



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Når ditt verst tenkelige scenario blir virkelighet**

*En studie av beslutningsprosessene til hotelldirektører under koronapandemien*

Kristine Lysö Mikkelsen

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, STV-3901, juni 2021



## Forord

Med dette avslutter jeg mitt femårige studieløp, som inkluderer tre år i Oslo, et semester i Bordeaux og to år i hjembyen min, Tromsø. På fem år har jeg fått oppleve mye, inkludert en pandemi som har preget tre av fire semestre på masterstudiet. Nå er det på tide å ta med seg teori ut i praksis, noe jeg ser veldig frem til.

Jeg ønsker først og fremst å takke veilederen min, Hilde Marie Pettersen. Med din kompetanse og erfaring har du bidratt med uvurderlige gode råd og tilbakemeldinger. Du har en unik evne til å gi oppløftende ord, lære bort og gjøre kompliserte ting forståelig.

Ine Charlott, takk for at du i løpet av fem år har lest gjennom alle mine eksamener! Du har lært meg så mye, og sier aldri nei når jeg spør om hjelp – uansett hva det gjelder Lena, takk for alle telefonsamtalene våre om alt mellom himmel og jord, dine gode råd og korrekturlesing. Jeg må også takke mine studievenninner, Lisa og Maria – det har vært en stor glede å ha dere som sparringspartnere gjennom denne berg- og dalbanen vi har vært gjennom.

Jeg vil også takke min bestevenninne, Synne, som har levert masterproviant og blomster på døra, invitert på lunsjpauser og sørget for at jeg har fått meg lufteturer.

Takk til samboeren min, Sigurd, som har disket opp med mat og kaffe selv i en travel tid som doktorgradsstipendiat. Takk for at du gjennom fem år har forsøkt å forstå et fagfelt som er på en helt annen skala enn din egen, for korrekturlesing og for at du alltid har klart å senke stressnivået mitt.

Takk til mamma og storebror Haakon som gjennom hele livet har vært mine forbilder – deres velmente og til tider strenge råd har hjulpet og motivert meg. Denne masteroppgaven hadde ikke vært mulig uten dere.

Adieu, studielivet!

*Kristine Lysö Mikkelsen*

*Tromsø, 1. juni 2021*



## Sammendrag

Tromsø er en reisemålsdestinasjon som de siste årene har opplevd økt popularitet. Reiselivsnæringen har blitt en viktig næring i byen og bidrar med verdiskaping og arbeidsplasser. Da koronapandemien inntraff, ble reising og sosiale sammenkomster en av hovedgrunnene til økt smitte. For en næring som er avhengig av at mennesker reiser og møtes, fikk dette alvorlige konsekvenser. Gjennom en kvalitativ casestudie har jeg intervjuet tre hotelldirektører i Tromsø om deres søke- og beslutningsprosesser gjennom en situasjon som har vært krevende og ukjent for de fleste.

Hensikten med denne oppgaven er å besvare følgende problemstilling:

*«Hva kjennetegner beslutningsprosesser til hotelldirektører under koronapandemien, og hva kan forklare valg av beslutningslogikk?»*

I lys de fire beslutningslogikkene konsekvenslogikk, passendelogikk, imitasjonslogikk og eksperimenteringslogikk, samt de to beslutningsmodellene «*Economic man*» og «*Administrative man*» har jeg forsøkt å forstå og forklare hvordan søke- og beslutningsprosessen har artet seg. De undersøkte hotellene fremstår som tre ulike hotell med forskjellig relasjon til kjeden de er organisert i, og dette påvirker hvordan de fatter sine beslutninger. Prosessene til hotelldirektørene er ulike, og vi kan finne trekk fra alle de fire logikkene. Beslutningsprosessen har kun forandret seg for én av hotelldirektørene, og for de to resterende har beslutningsprosessen vært tilnærmet lik som før pandemien.



# Innholdsfortegnelse

Forord .....	III
Sammendrag .....	V
1 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon og tema .....	2
2 Empirisk kontekst.....	7
2.1 Koronapandemien i Norge og Tromsø .....	7
2.2 Hotellene.....	9
2.3 Reiselivsaktører i Tromsø.....	11
3 Teoretisk rammeverk.....	15
3.1 Beslutninger i organisasjoner .....	15
3.2 Beslutning og beslutningsprosess.....	17
3.3 Beslutningers symbolske side.....	18
3.4 Rasjonalitet .....	19
3.5 Fire logikker for beslutninger .....	22
3.6 Oppsummering .....	26
4 Metode.....	29
4.1 Forskningsdesign .....	29
4.2 Metodeverktøy .....	30
4.3 Datagrunnlag .....	30
4.3.1 Litteratursøk .....	30
4.3.2 Dokumentanalyse .....	31
4.3.3 Intervju .....	32
4.4 Narrativ .....	34
4.5 Analyseprosess .....	35
4.6 Forskningsetikk .....	35
4.7 Evaluering av data .....	37
5 Analyse.....	41
5.1 Hotelldirektørens søkeprosess .....	41
5.2 Beslutninger og logikker .....	49
5.3 Hva kan forklare de ulike beslutningslogikkene?.....	61
5.4 Oppsummering .....	67
6 Avsluttende refleksjon.....	69
7 Referanseliste .....	73
8 Vedlegg .....	80
1 Intervjuguide .....	80
2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring .....	83
3 Godkjennelse fra Norsk senter for forskningsdata .....	86





# 1 Innledning

*I dag kommer regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid, sier hun. Hva skjer nå, tenker jeg.*

*Telefonene i resepsjonen ringer i ett, og det samme gjør min private telefon. Barnehagene og skolene stenges, hermetikk, dopapir og gjær rives bort fra butikkhyllene. Det som virket så fjernt kom plutselig til Norge. Samtidig som jeg prøver å forstå hva som egentlig skjer, hører jeg summing fra telefonsamtaler på alle slags språk i resepsjonen. Gjestene er bekymret, kommer de seg hjem? Stenges flyplassene? Får de mat på hotellrommet? Jeg vet like lite som dem, men må likevel forsøke å betrygge dem. Alt går så fort, samtidig som det går sakte. Faen, må ferdigstille permitteringsvarslene også. Prøver å koordinere hvem som skal håndtere gjestene på hotellet, hvem som skal svare på e-post og telefon fra de som avbestiller, og hvem som skal planlegge serveringsløsninger til de som er i karantene på rommene.*

*Innser at jeg aldri har lest om eller satt meg inn i hva som egentlig står bak force majeure, og tar et raskt googlesøk. Ekstraordinær hendelse. Utenfor partenes kontroll. Krig. Naturkatastrofer. Eksplosjon. Korona? En ansatt kommer til meg og spør hva som kommer til å skje fremover. Aner ikke, tenker jeg. Det kommer til å gå fint, sier jeg.*

*Har prøvd å fortrenge avgjørelsen jeg må ta. Ledelsen og tallene sier en ting, hjertet sier noe annet. Ringer til HR-avdelingen, og kommer gjennom etter litt ventemusikk. Etter en kort avklaring trenger jeg et glass vann, litt luft, sikkert litt mat og en ekstra dose styrke. Tar meg i å klype meg selv i armen. Funka ikke. Vurderer å spørre om noen andre kan gjøre det. Jeg aner ikke hvordan jeg skal klare å ta et valg.*

*Jeg printer permitteringsvarslene, og ber om at alle samles. Idet jeg møter de håpefulle blikkene, kjenner jeg at det er i ferd med å renne over. Prøver å fokusere på pusten, for det er det eneste jeg føler jeg har kontroll over. Tusen-og-en, tusen-og-to, tusen-og-tre.*

*Folkens, sier jeg. Dette ser ikke bra ut. De av dere som har svart på e-post og telefon i dag og de siste ukene har merket det. Avbestillinger på avbestillinger. Det er ingen kurs eller konferanser, heller ingen ferie- og fritidsreisende. Blikkene jeg møtte i stad er nå vendt ned mot gulvet. Jeg ser på klokken og kommer på at kjedeledelsen skulle si noen ord*

*over Skype. Fomler litt med tilkoblingen, muligens fordi jeg fokuserer mer på den rungende stillheten i salen.*

*Ser sjefene på skjermen. Det ser ikke bra ut for selskapet, sier de. Tusen-og-en, tusen-og-to, tusen-og-tre, tenker jeg. Jeg hører telefonen ringe i resepsjonen. En leder skal vise vei, tenker jeg. Det er nesten så jeg kjenner vannet strømme inn i båten.*

*Nå skal jeg gjøre noe jeg aldri har gjort, sier jeg. Merker at stemmen skjelver. Vise vei, tenker jeg. Tusen-og-en, tusen-og-to, tusen-og-tre. Vannet nærmer seg broa. Vi må permittere, sier jeg. Worst case, så vil dette vare maks til sommeren. Leser permitteringsvarselet med mitt eget navn på. Felles dugnad, sa hun.*

## **1.1 Introduksjon og tema**

*«I dag kommer regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid» (Solberg, 2020). Slik presenterte Norges statsminister regjeringens tiltak for å bekjempe koronaviruset som endret hverdagen slik vi kjente den. I kampen mot smittespredning av viruset, ble karantene, R-tall, dugnad, lockdown og hjemmekontor en del av vårt vokabular. Antall smittede, sykehusinnleggelses, pasienter på respiratorer og dødsfall ble daglig oppdatert. Historier og bilder fra Italia ble lest og delt flittig, og i Norge fikk vi et innblikk i hva som kunne vente oss dersom vi ikke tok dette på alvor. Frisørsalonger, restauranter og treningssentre måtte stenge, og arrangementer og reiser ble avlyst. Etter hvert som koronapandemien og nedstengingen vedvarte, holdt artister digitale konserter, spillekvelder ble arrangert over Skype og vi klappet for sykepleiere på verandaen. Midt oppi alt dette måtte ledere på tvers av bransjer fatte kritiske beslutninger i en situasjon de aldri hadde stått i før.*

Beslutninger har en sentral rolle i organisasjoner. Ledere og ansatte fatter beslutninger daglig – både store og små. Analyse av beslutninger kan gi en forståelse av blant annet hvordan en organisasjon er strukturert, hvilke verdier organisasjonen har og hvor ansatte søker etter svar på problemstillinger. Temaet for denne oppgaven er knyttet til hotelldirektørers beslutninger gjennom koronapandemien. Fortellingen i introduksjonen er basert på intervju med tre hotelldirektører i Tromsø, og deres beretninger om hvordan de opplevde de første dagene og ukene i mars 2020, da koronapandemien for alvor slo inn over Norge. Den skildrer den store endringen og usikkerheten som hotelldirektørene møtte 12. mars. Dagene etter var de nødt til

å omstille seg raskt for å ivareta hotellgjestene, samtidig som de skulle håndtere en bedrift med fallende inntekt og, ikke minst, ansatte som gikk en usikker fremtid i møte. Fortellingen inviterer til flere ulike problemstillinger som hadde vært interessant for en masteroppgave. Mulige vinklinger kunne eksempelvis være tillit mellom leder og ansatt, ulike lederstiler, jobbengasjement og arbeidsmiljø. Jeg har imidlertid valgt å se nærmere på beslutningsprosessene, og vil begrunne dette nærmere.

For egen del var jeg nysgjerrig på om lederes beslutningsatferd endrer seg under krise, og eventuelt hvordan. Valget falt på å studere hotelldirektørers beslutninger på bakgrunn av at de representerer en næring som har blitt hardt rammet. Jeg er oppvokst i Tromsø, og har gjennom media fått et tydelig inntrykk av at spesielt reiselivsnæringen har vært utsatt. I 2020 hadde Tromsø blant annet en 50 prosent økning i konkurser (Ytreberg, 2020). Byen som tidligere var fylt opp med turister med håpefulle blikk på jakt etter nordlys eller hval bærer nå preg av tomhet.

Hotell- og reiselivsnæringen lever av at folk reiser og møtes, og i et økonomisk perspektiv er turisme en av de største aktivitetene i verden (Olmedo & Mateos, 2015). Næringen har i økende grad bidratt til betydelig verdiskaping i Norge, og er med på å skape drømmer, opplevelser, sammenkomster, møteplasser og arbeidsplasser. Det er en næring som er arbeidsintensiv. I perioden 2014-2019 var en av fire nye arbeidsplasser i verden innen reise- og turistnæringen (World Travel and Tourism Council, 2020). Næringen skaper jobbmuligheter for arbeidssøkere som ellers kan ha vansker med å få seg jobb (NHO Reiseliv, 2018). Det er en næring som er viktig å studere, fordi den har utviklet seg både lokalt og globalt. Jeg vil redegjøre nærmere for utviklingen som har skjedd i Norge og i Tromsø i kapittel to.

Det er ikke uvanlig at organisasjoner opplever kriser, men det som derimot skiller denne krisen fra andre typer kriser, er omfanget og at den er langvarig. En krise kan komme i forskjellige varianter, og det finnes ulike definisjoner og distinksjoner som favner begrepet. Vi kan for eksempel skille mellom en krise og en katastrofe. En krise skjer på bakgrunn av noe internt i organisasjonen, som trakassering eller konkurs, mens en katastrofe forårsakes av ytre fenomener som er utenfor organisasjonens kontroll (Faulkner, 2001). Andre skiller mellom kriser man har ansvar og skyld for selv, og de man ikke kan lastes for (Brønn, 2019; Coombs, 2007). På bakgrunn av dette kan den pågående koronapandemien kategoriseres som en katastrofe, og det er en krise som hotellene selv ikke kan lastes for. De har hatt begrenset

kontroll over situasjonen og manglet informasjon om hvordan krisen har utviklet seg. Noe som gjør denne krisen spesiell, er at ved tidligere kriser har turister hatt alternative reisedestinasjoner (Kaushal & Srivastava, 2021), mens denne krisen er av globalt omfang. Pandemien har ført til at noen av verdens største hotellkjeder har stengt sine hotell (Hao, Xiao & Chon, 2020), og ansatte i hotellbransjen har opplevd usikkerhet knyttet til sin arbeidshverdag, noe som har hatt negative effekter på motivasjonen (Jung, Jung & Yoon, 2021).

Jeg har foretatt et begrenset litteratursøk for å undersøke hvilken forskning som er gjort på hotellnæringen i krisesituasjoner. Ved søk som inkluderer søkeord som hotell, hotelldirektør, hotelledelse, krise og beslutningstaking, domineres treffene av artikler som skriver om kriseplanlegging og krisehåndtering (Abo-Murad & Abdullah, 2019; Cassedy, 1991; del Mar Alonso-Almeida & Bremser, 2013; Niininen, 2013; Page, Yeoman, Munro, Connell & Walker, 2006; Stafford, Yu & Kobina Armoo, 2002; Wong, Ou & Wilson, 2021).

Det er også flere studier som i retrospekt ser på hvorvidt hotell og hotelldirektørene var forberedt på krise (Ghaderi, King & Hall, 2021; Ritchie, Bentley, Koruth & Wang, 2011; Rousaki & Alcott, 2006). Noen studier ser på hotellers samfunnsansvar under kriser (Porja, Singal, Wokutch & Hong, 2014; Shin, Sharma, Nicolau & Kang, 2021; Yeon, Song, Yu, Vaughan & Lee, 2021; Zhang, Xie & Morrison, 2021), mens mange av studiene er mer normativt innrettet, der studiene presenterer rammeverk for hvordan man bør håndtere en krise (Campiranon & Scott, 2014; Faulkner, 2001; Hao et al., 2020; Paraskevas & Quek, 2019; Jie Wang & Ritchie, 2010).

Beslutningstaking er mer komplekst enn noensinne, fordi omgivelsene endrer seg raskt (Pappas & Glyptou, 2021). Forskningen på beslutningstaking har primært tatt utgangspunkt i stabile omgivelser, og ikke komplekse situasjoner som kriser (Pappas, 2018). Når jeg koblet opp søkeordene med beslutningsprosess, er det hovedsakelig turistenes beslutningsprosess og reiseatferd som vektlegges (Berné Manero, Ciobanu & Pedraja Iglesias, 2020; Stone, 2016; Villacé-Molinero, Fernández-Muñoz, Orea-Giner & Fuentes-Moraleda, 2021; Zenker, von Wallpach, Braun & Vallaster, 2019; Zheng, Luo & Ritchie, 2021). Studier har også sett på turistenes beslutninger når det gjelder det å være miljøbevisst (Choi, Jang & Kandampully, 2015; Jing Wang, Wang, Xue, Wang & Li, 2018), eller hvordan sosiale medier påvirker turistenes beslutningsprosess (Liu, Mehraliyev, Liu & Schuckert, 2019; Schroeder & Pennington-Gray, 2014)

Få har sett på beslutningsprosessen til hotelldirektører. Én studie handler om hvordan ledere i reiselivsnæringen fatter organisatoriske beslutninger og hvordan konteksten påvirker denne prosessen (Harrington & Ottenbacher, 2009). I mitt litteratursøk har jeg ikke funnet studier som spesifikt har sett på hvordan hotelldirektører forholder seg til beslutningsprosesser under krise. Studier om krisesituasjoner har brukt hotelldirektører som intervjuobjekt, men selve beslutningsprosessen blir ikke studert (Belal, 2021; Herédia-Colaço & Rodrigues, 2021; Ivanov & Stavrinoudis, 2018; Kaushal & Srivastava, 2021). Studiene gir likevel et innblikk i hvilke beslutninger hotelldirektørene har tatt, selv om de nødvendigvis ikke spesifikt bruker beslutningsteori som teoretisk rammeverk. Jeg vil presentere noen av disse studiene i kapittel fem.

Denne korte litteraturgjennomgangen viser at det er et mangfold av ulike vinklinger som er forsket på når det gjelder hotell og krise. Som det fremkommer over, er det imidlertid få som har studert hotelldirektørers beslutningsprosess under krise. Mitt anliggende i denne studien er å forsøke å forstå og forklare hvordan beslutnings- og søkeprosesser til hotelldirektører ble endret, og eventuelt hvordan, under koronasituasjonen. Dette har resultert i følgende problemstilling:

*Hva kjennetegner beslutnings- og søkeprosessen til hotelldirektører under koronapandemien, og hva kan forklare valg av beslutningslogikk?*

Studien er en casestudie av tre hotell beliggende i Tromsø, og er hovedsakelig basert på intervju. Det teoretiske rammeverket til studien er teori om beslutningslogikker, herunder konsekvenslogikk, passendelogikk, eksperiment og imitering, samt teori om begrenset og fullkommen rasjonalitet. Resten av oppgaven struktureres slik:

I kapittel to presenterer jeg den empiriske konteksten. Jeg går nærmere inn på hvordan koronasituasjonen har rammet reiselivsnæringen i Norge, og spesifikt i Tromsø. Deretter presenterer jeg de ulike hotellene som hotelldirektørene jeg har intervjuet representerer, samt hotellkjeden de tilhører. I kapittel tre etablerer jeg en teoretisk ramme for oppgaven. Jeg gjør rede for beslutningsteori, nærmere bestemt de fire beslutningslogikkene og de to modellene som jeg bruker under analysen. Underveis i kapittelet legger jeg frem mine forventninger til funn. I kapittel fire presenterer jeg forskningsmetoden som er benyttet i denne studien, og jeg redegjør for valg av forskningsdesign og innsamlingsmetode. Avslutningsvis drøfter jeg oppgavens troverdighet basert på de kvalitative kvalitetskriteriene pålitelighet, overførbarhet

og gyldighet. I kapittel fem drøfter jeg oppgavens problemstilling i lys av de empiriske funnene og det teoretiske rammeverket. I kapittel seks kommer jeg med en avsluttende refleksjon over funnene og forslag til videre forskning.

## 2 Empirisk kontekst

### 2.1 Koronapandemien i Norge og Tromsø

**27. januar 2020:**

«Strålende år for byhotellene – Tromsø og Stavanger øker mest» (Berglihn, 2020).

**18. november 2020:**

«Reiselivet i Tromsø har tapt 2.7 milliarder kroner på koronapandemien – og 3.300 arbeidsplasser risikerer å forsvinne» (Pedersen, 2020).

Avisoverskriftene fra 27. januar 2020 og 18. november 2020 står i sterk kontrast til hverandre, og gir et godt bilde av hvordan koronaviruset har påvirket turist- og reiselivsnæringen i Tromsø. Tromsø har de siste årene blitt et populært turistmål i Norge. Byen byr på vakker natur i umiddelbar nærhet, og kan tilby både midnattssol og nordlys. I 2018 kåret TripAdvisor Tromsø til verdens tredje beste reisemål for opplevelser – og den beste opplevelsesdestinasjonen i Europa (NRK, 2018). Tall fra NHO Reiseliv viser at utenlandsk vinterturisme i Tromsø økte med over 1000 prosent fra 2008 til 2018 (NHO Reiseliv, 2019).

I 2018 var verdien av turistkonsumet i Norge beregnet til 186 milliarder kroner (Statistisk sentralbyrå, 2020). Ser man på Tromsø alene, sto reiselivsnæringen for en verdiskaping på 3.7 milliarder kroner i 2017, og 800 millioner kroner i skatteinntekter (NHO Reiseliv, 2019). I samme rapport skriver NHO at forbruket til tilreisende i 2018 ga grunnlag for ca. 2300 arbeidsplasser, og mer enn en dobling i hotellgjestedøgn siden 2009. Hotellnæringen er en stor del av reiselivsnæringen. Sommeren 2017 var det ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) rekordhøye 8.5 millioner overnattinger på norske hotell (Statistisk sentralbyrå, 2019). Reiselivsnæringen er med andre ord en bransje i vekst, og bidrar gjennom arbeidsplasser og offentlige inntekter til viktig verdiskaping i Norge. Koronapandemien har medført store konsekvenser, og jeg vil redegjøre kort for hvordan.

For å unngå stor smittespredning, bestemte myndighetene at personer som ankommer Norge må i karantene etter reiser utenfor Norden (Forskrift om karantene mv. etter reiser utenfor Norden, 2020). 14. mars 2020 ble også grensene stengt for utlendinger uten oppholdstillatelse i Norge, noe som ble gjeninnført 29. januar 2021 (Folkehelseinstituttet, 2020; Regjeringen, 2020). Dette har naturligvis skapt store konsekvenser for en næring som i stor grad lever av turisme og reisende fra utlandet.

Koronakrisen har ført til at reiselivsbedrifter har tapt nær 57 milliarder kroner fra januar til og med november 2020 (NHO Reiseliv, 2020). I samme rapport skriver NHO at hotellbelegget stupte ned til nærmere null, og at de fleste hotellkjedene tidlig sendte ut tusenvis av permitteringsvarsler. 46 prosent av medlemsbedriftene til NHO har meldt om at de har permittert mer enn 75 prosent av staben (NHO Reiseliv, 2021). Statistikk fra NAV viser at reiselivsnæringen er blant næringene med størst økning av arbeidssøkende som oppgir permittering som årsak (NAV, 2020). Hotell og lignende overnattingsbedrifter hadde en nedgang på 66 prosent i utenlandske overnattinger fra mars 2020 til mars 2021 (Statistisk sentralbyrå, 2021).

I en markedsrapport skriver Hotelia (2020) at 2019 var «all time high» for Tromsø, og at drivkraften i regionen var «Nordlysturismen». Sårbarheten og fallhøyden blir stor når denne står i fare, og internasjonal ferietrafikk utgjør en stor del av turismen i Tromsø.

Ifølge Hotelia forsvant 75 prosent av dette markedet etter nedstengingen 12. mars 2020. I juli hadde Nord-Norge en nedgang på 70 prosent utenlandske turister, men en vekst av norske turister på 80 prosent (Brækkan, 2020). Dette viser at Norges befolkning tok oppfordringen om å feriere i eget land (Vignsnæs & Kalajdzic, 2020), og at en drastisk endring tok plass i hvem som var brukerne av hotell i Norge under pandemien. Lofoten hadde en økning i overnattinger med norske turister på over 130 prosent, mens Tromsø hadde en økning på 25 prosent. Dette kan forklares med at Nordland er nærmere for de fleste norske turister, sammenlignet med Troms og Finnmark (Brækkan, 2020).

Dette illustrerer tydelig hvordan koronapandemien har påvirket reiselivsnæringen, og skal være med på å danne et bilde av den endringen som hotelldirektørene har opplevd. Min interesse for å studere denne næringen er en kombinasjon av at næringen på den ene siden har hatt en stor vekst i Norge og Tromsø de siste årene. På den andre siden har pandemien skapt store konsekvenser, og det er interessant å se på om dette har påvirket måten hotelldirektørene fatter beslutninger.



## 2.2 Hotellene

Denne oppgaven er en casestudie av tre hotell i Tromsø som jeg presenterer i dette kapittelet. Jeg kommer nærmere innpå begrunnelse for valg av disse i metodekapittelet. Først beskriver jeg kort hvert enkelt hotell og kjeden de tilhører. Deretter gir jeg en nærmere beskrivelse av relasjonen mellom hotellene og kjedene, basert på hva informantene har fortalt i intervjuene. Avslutningsvis gir jeg en kort beskrivelse av viktige aktører i reiselivsnæringen i Tromsø.

