ved begynnelsen av pandemien fortsatt var på jobb, og hvor mange de hadde mistet gjennom pandemien kom, mente Restaurantleder B at han følte og trodde ikke at noen ble mistet pga. pandemien. Det ble nevnt at mange av de ansatte som var der ved starten av pandemien var studenter som hadde blitt ferdig med studieløpet sitt, eller at noen av de ansatte gikk videre til en annen restaurant i samme kjede. Restaurantleder B påpeker at fordi det var så travelt under perioder uten sterke restriksjoner, måtte de hente mange ansatte og at dette førte til at de hadde enda flere ansatte.

Restaurant B hadde ikke mye diskusjoner med kommunen angående restriksjoner de var misfornøyde med – foruten om den siste skjenkestoppen de var svært uenig i, da ingen forstod hvorfor den faktisk ble innført. Skjenkekontrollen var innom flere ganger gjennom pandemien enn de ville gjort i en vanlig periode. Dette var ikke noe problem for Restaurant B, da de



fulgte reglene så godt de kunne og hadde et fokus og ønske om å gjøre det tryggest mulig for alle, samt å opprettholde et godt samarbeid med kommunen.

Når det kommer til kommunikasjon med de ansatte gjennom pandemien, var det viktig for lederne å dele alle beskjeder de fikk. Den personen som var daglig leder ble for eksempel ringt opp av lederen sin etter alle pressekonferanser for å få beskjeder om hvordan ting skulle gjøres fremover, alle beskjeder som han da fikk ga han videre til hans eget lederteam og til de ansatte gjennom ulike kanaler, som for eksempel Facebook. Restaurantleder B mente at det var et bra samarbeid mellom ledelse og ansatte gjennom pandemien. Et eksempel på dette er når vaktlistene gikk fra å være publisert for en måned i forveien til å bli publisert for to uker frem i tid i stedet. Dette var fordi det var så mye usikkerheter over hva som kom til å skje frem i tid under pandemien. Selv om situasjonen tilsa at det bare ble lagt ut vakter to uker i forveien, var det viktig for lederne å informere de ansatte om hva de kunne forvente, selv om de ikke hadde fått vaktlisten. På denne måten kunne de ansatte kunne planlegge hverdagen sin og ikke trengte å vente på vaktlisten for å kunne ta avgjørelser om hva de kan gjøre fremover. De ansatte hadde full forståelse for situasjonen og spilte på lag med ledelsen slik at alle kunne komme seg best mulig gjennom perioden.

Før intervjuet ble avsluttet ble det spurt om restaurantleder B ville gjort noe annerledes gjennom pandemien. Her svarte restaurantleder B at de var fornøyde med hvordan det hadde gått gjennom pandemien, men at skjenkestopp var noe de ikke synes fungerte og det var noe de ikke var helt fornøyd med. Restaurantleder B nevner for eksempel pressekonferansen der Erna Solberg sa at folk skal føle seg trygg på restaurant, og at det er folk som jobber for at gjester skal være trygge, og ha en god opplevelse.

## **6.0 – Analyse og drøfting**

I følgende del, vil vi analysere funnene vi har gjort og knytte disse funnene opp mot relevant teori slik at vi får en bedre forståelse av situasjonen og resultatene av hvordan lederne har handlet.

Dybdeintervjuene som ble utført ga oss mye god, nyttig informasjon. Verdt å merke seg er at svarene til begge lederne ofte samsvarte med hverandre. Etter å ha transkribert intervjuene, og analysert de har dette vist seg enda mer tydelig.

