



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP**

”VI HANN INTE GÖRA EN STOR FIN PLAN”

En kvalitativ studie om Covid-19-pandemins
effekter på hotellanställdas upplevda arbetsmiljö

**Aida Finström
Felicia Lindgren**

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2020
Handledare:	Per Månson

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2020
Handledare:	Per Månson
Examinator:	Johan Alfonsson
Nyckelord:	Covid-19-pandemin, hotellbranschen, kommunikation, kris, psykosocial arbetsmiljö, stöd

-
- Syfte:** Fallstudien ämnade undersöka hur konsekvenserna av Covid-19-pandemin har påverkat arbetsmiljön, främst den psykosociala, inom hotellbranschen. Mer specifikt har syftet varit att undersöka hur personalen påverkats av hotellens krishantering, med ett särskilt fokus på upplevelsen av stöd och ledningsgruppernas kommunikationsstrategi.
- Teori:** Tidigare forskning rörande finanskrisen 2008 samt arbetsmiljö inom besöksnäringen. Karasek och Theorells Krav-kontroll-stöd-modell, Johan Cullbergs Kristeori samt en utvecklad version av Claude E. Shannon och Warren Weavers kommunikationsmodell.
- Metod:** Studien baseras på en kvalitativ metod och empirin insamlades genom sju stycken semistrukturerade intervjuer. Informanterna är medarbetare, avdelningschefer samt ledningsgruppsmedlemmar på två hotell inom samma koncern. Intervjuerna spelades in, transkriberades, varpå de kodades tematiskt. Slutligen analyserades dem med hjälp av utvalda teorier och tidigare forskning.
- Resultat:** Arbetsmiljön har påverkats negativt, vilket bland annat har bidragit till mental utmattning, bristande gemenskap samt minskad möjlighet till återhämtning. Likväl har studiens empiri påvisat ett gott stöd, vilket vi anser har mildrat den negativa påverkan på den enskilda individens psykosociala mående. Kommunikationen, vilken har präglats av öppenhet, hävdar vi har spelat en viktig roll i hotellens krishantering. Därmed har både stöd och kommunikation visat sig vara avgörande faktorer i hanteringen av krisen och dess påverkan på personalens upplevelse av arbetsmiljön.

STORT TACK!

När vi skulle påbörja vårt sista äventyr på Arbetsvetarprogrammet chockades världen av Covid-19-pandemin. Denna besvärliga och sorgliga situation har inneburit stora förändringar för världens befolkning. I en svår tid som denna såg vi ändå en möjlighet att uppnå ett lärande. Vi vill tacka dem som gjort det här möjligt för oss. Först och främst vill vi rikta vår tacksamhet till samtliga informanter som tog sig tid att ta emot oss för att berätta om sina upplevelser under denna kris. Utan er hade det här inte varit möjligt!

Vi vill även tacka vår underbara handledare Per Månson, som med sin stora entusiasm och sina goda råd hjälpt oss framåt i vårt arbete. Från start har han visat ett genuint intresse för vår studie och samtidigt alltid uppmuntrat och lyft oss. Din kunskap och din positivitet har varit betydelsefull under arbetets gång!

Sist men inte minst, vill vi tacka varandra. Under rådande situation har det varit extra värdefullt och roligt att tillsammans göra denna studie. I tre år har vi skrattat, kämpat och utvecklats tillsammans. Utbildningen har inte bara gett oss kunskap utan även en god vänskap!