### *Thon Hotel Tromsø*

Thon Hotel Tromsø åpnet i 2010, og ligger sentralt i Tromsø sentrum. Hotellet har 152 rom, med en kapasitet på opptil 300 besøkende (Thon Hotels, u.å.-c). I tillegg til hotellrom og frokost, tilbyr hotellet møtefasiliteter som konferanse- og møtelokaler. Hotellet tilhører kjeden Thon Hotels, som er en del av Olav Thon Gruppen (Olav Thon Gruppen, u.å). I Tromsø har kjeden to hotell: Thon Hotel Tromsø, og Thon Hotel Polar som ligger vis-á-vis. Sistnevnte ble en del av porteføljen i 1989 (Thon Hotels, u.å.-a).

Kjedens historie kan dateres tilbake til 1974, da Olav Thon kjøpte Hotel Bristol. I 1989 grunnla han kjeden «Rainbow Hotels», med en forretningsmodell som baserte seg på å tilby rimelige hotellrom med sentral beliggenhet (Thon Hotels, u.å.-a). I 2005 endret kjeden navn til Thon Hotels, og er en del av Olav Thon Gruppen. Kjeden har rundt 80 hotell fordelt i Norge, Brussel og Rotterdam (Olav Thon Gruppen, u.å). Olav Thon Gruppen er involvert i både eiendoms- og hotellvirksomhet. I 2019 hadde kjeden en samlet driftsinntekt på 10 milliarder kroner, og sysselsatte 3.330 årsverk. Thon eiendom har 99 kjøpesentre og rundt 500 næringseiendommer, mens Thon Hotels er en av Norges største hotellkjeder (Thon Hotels, u.å.-b). I 2020 ble Thon Hotels kåret til hotellbransjens mest bærekraftige merkevare i Norge (NTB, 2020). Hotellkjeden fremhever tre verdier: «*Levende engasjert, profesjonelt vertskap og vilje til å glede*». Disse verdiene skal være en «*rettesnor for beslutninger i hotellkjeden*» (Thon Hotels, u.å.-d).

Kjeden har utviklet ulike retningslinjer for hotellene. Eksempler på slike retningslinjer er ekstern kommunikasjon og rapportering. Selv om det er utarbeidet retningslinjer, har hotellene muligheter for lokale tilpasninger. Slike tilpasninger baserer seg eksempelvis på hvor mange gjester hotellet har, eller hvor enkelte ting skal plasseres. Retningslinjene blir utformet av eksterne grupper, og de henter inn ekspertise der det er nødvendig. Hotellene er i begrenset grad involvert i utarbeidelse av retningslinjene.

### ***Clarion Hotel The Edge***

Clarion Hotel The Edge åpnet i Tromsø 1. mai 2014 (Aadnesen, 2014). Hotellet er byens største kongress- og konferansehotell. The Edge har 290 hotellrom og 16 konferanselokaler med plass til over 1000 deltakere (Nordic Choice Hotels, u.å). Hotellet har en sentral beliggenhet i Tromsø, og har i tillegg en restaurant og byens eneste skybar. Hotellet er en del av hotellkjeden Clarion Hotel, som er en underkjede av Nordic Choice Hotels. Clarion Hotel består av 28 hotell fordelt på fire land. Hotellkjeden tar sikte på å være mer enn bare hotell, og deres slagord er «*Clarion living, not just staying*».

Nordic Choice Hotels ble etablert i 1990, og er en av Nordens ledende hotellkjeder (Quality Hotel, u.å.). Nordic Choice Hotels har fire underkjeder, totalt 205 hotell med 37 103 hotellrom og 17 000 ansatte (Nordic Choice Hotels, 2019a). Kjeden har tidligere blitt kåret til et av Norges mest innovative selskap (Nordic Choice Hotels, 2019b). Deres visjon og forretningsidé er «*Med Energi, Mot og Begeistring skaper vi en bedre verden. WeCare!*» (Nordic Choice Hotels, u.å.-b). WeCare er basert på kjedens ønske om å være en ansvarlig næringslivsaktør, med et sosialt og miljømessig fokus.

The Edge skal følge de standardene som forventes av Clarion. Hotellet har myndighet til å ta lokale beslutninger og skape sin egen identitet. Kjeden tilbyr hotellet et støtteapparat som består av blant annet av en HR-avdeling og en markedsavdeling. HMS-rutiner og risikoevalueringer gjøres lokalt på hotellet, men de har tilgang til manualer og en krisetelefon som tilbyr umiddelbar hjelp dersom hotellet skulle trenge det. De rapporterer ukentlig inn til kjeden rundt eksempelvis vernearbeid og økonomiske resultater.

### ***Quality Hotel Saga***

Quality Hotel Saga åpnet dørene i 1969 (Conference Hotel Group, u.å.), og ligger sentralt i Tromsø sentrum. Siden den gang har hotellet bygd ut og renoverert flere ganger. I 2010 ble det foretatt en større utbygging, og hotellet har siden da blitt kalt for gullhotellet på grunn av en gullfasade som skiller seg ut i omgivelsene. Hotellet har 103 hotellrom og 7 konferanselokaler med plass til 250 deltakere. Hotellet har også en restaurant som tilbyr frokost, lunsj og middag (Nordic Choice Hotels, u.å.-a). I likhet med The Edge er dette hotellet også en del av Nordic Choice Hotels, men hører til en annen underkjede, Quality Hotel. Quality Hotel har 58 hotell i Norge, Sverige og Danmark (Nordic Choice Hotels, 2019a). Slagordet til Quality Hotel er «*Hotels for meetings that matter!*».

Dette hotellet skiller seg fra oppgavens andre hoteller. Hotellet er eid av BUL-Tromsø (Bondeungdomslaget i Tromsø) og har franchise-avtale med Nordic Choice Hotels. Franchisehotell kan forstås som en lisensavtale (Reidarson, 1998), der hotellet skal levere kjedens konsept og profilelementer. Hotellet betaler en avgift for å bære navnet til Nordic Choice Hotels, men kan ta lokale beslutninger uten å måtte involvere kjeden. Dette gjelder spesielt beslutninger vedrørende utbygging og prosjekter, og kjeden kan ikke komme med pålegg knyttet til hotellets økonomi.

## **2.3 Reiselivsaktører i Tromsø**

Reiselivsnæringen i Tromsø har som tidligere beskrevet hatt en økende vekst de siste årene, og blitt en populær destinasjon. I Tromsø er det flere ulike aktører som er viktig for næringen, og disse redegjør jeg for i dette delkapittelet. Det skal være med på å skape en forståelse for reiselivsnæringen i Tromsø, og at næringen samarbeider internt på tvers av organisasjoner og bransjer.

19. juni 2019 vedtok Tromsø kommune sin første reiselivsstrategi (Tromsø kommune, 2019b). Strategien setter søkelys på et bærekraftig reiseliv, der de vektlegger at Tromsø har to roller: Tromsø som egen destinasjon og som inngangsport til å utforske resten av regionen. Strategiens formål er å legge til rette for en langsiktig vekst i næringen, parallelt med at næringen skal bidra til at samfunnet som helhet utvikler seg. Strategien peker på både fordeler og utfordringer med den økte veksten. Blant ulempene trekker den frem en økning i antall useriøse aktører og aktører som kun er tilgjengelig i høysesongene, samt diskusjon knyttet til hvem som bruker, drifter og finansierer fellesgoder. Dette er utfordringer som potensielt kan bidra til avstand mellom tilreisende og fastboende. Når det gjelder fordelene, så fremhever strategien blant annet at reiselivsnæringen kan bidra til positiv samfunnsutvikling for Tromsø. Tilreisende kan bidra til at byen ser seg selv gjennom «andre briller», og dermed endre oppfatningen blant lokalbefolkningen om hva som er Tromsøs verdier og fortrinn. Det er med andre ord aspekter ved næringen som både kan styrke og svekke Tromsø som destinasjon, og strategien skal tilrettelegge for en langsiktig vekst i reiselivet, gi retning og sørge for utvikling av samfunnet. I sammenheng med strategien, utarbeidet også kommunen en reiselivsmelding (Tromsø kommune, 2019a). Reiselivsmeldingen er et kunnskapsgrunnlag som skal bidra til å gi særskilt orientering om reiselivsnæringen i Tromsø. Næringen har fått lite oppmerksomhet

til tross for at det har vært en sterk vekst de siste årene, og dette har bidratt til at reiselivet i liten grad har vært en del av kommunal planlegging.

Det at Tromsø kommune har utviklet en reiselivsstrategi og reiselivsmelding, viser at næringen har fått et fotfeste hos kommunen, og at kommunen tar næringen på alvor og ønsker å tilrettelegge for en positiv utvikling. Et samarbeid mellom reiselivet og kommunen har gjensidig positive effekter, fordi kommunen kan bidra til at næringen blir styrket, og næringen kan bidra til å styrke regionen.

En av aktørene som har bidratt til å utarbeide reiselivsstrategien og reiselivsmeldingen, er Visit Tromsø. Visit Tromsø er et destinasjonsselskap, og har siden 2009 fungert som en felles markedsfører for reiselivsbedrifter i Tromsø-regionen, og arbeider med merkevarebygging av Tromsø som destinasjon (Visit Tromsø, u.å.). Selskapet eies av kommunen og andre næringsaktører tilknyttet Tromsø. Blant aksjonærene er det både hotell, opplevelsesselskap og fiskeri- og cruisehavnen Tromsø Havn. Visit Tromsø har utviklet et nettverk som kalles for «Arctic Meetings». Det er et nettverk som har satsingsområde mot forretningsmarkedet, og er satt sammen av ulike leverandører og aktører i reiselivet, blant annet hoteller, Tromsø kommune og transport- og logistikkleverandører (Arctic Meetings, u.å.-a). Alle tre hotellene i denne oppgaven er en del av dette nettverket (Arctic Meetings, u.å.-b). Hensikten med samarbeidet er å styrke Tromsø som kurs- og konferansedestinasjon, og i tillegg til at nettverket skal bidra med kunnskap, ekspertise og ressurser for de som planlegger tur til Tromsø (Arctic Meetings, u.å.-a).

Næringsforeningen i Tromsøregionen er Nord-Norges største næringsforening og handelskammer (Næringsforeningen i Tromsøregionen, u.å.-b). Med mer enn 650 medlemsbedrifter jobber foreningen for å skape gode rammebetingelser for alle næringer og bransjer. Hotelldirektøren på Thon Hotel Tromsø er styremedlem i denne foreningen. Næringsforeningen har ulike fagråd for en rekke bransjer, deriblant fagråd for reiseliv, arrangement og kultur (Næringsforeningen i Tromsøregionen, u.å.-a). I dette fagrådet er det medlemmer fra ulike bedrifter, blant annet Clarion Hotel The Edge, Visit Tromsø, Nordnorsk vitensenter og fjellheisen. Dette fagrådet representerer med andre ord ulike deler av næringen, og er med på å illustrere et samarbeid som foregår på tvers av organisasjoner.

Tromsø Sentrum er en forening som eies av gårdeiere, sentrumsaktører og Tromsø Kommune (Tromsø sentrum, u.å.-a). Foreningens mål er å skape en god by med et attraktivt og levende

sentrum. De tar sikte på å være en møteplass mellom eiere og være den mest foretrukne samarbeidspartneren innen sentrumsutvikling og kultur. Medlemmene av foreningen representeres av ulike bransjer, deriblant apotek, gullsmed, kaféer, restauranter og overnatting. The Edge og Quality Hotel Saga er medlemmer av denne foreningen (Tromsø sentrum, u.å.-b).

Videre er også NHO Arktis og NHO Reiseliv sentrale aktører for reiselivsnæringen. NHO Arktis er Næringslivets hovedorganisasjon (NHO) sitt regionskontor gjeldende for Troms, Finnmark og Svalbard. Oppgavene til regionskontoret knytter seg til å fremme medlemmenes interesser og synspunkter, og de engasjerer seg på ulike arenaer for å bidra til utvikling av næringslivet. Gjennom koronapandemien har for eksempel regionsdirektøren flere ganger uttalt seg i media om konsekvenser av pandemien for reiselivsnæringen og krav om støttetiltak fra myndighetene (Hultgreen & Lillegård, 2021; Rostad & Johansen, 2020). NHO Reiseliv på sin side er en bransjeorganisasjon, som arbeider for å styrke og samle norsk reiseliv (NHO Reiseliv, u.å.).



### **3 Teoretisk rammeverk**

I denne studien er jeg interessert i å få et nærmere innblikk i hva som har kjennetegnet og preget måten hotelldirektører har tatt beslutninger på under pandemien, og hvorfor de eventuelt har støttet seg til ulike beslutningslogikker. I dette kapitlet gjør jeg rede for oppgavens teoretiske rammeverk, som jeg senere vil bruke i analysen. Rammeverket jeg har valgt er teori knyttet til beslutningsteori. Underveis i kapitlet kobler jeg teorien til mitt eget prosjekt og formulerer forventinger til funn.

På den ene siden kan man tenke seg at hotelldirektørene ble enda mer rasjonelle, som vil si at de gikk mer nøyaktig til verks, og innhentet og vurderte enda mer informasjon. På den andre siden kan de ha inntatt en mer ad-hoc-metode, hvor de baserte og tatt beslutninger på informasjon som var «god nok», eller at de så på hva de andre i næringen gjorde. Dette er antakelser som kan knyttes til ulike logikker eller modeller i beslutningsteori som jeg vil presentere senere i kapitlet.

#### **3.1 Beslutninger i organisasjoner**

Det fattes både små og store beslutninger i organisasjoner, noen med få eller ingen konsekvenser, og andre med store (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Beslutninger er interessant å studere fordi det viser hva mennesker, grupper og organisasjoner står for (Brunsson & Brunsson, 2015; March & Heath, 1994). Det å fatte en beslutning kan forklares som å ta et valg mellom flere muligheter (Brunsson & Brunsson, 2015). I organisasjoner er det ansatte som kalles for beslutningstakere, og de tar beslutninger på vegne av organisasjonen. Organisasjoner er avhengige av beslutninger i den forstand at de er fundert på beslutninger, og beslutninger fastsetter organisasjonens formål (Brunsson & Brunsson, 2015). Eksempler på beslutninger som organisasjoner tar, kan være når de velger hvem de skal ansatte eller hvordan de skal løse et problem. Beslutninger og beslutningsprosesser kan gi organisasjoner anledning til å løse problemer og konflikter, samt koble sammen individuelle og kollektive preferanser (March, Olsen & Christensen, 1979).

Jeg har i denne undersøkelsen valgt å studere hotelldirektørers beslutnings- og søkeprosess, fordi de er viktige beslutningstakere i hotellbransjen. Med søkeprosess mener jeg den prosessen der beslutningstakeren søker etter løsningsalternativer. Søkeprosessen er ikke

kontinuerlig, men problemorientert, som vil si at den starter spesielt ved kriser og ulykker (Enderud, 1976). Jeg beskriver beslutningsprosessen ytterligere i delkapittel 3.2.

Beslutningsprosesser i en organisasjon er et paradoks. Observasjoner viser at det ofte er et gap mellom hva organisasjoner beslutter, og hva de faktisk iverksetter (March et al., 1979). Med andre ord er det ikke alle beslutninger som blir til handlinger. Andre tilfeller viser at viktige beslutninger blir tatt uten å involvere store deler av organisasjonen, eller at man bruker tid på å argumentere og engasjere seg i diskusjoner som ikke får betydning (March et al., 1979). I de fleste organisasjoner fattes det mange beslutninger nærmest automatisk, basert på allerede eksisterende regler og rutiner (Brunsson & Brunsson, 2015). Det er dermed ikke alltid slik at man vil vurdere handlingen som en beslutning, og i enkelte tilfeller fattes det ikke beslutninger fordi handlingen er rutinemessig (Brunsson & Brunsson, 2015). Dette er aspekter som kan vanskeliggjøre forskning på beslutningsprosesser, fordi ansatte ikke alltid er klar over at handlingen de faktisk gjør er å fatte beslutninger.

Beslutningsprosessen kompliseres ytterligere ved at beslutningstakere kan bli påvirket av flere ulike forhold (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Beslutningstakere representerer flere enn seg selv, og må ta hensyn til flere aspekter enn det de ville gjort som privatpersoner (Brunsson & Brunsson, 2015). Det er både trekk ved situasjonen, personlige forhold og organisatoriske forhold som vil påvirke en beslutningstaker (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jeg vil redegjøre kort for trekk ved situasjonen og organisatoriske forhold. Trekk ved situasjonen er relevant å belyse i denne sammenhengen, fordi det nettopp er situasjonen som har endret seg for hotelldirektørene. Tidspress, uklarhet og usikkerhet er situasjonstrekk som kan påvirke beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Disse trekkene har preget koronapandemien, spesielt usikkerhet knyttet til når og om verden vil gå tilbake til normalt.

Når det gjelder organisatoriske forhold, så er det viktig fordi disse forholdene vil legge føringer for beslutnings- og søkeprosessen, hva som skal prioriteres og hvem beslutningstakeren inkluderer i slike prosesser. Organisatoriske forhold inkluderer mål og strategier, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). *Mål og strategier* sender sterke signaler om hva den enkelte ansatte skal fokusere på, og vil dermed fungere som en rettesnor for beslutningstakeren. Desto tydeligere målsettingen er, vil den fungere som beslutningspremisser. *Formell struktur* påvirker beslutninger fordi strukturen definerer organisasjonens beslutningsarena, beslutningsmyndighet til ulike stillinger,



beslutningsprosedyrer, mandater, deltakerrettigheter – og plikter. *Organisasjonskultur* påvirker beslutningstakerne fordi de vil foreta vurderinger knyttet til hva organisasjonen anser som bra eller dårlig. Beslutningstakeren vil også søke etter og inkludere den informasjonen som passer i kulturen. Mange kulturer ønsker at den ansatte skal stole på seg selv og ta individuelle beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonen jeg studerer i denne oppgaven er hotell. Alle de tre hotellene er organisert i store kjeder som kan anses å være to av Norges største. Formålet med kjedeorganisering er at små bedrifter skal kunne dra nytte av stordriftsfordeler (Reidarson, 1998). For at en slik struktur skal fungere, er kjeden og hotellene avhengige av et gjensidig ønske om å samarbeide, stor innsats og tro på systemet (Reidarson, 1998). I situasjoner hvor en beslutning skal fattes, kan hotell som er kjedeorganisert være avhengig av kjeden. Dette kan tenkes å være en ulempe med kjedestruktur, fordi det i tilfeller medfører begrenset selvstendighet, kontroll og omfattende bestemmelser og regelverk (Reidarson, 1998). I tilfellet med koronapandemi, kan det være situasjoner der det er krevende å ta hensyn til lokale forhold, samtidig som man må forholde seg til hva sentralledelsen har besluttet. På en annen side kan også kjeden bidra til at hotellet kommer seg gjennom en krise. Fordeler ved et kjedesystem er at det er lav risikoprosent, et kjent varemerke, erfaringsrik kompetanse fra moderselskapet, mulighet for utvikling og markedsføring (Reidarson, 1998). Det at hotellene er organisert i en kjede, kan dermed bidra til at de har større tilgang på viktig kompetanse og større økonomisk trygghet. Dette kan friggi mer tid og ressurser som hotelldirektørene kan bruke på ansatte og problemstillinger medført av pandemien.

### **3.2 Beslutning og beslutningsprosess**

En *beslutning* kan beskrives som et utfall av et valg, og *beslutningstaking* som en prosess (March et al., 1979). Situasjoner som innebærer beslutningstaking, kan eksempelvis være at en organisasjon vedtar en lov, prissetter tjenester eller produkter, eller at man planlegger fremtiden (March et al., 1979). Beslutninger fattet av organisasjoner kan i mange tilfeller påvirke andre enn organisasjonen selv (Brunsson & Brunsson, 2015). En organisasjon kan for eksempel beslutte å dele ut ressurser (March et al., 1979), som når Sparebank1 Nord-Norge deler ut penger til prosjekter gjennom Samfunnsløftet (Sparebank1 Nord-Norge, u.å.). Relevante beslutninger for hotell som studeres i denne oppgaven, er for eksempel prissetting på rom, valg av personell, mat- og drikkeservering samt hvilke tjenester de skal tilby gjestene.

Beslutningsprosessen består av en rekke overveielser eller handlinger, som til slutt resulterer i en beslutning (Enderud, 1976). Utgangspunktet for en beslutningsprosess er vanligvis et sett av aktiviteter, som inkluderer målformulering, problemerkjenning, søking etter alternativ, konsekvensvurdering, valg, utførelse og kontroll (Enderud, 1976). Denne rekken tilsier at beslutningsprosesser er svært sekvensielle og at trinnene følger logisk etter hverandre. I realiteten er det imidlertid ikke nødvendigvis slik. Aktivitetene vil variere ut ifra situasjoner som en organisasjon møter på. Jeg vil senere i kapittelet vise til ulike beslutningsmodeller og logikker som viser at denne prosessen kan være varierende.

Det er flere ulike grunner til at en beslutningsprosess er interessant å studere.

Beslutningsprosesser i organisasjoner er som tidligere beskrevet er komplekse, og er ikke bare en situasjon der en beslutningstaker skal ta et valg. March et al. (1979) argumenterer for at «*Decisions are a stage for many dramas*» (s. 12). Det er en arena der aktører kan presentere seg selv, og vise sine personlige egenskaper som er viktig for samfunnet og organisasjonen (March & Heath, 1994). Ansatte kan markere støtte til noen, vise seg selv frem eller rett og slett være med fordi vedkommende har tid og anledning. Beslutningsprosessen kan også være en læringsarena, og ofte husker ikke beslutningsdeltakere nødvendigvis selve utfallet, men prosessen (March & Heath, 1994). Det er også en anledning for sosialisering, hvor nyansatte kan tilegne seg viktig kunnskap om organisasjonen, bli kjent med kollegaer og få en forståelse av hvilke normer og verdier som gjelder (March & Heath, 1994).

I en tid der hotelldirektørens hverdag har vært preget av usikkerhet, er det mulig at beslutningsprosessen har endret seg. Krisen kan ha ført til at beslutninger må fattes raskere, og at det er flere hensyn som må tas med tanke på sikkerheten for både ansatte og gjester.

### **3.3 Beslutningers symbolske side**

Symbolikk er i mange tilfeller et viktig virkemiddel, og blir brukt strategisk både i våre personlige liv og når det gjelder arbeidslivet. Den tradisjonelle litteraturen tar utgangspunkt i at formålet med beslutningsprosessen er å ta et valg (Mason, 1994). March og Heath (1994) argumenter for at beslutninger har betydning utover de faktiske forholdene ved en beslutningsprosess, og symbolikken er en sentral side ved en beslutningsprosess.

Organisasjoner kan kommunisere en dypere mening til sine ansatte og omgivelsene når de fatter en beslutning (March & Heath, 1994). Beslutningsprosessen kan være en arena for å kommunisere hva de står for – hvilke mål, verdier og visjoner som organisasjonen har. Det symbolske aspektet ved beslutninger kan også benyttes som verktøy til både manipulasjon og

inspirasjon (Mason, 1994). Dersom en organisasjon fatter en beslutning uten substans, kan det potensielt være manipulasjon (Mason, 1994). Om beslutningen derimot utføres på en genuin måte med substans, kan beslutningen inspirere både den som fatter beslutningen og omgivelsene. Beslutningen kan bidra til å styrke både organisasjoners og individers selvtillit og ståsted, samt forme og vedlikeholde sosiale vennskap og motstandere (March & Heath, 1994). Både beslutningsutfall og beslutningsprosess kan gi en beslutning symbolsk betydning (March & Heath, 1994). Utfall kan representere hva organisasjonen står for, og prosessen kan gjenspeile tilknytning, vilje til samarbeid og problemløsning.

Den symbolske siden ved beslutninger er relevant for krisesituasjoner. I mange situasjoner vil det være viktig å fatte en beslutning, uavhengig om det er en stor eller liten, nettopp fordi det sender viktige signaler til både interne og eksterne omgivelser om at man handler og tar krisen seriøst. I en krise er det viktigere enn noen gang at de ansatte i en organisasjon står samlet, og deltakelse i en beslutningsprosess kan bidra til dette.

### **3.4 Rasjonalitet**

Rasjonalitet kan bety flere ulike ting i forskjellige kontekster, og har et mangfold av definisjoner (March & Heath, 1994). Teorier om rasjonalitet er vanligvis forbundet med matematiske og formelle kontekster, men er også relevant når man diskuterer beslutningsteori (Enderud, 1976; March & Heath, 1994). I dette delkapittelet vil jeg kort redegjøre for rasjonalitet i beslutninger, samt to rasjonelle beslutningsmodeller: «*Economic man*» og «*Administrative man*».

Det at en beslutning tolkes som et rasjonelt valg, er en av de mest etablerte teoriene om beslutningstaking (March & Heath, 1994). Begrepet kan defineres slik:

*«Rationality is defined as a particular and very familiar class of procedures for making choices. In this procedural meaning of «rational», a rational procedure may or may not lead to good outcomes»* (March & Heath, 1994, s.2).