### **6.1 Analyse og drøfting – Employee retention by motivation/Maslows Behovspyramide**

Under begge intervjuene ble åpen kommunikasjon nevnt som en nøkkelfaktor av restaurantlederne. Det ble forklart at det fantes ulike kanaler for ansatte å nå ledelsen på og at det ble kjørt informasjon ut både fra lederne for hele restaurantkjeden, men at det også fantes mindre forum som ble brukt der de ansatte kunne komme med tips og hjelp til hverandre. I tillegg til dette organiserte Restaurant A felles møter på Zoom for alle de ansatte. De nevnte insentivene er svært positive tiltak for «ER» ifølge K. Sandhya og D. Pradeep Kumar og deres «employee retention by motivation» teori. Teorien knyttet til «ER» viser seg til stadighet gjennom intervjuene. Vi sitter igjen med et inntrykk av at de ansatte er ekstremt verdifulle for sine arbeidsgivere, og at lederne er villig til å strekke seg langt for å ta vare på disse selv i en svært utfordrende tid. Det å bevare spesielt nøkkelpersonalet viser seg gjennom intervjuene helt essensielt, og støtter oppunder «ER» teorien om viktigheten av å bevare ansatte.

Videre nevner Restaurantleder B at de ansatte som var permittert kunne komme innom og bestille personalmat på restauranten, det ble også organisert sosiale sammentreff der

Restaurant B spanderte en runde med drikke på de ansatte, slike handlinger fra en arbeidsgiver blir også nevnt som styrkende for de ansattes motivasjon, og hjelper for bevarelsen av de ansatte, da det gir en følelse av tilhørighet på arbeidsplassen. Dette er noe som også oppfyller Trinn 3 på Maslows behovspyramide som omfatter sosiale behov.

Den første reaksjonen til restaurant A på skjenkestopp og andre restriksjoner var å kutte ned på bemanning på alle områder de kunne. Dette er en nokså logisk reaksjon på slike nyheter. Restriksjonene betyr færre muligheter for å selge, færre gjester og dermed mindre omsetning. Det å kutte ned på bemanning umiddelbart er en normal reaksjon på dette. Dette kan føre til at de ansatte som ble permittert, kan oppleve å fluktuere - altså å veksle mellom ytterpunkter. I Maslows behovspyramide vil man da falle et nivå, om man plutselig skulle stå uten fast inntekt og den sikkerheten dette fører med seg. Slike endringer kan føre til mindre motivasjon og dårligere livskvalitet hos de ansatte.

Måten restaurantlederne har handlet etter at de har permittert mange av deres ansatte er svært viktig for hvordan de ansatte oppfatter arbeidsgiveren. Restaurantleder A og B var begge opptatt av å ta vare på de ansatte og hjelpe til der var mulig. Enkelte ting som ble nevnt som en fellesnevner av begge lederne under intervjuene var fellesmøter - digitalt eller ved arbeidsplassen, ulike kanaler for å kunne få svar på spørsmål på en rask og effektiv måte, åpen kommunikasjon om for eksempel hvem som ville forbli permittert eller hvem som følte seg trygge og ønsket å jobbe. I tillegg til dette var endringer i driftsplan, og en gjensidig forståelse for at vaktplanen kunne endres, viktige punkter for begge restaurantene. Mulighet for rimelig mat, og sosiale sammenkomster (når dette var lov) var også viktig gjennom pandemien. Alle disse punktene kan knyttes til Maslows behovspyramide, og gjennom intervjuene var det tydelig at begge restaurantlederne hadde strekt seg langt for at deres

ansatte skulle ha det så bra som mulig, i en tid hvor mange slet på grunn av lite sosial kontakt og mye usikkerhet knyttet til arbeidssituasjon.

Det at begge restaurantlederne hadde et godt forhold til myndighetene som hadde ansvar for å sette i stand og opprettholde de ulike restriksjonene, kombinert med at de begge også nevnte at det var svært viktig for dem å gi gjesten en følelse av trygghet og normalitet når de besøkte restaurantene. I tillegg ble råd og andre tilbakemeldinger fra gjester tatt seriøst og vurdert.

Dette er et nytt punkt som er relevant og positivt for «ER» teorien, da det spiller på «company goodwill», som er med på å løfte organisasjonens rykte.

