



”När kris blir vardag”

Betydelsen av kollektivt ledarskap under en långvarig kris

Pro gradu-avhandling i organisation, strategi och ledning

Annika Holmberg, 1901044

Handledare: Anette Hallin

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi 2022

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för pro gradu-avhandling

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation	
Författare: Annika Holmberg	
Arbetets titel: "När kris blir vardag". Betydelsen av kollektivt ledarskap under en långvarig kris	
Handledare: Anette Hallin	
Abstrakt: <p>Hotell X är ett av de största säsongshotellen inom sitt län i fjordlanskapet i Norge och verksamheten går ut på att välkomna gäster från alla världens hörn. Hotellet gick igenom ett ägarbyte precis före coronapandemin bröt ut samtidigt som ledningsgruppen förnyades. Ledningsgruppen på hotellet fick starta sina ledarroller med en oväntad kris serverat framför sig som visade sig vara allt annat än lätt att hantera.</p> <p>Syftet med min pro gradu-avhandling är att studera hur krishantering kan göras under en längre tid på hotell. Genom att jag besvarar mina forskningsfrågor (<i>Vad gjorde ledningsgruppen för att hantera krisen? Vilken betydelse har ledarskapet haft i krishanteringen? Vad har varit utmanade i krishanteringen för ledningsgruppen?</i>) och efter att jag har utfört semistrukturerade intervjuer med ledningsgruppen på hotell X har jag besvarat mitt syfte och kommit med tips inför framtida forskning.</p> <p>Mina slutsatser tyder på att det kollektiva samarbetet inom ledningsgruppen på hotell X har varit av stor betydelse. Tack vare varandras stöd och hjälp har ledningsgruppen lärt sig att dra nytta av varandras erfarenheter och på så sätt skapat en bred kunskap på en hög nivå inom krishantering. Förståelsen om att utnyttja det kollektiva ledarskapet för att nå en kollektiv kompetens genom kollektivt lärande är något hotell generellt borde satsa på. Krishanteringen på hotell X har upplevts lätt på grund av att ledningsgruppen har fungerat bra ihop. Coronakrisen har lett till ökad förståelse för att det inte är möjligt att ha långsiktiga planer i en sådan kris. I en kris som denna bör man finna snabba lösningar och ta beslut på kort tid med mindre kunskap än vad man har haft under tidigare kriser som branschen är van med.</p>	
Nyckelord: Krishantering, kollektivt ledarskap, kollektivt lärande, kollektiv kompetens, ledarskap i kris	
Datum: 15.04.2022	Sidoantal: 59

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	2
1.2 AVHANDLINGENS UPPLÄGG.....	3
2. TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 DEFINITION AV EN KRIS	4
2.2 KRISENS FASER	5
2.3 KOMMUNIKATION I EN KRIS	7
2.4 KRISHANTERING.....	9
2.4.1 Effektiv krishantering	10
2.5 LEDARSKAPETS BETYDELSE I KRISHANTERING	12
2.6 LEDARSKAP I KRIS	14
2.7 SAMMANFATTNING AV TEORIN	16
3. METOD	18
3.1 MIN STUDIE	18
3.2 KVALITATIV STUDIE	19
3.3 INTERVJUSTUDIE	19
3.4 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER.....	20
3.5 URVALSMETOD	21
3.6 MITT TILLVÄGAGÅNGSSÅTT.....	21
3.7 STYRKOR OCH SVAGHETER	22
3.8 ANALYSMETOD	23
4. DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN	25
4.1 INTERVJUERNA.....	25
4.2 PRESENTATION AV MINA INFORMANTER	26
4.2.1 Direktör	26
4.2.2 Vård	27
4.2.3 Chef för mat och dryck	27
4.2.4 Bokningschef.....	27
4.2.5 Restaurang- och våningschef.....	28
5. ANALYS	29
5.1 CORONAKRISENS EFFEKTER PÅ HOTELL X.....	29
5.2 INFORMANTERNAS SYN PÅ CORONAPANDEMIN SOM EN KRIS	32
5.3 KRISHANTERING PÅ HOTELL X.....	34
5.4 LEDARSKAPETS INNEBÖRD I KRISHANTERINGEN	37
5.5 LEDNINGSGRUPPENS LÄRDOMAR	41
6. ATT ARBETA MED EN LÅNGVARIG KRIS	45
6.1 LEDNINGSGRUPPENS KRISHANTERING.....	46
6.2 LEDARSKAPETS BETYDELSE I KRISHANTERINGEN	47
6.3 LEDNINGSGRUPPENS UTMANINGAR.....	48
6.4 SLUTSATSER.....	49
7. AVSLUTANDE DISKUSSION	50
7.1 FRAMTIDA FORSKNING	51
KÄLLOR	52
BILAGOR	55
BILAGA 1: MIN SVENSKA INTERVJUGUIDE	55
BILAGA 2: MIN ENGELSKA INTERVJUGUIDE.....	56

1. Inledning

Hotell X är beläget i fjordlandskapet i Norge och är ett av de största säsongshotellen som finns inom sitt län. Hotell X har traditioner som går tillbaka till 1860-talet och välkomnar gäster från alla världens hörn under säsongen. Hotellet har tidigare varit ett familjedrivet hotell men såldes 2.1.2020 till en mindre norsk kedja. Ledningsgruppen på hotellet förnyades vid ägarbytet och alla var nyanställda år 2020. Det som ingen kunde ana var att starten på de nya ägarnas hoteldrift skulle bli allt annat än lätt.

Under de senaste åren då världen levt med undantagstillstånd på grund av coronakrisen har mitt intresse växt för hur organisationer har klarat av att hålla sig på ytan och framförallt hur en krishantering plötsligt kan bli vardagsmat. Coronakrisens plötsliga utbrott orsakade inte bara stränga restriktioner världen över utan även ett totalt stopp för turismen. Den nya ledningsgruppen som precis hade börjat på hotell X i sina ledarroller fick en stor utmaning serverat framför sig direkt. I och med coronapandemin har varje ledares ansvarsområde vuxit och förmågan att ta snabba och kloka beslut har aldrig varit viktigare. Även om flera ansträngningar har gjorts för att återöppna branschen, fortsätter flera sektorer att kämpa samtidigt som UNWTO (United Nations World Tourism Organization) har erkänt att turismen är en av de hårdast drabbade branscherna (Collins-Kreiner & Ram, 2020). Även den ekonomiska aktiviteten är låg och därmed kan man påstå att hotellbranschen är väldigt sårbar för hot ifrån oväntade katastrofer och kriser (Jiang & Wen, 2020). Coronakrisen har allvarligt påverkat dagliga rutiner och inte minst på den ekonomiska tillväxten poängterar även Hussain, Ylimax, Fareed och Shahzad (2020). UNWTO (2020) redovisade att det blev en förlust på 74 % av internationella turismankomster under år 2020. De flesta resor och konferenser avbokades för året 2020 och det var förutsett att både fritids- och affärsresor skulle försenas eller avbokas på grund av rädslan som fanns för coronaviruset (Jiang & Wen, 2020). Ingen kunde ana hur länge denna pandemi skulle pågå och hur länge restriktionerna skulle sitta i. Detta orsakade inte bara en fördröjning för turisterna som hade väntat på sin semesterresa utan det stora problemet låg hos organisationerna. De fick kämpa för att inte gå i konkurs och för att omorganisera vardagen kvickt och effektivt.

UNWTO (2020) har rapporterat att turistexperter inte förväntar sig att den internationella turismen kommer att återgå till de normala nivåerna förrän år 2023 (United Nations World Tourism Organization, 2021). Detta kan betyda att turismbranschen bör se coronakrisen som sin vardag från och med nu. Ledare borde med andra ord vara förberedda på att krishantering kommer att vara en del av vardagen då varken makt eller befogenhet att ändra på restriktionerna är aktuellt. I och med att coronakrisen har varit en långvarig kris med restriktioner som alla organisationer har varit tvungna att följa, har denna kris skilt sig ut från övriga kriser som turismbranschen har upplevt. Därför är jag intresserad av att ta reda på varför just denna kris har upplevts som tung och väldigt annorlunda inom krishantering. Jag vill studera hur ledarskapet på hotell X har upplevt krishantering och om coronakrisens effekter har gjort någon nytta eller enbart skada. Kris är ett fenomen som alla organisationer är medvetna om. Därmed är även krishantering ett aktuellt ämne som under de senaste åren har varit mer i fokus jämfört med tidigare år. Hur en ledare bemöter och hanterar kriser kan vara en avgörande faktor för organisationen. Tidigare forskning visar hur en organisation tar sig igenom en kris och hur man återhämtar sig, men det finns ingen vägbeskrivning för hur man skall fortsätta leva med en kris i vardagen. Trots intresse för ämnet har det nyligen kommenterats på fältet att det enbart skrapas på ytan då det gäller att förstå krishantering och kriser, påstår Bundy, Pfarrer, Short och Cooms (2016).

Således har jag gjort en intervjustudie genom att utföra semistrukturerade intervjuer på ledningsgruppen på hotell X. Hotellet kommer jag att nämna som hotell X i min pro-gradu avhandling. Hotellet kommer förbli anonymt av den orsaken för att jag önskar rikta fokus på fenomenen krishantering och ledarskap i kris och inte hotellet i sig. De titlar som mina informanter har i min studie är extremt vanliga inom hotell. Därför anser jag inte att det är någon risk att skriva ut dem, tvärtom, ger det en bättre och djupare insikt i studien.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med min pro gradu-avhandling är att studera hur krishantering kan göras under en längre tid på hotell. Med hjälp av mina slutsatser i min pro gradu-avhandling önskar jag kunna fylla de luckor som den existerande litteraturen har gällande det löpande krishanteringsarbetet igenom en kris. Tillika kan dessa slutsatser vara till nytta i framtiden för liknande krissituationer inom branschen. Coronapandemin har inte enbart fått oss att inse att vi bör ha färdiga beredskapsplaner inför liknande situationer i framtiden, utan vi har även lärt

oss hur man på en väldigt kort tid tvingas förändra sin strategi som organisation för att överleva. Hotell som är ett bemärkt offer för pandemier bör få undersökt hur man skall upprätta beredskapsplaner (om det inte redan finns) för framtida liknande krissituationer (Jiang & Wen, 2020).

Mina forskningsfrågor är därför:

1. Vad gjorde ledningsgruppen för att hantera krisen?
2. Vilken betydelse har ledarskapet haft i krishanteringen?
3. Vad har varit utmanade i krishanteringen för ledningsgruppen?

1.2 Avhandlingens upplägg

Efter detta introduktions kapitel går jag över till grunden för min pro-gradu avhandling, dvs. den teoretiska referensramen. I detta kapitel tar jag upp olika definitioner av en kris, krisens faser följt av krishantering. Här tar jag även upp ledarskap och dess betydelse i krishantering. Den teoretiska referensramen använder jag som grund för min analys.

I kapitel tre presenteras vilka metoder jag har använt för att få fram resultaten som kommer att presenteras senare i min avhandling. Jag tar upp mina metoder angående insamling, urval och analys. Jag diskuterar även styrkor och svagheter med min valda metod.

Därefter beskriver jag vilka förberedelser jag har gjort inför min studie. Jag tar även upp beskrivning av situationerna under intervjuerna samt presenterar mina informanter.

Genom en tematisk analys med hjälp av min teoretiska referensram presenterar jag analysen i kapitel fem. Här finns det en tydlig koppling mellan den teori som tas upp och hur analysen är presenterad i ljuset av de mönster jag har funnit genom att använda mig av en tematisk analys. Avhandlingen avslutas med de slutsatser jag har kommit fram till i relation till mitt syfte och mina forskningsfrågor och förslag till den framtida forskningen.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenterar jag den teoretiska referensramen. Här tar jag upp kriser och krishantering och ledarskap i kris. Syftet med teorin är att förankra min frågeställning.

2.1 Definition av en kris

Kriser har blivit en central del av den allmänna och den akademiska dialogen. Allt från den globala finanskrisen (2007-2008) till naturkatastrofer som orkanerna Katrina (2005), Harvey (2017), Irma (2017) och jordbävningen i Christchurch (2011), terrordåd som 11 september-attacken (2001) samt konflikter i Syrien och Sudan kan kopplas ihop med begreppet kris. Kriser är komplexa och effekterna av en kris kan vara väldigt långvariga där flera grupper, oberoende av varandra kan bli påverkade (Doern, Williams, & Vorley, 2018).

När vi hör begreppet kris är det lätt att vi i dagens samhälle kopplar ihop det med ett terrordåd, skogsbränder eller skjutningar som kan inträffa. Därför är det viktigt att skilja på begreppen katastrof, kris, incident och extraordinär händelse för att kunna klassificera den händelse som verkligen har inträffat (Runnquist, 2020). Det är viktigt som ledare att kunna skilja på dessa för att på ett korrekt sätt kunna hantera en krissituation för att i tid förhindra den till att bli allvarigare än vad som är nödvändigt (Runnquist, 2020). En kris kan ske i olika nivåer, därför kan den också uppstå i alla typer av verksamheter och organisationer. Den kan som händelse även drabba en enskild individ. Doern, Williams och Vorley (2018) konstaterar att en krishändelse kan variera i storlek för både individer och organisationer. I min avhandling kommer enbart begreppet kris att tas upp.

Begreppet kris kan definieras på många olika sätt. Runnquist (2020:14) ger exempel på två olika sätt att beskriva begreppet kris; ”som en allvarlig händelse som påverkar en organisation på ett sätt så att ordinarie resurserna inte räcker till för att hantera dem” eller ”en händelse som hotar grundläggande funktioner och värden”. En kris är med andra ord en händelse som avviker från det normala och som i sin tur försvårar möjligheterna att driva det dagliga arbetet. En kris kan även skada förtroendet gentemot organisationen kontra ledarskapet, då ett hot mot att uppnå det utsatta målet plötsligt uppstår (Runnquist, 2020). Bilić, Pivčević och Čevra (2017) definierar i sin tur begreppet kris som en stor händelse som inverkar negativt på organisationens resultat och som därmed kan påverka organisationen på flera olika sätt.

De flesta definitioner beskriver begreppet kris som en extrem, oväntad eller oförutsägbar händelse som kräver ett brådskande svar från de organisationer som står inför utmaningen (Doern, Williams, & Vorley, 2018). Enligt Williams och Vorley (2018) är Pearson och Clairs (2018), definition av kris den vanligaste inom forskning om företag, ledning, organisation och entreprenörskap. Kris definierades då som en situation med låg sannolikhet att uppstå och en stor påverkan som av kritiska intressenter uppfattas hota organisationens livskraft.

På institutet för krishantering (The Institute of Crisis Management: ICM) sägs det finnas två primära typer av kriser; *plötslig kris och pyrande kris* (Wooten & James, 2005). Plötsliga kriser beskrivs som en händelse som är oväntad, där organisationen har noll kontroll. En *plötslig* kris kan man jämföra med 11 september i New York, ingen hade föreställt sig en sådan tragedi och därför var så gott som de flesta oförberedda.

Empati och ransonering av att det inte är någons fel är vanligt under plötsliga kriser. Då anser man att det som händer är bortom ledarskapets kontroll. Trots det, förväntas ledarskapet lösa situationen. Tyvärr blir alla tecken på empati kortvariga ifall ledarskapet uppfattas som att det misskött genomförandet av krisen och krishanteringen. (Wooten & James, 2005)

En *pyrande* kris börjar oftast som små interna kriser som med tiden växer och till slut blir offentliga (Wooten & James, 2005). Till slut brukar en pyrande händelse eskalera till en krisstatus som ett tydligt resultat av ledarskapets ouppmärksamhet. Enligt ICM förfaller en tredjedel av alla affärskriser under kategorin pyrande kriser konstaterar Wooten och James (2005). Till skillnad från plötsliga kriser så uppfattas pyrande kriser alltså som ett företagsfel. Intressenter reagerar generellt sätt mycket negativt på kriser som anses vara företagets fel eller snarare ledarskapets fel (Wooten & James, 2005). När det kommer till kritan är det inte själva krisen som hotar situationen utan hur krishanteringen sköts av ledarskapet.