Aida Finström & Felicia Lindgren

Göteborg, Maj 2020

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Disposition	1
2. Bakgrund	3
2.1 Covid-19-pandemin	3
2.2 Studieobjekt.....	4
3. Syfte & frågeställningar	6
4. Teori & tidigare forskning.....	7
4.1 Teoretiska perspektiv.....	7
4.1.1 Krav-kontroll-stöd-modellen	7
4.1.2 Kristeori.....	10
4.1.3 Kommunikation & kommunikationsmodell.....	11
4.2 Tidigare forskning	12
4.2.1 Finanskrisen 2008	12
4.2.2 Arbetsmiljö	13
5. Metod	15
5.1 Forskningsetiska principer	15
5.2 Urval	17
5.3 Insamling av empiri.....	17
5.4 Bearbetning av empiri.....	18
5.5 Kritisk reflektion	18
5.6 Tillförlitlighet och giltighet.....	19
6. Resultatredovisning.....	21
6.1 Kommunikation.....	21
6.2 Process & Krishantering.....	23
6.3 Arbetsmiljö.....	24
6.4 Stöd.....	26
6.5 Oro	27
6.6 Hanteringsstrategier & Utmaningar.....	28
6.7 Framtidstro	29
7. Teoretisk analys	31
8. Slutdiskussion	35
8.1 Bidrag till arbetsvetenskapen & vidare forskning.....	37

Litteratur- och källförteckning.....	39
Bilaga 1 Missivbrev	
Bilaga 2 Intervjuguide: Medarbetare.....	
Bilaga 3 Intervjuguide: Avdelningschef.....	
Bilaga 4 Intervjuguide: Ledningsgruppsmedlem	

1. Inledning

Under våren 2020 lamslog Covid-19-pandemin stora delar av världen. Pandemins effekter har skiftat från land till land och den svenska arbetsmarknaden har under våren påverkats i stor utsträckning. Efter att direktiv gällande smittspridningen kommunicerades världen över har resandet och det sociala livet minskat markant. En av Sveriges basnäringar är besöksnäringen (SKR, 2019), vilken har drabbats extra hårt under krisen. Regeringen (2019) beskriver besöksnäringen som en nyckelaktör inom det svenska samhället, vilken skapar sysselsättning, tillväxt och utvecklingsmöjligheter, inte minst av allt på arbetsmarknaden. En påtaglig konsekvens av krisen är att många arbetstillfällen har försvunnit inom besöksnäringen och en av de branscher som drabbats allra hårdast är hotellbranschen (Visita, 2020). Vårt huvudsakliga fokus i denna fallstudie har varit att undersöka hur arbetsmiljön på två hotell har påverkats av den rådande krisen. Således drivs fallstudien av ett intresse för: Vad händer med arbetsmiljön när normalläget rubbas? Hur upplevs arbetsmiljön? men även: Hur påverkas individer av att arbeta under en samhällelig kris – både i relation till sin anställning men även privat?

Det bör tas i beaktning att studien genomfördes under våren 2020, den påbörjades ett par veckor efter det att pandemin lamslog världen, varpå samtliga intervjuer som studien vilar på genomfördes i mitten av april. Således undersökte vi en rådande krissituations effekter. Därmed var ett normalläge inte vår utgångspunkt, utan det är snarare ett extremläge som studerats. Med det sagt är studien av en mer explorativ art än en hypotestestande.

1.1 Disposition

Det första avsnittet inleds med bakgrundsinformation gällande Covid-19-pandemin samt det undersökta studieobjektet. Därefter redogörs för studiens syfte och de frågeställningar som uppsatsen ämnar besvara. Vidare presenteras, för ämnesområdet, relevanta teorier och tidigare forskning. Den tidigare forskningen berör finanskrisen 2008 samt arbetsmiljö. I metodavsnittet redogörs studiens tillvägagångssätt genom forskningsetiska principer, urval, insamling av empiri, bearbetning av empiri, kritisk reflektion samt studiens tillförlitlighet och giltighet. Resultatavsnittet består av en redovisning av studiens insamlade empiri uppdelad i olika teman. Följande avsnitt är en teoretisk analys där vi tillämpat utvalda teorier och tidigare forskning på studiens empiri. Avslutningsvis redogörs våra reflektioner i form av en slutdiskussion

där vi besvarar studiens frågeställningar samt presenterar våra slutsatser och studiens bidrag till arbetsvetenskapen.