## **6.2 Analyse og drøfting – Endring og endringsledelse**

COVID-19 pandemien førte til svært mye endringer i restaurantbransjen, restaurantene vi har intervjuet svarte på flere spørsmål som handlet om endring i driften deres gjennom pandemien.

Begge restaurantlederne handlet raskt etter at de første restriksjonene ble satt i gang av regjeringen, dette er noe som er viktig når en krise først inntreffer (Brønn & Arnulf, 2019).

Det at lederne handlet raskt ga restaurantene en rask oversikt over hva som er i ferd med å skje, og ga de mer tid for å finne ut hva de kunne gjøre for å hindre negative konsekvenser fra denne krisen.

I tillegg til rask handling, kommuniserte begge restaurantlederne til de ansatte hva som var i ferd med å skje. Endringene som ble innført av ledelsen på begge restaurantene var nødvendige da det ble lovpålagt restaurantene å endre måten de driftet restauranten på. Dette blir gjenspeilet i at lederne forklarer at de ansatte hadde full forståelse for at de ble permittert, at vaktlistene ble endret, og at arbeidet ble annerledes. Den raske, klare kommunikasjonen

ledelsen hadde med de ansatte kan også være en grunn til at restaurantene klarte å beholde de ansatte de ønsket gjennom pandemien, da restaurantene viste at de brydde seg om sine ansatte og innførte forskjellige endringer som var rettet mot dem, for eksempel personalmatorordningen som ble nevnt av Restaurantleder B, eller de alternative arbeidstimene som ble innført av Restaurantleder A.

Restaurantleder B nevnte også at de ansatte kom med noen tips for små endringer som kunne blitt gjort i restauranten for å tilpasse seg COVID-19 situasjonen, disse ble hørt og innført. Dette gjaldt enkelte ting som for eksempel å bytte på hvilken kasse som ble mest brukt slik at alle kunne holde avstand lettere, noe som igjen viser de ansatte at de blir hørt og tatt vare på av lederne sine.

### **6.3 Analyse og drøfting – Kriser, kriseledelse og krisekommunikasjon**

Covid-19 pandemien skapte kriser over hele verden i alle bransjer, denne krisen var svært utfordrende da det var mange ulike faktorer som spilte inn på hvor mye de ulike bedriftene kunne gjøre for å motvirke krisen. Restriksjoner, frykt for viruset, lite mulighet for å organisere seg langt frem i tid på grunn av konstante endringer i spillereglene er noen eksempler for slike faktorer.

Kommunikasjon er en sentral del av enhver krisehåndtering. Som nevnt tidligere, har måten til de som håndterer krisen, kommuniserer til de ansatte og omverden, svært mye å si for de ansattes trygghet og tillitt til organisasjonen. Det nevnes i **4.2 Kriser** at krisekommunikasjon har som mål å dempe konsekvenser av en krise. Restaurant A og B var dyktige og kreative når det kom til krisekommunikasjon, flere kanaler ble brukt, ulike personer var involvert i

prosessene og ledere formidlet mye informasjon med de ansatte slik at de alltid var oppdatert og visste hva som foregikk. Måten lederne jobbet med vaktlistene underveis i pandemien var veldig lik. Vaktlistene ble lagt ut to uker i forveien, dette fordi det var så mye usikkerhet rundt restriksjoner og lignende. Likevel fikk de ansatte vite hva planen var mer en to uker i forveien, slik at alle kunne finne en løsning og en vaktplan som passet.

Videre blir gjestetilfredsheten restaurantene hadde under pandemien tatt opp under begge intervjuene. Sikkerhet, kundeopplevelse og kommunikasjon med gjesten var punkter lederne tenkte på under pandemien. Dette gjenspeiles i tallene Restaurant B i 2022. Disse tallene ble vist til oss av Restaurantleder B. Restaurant B hadde en 50,3% omsetningsøkning i april 2022 sammenlignet med april 2019, og 59,2% økning i mai 2022 sammenlignet med mai 2019. Dette peker på at de har gjort et godt arbeid med gjestene gjennom pandemien og at de har fått gjestene til å føle seg trygge og komfortable gjennom pandemien, noe de får tilbake for nå i etterkant av pandemien.