Rasjonalitet i denne situasjonen handler med andre ord om den konkrete prosessen når man skal fatte en beslutning. Basert på definisjonen, trenger ikke en rasjonell beslutning nødvendigvis være god eller dårlig – det handler om prosessen rundt det å fatte en beslutning. Begrepet kan deles i tre deler: 1) beslutning kommer før handling, 2) man bruker

konsekvenslogiske resonnementer og 3) resonnementene bør foregå på en bestemt og systematisk måte (Brunsson & Brunsson, 2015).

«*Economic man*» og «*Administrative man*» er to modeller for rasjonelle beslutninger. «*Economic man*» blir gjerne kalt den rasjonelle idealmodellen, og «*Administrative man*» kan sees på som et resultat av kritikk mot «*Economic man*» (Enderud, 1976).

### **Den rasjonelle idealmodell – Economic man**

«*Economic man*» baserer seg i utgangspunktet på at den som er økonomisk, er rasjonell (Simon, 1955). Ifølge denne teorien vil «the economic man» inneha omfattende og relevant kunnskap. I tillegg vil beslutningstakeren ha et organisert system for sine preferanser, samt gode ferdigheter i beregning. Summen av dette vil gjøre vedkommende i stand til å fatte riktige beslutninger, basert på kalkulasjoner som gjør det mulig for beslutningstakeren å rangere alternativer og konsekvenser. «*The economic man*» vil dermed kunne nå sitt høyeste mål basert på sin preferanseskala (Simon, 1955). Dette er en tradisjonell modell, og det er i hovedsak to grunner til at den har fått betegnelsen «rasjonell idealmodell» (Enderud, 1976). «*Rasjonell*» kommer av at beslutningstakeren er bevisst på hva som er målet, og velger det beste alternativet for å oppnå dette. Betegnelsen «*idealmodell*» kommer av at det hører til sjeldenhetene at man treffer beslutninger på denne måten i det virkelige liv, men det er noe man forsøker å oppnå.

Enderud (1976) presenterer tre forutsetninger som denne modellen er basert på. Først må beslutningstakeren ha en klar og stabil målsetting, og kunne rangere sine preferanser. Beslutningstakeren skal dermed ha en verktøyfunksjon som gjør at man kan rangere fra mest foretrukket til minst foretrukket (March og Simon, 1958). Det forutsettes videre at beslutningstakeren har fullstendig informasjon om alle alternativer og konsekvenser av disse. Modellen forklarer derimot ikke hvordan denne informasjon samles inn (March & Simon, 1958). Den tredje forutsetningen er at beslutningstakeren velger det beste resultatet.

Basert på disse forutsetningene, er det tydelig at modellen setter krav som ikke er realistiske for organisasjoner å oppnå. Teorien har problematiske sider ved seg, og har blitt kritisert gjennom årene (March, 1955; March & Simon, 1958; March & Heath, 1994; Enderud, 1976; Brunsson & Brunsson, 2015). March og Simon (1958) argumenterer for at idéen om perfekt rasjonalitet setter store krav. Blant annet antar modellen at alle alternativer og

konsekvenser er lagt frem, og at beslutningstakeren klarer å rangere konsekvensene. De skriver: «*At best, he is subjectively rational, not objectively rational*» (s. 138). Modellen er likevel appellerende for oss, fordi det er en forenkling som kan være hensiktsmessig når forskere for eksempel foretar større analyser på samfunnsnivå. Nyere og mer moderne metoder for analyse vil også gjøre det mulig å etterstrebe modellen i flere sammenhenger (Enderud, 1976).

I lys av «*Economic man*» kan man anta at beslutningsprosessen til hotelldirektørene har vært basert på en rasjonell prosess, hvor de har et tydelig mål og foretar et grundig søk for å samle inn nødvendig informasjon. I og med at hotelldirektørene mest sannsynlig står overfor en ny situasjon, kan man tenke seg at de ønsker å samle inn rikelig med informasjon før de tar en beslutning. Som leder ønsker man å ta den rette beslutningen, og dermed bruker man god tid på å sette seg inn i ulike alternativer og påfølgende konsekvenser.

### **Begrenset rasjonalitet – Administrative man**

Studier tilsier imidlertid at man i den virkelige verden ikke vurderer alle konsekvenser (March & Heath, 1994). Det ser i stedet ut til at man bare vurderer noen få, og man ser på dem sekvensielt i stedet for å vurdere alle samtidig. Med andre ord vil ikke beslutningstakeren vurdere alle konsekvenser for alle alternativer, noe som teori om perfekt rasjonalitet legger til grunn. Relevant informasjon blir dermed ikke nødvendigvis alltid etterspurt, og tilgjengelig informasjon blir ofte ikke brukt. Mål og preferanser er også ufullstendig og inkonsekvent, og disse blir heller ikke vurdert samtidig (March & Heath, 1994). March og Heath (1994) hevder at «*Instead of calculating «the best possible» action, they search for an action that is «good enough»*» (s. 9). Dette er også kjernen i denne modellen. Utgangspunktet var at Simon (1955) beskrev et behov om en teori som sammenfalt med de faktiske kunnskaps- og beregningskapasitetene som mennesker faktisk besitter. Det var behov for en teori som anerkjente at ansatte har individuelle behov, motiver og drivkraft (March & Simon, 1958).

Selv om beslutningstakere prøver å være rasjonelle med gode intensjoner og innsats, vil de fortsatt begrenses av oppmerksomhet, hukommelse, forståelse og kommunikasjon (March & Heath, 1994). Fremfor å velge det alternativet som er maksimerende, vil de fleste organisatoriske beslutninger være et resultat av «satisfisering», som vil si at alternativet er *tilfredsstillende*. Et alternativ er tilfredsstillende når det eksisterer et sett kriterier som

beskriver minimalt tilfredsstillende alternativer, hvor det aktuelle alternativet oppfyller eller overgår disse kravene.

«Administrative man» har tre forutsetninger (Enderud, 1976). Målene er ustabile og til dels uklare, og kommer gjerne av at beslutningstakeren har flere mål. Videre har ikke beslutningstakeren tilgang på fullkommen informasjon, og dermed er det ikke mulig å få en oversikt over alle mulige alternativer og deres konsekvenser. Til sist vil beslutningstakeren foreta en «*satisfisering*», som vil si at beslutningstakeren velger den løsningen som er «*god nok*».

Sett i sammenheng med denne modellen kan man tenke seg at hotelldirektørene har valgt de alternativene som de har ansett som «*gode nok*», og har erkjent at de ikke har tid og ressurser til å foreta store søk etter løsninger og kalkuleringer for å finne de beste alternativene.

### **3.5 Fire logikker for beslutninger**

I tillegg til de to beskrevne modellene, vil jeg presentere fire beslutningslogikker. Logikkene kan på hver sin måte knyttes til begrepet rasjonalitet. I denne oppgaven er det konkret disse fire logikkene jeg vil benytte meg av for å forstå og forklare hvordan hotelldirektørene har resonnert og søkt før de har fattet beslutninger. Koronapandemien har ført til en spesiell situasjon, der beslutningene vært preget av usikkerhet og hurtig endrede premisser i omgivelsene.

#### **Konsekvenslogikk**

Konsekvenslogikken har i stor grad et fremtidsrettet fokus, i den forstand at beslutningstakeren vil prøve å kartlegge mulige konsekvenser av de ulike handlingsalternativene (Brunsson & Brunsson, 2015). Denne logikken sammenfaller med modellen «*Economic man*», som tar utgangspunkt i at beslutningsprosessen er konsekvens- og preferansebasert (March & Heath, 1994). For å forklare atferden til beslutningstakeren, kan man stille fire spørsmål (March & Heath, 1994):

1. Hvilke alternativer er tilgjengelig?
2. Hvilke fremtidige konsekvenser kan følge hver av alternativene, og hva er sannsynligheten for konsekvensen om man velger det gitte alternativet?

3. Hvor verdifull (for beslutningstakeren) er konsekvensene knyttet til hvert av alternativene?
4. Hvordan skal det tas et valg blant alternativene når det gjelder hvor verdifull konsekvensene for de ulike alternativene er?

Mennesker vil forklare sine handlinger basert på beslutninger og konsekvensene av disse beslutningene, og vi vil også forklare andres beslutninger ved å forestille oss deres konsekvenser og preferanser (March & Heath, 1994). Denne logikken er fremtidsrettet fordi handlingsalternativene, konsekvensene og preferansene er basert på fremtiden (Brunsson & Brunsson, 2015). Dette er også grunnlaget for kritikk av logikken, fordi fremtiden er vanskelig å forutse (Brunsson & Brunsson, 2015). I de fleste tilfeller er ikke alle handlingsalternativer gitt, man vurderer ikke alle konsekvenser og det er ikke alltid man er klar over sine preferanser (March & Heath, 1994).

For organisasjoner, og i dette tilfellet hotell, kan det være hensiktsmessig og viktig å ha et fremtidsrettet fokus. Når hotellene allerede er i en prekær situasjon hvor mye av inntektsgrunnlaget er borte, kan beslutninger man tar få store konsekvenser for økonomien. Det er derfor naturlig å tenke seg at hotelldirektørene ønsker å vurdere valgalternativer nøye, slik at de er sikre på at de fattet riktig beslutning. Feil beslutning kan gå på bekostning av økonomien, og det er ikke sikkert at hotellene har mulighetsrom til å gjøre slike feil. Beslutninger de tar kan også påvirke hotellets omdømme, og om hvorvidt gjester ønsker å bo der eller ikke. Når det allerede er få som reiser og dermed få som bor på hotell, vil det være viktig å ha rutiner på plass slik at gjestene føler seg trygge. På den andre siden er dette en helt ny situasjon, og det kan være vanskelig å forutse konsekvensene. Plutselig kommer det en ny nedstenging med strenge tiltak som gjør at hotellene må tilpasse seg igjen. En fullstendig oversikt over mulige alternativer krever mye ressurser og tid, og i en ustabil hverdag er det ikke utenkelig at hotelldirektørene ikke vil ha nødvendig kapasitet til å følge denne logikken.

### **Passendelogikk**

Passendelogikken handler om å ta den beslutningen som er passende der og da, og basert på at beslutningstakere må ta hensyn til flere ulike forhold (Brunsson & Brunsson, 2015). Etter denne logikken skal beslutningstakeren tilpasse beslutningene etter situasjonen (March & Heath, 1994). I motsetning til konsekvenslogikk som forholder seg til noe i fremtiden, baserer

denne logikken seg på erfaringer og eksisterende regler. Beslutningstakeren søker gjerne svar på tre spørsmål (March & Heath, 1994):

- 1) Anerkjennelse: Hvilken situasjon er dette?
- 2) Identitet: Hvem er jeg? / Hvilken organisasjon er dette?
- 3) Regler: Hva gjør jeg/ organisasjonen i en situasjon som dette?

Denne logikken kan forstås ytterligere ved hjelp av regelmodellen. Enderud (1976) påstår at: *«det er knapt nogen overdrivelse, når vi siger, at den mest almindelige måde at træffe beslutninger på både i og udenfor organisationer, er via (...) regelmodellen»* (s. 62).

Regler som organisasjoner og ansatte skal følge, er ofte motstridende og uklare (Brunsson & Brunsson, 2015), og reglene kan være både formelle og uformelle (Enderud, 1976). Uformelle regler kan handle om hva som er forventet av omgivelsene – hva er handlingsnormen for organisasjoner å gjøre i en spesifikk situasjon? I et større perspektiv kan det for eksempel gjelde hvilket samfunnsansvar som forventes av organisasjonen. I et mindre perspektiv kan det være hvordan ansatte skal besvare e-post. Formelle regler kan både være nedskrevet og muntlig beskrevet, og gir informasjon om hvordan man for eksempel skal løse et problem. De viktigste forutsetningene for denne modellen er stabile målsettinger og intensjoner, stabile mål-middelsammenhenger og dekkende beskrivelser av alle beslutningstilfeller (Enderud, 1976).

Det er både fordeler og ulemper ved denne modellen (Enderud, 1976). Fordelene er at organisasjoner foretar forenklinger, som igjen fører til faste prosedyrer og rutiner. Dermed bruker beslutningstakeren mindre tid, og organisasjonen sparer tid og ressurser. Det gjør det også enklere for organisasjonen å delegere nedover i systemet, og reglene skal kunne ivaretas uavhengig av hvem som er på jobb. På den måten skaper modellen en viss forutsigbarhet i beslutningsprosessen og utfallet, og gir organisasjonen mulighet for å kontrollere sine ansatte og forsikre seg om at reglene anvendes. En forutsetning bør derimot være at den ansatte ikke blir belastet dersom det forekommer et uheldig utfall til tross for at den ansatte benyttet seg av korrekt regel. I servicebransjen som hotell er et eksempel på, er det mange situasjoner som kan oppstå, eksempelvis at gjesten ikke er fornøyd. Gjester kan stille uforholdsmessige krav og skjelle ut den ansatte som er på jobb, selv om alt er gjort etter rutinene. På den måten vil regelmodellen også minske det psykiske presset for beslutningstakeren, fordi den ansatte kan lene seg på at beslutningen er gjort i henhold til regelverket (Enderud, 1976).



Forenklingene som trekkes frem som fordeler, kan også være ulemper. Dette kan føre til at organisasjonen og den ansatte ikke ser helheten, fordi man kun betrakter enkelte sider ved en sak. Modellen er også fortidsrettet, fordi beslutningene er basert på tidligere erfaringer. Dersom situasjonen har endret seg for organisasjonen, slik som under koronapandemien, kan beslutninger få uforutsette virkninger. En tredje ulempe er at upartiskheten sannsynligvis medfører likebehandling, men det er ikke dermed sagt at det er den rettferdige løsningen. Modellen åpner for at beslutningstakeren skal bruke skjønn, og dette kan misbrukes av beslutningstakeren (Enderud, 1976).

Gitt at hotell som virksomhet består av mange rutineaktiviteter og at flere hotell har nedskrevne retningslinjer og er del av en kjede, kan det tenkes at denne modellen kan forklare beslutningsatferden i mine casehotell. Man kan tenke seg at hotellene har mange oppgaver i løpet av en dag, og at flere av disse oppgavene må gjøres hver dag, hele året. De har flere rutiner som skal opprettholdes, både når det kommer til innsjekk/utsjekk av gjester, rengjøring av rom, forberede frokost og så videre. På grunn av koronasituasjonen er det innført mange smittevernstiltak som må følges. Dette har vært helt essensielt for å hindre smittespredning, og det er derfor naturlig at hotellene har smittevernstiltakene nedskrevet som rutinemessige regler for de ansatte. Av den grunn kan man tenke seg at regelmodellen er å finne i beslutningsprosessen til hotelldirektørene. På den andre siden har pandemien vært en helt ukjent situasjon for oss alle. I og med at modellen er fortidsrettet, er det sannsynlig at hotelldirektørene *ikke* har tidligere erfaringer å se tilbake på. Så selv om mange organisasjoner kanskje er og ønsker å være strukturert etter regelmodellen, kan det antas at koronasituasjonen har medført at de har måttet prøve nye ting fremfor å følge reglene de allerede har.

## **Imitasjon**

Imitasjonslogikken innebærer at beslutningstakeren ser på hva andre har gjort, ofte liknende organisasjoner, eller hva organisasjonen selv har gjort tidligere (Brunsson & Brunsson, 2015). Imitasjon kan forekomme av forskjellige årsaker, og ha ulike implikasjoner (Marvin & Shigeru, 2006).

Organisasjoner vil gjerne imitere liknende organisasjoner, så i dette tilfellet er det nærliggende å tro at hotell vil imitere andre hotell. Like organisasjoner kan for eksempel ofte utvikle et likt produkt eller tjeneste som konkurrenten, eller organisere seg på samme måte

(Brunsson & Brunsson, 2015). Organisasjoner kan også imitere seg selv ved å se tilbake på hva den har gjort tidligere i liknende situasjoner. På den måten blir identitet et viktig element i denne logikken, og imitasjon kan være både identitetsskapende og identitetsbevarende. Organisasjoner vil reflektere over hvem de er, men også hvem de vil være (Brunsson & Brunsson, 2015).

I min studie kan man tenke seg at hotelldirektørene har sett på hva andre hotell har gjort. De andre hotellene er i samme situasjon, og må forholde seg til samme type regelverk. De kan dermed være gode «*sparringspartnere*» for å diskutere ulike løsninger. På den andre siden er de konkurrenter, og de konkurrerer om de få de gjestene som faktisk bor på hotell. Det kan dermed også være naturlig at de ikke ønsker å dele informasjon og erfaringer med hverandre, for å opprettholde konkurransemessige fortrinn.

### **Eksperimentering**

Denne logikken skiller seg fra de andre logikkene, i den forstand at man opererer baklengs (Brunsson & Brunsson, 2015). I stedet for å tenke for så å beslutte, vil man etter denne logikken reflektere *etter* handlingen. Man vil med andre ord ikke prøve å forutse hva konsekvensene blir eller ta en grundig vurdering rundt egne preferanser, men heller prøve seg frem (Brunsson & Brunsson, 2015). Eksperimentering kan videre bidra til at beslutningstakeren får bedre innsikt i egne preferanser, fordi man lærer hvem man er i gitte situasjoner. Brunsson og Brunsson (2015) hevder at handling ikke bare er et resultat av en beslutning, men at en beslutning er et resultat av en handling. I denne studiens sammenheng kan eksperimentering være en naturlig tilnærming i en situasjon hvor alt er usikkert, og ingen har opplevd lignende før. Når mye er usikkert, kan den beste løsningen av og til være å prøve seg frem og se hva som fungerer.

## **3.6 Oppsummering**

I dette kapittelet har jeg gjort rede for teorigrunnlaget som danner rammene når jeg i kapittel 5 analyserer funnene fra intervjuene. Det teoretiske rammeverket fungerer som «*briller*» når jeg skal forstå og forklare de søke- og beslutningsprosessene hotelldirektørene har beskrevet i intervjuene.

Logikkene er forenklinger, og vil gå inn i hverandre (Brunsson & Brunsson, 2015). Til sammen tilbyr de med andre ord komplementære forklaringer, fordi hele virkeligheten ikke

kan presses inn i en modell. De byr på ulike tilnærminger til den søkeprosessen jeg er interessert i å studere. Basert på logikkene vil det variere hvor og i hvor stor grad en beslutningstaker vil søke etter løsningsalternativer. Etter konsekvenslogikken vil beslutningstakeren foreta et omfattende søk etter løsningsalternativer for å finne det beste alternativet som sammenfaller med de preferansene og konsekvensene som er ønsket. Søk etter passendelogikken vil begrense seg til eksisterende regler, som kan være både uformelle og formelle. Imitasjonslogikken innebærer å se på liknende organisasjoner, eller se på hva man selv har gjort tidligere. Eksperimentlogikken skiller seg ut ved at beslutningstakeren vil handle først og deretter foreta en vurdering.

Underveis i kapitlet har jeg formulert mine forventinger til funn. I utgangspunktet forventer jeg å finne trekk fra alle logikkene, nettopp fordi de til sammen tilbyr komplementære forklaringer. Jeg har argumentert for at det er ulike årsaker til hvorfor logikkene kan komme til uttrykk, men også hvorfor de eventuelt ikke gjør det gitt situasjonen hotelldirektørene står i.

Det kan tenkes at jeg finner trekk av konsekvenslogikken fordi koronapandemien kan ha medført at det er viktigere å være klar over eventuelle konsekvenser, fordi handlingsrommet er mindre. Passendelogikken er et funn jeg forventer fordi de fleste organisasjoner har utarbeidet retningslinjer og rutiner, og har uformelle normer. På en annen side kan koronapandemien ha medført at hotellene i begynnelsen var nødt til å ta beslutninger utenom reglene dersom kjedene på det tidspunktet ikke hadde oppdatert retningslinjene. Imitasjonslogikken kan forventes fordi det kan virke betryggende å se hvilke løsninger liknende organisasjoner gjør i en usikker og ny situasjon. Eksperimentlogikken kan være risikabel, men fordi det er en helt ny situasjon kan det være at hotelldirektørene er nødt til å prøve seg frem uten nødvendigvis å foreta store vurderinger i forkant.



## 4 Metode

I dette kapittelet gjør jeg rede for valg av forskningsdesign, innsamlingsmetode og datamateriale. Jeg diskuterer deretter etiske dilemmaer ved studien, før jeg avslutningsvis foretar en kritisk vurdering av studiens troverdighet, pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

### 4.1 Forskningsdesign

Formålet med oppgaven er å forstå og forklare beslutningsprosesser til hotelldirektører under koronapandemien, herunder vise til hva som spesielt kjennetegner disse og hva som kan forklare de enkelte beslutningsprosessene.

Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2016) og vil ha stor innvirkning på undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven ser jeg på hotelldirektørers beslutninger under krise. Særtrekk ved dette temaet gjør det hensiktsmessig å ha et intensivt design. Et intensivt design går i dybden på et fenomen, og har få enheter med mange variabler (Jacobsen, 2015). Hotelldirektørers beslutningsprosess under kriser er lite forsket på, og av den grunn har denne casestudien en eksplorativ tilnærming. Eksplorative undersøkelser bærer preg av å være undersøkende, fordi man ikke har så mye kunnskap om fenomenet man studerer (Jacobsen, 2015).

Opgaven er en casestudie. En case kan være en spesifikk situasjon (Jacobsen, 2015; Yin, 2003), og har gjerne få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015). Casestudier blir ofte brukt i organisasjonsforskning, og kjennetegnes ved at det er avgrenset oppmerksomhet mot casen og skal gi en mest mulig detaljert beskrivelse av fenomenet som forskes på (Johannessen et al., 2016). Casestudier kan ha både enkelt- og flercasedesign (Yin, 2003). I denne undersøkelsen har jeg valgt et flercasedesign med én analyseenhet. Hotellene representerer tre ulike case, og hotelldirektørene er analyseenhetene.

Undersøkelsen startet som en komparativ undersøkelse. Komparativ metode kjennetegnes av at forskeren antar at det foreligger likheter eller forskjeller mellom organisasjoner som er av en betydning (Denk, 2002). Jeg valgte å bruke flere caser, fordi jeg var interessert i å se om det forelå noen likheter i måten hotelldirektørene har tatt beslutninger på underveis i koronapandemien, og om det eventuelt var likheter i endringer som har skjedd som følge av pandemien. Etter intervjuene og når jeg begynte med analyse, forsto jeg imidlertid at dette var

tre relativt ulike hotell som forholder seg forskjellig til kjeden. Det vil si at hotellene er autonome på ulike måter, og av den grunn er det ikke hensiktsmessig å foreta en systematisk sammenligning. Det er likevel interessante likheter og forskjeller mellom hotellene i bruk av beslutningslogikk, og disse vil jeg reflektere over avslutningsvis i analysekapittelet.

## **4.2 Metodeverktøy**

Ved intensive studier er det mest hensiktsmessig å velge kvalitative metodeverktøy (Aase & Fossåskaret, 2014). Slike metoder er nyttig når man skal frambringe hvordan mennesker fortolker og forstår en spesifikk situasjon (Jacobsen, 2015). For å være i stand til å identifisere de ulike beslutningslogikkene har jeg valgt en kvalitativ tilnærming bestående av intervju og dokumentanalyse. Jeg vil også redegjøre for litteratursøket jeg presenterte innledningsvis i oppgaven.

## **4.3 Datagrunnlag**

### **4.3.1 Litteratursøk**

Et litteratursøk er et systematisk søk der man skal finne kilder og dokumenter som er relevant for valgt tema (Hart, 2018). Jeg ønsket å foreta et litteratursøk for å se hva som tidligere har blitt forsket på når det gjelder tematikken i denne oppgaven.

Jeg startet litteratursøket bredt i Google Scholar for å bli kjent med terminologien som brukes på dette feltet. Jeg brukte søkeordene: «decision making» AND «decision making process» AND «hotel» AND «hotel manager» OR «hotel director» AND «crisis»

Mitt første inntrykk var at mange studier var mer normativt innrettet og hvor de presenterte et rammeverk for krisehåndtering. Jeg forsto også at begrepsapparatet varierte, spesielt med tanke på begrepet krise. Det var mange ulike definisjoner og distinksjoner. Etter å ha lest over en del studier, utvidet jeg søket til å inkludere følgende søkeord:

«decision making» AND «decision making process» AND «hotel» AND «hotel manager» OR «hotel director» OR «hospitality» OR «hospitality management» AND «crisis» OR «disaster» OR «covid-19» OR «corona virus»

Videre fikk jeg inntrykk av at forskningen i stor grad har fokusert på beslutningsprosessen til hotellgjester. Jeg valgte å inkludere søkeord knyttet til koronaviruset fordi jeg underveis i søket registrerte publiserte artikler om den pågående pandemien. Videre omhandlet mange av artiklene krisehåndteringen hos hotelldirektører generelt, men jeg kunne ikke finne noen som beskrev spesifikke beslutnings- og søkeprosesser, som er tema for denne oppgaven.