2.2 Krisens faser

Runnquist (2020) delar in en kris i tre olika faser. Den inträffar, den pågår och den upphör. Därmed har varje skede sina egna utmaningar och svårigheter som uppstår. Ofta uppstår en kris helt oväntat, den kan smyga sig på eller inträffa med dunder och brak. En kris kan utgå från en rad olika eller en enda händelse. Många gånger har man till en början väldigt lite information och insikt över vad som egentligen händer, i värsta fall kan informationen man fått inte stämma överens med verkligheten. Därför kan det vara svårt att veta ifall det är en krissituation det handlar om. Då bör man fråga sig själv om man ser flera tecken som avviker

från det normala, om så är, bör krisledningen kallas samman. I många tidigare globala kriser har man konstaterat att det är lätt att vara efterklok, därför bör man se varningens tecken i ett tidigt skede för att förhindra krisens uppkomst. (Runnquist, 2020)

Många ledningsgrupper och organisationer glömmar bort den viktiga återställningen efter en kris. Det är naturligtvis skönt när en kris är över, men att utvärdera och se över hur organisationen hanterade krisen är alltid lärorikt. Som ledare får man inte heller glömma sina medarbetares välmående. Behovet att diskutera kan finnas där men man bör parallellt ändå återgå till normalläge (Runnquist, 2020). Enligt Doern, Williams och Vorley (2018) finns det studier och forskningar som visar att ju större utbildning, bredare erfarenhet och mer resurser en organisation har, desto större är sannolikheten för en organisation att klara sig under perioder av kris.

Till skillnad från Runnquist (2020) delar Doern, Williams och Vorley (2018) in en kris i sex olika faser; inkubationsfas, händelsefas, krishanteringsfas, utredningsfas, organisatorisk lärande fas och implementeringsfas. Forskning om den första fasen har benägenhet att koncentrera sig på planering före en kris, motståndskraften samt inkubationen av krisen. Den andra fasen handlar mer om att utlösa krishändelsen medan den tredje fasen fokuserar på krishanteringen och beslutsprocessen kring krisen. Den fjärde och femte fasen undersöker varför krisen inträffade respektive det organisatoriska lärandet. Den sjätte och sista fasen handlar om att implementera rekommendationer för krisutredning samt att övergå till ett förändringsledarskapsperspektiv. (Doern, Williams, & Vorley, 2018)

Jahagirdar et al. (2020) delar upp krisen i tre olika nivåer istället för faser:

Nivå 1: Normal

Nivå 2: Allvarlig

Nivå 3: Nödsituation

Nivå ett avser incidenter som kan påverka en liten grupp människor inom organisationens premisser. På tal om hotell kan detta vara en händelse där ett av hotellrummen är ur bruk och på så sätt påverkar det hotellet och de gäster som skulle ha bott i det rummet. Hotellet får inte in summan för vad rummet skulle ha kostat och i värsta fall blir hotellet tvunget att flytta gästen till ett annat hotell där en mellanskillnad i priset kan uppstå som hotellet bör betala. Alltså kan vi se nivå ett som en vardaglig krishändelse. Nivå två däremot, kan påverka

organisationen som helhet. Låt oss säga att hotellet är utan ström eller har läckage. Då kan ingen gäst övernatta eller använda hotellets tjänster som gör det väldigt allvarligt för hotellet ekonomiskt. Med nödsituation avses incidenter som kan påverka organisationen och det bredare samhället. Med andra ord kan det dras en slutsats att coronakrisen definitivt har varit och är en incident på nivå tre. Organisationer är hårt rammade på grund av att samhället blev så hårt påverkad av coronapandemin och är det än idag.

Williams, Gruber, Sutcliffe, Shephard och Zhao (2017) utvidgar begreppet kris till två stycken bredare koncept; en process och en händelse. Ur perspektivet ”kris som en händelse” kan man inte planera och vara förberedd inför en krishändelse. En kris sker ofta oväntat och det är omöjligt att räkna ut när krisen ska uppstå (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shephard, & Zhao, 2017). Kriser som processer definieras som en utvidgning i tid och rum där en utlösande händelse, i detta fall en kris, är resultatet av en lång inkubationsperiod, som resulterar i att en kris uppstår i faser (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shephard, & Zhao, 2017).

När man befinner sig i en kris är inget sig likt i vardagen. Beslut behöver tas snabbt medan tempot är högt. Kriser skiljer sig från varandra men har ändå en gemensam nämnare, nämligen att man inte har tillräckligt med information fastän man är tvungen att ta beslut. Då är kommunikationen avgörande för hur krisen uppfattas, både internt och externt (Runnquist, 2020).

2.3 Kommunikation i en kris

Wooten och James (2008) studie visar att en av de viktigaste kvalifikationerna som är nödvändiga för att lyckas med krishantering är anlag för att kunna kommunicera effektivt. Studien tyder på att klarheten i kriskommunikation spelar en viktig roll för att kunna skapa en positiv bild och att kunna ge en ärlig lägesbild av krissituationen utåt för organisationens intressenter. Att man som ledare lyckas förmedla information på en mer emotionell nivå till sina medarbetare ses vara nyckeln till både lyckad och inte minst effektiv kriskommunikation. Saknas transparens i kriskommunikationen kan det ses som att organisationen agerar i förnekelse genemot krisen, det kan i sin tur leda till skador för organisationens legitimitet och emot medarbetarna i organisationen. (Wooten & James, 2008)

Det är viktigt att kommunicera och vara tydlig på det som händer och vad det betyder i praxis för den bedrift som ledaren leder. Osäkerhet skapar oro och ångest medan tystnad tolkas allt som oftast som dåliga nyheter. Ledaren bör definiera verkligheten och förstärka det perspektiv som bedriften skall arbeta efter. Kommunikationen bör vara tydlig och konsekvent, men framförallt anpassningsbar. (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020) Som ledare under en kris är det bra att komma ihåg att samtidigt som man skall leda organisationen igenom krisen, inklusive sina medarbetare bör det inte bara vara tråkiga nyheter och utlåtanden internt. Det är viktigt att från första början kommunicera med medarbetarna att de har det som krävs, det vill säga ge trovärdiga hopp om att de resurser som behövs finns för att möta de hot som står framför dem (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020). En god ledare kan utföra detta under samma tillfälle som kommunikationen är öppen om allvaret i krisen och vara ödmjuk nog till att erkänna att inte ens ledningsgruppen har alla svar. Genom denna handling rapporterar Vivek et al. (2020) att trovärdigheten stärks och ledningsgruppen tillsammans med sina medarbetare kan dela en optimistisk vision som är både lugnande men framför allt realistisk.

I fallstudien av Jahagirdar et al. (2020) om ledarskap i krissituationer konstateras det att aktiv samt empatisk kommunikation kan hjälpa till få intressenter enkelt och entusiastiskt ombord igen efter en kris. Detta gäller vilken organisation som helst, man vill visa genuin samarbetsvillighet och strävan till att man snart igen skall kunna gå tillbaka till ”business as usual”. Om inte hoppet finns, finns det knappast många intressenter kvar, när organisationen väl har tagit sig igenom krisen.

Kriskommunikation i sig kan definieras som den pågående processen att skapa mening mellan grupper, gemenskaper, individer och intressenter (Bilić, Pivčević, & Čevra, 2017).

Men för att man ska lyckas att skapa den pågående processen bör man ha tillräckligt med forskning i backfickan. Bilić, Pivčević och Čevra (2017) hävdar att den akademiska litteraturen inte har ägnat sig tillräckligt med uppmärksamhet åt ämnet kriskommunikation, speciellt inte inom hotellbranschen. Istället har man fokuserat bredare på ämnet krishantering. Därför bör det forskas mera inom ämnet kriskommunikation då detta ämne mera har observerats som en del av krishantering (Bilić, Pivčević, & Čevra, 2017).

2.4 Krishantering

Ansell och Boin (2019) definierar begreppet krishantering som en omgång av förberedande insatsaktiviteter som syftar till att begränsa hotet inför krisen och de konsekvenser som en kris kan medföra. Vardarlier (2016) definierar däremot krishantering som en organisations handlingar och beteenden som förbereder organisationen för att vara redo för hanteringen inför stora katastrofala händelser genom en säker och effektiv stil. Vidare hävdar Vardalier (2016) att ur ett mänskligt perspektiv är alla slags kriser viktiga.

I och med coronakrisen har krishantering, inklusive katastrof- och riskhantering blivit heta ämnen inom den globala turistnäringen (Wut, Xu, & Wong, 2021). Kunskapen och beredskapen spelar en avgörande roll i en organisation inför en potentiell kris för att en framgångsrik krishantering skall kunna ske, både under och efter en kris (Bilić, Pivčević, & Čevra, 2017). Därför blir kunskapsnivån för ledarskapet allt viktigare när det kommer till krishantering.

Effekterna av en kris i en organisation kan vara bland annat: panik, förlust av nyckelpersonal och kunskap och att avbryta rekryteringar (Vardarlier, 2016). För att uppnå en korrekt krishantering bör bland annat dessa frågor tas upp. Det allra första som bör observeras i början av en kris är paniksituationen. Ofta är en organisation så gott som oförberedd och då kommer krisen som en överraskning både för ledningsgruppen och personalen. Vardarlier (2016) påstår att en så kallad klassisk förståelse gör ingenting för att minska på varken stressen eller de effekter som paniken för med sig. Genom att bilda en krishanteringsgrupp som i många fall är ledningsgruppen, kan vara första steget mot att hantera och kontrollera en eventuell kris. Det sägs vara mycket avgörande för organisationen (Vardarlier, 2016). Fastän denna grupp har utsätts till krisledningsgrupp, bör var och en ändå fortsätta med sitt dagliga arbete. Med hjälp av regelbundna möten för att diskutera åtgärder som skall vidtas gör att gruppen hålls alert inför eventuella kriser (Vardarlier, 2016).

En annan effekt kan vara att organisationen säger upp nyckelpersonen eller att den personen lämnar företaget på grund av den panik som organisationen befinner sig i. Då är det vanligt att ledningsgruppen vidtar åtgärder att göra samma jobb men med färre personer och därmed ignorera kvalitetssäkringar (Vardarlier, 2016). Detta kan bero på ovisshet angående hur krisen kommer att utspela sig och hur stor inverkan den egentligen kommer att ha på organisationen och det ekonomiska.

Å ena sidan kommer arbetsbelastningen att öka automatiskt i organisationen även om det är ledarskapets ansvar att se till att det inte sker (Vardarlier, 2016). Det är inte möjligt alla gånger eftersom det i värsta fall leder det till avbrutna rekryteringar. Dock finns det några verktyg som kan förhindra detta, som att se på alternativa arbetsplatser, minskad eller mer flexibla arbetstider. Å andra sidan kan de medarbetare som redan befinner sig i organisationen förvänta sig nya tjänster eller en befordran inom organisationen. För det mesta blir följden till en kris trots allt att dessa möjligheter avbryts. (Vardarlier, 2016)

I modern tid är en kris oundviklig. En kris kan uppstå i olika former och slå olika hårt på olika organisationer. En krisplan bör därför finnas tillgänglig som kan täcka vissa frågor och funderingar. Ingen individ eller organisation har chans att undvika kriser. Eftersom en organisation inte kan fly undan en kris, bör de istället vara förberedda (Vardarlier, 2016).

Ett underliggande problem som uppstår under krissituationer är inte bara det faktum att de flesta kriser inte kan förutses, utan även problem som okunnighet om nya, utvecklade situationer finns. Detta anses vara en följd av brist på kunskap om krishantering (Bilić, Pivčević, & Čevra, 2017). Givetvis kommer inte beredskap och kunskap att stoppa en kris men i stor mån kan det hindra uppkomsten av skadorna som krisen medför.

Kriskommunikation utgör en oerhört viktig del av varje krissituation. Därför skulle man kunna påstå att kriskommunikation i sig skulle kunna definieras som en pågående process bland och mellan grupper, samhällen och individer (Bilić, Pivčević, & Čevra, 2017).

Under krishantering krävs det investering av tid, energi och resurser från ledarskapet (Wooten & James, 2005). Det kräver att ledare ändrar sitt sätt att tänka, för att anpassa sig till den krissituation som pågår och de turbulenta miljöerna som organisationen lever i.

2.4.1 Effektiv krishantering

De flesta av oss har aldrig upplevt en liknande kristid som coronakrisen. Det betyder att bra och effektivt ledarskap aldrig har varit viktigare än nu. Ledarskap är inte begränsat till de som sitter högst upp i hierarkin i en organisation (Forster, Patlas, & Lexa, 2020) utan vi alla leder varje dag, vare sig det rör sig om vårt hem, inom vårt yrke eller i samhället, så behöver vi en god ledarskapskompetens.

Transparens är också en viktig princip att följa för att nå en effektiv krishantering (Forster, Patlas, & Lexa, 2020), ledaren bör ge klara tecken och signaler i vad de vet och vad de inte vet. Regelbunden och korrekt information ger en effektiv kommunikation och är avgörande

under kriser samtidigt som det minskar rykten som fort kan spridas då osäkerheten ofta blir stor.

Williams et al. (2017) påpekar att en effektiv krishantering involverar fem nyckelfaser av reaktioner; att upptäcka signaler, att förbereda och att förebygga dvs. planering, skadekontroll, återhämtning och att lära. Även Bilić, Pivčević och Čevra (2017) poängterar att det är viktigt för en organisation att upptäcka varningssignalerna i tid för att övervinna krisen framgångsrikt.

James och Wooten (2005) preciserar dessa faser som Williams et al. (2017) tar upp, enligt följande:

1. Att *upptäcka varningssignaler* tros vara något som ofta går obemärkt förbi av ledarskapet. Detta tros uppstå av olika anledningar. Den första anledningen kallas illusion av osårbarhet – alltså man har uppfattning att allvarliga problem endast drabbar andra människor men aldrig en själv. Den andra anledningen kan ha att göras med en så kallad egoförsvarsmekanism, där man som ledare enbart tillåter att ha en bra bild av sig själv utåt och förnekar att man missat dessa signaler som man borde sett som varning. Till sist och det som kanske är mest oroande, är så kallade signalfel. På grund av de beslut som tagits samt beteende kan dessa ha bidragit till uppkomsten av en kris.
2. Den andra fasen föreslår att med korrekt *förberedning* och *förebyggande* skall en organisation kunna undvika krissituationer. En ledare kan naturligtvis inte förebygga alla kriser, det är omöjligt. Men med en realistisk planering kunna anordna och därmed förhindra vissa kriser och på ett bättre sätt kunna hantera dem som är oundvikliga, som coronakrisen.
3. *Skadekontroll* tenderar att ta upp mycket av en ledares uppmärksamhet när en kris väl inträffar. Det påstås att just detta förknippas med krishantering. Målet är att begränsa ekonomiska och andra hot. Effektiva skadehanterare är de som genomför en strategi som kan avsluta krisen.

4. Målet för varje kris är *återhämtning*, eller som man säger, att gå tillbaka till ”business as usual”. Här är det en tydlig skillnad på krishanterare och krisledare. Förmågan att tänka både på kortsikt men även på långsikt gällande återhämtningsinsatser kan vara avgörande för en god återhämtning och god fortsättning på arbetet.
5. Organisatoriskt *lärande* är den process som både skaffar, tolkar och sprider ny information. I ett lärande tillvägagångsätt kan ledaren försöka förstå de underliggande organisatoriska faktorerna som bidrog till krisen för att kunna utnyttja de i kommande krissituationer.