2. Bakgrund

2.1 Covid-19-pandemin

Kris är ett begrepp som används flitigt i media för att beskriva den tumultartade situation som världen just nu lever i. Det nya coronaviruset, vidare benämnd som Covid-19 (*Coronavirus disease 2019*), har påverkat stora delar av världen, vissa länder mer än andra. Utbrottet av Covid-19 upptäcktes i staden Wuhan i Kina i slutet av 2019 och viruset tillhör virusfamiljen Corona (World Health Organization, 2020a). I och med att viruset fortfarande är relativt nytt har det varit svårt att veta vilka effekter det för med sig. Några veckor efter utbrottet i Kina så var spridningen ett faktum, under våren tog Covid-19 fäste i bland annat Europa. Efter stor smittspridning kunde WHO den 11 mars 2020 klassa virusutbrottet som en pandemi (World Health Organization, 2020b).

Hanteringen av virusutbrottet och därmed åtgärdernas omfattning har sett olika ut från land till land, vilket både internationell och nationell media har varit snabba med att rapportera. I Sverige har vi, jämfört med andra länder, haft ett mildare angreppssätt och försökt tackla och begränsa smittspridningen genom bland annat allmänna råd samt restriktioner. Folkhälsomyndigheten (2020a) menar att det är angeläget att befolkningen gemensamt ser till att sjukvården inte överbelastas och att människor i riskgrupper inte blir utsatta. Genom restriktioner som social distansering är förhoppningen att plana ut kurvan, vilket innebär att antalet insjuknande sprids över tid (ibid). I en pressträff den 1 april 2020 gick representanter från regeringen och Folkhälsomyndigheten ut med nya allmänna råd där de betonade vikten av personligt ansvar och hänvisade till ”*folkvett*” (Regeringskansliet, 2020a). Ytterligare ett direktiv är förbud mot allmänna sammankomster med över 50 personer (Regeringskansliet, 2020b).

Den rådande pandemin har betydande konsekvenser för landets ekonomi och därmed den svenska arbetsmarknaden, vilket har inneburit att många har blivit arbetslösa och att fler förväntas bli av med sina arbeten (Regeringskansliet, 2020c). Arbetsmarknadsnytt (2020) rapporterade från regeringens presskonferens den 31 mars 2020 ”*Finansministern konstaterar att antalet varsel är på rekordnivåer och sysselsättningen bedöms falla i år. De hårdast drabbade branscherna är hotell, restaurang och handel, enligt finansministern*”. Enligt statistik från Arbetsförmedlingen (2020) har det mellan 1 mars–15 maj inkommit 810 anmälda

varsel inom hotell och restaurangbranschen, varpå cirka 17 530 personer har blivit berörda. För att lindra konsekvenserna på arbetsmarknaden och ekonomin har regeringen presenterat förslag till ett krispaket för jobb och omställning. Krispaketet innebär: tillfälligt förstärkt arbetslöshetsförsäkring, mer aktiv arbetsmarknadspolitik, fler platser och mer distansundervisning på universitet och högskolor, fler möjligheter till yrkesutbildning i hela landet och slopat fribelopp i studiemedel för vårdstudenter (Regeringskansliet, 2020c).

För att lindra de ekonomiska konsekvenserna för företagen har regeringen gått in med olika åtgärder. En av de åtgärder som införts är korttidspermitteringar. Åtgärden innebär att de anställda under en kortare period går ner i arbetstid och under denna tid går staten in och ger ekonomiskt stöd till företaget. Det innebär att den svenska staten står för tre fjärdedelar av personalkostnaden för den personal som går ned i arbetstid, vilket medför att arbetsgivarens lönekostnader minskar kraftigt samtidigt som arbetstagaren får runt 90 procent av sin lön. Syftet med åtgärden är att hjälpa företagen att behålla sin personal under denna svåra period, för att de sedan snabbt ska kunna växla upp när marknaden vänder. Bestämmelserna kring korttidspermitteringar trädde i kraft 7 april 2020, men var tillämpningsbara från och med den 16 mars 2020 (Regeringskansliet, 2020d).