## **7.0 Sammendrag**

Gjennom denne forskningsprosessen har vi undersøkt hvordan restaurantledere i Stavanger har respondert på de ulike restriksjonene som ble innført av regjeringen og andre instanser for å kjempe imot COVID-19 viruset. Gjennom dybdeintervjuer med to restauranter i Stavanger har vi samlet informasjon som ville hjelpe oss å svare på problemstillingen vår.

Hypotesen vår var at restaurantlederne i Stavanger ikke hadde muligheten, eller valgte å ikke prioritere de ansatte nok gjennom pandemien. Bakgrunnen for denne antakelsen og

hypotesen bygger på nyhetsartikler og statistikk som viser at mange arbeidstakere i servicebransjen hadde mistet, eller valgte å forlate arbeidsplassen sin gjennom pandemien.

Som et resultat av denne forskningsprosessen, kan vi konkludere med at denne hypotesen kan forkastes. Intervjuene ga oss verdifull innsikt i hvordan restaurantlederne har håndtert restriksjonene, hva motivasjons-faktorene har vært for måten de har handlet på, og hvilket utfall dette har hatt for de andre involverte aktørene.

Vår oppfatning av ledernes fokusområder etter denne forskningsprosessen er det særlig var tre punkter i fokus gjennom pandemien; de ansatte, de økonomiske aspektene og gjestene. I det følgende skal vi kort oppsummere disse tre fokusområdene.

1. Ansatte. Det ble gjort stadige tiltak og prioriteringer blant restaurantlederne for å øke trivsel og trygghet for de ansatte. Forutsigbarhet og åpen kommunikasjon fra lederne mener vi kan være en viktig årsake til at begge restaurantene har klart å beholde mange av sine ansatte, og de fleste nøkkelpersonene fortsatt er ansatt. Det at de ansatte kunne møtes i uformelle forum som på Facebook-chatter, teams, eller for å spise et måltid tror vi også har vært et svært viktig hjelpemiddel for å ta vare på, og beholde de ansatte. Restaurant A var også opptatt av at studentene skulle få jobbe, da disse ikke fikk noen støtte fra NAV, noe som igjen er et tiltak for å ta vare på de ansatt.
2. Økonomi. Av begge intervjuene kom det tydelig frem at timeantall, inntekter og utgifter var noe det tidlig ble satt stort fokus på. Redusering av timer, og forminske varelageret var en naturlig del av prosessen, da restaurantene gikk inn i en helt ukjent situasjon, hvor de var nødt til å følge restriksjoner som ble endret hyppig. Begge

restaurantene synes å ha klart å gjøre disse endringene på en god måte, og i tide, da de begge er i full drift den dag i dag.

3. Gjester. Oppgavens avgrensning gjorde at vi ikke hadde med for mange spørsmål knyttet til gjesteopplevelsen. Likevel kommer det frem gjennom begge intervjuene at det var et høyt fokus på både servicefylte og trygge gjesteopplevelser. Det viser seg blant annet gjennom Restaurant A sitt valg om å ta bordbestilling og ikke QR-kode bestilling så langt dette lot seg gjøre, dette viser at serviceaspektet ble høyt prioritert i en periode hvor nettopp den menneskelige kontakten var svært utfordrende.

## **7.1 – Forslag til videre forskning**

Funnene vi har gjort i denne oppgaven baserer seg på to relativt like kjederestauranter i Stavanger. For videre forskning ville vi utvidet antall informanter for å øke både forskningens validitet og reliabilitet. Vi ville forsket på flere kjederestauranter i Stavanger, og inkludert “high-end” segmentet, dette for å finne ut om disse muligens har hatt andre fokusområder enn de våre informanter har hatt. Det ville også vært interessant å gjøre samme undersøkelse i andre storbyer i Norge for å kunne trekke eventuelle paralleller eller forskjeller til funnene vi har gjort, da det har vært forskjellige tidspunkter med restriksjoner og skjenkestopp perioder i ulike byer.