Genom att förstå dessa faser kan ledarskapet utvecklas till att framgångsrikt leda organisationen i turbulenta situationer (Wooten & James, 2005).

2.5 Ledarskapets betydelse i krishantering

Brist på formell utbildning och erfarenheter inom en ledares arbete kan leda till negativa konsekvenser för en organisation i en kris (Wooten & James, 2008). I tillägg visar forskning inom krishanteringsarbete att det kan vara svårt att identifiera vilken typ av färdighet eller kunskap en ledare behöver för en organisation för att ta sig igenom en kris (Wooten & James, 2008). En ledare skall till sin natur inte vara rädd för att ta snabba beslut. I sådana situationer kan det vara fördelaktigt för ledaren att ha experthjälp inom andra områden i ledningsgruppen för att få stöd och hjälp inför knepiga val. I detta fall är det på ledarens ansvar att se till att involvera ledningsgruppen och visa att all hjälp är välkommet och att ledningsgruppen skall utföra krishanteringsarbetet tillsammans. Ledningsgruppens krisarbete fokuserar då mest på organisationens överlevnad och vilka eventuella konsekvenser krisen kan föra med sig med tanke på framtiden för organisationen.

Krisledarskap kräver att ledare anammar en komplex uppsättning av kompetenser för att kunna leda organisationen genom de olika krisfaserna och in i en framgångsrik krisåterhämtning (Wooten & James, 2008). Exempel på dessa kompetenser kan bland annat vara meningsskapande, förmåga att kunna hantera förändringar och att våga ta risker. Ifall dessa kompetenser införs, ökar sannolikheten för att organisationen kommer att vara motståndskraftig efter krisen (Wooten & James, 2008). Till följd av detta rapporterar Wooten och James (2008) att krisledarskap kräver en integrering av färdigheter, förmågor och egenskaper som gör det möjligt för ledaren att planera, reagera och inte minst att lära sig av

krishändelserna. Ledarens strävan bör alltid vara att hantera krisen på ett sätt så att organisationen har det bättre efter en kris än vad det har varit innan (Wooten & James, 2008). Personalchefer har en viktig roll när det gäller kris. Att garantera att omgivningen är medveten om krisen och att göra planer för att bidra till att minska på alla tänkbara störningar (Vardarlier, 2016) som kan påverka personalen negativt.

Det hör till individens natur att alla individer löser en kris på olika sätt. Därmed även hanterar alla individer kommunikationen i en kris på olika sätt. När en individ utsätts för en kris blir hen ofta lösningsorienterad och försöker att lösa krisen direkt. HR personal har en strategisk roll i en organisation när en kris inträffar, deras förberedelser dämpar ångesten i hela organisationen (Vardarlier, 2016). Därför har denna avdelning en av de viktigaste rollerna i en organisation, både före, under och efter en kris. Trots allt är det personalens mål att öka framgången för organisationen. Användning av de resurser som finns tillgängliga som effektivitet, konkurrensfördelar, laglig efter rättelse, arbetslivskvalitet och arbetskrafts efterlevnad, kallar Vardarlier (2016) för de fem grundläggande målen.

Ledarskap kan förknippas med ett kollektivt fenomen där flera olika individer bidrar till organisationens framgång (Wooten & James, 2008). Ledare som lyckas leda sin grupp framgångsrikt under kriser, kommunicerar trovärdigt och öppet om de resurser som finns för att möta de hot som gruppen ställs inför i vardagen. Dessa hot gäller materialistiskt som skyddsutrustning, friskvårdsresurser och förmåga att arbeta på distans men också psykologiskt som beslutsamhet, solidaritet och riktning mot ett gemensamt mål. De ledare som lyckas är konsekventa med att informera om utmaningen de står i. Detta gör ledarens grupp mer trofast och stärker trovärdigheten gentemot ledaren. Detta resulterar i att ledaren tillsammans med sin grupp kan dela en optimistisk version om framtiden och det kommande arbetet, som medför en lugn och realistisk miljö. (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020)

En genomtänkt återhämtningsplan samt en god marknadsföringsstrategi kan förändra krisen till en möjlighet på långsikt då situationen erbjuder möjlighet för organisationen att lösa de problem som finns och stärka sin image för sitt varumärke (Fung, Tsui, & Hon, 2020).

Ledarskapet bör ta väl vara på en kris fastän det är hårda tider. Organisationen bör alltid ha fokuset på förbättring inför framtiden.

2.6 Ledarskap i kris

Begreppet ”ledarskap i kris” är ett paradigmsom ständigt utvecklar sig inom forskningen för ledarskap (Jahagirdar, Chatterjee, Behera, & Mohapatra, 2020). I tider när ledarskapet står mitt i en kris, krävs det snabba beslut trots osäkerheter och en begränsad informationsmiljö. Oavsett krisens ursprung sätts ledaren på prov (Ansell & Boin, 2019). En ledare har en så kallad nyckelroll vid kritiska situationer då det är ledaren som ska leda sin grupp igenom en kris. Grunden för krisledarskap anses vara lärande och utvecklande enligt Wooten och James (2008). Det är ofta en felhantering av en kris som kan få flest konsekvenser, både positiva och negativa, inte krisen i sig.

En ledare skall kunna hantera situationen, lära sig på vägen och samtidigt kunna hjälpa till att utveckla fungerande och kreativa problemlösningar för att hålla sin organisation i drift och sina kunder nöjda (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020). När ledarskapet befinner sig i en kris ökar kravet på en ledare exceptionellt som gör att rollen som ledare blir mycket mer komplex, expansiv och framför allt tidskänslig (Jahagirdar, Chatterjee, Behera, & Mohapatra, 2020). Ledarskap i kris kräver självsäkerhet (Jahagirdar, Chatterjee, Behera, & Mohapatra, 2020) hos individen som ledare.

I studien som Jaques (2012) tar upp, konstaterades det att den bästa formen av krishantering är krisförebyggande. Det är ofta krishanteringen, inte själva krisen som kan ge de flesta konsekvenserna för organisationen (Wooten & James, 2005). De företag som då klarar sig bra efter en kris till skillnad från de som klarar sig mindre bra har då haft ett fungerande ledarskap. Krisledarskap innebär mer än att hantera företagskommunikation och PR (Wooten & James, 2005). Givetvis är kommunikation och PR viktigt men är dock ett otillräckligt tillvägagångssätt för att leda organisationen igenom en kris. Många ledare vill ofta få krisen att försvinna fortast möjligt, som i sin tur kan resultera i handlingar och beslut som inte är önskvärda. Då är det de effektivaste ledarna som förbereder sina organisationer inför tuffare tider som sedan utnyttjar krissituationen till att skapa förändring och resultatet i slutändan blir en bättre organisation. (Wooten & James, 2005) Genom att en ledare hela tiden medvetet anpassar sig till den stora bilden av hur krissituationer kan se ut och de möjligheter som kan uppstå för organisationen, kan ledaren med sin organisation utvecklas. I dagens konkurrenskraftiga affärsmiljö är det obligatoriskt att utveckla krisledarskapskompetenser (Wooten & James, 2005). Vivik et al. (2020) påstår att under kriser är det en lämplig tid att

återupptäcka organisationens kärnvärden. En ledares uppdrag sätts på prov i turbulenta tider, men en produktiv ledare tar då möjligheten att betona och motivera organisationens värderingar för en bättre framtid.

Framgångsrika ledare har förmågan att identifiera de områden i organisationen som behöver uppmärksamhet och därmed fördelar insatser och resurser följaktligen. För att vara en effektiv ledare bör man vara flexibel när det kommer till förändring. Därmed skall en bra ledare förstå att inget beslut eller ett försenat beslut kan leda till märkbara, försämrade resultat. Beslut kan i tider vid kris, måsta fattas baserat på bästa tillgängliga kunskap som finns samt sunt förnuft och med hjälp av tidigare erfarenheter. Ett framgångsrikt ledarskap rör sig ”utanför boxen” och är medvetet om att tidigare beslut kanske bör ändras och är medveten om alternativa vägar. (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020)

För att bli en framgångsrik ledare bör man ha förmågan att kunna tillämpa lämpliga resurser på kortsikt samtidigt som att behålla fokus på långsiktiga strategiska mål. Svåra val som att jobba på distans, avbryta möten eller frysa anställningar tvekar en bra ledare inte inför för att ha möjligheten att hantera kortsiktiga prioriterade planer. Detta för att visa mod och förutseende för att bevara de kommande investeringarna som är viktiga för organisationen. (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020)

Under kris är det lätt att hitta fel och klandra sina medmänniskor på grund av stress. Med ett målmedvetet ledarskap som har engagemang att skapa samhörighet genom att lyssna och ge tid för frågor visar att man verkligen bryr sig. En kris är inte en tid att stanna upp, snarare en tid för att skaffa förtroende genom empati, stöd och trygghet man visar genom att involvera hela ledningsgruppen. (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020) En kaotisk tid som en kris, kommer att lämna varierande nivåer av trauma efter sig. Då är det viktigt för en ledare att i början av krisen, inkludera en snabb bedömning över hur det har gått, vad gjordes bra och vad som gick mindre bra. Dessa frågor kommer att vägleda organisationen inför ombyggnadsprocesser och hjälpa ledningsgruppen att återhämta sig. Instinkten att återgå till det normala är inte den bästa filosofin en ledare kan använda sig av i och med att en kris alltid lämnar spår efter sig. En framgångsrik ledare kommer att kämpa för nya, fungerande lösningar inför vardagen. Att sätta upp planer på hur gå till väga och hur bygga upp ännu starkare relationer med sina nyckelintressenter och utveckla effektiva leveranskedjor är två exempel på hur en ledare kan underlätta genomförandet av den nya vardagen. (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020)

Att leda under coronakrisen har varit ett stresstest för många ledare. Detta test medför förhoppningsvis mer förberedda organisationer och ledarskap inför framtida pandemirelaterade hot. Resultatet av detta kommer att stimulera till proaktiv planering för beredskaper inför nya kriser och ge ett förnyat engagemang inom ledarskapsutbildning (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020).

2.7 Sammanfattning av teorin

Under en kris är det av största vikt att en ledare sätter ihop ett team som stärker arbetsplatsen, främjar öppna diskussioner där kreativa idéer kan utbytas (Forster, Patlas, & Lexa, 2020). Eftersom förhållandena under en allvarlig kris kan förändras snabbt bör man också kunna vara flexibel och ha förmågan att arbeta snabbt men beslutsamt. En bra utveckling går inte till genom att enbart reagera snabbt utan man bör ha en proaktiv strategi som på långsikt hjälper organisationen (Forster, Patlas, & Lexa, 2020).

För att ett förtroende skall byggas upp bör ledaren kommunicera ofta, öppet och ärligt (Wooten & James, 2005). Så länge viljan finns att dela information ger det i sin tur en signal till både medarbetare och intressenter att de har en plats i organisationen och fortfarande är viktiga. Dock kan det vara riskabelt att dela information (Wooten & James, 2005), då informationen i ett senare skede kan skada eller i en ny svår situation användas emot antingen ledarskapet eller själva organisationen.

En ledare har inte möjlighet att förutse alla tänkbara krisscenarion men åtminstone bör ledaren överväga att ha en färdigt planerad strategi ifall det uppstår någon av de tänkbara kriserna. Behovet av att identifiera mindre framträdande sårbarheter är lätt att förstå men svåra att anta eftersom detta anses bero på egobehov och psykologiskt försvar enligt James och Wooten (2005). Detta kan hindra ledaren som individ från att tänka negativt om sin organisation eller om sig själv.

Hotellverksamhet, som all annan verksamhet, är oerhört sårbar när den blir utsatt för både inre och yttre påverkan. Detta bör förutses och krishantering bör finnas på plats.

Coronapandemin har varit annorlunda och unik på många sätt från andra kriser vi har sett. För det första var det en enorm nedgång i resor och turismankomster har varit enormt mycket lägre än under normala omständigheter. För det andra har den ekonomiska kollapsen varit mer

dramatisk och för det tredje är slutet på krisen ingenstans i sikte (Collins-Kreiner & Ram, 2020). James och Wooten (2005) betonar att det som ofta skiljer sig mellan företag som klarar sig bra och företag som klarar sig mindre bra är hur ledarskapet demonstrerades under hela krisprocessen.

3. Metod

I detta kapitel presenterar jag hur jag gick till väga för att samla in det empiriska material som behövdes för att utföra min studie. Inledningsvis presenteras idén för studien kort, därefter kvalitativa studier och sedan intervjustudie som metod. Efter det redogör jag för vad semistrukturerade intervjuer är och mitt tillvägagångssätt för insamlingen av min data. I slutet av kapitlet diskuterar jag urval och analysmetoden samt möjliga styrkor och svagheter med min valda metod.

3.1 Min studie

Redan i början av min skrivprocess visste jag att jag ville studera mer om coronakrisen och hur ett ledarskap klarar av att hantera en så plötslig och oförutsägbar kris. Ganska snabbt insåg jag att hotell X, kunde vara den perfekta utgångspunkten för en sådan studie. Efter att fått grönt ljus från ledningsgruppen om att de var intresserade av att delta i min studie, bestämde jag mig för att studera ledningsgruppen på hotell X.

Det är viktigt att man är medveten om de val och möjligheter man har som forskare inför en studie. Man bör vara medveten om de metoder och tekniker som kan användas för att samla in de data man är ute efter men också om olika sätt att analysera den insamlade informationen man fått (Bryman & Bell, 2013). Med detta som grund kan det hjälpa forskare att fatta hållbara beslut om hur man skall gå till väga i sin studie för att uppnå de resultat man önskar.

Genom kvalitativa intervjuer kan man variera mer beroende på hur många fasta frågor man vill ha med i intervjun och i vilken omfattning man möjligen vill komplettera med öppna frågor (Ahrne & Svensson, 2015). Det betyder att man också kan välja i vilken ordning man ställer frågorna. Ifall något oväntat skulle ske under intervjutillfället kan man ta det efter situationen och man är inte lika bunden som man skulle vara ifall man skulle ha ett standardiserat frågeformulär (Ahrne & Svensson, 2015).

För att skapa en så trovärdig redogörelse för min studie som möjligt har jag mina intervjuguider, både den svenska och den engelska som bilagor i denna avhandling. På detta sätt kan läsaren få ta del av de frågor som jag har ställt under intervjuerna.

3.2 Kvalitativ studie

I min studie använde jag mig av en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ forskning är skapad för att utforska människans individuella synpunkter om ett givet ämne, där särskilda metoder används för att undersöka hur människor upplever och ser på världen (Given, 2008).

Jag har valt denna metod eftersom jag är intresserad av hur ledarskapet på hotell X har upplevt krishanteringen under en specifik tidpunkt dvs. coronakrisen. Jag önskar att få en så bred och precis beskrivning som möjligt av mina informanter och anser därför att en kvalitativ metod är lämplig.

Valet av forskningsmetod beror på vad det är man vill ha svar på i sin forskning. Vissa frågor och tankar kan man enbart få svar på via kvalitativa forskningsmetoder. När man utför en kvalitativ studie, svarar den kvalitativa metodens fråga på varför och hur man gör något (Ahrne & Svensson, 2015). Man är intresserad av människors syn på verkligheten och de upplevelser de har varit med om för att komma till kärnan i sin forskning. Till skillnad från den kvantitativa forskningsmetoden kan kvalitativ forskning uppfattas som en forskningsmetod som ofta lägger vikt vid ord. Dessutom understryker metod i huvudsak ett induktivt synsätt på relationen mellan teori och forskning (Bryman & Bell, 2013).

