



Institutionen för Tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

***“Det ska oftast till en riktig kris för att folk  
ska vakna till rejält och visa vad de  
verkligen går för”***

---

En kvalitativ studie om krishantering i ett chefskap

---

Frida Johannesson, 001011

Cornelia Hansson, 001031

Antal ord: 11178

Grupp 27

Handledare:

Alina Lidén

Examensarbete

KSMK65

VT2023

## **Förord**

Den här kandidatuppsatsen skrevs under vårterminen år 2023 som ett avslutande arbete för kursen inom kandidatprogrammet Service Management vid Lunds Universitet på institutionen för tjänstvetenskap, Campus Helsingborg. Vi vill särskilt rikta ett stort tack till de nio respondenter som generöst ställde upp och tog sig tid att bli intervjuade av oss. Er värdefulla kunskap och information har varit avgörande för genomförandet av vårt projekt. Vi vill även uttrycka vår tacksamhet till vår handledare, Alina Lidén, för all hjälp och värdefull återkoppling som vi har fått under de senaste veckorna.

Trevlig läsning!

Frida Johannesson & Cornelia Hansson

Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Helsingborg, 25 maj 2023

## Sammanfattning

**Titel:** *“Det ska oftast till en riktig kris för att folk ska vakna till rejält och visa vad de verkligen går för”*: En kvalitativ studie om krishantering i ett chefskap

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för tjänstvetenskap

**Kurs:** KSMK65 - Service Management: Examensarbete för kandidatexamen (VT23)

**Författare:** Frida Johannesson & Cornelia Hansson

**Handledare:** Alina Lidén

**Problemdiskussion:** Tidigare forskning har främst fokuserat på kriser i allmänhet och hur de kan hanteras av företag, inklusive hotellbranschen. Hotellbranschen är särskilt sårbar för kriser. Vid kriser är det vanligtvis hotellcheferna som måste ta ansvar för att hantera konsekvenserna för verksamheten och fatta snabba och svåra beslut. Det finns fortfarande relativt lite forskning om hur hotellchefer upplever och hanterar kriser samt hur detta påverkar deras välmående. Det är därför viktigt att undersöka detta område närmare för att få en större förståelse för hotellchefernas utmaningar och behov under kriser.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att få förståelse för hur chefer upplever och även hanterar olika kriser inom hotellbranschen samt hur chefernas välmående påverkas.

**Frågeställningar:** Vilka förutsättningar upplever hotellchefer att de har gällande krishantering? & Hur upplever hotellchefer att deras välmående påverkas under en kris?

**Metod:** En kvalitativ studie med djupintervjuer. Intervjuerna genomfördes inom hotellbranschen.

**Slutsats:** Denna studie visar på hur hotellchefer har bättre förutsättningar att hantera kriser genom jobbrotation inom organisationen, delegering av ansvar till underchefer och tillhörighet av en hotellkedja. Organisatorisk motståndskraft och flexibilitet är viktiga faktorer för att hantera kriser, och jobbrotation samt delegering av krishantering till underchefer främjar sammanhållningen inom organisationen. Koncerner spelar också en viktig roll genom att erbjuda stöd och vara viktiga kommunikationskanaler under kriser. Covid-19-pandemin har visat sig vara den kris som har haft störst påverkan på hotellchefer jämfört med andra kriser. Majoriteten av de intervjuade hotellcheferna rapporterar att kriser har en negativ inverkan på deras välmående, vilket kan leda till stress och nedstämdhet.

**Nyckelord:** Chefskap, Krishantering, Organisatorisk motståndskraft

# Innehållsförteckning

## 1. Introduktion

- 1.1 Problembakgrund
- 1.2 Problemformulering
- 1.3 Syfte och frågeställningar

## 2. Teori

- 2.1 Chefskap
  - 2.1.1 Vanliga egenskaper hos chefer och chefers välmående
- 2.2 Krishantering
- 2.3 Organisatorisk motståndskraft
  - 2.3.1 Förutse
  - 2.3.2 Hantera
  - 2.3.3 Anpassa
- 2.3 Sammanställning av teoretisk referensram

## 3. Metod

- 3.1 Forskningsstrategi
  - 3.1.1 Urval
- 3.2 Semistrukturerad intervju
- 3.3 Analys
- 3.4 Etiska principer
  - 3.4.1 Tillförlitlighet

## 4. Analys

- 4.1 Välmående i ett chefskap
  - 4.1.1 Upplevda utmaningar och krav
  - 4.1.2 Hantering av känslor vid utmaningar
  - 4.1.3 Ökat välbefinnande vid utmaningar
- 4.2 Hantering av kris
  - 4.2.1 Tillvägagångssätt vid en kris
  - 4.2.2 "En kris är en grej där man egentligen gör allt för att överleva"
- 4.3 Chefers motståndskraft vid inträffande av kris
  - 4.3.1 Röra sig över gränser
  - 4.3.2 Att förutse, hantera och anpassa verksamhet utifrån olika kriser
  - 4.3.3 En kris med positiva följder

## 5. Diskussion

## 6. Slutsats

- 6.3 Vidare forskning

## Källförteckning

## Bilagor

# 1. Introduktion

*I den inledande delen kommer en övergripande problembakgrund av fenomenet krishantering i ett chefskap inom hotellbranschen att presenteras och diskuteras. Introduktionen syftar således till att redogöra varför det valda ämnet är intressant att undersöka, samt i relation till chefers motståndskraft. Avslutningsvis kommer studiens syfte och frågeställningar att redogöras.*

## 1.1 Problembakgrund

Kriser är något som inträffar inom de flesta branscherna. Oavsett vilken bransch det rör sig om, är det i första hand chefer som ansvarar över att hantera kriser när de väl uppstår. Chefsarbete innebär mycket osäkerhet och välplanerade dagar kan ofta avbrytas av oförutsedda händelser (Alvehus & Jensen 2020, s. 233). Oförutsedda händelser av mer akut karaktär kan även avse olika kriser. Fortsättningsvis är kriser vanligtvis något som uppstår oförväntat och måste ofta hanteras omgående. Enligt Ilie och Stanciu-Gorun (2022) kan kriser beskrivas som en oväntad eller akut händelse som orsakar omfattande skador och påverkar stora delar av samhället. Krissituationer uppstår av olika anledningar som exempelvis; naturkatastrofer, tekniska fel, ekonomiska kriser eller en pandemi. Exempel på konkreta kriser är Covid-19 pandemin och följderna av kriget i Ukraina som har medfört lågkonjunktur i Sverige (Aftonbladet 2022).

Europaparlamentet meddelar även hur hotellbranschen var den sektor som blev mest påverkad av Covid-19 pandemin (Europaparlamentet 2021). Slaymaker, O'Byrne och Williams (2023) beskriver hur krisen hade en stor påverkan på hotellchefer i form av ökade stressnivåer under en längre period. Cheferna för hotellverksamheter har upplevt ökad arbetsbelastning och osäkerhet på grund av den omfattande förändringen som pandemin medfört. Ervina, Lanya, Budiarsa och Mahendra (2022) belyser ytterligare hur krisen har haft en betydande inverkan på hotellbranschen och påverkat hotellchefer på flera sätt. Pandemin har lett till en betydande minskning av efterfrågan på hotelltjänster och därmed minskade intäkter för hotell. Sanabria-Diaz, Aguiar-Quintana och Araujo-Caberra (2021) har undersökt hotellbranschen och konstaterat att det är en av de industrier som påverkats mest av kriser i allmänhet. Detta innebär att chefer inom hotellbranschen är de mest utsatta bland många

sektorer, och menar således att inom hotellindustrin har chefer spelat en viktig roll i att hantera kriser genom att anpassa sig till de snabba förändringarna i branschen.

Krisledarskap är en avgörande process som innefattar identifiering, bedömning och lösning av kriser på ett sätt som minimerar skada och återställer normal verksamhet så snabbt som möjligt. Organisationer reagerar olika vid inträffande av kriser och är motståndskraftiga på olika sätt. Diverse tillvägagångssätt är att förutse, hantera och anpassa sig till disruptiva händelser. Det är av stor vikt för organisationer att reflektera kring både utifrån en kortsiktig överlevnadsstrategi och permanenta förändringar eller totala omvandlingar inom verksamheten (El-Said, Smith, Al-Yafaei & Salam 2023). Ilie och Stanciu-Gorun (2022) menar att en plan för att hantera en kris kan anta formen av en kriskommunikation, en plan för att hantera personal eller intäkter. En viktig faktor för chefernas motståndskraft är deras förmåga att vara medveten om sin egna känslomässiga och kognitiva reaktion under en kris. Vidare förklarar El-Said et al. (2023) att motståndskraft är av stor vikt för att cheferna ska kunna hantera kriser på ett effektivt sätt. Krisledarskap inom hotellbranschen vid en krissituation kräver hög grad av flexibilitet och anpassningsbarhet, och det är avgörande för cheferna att hantera snabba förändringar.

## 1.2 Problemformulering

Tidigare forskning har mestadels fokuserat på kriser i allmän mening; hur de uppstår och hur kriser kan hanteras av företag, däribland hotell (Sanabria-Diaz et al. 2021). Hotellbranschen är extra känslig för kriser, med tanke på att det är en av de mest växande sektorerna globalt. Covid-19 pandemin är ett exempel på en kris som till stor del påverkat hotellbranschen, eftersom flera turistdestinationer införde reserestriktioner från mars år 2020 (Sanabria-Diaz et al. 2021). Bortsett från Covid-19-pandemin kan hotellbranschen påverkas av andra kriser, det kan dessutom uppstå olika hinder för hotellverksamheten. Vid inträffande av kriser är det vanligtvis den tillhörande chefen som måste ansvara över de följder som påverkar verksamheten. Eftersom kriser riskerar att drabba företag på olika sätt måste chefen oftast fatta snabba och svåra beslut, vilket kan positionera chefen i en pressande situation.

Att som chef agera snabbt och göra motstånd vid upphov av kriser är ofta ansträngande. Det krävs omfattande beredskapsplaner och organisationer kan i värsta fall tvingas strukturera om

hela sin verksamhet, beroende på graden av kris. Slaymaker et al. (2023) förklarar att chefer reagerar och hanterar kriser på olika sätt, utifrån deras känslomässiga respektive kognitiva förmåga. Beroende på vilka förutsättningar en chef har, kan det ha en inverkan på huruvida de har möjlighet att hantera en kris. Upplevelsen av krishantering kan även påverka välmåendet hos chefer. Forskning (Haver, Olsen & Akerjordet 2019) visar dessutom att det främst är hotellchefer som generellt utsätts för hög stress. Hotellchefer arbetar inom en bransch där stor interaktion med slutkonsumenter ingår. Ofta måste hotellchefer hjälpa sina medarbetare och hantera diverse kundsamtal på egen hand. Detta kan generera en hög stressnivå och långsiktigt försämra välmåendet hos hotellchefer. Huruvida hotellchefer upplever och även hanterar diverse kriser respektive utmaningar samt hur kriser påverkar deras välmående är fortfarande relativt outforskat.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att få förståelse för hur chefer upplever och hanterar olika kriser inom hotellbranschen. Det kommer även att undersökas hur chefers välmående påverkas av krishantering samt huruvida cheferna har organisatorisk motståndskraft för att hantera kriser. Följande frågeställningar har därav formulerats:

- Vilka förutsättningar upplever hotellchefer att de har gällande krishantering?
- Hur upplever hotellchefer att deras välmående påverkas under en kris?