I tillegg til Google Scholar har jeg foretatt søk på ScienceDirect, nærmere bestemt tidsskriftet «*International Journal of Hospitality Management*». Jeg har også søkt på universitetsbibliotekets elektroniske portal, Oria, samt Sage journals og Taylor & Francis Online. Jeg har også benyttet meg av snøballmetoden, hvor jeg har brukt referansene til de ulike artiklene jeg har lest. Snøballmetoden kjennetegnes ved at utvalget er lite i starten, og blir større etter hvert som «*snøballen ruller*» (Thagaard, 2013). Dette ga meg et økende utvalg artikler.

Mitt litteratursøk har vært med på å begrunne hvorfor det er viktig å se nærmere på prosessene som denne oppgaven studerer. Jeg har valgt å bruke artikler i analysen, fordi de viser beslutningsutfallet til ulike hotell og hotelldirektører.

### **4.3.2 Dokumentanalyse**

For å innhente ytterligere informasjon om hotellene og kjedene, har jeg brukt dokumentanalyse. Jeg har hentet informasjon fra kjedenes og hotellenes hjemmeside for å få et større innblikk i hva de selv kommuniserer, som historie, verdier og visjoner.

Nettsidene jeg har brukt er hovedsakelig hjemmesidene til kjedene Nordic Choice Hotels og Thon Hotels. Jeg har brukt fanene «*om oss*» som begge kjedene har. Når det gjelder Nordic Choice Hotels som har flere underkjeder, har jeg brukt en fane på nettsiden deres som beskriver disse kjedene nærmere. De har også publisert blogginnlegg som jeg har brukt. Når det gjelder Thon Hotel Tromsø har jeg brukt Thon Hotels sine nettsider, og Olav Thon-gruppens nettsider for utfyllende informasjon.

Jeg har også foretatt søk i media for å finne ytterligere informasjon, ved hjelp av Retriever (tidligere A-tekst). Dette gjelder både søk om koronapandemien, men også om hotellene. Jeg har søkt i media om informasjon rundt hotellene som nødvendigvis ikke er oppgitt på nettsidene, som for eksempel når hotellene åpnet i byen.

### 4.3.3 Intervju

Studiens primærkilde er intervju. Denne innsamlingsmetoden blir ofte brukt i organisasjonsforskning, og er en av de mest utbredte måtene å samle inn data (Buchanan & Bryman, 2009). I denne undersøkelsen har jeg intervjuet tre informanter. Intervju egner seg når det er få enheter, og når vi er interessert i hvordan den enkelte oppfatter et fenomen (Jacobsen, 2015).

Jeg har valgt å bruke intervju fordi jeg ønsket å belyse hotelldirektørens egne vurderinger og resonnementer rundt beslutninger under koronapandemien. Beslutninger og beslutningsprosess er en så naturlig del av hverdagen både som privatperson og ansatt, og det kan dermed være vanskelig å reflektere over hva man nøyaktig har gjort. Ved intervju er det enklere å få til en dialog rundt et tema, og dermed fange opp trekk ved beslutningsprosesser gjennom konkrete spørsmål til hvordan de generelt har opplevd og håndtert situasjonen.

#### Utvalg og rekruttering

I kvalitative studier skal informantene gi mest mulig kunnskap om fenomenet og fenomenets kontekst (Johannessen et al., 2016). For å kunne få mest mulig informasjon om det gitte temaet, ble utvalgsstrategien *strategisk utvelgelse* tatt i bruk. Først bestemte jeg meg for hvilken målgruppe jeg ønsket å benytte meg av i undersøkelsen, og deretter valgte jeg informanter ut ifra målgruppen (Johannessen et al., 2016).

I dette tilfellet var målgruppen hotell i Tromsø, og jeg valgte hotelldirektører som informanter. Utvalgskriteriene jeg bestemte meg for, var at hotellene skulle ha en viss størrelse og være en del av en kjede. I tillegg ønsket jeg hotell som hadde et noe større servicetilbud, som eksempelvis møte- og konferanselokale. Bakgrunnen for at jeg valgte slike hotell, var blant annet at jeg antok at disse hotellene hadde merket en stor endring med tanke på tilfanget av gjester. I tillegg til å ha tilreisende turister, har hotellene også møte- og konferansegjester som utgjør en betydelig del av driftsinntektene.

Jeg valgte å bruke hotelldirektører som informanter fordi de er en viktig representant for sin organisasjon, og gjerne er sterkt involvert i å forvalte og formidle organisasjonens identitet. Jeg tenkte også at hotelldirektører innehar beslutningsmyndighet i sin stilling, og at de dermed har fattet beslutninger i løpet av krisen.



Jeg kontaktet først to hotelldirektører, ved hotellene The Edge og Thon Hotel Tromsø, via telefon. Begge takket ja til å være med i undersøkelsen, og intervjuene ble holdt noen uker senere. Etter disse to intervjuene så jeg et behov for å supplere med flere. Jeg kontaktet dermed ytterligere tre hotell som oppfylte utvalgsriteriene. Jeg sendte først e-post til alle hotellene, og fulgte opp med å ringe de på telefon etter noen uker siden jeg ikke hadde fått svar. Det ene hotellet svarte heller ikke på telefonhenvendelsen. På det andre hotellet kom jeg i kontakt med hotelldirektøren som forklarte at hotellet generelt ikke fattet lokale beslutninger, og har heller ikke gjort det under koronapandemien. Dermed besluttet jeg at hotellet ikke var relevant for oppgaven. Det tredje hotellet, Quality Hotel Saga, ønsket å være med i undersøkelsen etter at jeg hadde snakket med hotelldirektøren på telefon. Utvalget utgjorde da tre hotelldirektører som også er synlig i media, og har vært viktige stemmer for hotellnæringen i Tromsø.

Alle hotelldirektørene fikk en beskrivelse av formålet med undersøkelsen, intervjuguide og informasjonsskriv med samtykkeerklæring. Etter det tredje intervjuet besluttet jeg at jeg hadde nok datamateriale til å gjøre en analyse, fordi intervjuene var såpass lange og med gode og utfyllende svar.

### **Intervjusituasjonen**

Intervjuene foregikk på de representative hotellene. Jeg spurte hotelldirektørene om de ville at intervjuene skulle være digitale med hensyn til den daværende smittesituasjonen, men alle ønsket å gjøre det ansikt til ansikt. Det å gjennomføre intervjuet på informantens arbeidssted er en naturlig intervjukontekst, hvor informantene føler seg trygge (Jacobsen, 2015).

Vi hadde ikke avtalt nærmere hvor på hotellene intervjuene skulle foregå, og alle tre intervjuene foregikk i et åpent lokale på hotellene. Det at intervjuene foregikk i åpne lokaler, gjorde at det ble mindre formelt og lett å få en dialog rundt temaet. På den andre siden var det også mye som skjedde rundt, og elementer som var noe forstyrrende. Blant annet ringte telefonen i intervjuet til alle tre informantene, og på det siste intervjuet var det en gjest som begynte å prate med hotelldirektøren. Informantene hentet seg likevel raskt inn, og fortsatte å svare på spørsmålene. Intervjuene tok mellom en til en og en halv time.

Informantene fikk intervjuguide og samtykkeskjema sendt på e-post (vedlegg 1 og 2). Jeg forklarte at intervjuet kom til å ta utgangspunkt i intervjuguiden, men at jeg kom til å stille oppfølgingsspørsmål dersom jeg så behov for det. Bakgrunnen for at jeg sendte

intervjuguiden i forkant var at jeg ønsket at informantene skulle ha mulighet til å forberede seg og gjøre seg opp noen tanker om temaet på forhånd. Jeg fikk inntrykk av at de hadde lest over intervjuguiden og reflektert over spørsmålene, noe som gjorde at de besvarte de fleste spørsmålene godt og utfyllende.

Intervjuene var semistrukturerte med utgangspunkt i intervjuguiden. Tema og hovedspørsmål var definert på forhånd, men gjennom bruk av semistrukturerte intervju åpnet det seg en mulighet for også å snakke om andre emner som informanten tok opp. Semistrukturerte intervju gjør at man får en eksplorativ (utforskende) tilgang samtidig som man får informantens refleksjoner over gitte tema (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I alle intervjuene stilte jeg oppfølgingsspørsmål som var utenfor intervjuguiden, fordi jeg ønsket at informantene skulle reflektere og gå litt mer i dybden av det de svarte. Eksempel på oppfølgingsspørsmål er om hotellets daværende kriseplan var dekkende for koronapandemien, om ansatte tar opp problemstillinger med hotelldirektøren, eller om det er mer eller mindre samarbeid under pandemien med de ulike aktørene som hotelldirektørene nevnte. Hotelldirektørene svarte forskjellig på mange av spørsmålene. Jeg så at det var nødvendig for meg å stille noen oppfølgingsspørsmål til den første hotelldirektøren. Dette intervjuet ble holdt over teams. Jeg opplevde generelt informantene som veldig engasjerte rundt temaet og at de hadde tillit til meg som forsker. Det var tydelig at de ønsket å snakke om sin arbeidssituasjon gjennom koronapandemien og de forsøkte å svare så godt og utfyllende som de kunne.

Intervjuene ble gjennomført en-til-en, for å sikre en fyldig og detaljert beskrivelse av deres erfaringer og oppfatninger (Johannessen et al., 2016). Informantene ble forsikret om anonymisering av personopplysninger, samt at intervjuet var frivillig og at de har mulighet til å trekke seg før og under intervjuet. Jeg tok opp intervjuet med en godkjent enhet fra utdanningsinstitusjonen.

#### **4.4 Narrativ**

Valget om å skrive et narrativ tok jeg på bakgrunn av at jeg ønsket å fremheve den usikkerheten hotellene og hotelldirektørene har opplevd gjennom pandemien. Fortellingen som innleder denne oppgaven, er konstruert og satt sammen av alle tre intervjuene. Narrativ er i utgangspunktet en ukonvensjonell metode i casestudier, men bidrar til å skape en forståelse for den aktuelle konteksten (Johannessen et al., 2016). Det er viktig å belyse

konteksten i denne undersøkelsen fordi den har påvirket hotelldirektørens hverdag og beslutninger i stor grad, og det vil bidra til at leseren får bedre innsikt i hvordan hotelldirektørene opplevde 12. mars 2020 og den umiddelbare tiden etter.

## **4.5 Analyseprosess**

Før jeg begynte å analysere intervjuene, valgte jeg å transkribere dem. I utgangspunktet er det ideelle at forskeren skal transkribere hele intervjuet (Jacobsen, 2015). Jeg valgte å gjøre dette, og jeg erfarte både fordeler og ulemper med dette. Ulempen er at det er en tidkrevende prosess, spesielt ved lange intervju. Intervjuene var mellom en til en og en halv time, noe som resulterte med om lag 55 sider rådata. Jeg transkriberte intervjuene samme dag som det ble gjennomført, og brukte en mediaspiller (VLC) som gjorde det mulig å spille lydopptakene i en tregere hastighet. Det gjorde at jeg kunne skrive i ett uten å måtte pause opptaket regelmessig.

Fordelen med å transkribere er at jeg får en fullstendig oversikt over intervjuet, og lettere kan bevege meg frem og tilbake i samtalen (Jacobsen, 2015). Dette ble verdifullt når jeg skulle analysere, fordi jeg har lest over intervjuene flere ganger og funnet relevante poeng som jeg ikke så først. Analysen er i utgangspunktet drevet av teoretiske begrep, hvor jeg så etter ulike uttrykk som kunne knyttes opp mot beslutningslogikker. Jeg benyttet meg av markeringstusjer i ulike farger, hvor eksempelvis gul farge var trekk ved konsekvenslogikk. I tillegg noterte jeg meg trekk som kunne knyttes opp mot organisasjonsstruktur- eller kultur, som skal være med på å forklare del to av problemstillingen – valg av beslutningslogikk. I analysekapittelet vil sitat fra hotelldirektørene tydeliggjøres ved at jeg bruker anførselstegn og kursiv.

## **4.6 Forskningsetikk**

Det er viktig å vurdere etiske dilemmaer som forsker (Jacobsen, 2015). Etiske dilemmaer oppstår når forskningen direkte berører mennesker (Johannessen et al., 2016), og i dette tilfellet gjelder det via datainnsamling som var basert på intervju. Jeg vil nå vurdere tre krav som knyttes til forholdet mellom forsker og informant: informert samtykke, krav på privatliv og krav om riktig presentasjon av data (Jacobsen, 2015).

I denne studien har jeg ivaretatt kravet om informert samtykke (se vedlegg 2). I samtykket informerer jeg om hva formålet med prosjektet er, hvem som er ansvarlig for prosjektet og hva det innebærer for den enkelte å delta. Det understrekes at intervjuet blir tatt opp, og at intervjuet er semistrukturert med mulige oppfølgingsspørsmål utenom intervjuguiden. Informantene fikk beskjed om å lese nøye gjennom informasjonsskrivet, signere og returnere før vi gjennomførte intervjuene.

Videre står det i informasjonsskrivet at opplysningene anonymiseres når oppgaven er ferdig. I utgangspunktet hadde jeg planlagt at hotelldirektørene skulle være anonyme. Etter å ha gjennomført de to første intervjuene fant jeg ut at det ville vært mer hensiktsmessig om jeg kunne presentere konteksten for de ulike hotellene, der jeg beskriver hotellet og kjeden. Jeg anså det som nyttig fordi det er sentrale trekk i konteksten, som verdier og struktur, som bidrar til å forklare beslutningsprosessene. Jeg kontaktet Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å forsikre meg at dette var en mulig løsning. NSD godkjente denne endringen, såfremt informantene ga sitt samtykke.

Ideelt sett skulle jeg ha spurt om dette før intervjuet, og jeg måtte vurdere nøye om jeg ville foreta denne endringen knyttet til anonymitet. I og med at spørsmålene og tematikken ikke er av sensitiv art, valgte jeg å spørre informantene. Etter at jeg hadde mottatt bekreftende svar fra NSD sendte jeg en e-post til informantene og forklarte endringen jeg ønsket å foreta. Jeg var nøye med å forklare at endringen ville innebære at de ble indirekte identifiserbare, og dersom de ikke ønsket dette, ville ikke det være et problem. Alle informantene godkjente endringen, og vi avtalte at de skulle få ta en sitatsjekk før oppgaven ble ferdigstilt.

I tillegg utdyper informasjonsskrivet hvilke rettigheter informantene har, at det er frivillig å delta og at informanten når som helst kan be om å trekke samtykket uten å oppgi noen grunn. Videre informeres det om at NSD har vurdert prosjektet til å være i samsvar med personregelverket. Avslutningsvis oppgis kontaktinformasjon til meg, veileder for oppgaven, universitetets personvernombud og NSD.

Når det gjelder informantens krav til privatliv, har det først og fremst ikke vært relevant for oppgaven å stille spørsmål knyttet til informantens privatliv. Dette var også en forutsetning for godkjenningen fra NSD om sensitiv informasjon. Krav om riktig presentasjon av data har blitt ivaretatt ved at informantene har hatt mulighet til å foreta en sitatsjekk der de leser over

det de er sitert på. Sitatsjekk går jeg nærmere innpå i kapittel 4.7.2 der jeg diskuterer oppgavens gyldighet.

## 4.7 Evaluering av data

I dette delkapittelet drøfter jeg oppgavens troverdighet. Kvalitetsbegrepene som gjelder for den type studie som jeg har gjennomført, er pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

Undersøkelser skal alltid prøve å redusere utfordringer knyttet til disse begrepene (Jacobsen, 2015). Datamaterialet blir påvirket av meg som forsker, og derfor er det viktig å legge frem styrker og svakheter ved oppgaven.

### Pålitelighet

Pålitelighet går ut på om det er trekk ved undersøkelsen som har gjort at man har fått de resultatene man har (Jacobsen, 2015). Datainnsamlingsmetoden for denne undersøkelsen er intervju, og alle som undersøkes kan påvirkes av den som foretar undersøkelsen (Jacobsen, 2015). I denne sammenheng er det derfor relevant å diskutere *intervjueffekt*, som handler om at informantene i denne undersøkelsen kan ha blitt påvirket av meg som intervjuer. Jeg har ikke nevneverdig mye erfaring fra tidligere intervjusituasjoner, og dette kan ha preget meg som intervjuer. Ved innledningsspørsmålene som gikk på hvordan de opplevde koronakrisen i starten, var intervjuene til en viss grad preget av dialog. For å skape en relasjon mellom meg som intervjuer og informantene, kom jeg underveis med noen kommentarer til det informantene fortalte. Baktanken var at det skulle bli en noe uformell setting der informantene ikke skulle føle at de ble avhørt. Jeg opplevde som tidligere beskrevet at informantene fikk tillit til meg, og de åpnet seg mye om ulike problemstillinger de har møtt underveis i pandemien. Dette kan derimot ha styrt samtalen, og det er mulig at de hadde svart annerledes dersom jeg ikke hadde kommet med kommentarer. Ved spørsmålene som konkret omhandlet beslutninger, tok jeg en mer aktiv lytterrolle, og hadde få eller ingen kommentarer til det informanten svarte. Noen spørsmål måtte jeg stille på en annerledes måte, da spørsmålene kan ha fremstått litt for teoretisk. Jeg opplevde derimot ikke dette som en styring av samtalen, men heller en oppklaring på hva jeg konkret spurte om.

Noe jeg opplevde som et stressende moment, var at telefonen til alle informantene ringte underveis i intervjuet, samt at andre ansatte/gjester pratet med dem. Jeg forsøkte dermed å gjennomføre intervjuet litt raskere i tilfelle informantene hadde det travelt. Hos en informant

spurte jeg om vi skulle gjennomføre intervjuet ved en senere anledning, men informanten forsikret meg om at vi bare kunne fortsette. I etterkant ser jeg at det kunne vært hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet på et møterom for å unngå forstyrrelser.

Når det gjelder dokumentanalysene, er informasjonen hentet fra hjemmesidene til hotellene. Her oppgis ofte ikke dato for publisering eller endring, så det er vanskelig å vite om innholdet kan ha endret seg. Likevel har jeg hovedsakelig brukt grunnleggende informasjon om organisasjonen som ikke nødvendigvis endres ofte.

## **Gyldighet**

Gyldighet handler om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). I dette tilfellet går det ut på om virkeligheten samsvarer med det som beskrives i denne undersøkelsen. For å drøfte dette vil jeg ta i bruk Jacobsen (2015) sin «tretrinnsrakett» (s.228). Det første trinnet går ut på om studieobjektene har gitt en korrekt beskrivelse av virkeligheten. Denne undersøkelsen ønsker å studere hotelldirektørers beslutningsprosess under koronakrisen. Informantene i undersøkelsen er personer som har hatt stilling som hotelldirektør gjennom koronapandemien, og dermed samspiller det med oppgavens problemstilling. Oppgaven har videre de riktige kildene, og kildene gir riktig informasjon om det som studeres. Noe som derimot er viktig å fremheve, er at informantene ble intervjuet om noe som har skjedd i fortiden. Det kan være vanskelig å huske hvilke vurderinger og søk man har foretatt, og på noen av spørsmålene svarte informantene at de ikke kunne huske det jeg spurte om. Jeg anså imidlertid dette ikke som problematisk, fordi det de ikke husket ikke var av stor viktighet.

Det andre trinnet handler om hvorvidt forskeren gir en sann representasjon av data. For å sikre dette har jeg foretatt en sitatsjekk, også kalt respondentvalidering. Informantene har fått mulighet til å se over sitatene som er brukt fra intervjuet, med mulighet for korrigerings dersom de opplever at jeg har forstått noe feil. Jeg sendte hele analysekapittelet til informantene, og markerte der jeg spesifikt skrev om hotellet eller brukte deres sitat. Hotelldirektørene godkjente sitatene og korrigererte på noen små ting, som navn eller dato.

Det tredje trinnet er om resultatene gjenspeiler virkeligheten. Måten forskeren kan forsikre seg om dette, er å se om det stemmer overens med annen forskning. Som tidligere beskrevet har jeg ikke funnet forskningsartikler som spesifikt ser på beslutningsprosessen til

hotelldirektører under krise. Jeg bruker imidlertid artikler som jeg drar paralleller til i analysen, som viser at det er likheter i hotelldirektørers beslutningsutfall.

### **Overførbarhet**

Overførbarhet går ut på om funnene i undersøkelsen kan generaliseres til andre enn de som faktisk har blitt undersøkt (Jacobsen, 2015). Målet med denne oppgaven har ikke vært å foreta en generalisering fra utvalg til populasjon. Dette vanskeliggjøres fordi det er få enheter i undersøkelsen. I og med at dette er en masteroppgave, har tid og kapasitet spilt en viktig rolle når det gjelder hvor mange intervju som er realistisk å gjennomføre. Funnene i undersøkelsen kan dermed ikke regnes som representative for andre hotelldirektørers beslutningsprosess gjennom krise. Undersøkelsens resultater kan likevel tenkes å kunne være overførbar til liknende organisasjoner, som i dette tilfellet vil si hoteller i kjedestruktur.

Det er i denne sammenheng mer hensiktsmessig å diskutere overføring av kunnskap i kvalitative undersøkelser (Jacobsen, 2015). Det handler om hvorvidt undersøkelsen har klart å etablere beskrivelser og begreper som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016). Beskrivelsene av beslutningsprosessene til hotelldirektørene under krise kan ha overføringsverdi til andre fenomener fordi det kan bidra til lærdom og nyanser om beslutningsprosesser under krise. Et viktig poeng i denne sammenhengen, er at det er få som tidligere har studert hotelldirektørers beslutnings- og søkeprosess under krise. Oppgaven er derfor et viktig bidrag til et forskningsfelt som trolig blir mer relevant, spesielt etter koronapandemien.





## 5 Analyse

I dette kapittelet besvarer jeg oppgavens problemstilling:

*Hva kjennetegner beslutnings- og søkeprosesser til hotelldirektører under koronapandemien, og hva kan forklare valg av beslutningslogikk?*

Første del av problemstillingen besvares ved at jeg først beskriver hotelldirektørenes søkeprosess, der jeg trekker frem hvilke interne og eksterne aktører som har vært deltakere i beslutningsprosessen. Så diskuterer jeg trekk ved beslutningsprosessene i lys av de fire logikktypene jeg redegjorde for i teorikapittelet. Jeg trekker i tillegg inn flere empiriske studier av hotellnæringen. Deretter drøfter jeg andre del av problemstillingen, der jeg forsøker å beskrive hva som kan forklare valg av de ulike beslutningslogikkene. For å gjøre dette, analyserer jeg hotellenes organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, samt mål og strategier basert på det informantene har fortalt. Avslutningsvis trekker jeg frem likheter og forskjeller mellom hotellene.

Noen av beslutningene som jeg viser i denne analysen, er beslutninger som kan kategoriseres som «*inkognito-beslutninger*», store beslutninger som tidligere har vært ukjent for hotelldirektørene. Dette inkluderer i hovedsak to beslutninger som alle tre hotelldirektørene har vært nødt til å vurdere. Den ene omhandler permittering av ansatte, og den andre er om hotellet skal tilby karantenerom. Selv om beslutningene handler om samme tema, har hotelldirektørene brukt ulike logikker og vektlagt ulike vurderinger i respektive beslutningsprosesser.

### 5.1 Hotelldirektørenes søkeprosess

I dette delkapittelet analyserer jeg søkeprosessen til hotelldirektørene. Dette er et steg i beslutningsprosessen der beslutningstakeren søker etter informasjon og løsningsalternativer før de fatter en beslutning. For å belyse dette, beskriver jeg hvilke aktører hotelldirektørene velger å involvere i beslutningene sine. Alle hotelldirektørene involverer både interne og eksterne aktører i sine beslutningsprosesser. Jeg diskuterer hotelldirektørene hver for seg, før jeg avslutningsvis trekker frem samarbeidet mellom hotelldirektørene i Tromsø, og diskuterer hvordan dette har endret seg som følge av koronapandemien.

### ***Thon Hotel Tromsø***

Hotelldirektøren på Thon Hotel Tromsø trekker frem spesielt to eksterne aktører. Hun forklarer at hun har hatt noe kontakt med Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) for å avklare enkelte spørsmål. I tillegg nevner hun samarbeid med Visit Tromsø, men presiserer at samarbeidet har vært begrenset fordi de fleste aktivitetene i byen har stoppet opp.

Hotelldirektøren forklarer at hotellet hverken før eller under krisen har hatt kontakt med Tromsø kommune.

På spørsmål om hvor hun henvender seg dersom hun har en problemstilling, så svarer hotelldirektøren at det hovedsakelig er kjeden og kjedens retningslinjer: «*Løsningene ligger i skrevet*», og utdyper videre at hun stort sett ikke bruker lang tid på å finne løsningsalternativer. Ifølge hotelldirektøren er retningslinjene fra kjeden dekkende for de fleste problemstillingene som dukker opp. Denne søkeprosessen sammenfaller med søkeprosessen som regelmodellen skisserer. Regelmodellen innebærer at organisasjonen har foretatt forenklinger, i den forstand at det er blitt utformet standardprosedyrer som de ansatte skal følge (Enderud, 1976). Hotelldirektøren forklarer at de lokale hotellene ikke er involvert i prosessen med å utarbeide disse retningslinjene, men at kjeden har egne grupper som innhenter ekspertise der det er nødvendig. Dermed trenger ikke hotelldirektøren å bruke tid og ressurser på å foreta store søk, noe som også trekkes frem som fordel med denne modellen (Enderud, 1976).