3.3 Intervjustudie

För att man som forskare skall kunna utföra en studie och få tag i det empiriska material man är ute efter, behövs någon form av datainsamlingsmetod. Jag har valt att utföra intervjuer på en utvald ledningsgrupp på ett utvalt hotell. Ändamålet med en intervju är att få fram beskrivande information om hur informanten upplever ämnet och vilka synpunkter hen har av ämnet (Dalen, 2008). Jag ville komma in på djupet för att få så nyttig information som möjligt inför min studie och då är kvalitativa intervjuer bäst lämpade påstår Dalen (2008). Som forskare får man insikt i informantens erfarenheter och samtidigt i känslorna och tankarna som informanten har om ämnet. Vilken form av intervju man som forskare bör välja beror på vad man önskar belysa och vilken målgrupp man har (Dalen, 2008).

Jag vill poängtera att det kan vara möjligt att informanternas svar kunde varit annorlunda ifall jag hade utfört intervjuerna i början av pandemin eller om jag skulle utföra intervjuerna om ett år. Hotell har generellt liknande strukturer när det gäller krishantering, men i och med att

jag kommer att intervjua specifikt utvalda personer och få tillgång till deras åsikter om ett specifikt hotell kan man inte dra en slutsats för hotell generellt från min studie.

3.4 Semistrukturerade intervjuer

En vanlig kvalitativ metod inom organisation och ledning är intervju, som handlar om att lyssna och att känna in situationen under intervjun. Man skiljer ofta mellan öppna intervjuer eller mer strukturerade intervjuer (Dalen, 2008). Som forskare bör man ha förmågan att samtala och möta andra människor för att uppnå en lyckad intervju. Under intervjun uppstår samtals mening, forskaren får in sina behövliga data inför studien. I studien använde jag mig av semistrukturerade intervjuer som metod för datainsamlingen. För att få de data jag behöver har jag intervjuat fem chefer på hotell X, direktören och värden, chefen för mat och dryck, restaurang- och våningschefen samt bokningschefen. Då det enbart är dessa chefer som ledningsgruppen består av, hade jag inte så många andra val gällande urval inför min studie.

Jag valde denna metod för att jag ville få fram material om fenomenet krishantering och ledarskap i kris, som inte går att få i samma mån genom t.ex. standardiserade frågeformulär (Ahrne & Svensson, 2015). I öppna intervjuer däremot är målsättningen att informanten skall berätta mer fritt om sina erfarenheter och tankar kring ämnet man tar upp (Dalen, 2008). Genom att jag utförde semistrukturerade intervjuer fick jag ta del av hur informanterna ser på problem och personliga erfarenheter samt upplevelser (Bryman & Bell, 2013) och känslor (Larsen, 2018).

I kvalitativa metoder använder man sig ofta av semistrukturerade intervjuer – vilket betyder att man utgår mer från frågeområden och inte från fastslagna, specifika frågor (Larsen, 2018). Man kan också använda sig av en lista över specifika teman som ska beröras under intervjun, men informanten har stor frihet att utforma svaren på eget sätt (Bryman & Bell, 2013). På detta sätt kan man ha ett mer naturligt samtal och låta informanten själv styra samtalet i en viss utsträckning, beroende på i vilken ordning informanten tar upp saker. Syftet är trots allt att man vill att informanten ska berätta så mycket som möjligt utan att bli ledd av den som intervjuar.

Under semistrukturerade intervjuer används ofta det som kallas för en flexibel intervjuguide, det vill säga att man har färdigt formulerade frågor och/eller stickord, men när det gäller ordningsföljden är man flexibel (Larsen, 2018). Som forskare har man då chans att ställa uppföljningsfrågor för att informanten ska ha möjlighet att utveckla sina svar och på så sätt vara mer konkret. Man är också öppen som forskare genom att låta informanten ta upp spontana ämnen som kan tas upp till diskussion (Larsen, 2018).

3.5 Urvalsmetod

Det är viktigt att vara klar över vad man vill få ut av undersökningen innan man bestämmer sig för hur personerna som ska intervjuas ska väljas ut (Larsen, 2018). För att få en trovärdighet i samband med studiens resultat måste man i ett senare skede kunna redogöra för hur man fått tag i informanterna och bevisa att resultatet inte enbart beror på att man som forskare har råkat fått tag i ”de rätta personerna” (Ahrne & Svensson, 2015) utan att förarbetet för att hitta de rätta personerna är gjort.

Orsaken till att jag valde ut dessa chefer är att de tillhör samma ledningsgrupp och började under samma tidsperiod på hotell X. Därmed anser jag att alla dessa har en relevant erfarenhet av hur coronakrisen har påverkat ledarskapet och den dagliga driften. Förutom detta är det ledningsgruppen som har haft ansvaret för krishantering. Detta är värdefulla data som jag i min forskning ville analysera för att komma fram till ett resultat och genom detta svara på mina forskningsfrågor. I och med att jag har valt just dessa ledare på hotellet – med deras erfarenhet, anser jag att jag med stor sannolikhet har fått de data jag var ute efter inför min studie. Om man som forskare är osäker på vem som sitter på den relevanta informationen man vill få tag i, bör man ha ett samarbete med en ansvarig i organisationen som har tillgång till de anställda och deras arbetsuppgifter (Ahrne & Svensson, 2015).

3.6 Mitt tillvägagångssätt

I början av september 2021 när min pro gradu-avhandlingsprocess sattes i gång var jag i kontakt med direktören och värden på hotell X som har det överordnande ansvaret. Jag förklarade situationen, att mitt intresse var stort angående att forska i krishantering och hur coronakrisen har påverkat ledarskapet på hotellet utifrån en forskares syn. Jag informerade direktören och värden redan i detta skede, att jag gärna i denna studie önskar intervjuva inte bara de två som har det överordnande ansvaret utan också tre andra utvalda ledare. Chefen för

mat och dryck, restaurang- och våningschefen samt bokningschefen. Responsen från alla var positiv till att ställa upp i intervju.

Intervjuerna ägde rum på hotellet i ett konferensrum, där vi satt ostörda. Jag tror att detta var den perfekta platsen att utföra intervjuerna på då det var en bekant miljö samtidigt som det var avskärmat. Jag fick en känsla av att ledarna kände sig trygga då platsen var bekant och kanske till och med därför öppnade upp sig ännu mer än jag hade förväntat.

Min prognos för när intervjuerna skulle inträffa var under november 2021. Detta förändrades dock under processens gång och istället ägde intervjuerna rum i december 2021. Trots det hade jag god tid på mig med efterarbetet som transkribering och analysering.

3.7 Styrkor och svagheter

Då jag utförde mina intervjuer inför min studie ansåg jag att det fanns styrkor men också svagheter med den utvalda metoden. Det har varit relevant att lyfta upp detta dels för mig personligen för att påminna mig om det under tiden jag har skrivit min avhandling och dels för läsaren så att det är utrett. Dessutom förväntas man som forskare reflektera över sin valda intervjuforms styrkor och svagheter i metoddiskussionen (Ahrne & Svensson, 2015).

Den första styrkan med metoden anser jag vara genomförandet. En intervju går relativt snabbt att genomföra så länge man har lagt upp en plan och följer den. De flesta individer ställer ändå gärna upp i intervju enligt Ahrne och Svensson (2015) och man får ett väldigt brett material av data från en intervju. Trots att alla informanter inför min studie var positiva att ställa upp i intervju tog det en månad längre än planerat att slå fast ett datum för alla på grund av hektiska dagar hos informanterna. Det gjorde ingenting eftersom jag var ute i god tid. En annan fördel var att jag hade möjlighet att ställa tillägsfrågor och diskussionen blev bredare än förväntat. Detta kändes som något väldigt positivt för alla informanter då jag fick en känsla av att stämningen var mer avslappnad och varje informant tog sig tid att tänka igenom och kommentera mera utöver det egentliga svaret. En semistrukturerad intervju kräver inte att man går systematiskt igenom intervjuguiden, man har möjlighet som intervjuare att ta frågorna an efter situationen under intervjun och enligt hurdan diskussion som uppstår (Bryman & Bell, 2013). Detta märkte jag då informanten kunde svara på flera frågor i ett svar eller var nära två frågor i sin diskussion. Då hoppade jag i min intervjuguide och på så sätt blev det ett naturligt flyt i intervjun.

Svagheten med min utvalda metod betraktar jag vara tolkningen av data. En intervju äger rum på en viss plats under en viss tid. Därmed kan det som sägs under en intervju ha andra syften än vad intervjuaren uppfattar och förstår (Ahrne & Svensson, 2015). Intervjuaren ska helst inte påverka svaren på något sätt utan som forskare bör man sträva efter neutralitet och objektivitet.

3.8 Analysmetod

När intervjuerna var gjorda och jag började hantera mina insamlade data kunde jag tydligt peka ut teman utifrån informanternas svar. Detta tillvägagångssätt karakteriserar Bryman (2018) som en tematisk analys, som är ett av de vanligaste sätten att analysera kvalitativa data på. Då vill man identifiera och märka ut de teman som utgör mönster i de data man har. Larsen (2018) beskriver processen i två steg, först kodar och analyserar man de insamlade data för att man därpå ska kunna upptäcka mönster och samband.

Att analysera kvalitativa data är dock tidskrävande. Genom en bra transkribering gör det arbetet att hantera data lättare och fungerar som en bra grund för själva tolkningen av data (Flick, 2007). I min studie har jag transkriberat alla data ur mina intervjuerna. Det är med hjälp av dessa transkriberingar som jag har fått en god grund för analysen. Jag informerade mina informanter i början av intervjuerna att inspelningarna enbart var för mitt eget bruk. Det har varit ett löfte som jag har varit noggrann med att hålla. Jag har inte skrivit ut namn eller andra känsliga uppgifter som skulle ha skadat anonymiteten på något vis. Detta är en viktig del sett från ett etiskt perspektiv. Som Flick (2007) poängterar ska anonymitet finnas både i transkriberingen, analysen och i synnerhet i redogörelsen av studiens resultat.

Min analysprocess började egentligen redan under intervjuerna. Jag märkte under den andra intervjun att jag började se mönster då informanterna gav nästan identiska svar och hade väldigt liknande tankar med varandra. Jag noterade detta för mig själv under intervjuerna för att sedan lätt kunna gå tillbaka i inspelningarna och börja bilda mönster.

När jag väl hade transkriberat all data började jag med att ta fram min intervjuguide för att dra pilar runt de frågor vars svar hade gett mig tydliga mönster. På så sätt fick jag en god start för analysarbetet och kom snabbt igång med de mönster jag hade identifierat.

Från första stund då jag var säker på att jag kommer att göra en intervjustudie på hotell X, visste jag att min roll som forskare kommer att vara viktig längs med hela skrivprocessen. Dels för att jag själv, i eget arbete har varit med och upplevt coronakrisen och krishanteringen som har gjorts och dels för att alla data skulle bli så oberoende av mina egna tankar och åsikter som möjligt. Risken för att sätta upp intervjuguiden med allt för ledande frågor är stor. Enligt Bryman och Bell (2013) kan en tendens att föra informanten i en viss riktning i svaren äventyra det verkliga svaret.

4. Den empiriska undersökningen

I detta kapitel kommer jag att redogöra för situationerna under intervjuerna och därefter presenterar jag mina informanter som har deltagit i min studie med hjälp av några citat ur de enskilda intervjuerna.

4.1 Intervjuerna

Tre stycken av intervjuerna ägde rum tisdagen 7.12.2021 och de två sista intervjuerna fredagen 10.12.2021. Alla informanter intervjuades enskilt enligt en på förhand bestämd tidpunkt. Viktigt att nämna är att deltagandet i min studie var frivillig men alla i ledningsgruppen på hotell X var väldigt ivriga på att vara med och även på att få ta del av slutresultatet när min avhandling väl är klar.

Alla intervjuer genomfördes ”in real life” och gick av stapeln på hotellet i ett konferensrum. Under varje intervju satt informanten mitt emot mig och jag började varje intervju med att berätta syftet med intervjun, min avhandlings frågeställning och innan den faktiska intervjun satte igång frågade jag varje informant om det var okej att jag spelade in intervjun, enbart för eget bruk. Till detta använde jag min iPhone, modell 11. Alla var positiva inför detta och därmed startade intervjuerna väldigt smidigt. Nu hade jag chansen att faktiskt fokusera på informanten som satt mitt emot mig och på diskussionerna som uppstod istället för att vara tvungen att anteckna svaren. Jag fick den uppfattningen att alla informanter var en aning spända inför sin intervju, på ett positivt sätt vilket ledde till lyckade intervjuer. Ämnet handlade ju trots allt om dessa personers uppfattningar och generellt om krishantering på hotellet så det var förståeligt att det var en liten nervositet i luften.

Varje intervju varade mellan 25–40 minuter, vilket var kortare än jag hade förväntat. Jag tror att svaren skulle ha varit mer utförliga och bättre genomtänkt från informanternas sida om jag skulle ha skickat intervjufrågorna till informanterna på förhand. Orsaken till att jag inte gjorde det är för att jag ville undvika att de skulle prata ihop sig sinsemellan för att komma på ”bra, liknande svar”. Detta då ledningsgruppen jobbar tätt ihop varje dag och då två i ledningsgruppen är ett par i det verkliga livet. Jag ville helt enkelt ha oberoende svar och därför valde jag att göra det på detta sätt.

Intervjufrågorna finns tillgängliga på svenska i bilaga 1 och på engelska i bilaga 2 längre fram i min avhandling. Intervjun i sig var uppdelad i 4 olika delar, med fokus på kris och ledarskap men med en intervjuöppning och en intervjuavslutning.

Intervjufrågorna fungerade bra och gav sådana svar jag hade förväntat mig. Till min förvåning var alla informanter väldigt ivriga och pratade på mer än frågan frågade som gjorde att vissa frågor gick in i varandra. Då detta är frågan om en semistrukturerad intervju gjorde det ingenting. Det var också ett stort stöd att informanterna ser på mitt arbete som intressant och väntar ivrigt på att få ta del av slutresultatet.

4.2 Presentation av mina informanter

I min studie har ledningsgruppen för hotell X deltagit. Ledningsgruppen består av fem personer och alla har en typ av chefsposition. Alla fem i ledningsgruppen inledde sin arbetsroll på hotellet precis före coronakrisen bröt ut. Som tidigare nämnt är hotell X anonym i min avhandling och därmed är även mina informanter anonyma. Jag har därför valt att kategorisera dem enligt deras arbetsroll för att få en så klar och tydlig bild som möjligt om rollen de har på hotellet. Då ens informanter är anonyma konstaterar Ahrne och Svensson (2015) att man istället kan ange vilka positioner de har och ungefärlig anställningstid, vilket jag kommer att göra. Ledningsgruppen på hotell X är multinationell, vilket betyder att språken som pratas på hotellet är främst norska och engelska. Därför har jag valt att behålla citaten på engelska och norska för att ge dem rättvisa.

4.2.1 Direktör

Jeg har det overordnede ansvaret for at organisasjonen fungerer.

Direktören på hotell X har arbetat på hotellet i 2 år. Positionen tillträdde precis före coronapandemin bröt ut. Vilket betyder att direktören inte har varit med och drivit hotell utan corona som vardagsmat. Direktören tillade att det därför är svårt att jämföra verksamheten med ”normala tider”. Dock framförde direktören ytterligare att så länge man som ledare vill hitta information som behövs för att klara av vardagen med en pandemi så skall det inte vara så svårt som många konstaterar.

Direktören är länken mellan hotellet och hotellägarna. Till direktörens arbetsuppgifter hör allt som har med hotellet att göra fick jag som svar under intervjun. Det inkluderar allt från ekonomiansvar till att kaffemaskinen fungerar och inte minst att de anställda har det bra på

jobbet. Arbetet medför även ansvar för att hotellet når de mål som finns och att gästen känner sig trygg och har det bra från den stund då gästen kliver in på hotellet till att gästen har åkt iväg.