## 2. Teori

*I följande del kommer den teoretiska referensramen presenteras som innefattar huvudbegreppen chefskap, krishantering och organisatorisk motståndskraft. Under huvudbegreppet chefskap redogörs chefers välmående och vanliga egenskaper hos chefer som tillsammans anknyter till de formulerade frågeställningarna. Vidare beskrivs organisatorisk motståndskraft kortfattat i ett sista stycke under krishantering, då detta är förknippat med varandra. Detta görs även för att skapa ett genomgående tema genom hela teorikapitlet.*

### 2.1 Chefskap

Definitionen av begreppet *chefska*p är huvudsakligen att utföra arbete och bedriva ledarskap genom att planera, styra, koordinera och kontrollera annat arbete. I sådana sammanhang har underställda medarbetare oftast skyldighet att lyda, vilket innebär att chefskap uppstår i formella hierarkier (Plachy & Smunt 2022). Det finns en akronym vid namn POSDCORB som beskriver mer utförligt vad chefsarbete innefattar (Espy & Guy 2017). Espy och Guy (2017) berättar att POSDCORB står för *Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting* och *Budgeting*. De olika delarna handlar bland annat om att för chefer definiera verksamheten och vilka olika arbetssätt som ska tillämpas, fastställa organisationens formella struktur, se till att personalen utbildas, fatta beslut, rapportera information och kontrollera organisationens budget. Beskrivningen ger en relativt idealiserad bild av chefskap. Chefskap är egentligen fragmenterat och består till stor del av stress. Fortsättningsvis förklarar Alvehus och Jensen (2020, s. 231) att chefers arbetsdagar kan avbrytas av diverse ad-hoc händelser, det vill säga slumpmässiga problem i form av exempelvis sjukskrivningar och avskedanden som chefen eventuellt kan behöva hantera vid samma tillfälle som det inträffar samt prioritera det framför annat. Detta gör att vissa ärenden åsidosätts och ibland dröjer det länge innan de hanteras. Utöver detta finns det även höga förväntningar och prestationskrav på chefer som både kunder, klienter, leverantörer och andra externa intressenter sätter. Chefer förväntas dessutom finnas till för medarbetarna och samtidigt vara medverkande på olika möten (Alvehus & Jensen 2020, s. 231).



### 2.1.1 Vanliga egenskaper hos chefer och chefers välmående

Rodriguez-Lopez, Balluerka, Gorostiaga och Ulazia (2022) förklarar att chefskap är till stor del beroende av vilka personlighetsdrag som chefer besitter. Utåtvändhet och livlig fantasi är några exempel på egenskaper som har varit vanliga bland chefer samt även visat sig vara mest framgångsrika för organisationen. Den första egenskapen, utåtvändhet, förknippas med individer som exempelvis är energiska och sociala. Dessa individer tenderar att få hög lön och bli befordrade till högre positioner, främst chefspositioner. Livlig fantasi är relaterat till individer med hög kreativitet, problemlösning och analytisk förmåga. Vidare har chefskap under en omfattande period associerats med manliga stereotyper i form av exempelvis självständighet, dominans och snabbt beslutsfattande. På senare tid har innebörden av fenomenet chefskap utvecklats till att även inkludera mer omhändertagande egenskaper såsom hjälpsamhet och empati, vilka ofta kännetecknas som mer feminina. Kvinnliga chefer besitter till stor del dessa egenskaper och forskning visar att de attributen är av lika stor vikt att inneha som chef som de förstnämnda personlighetsdragen (Rodriguez-Lopez et al. 2022).

När det vidare gäller välmåendet hos chefer beror det på olika faktorer. Något som kan förstärka chefers välmående är att som chef känna sig accepterad på sin arbetsplats. Det innebär att chefer känner sig uppskattade av organisationen, vilket i sin tur ger upphov till en känsla av tillhörighet (Tóth-Király, Katz-Zeitlin, Houle, Fernet & Morin 2023). En orsak till att välmåendet istället kan försämrans bland chefer är att de måste befinna sig på jobbet fastän de är sjuka. Detta har i sin tur att göra med tidspress och brist på resurser i form av exempelvis underbemannad personal på arbetsplatsen, vilket gör att chefer måste täcka upp för organisationen (Nyberg, Leineweber & Hanson 2015). Fortsättningsvis berättar Tóth-Király et al. (2023) att arbetskrav i form av hög arbetsbelastning även kan påverka chefers välmående negativt. Hög arbetsbelastning kan exempelvis härstamma från många mail-förfrågningar som chefer tvingas ta hand om. En grundläggande faktor som styr graden av arbetsbelastning och resurser, vilket slutligen styr välmåendet hos chefer, är chefers beteende på arbetsplatsen. Ett chefsbeteende som karaktäriseras av fokus på delegering av arbetsuppgifter och informationsdelning reducerar brist på resurser, eftersom det är ett resurs-specifikt chefsbeteende. Chefsbeteendet *laissez-faire* kan kortsiktigt minska arbetsbelastningen på chefer, eftersom det blir enkelt för chefer att undvika olika arbetskrav. Tóth-Király et al. (2023) förklarar att det utifrån ett långsiktigt perspektiv däremot har motsatt effekt. Detta beror på att prokrastinering och avståndstagande av arbetsuppgifter,

vilket chefsbeteendet *laissez-faire* bland annat karaktäriseras av, leder till ett kaotiskt arbetsklimat i efterhand. Slutligen kan det ge upphov till en hög stressnivå hos chefen, vilket har negativ inverkan på välmåendet.

Gällande stressnivå finns det olika jobbrelaterade stressfaktorer som påverkar chefer, däribland hotellchefer. En stressfaktor som uppstår inom större hotellkoncerner är centraliserad maktbefogenhet. I hotellkoncerner måste hotellchefer ofta utgå från den högsta ledningen i vederbörande hotellkoncern och saknar befogenhet att fatta egna beslut. Detta reducerar bland annat autonomi och kreativitet hos hotellchefer. Inom hotellkoncerner finns redan etablerade procedurer och riktlinjer som tillhörande hotell måste förhålla sig till, oavsett vilka åsikter hotellcheferna har kring dem. Hotellchefer måste alltså justera sina beteenden utifrån hotellkoncernens normer och värderingar, vilket långsiktigt visats leda till försämrat välmående (Haver et al. 2019). En annan problematik med centraliserad maktbefogenhet som Haver et al. (2019) nämner är att vissa riktlinjer kan krocka med det lokala hotellets vardagliga arbete. Exempelvis kan en riktlinje vara att reducera kostnader på olika sätt. Kostnadsrelaterade strategier, såsom att hålla nere personalstyrkan, kan ge upphov till högre arbetsbelastning hos medarbetarna. Det kan i sin tur medföra stress hos medarbetarna och således försämra kvaliteten på service gentemot hotellets gäster. I detta fall saknar hotellchefer återigen möjlighet att förändra sådana strategier, eftersom de måste förhålla sig till hotellkoncernens riktlinjer. Sammantaget kan stress i alltför hög utsträckning leda till utbrändhet, vilket är vanligt bland hotellchefer (Haver et al. 2019).

## 2.2 Krishantering

Krishantering är en process som innefattar identifiering, bedömning och lösning av kriser på ett sätt som minimerar skada och återställer normal verksamhet så snabbt som möjligt. Kriser kan påverka individer på olika sätt, och i vissa fall kan det leda till individuell eller kollektiv trauma som kan påverka individers hälsa och välbefinnande under en längre tid. Chefskapet kan påverka krishanteringen i extrema situationer såsom naturkatastrofer, terroristattacker och andra katastrofer som hotar människors liv och hälsa. Det är viktigt att ha en stark och effektiv ledarskapsstruktur i krissituationer för att hantera kriser på ett optimalt sätt (Dixon, Weeks, Boland & Perelli 2016).

Enligt Dixon et al. (2016) är det av stor vikt att ledarskapet är väletablerat med tydliga kommunikationskanaler, samt en utformad plan och utbildning för att hantera en kris. Chefskapet bör också ha förmågan att fatta snabba beslut och samarbeta med andra organisationer och myndigheter för att hantera kriser på ett effektivt sätt. Ett starkt och effektivt ledarskap kan hjälpa individer att känna sig tryggare och mer förberedda på att hantera kriser. Det kan även minska känslor av rädsla och osäkerhet i extrema situationer. Krishantering är en avgörande process för att minimera skada och återställa normal verksamhet så snabbt som möjligt under en krissituation. Individer kan påverkas på olika sätt under en kris, och chefs roll är avgörande för att hantera krisen på ett effektivt sätt och hjälpa individer att känna sig tryggare och mer förberedda. Dixon et al. (2016) förklarar hur ledarskapsstrategier fungerar för hantering av extremt svåra situationer, som är relevanta för hotellchefer under exempelvis Covid-19 pandemin. Författarna hävdade att ledarskapet i extremt svåra situationer kräver en hög grad av flexibilitet och anpassningsbarhet. De betonade även att det är avgörande att chefer kan hantera snabba förändringar och agera effektivt för att hantera kriser.

Även Sanabria-Diaz et al. (2021) belyser hur hotellbranschen är den sektor som drabbats hårdast av kriser, och menar således på att inom hotellindustrin har chefer spelat en viktig roll i att hantera kriser genom att anpassa sig till de snabba förändringarna i branschen. Hotellchefer har varit tvungna att fatta snabba beslut för att exempelvis anpassa sig till de olika krav som regeringar och myndigheter satt upp, främst de som skapades under pandemin för att skydda hotellet från konkurs. De har också behövt vara kreativa och hitta nya sätt att locka tillbaka gästerna. Genom att tillämpa lämpliga krishanteringsstrategier och utöva effektivt ledarskap kan hotellchefer spela en viktig roll i att rädda hotellindustrin från pandemins påverkan, förklarar Sanabria-Diaz et al. (2021).

För att hantera utmaningar behöver hotellchefer vidta flera åtgärder för att öka sin motståndskraft och överlevnad under krisen. Genom att sätta upp en plan kring hur de ska agera kan de hantera kriser på ett optimalt sätt. Denna plan kan vara i form av en kriskommunikationsplan, en plan för att hantera personal eller en plan för att hantera intäkter (Ervina et al. 2022). Ilie och Stanciu-Gorun (2022) menar på att chefer som verkar inom hotellindustrin utgör en central roll i ledning av kris, cheferna ansvarar för att utveckla och genomföra en plan som ska genomföras i en krissituation. Dock menar författarna att förmågan att vara medveten om sin egen känslomässiga och kognitiva reaktion under en kris

är en viktig faktor för chefernas motståndskraft och individens långsiktiga välmående. Motståndskraft är en annan viktig faktor för cheferna att hantera kriser inom hotellbranschen. Det kan hjälpa chefer att hantera stress, och fortsätta att prestera på hög nivå trots svårigheterna. Det är av stor vikt att cheferna har rätt resurser och stöd för att kunna öka sin motståndskraft under en kris.