Nämnvärt är att bestämmelserna kring korttidspermitteringar senare även tillämpades på uppsagd personal. I slutet av maj 2020 uppgav WHO att det beräknade antalet smittade fall i världen var närmare 5,7 miljoner och att antalet dödsfall beräknas vara över 350 000 (World Health Organization, 2020c). Siffrorna påvisar effekten som Covid-19 har haft på världens befolkning och fler fall beräknas det bli. Att pandemin har medfört förödande konsekvenser är numera ett faktum och arbetet fortgår för att bekämpa det nya coronaviruset.

2.2 Studieobjekt

Som tidigare nämnts har hotellbranschen drabbats hårt av den rådande situationen i samhället. Pandemins stora påverkan på branschen kunde ses redan under första veckan i mars. Besöksliv (2020) rapporterade den 11 mars att arbetsgivarföreningen Visita meddelat att beläggingsgraden på hotellen i Stockholm, jämfört med förra året, minskat med cirka 20 procent och att en liknande minskning går att se i både Göteborg och Malmö. Allteftersom beläggningens nedgång fortsatte, blev varsel ett faktum för många hotell, inklusive för våra studieobjekt, vilket tillslut ledde till att flera blev uppsagda på grund av arbetsbrist. Denna studie

har undersökt två hotell inom samma koncern. Målet var inte att jämföra de två hotellen med varandra, utan vi har undersökt två hotell för att få tillgång till större mängd empiri. För att säkerställa hotellens anonymitet, benämns de som Hotell X och Hotell Y. Båda hotellen är belägna i Västsverige.

Hotellen är stora, med många internationella gäster och betydande konferensmöjligheter. Deras verksamhet står därmed på tre olika ben: logi, konferens samt restaurang. Allteftersom restriktioner förmedlats världen över gällande resande och smittspridning har det påverkat hotellens verksamhet i hög grad. Ett minskat antal utländska turister samt restriktioner gällande stora folksamlingar har därmed bidragit till att hotellens intäkter minskat avsevärt. Som en följd av det blev varsel ett faktum, både för hotellen men även för koncernen i stort. Personalen informerades om varslet under mars månad, varpå följde fackliga förhandlingar och till slut också uppsägningar på grund av arbetsbrist. En stor del av personalen sades upp, Hotell X har sagt upp cirka 70 procent av sin personal medan Hotell Y har sagt upp cirka 80 procent av sin personal. Under intervjuerna har det framkommit att möjligheten för företag att använda sig av korttidspermitteringar har underlättat, men att det inte på långa vägar var tillräckligt för att säkra hotellens överlevnad. När intervjuerna genomfördes i mitten av april 2020 var i princip alla på de båda hotellen korttidspermitterade, såväl uppsagd personal som kvarvarande personal. Nedan presenteras en förenklad beskrivning av ledningens tillvägagångssätt under varselperioden.



Figur 1. Visuellt beskrivning av ledningens tillvägagångssätt.

3. Syfte & frågeställningar

Fallstudien ämnade undersöka hur konsekvenserna av Covid-19-pandemin har påverkat arbetsmiljön, främst den psykosociala, inom hotellbranschen. Mer specifikt har syftet varit att undersöka hur personalen påverkats av hotellens krishantering med ett särskilt fokus på upplevelsen av stöd och ledningsgruppernas kommunikationsstrategi. Det är nämntvärt att fallstudien har undersökt en pågående process och att samhället, såväl som hotellen, fortfarande genomgår en krissituation när ämnet undersöks. Syftet operationaliseras i följande frågeställningar;

1. Hur har Covid-19-pandemin och dess effekter påverkat hur de hotellanställda upplevt sin arbetsmiljö under krisen?
2. Vilken betydelse har socialt stöd haft för personalens upplevda arbetsmiljö?
3. Vilken roll har den interna kommunikationen spelat i hotellens krishantering?