4.2.2 Vård

Värden på hotell X har arbetat på hotellet i 2 år. Positionen tillträdde någon månad efter att coronapandemin hade brutit ut. Även värden har en kontinuerlig kommunikation med hotellägarna. Värden tillsammans med direktören har det överordnande ansvaret på hotellet men bägge har trots allt egna ansvarsområden. Båda har ansvaret inne på hotellet men även utåt mot marknaden och media. Värden konstaterar att ansvaret innebär att leda hotellet på ett förnuftigt sätt, både ekonomiskt och även driftsmässigt. I slutändan handlar det trots allt om att få hotellverksamheten till att gå runt på bästa möjliga sätt.

4.2.3 Chefen för mat och dryck

I am basically running the kitchen, restaurant and the bar.

Denna position tillträdde någon månad efter att coronapandemin hade brutit ut, det vill säga har även chefen för mat och dryck arbetat på hotell X i 2 år. Chefen för mat och dryck berättar att som chef för både kök, restaurang och bar har man ganska fria händer och arbetar tätt med de anställda på avdelningarna. Dock bör alltid en positiv respons inför nya förändringar eller koncept fås av direktören och värden på hotellet. Arbetspositionen i sig betyder att man är involverad med allt som har att göra med servering och gällande matområdet.

4.2.4 Bokningschef

Bokningschefen har arbetat på hotellet i drygt 2 år. Också denna position tillträdde precis före coronapandemin bröt ut. Som bokningschef ansvarar man för att ta emot beställningar och lägga in dem i systemet. Ansvaret innebär också att se till att en tidtabell inför varje grupps ankomst är klar och att alla avdelningar på hotellet är informerade om bland annat personantal i gruppen och vilken typ av grupp det är frågan om. På så sätt blir vistelsen för gruppen smidig både för gästerna och även för de olika involverade avdelningarna på hotell X. Om gruppbeställningen skall på faktura eller om det skall betalas på plats är en viktig del av arbetsuppgifterna tillägger bokningschefen under intervjun. Det handlar om att ha tungan

rätt i mun när det kommer till alla praktiska saker för att på så sätt underlätta för personalen så att de har korrekt information inför gruppens ankomst.

4.2.5 Restaurang- och våningschef

I was happy but then slowly I started to feel that this is not really me, it is not really my thing to do.

Restaurang- och våningschefen tillträdde positionen som enbart våningschef i juli 2020. Detta var mitt i högsäsongen under det första pandemiåret. Med tiden har dock våningschefs titeln fallit bort och nu mera ligger ansvaret på restaurangområdet. Från och med 2022 ska titeln våningschef slopas för denna chef och en ny person för detta ansvar ska tillträda under våren 2022.

Restaurang- och våningschefen berättar att då positionen tillträdde som enbart våningschef kände hen sig bekväm med det ansvaret då hen var en aning trött på direkt kundkontakt. Då var detta den bästa tänkbara positionen till en början. Med tiden började dock hen känna att den positionen inte är det som gör hen glad och fullt så motiverad som på restaurangsidan. Eftersom sommaren 2020 var en hektisk tid behövdes det hjälp mellan avdelningarna och då började hen bli allt mer involverad både i köket och restaurangen. Plötsligt insåg hen att det är dessa avdelningar som hen trivs med och verkligen brinner för på hotellet.

I suddenly realized that that's me, that's more me than anything else.

Under en sommarsäsong är det givetvis inte möjligt att plötsligt byta från en roll till en annan utan alla arbetsuppgifter behöver skötas och alla avdelningar på hotellet ska gå runt. Så fort det började bli höst och turistvolymen började minska började även direktören och värden på hotellet inse vilken potential våningschefen hade. Inte bara potential men även driv och initiativ till att få saker och ting gjorda även på andra avdelningar. Problem löstes på sätt som kanske inte hade visats fram tidigare. Med andra ord hade rätt person hittat rätt plats och en långsam omorganisering i verksamheten inleddes.

5. Analys

I detta kapitel presenterar jag mina insamlade data i ljuset av avhandlingens teoretiska referensram. Analysen är indelad i fem huvudteman som är utarbetade från de svar jag har fått från mina informanter och enligt teorin som är presenterad i min pro gradu-avhandling. Jag har även haft i åtanke mina forskningsfrågor och mitt syfte.

5.1 Coronakrisens effekter på hotell X

Alla informanter var av den åsikten att utan en fungerande kommunikation skulle vardagen inte ha fungerat så galant som den har gjort under coronakrisen. Värden berättar att med ständigt nya regler har det varit ett måste att kommunikationen har fungerat dagligen. Värden påpekar även att då varje arbetsdag i stort sätt har varit varandra olik med tanke på vad som kan hända eller uppstå skulle varken gäster eller personal ha varit så glada om det inte hade varit för den goda kommunikationen som har speglat sig i gästernas upplevelser.

Arbetsrutiner och verktyg för att klara av vardagen i ljuset av coronakrisen har givetvis förändrats en del. Dock har de flesta av de anställda inte sett detta som en negativ sak. De tog det ganska bra och har istället sett det som en ny del av sin arbetsuppgift, att lära sig nya arbetsrutiner och inte minst att tänka på ett nytt sätt med kännedom om restriktionerna. Runnquist (2020) lyfter fram betydelsen för en fungerande kommunikation under kristillstånd. Som ledningsgrupp är man tvungen att ta beslut, vägleda sina medarbetare och se till att gästen känner sig nöjd samtidigt som man inte alltid har tillräckligt med information om krisen och hur krishantering skall sättas igång. I sådana tillfällen bör kommunikationen vara tydlig och konsekvent, men i synnerhet anpassningspar (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020) för situationen. Även Wooten och James (2008) lyfter fram studier som visar att en av de viktigaste kompetenserna för att lyckas med krishantering är att kunna kommunicera effektivt.

Trots det goda samarbetet och styrkan ledningsgruppen har gett varandra, har vardagen på hotell X inte varit lätt under coronakrisen. Alla informanter var ense om att det inte var möjligt att lägga fram långsiktiga planer som sedan skulle följas till punkt och pricka, som under vanliga omständigheter kunde ha gjorts. Detta var något som observerades redan i början av coronakrisen enligt direktören. Det var nämligen så att före pandemin bröt ut hade hotellet fastslått hela personalen för säsong 2020. Istället för att gå vidare med rekryteringen fick ledningsgruppen plötsligt börja avsluta kontrakt med en del av personalen. Orsaken var att man trodde att det inte skulle bli verksamhet på hotellet i så hög grad som man hoppades.

Coronakrisen har påverkat alle. Det som det har påverkat mest med første året med corona var at vi avslutta kontraktene tidligere enn vi skulle, og det er det vanskeligste vi har gjort som ledere her.

- Direktör

Så blev ju inte fallet trots allt. Första coronasäsongen stod hotellet med allt för få anställda jämfört med antal gäster som checkade in – eller som önskade checka in och som önskade äta på hotellets restaurang. På grund av för få anställda och nya restriktioner om t.ex. färre bord och längre avstånd gjorde att det blev en säsong som ingen hade kunnat se för sig, mera turister än man någonsin vågat hoppats på.

Det har jo også skapt en utrygghet i ansettelsesprosessen. Når skal vi kunne få lov til å komme og jobbe? Folk var forberedt på å komme og jobbe, og så ble det utsatt.

- Vård

I diskussionen om att anställa personal var alla informanter väldigt överens om att det har varit en av de jobbigaste delarna med coronakrisen. Själva rekryteringen i sig har fungerat men osäkerheten som fanns i början av pandemin har varit knepig, på grund av ovisshet angående hur vardagen med coronapandemin skulle se ut. Värden berättar att det värsta med sin arbetsroll de senaste året har varit att förutsäga framtiden – för det har ju inte varit möjligt. Trots det påpekar värden att det har varit viktigt att vara tydlig och ge så goda svar som möjligt åt de anställda så de vet vad de har att förhålla sig till med tanke på startdatum. Klarhet i kommunikationen spelar en stor roll för att skapa en positiv bild utåt mot de som är potentiella arbetstagare och samtidigt ge en ärlig bild av hur det ligger till. Kommunikation på en emotionell nivå ses vara nyckeln till lyckad och effektiv kriskommunikation påstår Wooten och James (2008). Även chefen för mat och dryck instämmer, planering har varit A och O. Att alldeles från början få alla anställda att vara informerade om nya regler och rutiner samtidigt som man behöver se till att det finns tillräckligt med personal på högsäsongen var inte en självklarhet.

Ett återkommande tema för informanterna är tydlig kommunikation på alla stadier. Alla informanter anser att så länge man håller sig uppdaterad om krisens läge, vad som gäller just nu och därefter få det kommunicerat ut till personalen i form av nya rutiner skall vardagen rulla på utan större problem. Direktören menar att så länge ledningsgruppen tar val som de

känner är rätt, får också personalen automatiskt en känsla av trygghet. Oavsett val så menar direktören att facit får man först efteråt. För att lyckas behöver man tro på sig själv för att det skall smitta av sig, till både personal och gäster. Emotionell nivå av kriskommunikation är nyckeln för att få en öppen och ärlig dialog.

Det har ikke vært mulig å legge noen planer. Vanligvis når du skal lede en bedrift så må du planlegge og ha en langvarig plan. Og det har jo ikke vært mulig.

- Vård

Alla informanter var ense om att man aldrig slutar lära, för att inte tala om att det finns ett stort behov för lärande. Varje dag är den andra olik och man behöver alltid vara beredd på att etablera nya förändringar och rutiner. Under mer ”normala kriser” kan man ganska fort i krishanteringens göra upp planer både på kort- och långsikt. Coronakrisen har i detta fall varit annorlunda då man har behövt leva dag för dag som värden beskrev det. Allt som har varit planerat kan under kort stund vara ett minne blott. Värden berättar att coronakrisen har tagit bort hotellets grund för verksamheten då många bokningar har blivit avbokade eller ändrade. Ledningsgruppen har behövt tänka i nya banor för att hotellet ska klara sig ekonomiskt. Nya färdigheter har behövts, som inkluderar bland annat stresstålighet och beslutsfattande på helt nya nivåer och ett slags nytänkande i hur hotellet fortfarande kan vara attraktivt för sina gäster även under en pandemi. Det har också varit viktigt att utöva ledarskapet mer individanpassat genom att visa empati och ha kunskap till att kunna genuint motivera personalen. Alla informanter var överens om att viljan att lära sig nytt har spelat en stor roll i krishanteringens på hotell X. Wooten och James (2008) betonar att erkännande av lärande och utveckling är grunden för att lyckas. Om man inte kan medge att man lär något nytt för varje dag som går så stoppar det upp krishanteringens och ledarens roll försämras utifrån sett. En ledare skall kunna hantera situationen samtidigt som man lär sig och driver organisationen framåt (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020). När en ledare står i kris kräver det framför allt självsäkerhet rapporterar Vivek et al. (2020). Det betyder att för att bli en framgångsrik ledare är det bra att förmågan finns till att kunna tillämpa resurser på kort- och långsikt.

5.2 Informanternas syn på coronapandemin som en kris

Alla informanter var överens om att coronakrisen är en kris som inte kan jämföras med eller motsvarar en ”vanlig” kris. Mina informanternas synpunkter motsvarar trots allt Doern, Williams och Vorleys (2018) beskrivning av en kris, nämligen att det är en extrem och oförutsägbar händelse som inträffar. Detta stämmer överens med hur coronakrisen plötsligt stod på tröskeln. Bokningschefen uttryckte sig väldigt starkt genom att poängtera hur lite man egentligen visste om krisen till en början, de flesta vågade inte tro att det ”också kommer att drabba oss”. När man väl insåg att coronakrisen var ett faktum, då WHO karakteriserade coronakrisen som en världsomfattande pandemi den 11 mars 2020 (World Health Organization, 2021), uppstod osäkerheten i ledningsgruppen för vad som kommer ske därefter.

Først kom den (coronakrisen) snikand. Så blåste det seg opp og ble veldig bratt og det skjedde egentlig over natta. Da kom den usikkerheten, for i en krise så vet man ofte hvor lenge den kommer til å vare, men med coronakrisen visste vi ikke det og da ble det veldig vanskelig å planlegge.

- Bokningschef

Bokningschefen beskriver det som att allt hände över en natt. Det avspeglar sig i James och Wootens (2005) rapport om två stycken primära typer av kriser: plötslig och pyrande kris. Jag kan konstatera att coronakrisen hör till båda typerna på basis av mina informanternas svar. Coronakrisen var en kris som började internt i Kina och som många trodde att inte skulle få någon effekt på verksamheterna i Europa. Oväntat som det var, stängdes världen ner och den plötsliga krisen var ett faktum medan hotell X inte hade kontroll längre över vad som skulle hända därefter.

The corona crisis is different because it is so new and it is a lot of information that is changing all the time. You can never be 100 % sure about this crisis and how it is reacting, so it is difficult.

- Chefen för mat och dryck

Alla informanter var eniga om att när coronakrisen väl bröt ut, hände allt väldigt på direkten, utan att man kunde göra något. Informanterna var även överens om hur svårt det blev att stå i sina uppgjorda planer, vilket motsvarar Runnquists (2020) beskrivning, att en kris försvårar organisationernas möjligheter att driva det dagliga, planerade arbetet. Då allt hände så

plötsligt, var det inte heller möjligt att lägga fram nya, långsiktiga planer, utan i detta skede var det som att leva från dag till dag för att följa med utvecklingen av coronakrisen och dess konsekvenser. Chefen för mat och dryck berättar att eftersom coronakrisen var en helt ny sorts kris fanns det väldigt lite information till en början om hur och vad man skulle göra. Detta gjorde det ännu mer komplicerat att starta upp hotell X inför en ny sommarsäsong. Att ha lite information och insikter är något som Runnquist (2020) tar upp som vanligt under en plötslig kris, dessutom kan informationen som man fått inte överensstämma med verkligheten.

The corona crisis is different because it somehow bothers very personal the people. The masks, you have to keep distance, you cannot meet other people, you cannot touch something. That is maybe the most different thing from another crisis I think.

- Restaurang- och våningschef

Doern, Williams och Vorley (2018) påpekar som de flesta andra forskare att en kris är en oväntad och oförutsägbar händelse som därför kräver ett akut svar på hur organisationen ska ta sig igenom utmaningen. Dock var det inte möjligt att ha ett direkt ”rätt svar” denna gång. Restriktionerna ändrades konstant och när de väl togs i bruk, visste man inte hur länge de skulle vara. Detta var alltså en helt ny typ av kris där man egentligen måste lära sig leva med den i vardagen och samtidigt försöka hålla organisationen över ytan.

I stor grad er det jo at coronakrisen rammer alle. De fleste andre økonomiske kriser rammer regioner eller bare dette hotellet, men coronakrisen rammer alle. Så alle er i samme båt og det er vel den største forskjellen.

- Direktör

Ledningsgruppen var i stort sett på samma linje då det gäller att coronakrisen är en oberäknelig kris som inte går att kontrollera. Fastän vi använder ansiktsmask och skyddshandskar är krisen inte över. Nya smittofall uppstår och varje organisation riskerar att själv drabbas och bli tvungen att stänga ned. Med andra ord finns det inga undantag i coronakrisen, alla står inför samma dilemma.