## 2.3 Organisatorisk motståndskraft

Organisatorisk motståndskraft innefattar chefers förmåga inom en organisation att kunna överleva, anpassa sig och återhämta sig från kriser och oförutsedda händelser, exempelvis Covid-19 pandemin och diverse ekonomiska kriser, enligt El-Said et al. (2023).

Organisatorisk motståndskraft innebär inte bara att en organisation har möjlighet att övervinna utmaningar, utan också att den har förmågan att växa och förbättra sig som resultat av dessa svårigheter. En organisation som består av individer med hög organisatorisk motståndskraft kan hantera risker på ett effektivt sätt, anpassa sig till förändringar i omvärlden och fatta snabba och lämpliga beslut vid svåra situationer. I hotellbranschen är organisatorisk motståndskraft avgörande för att hantera kriser som exempelvis Covid-19 pandemin, som har orsakat betydande störningar och utmaningar för hotell. Organisationer som besitter organisatoriskt motståndskraftiga chefer, kan anpassa sin verksamhet till förändrade marknadsförutsättningar, hantera personalrelaterade utmaningar och implementera nya hälso- och säkerhetsprotokoll för att skydda gäster och anställda. En viktig del av organisatorisk motståndskraft är att organisera och förbättra kommunikationen både internt och externt. En effektiv kommunikation kan underlätta snabbt beslutsfattande och minska osäkerhet och oro bland personal och gäster. Organisatorisk motståndskraft kan uppnås utifrån tre olika aspekter: att förutse, hantera och anpassa sig, förklarar El-Said et al. (2023).

### 2.3.1 Förutse

Denna aspekt syftar på att förutse framtida utmaningar, risker samt kriser som kan hota organisationens framväxt. Det handlar även om att skydda organisationens anställda och kunder (El-Said et al. 2023). Försättningsvis kan cheferna vidta åtgärder för att minimera hoten och öka organisationens förmåga att hantera dem (Akbari, Suhardini & Sasongko 2022). Genom att exempelvis utbilda anställda och implementera diverse praktiker kan organisationen enklare förutse framtida händelser som är av disruptiv karaktär (El-Said et al.

2023). Utifrån chefernas motståndskraft syftar konceptet att “förutse” på att organisationen använder sig av kunskapshantering och innovativa strategier för att identifiera, analysera och hantera risker samt kriser på ett proaktivt sätt (Akbari et al. 2022).

### 2.3.2 Hantera

Den andra aspekten inom organisatorisk motståndskraft, att hantera, beskrivs som chefens förmåga att hantera förändringar samt utmaningar som de står inför enligt Akbari et al. (2022). “Att hantera” betyder att organisationer använder sig av strategier samt resurser på plats för att hantera stressiga och krävande situationer på ett mer effektivt sätt. Utifrån chefernas motståndskraft syftar begreppet “hantera” på att organisationen har förmågan att snabbt anpassa sig till förändringar, övervinna hinder och fortsätta att fungera effektivt även i svåra tider. El-Said et al. (2023) förklarar att hotell kan hantera kriser genom att främst reducera kostnader och upprätthålla intäkter. Kostnadsreducering åstadkoms bland annat genom förkortning av arbetsvecka, ompositionering av arbetskraften som även inkluderar uppsägningar. Upprätthållande av intäkter kan göras genom att hotellen erbjuder aktiviteter som är utöver vanliga vistelser, exempelvis olika högtider som lockar fler gäster. Ytterligare metoder till att upprätthålla intäkterna under specifikt Covid-19 pandemin var exempelvis att erbjuda take-away produkter samt omvandla vissa hotellrum till privata middagssalar. Många hotell förändrade även av- och ombokningsvillkoren (El-Said et al. 2023).

### 2.3.3 Anpassa

Den sistnämnda aspekten, “anpassa”, innebär organisationens förmåga att anpassa sig till förändrade förhållanden samt utveckla nya metoder och strategier för att möta diverse utmaningar. Att kunna anpassa sig behöver inte betyda att organisationen har en flexibel struktur och kultur men med detta kan det vara möjligt att lättare anpassa sig till olika situationer och förändringar på ett effektivt sätt, förklarar Akbari et al. (2022).

Motståndskraften hos chefen kan då skapas utifrån att anpassa sig och innebär att organisationen är kapabel att identifiera och utveckla nya lösningar samt metoder för att övervinna de utmaningar som de ställts emot samt att fortsätta fungera effektivt trots att omständigheterna förändras. El-Said et al. (2023) berättar att hotell, i sammanhanget av Covid-19, har anpassat sig genom att införa nya teknik i form av hygien-procedurer, artificiell intelligens, och nya betalningsmetoder. Vissa hotellverksamheter har dessutom

behövt omstrukturera hela organisationen, där decentralisering av makt bland annat har inträffat. Stort fokus har även lagts på inhemsk turism och huruvida distansarbete kan implementeras i organisationen.

## 2.3 Sammanställning av teoretisk referensram

Ovanstående begrepp fungerar som viktigt underlag till att analysera det empiriska materialet. Krishantering och organisatorisk motståndskraft kommer stå i huvudfokus genomgående under analysen, med chefskap som ett underliggande begrepp i alla delar. Som ovan beskrivet ingår även välmående och egenskaper inom fenomenet chefskap, vilket kommer att tillämpas på empirin. Detta för att kunna besvara de formulerade frågeställningarna; Vilka förutsättningar upplever hotellchefer att de har gällande krishantering? Och hur upplever hotellchefer att deras välmående påverkas under en kris?

## 3. Metod

*Detta avsnitt har som mål att presentera den valda forskningsstrategin för vår undersökning. I avsnittet ges en förklaring till varför vi valt en kvalitativ metod, hur det empiriska materialet har insamlats och bearbetats, ställningstaganden utifrån forskningsetiska principer samt undersökningens tillförlitlighet.*

### 3.1 Forskningsstrategi

Denna studie har som mål att undersöka och få förståelse för hur chefer upplever och även hanterar olika kriser inom hotellbranschen. Studien kommer att undersöka hur chefs välmående påverkas av krishanteringen samt huruvida cheferna har organisatorisk motståndskraft för att hantera kriser. Detta görs genom att undersöka deras känslor och tolkningar av det. Bryman (2018, s. 487) förklarar hur kvalitativ metod fokuserar mer på ord än enbart siffror, därför kommer detta arbete utföras utifrån en kvalitativ metod. Författaren menar även på att en kvalitativ metod fokuserar på interaktionen mellan individer samt förståelsen för den ur ett socialt perspektiv. Detta görs genom att undersöka deras känslor och tolkningar av det. Studien kommer att fördjupa och utveckla kunskapen om detta ämne

genom att undersöka individernas perspektiv och upplevelser. För att kunna utvinna mer djupgående information har vi valt att använda oss av djupintervjuer.

Epistemologin som används är tolkningsperspektivet, det vill säga interpretativism. Det handlar om att samhällsforskare bör fokusera på att förstå personliga handlingar och beteenden hos sociala aktörer för att förstå varför de agerar som de gör (Bryman 2018, ss. 52-54). Vidare har en konstruktionistisk ståndpunkt antagits i studien. Det innebär att man utgår från att verkligheten inte är förutbestämd, utan snarare ständigt formas av de sociala individerna som studeras och verkar inom det valda området (Bryman 2018, s. 641). Gällande förhållandet mellan teori och empiri har ett abduktivt angreppssätt tillämpats, vilket betyder att forskarna skapar en teoretisk förståelse utifrån de kontexter och människor som studeras. Om det framkommer något oväntat ur empirin, förändras den teoretiska ramen. Detta betyder att teori och empiri sker parallellt (Bryman 2018, s. 478).

### 3.1.1 Urval

För att samla in material som skulle bidra till att besvara studiens frågeställningar användes ett målstyrt urval. Målet med det målstyrda urvalet är att välja ut undersökningspersoner på ett metodiskt och icke-slumpmässigt sätt för att besvara forskningsfrågan på ett relevant sätt. Det är viktigt att respondenterna som väljs ut varierar för att täcka alla perspektiv och karaktärsdrag (Bryman 2018, s. 496). Urvalet inriktade sig på individer vars roll på arbetsplatsen bestod av en chefsroll. Vårt tillvägagångssätt var att försöka nå så många som möjligt för att uppnå minst 10-timmars intervjumaterial som insamlad empiri. Det skickades ut totalt 30 mejl och vi fick svar från 9 hotellchefer, vilka vi intervjuade. Trots att vi intervjuade endast 9 hotellchefer har vi ändå lyckats erhålla en empirisk mättnad. Intervjupersonerna bestod av både män och kvinnor såväl som mellanchefer samt hotelldirektörer. Det var av vikt att undersöka hotellchefer på olika nivåer och deras upplevelser kring krishantering. Detta för att få variation och bredare inblick av de skillnader och likheter som finns inom branschen.

<b>Respondent</b>	<b>Yrkesroll</b>	<b>Tid</b>	<b>Intervjuforum</b>
Intervju 1	Meeting & Event manager	75 min	Konferensrum på hotell

Intervju 2	Hotelldirektör	67 min	Lobbyn på hotell
Intervju 3	Account Manager	50 min	Restaurangen på hotell
Intervju 4	Hotel Manager	90 min	Restaurangen på hotell
Intervju 5	Food & Beverage Manager	60 min	Lobbyn på hotell
Intervju 6	Hotelldirektör	60 min	Telefonsamtal
Intervju 7	Hotellchef	60 min	Lobbyn på hotell
Intervju 8	Receptionschef	50 min	Telefonsamtal
Intervju 9	Hotelldirektör	90 min	Lobbyn på hotell
Totalt: 9 st		Totalt: 602 min	

### 3.2 Semistrukturerad intervju

Eftersom vi hade valt en kvalitativ metod, beslutade vi att använda semistrukturerade intervjuer för att samla in empiriskt material. Vi genomförde totalt nio intervjuer där intervjuaren hade en förbestämd intervjuguide med vissa frågor och ämnen att ta upp. Däremot hade intervjuobjekten friheten att utforma sina svar och att deras egna uppfattningar och tolkningar stod i centrum för samtalet. Vi som intervjuade var inte heller bundna till att följa intervjuguiden till punkt och pricka, vilket gav oss flexibilitet och anpassningsbarhet under intervjuerna (Bryman 2018, s. 563).

Den valda semistrukturerade intervjun hade fördelen att man kunde använda sig av sonderingsfrågor för att fördjupa intervjupersonernas svar. Intervjuguiden är utformad för att ge en strukturerad ram för intervjuprocessen och hjälpa oss att få ut så mycket relevant information som möjligt från intervjupersonen. Guiden innehåller frågor som är specifikt utformade för att samla in data om det ämne som ska undersökas, samt följdfrågor som fördjupar svaren. Intervjuguiden är utformad efter den insamlade teorin och de fastställande frågeställningarna, under tidens gång har samtliga frågeställningar ändrats och formats utefter den insamlade empirin.