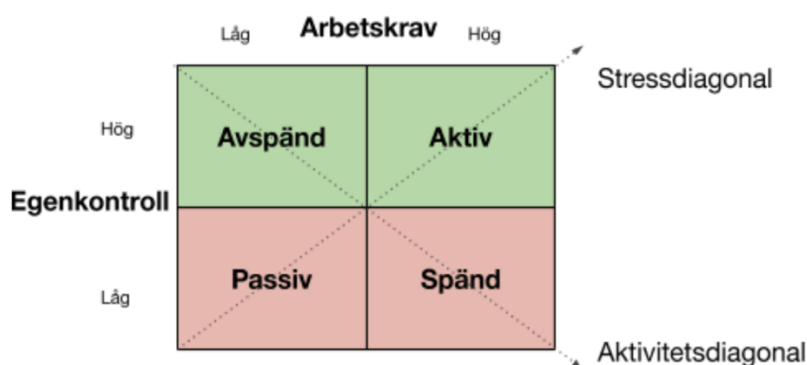
4. Teori & tidigare forskning

Under följande avsnitt kommer relevanta teorier och tidigare forskning att presenteras, genom dessa redogörs det även för de begrepp som vi anser väsentliga för fallstudien. I och med att situationen är som den är och att en liknande pandemi inte påverkat Sverige på det här sättet tidigare, finns det begränsningar i den tidigare forskningen. Trots det har vi valt att fokusera på forskning som ändå går att relatera till vårt problemområde i den mån det går.

4.1 Teoretiska perspektiv

4.1.1 Krav-kontroll-stöd-modellen

Krav-kontroll-stöd-modellen har och är vanligt förekommande i forskning som berör psykosocial arbetsmiljö (Eklöf, 2017 s. 136). Den ursprungliga modellen som består av två faktorer, krav och kontroll, skapades för att studera och beskriva olika typer av arbeten, vidare döpt till Krav-kontroll-modellen (Karasek, 1979 s. 287). Begreppet krav handlar om de arbetskrav som ställs på individen och kontroll handlar om den egenkontroll individen har i sitt arbete (ibid). Modellen syftar således till att beskriva hur individens arbetskrav kontra möjligheten att påverka sitt arbete eventuellt kan påvisa risk för ohälsa (ibid s. 285). Krav-kontroll-modellen innehåller faktorerna: höga/låga krav, hög/låg kontroll samt en stressdiagonal och en aktivitetsdiagonal, som syftar att förklara huruvida ett arbete ses som stressigt eller aktivt (ibid s. 288). Genom att kombinera faktorerna så kan modellen påvisa fyra olika typer av arbeten och på så vis synliggöra effekterna av individens arbetsvillkor (ibid).



Figur 2. Reviderad version av Krav-kontroll-modellen.
Källa: Karasek (1979 s. 4).

◆ *Avspända arbeten - låga krav och hög egenkontroll.*

Karasek och Theorell (1990 s. 36) menar att denna typ av arbete består av låga arbetskrav och hög egenkontroll och förklarar att arbetet på många sätt kan beskrivas som avslappnat. Individen har låga arbetskrav och stora möjligheter att kontrollera sin arbetssituation. Vidare förklarar de att arbetstypen sällan leder till långvariga effekter av ohälsa eftersom att individen har relativt få utmaningar i kombination med hög egenkontroll. Därmed kan den här arbetstypen ses som hälsofrämjande.