Et konkret eksempel på dette, er endringen hotellet har foretatt knyttet til frokostservering. Da regjeringen presenterte ulike smittevernstiltak 12. mars 2020, ble det blant annet forbud mot å servere mat fra buffet (Helsedirektoratet, 2020). Dermed måtte hotellene omstille seg raskt og finne nye løsninger. I begynnelsen hadde hotellet frokostpakker som gjestene hentet selv i resepsjonen. Etter hvert endret de til å ha à la carte, som er en meny med ulike retter. På spørsmål om hvordan denne prosessen har vært for å finne et godt løsningsalternativ, svarer hotelldirektøren: «*Det var fra kjeden. De satte menyene slik at det var likt på alle hotellene. Noen hadde fikset dette til alle hotell, slik at vi slipper å sitte på hvert sitt hotell å finne ut av dette*». Hotelldirektøren har med andre ord ikke vært nødt til å foreta en større søkeprosess etter løsningsalternativer, fordi kjeden tilrettela for dette.

En ansett ulempe med regelmodellen, er at den kan være begrenset dersom situasjonen har endret seg (Enderud, 1976). Som jeg beskrev i teorikapittelet, kunne man tenke seg at det var færre regler og prosedyrer å følge fordi koronapandemien har forårsaket en ny situasjon for

hele verden. Hotelldirektøren presiserer imidlertid at kjeden raskt leverte retningslinjer for pandemien, og hun opplever ikke at beslutningsprosessen har forandret seg. Begrenset selvstendighet er en annen ulempe som trekkes frem i kjedestrukturer, og at kjeden kan ha problemer med å se helheten. Flere ganger i løpet av intervjuet poengterer hotelldirektøren imidlertid at de er heldige som er en del av en kjede, og forklarer at retningslinjene fra kjeden har vært klare og tydelige. Det kan dermed virke som om hotellkjeden raskt har klart å utforme retningslinjer selv om det har vært en ny situasjon. Retningslinjene er heller ikke noe hotelldirektøren opplever som begrensende, men noe hun har en positiv innstilling til.

Det som imidlertid har forandret seg noe som følge av pandemien, er samarbeidet mellom de ulike avdelingslederne internt på hotellet. Hotelldirektøren forklarer at hun ofte diskuterer med de ulike avdelingslederne, spesielt om det oppstår noe som direkte påvirker aktuell avdeling. Koronapandemien har ført til at de jobber tettere på hverandre og snakker mer i det daglige. Til tross for at hotelldirektøren jobber mer i drift og har flere arbeidsfunksjoner, forklarer hun at de likevel har mer tid til å prate sammen. De trenger dermed ikke å ha like mange møter på hotellet, og dersom de har møter er det hovedsakelig for å registrere de ulike sakene formelt i et referat.

Oppsummert så ser søkeprosessen til hotelldirektøren på Thon Hotel Tromsø hovedsakelig ut til å være internt i kjeden, og det virker som dette fungerer fordi kjeden er tilpasningsdyktig og rask med å utforme nye retningslinjer. Samarbeidet internt på hotellet har forandret seg som følge av pandemien, mye på grunn av bedre tid som bidrar til mer kommunikasjon i det daglige. Hotelldirektøren bruker også gjerne eksterne aktører, da spesielt reiselivsaktøren Visit Tromsø. Pandemien har imidlertid ført til at det er færre fellesaktiviteter og prosjekter å samarbeide om, og samarbeidet har derfor blitt satt litt på pause.

### ***The Edge***

Hotelldirektøren på The Edge trekker frem ulike eksterne aktører hun har henvendt seg til i løpet av perioden. Hun og kommunens smittevernoverlege har hatt mye kommunikasjon, og hun kaller ham for hennes «*pandemipartner*». Hotellet har også hatt dialog med kommunens næringsavdeling, for eksempel når det gjelder skjenkekontroll. Samarbeidet med myndighetene er noe hotelldirektøren generelt påpeker som en positiv konsekvens som følge av pandemien. Hun opplever at det er et tettere samarbeid mellom næringslivet og myndighetene, og at dette samarbeidet har vært verdifullt gjennom pandemien. Et annet samarbeid som har blitt tettere, er mellom hotellet og ulike leverandører på mat og teknikk.

Hun forklarer at det kreves mer kommunikasjon mellom hotellet og leverandørene, slik at det blir større forutsigbarhet for alle i bransjen – spesielt fordi det er færre gjester og dermed mindre volum. Hotelldirektøren trekker i tillegg frem NHO som en samarbeidspartner som har bidratt med betydelig støtte. Videre nevner hun også foreningen Tromsø sentrum som et eksempel på en aktør som de diskuterer videre utvikling av byen med. Hotelldirektøren har med andre ord hatt dialog med flere forskjellige eksterne aktører gjennom krisen, både når det gjelder interndriftsmessige funksjoner, men også utvikling av Tromsø som by.

Hun forteller videre at hun ofte ringer til andre hotelldirektører i kjeden. Hun sier:

*«For min egen del så har de andre direktørene i Clarion vært utrolig gode sparringspartnere. Vi kjenner hverandre godt, og det er enkelt å ta en telefon til The Hub i Oslo eller Clarion Hotel i Trondheim for å høre hvordan de løser forskjellige ting de står i».*

Dette kan knyttes til imitasjonslogikken. Det viser at det kan være betryggende å henvende seg til liknende organisasjoner, spesielt i en ny situasjon der det er flere ulike aspekter som hotelldirektøren må ta stilling til. Når det gjelder ansatte internt på hotellet, forklarer hotelldirektøren at hun gjerne ønsker deres innspill og ideer når hun skal ta beslutninger. For henne er det i utgangspunktet viktig å få tak i rikelig med informasjon før hun fatter en beslutning:

*«Er det rom og tid for lange utredninger og demokratiske avgjørelser, så gjør jeg gjerne det. Og også før korona, som jeg mener selvfølgelig er en veldig bra ting, men som av og til kan være negativ greie – fordi det kan ta lengre tid før ei beslutning blir fattet».*

Hun legger til at hun alltid prøver å se alle sider av en sak, og er opptatt av at beslutningen skal være objektiv og faktabasert. Dette er i utgangspunktet rasjonelt, og kan assosieres med trekk fra den rasjonelle modellen «*economic man*». Informasjonsmengden hotelldirektøren gjerne ønsker, er lik modellen som forutsetter at en beslutning skal baseres på fullstendig informasjon (Enderud, 1976). Hotelldirektøren forklarer at dette i enkelte tilfeller kan være tidkrevende, og noe også modellen har blitt kritisert for. Det er ikke alltid informasjonen er tilgjengelig, eller at relevant informasjon ikke blir brukt av beslutningstakeren (March & Heath, 1994). Modellen forutsetter også at omgivelsene er noenlunde stabile, noe som ikke er

tilfelle i denne situasjonen. Hotelldirektøren forklarer hvordan hun har opplevd den ustabile situasjonen og mangel på informasjon:

*«Når det gjelder informasjon, så har det vært en utrolig krevende øvelse. Det er klart at når en krise oppstår, så er informasjon det aller viktigste. Å gi informasjon til gjester, personalet når man selv ikke vet hva som skjer. Det endrer seg hele tiden».*

Videre legger hun til at myndighetene har vanskeliggjort prosessen ved å fortelle om nye restriksjoner på en pressekonferanse, for så å bruke flere dager før de presiserer nærmere i en forskrift. Dette viser at søkeprosessen har endret seg som følge av pandemien, og har gjort det vanskelig for hotelldirektøren å få den informasjonen hun ønsker. Forutsetningen om fullkommen informasjon ser dermed ut til å være vanskelig å imøtekomme fordi informasjonen under krisen har vært begrenset og uforutsigbar.

I likhet med Thon Hotel Tromsø, kan vi også finne trekk ved regelmodellen på The Edge. Hotelldirektøren forklarer at søke- og beslutningsprosessen generelt er situasjonsbasert. I enkelte tilfeller er det ikke behov for å involvere mange, fordi det er beskrevet i rutinene hva som skal gjøres. Hun viser til et eksempel der fasadeplatene på hotellet løsnet, og fordi det var akutt fare, hadde hun ikke tid til å involvere flere. Hun påpeker også at personalet i de fleste situasjoner klarer å håndtere ulike problemstillinger selv, og rutinene bidrar effektivt til å dokumentere hva de faktisk har gjort i etterkant. Dette er noen av fordelene som forbindes med regelmodellen (Enderud, 1976). Rutiner og faste prosedyrer gjør det enklere for en organisasjon å kontrollere hva som blir gjort. Hotelldirektøren sier at det spesielt nå under pandemien er fint å kunne dokumentere hva hotellet gjør med tanke på smittevern, slik at de vet hva som er blitt gjort og eventuelt ikke gjort dersom noe skulle oppstå. Når det gjelder smittevern og de ulike tiltakene, så forklarer hotelldirektøren at dette ikke nødvendigvis har vært den store endringen for hotellet. Ifølge hotelldirektøren er hotellbransjen generelt god på smittevern, fordi de er en av bransjene som er strengest regulert fra før. Hotellet har fra før hatt strenge rutiner på matlaging og renhold, og forskjellen gjennom denne krisen har heller vært å øke frekvensen på rutinene. I likhet med Thon Hotel Tromsø så er det blitt mer samarbeid internt på hotellet: *«Nå jobber vi mer på tvers av avdelinger enn hva vi gjorde tidligere. Kokkene vasket til og med hotellrom i sommer».*

Oppsummert, så har hotelldirektøren på The Edge brukt eksterne aktører i sin søkeprosess, og samarbeidet med myndighetene er noe hun opplever som tettere sammenlignet med før. NHO

har også vært en viktig støttespiller for hotellet. Et behov for forutsigbarhet har ført til at hotellet har et tettere samarbeid med leverandører på mat og teknikk. Koronapandemien har gjort det vanskelig for hotelldirektøren å samle inn informasjon, både for å holde seg selv oppdatert, men også de ansatte og gjester. Hotellet har faste prosedyrer og rutiner som gjør at det i enkelte situasjoner ikke er nødvendig å foreta en større søkeprosess. Samarbeidet internt på hotellet har endret seg som følge av pandemien, der de ansatte på hotellet jobber mer på tvers av avdelingene sammenlignet med før.

### ***Quality Hotel Saga***

Når det gjelder hotelldirektøren på Quality Hotel Saga, bruker han både eksterne og interne aktører i sin søkeprosess:

*«Vi er en såpass liten bedrift, så vi snakker sammen hver dag. Dukker det opp ting, så tar vi det over bordet. Når det gjelder utenomliggende ting som NAV, så bruker vi NHO mye. Du må gå rett på sak og bare finne svar på de tingene som oppstår underveis. Det er ikke prosesser på det, men finn et så godt svar som mulig».*

Søkeprosessen som hotelldirektøren her skisserer, kan knyttes til modellen «*administrative man*». Søkeprosessen i denne modellen baserer seg på å søke etter løsninger, ofte i nærheten av der problemet er (Enderud, 1976). Hotelldirektøren virker opptatt av å først og fremst løse problemet, noe han også ønsker at de ansatte skal gjøre: «*Vi må ta beslutninger kjapt. Det skal løses der og da, det er sånn vi er vant til å tenke, og det påvirker det meste vi gjør*». Han forklarer videre at de ansatte har myndighet til å løse problemene der og da, og de skal ta den løsningen de selv mener er den riktige. Det viktigste for hotellet er med andre ord at problemet blir løst, noe han begrunner med at de har gjester som krever svar fort. Dermed kan søkeprosessen beskrives som å være «*satisfiserende*» – de ansatte velger den løsningen som er tilfredsstillende, eller som de i situasjonen vurderer som den beste. Ifølge hotelldirektøren har ikke dette endret seg som følge av pandemien. Det kan dermed tenkes at en slik tilnærming til en søkeprosess har fungert under ustabile omgivelser. «*Administrative man*» forutsetter at målene er ustabile og uklare (Enderud, 1976). Fordi modellen i utgangspunktet ikke forutsetter stabilitet og tydelighet, kan det være derfor søkeprosessen ikke nødvendigvis har endret seg i løpet av pandemien.

Vi kan også finne trekk ved passendelogikken i søkeprosessen på dette hotellet.

Hotelldirektøren forklarer: «*Vi er folk som har vært i bransjen i veldig mange år. Folk er ganske rutinerte på å se og lese hva som kommer til å skje i situasjoner*». Utgangspunktet for passendelogikken er at beslutningstakeren baserer seg på tidligere erfaringer og eksisterende regler. Forklaringen til hotelldirektøren viser at søkeprosessen i enkelte situasjoner bærer preg av å søke i nærheten av gamle løsninger fordi de ansatte har tidligere erfaringer. En slik søkeprosess kan i utgangspunktet tenkes å vanskeliggjøres av at det er en ny og uforutsigbar situasjon. Hotelldirektøren forklarer at hotellet har vært avhengig av utenforliggende ting, og har vært nødt til å tilpasse seg en varierende smittesituasjon både i Tromsø og nasjonalt. Hotellet har imidlertid lært seg å håndtere det varierende aktivitetsnivået, og ifølge hotelldirektøren har de blitt gode på å se hva som skjer i markedet.

I likhet med Thon Hotel Tromsø har ikke hotelldirektøren på Quality Hotel Saga hatt dialog med Tromsø kommune under pandemien. Hotelldirektøren sier at de følger retningslinjene som kommunen kommer med, men ellers er det lite kommunikasjon. Dette synes ikke nødvendigvis å være en endring som følge av pandemien, ettersom hotelldirektøren sier at han opplever at kommunen generelt er dårlig på å bruke reiselivet og å diskutere med ulike reiselivsaktører.

Oppsummert så er hotelldirektøren på Quality Hotel Saga opptatt av å finne et så godt svar som mulig, men vektlegger ikke nødvendigvis store prosesser for å finne løsningen fordi gjestene forventer svar fort. Videre baseres mye av søket på tidligere erfaringer, som kan knyttes til passendelogikken. Han bruker eksterne og interne aktører.

### ***Samarbeid på tvers av hotellene***

Som tidligere beskrevet i kontekstkapittelet, har Tromsø et mangfold av ulike aktører som samarbeider på tvers av bransjer. Et fellestrekk fra intervjuene, er at samarbeidet mellom hotelldirektørene i Tromsø blir godt presentert av alle. Dette er et samarbeid som de alle verdsetter, men som har forandret seg som følge av pandemien.

Hotelldirektøren på Thon Hotel Tromsø illustrerer samarbeidet mellom hotellene i Tromsø slik: «*Det er et veldig godt samarbeid mellom hotellene, som sikkert har vært i 20 år. Vi er ute og selger byen sammen. Da tar vi bare av oss hotellhattene og er selgere av byen*».

Samarbeidet baserer seg på å promotere Tromsø som destinasjon, og det er et viktig samarbeid som reiselivsnæringen som helhet vinner på. Hotelldirektøren på The Edge

beskriver også at samarbeidet i Tromsø har vart i flere år, og at de samarbeider om å få gjester til Tromsø. Når gjestene har kommet til Tromsø, blir hotellene konkurrenter igjen. Hun forklarer at dette samarbeidet kan anses som å være institusjonalisert, og ikke nødvendigvis personavhengig. Nye direktører inviteres raskt inn i nettverket. Dette bekreftes også av hotelldirektøren på Quality Hotel Saga, som betegner de andre hotelldirektørene som «kollegaer».

Samarbeidet har derimot endret seg som følge av koronapandemien, og det er noe alle hotelldirektørene opplever. Hotelldirektøren på Thon Hotel Tromsø sier at det er mindre samarbeid: «Nå sitter nok alle hotelldirektørene og jobber mye ute i drift. Vi har jo vært samlet gjennom Visit Tromsø. Det har nok halvert seg med møter, om ikke mer». Hun forklarer videre at andre hotellers kampanjer har vært positive lysglimt i hverdagen, og at dialogen hovedsakelig har handlet om hvordan det går. Hotelldirektøren på The Edge forklarer at hun for det meste har registrert hva andre hotell har gjort, og at det er interessant å følge med på hvordan hotellene løser ulike ting: «Alle må finne sin vei som funker for sitt hotell, fordi man har forskjellige forutsetninger».

Også hotelldirektøren på Quality Saga Hotel bekrefter dette:

*«Det er nok mindre bransjemessig samarbeid. Og det har med at alt av bransjesaker som vi normalt har jobbet med – fellesaktiviteter i byen.. Det har ikke vært en eneste aktivitet siden pandemien kom. Jeg gjør også helt andre ting, hotellet har ikke vaktmester her for tiden. Dette er for å spare kostnader».*

Selv om det har vært mindre bransjemessig samarbeid som følge av pandemien, har hotellene i Tromsø likevel hatt noe kontakt. Alle de tre hotelldirektørene forklarer at de har hatt kommunikasjon når det for eksempel gjelder fortolkning av regler. Hotelldirektøren på The Edge forteller at hun har diskutert tolkning av regelverk med de andre hotellene i Tromsø: «Vi har diskutert oss imellom. Hvordan gjør vi det, hvordan gjør dere det? Det er klart at det er fint å ha noen å sparre med». Dette er også noe som de to andre hotelldirektørene påpeker.

Samarbeid mellom ulike organisasjoner er konfliktløsende og fremmer utvikling av kompetanse, men er også sjelden (Allred, Fawcett, Wallin & Magnan, 2011). For turistnæringen spesifikt, kan interorganisatoriske samarbeid bidra til konkurransemessige fortrinn, fordi organisasjonene blir innovative og adaptive (Pikkemaat & Weiermair, 2007;



Wilke, Costa, Freire & Ferreira, 2019). Slike samarbeid har også vært viktig under koronapandemien. En studie som er gjort på den spanske hotell- og reiselivsnæringen, vektlegger at konkurrenter bør samarbeide om å promotere sin destinasjon (González-Torres, Rodríguez-Sánchez & Pelechano-Barahona, 2021). Det at hotelldirektørene i Tromsø har et godt samarbeid, kan dermed bidra til konkurransemessige fortrinn og videre utvikling av deres kompetanse. Samarbeidet har tidligere handlet om utvikling på et annet nivå – av Tromsø som destinasjon – og dette har nå blitt satt på pause. Dette forklares både med at hotelldirektørene har hatt andre arbeidsfunksjoner og jobbet mer i drift enn tidligere, men et annet viktig poeng er at aktivitetene i byen har stoppet opp. Unødvendige reiser har blitt frarådet, og dermed er det naturlig at samarbeid om en videre utvikling har blitt satt litt på pause, spesielt med tanke på usikkerheten og uforutsigbarheten som koronapandemien har medført.

## **5.2 Beslutninger og logikker**

I det forrige delkapittelet redegjorde jeg for en viktig del av beslutningsprosessen, søkeprosessen, og hvilke aktører hotelldirektørene gjerne involverer i sine beslutninger. I dette delkapittelet diskuterer jeg trekk ved beslutningsprosessene i lys av de fire ulike logikktypene.

Som beskrevet i metodekapittelet, er beslutninger en såpass integrert del av vår hverdag at det kan være vanskelig for beslutningstakeren å «dele opp» beslutningsprosessen. En tidligere studie av beslutningsprosesser av ledere i reiselivsnæringen, viser at en stor andel av lederne anerkjenner at det er spesifikke steg i beslutningsprosessen. Det er derimot ikke alltid slik at lederne konkret klarer å definere disse stegene i selve prosessen. En nøyetr gjennomgang av beslutningsprosessen viste at over halvparten av lederne hadde en sekvensiell beslutningsprosess, som er med på å bekrefte at en beslutningsprosess består av ulike steg (Harrington & Ottenbacher, 2009). Selv om studien ikke handlet om beslutningsprosess under krise, beskrev respondentene beslutningskonteksten som unik, kompleks, truende, dynamisk, høyt risikabelt og med tidspress. Dette er beskrivelser som i utgangspunktet kunne beskrevet situasjonen under koronapandemien.

## **Konsekvenslogikk**

Konsekvenslogiske resonnement tar utgangspunkt i å være fremtidsrettet. Konsekvenser av en eventuell beslutning er avgjørende for hvilken beslutning man fatter (Brunsson & Brunsson, 2015). En studie av ledere på en australsk flyplass viste for eksempel at beslutningstaking under krise skilte seg fra beslutningstaking under stabile omstendigheter (Bonn & Rundle-Thiele, 2007). Beslutninger under stabile omgivelser var gjerne mer omfattende og langsom, mens beslutninger under kriser så ut til å bli mer simplifisert og rask. Dermed ble beslutningene under krisen mer intuitiv, mindre analytisk og med en mindre rådgivende tilnærming. Selv om dette er ledere for en annen type organisasjon, vil jeg argumentere for at det er relevant i den grad at det er samme næring, og de er avhengige av de samme konsumentene – både turister og jobbreisende. Studien er interessant fordi man skulle tenke seg at strategiske beslutninger var motsatt – mer rasjonelle og analytiske – og dette kan være et eksempel på hvordan kriser påvirker beslutningsprosessen.

Som beskrevet i teorikapittelet kunne konsekvenslogikken være relevant for å beskrive hotelldirektørens beslutningsprosess under koronapandemien. Et fremtidsrettet fokus kan være viktig i en usikker og ustabil situasjon, og vurdering av konsekvenser kan derfor være nødvendig fordi hotellene har mindre handlingsrom enn tidligere. På en annen side kan den ustabile og usikre situasjonen medføre mangel på informasjon, og at hotelldirektørene dermed ikke har mulighet eller kapasitet til å undersøke konsekvenser av alle mulige handlingsalternativ. Konsekvenslogikken er ikke den logikken som er mest fremtredende i denne studien. Hotelldirektørene viser ofte konsekvenslogiske resonnement i sine beslutningsprosesser, men beslutningsutfallet bærer preg av en annen beslutningslogikk.

Det er én beslutningsprosess på The Edge som har tydelige konsekvenslogiske trekk ved seg, og konkret gjelder det beslutningen om hvorvidt hotellet skal åpne for å tilby karantenerom på hotellet. Bakgrunnen var at personer som skulle i innreisekarantene, kunne gjennomføre sin karantene på et hotellrom. Hotellet hadde i utgangspunktet planlagt å stenge hotellet 5. april 2020. 22. mars tok derimot Tromsø kommune kontakt med hotelldirektøren, og forklarte at de hadde en nødsituasjon. Nødsituasjonen var at det skulle lande fly fra utlandet, og kommunen så behov for at tilreisende skulle ha karantene på hotell, for å hindre en eventuell smittespredning. Hotellet fikk derfor forespørsel om å være karantenehotell. Hotelldirektøren forklarer at dette ikke var en beslutning hun kunne fatte alene. Før hun tok forespørselen opp

med personalet, foretok hun en risikovurdering. Hun innhentet informasjon fra kommunens smittevernoverlege, og så på hva de eventuelle konsekvensene kunne bli:

*«I forkant måtte jeg hente inn informasjon av smittevernoverlegen. Hvordan risiko tar vi eventuelt med å gjøre dette? Hva er konsekvensene hvis vi sier ja, og hva er konsekvensene hvis vi sier nei? Det er hele tiden pro's and con's».*

Hotelldirektøren forklarer her at hun foretok en vurdering av konsekvenser både ved å si ja eller nei. Prosessen hotelldirektøren beskriver, kan knyttes til konsekvenslogikken. På tidspunktet da hotellet ble spurt, var viruset fortsatt relativt nytt og mye var fremdeles usikkert. Det kunne potensielt være risiko knyttet til andre gjesters sikkerhet, samt hotellets egne ansatte og hotellets omdømme. På den andre siden var dette en mulig inntektskilde, og med gode rutiner kunne risikoen bli betydelig redusert. Fremtidsfokuset som denne logikken forutsetter, er imidlertid problematisk. Fremtiden er vanskelig å forutse (Brunsson & Brunsson, 2015), noe som denne ustabile situasjonen har forsterket. Dermed kan det bli desto viktigere å prøve å forutse eventuelle konsekvenser.

Hotelldirektøren forklarer også at det har vært viktig for henne å fatte beslutninger sammen med resten av personalet: *«Det har vært viktig hele veien at man gjør dette sammen, fordi det er så ukjent. Alt sammen. Det er mye følelser og det er frykt».* Dette er et trekk som kan knyttes til en deltakende lederatferd. Dersom leder involverer de ansatte i beslutninger, kan det for det første heve kvaliteten på beslutningen, fordi man får innspill fra flere og dermed kan finne en bedre løsning på problemet (Yukl, 2013). For det andre er det lettere å godta beslutninger man selv har vært delaktig i, og gir følgelig motivasjon til å iverksette beslutningen (Yukl, 2013). Disse aspektene ved deltakende ledelse kan være viktige elementer i en situasjon som denne. Først og fremst får hotelldirektøren ulike innspill til problemstillingen. Dette kan være viktige bidrag for å få fullstendig informasjon, noe som modellen for fullkommen rasjonalitet forutsetter. For det andre får hotelldirektøren informasjon om hvorvidt de ansatte hadde følt seg trygge med å ha potensielt smittede gjester på hotellet, og hun forsikrer seg om at de ansatte vil gjøre sitt beste for å minimere risikoen.