En semistrukturerad intervju uppför improviserade och individuella frågor. Detta genererade mer öppna intervjuer och intervjupersonerna var mer benägna att öppna upp sig. I det här fallet gjordes 7 av intervjuerna fysiskt, vilket innebär att intervjuaren och intervjupersonen träffades personligen för att genomföra intervjun. Detta kan ge fördelar såsom möjligheten att uppmärksamma signaler, bygga relationer och skapa en mer personlig atmosfär. Samtidigt kräver fysiska intervjuer mer tid och resurser för att organisera och genomföra, och kan också innebära att vissa personer inte kan delta på grund av geografiska eller logistiska begränsningar (Andersson Cederholm 2014, ss. 76-78). Den geografiska aspekten fallerade i två av intervjuerna och dessa hölls per telefon, vi upplevde att dessa två intervjuer inte var lika djupgående och svårare att inhämta empiri ifrån. Eftersom intervjuerna var långa var det inte möjligt att föra anteckningar, så man valde att spela in intervjuerna med en diktafon. Inspelningarna gjordes med intervjupersonernas samtycke och transkribering av inspelningarna gjordes därefter.

### 3.3 Analys

När vi transkriberade de genomförda intervjuerna för vårt arbete, stötte vi på en utmaning gällande det stora mängden insamlade empiriska materialet. Vi hade samlat in hundratals sidor med material från 9 intervjuer med hotellchefer. Det uppstod en viss oreda i det empiriska materialet, vilket är en utmaning som Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 69-70) kallar för kaosproblemet. För att lösa detta problem, valde vi att sortera och organisera materialet efter olika teman som ständigt återkom i varje intervju.

Efter att vi hade diskuterat och gått igenom materialet tillsammans, kom vi fram till att det lämpliga var att använda tre huvudteman för att strukturera och organisera materialet. Genom att göra detta, kunde vi lättare se samband och sammanhang i vårt empiriska material och analysera det på ett mer strukturerat sätt. Detta hjälpte oss att undvika kaosproblemet och presentera våra resultat på ett mer logiskt sätt. Våra huvudteman var: Välmående i ett chefskap, Hantering av kris och Chefers motståndskraft vid inträffande av kris. För att underlätta arbetet använde vi oss av en tabell för att samla det vi fann var av mest relevans för varje tema i det empiriska materialet.

<b>Välmående i ett chefskap</b>	<b>Hantering av kris</b>	<b>Chefers motståndskraft vid inträffande av kris</b>
Hur chefskapet påverkas av individens mående och vilka känslor som uppkommer vid en krissituation och hur det i sin tur hanteras av individen. Blir individens välmående påverkat av chefskapet vid inträffande av kris?	Hur hanterar individen som chef en kris och hur uppfattar individen en kris? Hur beskriver chefen i fråga en kris och dess hantering av kris.	Vilken form av motståndskraft används av chefer inom hotellbranschen? Har alla samma utgångsläge och tillvägagångssätt eller skiljer det sig och i vilken form av avvikelser finns det?

### 3.4 Etiska principer

Vid genomförande av forskning med kvalitativ metod är det av högsta vikt att ta hänsyn till etiska principer för att skydda deltagarna som ingår i studien. I Sverige finns det grundläggande etiska principer som måste efterföljas, såsom informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. För att uppfylla dessa principer informerade vi deltagarna som valdes ut för intervjuer om syftet med studien och dess olika komponenter. Vi betonade vikten av att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta sin medverkan när som helst utan att behöva uppge någon anledning. Dessutom erhöll vi deras samtycke att delta i studien i form av ett ifyllt samtyckesformulär. Eftersom ingen av deltagarna var minderåriga behövde vi inte inhämta godkännande från några vårdnadshavare. Vi behandlar all information som samlades in under intervjuerna konfidentiellt genom att hålla deltagarnas namn och arbetsplats anonymt, vilket förhindrade att obehöriga fick tillgång till deras personuppgifter (Bryman 2018, ss. 170-171). All information som samlades in användes endast för att uppfylla studiens syfte och efter avslutad forskning kommer allt material att raderas. Vi genomförde intervjuerna utan avbrott eller problem, och endast vi hade tillgång till materialet och uppgifterna om deltagarna.

#### 3.4.1 Tillförlitlighet

Eftersom studien ingår inom kvalitativ forskning behöver bland annat *tillförlitligheten* i form av exempelvis trovärdighet bedömas. Det innebär att olika tolkningar av en social verklighet

måste vara acceptabel i andras ögon. Studien ska ske i enlighet med existerande regler och resultaten måste rapporteras till de personer som har varit en del av den sociala verklighet som studerats, för att bekräfta att forskarna uppfattat det på korrekt sätt. Processen kallas för respondentvalidering (Bryman 2018, s. 467). När vederbörande rapport är fullständigt färdig kommer denne delas med rapportens tillhörande intervjupersoner.

För att vår studie skulle uppnå hög vetenskaplig kvalitet och validitet var det avgörande att vi beaktade de etiska principerna. Detta var nödvändigt för att säkerställa att den information som samlades in var representativ och sanningsenlig för vår uppsats (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 111-112). För att uppnå hög reliabilitet som intervjuare var det också viktigt att vi var neutrala och undvek att ha förutfattade meningar som skulle kunna påverka intervjupersonens svar. Vi har därför strävat efter att vara så neutrala som möjligt under intervjuerna och undvikit att ha egna åsikter och uppfattningar som kunde påverka resultatet (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 291-292). För att säkerställa detta, har vi som tidigare nämnt ställt sonderingsfrågor för att få en djupare förståelse av intervjupersonernas verklighet. Detta var nödvändigt för att se till att våra egna tolkningar inte påverkade resultatet av vår forskning.

## 4. Analys

*I detta avsnitt kommer den teoretiska referensramen att appliceras på det empiriska materialet, genom tolkning och analys. Analysen är uppdelad i tre olika huvudteman, med underrubrik på varje tema. De tre huvudteman är: välmående i ett chefskap, hantering av kris och chefs motståndskraft vid inträffande av kris.*

### 4.1 Välmående i ett chefskap

#### 4.1.1 Upplevda utmaningar och krav

Gällande chefskapet har det visat sig att olika hotellchefer som har intervjuats upplever att det ställs mycket krav i form av att de exempelvis måste prestera konstant och ständigt vara på en högre nivå än andra anställda på arbetsplatsen. Det kan även gälla när nya utmaningar uppstår. Intervjuperson 3 uttryckte att de verkar inom en ständigt, föränderlig värld där nya behov kan uppkomma vilket förändrar hela dynamiken. Angivna mål måste dessutom

uppfyllas enligt Intervjuperson 5, framförallt utifrån en ekonomisk aspekt. Intervjuperson 5 förklarade att de måste uppnå nöjdhet hos olika intressenter såsom ägarna, personalen och gästerna. Enligt Alvehus och Jensen (2020, s. 231) finns det förväntningar hos cheferns många olika intressenter på chefer i form av att de måste prestera på en viss nivå och även att chefer ständigt måste finnas till för sina medarbetare.

*“Våra medarbetare uttryckte en vilja att bli mer uppbackade och alltid vara på deras sida gentemot gästerna. Det kommer ju gäster som då och då är arga av någon anledning. Det har hänt att vissa chefer varit mer på gästens sida, vilket har resulterat i att medarbetaren får stå och skämmas i en liten hörna.”* (Intervjuperson 2)

Som citatet antyder förväntar sig medarbetarna att deras chefer alltid är överensstämmande med medarbetarna, vilket hade framgått på ett möte mellan ledningsgruppen och medarbetarna enligt Intervjuperson 2. Intervjuperson 2 fortsätter att förklara;

*“I min roll, så har man alltid ögonen på sig. Det..oavsett vad det är ... Men oavsett hur man betar sig, hur man äter, hur man pratar ... jamen vara tillgänglig, hjälpa till, vara där ... Jag kan inte komma och ha en dålig dag på jobbet. Det funkar inte. Det kan jag ju ha, men jag kan inte visa det på samma sätt som en i receptionen kan visa det framför sin kollega ... I det stora hela tror jag att man väljer hur man vill visa det.”* (Intervjuperson 2)

Ovanstående citat från Intervjuperson 2 syftade på att chefer exempelvis kan inneha en känsla av att de inte tillåts uppvisa att de mår dåligt på arbetsplatsen inför sina kollegor eller underställda medarbetare, vilket kan analyseras vara ytterligare ett krav på chefer. Denna känsla kan anses vara problematiskt, då det kan ge upphov till stress hos chefer i form av att de känner att de konstant måste verka glada och nöjda. Chefers arbetsdagar (Espy & Guy 2017) består redan till stor del av stress. Det kan analyseras att chefernas stressnivå ökar ytterligare om de känner en viss begränsning med att uppvisa känslor inför sina medarbetare. Att som chef känna denna form av begränsning kan likställas med att inte känna sig uppskattad på sin arbetsplats. Det är av stor vikt (Tóth-Király et al. 2023) att chefer kan känna sig uppskattade och erkända i sin arbetsomgivning, det vill säga känna en form av *acceptans*. Detta har visat sig förbättra välmåendet hos chefer.

#### 4.1.2 Hantering av känslor vid utmaningar

Chefer kan hantera sina känslor vid inträffande av kriser på olika sätt. Utifrån de genomförda intervjuerna har det framkommit två olika synsätt på hur känslor kan hanteras under kriser. För att citera;

*"Ja, hur hanterade jag känslorna? Jag skulle väl säga att mitt tankesätt var blocka och jobba, jag stängde ut allt och körde på. Så jag blockerade känslorna. Absolut."*

(Intervjuperson 4)

Å andra sidan beskriver Intervjuperson 6 sin upplevelse så här;

*"Jag tror det är helt avgörande att vara transparent med sina känslor i sådana här situationer."* (Intervjuperson 6)

Dessa två perspektiv kan kopplas till teorin om chefernas roll i krisledningen inom hotellbranschen (Ilie & Stanciu-Gorun 2022). Uttalandet från Intervjuperson 6 kan tolkas som att personen anser att det är viktigt att vara öppen och ärlig med sina känslor under en kris. Dock kan citatet av Intervjuperson 4 tolkas som att personen anser att det är bättre att hålla sina känslor i schack och fokusera på att göra sitt jobb. Ilie och Stanciu-Gorun (2022) betonar vikten av att cheferna inom hotellbranschen är medvetna om sin egen känslomässiga och kognitiva reaktion under en kris. Detta kan hjälpa cheferna att öka sin motståndskraft och därmed hantera stress respektive svårigheter bättre. Detta betonar Intervjuperson 6 då det visar på kognitiva och känslomässiga förmågor såsom att vara öppen och ärlig med sina känslor kan hjälpa en person att hantera stress och svårigheter på ett bättre sätt. Samtidigt är det viktigt att cheferna har rätt resurser och stöd för att öka sin motståndskraft under en kris, enligt Ilie och Stanciu-Gorun (2022). Intervjuperson 4 upplevs fokusera på att göra sitt jobb och styra sina egna känslor vilket kan hjälpa en person att fortsätta prestera på hög nivå trots svårigheter. Intervjuperson 1 betonar även hur krisen medfört exempelvis uppsägningar vilket har genererat utmaningar, för att citera;

*“Det har varit utmanande att gå från pandemi och väldigt få kollegor och medarbetare till att växa till en full organisation igen, jag kom in i ledarroll under pandemin och vilket gjorde att jag inte har jobbat som ledare eller chef för ett fullt fungerande hotell och jag får säga det så men ja så det har absolut varit utmanande i att jag har i stort sett bytt ut alla mina kollegor, typ bytt alla mina medarbetare.” (Intervjuperson 1)*

Citatet ovan från Intervjuperson 1 är en personlig reflektion över de utmaningar som en chef inom hotellbranschen stod inför under Covid-19 pandemin. För att hantera dessa utmaningar är det avgörande att chefer kan anpassa sig till snabba förändringar och vara flexibla i sitt chefskap, vilket betonas av Dixon et al. (2016) och Sanabria-Diaz et al. (2021).