◆ *Aktiva arbeten - höga arbetskrav och hög egenkontroll.*

Höga arbetskrav och hög egenkontroll menar Karasek och Theorell (ibid s. 35) bidrar till att en arbetssituation är hanterbar och allt som oftast även tillfredsställande. Vidare nämner författarna att arbetstypen ofta präglas av utveckling och att en individ som arbetar under dessa premisser får möjlighet att använda sig av alla sina relevanta färdigheter. Därmed kan även denna arbetstyp ses som hälsofrämjande.

◆ *Passiva arbeten - låga arbetskrav och låg egenkontroll.*

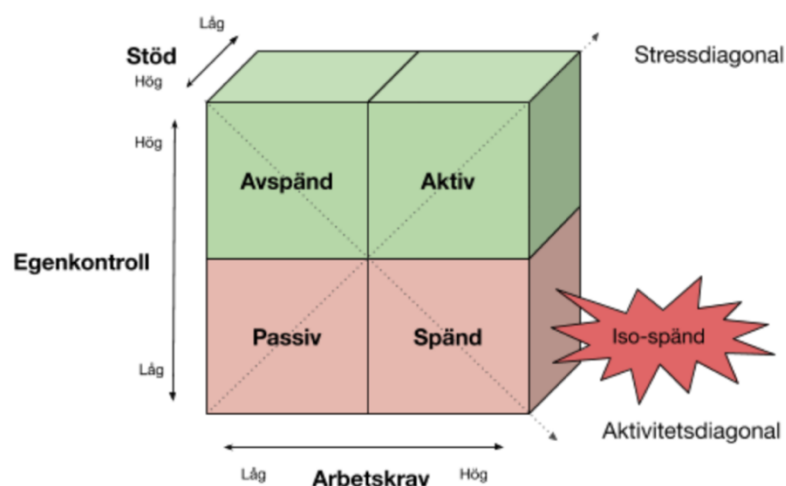
Arbetstypen, vilken innebär låga arbetskrav och låg egenkontroll anser Karasek och Theorell (ibid s. 37–38) kan bidra till negativa hälsoaspekter. Bristande utvecklingsmöjligheter, avsaknad av arbetsrelaterade utmaningar samt låg egenkontroll menar författarna leder till stagnerad kompetens samt omotiverade anställda. Därmed kan den här typen ses som hälsofarlig.

◆ *Spända arbeten - höga krav och låg egenkontroll.*

I denna typen av arbete menar Karasek och Theorell (ibid s. 32) att individen är i stor risk för ohälsa eftersom individen förutom att ha höga arbetskrav dessutom har liten påverkan på sin arbetssituation. Därmed kan även den här typen ses som hälsofarlig. Vidare förklarar de att arbetstypen är vanligt förekommande i modern tid, om än förekommer den i olika grader (ibid s. 33).

Krav-kontroll-modellen vidareutvecklades av Johnson och Hall under 1980-talet, de adderade socialt stöd som ytterligare en central faktor när arbetsvillkor studeras (Johnson & Hall, 1988 s. 1336). Enligt Johnson och Hall (ibid) kan socialt stöd i arbetet vara av hög betydelse då