Alla i ledningsgruppen konstaterade att vanligtvis under krisperioder ser man tydligt krisens faser, alltså att den uppstår, varar och tar slut. Med coronakrisen var det annorlunda, här såg man otydligt de faser man är bekant med. Coronakrisen snarare uppstod och levde på utanför

all kontroll. Det fanns inte möjlighet att hantera krisen på samma sätt som under andra kriser då man inte kunde se faserna som till exempel Doern, Williams och Vorley (2018) delar in en kris i, nämligen i sex faser. Den startar med inkubationsfasen där man under ”normala kriser” har tid med planering inför krisen, tills man står i den sista fasen som handlar om att genomföra krisutredning som i verkligheten ingen ännu har nått i coronakrisen. Det positiva med Doern, Williams och Vorleys (2018) indelning är dock att det är mer konkret och detaljerat. Tack vare detta kan det resultera i att organisationen som tagit sig igenom en kris kan analysera och lära sig av varje fas för att vara mer förberedd inför framtiden. Jag kan trots allt dra en parallell från Jahagirdar et al.:s (2020) kunskap om krisens tredje nivå, nödsituation, till mina informanternas svar att de anser att coronakrisen har varit en extrem kris, en nödsituation helt enkelt. Både hotell X och hela samhället har påverkats.

Alla informanter var ense om att det inte existerade någon beredskapsplan på hotellet sedan tidigare. En plan som skulle ha varit inriktad på situationer som kriser eller utomstående hot som hotellet kunde ha stöttat sig mot. Dessutom var det extra utmanande för ledningsgruppen då alla inlett sina arbetsuppgifter på hotellet under våren 2020 – under samma tid som coronakrisen bröt ut. Då var det inte bara coronakrisen man skulle ta i beaktande utan man skulle även komma in i alla andra uppgifter, som hotellet, personalen, marknaden med mera.

Coronakrisen har vært mer uforutsigbar og mer langvarig. En krise er jo gjerne en kortvarig situasjon mens i denne har vi stått i snart 2 år.

- Vård

5.3 Krishantering på hotell X

Gemensamt för mina informanter är att de alla har en arbetsroll på hotellet med en direkt koppling till krishanteringen. Varje enskild informants roll i krishanteringen varierar givetvis med tanke på arbetsuppgifter och tidigare erfarenheter och även beroende på hierarisk nivå i ledningsgruppen. Alla informanter har i olika grad tidigare erfarenheter av krishantering, det varierar allt från mindre kriser i form av en sjukdom till större kriser som berör dödsfall. Det som också är gemensamt för informanterna är att ingen har varit med om eller upplevt en liknande kris som coronakrisen. Sett till hierariska skillnader i ledningsgruppen varierar arbetsbelastningen från att arbetsuppgifterna har anpassats enligt nivå för att motsvara krisens behov så att de som är högre i hierarkin konstant kämpar mot krisen, t.ex för att se till att

hotellet inte skall gå i konkurs. Oavsett hierarisk position har alla informanter behövt anpassa sin arbetsroll och sina arbetsuppgifter ändå sedan coronakrisens början.

Runnquist (2020) delar in krisen i tre olika faser: den inträffar, den pågår och den upphör. Som faserna antyder har varje fas sin egen utmaning och därmed även olika grader av svårigheter som kan uppstå, beroende på hurdan kris det är frågan om. Denna typ av indelning är ganska enkel och lätt att analysera då varje kris går igenom dessa faser oberoende av kris.

Jag har noterat att ledningsgruppen på hotell X har varit tvungna att planera dag för dag inför coronakrisen då det har varit väldigt svårt att hålla sig till de planer som man har gjort upp i hopp om att kunna följa dem. Detta har dock inte bara varit negativt för ledningsgruppen utan även positivt med tanke på att för varje dag som gått i coronakrisen så har man lärt sig något nytt eller kommit på en ny rutin som fungerar bättre än den föregående. Alla informanter poängterar att utan det stöd som har funnits inom ledningsgruppen i denna tid skulle det inte ha varit så ljusa dagar som det har varit. James och Wooten (2005) anser att energi, resurser och investering av tid under krishanteringen krävs från ett ledarskap för att klara sig ur en kris. Detta kräver i sin tur att en ledare är kapabel att ändra sitt sätt att tänka och därmed anpassa sig till den situation som krisen kräver. Detta stämmer överens med de svar jag har fått av mina informanter.

Samarbeid, å kunne støtte seg på hverandre og kunne diskutere og ta opp temaer. Å finne løsninger sammen i stedet for at det bare skal være en person som finner en løsning, som kanskje alle ikke er enige i. Så har det vært sånn at man har kommet frem til en samlet løsning som alle egentlig kan stille seg bak.

- Bokningschef

Vi har vært fleksible, vi har klart å se positivt gjennom hele veien. Jeg tror det er alfa og omega for å løse problem. Vi har vært positive utad i media, vi har prøvd og holde en positiv rød tråd, og det er jo fordi at dette er en krise vi alle står i. Vi er nødt til å gå ut sammen for å komme ut av det.

- Direktör

Restaurang- och våningschefen drog en koppling mellan effektiv krishantering och den kontinuerliga kommunikationen med personalen. Hen underströk hur viktigt det är att hela vägen vara öppen och delge aktuell information, inte bara att upprätthålla god kommunikation, utan en ärlig och genuin informationsöverföring behövs. På så sätt får man i ett senare skede en uppfattning om att personalen verkligen känner en skillnad till hur regler och rutiner förändras mot det bättre. På så sätt blir saker och ting enklare och ledningsgruppen kan göra sitt yttersta för att hålla alla på banan. Restaurang- och våningschefen lyfte även fram relevansen för att inte utsätta någon för onödiga risker och inte heller att riskera hälsan för någon i teamet eller för en gäst. Forster, Patlas och Lexa (2020) betonar effektiv krishantering som ett produktivt beteende. För att en effektiv krishantering ska uppnås bör ledaren vara klar och tydlig i sin egen information utåt. Allra först bör ledaren vara medveten om de varningssignaler som uppstår inför en kris. Att lägga märke till detta minskar inte enbart att rykten sprider sig snabbt, utan det uppstår automatiskt även ett förtroende gentemot ledaren, då ledaren faktiskt vågar inse vad som sker.

Most important is to be well informed and honest with the people.

- Restaurang- och våningschef

Wooten och James (2005) sätter fokus på fem nyckelfaser inom effektiv krishantering: att upptäcka varningssignaler, förberedelse, skadekontroll, återhämtning och lärande. Restaurang- och våningschefen tog upp detta då ämnet krishantering diskuterades under intervjun. Jag fick den uppfattningen att man aldrig kan vara för förberedd när det gäller krishantering, det finns alltid något man inte har kommit att tänka på eller lagt märke till och då behövs en snabb skadekontroll som kan förhindra att mer elände uppstår. Sista nyckelfasen som Wooten och James (2005) tar upp är lärande. Detta är något som automatiskt går från ledaren till de övriga i personalen så länge man som ledare visar öppen dialog och är ärlig med sina medarbetare. Restaurang- och våningschefen framförde att lärande blir som en automatisk process ifall ledaren tillåter sig att visa ödmjukhet och inte bara står kvar i sina ”chefsskor”. Kunskapen övergår till personalen och på så sätt lär personalen sig på hotell X av tider som varit och inte minst av de misstag som kanske har inträffat.

Trots att ledningsgruppen hade en väldigt brant inlärningskurva då de inledde sina arbetsroller samtidigt som när coronakrisen bröt ut är informanterna sams om att det faktiskt var till en fördel. Ledningsgruppen såg allt utifrån nya, ”fräscha” ögon och hade inte fastgrodda rutiner

som kanske de gamla ägarna skulle ha haft. Ledningsgruppen såg nya, tuffa utmaningar istället för att se problem. Detta kan vara en av de avgörande faktorerna till att både personal och gäster kände sig trygga och välomhändertagna samtidigt som personalen var väl inskolade för situationen och förberedda på ständigt nya restriktioner som kunde införas.

Vi fikk en bratt læringskurve. Vi har en fordel med at vi ikke har vært her i 30 år og er fastkjørte i et mønster. Det gjør at vi kan utvikle oss med det vi har fått, og vi har fått flere muligheter med corona.

- Direktör

5.4 Ledarskapets innebörd i krishanteringen

Direktören berättar att en stor skillnad från denna organisation till andra är att det inte har varit möjligt att arbeta på distans i samma utsträckning. På grund av att servicen ges på plats, behövs personal på plats. Då är det inte fysiskt möjligt att arbeta på distans. I denna bransch har det varit ett måste att vara på plats för att se till att alla nya rutiner följs och att personalen har förstått de nya arbetsuppgifterna och även för att ge personalen stöd. Ledningsgruppen gav mig den uppfattningen att krishanteringsarbetet har fungerat och att de har haft en god kontakt helt från coronakrisens början då alla har varit delaktiga på möten och inblandade i beslut. På detta sätt har det även undvikits många fel och missförstånd. Direktören berättar att på grund av coronakrisen har hen varit tvungen att gå in mera i avdelningarna på hotellet för att faktiskt få en överordnande översikt och kunna lita på att hotellet följer de riktlinjer som förväntas. Hen tillägger dock att detta är något som hen förmodligen inte skulle göra i lika stor grad om det inte vore för coronakrisen. Direktören tillägger att detta är trots allt bara positivt. På grund av dessa nya rutiner som gror in under coronakrisen vill det i slutändan bara vara till en fördel för alla.

Tidigare forskning har visat att det kan vara svårt att identifiera den kunskap och färdigheter som en ledare behöver inom ramen för krishanteringsarbete (Wooten & James, 2008). Då är det extra viktigt att som direktören har gjort, gå in i avdelningarna för att få till sig den kunskap som kanske saknas och se arbetet från ett nytt perspektiv. I detta tillfälle finns även ledningsgruppen som stöd och som har kunskap inom de olika avdelningarna för att tillsammans medföra de färdigheter som kan behövas.

Som en följd av att restriktionerna har ändrat sig relativt snabbt har även gästmängden på hotell X gjort det. Detta har i sin tur lett till att det plötsligt har blivit personalbrist. Bokningschefen berättar att man i grund och botten har behövt välja ifall man låter bli att sälja mer, eller, att istället ta in personal snabbt för att kunna få upp omsättningen. De flesta inom HR har förmodligen den uppfattningen att det inte har varit det lättaste att anställa personal under coronakrisen. Restaurang- och våningschefen lyfter fram att speciellt i Norge har regeringen gjort det väldigt lätt för de arbetslösa på så sätt att de får en bra summa pengar som arbetslöshetsersättning och vill hellre sitta hemma än att ta emot ett jobb. Bokningschefen påpekar att konsekvensen av detta har varit stora utmaningar med att få rätta personer till de behövda arbetspositionerna. Trots att det är personalens mål att öka omsättningen och föra hotellet framåt är det inte alltid lika lätt. Vardarlier (2016) tar upp grundläggande mål som är bra att tänka på i förbindelse med användning av de korrekta resurserna som redan finns i personalen, dessa är effektivitet, konkurrensfördelar, laglig efterrättelse, arbetslivskvalitet och arbetskrafts efterlevnad. För att göra det bästa av situationen bör man alltså spela på personalens förmågor och utveckla dessa istället för att se blint på det negativa och de kompetenser som inte finns.

Det har ju vart utfordringer med att man har måtte ta in en del folk som man ikke har haft k nnskap till.

- Bokningschef

Bokningschefen fortsätter berätta att utmaningen med att man inte har haft tillräckligt med tid för att få in de rätta personerna ledde till att ännu mer tid måste läggas ned på att lära känna de nya och få in dem i alla nya regler och restriktioner som ändrat sig hela tiden. Direktören påpekar att det har varit svårt att få in kvalificerad personal och därför har rekryteringen i hög grad påverkat hotellets personalsammansättning. Detta har i sin tur resulterat i att ledningsgruppen har varit tvungen till att vara mer på sin vakt än vad de normalt skulle vara.

Värden lyfter fram att ledningsgruppen skulle ha kunnat ställa högre krav på personalen när det kommer till coronarestriktionerna, som till exempel användning av ansiktsmask på jobb. I efterhand  r det givetvis enkelt att se brister i eget krishanteringsarbete, men där och då när det gäller kan det vara en utmaning att ställa höga krav. Dock konstaterar chefen för mat och dryck att hen inte upplever ett behov att ställa högre krav på personalen. Hen berättar att hen

har fått den responsen från hans avdelningar att personalen har varit nöjda med att få välja att använda ansiktsmask eller inte, som ett exempel, då det inte har varit ett krav utan frivilligt. Coronarestriktionerna har därmed blivit mottagna på ett bra och obekymrat sätt påpekar chefen för mat och dryck. Det hör trots allt till individens natur att alla hanterar en kris på olika sätt (Vardarlier, 2016) och därmed gäller det samma angående att ta order.

Svagheterna har ju varit att klara av att hålla tråden i alla anbefalinger om restriksjoner.

- Direktör

Direktören betonar att den stora utmaningen inte har varit att ställa krav utan det har varit att få alla avdelningar att klara av att hålla sig uppdaterade om vilka restriktioner som gäller för den tidpunkten och vilka rutiner som möjligen behöver ändras. Att veta att man går in med rätta åtgärder vid rätt tillfälle har varit bland det viktigaste att klara av som ledare i coronakrisen betonar direktören. Att ha kontroll på de åtgärder som lagts fram. Detta har dock enligt bokningschefen varit en aning frustrerande, att regler och rutiner hela tiden har ändrats. Hen tillägger att det har blivit gradvis mer positivt då man märker att det går bra och fungerar även på ett nytt sätt. En förändring är trots allt inte alltid negativt utan man behöver kunna se det positiva i det och att det kan bli bättre.

Needed to follow more the people, if they are doing correct and if they are following the restrictions and instructions. More to follow up.

- Restaurang- och våningschef

Återkommande tema under intervjuerna var i hur stor grad restriktionerna har påverkat ledarskapet. Jag vill konstatera att det har påverkat ledningsgruppen på hotell X i mycket högre grad än de själva har uppfattat. Under varje diskussion som fördes under intervjuerna var restriktionerna med på ett eller annat vis. Restaurang- och våningschefen satt fokus på den nya miljön som restriktionerna har skapat. Att lära sig arbeta i en helt ny miljö och faktiskt kunna anpassa sig till de nya reglerna är en utmaning i sig. För många är reglerna här för att stanna och har även öppnat ögonen för många i branschen på ett positivt sätt. Dock har det varit besvärligt fastställer restaurang- och våningschefen, men hen försöker alltid hitta det goda även i svåra tider. Hen betonar att hen tror att allt har en anledning till att det sker och då lär man sig av det. Restaurang- och våningschefen menar att så länge man löser problemen tillsammans har man lärt sig något nytt. Granberg och Ohlsson (2021) betonar interaktionen

och kommunikationen som två viktiga faktorer i lärandet. Det är dessa som gör att en grupp tillsammans skapar mer än vad en enskild individ skulle ha gjort. Det skapas på ett annorlunda vis och kanske till och med mer kreativt än vad en enskild individ skulle ha kunnat utfört. Kollektivt lärande sker när tre villkor uppfylls påstår Illeris (2007), kollektiviteten bör ingå i en gemensam situation (förändringar på hotellet), deltagarna bör ha samma villkor (en gemensam ledningsgrupp för samma hotell) och situationen bör vara känsloladdad (coronakrisen som påverkar allt och alla). Dessa tre villkor uppfylls stadigt på hotell X och därmed inträffar kollektivt lärande.

Efter en lång och tung period med coronakrisen i vardagen och som dessutom inte är över ännu kan det vara svårt att se tillbaka för att analysera vad man som ledare gjorde bra och vad som kan förbättras i beredskapsplanen inför framtiden. Chefen för mat och dryck anser dock att ledningsgruppen har klarat sig bra hittills. Hen berättade att med en såpass ny form av kris som coronakrisen, är det svårt att säga vad exakt som ledningsgruppen har gjort rätt och fel. Det som chefen för mat och dryck dock påstår är att det inte har varit ett enda fall av corona på hotellet, alla har varit friska bortsett från karantäner då och då.

Maybe this is saying that we are on the right way.