Chefer inom hotellbranschen har under pandemin behövt hantera många utmaningar, såsom att hantera minskade intäkter, behöva anpassa sig till nya riktlinjer och protokoll för att säkerställa gästernas säkerhet, och möta behoven hos medarbetare. Genom att vara flexibla och anpassningsbara i sitt chefskap kan de hantera dessa utmaningar och se till att deras organisation kan återhämta sig och växa igen. Även Intervjuperson 1 återger hur upplevelsen av krishanteringen i ett chefskap är något som skapar en stress och oro hos individen, för att citera;

*“Om en kris så stor som förra slog till igen skulle jag bli stressad och orolig, helt ärligt vet jag inte om jag hade överlevt denna gång.” (Intervjuperson 1)*

Det citerade uttalandet från Intervjuperson 1 handlar om huruvida en eventuell, framtida kris och dess inverkan på individens stressnivå respektive överlevnadsförmåga ger en generell bild om hur viktigt det är att uppmärksamma och främja chefernas välmående i dagens arbetsliv. Enligt Tóth-Király et al. (2023) är det flera faktorer som påverkar chefernas välmående. Brist på resurser och hög arbetsbelastning påverkar chefernas välmående negativt. Författarna påpekar även att höga arbetskrav kan ha negativ inverkan på chefernas välmående. Tóth-Király et al. (2023) förklarar dessutom att ett chefsbeteende som karaktäriseras av fokus på delegering av arbetsuppgifter och informationsdelning kan minska bristen på resurser, medan chefsbeteendet laissez-faire kan minska arbetsbelastningen kortsiktigt men ha motsatt effekt på längre sikt. Chefernas eget beteende på arbetsplatsen kan också påverka deras hälsa och välbefinnande, vilket kan ha en långsiktig effekt på deras förmåga att hantera kriser och utmaningar i arbetslivet.

### 4.1.3 Ökat välbefinnande vid utmaningar

Många av intervjuerna visar på hur det finns många parametrar för att öka välbefinnandet på arbetsplatsen. En av de främsta faktorerna är att se sina kollegor utvecklas, för att citera Intervjuperson 2;

*“Min belöning..den kanske är lite kliché, men det är när man ser andra ledare växa. Om man ser sina medarbetare utvecklas så blir ju belöningen att jag har lyckats och gjort mitt jobb rätt. Belöning är ju inte alltid pengar. Jag brinner mycket för att utveckla andra. Det är ju därför man har tagit den rollen som man har.”* (Intervjuperson 2)

Det citerade uttalandet fokuserar på en medarbetares utveckling som bidrar till högre arbetstillfredsställelse hos chefen. Det kan kopplas till den nya definitionen av chefskap (Rodriguez-Lopez et al. 2022) som inkluderar omhändertagande egenskaper som empati och hjälpsamhet. Dock menar Intervjuperson 2 på att man ställs inför många andra utmaningar som är svåra att hantera, för att citera;

*“Det finns ju inga facit som berättar, utan det är ju verkligen ledarskapet som sätts på prov. Okej, hur ska vi göra detta på bästa sätt? Det är ju den här företagstriangeln. Lönsamhet för företaget, våra gäster och våra medarbetare. Okej, lönsamheten försvinner ju. Strunt i det. Hur tar vi hand om gästerna i en sådan situation? Har några gäster sett, hört, varit involverade? Hur mår våra medarbetare? I den situationen var det de som mådde absolut sämst. Det var ju fokus på att så få gäster som möjligt blev berörda och att personalen fick rätt hjälp. Då var det bara att ringa in någon annan så att den personalen kunde gå hem och få hjälp.”* (Intervjuperson 2)

Citatet ovan indikerar ytterligare på att hotellchefer inte endast bryr sig om ekonomisk lönsamhet, utan de har även stor omsorg om sina gäster och medarbetare samt hur det finns olika faktorer som påverkar chefer vid beslut. Eftersom kriser enligt Dixon et al. (2016) kan ha en negativ inverkan på medarbetares välmående och i värsta fall medföra trauma under en längre period, är det av stor vikt att chefer hanterar kriser på ett optimalt sätt för att minska oro hos sina medarbetare. Ur citatet ovan framgår det att medarbetarna mådde sämst när ett dödsfall hade inträffat på hotellet och i det här fallet behövde medarbetarna prioriteras mest. Här kan det analyseras att Intervjuperson 2 besitter empatiska egenskaper, eftersom hen utgår

till stor del från medarbetarnas behov. Att som hotellchef (Rodriguez-Lopez et al. 2022) besitta empatiska egenskaper utöver de mer klassiska attributen såsom självständighet och snabbt beslutsfattande, är av stor vikt inom chefskap. Men även hur arbetsuppgifter ska delegeras och fördelas är något som Tóth-Király et al. (2023) benämner är en viktig faktor för att hantera arbetsuppgifterna, särskilt vid inträffande av kris.

## 4.2 Hantering av kris

### 4.2.1 Tillvägagångssätt vid en kris

När kriser inträffar är det viktigt att identifiera, bedöma och finna passande lösningar som minimerar skada för verksamheten i så hög utsträckning som möjligt (Dixon et al. 2016). Cheferna som vi intervjuat har berättat hur deras organisation har tagit fram diverse planer för krishantering. Planerna är utformade på olika sätt beroende på form av kris. Intervjuperson 2 berättade att många kriser hanteras centralt och att hotellet tilldelas mycket assistans uppifrån, särskilt när hotellet tillhör en större koncern. När mindre kriser inträffar hanteras det däremot mer lokalt, vanligtvis genom diskussion om tillvägagångssätt med utvald krisgrupp. Det finns dessutom alltid en person i distriktsledningen som jobbar under jour. Att förstå (Dixon et al. 2016) om en kris ska hanteras på central eller lokal nivå kan analyseras vara en form av identifiering och bedömning av situationen i fråga.

Vidare menar Intervjuperson 2 att det är fördelaktigt att som hotell tillhöra en koncern vid inträffande av kriser, eftersom det redan finns många väletablerade riktlinjer att förhålla sig till samtidigt som den tillhörande hotellkoncernen brukar vara snabba på att fatta beslut. Riktlinjerna kan vara allt från personal till säkerhetsutrustning. Hotellen kan även ta hjälp av varandra. Intervjuperson 2 menade att hela koncernen fungerar som ett enda stort företag vid många situationer. Detta står i kontrast mot teorin om att hotellchefer kan känna stress med centraliserad maktbefogenhet inom hotellkoncerner, det vill säga att till stor del utgå från hotellkoncernens riktlinjer (Haver et al. 2019). Baserat på vad Intervjuperson 2 har berättat, indikerar det på att stress istället kan minska för hotellchefer vid tillhörande av en större koncern. Detta verkar vara särskilt relevant när kriser inträffar. Om exempelvis ett stort utbrott av magsjuka skulle inträffa där många blir smittade bör ledningen inom hotellet kontakta de i Stockholm för att kontrollera att det inte sprids i media, vilket främst kan röra tidningsartiklar. Här kan deras kontakt i Stockholm fungera som en viktig



kommunikationskanal, vilket enligt Dixon et al. (2016) är en betydande faktor inom krishantering. Fortsättningsvis berättar Intervjuperson 2 och Intervjuperson 3 att många krishanteringsplaner omfattas av rutiner, checklistor, incidentrapporter och manualer som måste följas av personalen. En annan form av krishantering är att säga upp personal för att reducera kostnader. Något som går att utläsa från våra genomförda intervjuer är hur detta har åstadkommit på flera olika hotell, särskilt under Covid-19 pandemin. För att citera Intervjuperson 1:

*“Jag är nu på andra sidan med kollegor som satt på den sidan där man helt enkelt satt och strök på listan som man gick ifrån att man hade medarbetare och personer för att man var tvungen att se det som bara namn och anställningsdatum.” (Intervjuperson 1)*

Det citerade uttalandet från Intervjuperson 1 antyder att organisationer avviker från att se sina anställda som individer och istället har reducerat dem till anonyma namn och anställningsdatum. Dixon et al. (2016) påvisar hur detta kan påverka organisationens förmåga att hantera kriser på ett negativt sätt, eftersom det kan minska personalens engagemang och lojalitet mot organisationen, vilket i sin tur kan påverka organisationens beredskap att agera i en krissituation. Chefernas förmåga att hantera kriser beror till stor del på förmågan att förstå personalens behov och engagera dem i processen av krishanteringen. Å andra sidan berättar Intervjuperson 2, som är hotelldirektör, att hen gärna delegerar krishantering så mycket som möjligt till sina underchefer för att de i sin tur ska kunna utvecklas i sina chefsroller. El-Said et al. (2023) förklarar att konceptet *organisatorisk motståndskraft* bland annat innefattar att utbilda sina anställda i den mån att de ska kunna hantera mycket på egen hand, däribland kriser.

#### 4.2.2 “En kris är en grej där man egentligen gör allt för att överleva”

*“Asså att säga upp någon är aldrig lätt. I grunden var det inte jag som sa upp dem. Jag fick arbetsorder. Här är en lång lista, gå igenom denna uppdaterade listan och bara gör det. Man fick se det helt pragmatiskt, i grunden var det inte jag som sa upp dem utan det var bolaget.”*  
(Intervjuperson 4)

Det citerade uttalandet från Intervjuperson 4 visar på ett vanligt fenomen där chefer fattar beslut som kan vara obekväma eller skadliga för deras anställda, men som de själva rationaliserar genom att skylla på externa faktorer eller på organisationen som helhet. Detta kan i vissa fall vara ett sätt för chefer att undvika att ta ansvar för sina beslut och minska sin egen skuld.

I kontrast till detta visar teorin om hotellchefer och krishantering att chefer kan spela en avgörande roll i att hantera svåra situationer och försöka rädda sina organisationer från konkurs eller andra problem. Genom att vara flexibla, kreativa och agera snabbt på förändringar kan chefer hjälpa sina organisationer att överleva och till och med trivas under svåra tider (Dixon et al. 2016). Denna teori visar på vikten av att chefer ansvarar över att hantera kriser och tar på sig ledarrollen för att skapa förändringar i organisationen. Istället för att skylla på yttre faktorer eller organisationer som helhet kan chefer istället försöka hitta nya lösningar, strategier och sätt att motivera samt stötta sina anställda. Genom att visa empati och förståelse för de utmaningar som anställda står inför kan chefer även skapa en positiv företagskultur och stärka relationerna mellan chefer och anställda.