For å kunne trekke endelige konklusjoner angående funnene vi har gjort, ville det også vært fordelaktig å forske på om de ansatte har vært like godt ivaretatt som det vi har inntrykk av gjennom våre intervjuer. For å øke forskningens validitet og reliabilitet er vi avhengig av å samle inn data fra også disse informantene.



## **9.0 – Referanser**

- Brønn, P., & Arnulf, J. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* . Oslo: Fagbokforlaget .
- Case, J. (2020, April 1). *Zoom, Microsoft Teams, and Slack Have Exploded Due to the COVID-19 Pandemic. Can They Hold onto This Growth?* . Hentet fra GLG: <https://glginsights.com/articles/zoom-microsoft-teams-and-slack-have-exploded-due-to-the-covid-19-pandemic-can-they-hold-onto-this-growth/>
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill , C., & Jean Pemberton-Jones, E. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(2)*, s. 9.
- Dahlum, S. (2021, Mars 9). *validitet* . Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/validitet>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag. (2019, Mai 23). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Hentet fra forskningsetikk.no: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>
- Fontana , A., & Frey, J. (2000). METHODS OF COLLECTING AND ANALYZING EMPIRICAL MATERIALS. *THE INTERVIEW From Structured Questions to Negotiated Text*, s. 26.
- Herstad Horgen, E. (2021, Februar 24). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor* . Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om->