Etter et møte ble hotellet enige om å ha karantenegjester. Hun forklarer: *«Det var en i personalet som sa «ja, vi har jo alltid sagt at vi har room for all», det er det som er visjonen vårs. Så da har vi room for all også nå».* Her kommer visjonen til kjeden tydelig frem, og vi kan dermed si at denne beslutningen også er et uttrykk for beslutningers symbolske side, både

innad og utad. Beslutningsutfall kan representere hva organisasjonen står for, og hotellets selvsikkerhet og ståsted kan dermed bli styrket når de bruker visjonen aktivt (March & Heath, 1994). I dette tilfellet kan visjonen ha fått et bedre fotfeste internt, men de viser også omgivelsene at de faktisk aktivt prøver å imøtekomme sin visjon.

Det er derimot ikke nødvendigvis slik at hotellet besluttet å ta imot karantenegjester *kun* for å imøtekomme sin visjon. Tidligere funn viser at hoteller tar samfunnsansvar under kriser (Poria et al., 2014). I forbindelse med Gaza-konflikten tok enkelte hotell i Israel ansvar overfor samfunnet, hvor de tilbudte hotellrom enten gratis eller med en rabbert pris. Hotell som tar samfunnsansvar har også bidratt til at hotelledere i Kina opplever økt jobbsikkerhet, og som videre forsterker deres forpliktelse til å forbli i jobben (Zhang et al., 2021). I denne situasjonen, under en pandemi, er det ikke gitt at hotell skulle ta imot karantenegjester, fordi det potensielt kan skade omdømmet, men også gå utover sikkerheten til ansatte og gjester. I og med at kommunen beskrev dette som en «nødsituasjon», kan det hende at The Edge følte på et ansvar for å bidra.

### **Passendelogikk**

I lys av passendelogikken, vil beslutningstakere ta utgangspunkt i allerede etablerte regler, normer eller posisjon når de fatter en beslutning. Det vil si at beslutningstakeren fatter den beslutningen som passer sammen med regelen, og dette kan være både formelle og uformelle regler. Uformelle regler påvirker i den grad at beslutningstakeren gjerne tenker «*hva er passende i min situasjon for et hotell som mitt?*». Formelle regler er noe de fleste organisasjoner har, og kan sies å være den mest alminnelige måten organisasjoner fatter beslutninger på (Enderud, 1976). Passendelogikken er dermed en beslutningslogikk jeg forventet å finne i denne studien.

Logikken er en av de mest fremtredende beslutningslogikkene blant hotelldirektørene. Som beskrevet under delkapittelet om hotelldirektørenes søkeprosesser var det her trekk ved passendelogikken fordi de har etablert regler og retningslinjer som de ansatte skal følge. Passendelogikken er derfor naturligvis også fremtredende når det gjelder beslutningsprosessen blant alle hotelldirektørene. Jeg vil nå vise hvordan denne logikken kan komme til uttrykk på to forskjellige måter – hvordan uformelle regler kan påvirke en beslutningsprosess, og hvordan formelle regler spiller inn.

Et eksempel på hvordan denne logikken kommer til uttrykk når det gjelder uformelle regler, kan vi finne hos Quality Hotel Saga. Hotelldirektøren forklarer at når nedstengingen kom 12. mars, så skjønte hotellet alvoret og at situasjonen kom til å medføre store konsekvenser. Han sier: *«Det ble fullt kaos. Vi skjønte jo fort hva dette innebar. Vi skjønte at vi faktisk var nødt til å stenge så fort som mulig»*. Hotelldirektøren forklarer at det ble kaotisk på hotellet, fordi det var gjester som fikk problemer med å komme seg hjem. Flere og flere fly ble kansellert, og hotellet prøvde å hjelpe så godt de kunne for å få gjestene til Oslo. Samtidig som dette pågikk, satte hotellet en dato for når de skulle stenge og sendte ut permitteringsvarsler til de ansatte. Hotellet hadde et allmøte hvor de informerte ansatte om at situasjonen tilsa at de var nødt til å stenge. Hotelldirektøren understreker at de ikke var pålagt å stenge, men gjorde det på grunn av at de ikke kom til å være gjester. Akkurat denne beslutningen kan tenkes å være konsekvenslogisk, fordi det ikke er bærekraftig å holde åpent når det er lite gjester. Hotellet stengte dørene 20. mars, omtrent en uke etter den nasjonale nedstigningen. Alle ansatte inkludert hotelldirektøren ble permittert.

Etter hvert forstår hotelldirektøren at det ikke var hensiktsmessig å permittere alle. Han forklarer:

*«Jeg var innom her hver dag, og så at vi ikke kunne permittere alle, fordi e-postene og telefonene stoppet ikke. Tvert imot, kunder, utenlandske turoperatører, reisebyrå og konferansegjester.. Alle var usikre. Vi måtte ta inn meg selv og to stykker til å begynne med på 50% stilling, bare for å svare på henvendelser og gjøre det vi kunne for å holde styr på fremtidig booking»*.

Dette resonnementet kan knyttes til passendelogikken, fordi hotellet var nødt til å tilpasse seg situasjonen. Selv om hotellet ikke nødvendigvis har rutiner som omhandler en slik situasjon, kan dette tenkes å være en norm for hotell i denne bransjen. De er avhengige av gjester, fordi gjester er deres inntektsgrunnlag. For å få gjester, må de yte god service, hvor blant annet tilgjengelighet inngår i servicedelen. Dermed kan dette være et uttrykk for en beslutning basert på hva som er passende i en slik situasjon.

Denne logikken kan vi også finne når hotellet senere bestemmer seg for å åpne igjen. Hotelldirektøren forklarer: *«Vi bestemte oss bare for å sette en dato for å gi litt forutsigbarhet til de få gjestene som reiser. Vi satt 18. mai som dato, og da skulle vi åpne uansett»*. Også her kan man se trekk til passendelogikken. Hotellet ønsker å være forutsigbar for gjestene, som

kan være et tegn på at de vil yte god service. Vi kan også se på det symbolske i denne beslutningen. Det er ikke nødvendigvis slik at hotellet var nødt til å åpne, men de ville være forutsigbare for gjestene. Hotelldirektøren sier selv at det var få reisende, så i utgangspunktet var det muligens ikke de største inntektene å hente. En studie om spanske hotell under finanskrisen, viste at de hotellene som hadde fokus på en lojal kundebase hadde bedre grunnlag til å håndtere krisen (del Mar Alonso-Almeida & Bremser, 2013). Under finanskrisen forble lojale kunder fornøyde, pris ble mindre viktig og de anbefalte hotellet videre. Denne holdningen viser hotelldirektøren også når han forklarer at de har kuttet ut avbestillingsfrist på konferanser:

*«Vi bestemte oss for at det ikke spilte noen rolle for vår del angående avbestillingsfrist. Hvis de kunne komme, så var det det beste for oss alle, men kom de ikke, så aksepterte vi det. Kundene kunne om så la bestillingen stå til dagen før. Siden vi var fleksible på dette, så turte de å se situasjonen an»*

Det kan dermed tenkes at hotellets strategi om å være tilgjengelig og åpen for kundene, var en god beslutning. Fordi situasjonen gjennom pandemien har endret raskt, kan dette være en tilnærming til kundene som gjør at de tør å planlegge ulike konferanser og arrangement, uten å være nødt til å betale en avbestillingsavgift dersom de avlyser.

Et eksempel på hvordan denne logikken kan komme uttrykk knyttet til formelle regler, finner vi hos Thon Hotel Tromsø. Hotelldirektøren forklarer at kjeden tidlig kom på banen med nye og oppdaterte retningslinjer som de skulle følge. I utgangspunktet kunne man tenkt seg at det ble færre regler og retningslinjer fordi situasjonen var ny og ukjent. Retningslinjer kan ofte være motstridende og uklare (Brunsson & Brunsson, 2015), og logikken i seg selv er fortidsrettet fordi man bruker tidligere erfaringer. Dette avkrefter imidlertid hotelldirektøren, og forklarer at kjeden var raskt på banen med nye og oppfaterte planer og retningslinjer. Hotelldirektøren beskriver retningslinjene fra kjeden som et slags oppslagsverk, og at hun opplevde dem som klare og tydelige. Dersom noe for øvrig skulle være uklart, ville det alltid være noen tilgjengelig om hotellet skulle trenge ytterligere informasjon. Disse beskrivelsene kan forstås i lys av passendelogikken, fordi hotellet hovedsakelig tar beslutninger basert på kjedens retningslinjer.

Denne logikken forutsetter at man tilpasser beslutningen basert på situasjonen (March & Heath, 1994). Når Thon Hotel Tromsø skulle permittere ansatte, fikk de beskjed fra kjeden

om å se på hva de trengte av grunnbemanning. Hotelldirektøren forklarer at beslutningen de tok var en lokal vurdering, men basert på hva kjeden hadde gitt beskjed om. Hun forklarer at de sendte ut permitteringsvarsler med en gang, og i begynnelsen var alle på kjøkkenet permittert. Vi kan se trekk ved passendelogikken her, fordi hotelldirektøren fatter en beslutning basert på kjedens retningslinjer. Kjeden ber hotellene ta en vurdering av hvor mange ansatte man trenger på jobb. Hotelldirektøren tar derfor en lokal vurdering, og deretter en beslutning om å permittere alle på kjøkkenet. Et gunstig poeng i dette tilfellet, er at hotelldirektøren selv kan vurdere ut fra sine lokale forhold på hotellet. Det er nærliggende å tro at et hotell sentralt i Oslo vil ha andre bemanningsbehov enn et hotell i Tromsø. Det kan derfor se ut til at det er hensiktsmessig at akkurat denne beslutningen var opp til de lokale hotellene i kjeden. Hotelldirektøren gir ikke uttrykk for at kjedens retningslinjer virker begrensende, noe som trekkes frem som en ulempe med kjedestruktur (Reidarson, 1998). Det kan dermed se ut til at muligheten for lokale tilpasninger er et viktig element for at hotellet skal kunne følge kjedens retningslinjer også når omgivelsene er ustabile.

## **Imitasjon**

Imitasjonslogikken innebærer at beslutningstakeren ser på hva andre har gjort, ofte liknende organisasjoner, eller hva organisasjonen selv har gjort tidligere. Imitasjon kan forekomme av forskjellige årsaker og implikasjoner, og organisasjoner som imiterer kan utfylle hverandre (Marvin & Shigeru, 2006). Et eksempel på imitering i sammenheng med hotell, var en studie som viste at nye hotell i New York etablerte seg i nærheten av gamle (Baum & Haveman, 1997). På den ene siden kan dette føre til at det blir mer aktivitet i samfunnet rundt, men på den andre siden kan det føre til en sterkere konkurranse blant hotellene (Marvin & Shigeru, 2006).

I denne studien har jeg funnet noen trekk som kan knyttes til imitasjonslogikken. Det ene eksempelet jeg trekker frem, er når Thon Hotel Tromsø skal ta en beslutning rundt karantenehotell. Dette er en ny problemstilling for hotellet, og som tidligere beskrevet forventet jeg å finne imitasjonslogikken fordi beslutningstakeren kan finne en trygghet i å se på hva andre i liknende situasjon gjør. Det andre eksempelet er Quality Hotel Saga, der hotelldirektøren oppfordrer sine ansatte til å ringe andre «hotellkollegaer» når problemstillinger dukker opp. Denne oppfordringen fra hotelldirektøren er derimot ikke begrenset til å kun eksistere under krisen, men noe hotelldirektøren har oppfordret til også før krisen.

Logikken er relativt fremtredende i denne undersøkelsen, fordi vi kan finne trekk både ved søkeprosessen til eksempelvis The Edge, men også i beslutningsprosessene til Quality Hotel Saga og Thon Hotel Tromsø. Likevel hadde jeg forventet å finne flere beslutninger der denne logikken kom til uttrykk. Det kan imidlertid forklares med at beslutningstakeren ikke nødvendigvis er klar over at man imiterer andre eller ikke vil innrømme det. Basert på informasjon om at hotelldirektørene og reiselivsnæringen i Tromsø generelt har et godt samarbeid, kan man imidlertid tenke seg at de kanskje imiterer hverandre mer enn det de er klar over.

Tidligere har jeg beskrevet hvordan beslutningsprosessen til The Edge artet seg da de vurderte forespørselen om å bli karantenehotell. The Edge sin beslutningsprosess hadde trekk fra konsekvenslogikken, og hotellet tok en nøye vurdering av konsekvensene og innhentet informasjon fra både eksterne aktører, men også fra sine ansatte. Beslutningsprosessen til Thon Hotel Tromsø har i likhet med The Edge konsekvenslogiske trekk, men også imitasjonslogikken er vesentlig å trekke frem i denne prosessen.

Spørsmål om å stille med karantenerom har vært nytt for de aller fleste hotell under koronapandemien. For Thon Hotel Tromsø var dette en vurdering som hotellene i kjeden kunne beslutte lokalt. I begynnelsen da gjester spurte om å få ha karantene på hotellet, svarte hotellet nei: *«Helt i begynnelsen sa vi nei til karantene. Da henviste vi til et annet hotell i byen som hadde det»*. Hotelldirektøren legger til at de var bekymret for sitt omdømme, og for at de skulle miste andre gjester dersom de hadde karantenegjester. Etter hvert lyser kommunen ut en anbudskonkurranse om karantenehotell. Hotelldirektøren forteller at de søkte på denne: *«Det var en anbudskonkurranse som vi søkte på, og håpet nesten ikke på å få den»*. Hotellet var skeptisk til å ha karantenegjester, men søkte likevel. Hun forklarer at hotellet konsulterte med kjeden i forkant om det var i orden at de leverte inn et tilbud. Deretter foretok de en stor risikovurdering, og dette arbeidet gjorde direktøren i samarbeid med de andre avdelingslederne. Denne prosessen er i utgangspunktet konsekvenslogisk, i likhet med beslutningsprosessen til The Edge. Hotellet var opptatt av å se hva de eventuelle konsekvensene knyttet til karantenegjester kunne medføre, hvor blant annet hotellets omdømme var et viktig aspekt. Hotellet kom på andreplass i anbudskonkurransen, men ble likevel etter to-tre uker kontaktet av kommunen som trengte flere karantenerom. Direktøren sier *«Det blir den nye hverdagen på hotell å ha det, og det er ikke en stor fare. En risiko kan det være, men den er ganske liten. Det er strenge tiltak når det gjelder de som kom og bodde*



*på hotell som karantenegjester».* Dette resonnementet er et eksempel på imiteringslogikken og at like organisasjoner etterlikner hverandre (Brunsson & Brunsson, 2015). I dette tilfellet ser Thon Hotel Tromsø på hva andre hotell gjør. Hotelldirektøren forklarer at hotellet etter hvert forsto at de kunne ha karantenegjester uten at det ga et dårlig omdømme, og at det var en liten risiko knyttet til karantenerom fordi det var strenge rutiner. Det har også vært andre hotell i kjeden som har tilbudt karantenerom, noe som også kan spilt inn i beslutningen. Hotelldirektøren sier at de etter hvert fikk karantenegjester, og ordningen har fungert bra med 40 karantenegjester på det meste.

Denne beslutningsprosessen er også et eksempel på at logikker går i hverandre (Brunsson & Brunsson, 2015). Hotellet bruker konsekvenslogikk i den forstand at de foretar en risikovurdering før de velger å søke på anbudskonkurransen, men er likevel skeptiske når de søker. Når de etter hvert ser at flere og flere hotell har karantenegjester, blir kanskje den nye situasjonen mindre skremmende, fordi de ser på andre hoteller at det går bra.

I en ny situasjon som dette, er det ikke uvanlig at organisasjoner ser på hva andre organisasjoner gjør, gjerne de som er lik seg selv. Utgangspunktet for imitasjon handler om identitet, og det kan være med på å bevisstgjøre hvilken identitet men har, eller vil ha (Brunsson & Brunsson, 2015). Identitet er dynamisk, og i takt med at organisasjoner utvikles og endres, vil identitet gjøre det samme (Brønn, 2019). I dette tilfellet tar hotellene på seg en ny rolle i pandemien, og bidrar til en samfunnsviktig jobb for å hindre smittespredning. Hotellene utvikler og endrer seg, og det samme vil identiteten gjøre. Imitasjon kan både bevare og skape identitet (Brunsson & Brunsson, 2015), og en ny identitet trenger ikke nødvendigvis å erstatte den gamle (Brønn, 2019). I eksempelet med Thon Hotel Tromsø ser vi at hotellet i begynnelsen ikke ville skille seg ut, og potensielt få et dårlig omdømme ved å ha karantenegjester. Etter hvert som tiden går og det blir mer vanlig å ha karantenegjester, taper ikke hotellet omdømme fordi de da likner andre hoteller. På den måten fungerer logikken som identitetsskapende – hotellet skaper identitet ved å tilpasse seg situasjonen i likhet med andre hotell. De mister ikke identiteten som de har hatt tidligere, men får en ny type identitet i tillegg. Imitasjon blant organisasjoner kan også ofte ha konkurransemessige hensikter, og flere gjør det for å holde tritt med sine konkurrenter (Marvin & Shigeru, 2006). Karantenerom er en mulig inntektskilde, og kan derfor være viktig for de enkelte hotellene når det generelt er mindre gjester.

En annen nyanse av denne logikken, kan være et eksempel fra Quality Hotel Saga. Hotelldirektøren forklarer at han gjerne kontakter kollegaer om det er noe han lurer på, og oppfordrer sine ansatte til å gjøre det samme:

*«Har jeg et eller annet jeg lurer på, så ringer jeg en kollega i Tromsø. Vi har et ganske godt samarbeid, egentlig i alle andre sammenhenger også. Jeg sier til mine avdelingsledere at i stedet for å sitte og lure på noe, så kan du være helt sikker på at de har lurt på det på et annet hotell. I stedet for at du skal bruke masse tid på det, ring en kollega og spør. Det har vi gjort i denne perioden, hvordan håndterer dere det? Hvordan har dere tolket de reglene?»*

Dette er et eksempel på at man henvender seg til organisasjoner som er lik en selv, gjerne når det er noe man er usikker på. I dette tilfellet fremstår imitasjon som tidsbesparende for hotellet, fordi de kan imitere andres løsninger uten å måtte finne ut av det selv. Imitasjon av konkurrenters handlinger kan på den ene siden forårsake mer konkurranse, eller så kan det fremme samarbeid (Marvin & Shigeru, 2006). I utgangspunktet kan man tenke seg at konkurrerende organisasjoner ønsker å holde informasjon for seg selv, nettopp for å ha et konkurransemessig fortrinn. På den andre siden har Tromsø som tidligere beskrevet et nært samarbeid mellom hotellene. Av den grunn kan man tenke seg at imitasjon her kan ha vært samarbeidsfremmende, fordi man allerede har et godt grunnlag for samarbeid fra før av. Det kan dermed være viktigere for hotellene å hjelpe hverandre slik at næringen som helhet skal komme seg gjennom en vanskelig situasjon.

### **Eksperimentlogikken**

Eksperimentlogikken medfører at man fatter en beslutning uten å foreta store overveieringer i forkant – organisasjonen prøver seg frem, og evaluerer resultatene i etterkant for å vurdere om dette er noe de vil fortsette med. Som tidligere beskrevet, er eksperimentlogikken noe som kunne forventes i lys av at situasjonen har vært ukjent for de fleste. I denne studien fant jeg to eksempler der eksperimentlogikken kan trekkes frem. I utgangspunktet hadde jeg forventet å finne mer av denne logikken, fordi en ny situasjon kan føre til at hotellene bare må prøve seg frem. Brunsson og Brunsson (2015) argumenterer for at organisasjoner ofte forteller om de eksperimentene som går bra, men få organisasjoner forteller om eksperiment som har gått dårlig. Som beskrevet i metodekapittelet opplevde jeg derimot hotelldirektørene som ærlige.

Basert på dette mener jeg å ha grunnlag for å si at de også ville vært åpne for å fortelle om de beslutningene som ikke nødvendigvis ble så bra.

Et eksempel på denne logikken, kommer til uttrykk når hotelldirektøren på Quality Hotel Saga svarer på spørsmål knyttet til det å finne løsningsalternativer før man fatter en beslutning:

*«Vi leter etter den beste løsningen, men det kan jo hende at når det går fort.. at det bestandig ikke er den beste løsningen. Det viktigste er at man finner løsning på det, så kan man se i ettertid om det kunne vært annerledes. Men ingen får kjeft for å ta den løsningen. Du får ta den løsningen du synes er den riktige. Ikke bestandig at det blir 100% den beste løsningen, men gjestene står foran deg og skal ha svar nå».*

Hotelldirektøren sier at de leter etter den beste løsningen. Dette er i utgangspunktet et konsekvenslogisk resonnement, men som kanskje er vanskelig å gjennomføre fordi service er en stor del av hotellenes forretningsmodell. God service er viktig for å ivareta gjestene, og ofte kan det medføre at hotellet må gi raske svar. Hotelldirektøren forklarer videre *«Det har de ansatte myndighet til, også evaluerer vi det i etterkant. Kanskje det er feil og vi må finne en bedre løsning, men de har ansvar, innenfor en ramme, å løse de oppgavene som dukker opp»*. Beslutningsprosessen hotelldirektøren skisserer her, kan knyttes opp mot eksperimentlogikken. Hovedfokuset til hotellet er først og fremst å hjelpe gjestene, og han er åpen for at beslutningen som fattes, ikke nødvendigvis er den beste. På spørsmål om dette har forandret seg i løpet av denne perioden, svarer hotelldirektøren: *«Nei, vil ikke si det. Egentlig samme holdningen, ta vare på gjestene og sørg for at de har det bra»*. Det er med andre ord en beslutningslogikk som ikke nødvendigvis har kommet på grunn av koronapandemien. Det er også trekk ved denne logikken når hotelldirektøren forteller om det å planlegge frem i tid under pandemien. Han sier at de i utgangspunktet planlegger uke for uke, og at hotellet har erfart at langsiktig planlegging er til ingen nytte. Dette resonnementet kan knyttes til eksperimentlogikken fordi hotelldirektøren erkjenner at hotellet ikke kan forutse hva som skjer frem i tid, og at de dermed må ha en annen tilnærming til planlegging. En problemstilling som hotellet fikk i forbindelse med dette, er knyttet til sommeren 2020:

*«Vi ble tatt på senga i juli. Da smalt det på det norske og finske feriemarkedet, og vi måtte hente masse ansatte tilbake. Vi hadde jo oppmuntret folk til å ta ferie, så da måtte vi bare få inn så mange som mulig. Det klarte vi, men vi måtte kutte alt av servicetilbud, og da ble det bare rom og frokost som vi solgte»*

Denne problemstillingen møtte også The Edge. Hotellet har vært nødt til å vurdere hvilken bemanning de kan klare seg med, noe som kommer av at de har vært nød til å kutte i kostnadene sine. Dette er ifølge hotelldirektøren en problemstilling de aldri har hatt før, og hun sier: *«Vi har vært nødt til å prøve oss frem. Rett og slett. Det er også viktig at man kan erkjenne at nå må vi prøve oss frem, for dette har vi ikke svar på»*. Eksperimentering handler nettopp om å prøve seg frem, fordi hotellet ikke har hatt disse problemstillingene før, og dermed ikke tidligere erfaring å lene seg på. Hotelldirektøren forteller videre om sommeren:

*«Der hadde vi noen dager som vi faktisk var nødt til å stenge for booking, fordi vi ikke fikk vasket nok rom. Folk bare dukket opp. Det har vært en stor endring i markedet også. Vi er jo en bransje som er avhengig av å også ha litt forutsigbarhet for å gi den best mulige servicen til gjestene våre. Sommeren ble fantastisk, økonomimessig, men utrolig krevende fordi det har vært en endring i markedet der gjester har antatt at det er ledig hotellrom å oppdrive»*.

Dette illustrer hvor uforutsigbar situasjonen har vært. I det ene øyeblikket er det så å si ingen reisende, og i det neste øyeblikket kommer det reisende familier som skal feriere i eget land. I slike tilfeller kan eksemperimentlogikken være en gunstig tilnærming fordi den ikke forutsetter tidligere erfaringer. Ulempen kan derimot være at man møter på uforutsette situasjoner som denne. Fordi situasjonen har vært såpass uforutsigbar er det derimot ikke nødvendigvis slik at en mer analytisk vurdering ville ha forberedt hotellet mer på hva som kom.

### 5.3 Hva kan forklare de ulike beslutningslogikkene?

I dette delkapittelet redegjør jeg for hva som kan ha påvirket hotelldirektørens søke- og beslutningsprosess. Til dette bruker jeg de tre organisatoriske forholdene jeg redegjorde for i teorikapittelet; formell struktur, organisasjonskultur og mål og strategier.