Som tidigare nämnt kan kriser påverka människors välmående (Dixon et al. 2016) och många hotellchefer har uttryckt att de fått känslor såsom obehag, ledsamhet, stress och ovisshet vid olika inträffanden av kriser. Intervjuperson 2 och Intervjuperson 3 förklarade däremot att kriser kan vara lärorikt eftersom desto fler kriser en chef upplever, desto mer erfarenhet och kunskap kring vad som ska göras inför nästa kris tilldelas chefen. Alvehus och Jensen (2020, s. 231) hävdar att chefskap karaktäriseras innefatta avbrytande av diverse ad-hoc händelser och framförallt inom hotellbranschen där konflikter respektive kriser ofta kan inträffa. Efter ett dödsfall på ett hotell hade inträffat berättade Intervjuperson 3 att ledningsgruppen och hotellets tillhörande personal hade blivit ännu mer tydliga och strikta med sin sekretesspolicy, som bland annat innefattar att inte ge ut information kring hotellets gäster. Detta för att de hade råkat utelämna information till dödsoffrets anhöriga, vilket strider mot reglerna. Den ovan beskrivna processen kan klassificeras vara en form av anpassning (El-Said et al. 2023) inom organisatorisk motståndskraft. Hotellet anpassade sig utifrån de efterföljande konsekvenserna som uppstod efter dödsfallet genom att utveckla och förbättra sin nuvarande sekretesspolicy.

*“En kris är en grej där man egentligen gör allt för att överleva och det skiljer sig från dag till dag. Vi satt och hade på presskonferenser varje dag. Vad händer imorgon? Vad ska vi göra ikväll? Hur många gäster bokar av? Vi hade ju en jätte process där vi hade utmaningar med att vi skapar ju problem för andra företag för att vi var tvungna att få in de pengarna så kontrakterade procent i avtalsform.”* (Intervjuperson 4)

Citatet ovan från Intervjuperson 4 belyser vikten av att kunna anpassa sig till föränderliga situationer och att vara flexibel i svåra tider. Detta resonemang är en grundläggande del av organisatorisk motståndskraft, som innefattar förmågan hos en organisation att överleva, anpassa sig och återhämta sig från kriser och andra svårigheter (El-Said et al. 2023). Organisatorisk motståndskraft handlar inte bara om att övervinna utmaningar, utan också om att använda dessa som möjligheter för att förbättra och utveckla organisationen. I hotellbranschen, där konkurrensen är hög och kundernas behov ständigt förändras, är organisatorisk motståndskraft avgörande för att överleva och blomstra. Organisationer som kan anpassa sig snabbt till förändringar och fatta lämpliga beslut under svåra situationer har en bättre chans att överleva och växa.

## 4.3 Chefers motståndskraft vid inträffande av kris

### 4.3.1 Röra sig över gränser

*“Men vi är också duktiga på att i viss mån lära oss. I början trodde man att vi bara skulle flytta människor, men vi har lärt oss att vissa inom ska flytta mellan vissa kategorier. Man fick liksom byta arbetsuppgifter varje dag, nästan varje timme. En dag kunde man vara i receptionen och stötta en annan var man i frukosten och hjälpte till. Man fick liksom gå ihop till ett lag och anpassa sig efter situationen. Det var enda lösningen.”* (Intervjuperson 6)

Citatet ovan beskriver en situation där personalen på ett hotell har lärt sig att vara flexibla och anpassa sig till förändringar i sin arbetsroll. Cheferna inom organisationen har uppmuntrat personalen att byta arbetsuppgifter varje dag, ibland varje timme, för att anpassa sig till situationen. Detta kan ses som ett exempel på organisatorisk motståndskraft (El-Said et al. 2023) eftersom personalen har lärt sig att hantera förändringar och anpassa sig till nya arbetsuppgifter. Intervjuperson 7 berättade däremot att jobbrotation kan ske dagligen på hotell, oavsett om hotellet befinner sig under en kris eller inte. Det går att analysera att

Intervjuperson 7 menar på att det skapar en starkare sammanhållning med hela personalen på hotellet, om alla är villiga att hjälpas åt när en avdelning behöver extra assistans. Detta kan innebära att hotell är mer förberedda när en kris väl uppstår och jobbrotation blir ett riktigt faktum, vilket ökar chefernas motståndskraft ytterligare.

Som tidigare nämnt handlar organisatorisk motståndskraft (El-Said et al. 2023) om en organisations förmåga att överleva, anpassa sig och återhämta sig från kriser och oförutsedda händelser. Inom hotellbranschen är organisatorisk motståndskraft avgörande för att hantera kriser som Covid-19 pandemin, vilket har orsakat betydande störningar och utmaningar för hotell. För att citera;

*“Det är ju ingen som kunde veta vad covid skulle innebära när man läste om det på nyheterna i december att det var i Kina, det kommer aldrig hit här. Två månader senare så var det ett faktum. Återigen, att vår hotellkedja agerade så snabbt gjorde ju att vi har kunnat återhämta oss på ett fantastiskt sätt. Vi gör ju bättre resultat nu innan pandemin. Men hade vi kanske inte gjort de åtgärderna så hade vi inte haft lika lång tid att återhämta oss på. Med en större kedja så är man nog ganska tålig, man lär sig och går ju in som ett enat företag. Man har även strukturerat ett tankesätt och hantering med revenue, man tänker på ett helt annat sätt nu.”* (Intervjuperson 2)

Som ovanstående citat visar finns det ytterligare en indikation på att en kris, såsom Covid-19 pandemin, kunde medföra något positivt för hotell i form av nya tankesätt kring exempelvis lönsamhet. Med tanke på att Intervjuperson 2 tillhör ett hotell inom en hotellkoncern, upplevs det som betydligt lättare att hantera diverse kriser. Detta tyder på att hotellet som Intervjuperson 2 är hotelldirektör över har tillräcklig organisatorisk motståndskraft för att motstå kriser, då hotellen tilldelas instruktioner och assistans uppifrån vid inträffande av kriser. Samtidigt har de lyckats växa sig starkare efter Covid-19 pandemin, som var en lång och utdragen kris med mycket ovisshet. Att kunna växa och förbättra sin verksamhet som ett resultat efter olika kriser är en av grundpelarna (El-Said et al. 2023) inom organisatorisk motståndskraft.

I citaten ovan är det tydligt att personalen har lärt sig att anpassa sig och hantera förändringar, vilket kan ses som en del av organisatorisk motståndskraft. I teorin (El-Said et al. 2023) om organisatorisk motståndskraft betonas vikten av att organisera och förbättra

kommunikationen både internt respektive externt för att underlätta snabbt beslutsfattande. Samtidigt kan det minska osäkerhet och oro bland personal och gäster under kriser som Covid-19-pandemin. Detta påvisar Intervjuperson 6, för att citera;

*"Corona var en väldigt extrem situation där ingen av oss hade haft denna sortens kris, för det gick så fort. Det som gäller är kommunikation, kommunikation och kommunikation samt försöka vara så öppen så möjligt och berätta för alla medarbetare vad det är som händer så man ändå vet."* (Intervjuperson 6)

Citatet betonar vikten av kommunikation under en kris som Covid-19 pandemin. Det understryker behovet av öppenhet och transparens gentemot alla intressenter, inklusive anställda, för att ge dem information om vad som händer så att de kan anpassa sig till förändringar i verksamheten. Denna idé stämmer återigen överens med begreppet organisatorisk motståndskraft, som syftar till en organisations förmåga att anpassa sig och återhämta sig från kriser respektive utmaningar som Covid-19 pandemin (El-Said et al. 2023). Effektiv kommunikation är viktigt för att främja organisatorisk motståndskraft, eftersom det hjälper till att minska osäkerhet och oro bland anställda samt andra intressenter. Inom organisationer, där cheferna har hög motståndskraft, kan de återhämta sig snabbare samt komma ut starkare från olika utmaningar och samtidigt använda dem som möjligheter till tillväxt respektive förbättring.

#### 4.3.2 Att förutse, hantera och anpassa verksamhet utifrån olika kriser

Som nämnts ovan utgörs organisatorisk motståndskraft av tre huvuddelar såsom att förutse, hantera och anpassa. Intervjuperson 2 menar på att hantering av oförutsedda händelser såsom ekonomiska kriser i form av exempelvis inflation bygger på en form av anpassning samt hantering av händelsen i efterhand och inget som kan göras på förhand, för att citera;

*"Vi kan inte påverka inflationer och olika ekonomiska kriser. Inte heller kan vi påverka att konferensgästerna blir färre, men vi kan exempelvis försöka göra merförsäljning på de konferenser vi redan har eller ringa företag som varit här innan. Bring back old business samtal. Man får styra på ett annat håll. Vi får bemanna annorlunda. Nu kommer sommaren*

*inom räckhåll. Vi har inte råd att avskeda någon personal, för det krävs ännu mer resurser att lära upp ny personal.”(Intervjuperson 2)*

Ovanstående citat säger att hotellchefer inte kan påverka huruvida kriser inträffar, men de kan påverka utgången och hur omfattande de efterföljande konsekvenserna blir. Merförsäljning på redan existerande konferenser är ett exempel på att upprätthålla intäkter inom hotellbranschen. Att inte avskeda befintlig personal är ett kostnadsreducerande tillvägagångssätt. Dessa strategier är så kallade *hanteringsstrategier* inom organisatorisk motståndskraft som hotell ofta tillämpar, främst vid ekonomiska kriser (El-Said et al. 2023). En reflekterande distinktion är att under Covid-19 pandemin behövde hotellcheferna säga upp personal på grund av arbetsbrist på hotellet. De båda metoderna är av kostnadsreducerande karaktär, men uppstår i olika situationer och hanteras annorlunda. Citatet ovan lägger stor vikt vid att hantera situationer, dock menar Intervjuperson 6 på att hotellbranschen är den sektor som främst arbetar utifrån att “förutse” situationer och att allt kan proaktivt planeras. För att citera;

*"Hotellbranschen är en rörlig bransch där det händer mycket saker. Man kan inte förutse allt men man kan proaktivt planera för allt och då blir det ju inte kris när den sedan kommer."*  
(Intervjuperson 6)

Citatet ovan är relevant i relation till teorin (Akbari et al. 2022) om att förutse och hantera risker respektive kriser inom organisationer. Detta uttalande är ett erkännande av att det är omöjligt att förutsäga alla framtida händelser som kan påverka verksamheten, men det är fortfarande möjligt att agera proaktivt för att minska risken att krisen uppstår och för att minska dess negativa effekter om den faktiskt inträffar. Chefer kan genomföra olika åtgärder för att förutse, analysera och hantera risker och kriser på ett proaktivt sätt, inklusive att utbilda anställda och implementera olika praktiker. Chefernas motståndskraft är också viktig i denna process, och det handlar om att organisationen enligt Akbari et al. (2022) använder sig av kunskapshantering och innovativa strategier för att identifiera, analysera och hantera kriser. Detta innebär att organisationen måste ha en kultur som främjar lärande och anpassning för att kunna hantera de förändringar som kan uppstå i en allt mer komplex omvärld. Att hantera kriser handlar om att skydda organisationen och dess intressenter. Något som Intervjuperson 9 även återger är hur viktigt det är för hotellverksamheten att anpassa sig efter olika situationer som uppstår och hantera de följderna på ett hållbart sätt, för att citera;