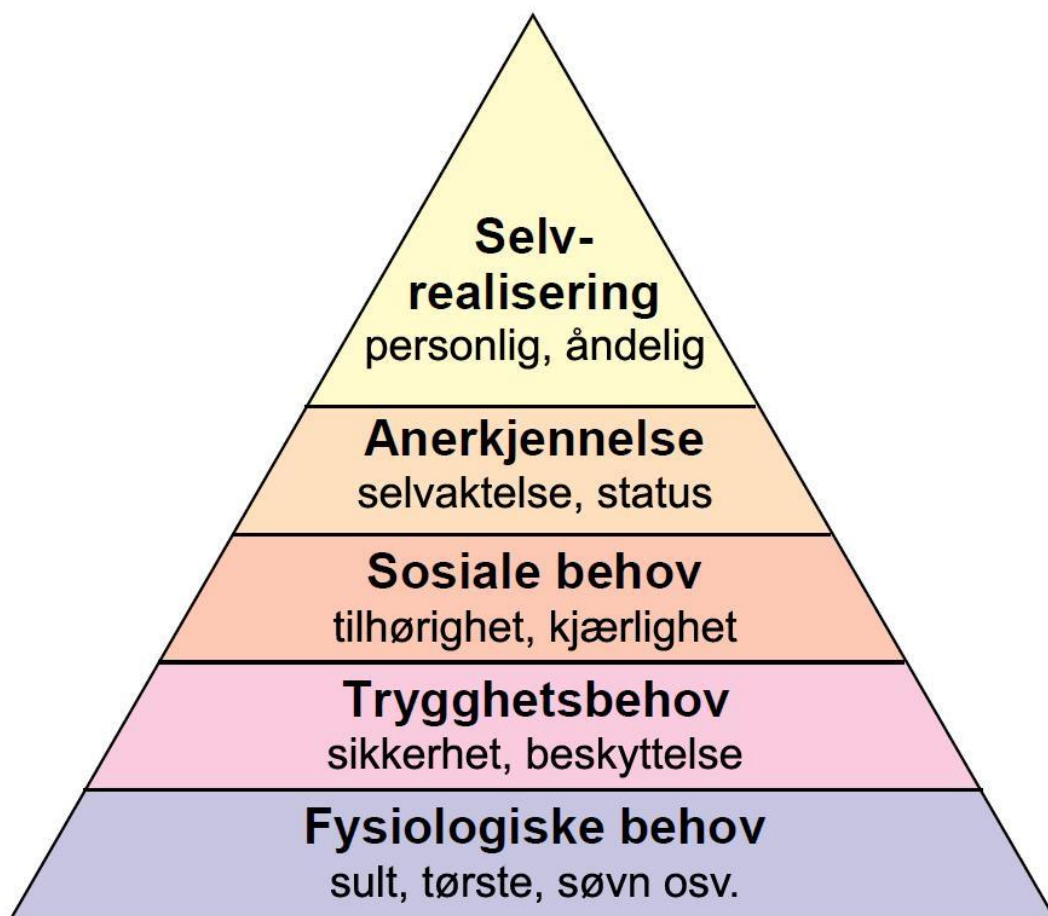


- Moe , M. (2021, April 14). *Transkribering – slik går du frem*. Hentet fra Sosiologen:  
<https://sosiologen.no/essay/essay/transkribering-slik-gar-du-frem/>
- Murdock, P. K. (2017, Desember 28). *The New Reality Of Employee Loyalty*. Hentet fra Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/12/28/the-new-reality-of-employee-loyalty/?sh=215bf7704cf3>
- Nesse, S. (2015, Juli). Hva kan vi lære fra kriseledelse om endringsledelse? *MAGMA*, s. 8.
- Nymoen , H. (2020, Mars 26). *Eier av restaurantkjeder er komfortabel med likviditeten*. Hentet fra finansavisen.no:  
<https://finansavisen.no/nyheter/uteliv/2020/03/26/7511912/eier-av-restaurantkjeder-er-komfortabel-med-likviditeten>
- Regjeringen Solberg . (2020, Mars 12). *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Hentet fra Regjeringen.no:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/>
- Sandhya, K., & Pradeep Kumar, D. (2011, Desember). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, s. 5. Hentet fra <https://sciresol.s3.us-east-2.amazonaws.com/IJST/Articles/2011/Issue-12/Article33.pdf>
- Tjernshaugen, A. (2020, November 3). *kvalitativ metode* . Hentet fra Store norske leksikon:  
[https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

## 10 - Vedlegg

### 10.1 Vedlegg 1 -Maslows Behovspyramide

(<https://ndla.no/subject:12/topic:1:183846/topic:1:183860/resource:1:85351>)



## 10.2 Vedlegg 2 - Intervju spørsmål/guide:

Holdt dere åpnet under skjenkestopp perioder?

Har det vært forskjell på delvis skjenkestopp kontra fullstendig?

Hva var motivasjonen(e) for å holde åpent/stengt under skjenkestopp og restriksjonene?

Har dere endret gammel eller innført ny forretningsplan eller gjort noen tiltak for å tilpasse dere situasjonen?

Har dere endret strategi underveis, noe dere prøvde i begynnelsen som ikke fungerte så godt som dere måtte ta tak i osv.?

Hvordan gikk prosessen med å innføre endring, hva var fokuset underveis?

Hva var motivasjonen(e) for å holde åpent/stengt under skjenkestopp og restriksjonene?

Hvem har vært involvert i avgjørelsene? (ansatte, mellomledere, toppsjef, daglig leder)

Hvordan har dette påvirket de ansatte hos dere? Føler dere at den kulturen dere hadde i bedriften

påvirket hvordan de ansatte reagerte og oppførte seg?

Har dere sett en positiv eller negativ trend hos ansatte etter endringene ble satt inn?

Ga dere ansatte en sjanse til å gi ideer eller spille inn på hvordan situasjonen skulle håndteres?

Hvordan kommuniserte dere valget dere tok? Hvilken channels brukte dere? Hvorfor?

Sett nå, i en roligere periode av pandemien, er det noe dere ville gjort annerledes?