- Chefen för mat och dryck

Värden uppmärksammar att man som ledare bör kunna vara flexibel och vända på steken på kort tid ifall förändringarna säger så, man kan inte hålla sig fast i en plan. Detta var alla informanter överens om att man som ledare i coronakrisen minsann har fått lära sig vad flexibilitet betyder ifall det inte har varit en egenskap från förr. Värden fortsätter berätta att detta med att vara förberedd på en kris och själva hanteringen av krisen har gett insikt i nya sätt att tänka kring förberedelser och vad som sker ifall det blir ett coronafall på hotellet. Allt detta handlar om kunskap som hen tar med sig vidare till andra krissituationer. Detta är en ypperlig chans till att notera och memorera denna tid med coronakrisen för att vara ännu starkare i nästa, svåra situation. Geoff et al. (2013) lyfter fram att då en ledningsgrupp samlar många olika synpunkter, från alla i ledningsgruppen så finner man med god sannolikhet en lösning för problemen som existerar. För att orka vara flexibel under en lång period kräver det en slags identifiering med sin grupp. Då får man en känsla av samhörighet som i sin tur leder till en automatisk positiv effekt och gör att man blir allt säkrare på varandra i gruppen. Då kan till och med hierarkin minimeras och det kollektiva ledarskapet kan förbättras (Fener & Cevik, 2015).

Man kan ikke ta det forgitt att man planlegger 6 mån fram i tid å sån blir det, man e nødd till å hele tiden se fram, hvor man e nå, ha en plan for framtiden.

- Bokningschef

Också bokningschefen poängterar att man är tvungen till att vara flexibel eftersom saker och ting kan förändras på kort tid. Gemensamt med värden konstaterar bokningschefen att man inte kan håll sig fast till en plan under en kris, speciellt coronakrisen så lever den plan man har lagt upp och man bör se från dag till dag vad som är relevant att ändra. Hen fortsätter berätta att man bör vara klar till att gå från en plan till en helt ny plan ifall det skulle ändra sig igen. Konklusionen är egentligen den att man bör vara i nuet och samtidigt se framöver för att hitta en plan som fungerar. Man behöver vara redo för att behandla de förändringarna som kommer och hantera det där efter. Granberg och Ohlsson (2021) menar att vi bör veta hur vi skall förhålla oss till nya motgångar och veta hur vi ska lägga upp planer för att lösa utmaningarna på bästa sätt. Genom att veta vem som är bra på vad i en ledningsgrupp är en del av en ledarskapets kompetens. Kompetensen finns mellan individerna och är beroende av varandra för att klara av organisationens utmaningar. Därmed kan man se kollektiv kompetens som ledningsgruppens förenade effektivitet i relation till en kris som skall klaras av konstaterar Granberg och Ohlsson (2021).

5.5 Ledningsgruppens lärdomar

Alla informanter var av den åsikten att de har lärt sig en massa under coronapandemin. Tillika visade det sig att de även har lärt sig att stötta sig mera på varandra och faktiskt vågat ta steget till att lita på varandra till fullo som ledningsgrupp. Den bästa lösningen ansågs vara att konstant jobba tätt som en grupp och bolla idéer och tankar tillsammans. Granberg och Ohlsson (2021) lyfter fram att det är samspelet och kommunikationen som gör att en grupp skapar mer tillsammans än vad varje enskild individ skulle ha gjort. Chefen för mat och dryck poängterade flera gånger under sin intervju att det var till stor hjälp att ha ledningsgruppen som stöd angående nya restriktioner, för att kunna hålla sitt eget arbete i jämn tempo och inte bli fördröjd på grund av att man ensam skulle sätta sig in i nya regler. Vivek et al. (2020) sätter stort fokus på att en kris inte är en tid då man ska stanna upp utan en tid för ledningsgruppen att skaffa förtroende, genom stöd och trygghet som man visar de andra genom att involvera hela ledningsgruppen i beslut. Det är ju exakt detta som alla informanter har uppgett under flera tillfällen under intervjuerna, de har skapat ett nytt slags förtroende i

ledningsgruppen för att tillsammans ta sig igenom krisen. Det har automatiskt blivit fokuserat på de olika kompetenserna i ledningsgruppen för att kunna dra nytta av allas erfarenheter. Ju mer de har insett varandras färdigheter har de även insett hur stor betydelse ledningsgruppen har som en enhet i relation till krisen. Alla i ledningsgruppen har varit nödvändiga för att klara av de motgångar som varit. Denna kompetens beskriver Granberg och Ohlsson (2021) som ett beroende, för att klara av ett problem är individerna i en grupp beroende av varandra och varandras kompetenser.

I think that we have been working very good together, it has been very helpful.

- Chefen för mat och dryck

Värden berättar att huvudpoängen har i stort sätt varit att försöka ta varje dag med nya tag och inte låsa sig fast i planer. I en kris som denna bör man kunna vara spontan och inte minst kreativ i stunden då man ser att det uppstår plötsliga förändringar. Man kan konstatera med andra ord att coronakrisen har blivit vardag. Viktigaste av allt är att man accepterar att planerna man har gjort, inte går att följa, lyfter värden fram. Hen tror sig hela ledningsgruppen har lärt sig detta under tiden med coronapandemin.

Något som de flesta av mina informanter lyfter upp är att de har haft nytta av det kollektiva lärandet. Varje dag har de tvingats att tillsammans ta in ny information som har blivit till en ny erfarenhet. De har lärt sig att vara förberedda på att vad som helst kan hända, när som helst. Var och en av informanterna förklarade på sitt eget sätt att de ser tillbaka på tiden med coronapandemin som en stor inlärning. Erfarenheterna avspeglar sig i det praktiska de har varit med om som till exempel förändringar i lärandet, ledarskapet och kommunikationen.

Å være forberedt på det meste. At alt kan skje, egentlig.

- Bokningschef

Också bokningschefen berättar att det som har resulterat vara en av de största inlärningarna för hen är själva lärandet från coronapandemi tiden. Man är mer förberedd och kan lättare hitta tillbaka ifall det skulle ske en ny liknande kris trots att alla kriser bör hanteras på olika sätt. Bokningschefen betonar att beredskapen har ökat för att man nu har sett betydelsen i att agera fort när något väl sker. Om inte, ligger man väldigt efter och kan få negativa kommentarer och mista tilliten från både gäster, marknaden och egen personal. Man bör i

stunden ha kunskap till att lösa det där och då och när krisen väl lugnat sig, får man ta en titt tillbaka på hur det gick och sedan utveckla förbättringar inför framtida beslut. En noga förberedd plan för återhämtning kan förändra krisen till en möjlighet (Fung, Tsui, & Hon, 2020) istället för enbart ett problem. Situationen erbjuder helt enkelt organisationen att lösa problemen och samtidigt kunna förbättra det man ser att inte har fungerat.

Vi har jo lært veldig av corona underveis. Vi har lært veldig mye som vi kommer til å ha i beredskapsplanen for all framtid. Jeg tror nok at beredskapen blir bedre med corona i bakhodet for senere kriser. For det vill ske igjen.

- Direktör

Ett återkommande tema under intervjuerna är lärandet. Direktören berättar att allt som ledningsgruppen har lärt sig under coronakrisen tar de med sig. Nya beredskapsplaner inför framtida kriser och oförutsägbara situationer är under arbete. Hen tillägger att coronakrisen har egentligen bara varit till en stor fördel då hela ledningsgruppen var nyanställda och direkt var tvungna att sätta sig in i det som krisen innebar. Inlärningskurvan gick från 0 till 100 på ett par dagar. Attityden och intresset för att acceptera en kris är avgörande för hur organisationen tar sig igenom en kris. Genom att faktiskt öppna ögonen för den stora krissituationen och se de möjligheter som kan uppstå, kan ledaren med sin organisation utvecklas. Från att ha varit helt nyanställd till att vara bekant med varenda avdelning som sin egen ficka, fastän det såg mörkt ut i början av krisen har hotell X kommit ut av krisen bättre än förväntat menar direktören. En framgångsrik ledare har förmågan att se de behov som behöver uppmärksamhet och därmed kunna fördela insatser och resurser således (Vivek, Shah, & El-Serag, 2020).

That there is two different type of people, one who understand the situation in the world and one who says this is not real.

- Chefen för mat och dryck

Chefen för mat och dryck uttryckte sig starkt angående att det har varit tydligt att det finns individer som inte tror på coronaviruset och att det finns individer som gör det. Hen berättar att en avdelning som restaurang faktiskt arbetar tätt intill gästerna och bör naturligtvis skydda sig själv från att bli smittad. Detta har dock inte alla gäster förstått och därmed betyder det att de i sin tur inte bryr sig eller förstår säkerheten för de anställda. Det är ju trots allt personalen

som gör den fysiska framgången för organisationen och då behöver de vara prioritet inför säkerhet och trygghet.

To accept that this is not going to finish so fast, we have to live with it for a period, short or longer – we don't know. But to manage to keep calm and not to get frustrated.

- Restaurang- och våningschef

Restaurang- och våningschefen uttryckte sig ganska bekymmerfritt genom att berätta att det är inte mycket man kan göra för att få coronapandemin att försvinna. Den finns bland oss vare sig vi vill eller inte. Hen menade att det är onödigt att bekymra sig för viruset när det inte finns något vi kan göra, istället bör vi hålla oss lugna och lära oss att leva med det i vardagen. Detta är den nya vardagen och många rekommendationer är här för att stanna. Ingen vet hur länge viruset kommer att påverka vårt samhälle. I detta fall är det förnuftigt att lära sig leva med det och utarbeta rutiner för att fortsätta med verksamheten trots virusets existens.

Ett bra och beskrivande citat för att avsluta denna analys med, anser jag vara följande:

“This gave us a good experience, how and what to do, to everybody”

- Restaurang- och våningschef

6. Att arbeta med en långvarig kris

Kriser är regelbundna händelser inom turismen och i andra branscher. En kris är inget nytt med andra ord. En kris är ett oförutsägbart tillstånd som stör organisationens normala verksamhet och som kräver att organisationen vidtar åtgärder omedelbart (Fener & Cevik, 2015). Många organisationer påverkas av naturliga och mänskliga kriser och har under åren utvecklat både taktiker och strategier för att ha motståndskraft och energi mot en kris (Collins-Kreiner & Ram, 2020). Coronakrisen har dock varit annorlunda och unik på flera olika sätt. För det första har minskning av antal resor, gästfrihet och turism varit ett globalt problem, för det andra har den ekonomiska kollapsen varit mer dramatisk än under andra kriser och för det tredje har den pågående coronakrisen en förmåga att orsaka grundläggande förändringar i turismbranschen. För det fjärde är slutet på krisen ingenstans i sikte. (Collins-Kreiner & Ram, 2020) En krishanteringsplan kan minimera skadorna av en potentiell kris och säkerställa verksamheten. Om organisationer vill uppnå sina mål bör de identifiera potentiella kristillstånd och upprätta nödvändiga understruktursystem, operationsprocesser och strategier. Under ett kristillstånd skall en ledare låta sin personal uttrycka sina åsikter fritt och acceptera reaktionerna. Samtidigt bör ledaren göra det möjligt för människor att få tillgång till information direkt snarare än att hålla in information som kan orsaka skvaller. En ledare skall uppmuntra sin personal att fokusera på sitt arbete, trots krisen. En ledare skall också försöka skapa en trivsamt och säker miljö där personalen tillsammans med sin ledare kan brainstorma och ge feedback på hur saker och ting kommer förändras framöver. Kris är ett faktum i dagens snabba affärsvärld. Snabba organisatoriska förändringar, förändrade ekonomiska förutsättningar, utmaningar med personal, oväntade tekniska förändringar och politiska effekter orsakar obalans i dagens affärsvärld. (Fener & Cevik, 2015)

En kris innebär ofta en ”avgörande vändpunkt” där sannolikheten för att tillvaron ska förbli den samma som rådde före krisen är liten. Eftersom marknaden, leverantörer och kunder kommer att vara förändrade betyder det också att ledarskapet behöver förändras i en viss mån. Detta bör ses som en möjlighet genom att ta lärdom av den rådande händelsen samtidigt som det är viktigt att ta vara på organisationen och medarbetarna.

Ingen enskild politik eller strategi passar alla, trots UNTWO:s rekommendationer har varje land därför antagit olika dynamiska planer. Det betyder att organisationer världen runt har i stort sett samma riktlinjer men agerar olika på detaljnivå. Å ena sidan är detta förståeligt, då

varje land har påverkats på olika sätt av coronapandemin och har sina egna unika egenskaper, vilket återspeglas i bland annat den lokala politiken, samhället, kulturen och turistnätverket. Å andra sidan, kommer denna sektor inte att bli mer motståndskraftig och bättre förberedd för framtida kriser utan ett internationellt engagemang för hållbar turism och större förståelse för krishantering. (Collins-Kreiner & Ram, 2020)

Därför hoppas jag att min studie kan komma till hjälp genom att ta tag i de olösta problemställningarna vi har inom krishantering. Genom min studie har jag påvisat tre funktionaliteter inom ledarskap. Dessa tre är kollektivt ledarskap, kollektivt lärande och kollektiv kompetens, alltså står det kollektiva samarbetet i centrum. Genom att ta kollektivt lärande i beaktande och börja arbeta enligt den strategin kunde flera ledningsgrupper i organisationer stå starkare tillsammans än vad de kanske gör idag. Min studie bekräftar att teorin om att en kris uppstår, varar och tar slut, är en teori som allt mer suddas ut i dagens läge. Kriser som påverkar vår värld på en global nivå har en tendens att rubba vardagen både för organisationer och personal. Med coronakrisen som utgångspunkt har vi lärt oss att det tar tid att återhämta sig. Dessutom tar det krafter och kräver nya tankesätt för att klara av att fortsätta verksamheten man håller på med för att undvika konkurs. I följande underkapitel besvarar jag mina forskningsfrågor, *vad gjorde ledningsgruppen för att hantera krisen? Vilken betydelse har ledarskapet haft i krishanteringen? Vad har varit utmanade i krishanteringen för ledningsgruppen?*, turvis med exempel från min empiri.

6.1 Ledningsgruppens krishantering

Mina informanter diskuterade starkt betydelsen av att ha jobbat tätt samman som en ledningsgrupp. Det har visat sig vara till stor nytta i många olika situationer då de har fått bekräftelse på tillit från varandra. Det har gett en stark utgångspunkt för att först och främst börja krishanteringen men även att orka upprätthålla krishanteringsarbetet under hela coronapandemin och även nu i efterhand.

Stödet som ledningsgruppen har skapat och upplevt sinsemellan har lett till att de även har delat kunskap och lärt av varandra. En automatisk process har utförts och kollektivt lärande har blivit aktuellt. Efter att ha utfört intervjuerna med ledningsgruppen på hotell X kan jag konstatera att dessa chefer har lärt sig av varandra och därmed delar kunskap med varandra.

Då ledarskap inte bara är en uppifrån-ned process, utan det är ett ömsesidigt förhållande mellan ledaren och dess följare där bägge parter påverkar varandra (Geoff, Martin, & Riggio, 2013) har det kollektiva ledarskapet hjälpt hotell X att klara sig igenom coronakrisen. Alla i ledningsgruppen, oberoende av hierarkisk position, har kommit med sina insikter och förslag för att göra det bästa utav krishantering. Hogg (2001) observerar att ledare inte kan existera utan en grupp av följare, samtidigt som en grupp av följare inte kan existera utan en ledare. Med andra ord skulle krishantering inte ha gått lika ”lätt” om det inte vore för det kollektiva arbetet som ledningsgruppen har åstadkommit.