*“Så liksom så är vi ganska duktiga på att knyta näven och liksom reda ut det som påverkar verksamheten på hotellet. Vi skulle ha 300 gäster som checkade in och checkade ut. Vi kunde inte ta betalt. Vi kunde inte checka in dem. Vi hade vakter på varje våning och fick öppna deras dörrar med vanliga nycklar... Det är också kriser som folk oftast visar sitt rätta jag. Och verkligen vilken sorts spelare de är vill jag påstå. Det ska oftast till en riktig kris för att folk ska vakna till rejält och visa vad de verkligen går för. Lite spännande faktiskt. Men vi är ganska vana vid att hantera kriser och påslag.” (Intervjuperson 9)*

Citatet ovan diskuterar kring en situation där hotellet blev utsatt för en hackerattack vilket skapade en krissituation. Intervjupersonen beskriver hur de har hanterat en svår situation på ett hotell där de inte kunde ta betalt och checka in gästerna på grund av tekniska problem. Citatet visar på hotellets förmåga att "knyta näven" och reda ut svåra situationer, vilket kan kopplas till konceptet att *hantera* inom organisatorisk motståndskraft. Akbari et al. (2022) förklarar att denna förmåga är viktig för att organisationen ska kunna hantera stressiga och krävande situationer på ett effektivt sätt och fortsätta att fungera effektivt även i svåra tider. Detta visar på en hög grad av organisatorisk motståndskraft. Intervjupersonen betonar sin förmåga att hantera kriser och hur det är under sådana omständigheter som medarbetares sanna karaktär och vilja kan urskiljas. De beskriver även hur lärdomar kan dras om människors karaktär genom att observera deras beteende under kriser. I citatet går det att utläsa att chefer kan under pressade situationer tyda vem som kan hantera och anpassa sig samt vem som inte klarar av det.

#### 4.3.3 En kris med positiva följder

*“En kris kan definitivt påverka positivt, man får till en större sammanhållning för att man förstår att livet är inte alltid så svart och vitt som man tror, det kan röra sig mycket i gråzoner.” (Intervjuperson 4)*

Citatet ovan kan återigen kopplas till teorin om organisatorisk motståndskraft, och specifikt konceptet att *hantera*, som handlar om chefens förmåga att hantera förändringar och utmaningar. Kriser respektive utmaningar kan vara stressande och krävande, och organisationer behöver använda sig av olika strategier för att hantera dem effektivt (Akbari et al. 2022). En kris kan leda till att organisationen får en större sammanhållning, eftersom det

blir tydligt att livet inte alltid är svart eller vitt utan ofta rör sig i gråzoner. Detta kan också öka medarbetarnas förmåga att hantera stress och motgångar.

Genom att hantera kriser och utmaningar på ett effektivt sätt kan organisationer öka sin motståndskraft och förmåga att anpassa sig till förändrade förhållanden. Exempelvis förklarar Intervjuperson 4 även hur rollerna blev flytande på ett annat sätt än förut. En medarbetare kunde vara ansvarig för tre avdelningar istället för en men kunde också helt plötsligt bli hotelldirektör och huvudansvarig för två hotell istället för ett. Intervjuperson 4 fortsätter även att förklara hur pandemin kan vara något positivt utifrån andra aspekter såsom motivation samt befordran. Dock menar Intervjuperson 4 att den positiva följden, sammanhållning, inte lever kvar. För att citera;

*“Nu börjar verksamheten distansera från den resan som gjordes under corona i och med att 70 % blev uppsagda och de nya 70 procenten är omedvetna om vad som egentligen pågick, det är ju bara 30 procent som egentligen vet vad som hände på just denna arbetsplatsen.”*

(Intervjuperson 4)

Detta motsäger sig Intervjuperson 9 och förklarar att 66% av deras personalstyrka har blivit utbytt och menar på att detta enbart är något positivt, för att citera;

*“Nej men det skulle jag inte säga har påverkat oss negativt, att 66 % fick gå är något som var nödvändigt och var det väldigt många yngre människor som kommit istället och det ser jag enbart som något positivt som har gett hopp om livet igen. Så nej det vill jag inte påstå, att nyanställningar efter krisen varit något negativt, nej.”* (Intervjuperson 9)

Det första citatet nämner att verksamheten distanserar sig från den kris som inträffade, eftersom 70% av de anställda blev uppsagda och de nyanställda inte är medvetna om vad som hände. Endast 30% av de tidigare anställda vet vad som hände, vilket kan tyda på bristande kommunikation och transparens från ledningen.

Det andra citatet säger att uppsägningarna var nödvändiga och att de nyanställda har gett organisationen hopp igen. Personen ser inte nyanställningarna som något negativt, utan snarare som något positivt.



Båda citaten kan kopplas till teorin om att *hantera* inom konceptet av organisatorisk motståndskraft, som beskriver ledningens förmåga att hantera förändringar och utmaningar. Organisationen använder strategier och resurser för att hantera stressiga situationer på ett effektivt sätt (Akbari et al. 2022). Hotell kan hantera kriser genom att reducera kostnader och upprätthålla intäkter, vilket bland annat inkluderar förkortning av arbetsveckor, ompositionering av arbetskraften och uppsägningar. Organisationen behöver också vara transparent och kommunikativ för att bibehålla förtroendet och moralen hos de anställda. Det första citatet kan ses som en utmaning för organisationen att bibehålla motståndskraft, eftersom det kan finnas en bristande kommunikation och transparens. Men det andra citatet visar att organisationen har använt strategier för att hantera krisen genom att åstadkomma nödvändiga uppsägningar och anställa nya medarbetare. På så sätt har organisationen lyckats anpassa sig till förändringar och fortsätta fungera effektivt i svåra tider.

## 5. Diskussion

*Nedan följer en diskussion som baseras på ovanstående analys.*

Utifrån analysen har det framkommit att Covid-19 pandemin är den kris som i högst utsträckning haft störst påverkan på hotellchefer, jämfört med andra kriser. Det var en kris som ingen var förberedd på och många hotellchefer saknade tydliga riktlinjer kring en sådan form av kris. Det går att utläsa hur kriser, exempelvis Covid-19 pandemin haft negativa såväl som positiva effekter. En positiv effekt som intervjupersonerna återgett är hur det skapats en sammanhållning och en form av enighet inom organisationen. Detta genom att hotellchefer har förmågan att hantera kriser genom att uppmuntra sin personal att vara flexibel och anpassa sig till förändringar i sina jobbroller. Att byta jobbroller dagligen, genom jobbtrotation, är en vanlig praxis på hotell, och detta bidrar till att skapa en känsla av enighet bland personalen. Utifrån analysen går det även att utläsa hur hotellchefer inom organisationen kan delegera krishantering till underchefer för att dessa ska kunna utvecklas i sina chefsroller vilket även detta leder till större sammanhållning. Utöver att det bidrar till sammanhållning, så medför det även en större tillit mellan de olika cheferna. Genom att delegera krishantering visar de högre uppsatta cheferna att de kan lita på att sina underchefer klarar mycket på egen hand, utan att behöva ta hjälp. Detta kan hjälpa hotell att förbereda sig för kriser som exempelvis Covid-19 pandemin, som har orsakat betydande störningar och

utmaningar för hela branschen. Chefer kan implementera olika åtgärder för att proaktivt förutse, analysera och hantera risker och kriser, inklusive att träna anställda och implementera en optimal praxis. Organisatorisk motståndskraft är också viktig i denna process, och organisationen måste använda kunskapshantering och innovativa strategier för att förutse, anpassa sig och hantera kriser. Genom att hantera kriser och utmaningar på detta sätt kan hotellcheferna öka sin motståndskraft inom organisationen och förmåga att anpassa sig till förändrade omständigheter, vilket är nödvändigt och avgörande inom hotellbranschen.

När Covid-19 pandemin inträffade ställdes hotellbranschen inför flera utmaningar, såsom minskade gäster samt intäkter på grund av myndigheternas restriktioner. Men hotell har möjlighet att hantera sådana kriser genom att inneha många resurser och hitta innovativa lösningar. Covid-19 pandemin har betonat vikten av organisatorisk motståndskraft inom hotellbranschen. Hotellkedjor kan vara bättre rustade att hantera kriser på grund av deras struktur och stöd från sina moderbolag. I kontrast till teorin om att hotellchefer kan känna stress med centraliserad maktbefogenhet inom hotellkoncerner, indikerar analysen att stress istället kan minska för hotellchefer vid tillhörande av en större koncern (Haver et al. 2019). Detta gäller särskilt när kriser inträffar, eftersom kontakterna i högsta ledningen inom koncernen kan fungera som viktiga kommunikationskanaler. Dixon et al. (2016) påvisar att kommunikation är en viktig faktor inom krishantering och organisatorisk motståndskraft.

Dock har majoriteten av de hotellchefer som har intervjuats påvisat att kriser medför en negativ inverkan på deras välmående. Många har exempelvis känt en hög nedstämdhet och stress. Det finns däremot en distinktion kring huruvida de har hanterat sina känslor. En hotellchef har försökt förtränga sina känslor genom att endast fokusera på sitt arbete, medan en annan har velat vara mer transparent med sina känslor inför sin ledningsgrupp. För att förtydliga menade den andra hotellchefen på att det är betydligt enklare att hantera och fullfölja processen av en kris om det förekommer en större öppenhet kring att dela med sig av sina känslor. Det är av stor vikt att cheferna är medvetna om sina egna känslor och kognitiva reaktioner under en kris. Genom att vara transparenta med sina känslor kan cheferna även visa för sina medarbetare att det är okej att känna sig stressade och oroliga, vilket kan öka medarbetarnas förtroende för cheferna. Det medför sammantaget en förbättrad kommunikation mellan cheferna och medarbetarna.

Däremot har en av cheferna uttryckt att de har svårt att uppvisa negativa känslor inför sina medarbetare i allmän mening, då det anses att cheferna ständigt måste vara på en högre nivå än alla andra. Detta kan i sin tur ge upphov till hög stress hos cheferna och påverka deras välmående negativt. Att känna sig begränsad med att kunna uppvisa sina känslor på sin arbetsplats kan leda till en känsla av isolering. Utöver detta upplever även cheferna att de måste uppfylla olika mål, särskilt utifrån en ekonomisk synvinkel, vilket kan leda till att de prioriterar dessa mål framför medarbetarnas behov. Det har däremot framgått vid intervjuerna att många hotellchefer känner stor omtanke för sina medarbetare. Belöningen för de flesta hotellcheferna är bland annat att nöjdhet hos medarbetarna bör uppnås i så hög utsträckning som möjligt. När dessutom olika kriser har inträffat på hotellet, såsom dödsfall, har en av hotellcheferna primärt fokuserat på medarbetarnas välmående.