Det er flere ting som kan påvirke en beslutningsprosess og som kunne vært interessant å se nærmere på. For eksempel kunne det vært interessant å se på hvordan lederstil eller omdømmehåndtering påvirker beslutningsprosessene. Jeg har imidlertid valgt å avgrense studien til å omfatte de tre organisatoriske forholdene. Overordnet er inntrykket at dette er tre relativt ulike hotell som forholder seg forskjellig til kjeden, og dette påvirker hvordan beslutningsprosessen deres arter seg. Det varierer hvor mye kjeden involverer seg i beslutningene og hvor mye frihet de ulike hotellene har til å fatte lokale beslutninger.

#### **Thon Hotel Tromsø**

##### *Formell struktur*

Thon Hotel Tromsø har et tett samarbeid med sin kjede. Sammenlignet med de andre to hotellene, fremstår Thon Hotel Tromsø som det hotellet med minst autonomi når det gjelder beslutninger. Som tidligere beskrevet har kjeden utarbeidet retningslinjer som er dekkende for de fleste problemstillingene, og dette spilte følgelig inn på hvordan søkeprosessen til hotelldirektøren har vært gjennom koronapandemien. I intervjuet henviser hotelldirektøren til kjeden og kjedens retningslinjer på mange av spørsmålene, og hun beskrev retningslinjene som et slags oppslagsverk. Dette påvirker hotelldirektørens søke- og beslutningsprosess, og det er tydelige trekk fra passendelogikken og regelmodellen. Retningslinjene bidrar til at hotelldirektøren ikke trenger å bruke mye tid og ressurser på en beslutning, og krisen har ikke påvirket prosessen i stor grad. Hotellet har mulighet til å foreta lokale beslutninger og tilpasninger, som når det eksempelvis gjaldt større beslutning som å stille karantenerom, kunne hotellene avgjøre dette selv. Når hotelldirektøren utdyper hvilke lokale tilpasninger de foretar, forklarer hun det slik:

*«Når det gjelder hvor ofte man skal tørke av knapper og dørhåndtak i fellesområdene – jo flere gjester, jo oftere må man gjøre det. Akkurat det er kanskje lokale tilpasninger. Det samme på frokosten, der skal de minimum hver halvtime byttes bestikk. Hvis det er mye gjester, må du gjøre det oftere».*

Basert på denne forklaringen, kan det se ut til at de lokale tilpasningene hovedsakelig dreier seg om å regulere rutiner og lignende etter hvor mange gjester hotellet har. Kjeden har lagt føringer for hva de forventer, også må hotellene tilrettelegge for dette ut ifra egne forutsetninger og behov. Slike retningslinjer er med på å bidra til at hotellene i kjeden blir mer lik, og det kan være at kjeden ønsker dette – noe som blant annet vises da hotellkjeden utformet frokostmeny som skulle være likt på alle hotell. En slik struktur vil bidra til at hotellene er forutsigbare for gjestene, og retningslinjene vil fungere uavhengig av hvem som er på jobb.

Hotelldirektøren opplever ikke at beslutningsprosessen har endret seg spesielt som følge av krisen, og det kan forklares med at kjeden raskt klarte å utforme nye retningslinjer knyttet til pandemien. På den måten forholder hotellet seg til kjeden på samme vis som tidligere, med den forskjell at det er flere retningslinjer å følge. Et forhold som derimot har endret seg, er at kjeden har foretatt noen sentraliseringer under pandemien. Det hotelldirektøren spesielt trekker frem da, er at hvert hotell tidligere hadde eget ansvar for bookinger. Under pandemien har dette blitt flyttet til Oslo, et valg som kan tenkes å være kostnadsbesparende for kjeden.

For Thon Hotel Tromsø, er det dermed den formelle strukturen som i stor grad påvirker hotellets beslutninger. Hotellet har tydelige rammer de skal følge, men kjeden tilrettelegger også for at de kan ta lokale tilpasninger. Når det gjelder de lokale beslutningene, vil jeg nå vise hvordan organisasjonskulturen og mål og strategi har påvirket disse.

### *Organisasjonskultur*

Gjennom intervjuet gir hotelldirektøren uttrykk for at hun er opptatt av hotellets omdømme og omgivelser. Dette var for eksempel en viktig faktor når hotellet skulle beslutte om hvorvidt de skulle tilby karantenerom. Et potensielt dårlig omdømme var en av de viktigste argumentene for å ikke ha karantenerom på hotellet. Da hotelldirektøren så at hotell kunne tilby karantenerom uten at det medførte et dårlig omdømme, valgte de omsider å gjøre det.

En annet eksempel på hvordan omdømmet spiller inn, er når hotelldirektøren forteller om veien videre for hotellet når krisen vedvarer enda en tid:

*«For oss er det hvorfor gjestene skal velge oss kontra de andre hotellene i byen, man konkurrerer jo om de gjestene som kommer. Hvordan får vi flere gjester til å tørre og*

*komme? Det er jo kanskje ting man har lyst til å gå ut å reklamere for, men det gjør vi bare ikke».*

Her fremstår hotelldirektøren bevisst på at det er konkurranse i byen om gjestene, og hotellet ønsker å legge en strategi for hvordan de skal bli valgt av gjestene. Hun forklarer at flere gjester fra sør i Norge har ringt hotellet og spurt om barer er åpne, og at dette var noe man i teorien kunne valgt å markedsføre: «*kom til Tromsø, og du kan gå på bar*». Hun poengterer at dette er noe hotellet ikke ønsker å gjøre, fordi man skal unngå unødvendige reiser.

Organisasjonskultur fremmer ofte hva en organisasjon anser som bra eller dårlig. Her kan vi se at hotellet tar pandemien på alvor, og denne kulturen gjør at hotellet beslutter å ikke markedsføre noe som potensielt kunne vært inntektsgivende. På den måten kan man si at hotellet tar et samfunnsansvar, i likhet med andre hotell i kriser (Poria et al., 2014).

Hotelldirektøren forklarer også at det har vært viktig for hotellet å kommunisere at det er trygge rammer og at de tar smitte på alvor.

### *Mål og strategier*

Et naturlig fokus når store deler av inntektene forsvinner, er å stramme inn på kostnadene. Det har både kjeden og hotellet lokalt lagt vekt på. Permittering av ansatte er et eksempel på en beslutning som ble påvirket av at kjeden målsatte å kutte kostnadene sine. Dette har ført til at hotelldirektøren måtte jobbe mer i drift og dermed fikk flere arbeidsfunksjoner enn tidligere, som for eksempel være kokk eller servitør. Et annet eksempel er at hotellet har blitt mer bevisst på personalkostnader, vareinnkjøp og energiforbruk. Dette viser at målene om kostnadsbesparelse fra kjeden har iverksatt en rekke tiltak på hotellet.

## **The Edge**

### *Formell struktur*

Hotelldirektøren forklarer at hotellet før krisen har hatt frihet til å fatte lokale beslutninger og skape sin egen identitet på hotellet. På den måten har ikke kjeden lagt føringer for at alle hotell i kjeden skal være like, og beslutningsmyndigheten hotellet har kan tolkes til å være relativt stor. Dette har imidlertid endret seg som følge av koronapandemien, og hotelldirektøren forklarer at kjeden har vært mer involvert i beslutninger på hotellet enn tidligere. Denne endringen er i utgangspunktet en stor endring, og hotelldirektøren sier at beslutningsprosessen derfor har endret seg mye i løpet av krisen. Hotelldirektøren forklarer at hun har forståelse for at kjeden trenger en helhetlig oversikt, og at dette har medført at hun har mulighet til å bruke mer tid på å ta vare på personalet og ha fokus på hotellet.

Som tidligere beskrevet, var det tydelige trekk ved konsekvenslogikken da hotellet skulle fatte beslutningen om hvorvidt de skulle være karantenehotell eller ikke. Hun involverte både interne og eksterne aktører i prosessen, og vurderte konsekvenser og fordeler nøye. Det at hotellet i utgangspunktet er vant til å ta mange lokale beslutninger, kan være en av grunnene til at hotelldirektøren er opptatt av nettopp å vurdere konsekvenser.

### *Organisasjonskultur*

Hotelldirektøren trekker frem kulturen i kjeden som en viktig faktor for at de skal komme seg gjennom krisen: *«Jeg tror det er kulturen som gjør at vi kommer godt ut av denne krisen. Den var så sterk også før vi gikk inn i krisen. Det har vært i fokus nå under krisen og ut av krisen. Vi skal være best hele tiden»*. Kjeden har hatt mange allmøter både med lederne og med hele personalet underveis, der også konserneier Petter Stordalen har vært med. Denne *«vi er best»*-kulturen kan være med på å påvirke hotelldirektørens beslutningsprosesser. Som tidligere beskrevet er hun generelt opptatt av å samle inn mye informasjon og ha en demokratisk prosess der hun involverer de andre ansatte. Det kan komme av at hun vil forsikre seg om å ta den beste beslutningen.

Hun forklarer også at et annet viktig aspekt med kulturen til kjeden er å ikke være redd for å prøve og feile. Dette sammenfaller med kjedens visjon *«energi mot begeistring»*, og hotelldirektøren forklarer at det har vært viktig for hotellet å leve opp til dette. Hotellet har testet ut ulike konsept og arrangementer, og ifølge hotelldirektøren handler dette om å kunne sysselsette de ansatte:

*«Vi har sikkert kjørt 10.000 kampanjer, og vi har vært nødt til å tenke innovativt på alle mulige områder. Ansatte har jo fremdeles vært nødt til å være permittert, men vi har hatt mulighet til å hente de inn til arrangementer fordi vi ville kunne gi de litt lønn»*.

Her ser vi at organisasjonskulturen påvirker hotellet i den forstand at de tenker innovativt og nytt, selv i en situasjon hvor mye har blitt begrenset. Spanske hotell som under finanskrisen økte sin markedsføring, fikk mildere påvirkning av krisen. Økt markedsføring kan bidra til salg og økt synlighet fra omgivelsene. Hotell klarer dermed å vedlikeholde sin kundebase og få et konkurransefortrinn (del Mar Alonso-Almeida & Bremser, 2013). En nyere studie viser at hotells innovasjoner under koronapandemien er effektive (Sharma, Shin, Santa-María & Nicolau, 2021). Grad av effektivitet på hotellets ytelse varierer derimot etter type innovasjon.



Produktprosess-innovasjon, for eksempel at hotell adopterer nye teknologiske systemer for trygg og renslig servicetjeneste, anses som den innovasjonstypen som gir mest ytelse. Fordi det kan være vanskelig å skille mellom hva som er produktinnovasjon og hva som er prosessinnovasjon, kategoriseres det som produktprosess-innovasjon. Hotelldirektøren på The Edge forklarer at kjeden er avhengig av å beholde innovasjonskulturen for å komme seg ut av krisen, og under pandemien har konseptet «*safe stay*» blitt mye kommunisert. Dette konseptet handler om smittevern, og kan knyttes til prosessinnovasjon. Sharma et al. (2021) argumenterer for at hotell ikke bare må møte den pågående pandemien med innovasjon, men de må også kommunisere til omgivelsene at de gjør det. For The Edge sitt tilfelle, kan det dermed se ut til at konseptet «*safe stay*» og de tilknyttede nye prosessene, er en effektiv innovasjonstype, og det er viktig at de har vektlagt å kommunisere dette utad.

### *Mål og strategier*

I og med at kjeden har blitt mer involvert, har de også lagt føringer for hva de forventer at hotellet skal levere. Hotelldirektøren sier: «*Vi rapporterer hver uke. Vi har vært nødt til å rapportere de økonomiske resultatene, der kjeden også har lagt mye føringer for hva de forventer at vi skal levere*». Hotellet har vært nødt til å kutte i alle sine kostnader etter føringer fra kjeden, og det er tenkelig at det påvirket beslutningen om permittering av ansatte.

## **Quality Hotel Saga**

### *Formell struktur*

Selv om Quality Hotel Saga og The Edge er en del av Nordic Choice Hotels, så tilhører de forskjellige underkjeder. Quality Hotel Saga er franchise, og det fører til at kjeden ikke drifter hotellet som et vanlig driftshotell. Det vil si at de har myndighet til å ta lokale beslutninger, spesielt når det gjelder egen økonomi. Hotellet kan for eksempel beslutte å renovere uten at kjeden må godkjenne. Dette kan påvirke beslutningsprosessen i den forstand at de har mulighetsrom til å prøve og feile litt, og har ikke strenge økonomiske krav fra kjeden. Hotelldirektøren er også opptatt av at ansatte skal ta egne vurderinger og fatte beslutninger selv, uten at det medfører negative konsekvenser:

*«Om natten, når en nattresepsjonist er på her, så sier jeg «det er du som er sjef, du løser problemet der og da». Det har dem myndighet til, også evaluerer vi det i etterkant. Kanskje det er feil, og vi må kanskje finne en bedre løsning neste gang situasjonen oppstår».*

Dette viser at hotellet har en struktur som åpner for at ansatte skal være selvstendige og fatte de beslutningene de selv mener er rett i ulike situasjoner. Mange organisasjoner er opptatt av at de ansatte skal være selvstendige (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og den formelle strukturen til hotellet sørger for at ansatte skal ha en slik beslutningsmyndighet når de er på jobb.

Hotelllets beslutningsprosesser bærer preg av at de gjør det de mener er best for deres hotell, og de kan gjerne prøve ulike løsninger før de kommer frem til den rette. Dette kommer også tydelig frem når hotelldirektøren diskuterer hotellets organisasjonskultur som jeg redegjør for i neste avsnitt. Hotelldirektøren forklarer videre at beslutningsprosessen ikke har endret seg spesielt som følge av krisen, og at de faktisk har mindre kommunikasjon med kjeden sammenlignet med før. Ifølge hotelldirektøren er dette som følge av nedbemanninger og permitteringer på hovedkontoret til Nordic Choice Hotels. Selv om de har mindre dialog med kjeden, har ikke beslutningsprosessen endret seg. Dette er med på å bekrefte at hotellet i stor grad kan fatte lokale beslutninger uten å involvere kjeden.

### *Organisasjonskultur*

Det tydeligste trekket fra organisasjonskulturen som kommer frem, er at hotellet skal ta vare på gjestene de har og sine ansatte: *«Vi må bare sørge for å ta vare på gjestene og at de har det bra. Da må man ordne opp i det som dukker opp. Det er en del av kulturen vårs. Vi har eiere som er opptatt av at vi skal være forutsigbare, og ta vare på de ansatte»*. Denne kulturen kan ha påvirket beslutningene om gjenåpning av hotellet, og når det gjelder å være fleksible når det gjelder avbestillinger av konferanser eller arrangement.

Dette viser at hotellet blir påvirket av hva kjeden ønsker, og som tidligere diskutert valgte hotellet å åpne for å nettopp kunne være forutsigbar for sine gjester. Når det gjelder ivaretagelse av sine ansatte, har hotellet tatt noen tiltak for å forsvare det å ha flere ansatte på jobb. Ansatte har malt korridorer og fellesarealer på hotellet, og hotelldirektøren forklarer at de er opptatte av å ha ansatte i arbeid slik at de ikke må permittere flere enn de må. Denne kulturen påvirker tydelig beslutningene på hotellet. Beslutningen om maling har også symbolske trekk ved seg. Hotelldirektøren forklarer at de kontaktet media rundt dette: *«Har vært litt bevisst på å tipse media som slike ting. Det er rett og slett for å få litt positivitet – vi er faktisk opptatt av å ha folk i arbeid»*. Her viser hotelldirektøren også at han er opptatt av at omgivelsene skal se hva hotellet står for – de ønsker å ha ansatte i arbeid og prøver å tenke nytt for å få dette til.

### *Mål og strategier*

For å kunne gjenåpne hotellet, hadde de som mål at omsetningen måtte dekke kostnadene ved å ha ansatte på jobb. For hotelldirektøren er også kundeservice svært viktig, noe som han er opptatt av å kommunisere til sine ansatte også:

*«Vi har møte en gang i uken, og da sier jeg at det er utrolig viktig å ta vare på de få gjestene vi har. Sørg for at de har det bra. Det er det vi kan gjøre, noe annet kan vi ikke gjøre. Vi håndterer ikke situasjonen selv, det er det utenomliggende omstendigheter som gjør. Vi må bare sørge for å ta vare på gjestene vi har».*

Mål om å ha høyere omsetning enn kostander, og god kundeservice, er to mål som i utgangspunktet går hånd i hånd. Et hotell er avhengig av fornøyde gjester som kommer tilbake eller snakker varmt om hotellet, som igjen vil medføre at hotellet får inntekt. Hotelldirektøren forklarer videre at hotellet valgte å prioritere mindre arrangementer som de i utgangspunktet ikke ville prioritert før, fordi de bidro lite inntektsmessig. Slike arrangementer har derimot blitt viktig for hotellet, og kan være med på å støtte opp under at de gjør det de kan for å holde hotellet åpnet og ansatte i jobb.

## **5.4 Oppsummering**

Det er ulike søkeprosesser blant hotellene. Hotelldirektøren på Thon Hotel Tromsø bruker for det meste kjedens retningslinjer, og dette har ikke endret seg i pandemien. For hotelldirektøren på The Edge er søkeprosessen situasjonsbasert. I likhet med Thon Hotel Tromsø har kjeden retningslinjer som løser ulike problemstillinger. Ved store beslutninger er hotelldirektøren opptatt av å innhente rikelig med informasjon både internt og eksternt om situasjonen og tid åpner for det, men koronapandemien har vanskeliggjort dette fordi mye er usikkert. Hotelldirektøren på Quality Hotel Saga er i hovedsak opptatt av å fatte en beslutning som han anser som best i situasjonen, og han diskuterer gjerne med andre hotell i Tromsø.

Generelt har både søkeprosessene og beslutningsprosessene til hotelldirektørene tydelige trekk fra passendelogikken. Retningslinjer og regelverk er en naturlig del av moderne organisasjoner, og er i utgangspunktet ikke overraskende. Når det gjelder *«inkognito-beslutningen»*, benytter hotelldirektørene seg av ulike logikker. Fordi det er ulike logikker brukt i deres beslutningsprosess, foreligger det ikke et mønster i hvordan de har fattet disse *inkognito-beslutningene*.



## 6 Avsluttende refleksjon

Det finnes uendelig mange måter man kan skildre hvordan koronapandemien har påvirket oss som samfunn, og det er ikke mangel på tall eller beretninger som beskriver hvor hardt reiselivsnæringen har vært rammet. Næringen er avhengig av at folk reiser og møtes, både privat og i jobbsammenheng. Tromsø som reisemålsdestinasjon har uten tvil blitt satt på kartet, og dette har bidratt til at flere hotell har etablert seg og ønsker å etablere seg.

I denne studien har jeg forsøkt å forstå og forklare hotelldirektørers søke- og beslutningsprosess under koronapandemien. Jeg har intervjuet tre hotelldirektører, og intervjuene foregikk i henholdsvis februar og mars 2021. Tidspunktet er interessant fordi koronapandemien var fortsatt i høyeste grad aktuell og preget hverdagen til hele verden, selv etter nesten et år med viruset i omløp. Det at intervjuene ble gjennomført om lag et år etter krisen inntraff, gjør at hotelldirektørene har opplevd mange opp- og nedturer gjennom pandemien, og de har tilegnet seg erfaring og gjort seg refleksjoner rundt egen hverdag og pandemien som sådan.

Da jeg bestemte meg for tema, så jeg for meg at hotelldirektørene hadde vært nødt til å fatte mange store og vanskelige beslutninger, og at deres beslutningsprosess hadde endret seg som følge av pandemien. Det er derimot kun én av hotelldirektørene som opplever at beslutningsprosessen har endret seg, The Edge, og for de to andre har selve prosessen vært lik.

I hotelldirektørenes tilfelle er det situasjonen som har vært ukjent. Når man opplever en krise, et avvik fra det hverdagslige, vil man søke etter løsninger for å overkomme avviket. Problemet i dette tilfellet er at hotelldirektørene har identifisert problemet og de vet hva løsningen er, men det er utenfor deres kontroll. Denne krisen er spesiell på mange måter, men det hotelldirektørene selv trekker frem, er at den er uforutsigbar og langvarig. Pandemien har ført til store inntektstap, og alle hotellene har vært nødt til å permittere store deler av sine ansatte. Deres arbeidsoppgaver har følgelig blitt endret, og de har vært nødt til å arbeide mer i drift sammenlignet med før. Et trekk i denne studien, er at hotellene ønsker og har tatt samfunnsansvar under krisen. Thon Hotel Tromsø og The Edge har åpnet hotellene sine for karantenerom, selv når viruset var ukjent og potensielt kunne skade omdømmet deres. Quality Hotel Saga og The Edge har vært nytenkende og innovative for å finne muligheter for at deres ansatte kan være i jobb.

Alle tre hotelldirektørene opplever mindre bransjemessig samarbeid knyttet til Tromsø som reisemål sammenlignet med før, og dette kan begrunnes med at det generelt er mindre aktivitet og få eller ingen arrangementer i byen. Kommunikasjonen mellom hotelldirektørene har hovedsakelig dreid seg om tolkning av det nye regelverket.

Når det gjelder de fire beslutningslogikkene, har jeg basert på intervjuene funnet eksempler der alle logikkene kommer til uttrykk på forskjellige måter. Dette kan være med på å bekrefte at logikkene sammen tilbyr komplementære forklaringer, og at virkeligheten ikke kan presses inn i en modell. Ulike beslutninger har trekk av ulike logikker. Den mest fremtredende logikken er passendelogikken, som kunne identifiseres i både søkeprosessen og beslutningsprosessen.

Studien viser også at to av kjedene har foretatt sentraliseringer. For både Thon Hotel Tromsø og The Edge har kjeden sentralisert visse oppgaver som eksempelvis kommunikasjon og booking. Quality Hotel Saga som er franchise opplever derimot at det er mindre samarbeid med kjeden.

The Edge sin søke- og beslutningsprosess kjennetegnes hovedsakelig av konsekvenslogiske resonnement, med trekk fra både passendelogikken, imitasjonslogikken og eksperimentlogikken. Det at hotelldirektøren har en konsekvenslogisk tilnærming, kan forklares med at hotellet i utgangspunktet fatter egne lokale beslutninger uavhengig av kjeden. Eksperimenteringslogikken kan forklares av at situasjonen er ukjent, og at det er vanskelig å finne svar når fremtiden er så uforutsigbar som den har vært.

Thon Hotel Tromsø sin søke- og beslutningsprosess kjennetegnes hovedsakelig av passendelogikken, der hotellet forholder seg til det kjeden beslutter og fastsetter. På sine lokale beslutninger bruker hotellet imiteringslogikken, noe som kan forklares med at hotellene generelt har et nært samarbeid i Tromsø og at det er betryggende å se hva liknende organisasjoner gjør i samme situasjon. Det er også trekk ved konsekvenslogikken i beslutningsprosessen til inkognito-beslutningene, fordi hotellet foretar en risikoanalyse.

Quality Hotel Saga sin søke- og beslutningsprosess kjennetegnes av passendelogikken, der både hotelldirektøren og de ansatte beslutter det de i situasjonen mener er det riktige å gjøre. Dette kan også ha trekk fra eksperimentlogikken ved seg, fordi hotelldirektøren synes det viktigste er å fatte en beslutning, og deretter foreta en ytterligere vurdering om beslutningen

var den rette. Det er også konsekvenslogiske trekk i det hotelldirektøren forklarer, fordi han ønsker at man alltid skal gå for den beste løsningen. Det er trekk ved både imitasjons- og eksperimentlogikken, i den forstand at hotelldirektøren oppfordrer ansatte til å kontakte andre hotell i Tromsø.

### **Videre forskning**

Dette er en mastergradsoppgave, og med det følger det en rekke begrensninger i både tid og ressurser. Som jeg har beskrevet tidligere, har få empiriske studier tidligere sett på hotelldirektørers beslutningsprosess under krise og det er dermed et felt som er spennende å kunne gi et bidrag til. Koronapandemien har naturligvis startet en betydelig vekst av empiri og teorier knyttet til krise i alle deler av samfunnet vårt. Underveis i skriveingen har jeg registrert at det stadig publiseres nye artikler som nettopp har koronapandemien som anliggende, og flere vil komme. Koronapandemien er ikke den siste krisen reiselivsnæringen vil møte på, og derfor vil flere empiriske bidrag være svært nyttige for å lære og forstå hvordan søke- og beslutningsprosesser foregår under krise.

Jeg tror det ville vært veldig interessant å sammenligne hotell som er mer lik, eksempelvis hotell som er en del av samme kjede. En slik komparativ studie kan bidra til å få frem tydelige likhetstrekk eller forskjeller.

I tillegg tror jeg det ville vært interessant å sammenligne enkeltstående hotell, som er lokalt eid, med hotell som er organisert i en kjede. Når man er en del av en kjede får man ressurser og hjelp fra hovedkontoret som kan bidra til en trygghetsfølelse. Hotell som ikke er organisert får ikke nødvendigvis denne støtten, og det ville vært interessant å se på hvordan deres søke- og beslutningsprosess har artet seg. En annen vinkling er å sammenligne hotell i Tromsø og Oslo. Oslo har hatt en betydelig strengere regulering fordi det har vært høy smitte, samtidig som det er en by med flere reisende. Videre er en mulig vinkling å se på hvordan lederstil påvirker hotelldirektørers beslutningsprosess, eller om utdanning påvirker hvordan man foretar søk etter løsningsalternativer.