I allmänhet har varje enskild medarbetare unika kunskaper och erfarenheter som organisationen de jobbar i är i starkt behov av mer än den varit tidigare, på grund av krissituationer. Varje enskild medarbetare har även sitt eget sätt att arbeta och tolka saker och ting på. Restaurang- och våningschefen poängterade i sin intervju att hen har accepterat situationen som den är och jobbar därefter. Som en följd av detta tolkar och förstår sig varje enskild individ på uppgifter på helt olika sätt och kan därmed bidra i stor dimension till gruppens arbete och framgång. Detta har varit en fördel för ledningsgruppen på hotell X eftersom alla erfarenheter och alla tankar kring hur man kan lösa en situation bäst och snabbast har varit prioritet. Den utveckling och de förändringar som arbetslivet har fört med sig längs med årtiondet har lett till att en grupp, istället för en enskild individ, har blivit allt mer viktigare för att få med all den kompetens individerna besitter (Granberg & Ohlsson, 2021).

6.2 Ledarskapets betydelse i krishantering

I varje organisation har ledarskapet en betydande roll i krishantering. Mina informanter anser även att för att krishantering skall anses vara lyckad bör personalen i organisationen ha full tillit gentemot ledarskapet. Chefen för mat och dryck lyfte fram att detta speglar sig inte enbart i personalen utan även i gästernas upplevelser. Hen betonar att genom att visa gott exempel på alla plan uppnår man en stark gemenskap. En gemenskap som håller ihop ledningsgruppen och på så sätt utvecklas ett kollektivt ledarskap där alla är lika viktiga, allas röster blir hörda och alla blir tagna på allvar. Chemers (2001) betonar att detta kan ses som en slags process av socialt inflytande genom vad en individ kan värva och mobilisera andras hjälp till att uppnå ett kollektivt mål. Ledningsgruppen på hotell X har behövt varandra som en grupp för att nå de mål hotellet har haft under coronakrisen. Detta var något de flesta informanter tog upp intervjun. De nämnde att de har insett längs med vägen att de bör ta vara

på den gemenskap de har skapat inom ledningsgruppen. Detta är inte något som händer automatiskt i organisationer att en ledningsgrupp går ihop på ett så bra sätt.

Under intervjun med direktören tog hen upp att hen har gått in i alla avdelningar i en större mån än vad hen skulle ha gjort om det inte skulle ha varit en kris som coronakrisen. Detta bevisar att ledarskapet på hotell X har fått nya perspektiv på arbetet och kommit till insikt om hur viktigt det är att förstå alla delar av hotellet, både arbetsmässigt men även med tanke på personalen. Detta påvisar också en stark vilja från ledarskapet att faktiskt ta sig tiden till att sätta sig in i de olika arbetsuppgifterna som utförs dagligen för att hotellet skall gå runt.

6.3 Ledningsgruppens utmaningar

Ledningsgruppen på hotell X har inte enbart haft en utmaning utan flera utmaningar uppstod i följd av coronakrisen. Den största utmaningen och det som har skilt sig mest från vanliga tider är planeringen. Både värden och bokningschefen på hotell X uttryckte många gånger under sina intervjuer att det inte har varit möjligt att planlägga långt fram i tid. Långsiktiga planer har ledningsgruppen inte kunnat följa utan dag för dag metoden har använts. Detta är naturligtvis något som har påverkat alla ledare på hotellet eftersom man med långsiktiga planer har kunnat säkerställa både servicen men även arbetet i sig för personalen. Detta har i sin tur lett till att det har varit svårt att förutse hur sommarsäsongerna kommer att se ut och därmed har det blivit en utmaning att anställa rätt personal vid rätt tidpunkt. Även förarbetet med att informera den nya personalen om hur saker och ting ligger till har varit utmanande berättade värden under sin intervju. Som nyanställd vill man naturligtvis få så mycket information som möjligt för att vara säker på sin anställning och kunna lita på att man har ett jobb. Då har kommunikationen varit viktigt från hotellets sida för att säkerställa sin personals fulla tillit.

Något som jag anser att ledningsgruppen har lärt sig genom coronakrisen är att arbeta med nya pandemi relaterade restriktioner kontinuerligt. Under varje intervju uppgav varje informant att det har varit utmanande, vilket är en helt naturlig reaktion. Jag fick ändå en känsla av att de har lärt sig hur man på bästa sätt lever med restriktionerna och gör det bästa ut av situationen. För mig som forskare tolkade jag det inte som ett problem ledningsgruppen hade utan en utmaning som de har lärt sig av och lever med fortfarande. Detta har att göra med samarbetet i ledningsgruppen. Eftersom de har jobbat så tätt ihop under coronakrisen har de lärt känna varandra och varandras kvalifikationer och på så sätt veta var man har varandra,

vem man kan fråga vad och slutligen faktiskt veta att alla ställer upp. Genom att veta vem som är bra på vad är en del av kompetensen på en arbetsplats. Denna kompetens finns mellan individerna som är beroende av varandra för att klara av organisationens så kallade problem (Granberg & Ohlsson, 2021). Därmed kan jag konstatera att kollektiv kompetens råder inom ledningsgruppen i relation till coronakrisen.

6.4 Slutsatser

Syftet med min studie i min pro gradu-avhandling var att utreda hur krishantering kan göras under en längre tid på hotell. Med hjälp av mina forskningsfrågor (*Vad gjorde ledningsgruppen för att hantera krisen? Vilken betydelse har ledarskapet haft i krishanteringen? Vad har varit utmanade i krishanteringen för ledningsgruppen?*) har jag besvarat syftet och kommit fram till följande slutsatser: det kollektiva samarbetet är en betydande faktor under långvariga kriser då det inte har varit möjligt att planlägga långt fram i tid, utan man har gått ganska långt efter ”sfrån dag till dag metoden”. Med hjälp och stöd från varandra har ledningsgruppen på hotell X kunnat dra nytta av varandras erfarenheter och på så sätt haft en bred kunskap inom de områden som har varit nödvändiga under krishanteringen. Genom att ledningsgruppen på hotell X har jobbat tätt ihop har vardagen rullat på och alla informanter har haft den känslan av att orken har funnits där samtidigt som motivationen har varit stark nog till att ta sig igenom krisen. Men för att en ledningsgrupp skall klara av att jobba på detta sätt betyder det att alla i ledningsgruppen behöver genuint vilja arbeta som en grupp konstant och lyssna på varandra och se bort från hierarkin i vissa fall. Med andra ord behöver förståelse för kollektivt lärande i samband med kollektivt ledarskap utövas mer på hotell. Hotell generellt bör inse att det är den rätta vägen att gå för att prestera så bra som möjligt. Det är trots allt samspelet i en grupp som skapar och ger mer än vad en individuell individ skulle ha klarat av att genomföra på egen hand (Granberg & Ohlsson, 2021).

Coronakrisen har även gett goda effekter på personalnivå i en viss mån. Restaurang- och våningschefen har funnit sin rätta plats, från att vara ansvarig för våningarna har hen nu gått över till restaurang, en avdelning hen brinner för och trivs att jobba på.

7. Avslutande diskussion

Coronakrisen i sig har inte medfört några problem med tanke på min skrivprocess eller min studie. All handledning jag har fått har föregått på distans som har fungerat utan problem medan intervjuerna jag har utfört har gått av stapeln ”in real life”. Allt sedan jag började skriva på min pro gradu-avhandling i september 2021 har min skrivprocess gått framåt i den takt jag hade planerat. Min första tanke då jag började gradu-processen var att skriva om hur ledarskapet på hotell X har påverkats av coronakrisen men omständigheterna förändrades längs med vägen. Ju längre jag kom i processen och ju mer jag skrev min analys, kom vi överens om med min handledare att ändra fokuset på det som analysen belyser, nämligen krishantering. Då blev det en del teori som föll bort och en del som jag la till för att det skulle stämma överens med studiens innehåll och krav. Det har varit oerhört intressant för min del att utföra denna studie då mina informanter gav mig ärliga och trovärdiga svar och data som jag hade nytta av i min studie.

Mina informanters svar skulle kunna variera från de svar jag fick under dessa intervjuer ifall jag skulle ha intervjuat dem i början av coronakrisen eller om ett år, likasom ifall jag skulle ha intervjuat en annan ledningsgrupp på ett annat hotell skulle svaren ha varit annorlunda. Målet med min studie har trots allt varit att studera detta unika hotells ledningsgrupp ur individens synvinkel. Efter att ha studerat dessa fem chefers uppfattning om krishantering hittills i coronakrisen har jag försökt komplettera den existerande litteraturen angående fenomenet. Resultatet på studien kan vara till nytta både för den framtida akademiska forskningen och även för hotell X och andra hotell som är i behov av liknande hjälp och vägledning i framtiden.

7.1 Framtida forskning

Trots ett stort intresse för krishantering konstaterar Bundy et al. (2016) att det bara skrapas på ytan i litteraturen och forskningen i förståelse om krishantering och kriser. Efter att jag har läst teori och utfört min studie har jag kommit fram till att den existerande litteraturen och forskningen inte räcker till för att förstå sig på hur man ska leva med en långvarig kris. Därför bör krishantering på denna nivå tas på allvar och forskas i en större utbredning än vad det har gjorts. Coronapandemin har förändrat fenomenet krishantering till en process som blir en del av vardagen, en pågående process. Ett fenomen världen inte har sett tidigare men som bör tas i beaktande för framtiden.

För framtida forskning rekommenderar jag att ta coronakrisen som utgångspunkt i denna typ av problem för att få svar på de frågor som saknas i litteraturen. Genom att studera djupare i hur kollektivt ledarskap och kollektivt lärande kan göra nytta och försöka tänka utanför banorna kring att det alltid bara ska finnas en högsta chef som sitter på all makt och att besluten ska göras enligt den personen, kan förståelsen öka. Den existerande litteraturen utgår från att en kris upphör ganska fort och organisationen är tillbaka till ”business as usual” på noll tid. Detta var ju inte fallet med coronakrisen och jag hoppas att vi kan ta detta som lärdom för framtida kriser. Genom att studera hur man som ledningsgrupp kan klara av en långvarig kris och krishantering, kan det ge oss ett nytt perspektiv och ny vägledning inför framtida forskning.

Källor

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Författarna och Liber AB.
- Ali, H., Ylimaz, G., Fareed, Z., & Shahzad, F. (2020, 09 20). Impact of novel coronavirus (COVID-19) on daily routines and air environment: evidence from Turkey. *Air Quality, Atmosphere & Health*, pp. 381-387.
- Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, pp. 1079-1112.
- Bilić, I., Pivčević, S., & Čevra, A. (2017, 07 10). Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia. *ResearchGate*, pp. 100-118
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Cooms, W., & Short, C. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, pp. 1661-1692.
- Chemers, M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. In M. Hogg, & R. Tindale, *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process* (pp. 376-399). Oxford: Blackwell Publishers.
- Collins-Kreiner, N., & Ram, Y. (2020, 10 19). National tourism strategies during the Covid-19 pandemic . *Annals of Tourism Research* , pp. 1-7.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2018, 11 21). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, pp. 400-412.
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Economics and Management*, pp. 695-701.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Research kit: Designing qualitative research*. London: Sage Publications.
- Forster, B., Patlas, M., & Lexa, F. (2020, 05 12). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists' Journal*, pp. 421-422.
- Fung, C., Tsui, B., & Hon, A. (2020, 07 03). Crisis management: a case study of disease outbreak in the Metropark Hotel group. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, pp. 1062-1070.

- Geoff, T., Martin, R., & Riggio, R. (2013). Leading groups: Leadership as a group process. *Group Processes & Intergroup Relations*, pp. 3-16.
- Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia Of QUALITATIVE RESEARCH METHODS*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2021). *Kollektivt lärande - i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hogg, M. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, pp. 184-200.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jahagirdar, S., Chatterjee, A., Behera, S., & Mohapatra, A. (2020). Response to the COVID-19 pandemic in India: Case studies on leadership in crisis situations. *International Journal of Health & Allied Sciences* | , pp. 81-84.
- Jaques, T. (2012, 04 17). Crisis leadership: a view from the executive suite. *Journal of Public Affairs*, pp. 366-372.
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020, 06 23). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 2563-2573.
- Larsen, A. K. (2018). *Metod helt enkelt - en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB.
- Runnquist, C. (2020). *Att leda i kris*. Stockholm: Liber AB.
- United Nations World Tourism Organization. (2021, 11 12). *2020: A year in review*. Retrieved from United Nations World Tourism Organization: <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 463-472.
- Vivek, K., Shah, V., & El-Serag, H. (2020, 05 18). Leadership During Crisis: Lessons and Applications from the COVID-19 Pandemic. *Gastroenterology* , pp. 809-812.
- Williams, T., Gruber, D., Sutcliffe, K., Shephard, D., & Zhao, E. (2017, 06 01). ORGANIZATIONAL RESPONSE TO ADVERSITY: FUSING CRISIS MANAGEMENT AND RESILIENCE RESEARCH STREAMS. *Academy of Management Annals*, pp. 733-769.
- Wooten, L., & James, E. (2005, 12). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, pp. 141-152.

Wooten, L., & James, E. (2008). Linkin Crisis Management and Leadership Competencies: The Role Of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, pp. 352-379.

World Health Organization. (2021, 10 01). *Coronavirus disease (COVID-19)*. Retrieved from World Health Organization: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3

Wut, T., Xu, J., & Wong, S.-m. (2021, 03). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*.

BILAGOR

BILAGA 1: Min svenska intervjuguide

Intervju öppning

- Berätta kort om din bakgrund / karriär som ledare
- Du har arbetsrollen som... vad innebär den?

Coronakrisen

- Hur skulle du beskriva en kris?
- Hur skiljer sig coronakrisen mot en "vanlig" kris som du precis beskrev enligt dig?
- Hur har coronakrisen påverkat ditt arbete som ledare?
- Hur har coronakrisen påverkat hotellet?
- Hur har coronakrisen påverkat personalen?
- Hur anser du att hotellet har tacklat coronakrisen?
- Hurdan vägledning i ditt arbete har du fått under coronakrisen?
- Vilka styrkor i krishantering har funnits från hotellets sida?
- Vilka svagheter i krishantering har funnits från hotellets sida?

Ledarskapet

- Hur skulle du beskriva ett bra ledarskap?
- Hur har ledarskapet behövt förändrats pga coronakrisen på hotellet?
- Har coronakrisen tvingat dig att lära dig något nytt? Isåfall vad?
- Har du varit positivt inför det nya (om så)?
- Hurdana nya rutiner / arbetsätt har utvecklats pga coronakrisen?
- Följs dessa fortfarande eller är allt tillbaka till det normala?
- Vad är det viktigast du har lärt dig under coronakrisen?
- På vems ansvar anser du att coronakrisens hantering har varit/är på hotellet?

Intervju avslutning

- Hur ser beredskapen ut inför framtida liknande krissituationer?
- Något du vill tillägga?

BILAGA 2: Min engelska intervjuguide

Interview opening

- Tell me briefly about your background / career as a leader
- You have the work role as... what does your role mean?

The COVID-19 pandemic

- How would you describe a crisis?
- How does the Corona crisis differ from a "regular" crisis that you just described?
- How has the Corona crisis affected your work as a leader?
- How has the Corona crisis affected the hotel?
- How has the Corona crisis affected the staff?
- How do you think the hotel has handled the Corona crisis?
- What guidance did you receive during your work, during the Corona crisis?
- What strengths have there been in the crisis management on the part of the hotel?
- What weaknesses in the crisis management have there been on the part of the hotel?

Leadership

- How would you describe a good leadership?
- How has the leadership needed to change due to the Corona crisis at the hotel?
- Has the Corona crisis forced you to learn something new? If so, what?
- Have you been positive about this new thing (if so)?
- How have new routines / working methods been developed due to the Corona crisis?
- Are these still followed or is everything back to normal?
- What is the most important thing you have learned during the Corona crisis?
- What has been most important for you during the crisis to manage?
- On whose responsibility do you believe that the handling of the Corona crisis has been / is at the hotel?

Interview closure

- What is the preparedness for future similar crisis situations?
- Something you want to add?