## 6. Slutsats

*I detta avsnitt dras diverse slutsatser som har framtagits utifrån ovanstående diskussion. Slutsatserna anknyts till de formulerade frågeställningarna som har skapats för uppsatsen.*

Sammanfattningsvis kan några slutsatser dras som återkommer till frågeställningarna: Vilka förutsättningar upplever hotellchefer att de har gällande krishantering samt hur hotellchefer upplever att deras välmående påverkas under en kris. Den första slutsatsen är att jobbrotation, att som hotellchef delegera krishantering till underchefer och tillhörande av en koncern fungerar tillsammans som viktiga förutsättningar för att hotellchefer på ett enklare sätt ska kunna hantera kriser. Hotellchefer upplever generellt sett att organisatorisk motståndskraft genererar en förmåga att hantera kriser genom att uppmuntra sin personal att vara flexibel och anpassa sig till förändringar i sina arbetsroller. Att dessutom delegera en stor del av krishanteringen till underchefer ger tillsammans upphov till en starkare sammanhållning inom organisationen. Kriser som Covid-19 pandemin har skapat en känsla av enighet bland personalen. Det indikerar att en kris även kan medföra positiva följder i form av enighet och sammanhållning. Fortsättningsvis kan koncerner även spela en viktig roll i att hjälpa hotellchefer att hantera kriser genom att tillhandahålla assistans och fungera som viktiga kommunikationskanaler. Kommunikation är en viktig del inom krishantering. I allmän mening kan hotellkedjor vara bättre rustade att hantera kriser på grund av deras struktur och

stöd från sina moderbolag. Eftersom koncerner är till stor hjälp vid sådana situationer, kan det konkluderas att även tillhörande av en koncern förstärker sammanhållningen rent internt.

En annan slutsats är att Covid-19 pandemin har visat sig vara den kris som påverkat hotellchefer i högst utsträckning, jämfört med andra kriser. Ytterligare en slutsats är att majoriteten av de hotellchefer som har intervjuats har påvisat att kriser medför en negativ inverkan på deras välmående. Cheferna kan få känslor såsom stress och nedstämdhet. Att dessutom känna sig begränsad i att uppvisa sina egna känslor kan även bidra till högre stressnivå hos cheferna. Det är därmed av stor vikt att cheferna känner att de kan vara transparenta med sina känslor inom organisationen. På så sätt kan de även genomgå en kris på ett betydligt enklare sätt. Avslutningsvis kan det konkluderas att hotellchefer har diverse förutsättningar för att hantera kriser, men att kriser kan ha negativa konsekvenser för deras välmående.

## 6.3 Vidare forskning

*Nedan beskrivs vilken vidare forskning som kan vara lämplig baserat på uppsatsens ämne.*

Arbetet utgick från vilka förutsättningar individen i ett chefskap upplever ha för att agera i en kris samt huruvida chefernas välmående påverkas av en kris. Under arbetets gång hölls kvalitativa intervjuer som analyserades. Under intervjuernas gång framfördes även huruvida organisationen som helhet tar ansvar och hur den behandlar cheferna ur ett optimalt perspektiv, vilket vår analys inte sträckte sig högre än. Det hade varit intressant att i vidare forskning undersöka om organisationsstrukturen behöver vara utformad på ett specifikt sätt för att chefer enklare ska kunna hantera kriser och samtidigt bibehålla en fungerande organisation. Det är av intresse att fortsätta behålla fokus på hur organisationen inom hotellverksamheter arbetar för att motståndskraften ska vara hög hos hotellchefer och även hur organisationen stöttar sin personal.

# Källförteckning

- Akbari, A-D., Suhardini, D. & Sasongko, A. (2022). The Influence of Knowledge Management and Organization Innovativeness on The Organizational Resilience: A Theoretical Framework. *OPSI*, 15(1), ss. 48-55.  
<https://doaj.org/article/02d6172bc80a4ef9872b7bad0b3c6328>
- Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson Cederholm, E. (2014). *Servicemötetets gnissel och skav*. Malmö: Gleerup.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Dixon, D., Weeks, M., Boland, R. & Perelli, S. (2016). Making Sense When It Matters Most: An Exploratory Study of Leadership *In Extremis*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), ss. 294-317.  
<https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1177/1548051816679356>
- El-Said, O-A., Smith, M., Al-Yafaei, Y. & Salam, S-A-A. (2023). From complexity to evolution: Mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 110, Artikel 103435.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431923000099?via%3Dihub>
- Ervina, E., Lanya, I., Budiarsa, M. & Mahendra, M-S. (2022). Hotel industry post COVID-19: Critical practice on hotel resilience. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 45(4), ss. 1570-1578. <https://doi.org/10.30892/gtg.454spl05-976>
- Espy, L. & Guy, M. (2017). Maybe it is Rocket Science: How *The Martian* Reflects Gulick's "Notes on the Theory of Organization". *Administrative Theory & Praxis*, 39(3), ss. 193-205.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10841806.2017.1345511>
- Europaparlamentet. (2021). *Covid-19: EU-stöd till turistnäringen*.  
<https://www.europarl.europa.eu/news/sv/headlines/society/20200429STO78175/covid-19-eu-stod-till-turistnaringen> [2023-05-24]
- Haver, A., Olsen, E. & Akerjordet, K. (2019). Well-being among hotel managers: A study on the influence of job stressors and cognitive reappraisal. *International Journal of*

*Contemporary Hospitality Management*, 31(4), ss. 1819-1835.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-11-2017-0737/full/html>

Ilie, G-F. & Stanciu-Gorun, L. (2022). Revenue Management Strategies in the Hotel Industry during a Crisis. *Review of International Comparative Management*, 23(2), ss. 256-263.

<https://eds-p-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b7f6defd-c981-4073-babc-5da3ea7d5c99%40redis>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Larsson, G. (2022). KI: Sverige går in i en lågkonjunktur. *Aftonbladet*, 21 juni.

<https://www.aftonbladet.se/minekonomi/a/28WAry/ki-sverige-gar-in-i-lagkonjunktur>  
[2023-05-24]

Nyberg, A., Leineweber, C. & Hanson, L.M. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work–personal life interface, and well-being among Swedish managers and non-managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, ss. 1149-1164. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s00420-015-1043-0>

Plachy, R. & Smunt, T. (2022). Rethinking managership, leadership, followership, and partnership. *Business Horizons*, 65(4), ss. 401-411.

<https://www-sciencedirect-com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0007681321000938?via%3Dihub>

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rodriguez-Lopez, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A. & Ulacia, I. (2022). Personality traits and job performance among public sector managers: The role of gender. *Current Psychology*, [förhandspublicerad online]

<https://link-springer-com.ludwig.lub.lu.se/article/10.1007/s12144-022-03634-6#citeas>

Sanabria-Diaz, J-M., Aguiar-Quintana, T. & Araujo-Cabrera, Y. (2021). Public strategies to rescue the hospitality industry following the impact of COVID-19: A case study of the European Union. *International Journal of Hospitality Management*, 97, Artikel 102988.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921001316>

Slaymaker, R-R., O'Byrne, K-K. & Williams, P-E. (2023). The influence of socio-cognitive mindfulness and resilience on middle managers' stress and thriving during COVID-19: results from two studies. *Journal of Management Development*, 42(1), ss. 54-75.

<https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/JMD-05-2022-0112/full/html>

Tóth-Király, I., Katz-Zeitlin, E., Houle, S., Fernet, C. & Morin, A. (2023). Managerial leadership behaviors: A longitudinal investigation of the role of job demands and resources, and implications for managers' own well-being. *Applied Psychology*, 9 mars, ss. 1-28.

<https://iaap-journals-onlinelibrary-wiley-com.ludwig.lub.lu.se/doi/10.1111/apps.12468>

# Bilagor

## Intervjuguide

### **Information om samtycke**

Beakta och informera intervjupersonen om informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

**Hej och välkommen till dagens intervju, vi kommer utgå från en intervjuguide och om du under intervjun inte känner dig bekväm säger du bara till så avbryter vi intervjun.**

**Vi kommer börja med att gå igenom lite biodata för att få en grund att stå på.**

### **Biodata**

Vilken är din högsta utbildning?

Vad är din huvudsysselsättning?

Varför/Varför valde du inte att studera på en högre nivå?

Känner du att en utbildning krävs för att nå en högre position i ditt yrke?

Hur länge har du arbetat där?

Vad är din roll på arbetsplatsen?

Är du nöjd med din roll?

Hur kan din roll utvecklas enligt dig?

### **Trivsel**

Var är din arbetsplats destinerad?

Trivs på arbetsplatsen?

Ser du fram emot att gå till arbetsplatsen?

Känner du mening med ditt arbete på arbetsplatsen?

Vad är belöningen för dig på din arbetsplats?

Känner du några krav från ditt arbete?

Känner du att ditt arbete ger dig meningsfullhet utanför arbetet?

Anser du att din kompetens kommer till användning i ditt arbete?

Om ja, på vilket sätt?

Om inte, på vilket sätt?

### **Grupp/roll på arbetsplatsen**



Vad kännetecknar ett välfungerande team enligt dig?  
Gillar du arbeta i ett team?  
Varför gillar du att arbeta i ett team?  
Vad är positivt med ett teamarbete?  
Har du någonsin behövt att arbeta med någon du inte tycker om?  
Hur hanterade du situationen?  
Är du beroende av någon i din arbetsgrupp?  
Varför?  
Vad skulle hända om den personen försvann?  
Har gruppen någon gång inte fungerat?  
Hur löstes situationen?  
Upplever du att det finns tydliga riktlinjer på din arbetsplats?  
Vad gör din chef/ledare för att situationen ska fungera?  
Hur hanterar din arbetsplats konflikter?  
Vilken roll tar du när konflikter uppstår?  
Hur hanterar din arbetsplats en kris (exempelvis corona)?  
Vilken roll tar du när en kris uppstår?

### **Egenskaper för ledare**

Vad kännetecknar en bra chef för dig?  
Känner du dig uppskattad på din arbetsplats?  
Underlättar din chef ditt arbete?  
Vilka egenskaper krävs för en bra ledare?  
Känner du att du har de egenskaperna?  
Känner du att du kan utveckla dem?  
Finns det någon egenskap du önskar att du besatt?

### **KrisLedarskap**

Har du som chef någon gång upplevt en kris? (Om nej, frågan om corona)  
Vad var situationen?  
När uppkom den?  
Hur länge hade du varit chef?  
Vad var svårt?  
Vad var enkelt (om något)?

Hur upplevde du detta?

Vill du beskriva med tre ord hur du mådde?

Kände du att du kunde vara transparent med de känslorna med ditt team?

Vill du beskriva med tre ord hur du mådde utåt?

Fick du någon hjälp att hantera dessa känslor?

Har du sedan detta kunnat bearbeta det du upplevde?

Hur har du gjort det?

### **Kris Påverkan**

Hur skulle du beskriva en kris?

Vilka känslor kan du beskriva en kris med?

Har du varit med om en kris?

Blev någon annan än du själv påverkad?

Vem?

### **Krishantering**

Har er organisation haft en krishanteringsplan sedan innan?

Vad var den, hur var den utformad?

Kände du dig säker på hur du skulle använda krishanteringsplanen?

Vad tycker ni är ett optimalt sätt att hantera en kris på?

Kände du någon gång att du var nöjd vid hantering av kris?

Har du någon gång känt dig otillräcklig?

### **Motståndskraft/stöttålighet**

Hade er organisation haft tillräcklig motståndskraft/resiliens till att motstå krisen?

Har er organisation känt att ni knappt kunnat överleva krisen eller har ni haft strategier på att återhämta er eller anpassa er?