## 7 Referanseliste

- Abo-Murad, M. & Abdullah, A.-K. (2019). Turnover culture and crisis management: Insights from Malaysian hotel industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-14.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C. & Magnan, G. M. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision sciences*, 42(1), 129-161.
- Arctic Meetings. (u.å.-a). Arctic Meetings. Hentet fra <https://www.arcticmeetings.no/no/om/hva-er-arctic-meetings>
- Arctic Meetings. (u.å.-b). Våre partnere. Hentet 30.05.2021 fra <https://www.arcticmeetings.no/no/om/arctic-meetings-partnere>
- Baum, J. A. & Haveman, H. A. (1997). Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 304-338.
- Belal, A.-N. (2021). Management of the Crisis during the COVID-19 Epidemic: Dead Sea Hotels in Jordan-Case Study. *Management*, 15(5).
- Berglihn, H. (2020, 28.01). Strålende år for byhotellene – Tromsø og Stavanger øker mest, *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/reiseliv/tromso/stavanger/peter-wiederstrom/stralende-ar-for-byhotellene-tromso-og-stavanger-oket-mest/2-1-745418>
- Berné Manero, C., Ciobanu, A. V. & Pedraja Iglesias, M. (2020). The electronic word of mouth as a context variable in the hotel management decision-making process.
- Bonn, I. & Rundle-Thiele, S. (2007). Do or die—Strategic decision-making following a shock event. *Tourism Management*, 28(2), 615-620. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.04.021>
- Brunsson, K. & Brunsson, N. (2015). *Beslutninger* (Beslut). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Brækkan, E. H. (2020, 03.09). Tall: Reiselivet i Nord-Norge i juli. Hentet fra <https://www.kbnn.no/artikkel/tall-reiselivet-i-nord-norge-i-juli>
- Brønn, P. S. (2019). *Åpen eller innadventd : omdømmebygging for organisasjoner* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Buchanan, D. A. & Bryman, A. (2009). *The SAGE handbook of organizational research methods*. Los Angeles: Sage.
- Campiranon, K. & Scott, N. (2014). Critical Success Factors for Crisis Recovery Management: A Case Study of Phuket Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3), 313-326. 10.1080/10548408.2013.877414
- Cassedy, K. (1991). *Crisis management planning in the travel and tourism industry: A study of three destination cases and a crisis management planning manual*: Pacific Asia Travel Association.
- Choi, H., Jang, J. & Kandampully, J. (2015). Application of the extended VBN theory to understand consumers' decisions about green hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 87-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.004>
- Conference Hotel Group. (u.å.). Quality Hotel Saga. Hentet fra <https://www.conferencehotelgroup.com/hotels/6199/Quality-Hotel-Saga>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
- del Mar Alonso-Almeida, M. & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148.
- Denk, T. (2002). *Komparativ metod : forståelse genom jämförelse*. Lund: Studentlitteratur.

- Enderud, H. (1976). *Beslutninger i organisationer : i adfærdsteoretisk perspektiv* (Fremads samfundsvidenskabelige serie). København: Fremad.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.
- Folkehelseinstituttet. (2020, 08.02). Innreisekarantene ved ankomst til Norge fra røde og gule land/områder. Hentet 9. februar fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/reiserad-knyttet-til-nytt-koronavirus-coronavirus/?term=&h=1#utenlandsreiser>
- Forskrift om karantene mv. etter reiser utenfor Norden. (2020). *Forskrift om karantene mv. etter reiser utenfor Norden* (FOR-2020-03-12-271). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2020-03-13-287>
- Ghaderi, Z., King, B. & Hall, C. M. (2021). Crisis preparedness of hospitality managers: evidence from Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J.-L. & Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102733. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102733>
- Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International journal of hospitality management*, 90, 102636.
- Harrington, R. J. & Ottenbacher, M. C. (2009). Decision-Making Tactics and Contextual Features: Strategic, Tactical and Operational Implications. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration: Strategy in Hospitality and Tourism*, 10(1), 25-43. 10.1080/15256480802557259
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination*: Sage.
- Helsedirektoratet. (2020, 12.03). Helsedirektoratet har vedtatt omfattende tiltak for å hindre spredning av COVID-19. Hentet fra <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>
- Herédia-Colaço, V. & Rodrigues, H. (2021). Hosting in turbulent times: Hoteliers' perceptions and strategies to recover from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102835. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102835>
- Hotelia. (2020). Halvårsrapport 2020. Hentet fra <https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2020/09/Markedsrapport-2Q20.pdf>
- Hultgreen, G. & Lillegård, H. (2021, 16.05). Det har vært som svartedauden, *Børsen*. Hentet fra <https://borsen.dagbladet.no/nyheter/det-har-vaert-som-svartedauden/73734389>
- Ivanov, S. & Stavrinoudis, T. A. (2018). Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands. *Tourism Management*, 67, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.004>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Jung, H. S., Jung, Y. S. & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>

- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kaushal, V. & Srivastava, S. (2021). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102707. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102707>
- Liu, X., Mehraliyev, F., Liu, C. & Schuckert, M. (2019). The roles of social media in tourists' choices of travel components. *Tourist Studies*, 20(1), 27-48. 10.1177/1468797619873107
- March, J. G. & Heath, C. (1994). *A primer on decision making : how decisions happen*. New York: Free Press.
- March, J. G., Olsen, J. P. & Christensen, S. (1979). *Ambiguity and choice in organizations* (2nd ed. utg.). Bergen: Universitetsforl.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marvin, B. L. & Shigeru, A. (2006). Why Do Firms Imitate Each Other? *The Academy of Management review*, 31(2), 366-385. 10.5465/AMR.2006.20208686
- Mason, E. S. (1994). Symbolism in Managerial Decision Making: Manipulation or Inspiration? *Journal of managerial psychology*, 9(6), 27-34. 10.1108/02683949410070188
- NAV. (2020, 30.11). Antallet arbeidssøkere økte gjennom november. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/nyheter/antallet-arbeidssokere-okte-gjennom-november>
- NHO Reiseliv. (2018). Den økonomiske situasjonen i reiselivet. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/jushjelp-tariff-hms/lonn-og-tariff/lonnsoppgjor/lonnsoppgjor-2018/okonomisk-situasjon-i-reiselivet/>
- NHO Reiseliv. (2019). *Ringvirkningsanalyse av reiselivet i Tromsø*. nho.no: NHO Reiseliv. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/7f3b80f8adf2434dbce9cd6a69a255a4/rappo-rt-ringvirkningsanalyse-av-reiselivsbransjen-i-tromso.pdf>
- NHO Reiseliv. (2020, 07.01). Oppdatert analyse: Norsk reiseliv har tapt 57 milliarder kroner på koronakrisen. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/koronavirus/nyhet/2020/reiselivet-har-tapt-41-milliarder/>
- NHO Reiseliv. (2021, 14.04). Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/>
- NHO Reiseliv. (u.å.). Om NHO Reiseliv. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/om-oss/>
- Niininen, O. (2013). Five Star Crisis Management—Examples of Best Practice from the Hotel Industry. I *Approaches to Disaster Management-Examining the Implications of Hazards, Emergencies and Disasters*: IntechOpen.
- Nordic Choice Hotels. (2019a). *Annual report 2019*. nordicchoicehotels.no: Nordic Choice Hotels. Hentet fra <https://www.nordicchoicehotels.no/globalassets/global/corp-pages/nch-annual-report-2019.pdf>
- Nordic Choice Hotels. (2019b). Nordic Choice Hotels: en av de mest innovative selskapene i Norge. Hentet fra <https://www.nordicchoicehotels.no/blog/nytt-smart/best-innovasjon/>
- Nordic Choice Hotels. (u.å.). Clarion Hotel ® The Edge. Hentet fra [https://www.nordicchoicehotels.no/hotell/norge/tromso/clarion-hotel-the-edge/?gclid=EAIaIQobChMI253fuZiF7wIVqQZ7Ch0-FAz7EAAYASAAEgIYGfD\\_BwE](https://www.nordicchoicehotels.no/hotell/norge/tromso/clarion-hotel-the-edge/?gclid=EAIaIQobChMI253fuZiF7wIVqQZ7Ch0-FAz7EAAYASAAEgIYGfD_BwE)
- Nordic Choice Hotels. (u.å.-a). Quality Hotel Saga. Hentet fra <https://www.nordicchoicehotels.no/hotell/norge/tromso/quality-hotel-saga/>

- Nordic Choice Hotels. (u.å.-b). Visjon og idé. Hentet fra <https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/visjon-og-ide/visjon-og-ide/>
- NRK. (2018, 04.09). Tripadvisor rangerer Tromsø som verdens tredje beste opplevelsestur, *nrk.no*. Hentet fra <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/tripadvisor-rangerer-tromso-som-verdens-tredje-beste-opplevelsestur-1.14193246>
- NTB. (2020, 26.06). Thon Hotels er kåret til hotellbransjens mest bærekraftige merkevare i Norge, *ntb.no*. Hentet fra <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/thon-hotels-er-karet-til-hotellbransjens-mest-baerekraftige-merkevare-i-norge?publisherId=1726413&releaseId=17887129>
- Næringsforeningen i Tromsøregionen. (u.å.-a). Fagråd. Hentet 30.05 fra <https://www.nftr.no/fagrad>
- Næringsforeningen i Tromsøregionen. (u.å.-b). Om næringsforeningen. Hentet fra <https://www.nftr.no/om>
- Olav Thon Gruppen. (u.å.). Om Olav Thon Gruppen. Hentet fra <http://www.olavthon.no/Om-OTG/>
- Olmedo, E. & Mateos, R. (2015). Quantitative characterization of chaordic tourist destination. *Tourism Management*, 47, 115-126.
- Page, S., Yeoman, I., Munro, C., Connell, J. & Walker, L. (2006). A case study of best practice—Visit Scotland's prepared response to an influenza pandemic. *Tourism Management*, 27(3), 361-393. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.01.001>
- Pappas, N. (2018). Hotel decision-making during multiple crises: A chaordic perspective. *Tourism Management*, 68, 450-464. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.009>
- Pappas, N. & Glyptou, K. (2021). Accommodation decision-making during the COVID-19 pandemic: Complexity insights from Greece. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102767.
- Paraskevas, A. & Quek, M. (2019). When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, 70, 419-429.
- Pedersen, C. (2020, 18.11). Reiselivet i Tromsø har tapt 2,7 milliarder kroner på koronapandemien – og 3.300 arbeidsplasser risikerer å forsvinne, *iTromsø*. Hentet fra <https://www.itromso.no/pluss/eksklusiv/2020/11/18/Reiselivet-i-Troms%C3%B8-har-tapt-27-milliarder-kroner-p%C3%A5-koronapandemien-%E2%80%93-3.300-arbeidsplasser-risikerer-%C3%A5-forsvinne-23010079.ece?rs5117901612534972633&t=1>
- Pikkemaat, B. & Weiermair, K. (2007). Innovation through Cooperation in Destinations: First Results of an Empirical Study in Austria. *Anatolia*, 18(1), 67-83. 10.1080/13032917.2007.9687036
- Poria, Y., Singal, M., Wokutch, R. E. & Hong, M. (2014). Hotels' social responsiveness toward a community in crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 84-86. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.006>
- Quality Hotel. (u.å.). Questions & answers. Hentet fra <https://qualityhotel.no/content/questions-answers>
- Regjeringen. (2020, 14.03). Presisering fra norske myndigheter: Norske flyplasser stenger ikke. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/presisering-fra-norske-myndigheter-norske-flyplasser-stenger-ikke/id2693631/>
- Reidarson, P. (1998). *Franchising og kjededrift : i handels-, service- og industrinæringen* (2. utg. utg.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T. & Wang, J. (2011). Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386. 10.1080/15022250.2011.600591

- Rostad, I. L. & Johansen, J. I. (2020, 20.09). Nordnorsk reiseliv i dyp krise: -Konkursraset har bare så vidt startet, *NRK.no*. Hentet fra [https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/nordnorsk-reiseliv-i-dyp-krise - -konkursraset-har-bare-sa-vidt-startet-1.15165908](https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/nordnorsk-reiseliv-i-dyp-krise--konkursraset-har-bare-sa-vidt-startet-1.15165908)
- Rousaki, B. & Alcott, P. (2006). Exploring the Crisis Readiness Perceptions of Hotel Managers in the UK. *Tourism and Hospitality Research*, 7(1), 27-38. 10.1057/palgrave.thr.6050030
- Schroeder, A. & Pennington-Gray, L. (2014). The Role of Social Media in International Tourist's Decision Making. *Journal of Travel Research*, 54(5), 584-595. 10.1177/0047287514528284
- Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J. & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, 103180. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L. & Kang, J. (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 85, 104322. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104322>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118. 10.2307/1884852
- Solberg, E. (2020, 12.03). Statsministerens innledning på pressekonferanse om nye tiltak mot koronasmitte. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statsministerens-innledning-pa-pressekonferanse-om-nye-tiltak-mot-koronasmitte/id2693335/>
- Sparebank1 Nord-Norge. (u.å.). Samfunnsløftet i hele Nord-Norge. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/samfunnsansvar/samfunnsutbytte.html>
- Stafford, G., Yu, L. & Kobina Armoo, A. (2002). Crisis management and recovery how Washington, D.C., hotels responded to terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80054-4)
- Statistisk sentralbyrå. (2019, 20.06). Flere utlendinger valgte Nord-Norge i vinter. Hentet fra <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/flere-utlendinger-valgte-nord-norge-i-vinter>
- Statistisk sentralbyrå. (2020, 21.04). Destinasjon Norge. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/destinasjon-norge>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 29.04). Overnattingar. Hentet fra <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar>
- Stone, M. J. (2016). Deciding not to choose: Delegation to social surrogates in tourism decisions. *Tourism Management*, 57, 168-179. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.002>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thon Hotels. (u.å.-a). The history of Thon Hotels. Hentet fra <https://www.thonhotels.com/about-thon-hotels/the-history-of-thon-hotels/>
- Thon Hotels. (u.å.-b). Om Olav Thon Gruppen. Hentet fra <https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/om-olav-thon-gruppen/>
- Thon Hotels. (u.å.-c). Thon Hotel Tromsø Hentet fra <https://www.thonhotels.com/our-hotels/norway/tromso/thon-hotel-tromso/>
- Thon Hotels. (u.å.-d). Visjoner og verdier. Hentet fra <https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/visjoner-og-verdier/>



- Tromsø kommune. (2019a). *Reiselivsmelding for Tromsø kommune*: Tromsø kommune. Hentet fra <http://historisk-innsyn.tromso.kommune.no/application/getMoteDokument?dokid=10019084856-3-3270287>
- Tromsø kommune. (2019b). *Reiselivsstrategi for Tromsø kommune*: Tromsø kommune. Hentet fra <http://historisk-innsyn.tromso.kommune.no/application/getMoteDokument?dokid=10019084856-2-3270288>
- Tromsø sentrum. (u.å.-a). Om oss. Hentet fra <https://www.tromsosentrum.no/om-oss/>
- Tromsø sentrum. (u.å.-b). Overnatting. Hentet 30.05 fra <https://www.tromsosentrum.no/overnatting/>
- Vignsnæs, M. K. & Kalajdzic, P. (2020, 15.05). Sommerens reiseråd: Unngå utenlandsreiser. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/na-kommer-sommerens-reiserad-1.15017859>
- Villacé-Molinero, T., Fernández-Muñoz, J. J., Orea-Giner, A. & Fuentes-Moraleda, L. (2021). Understanding the new post-COVID-19 risk scenario: Outlooks and challenges for a new era of tourism. *Tourism Management*, 86, 104324. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104324>
- Visit Tromsø. (u.å.). Om Visit Tromsø-region. Hentet fra <https://www.visitromso.no/no/om-visit-troms%C3%B8/hvem-er-vi>
- Wang, J. & Ritchie, B. W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297-317.
- Wang, J., Wang, S., Xue, H., Wang, Y. & Li, J. (2018). Green image and consumers' word-of-mouth intention in the green hotel industry: The moderating effect of Millennials. *Journal of Cleaner Production*, 181, 426-436. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.250>
- Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. D. L. & Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, 340-351. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.015>
- Wong, I. A., Ou, J. & Wilson, A. (2021). Evolution of hoteliers' organizational crisis communication in the time of mega disruption. *Tourism Management*, 84, 104257. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104257>
- World Travel and Tourism Council. (2020). Economic impact reports. Hentet fra <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Yeon, J., Song, H. J., Yu, H., Vaughan, Y. & Lee, S. (2021). Are socially responsible firms in the U.S. tourism and hospitality industry better off during COVID-19? *Tourism Management*, 85, 104321. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104321>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods* (3rd ed. utg. Applied social research methods series, bd. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Ytreberg, R. (2020, 12.11). Stephanie mistet alt i korona-konkurs: – Jeg vil aldri kunne betale ned gjelden i min levetid, *itromsø*. Hentet fra <https://www.itromso.no/pluss/eksklusiv/2020/11/12/Stephanie-mistet-alt-i-korona-konkurs-%E2%80%93-Jeg-vil-aldri-kunne-betale-ned-gjelden-i-min-levetid-22977948.ece?rs3046441620904072913&t=1>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Essex: Pearson.
- Zenker, S., von Wallpach, S., Braun, E. & Vallaster, C. (2019). How the refugee crisis impacts the decision structure of tourists: A cross-country scenario study. *Tourism Management*, 71, 197-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.015>
- Zhang, J., Xie, C. & Morrison, A. M. (2021). The effect of corporate social responsibility on hotel employee safety behavior during COVID-19: The moderation of belief

- restoration and negative emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 233-243. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.011>
- Zheng, D., Luo, Q. & Ritchie, B. W. (2021). Afraid to travel after COVID-19? Self-protection, coping and resilience against pandemic 'travel fear'. *Tourism Management*, 83, 104261. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104261>
- Aadnesen, T. (2014, 02.05). The Edge åpnet dørene, *Hotellmagasinet*. Hentet fra <https://www.hotellmagasinet.no/clarion-hteol-the-edge-nordic-choice-hotels-nye-hoteller/the-edge-apnet-dorene/113282>
- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter : om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

# 8 Vedlegg

## 1 Intervjuguide

### INFORMASJON:

#### *Kort presentasjon av intervjuer*

Mastergradsstudent i organisasjon og ledelse ved UiT. Bachelorgrad i offentlig administrasjon og ledelse fra OsloMet.

#### *Kort presentasjon av prosjektet*

I denne masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan ledere i krise fatter beslutninger, hvilke vurderinger som foretas, og hvordan dette eventuelt har endret seg under situasjonen.

#### *Øvrig informasjon:*

**Frivillighet:** Du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn

**Konfidensialitet:** opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Prosjektet har blitt godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

**Lyddopptak:** Lyddopptak fra intervjuet vil bli slettet når analysearbeidet er ferdig.

### INNLEDNING:

1. Hvilken utdanning har du?
2. Hvilken tidligere arbeidserfaring har du?
3. Hvor lenge har du vært leder i denne organisasjonen?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i denne organisasjonen?
5. Har du hatt tidligere lederstillinger?
6. Hvor mange ansatte er du leder for?

### DEL 1: KRISE

7. La oss spole tilbake til mars 2020 – kan du starte med å fortelle hvordan du /dere tenkte og reagerte da de første tegnene på krisen inntraff?
8. Hva gjorde dere i startfasen av krisen?
9. Hva gjorde dere etter krisen hadde pågått en stund?
10. Har dere endret måten å håndtere krisen på underveis?
11. Hva gjør dere nå som dere ser at krisen vedvarer enda en tid?



## DEL 2: BESLUTNINGSPROSESS

Vi skal nå snakke litt om søke- og beslutningsprosessen som har vært under denne perioden. Med søkeprosessen mener jeg den prosessen hvor man leter etter svar på de problemstillingene som har vært gjennom krisen.

12. Under krisen har det nok dukket opp ulike problemstillinger som dere har vært nødt til å svare på. Kan du prøve å beskrive prosessen før du fatter en beslutning? - Hvordan identifiserer dere problemet?
13. Hvordan samler du inn informasjon til evt. løsninger?
14. Hvordan vurderer du informasjonen?
15. Har dere brukt lang tid på å finne gode løsningsalternativer?
16. Har dere vurdert konsekvensene til hver løsning nøye?
17. Har du ønsket å ha flere løsningsalternativer før du velger? - Velger du de alternativene som du anser som «god nok», eller søker du til du finner de som du anser som den beste løsningen?
18. Når det gjelder det å fatte beslutninger, har denne perioden skilt seg fra slik dere vanligvis fatter beslutninger?
  - Hvis ja: Hvordan?
  - Hvis nei: Har du noen tanker om hvorfor det ikke har endret seg?
19. Har dere diskutert problemstillinger med noen andre aktører utenfor hotellet? - Det kan for eksempel være myndigheter, forskere, arbeidsgiverforening og konkurrerende hotell.
20. Har dere sett på hva andre hoteller i Tromsø gjør? - Hvis ja: utdyp og kom med eksempler
21. Kan du fortelle litt om forholdet mellom dere som enkelthotell og kjedeledelsen?
22. Hadde dere en felles strategi i denne perioden?
  - Hvis ja: Hva var det?
23. Er det spesielle hotell i kjeden som dere samarbeider med?
  - Hvis ja: hvilke?
  - Hvis ja: hvordan samarbeider dere?

### DEL 3: AVSLUTNINGSSPØRSMÅL

24. Klarer du å sette ord på hva du har lært gjennom pandemien?

- Utdyp og kom gjerne med eksempler
- Er det noe du har avlært? Noe som ikke viste seg å fungere?

25. Hvordan tenkte dere rundt kommunikasjonen deres under denne perioden? - Hva kommuniserte dere?

- Var det noe dere syntes var viktig å kommunisere? Hvis ja, hva og hvorfor?

26. Hvordan har du klart balansegangen med å forsøke å holde hotellet i drift og å finne nye måter å skape inntjening?

- Dette gjør man jo sikkert vanligvis også – men denne situasjonen krevde vel andre former for ‘nytenking’?

27. Har du tidligere erfaring fra andre krisesituasjoner?

- Hvis ja: utdyp gjerne med konkrete eksempler
- Hvis ja: Hva gjorde du da?
- Hvis ja: Lærte du noe fra krisen(e) som du har brukt under denne?
- Hvis ja: Hva var eventuelt annerledes med denne krisen?
- Hvis ja: Hvordan har du håndtert denne krisen annerledes?

## 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

*«Hvordan har hotelldirektører i Tromsø fattet beslutninger under koronapandemien?»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan hotelldirektører i Tromsø har håndtert koronapandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave ved fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning ved Universitetet i Tromsø. Formålet med studien er å kartlegge hvordan ledere i en utsatt bransje har håndtert koronapandemien, og hvor lederne for disse organisasjonene har søkt etter svar under krisen.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Tromsø.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er strategisk og selektert ut ifra studiets problemstilling. Utvalget vil bestå av tre intervjuobjekter. Kontaktopplysninger er hentet fra organisasjonens egen hjemmeside.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for forskningsprosjektet vil være intervju, fortrinnsvis over telefon eller ansikt-til-ansikt. Du vil på forhånd få tilsendt spørsmålene, og der er ønskelig at du leser over spørsmålene før intervjuet. Intervjuet vil være semistrukturert hvor vi tar utgangspunkt i spørsmålene, med mulighet for å stille andre oppfølgingsspørsmål dersom det blir naturlig og ønskelig.

Under intervjuet vil lydopptak bli benyttet. Dette vil bli slettet umiddelbart når forskningsprosjektet er ferdig.

#### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg som student og min veileder ved Institutt for samfunnsvitenskap på Universitetet i Tromsø som vil ha tilgang til opplysningene dine.

Ingen av dine personopplysninger vil bli gjengitt i oppgaven. Dine svar fra intervjuet vil ikke kunne knyttes til deg i oppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2021. Lydopptak og andre eventuelle notater vil bli slettet. Opplysninger fra intervjuet vil bli kun være lagret i selve masteroppgaven som vil bli publisert på nett av UiT.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø/Institutt for samfunnsvitenskap har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Student: Kristine Lysö Mikkelsen – på epost [kmi060@uit.no](mailto:kmi060@uit.no) eller per telefon 99299278*
- *Veileder: Hilde Marie Pettersen – på epost [hilde.pettersen@uit.no](mailto:hilde.pettersen@uit.no)*
- *Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold – [personvernombud@uit](mailto:personvernombud@uit.no)*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- *NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.*

Med vennlig hilsen

*Hilde Marie Pettersen*

(Forsker/veileder)

*Kristine Lysö Mikkelsen*

Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *beslutning under koronapandemien* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

### **3 Godkjennelse fra Norsk senter for forskningsdata**

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 177589 er nå vurdert av NSD.

#### **Følgende vurdering er gitt:**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.12.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2021.

#### **LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### **PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### **DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

### **FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Teams og Zoom er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

### **OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson NSD: Tore A. K. Fjeldsbø

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