stöd kan agera som en buffert om det finns en obalans mellan krav och kontroll i arbetet. Stöd som buffert innebär således att om individen har socialt stöd så har denne lättare att hantera sin arbetssituation. För att få bättre förståelse för hur Krav-kontroll-stöd-modellen kan användas förtydligas först innebörden av arbetskrav, egenkontroll och slutligen socialt stöd. Karasek och Theorell (1990 s. 63-66) förklarar att arbetskrav består av både fysiska och psykiska krav: fysisk ansträngning, eventuella risker som individen utsätts för i arbetet, arbetets omfattning och om det finns tillräcklig tid för att genomföra arbetet. Egenkontroll innefattar både kvalifikationsgrad och individens möjlighet till inflytande, således möjligheten att utveckla nya kunskaper och påverka sitt egna arbete, en hög egenkontroll kan därmed mot-verka risken för stress (ibid s. 61). Eriksson och Larsson (2017 s. 434) förklarar att ett socialt stöd kan innebära emotionellt, värderande och instrumentellt stöd men övergripande handlar det om sociala relationer, feedback och samarbete. Krav-kontroll-stöd-modellen kan påvisa fler typer av arbeten än Krav-kontroll-modellen, ett exempel är det som Eklöf (2017 s. 137) kallar för *iso-spända arbeten*, vilket innebär höga krav och låg egenkontroll med ett dåligt socialt stöd. Den här kombinationen kan beskrivas som ännu en arbetssituation som är hälsofarlig eftersom att stödet *inte* kan agera som en buffert för att hantera obalansen mellan krav och kontroll. I och med att fallstudien har ämnat studera hur hotellanställda upplever sin arbetsmiljö under en krissituation, har vi använt oss av Krav-kontroll-stöd-modellen. Modellen används som ett teoretiskt ramverk och tillämpas på empirin för att beskriva hotellanställdas arbetsmiljö relaterat till krav, kontroll och stöd.

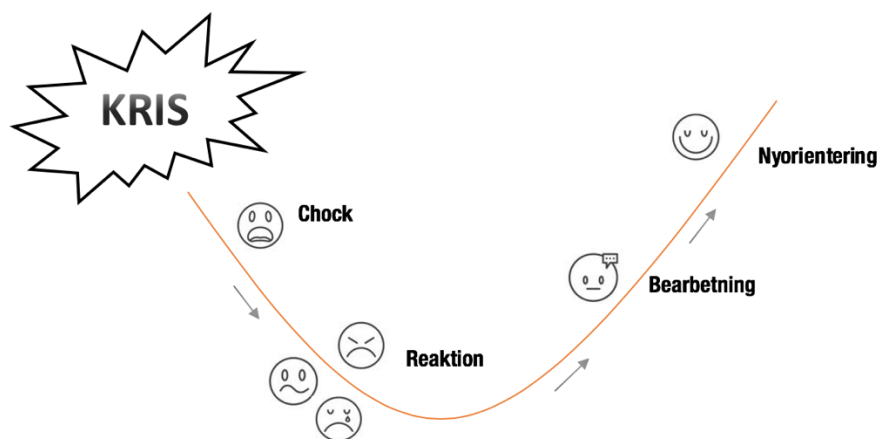


Figur 3. Reviderad version av Krav-kontroll-stöd-modellen.
 Källa: Karasek & Theorell (1990 s. 70) och Johnson & Hall (1988 s. 1336).

4.1.2 Kristeori

Johan Cullberg, professor i psykiatri, beskriver i boken *Kris och utveckling* (2006 s. 141–154) krisens förlopp med hjälp av fyra faser, vilka presenteras nedan visuellt i form av en ”kris-kurva”. Nämnvärt är att kristeorin går att applicera på många olika former av kriser, i allt från plötslig uppsägning till en anhörigs bortgång. Vi använder oss av kristeorin för att undersöka samt beskriva informanternas tillstånd.

1. *Chockfasen*, vilken är den inledande fasen i en kris varar från ett ögonblick upp till ett par dygn. Fasen innebär att individen håller ett avstånd till verkligheten, således krisens omfattning, eftersom dess innebörd blir för stor för att bearbeta.
2. *Reaktionsfasen* utgör tillsammans med chockfasen den ”akuta krisen”. Fasen inleds då individen börjar inse vad som hänt eller vad som komma skall. Allt som oftast präglas fasen av att de inblandade försöker att finna någon slags mening med det som händer, därmed uppstår ofta ett behov av att få svar på frågan ”varför?”.
3. *Bearbetningsfasen* är den fas som de inblandade befinner sig i när de lämnat den ”akuta krisen”. Fasen inleds med att individer börjar blicka framåt och därmed återigen välkomnar nya erfarenheter.
4. *Nyorienteringsfasen*, vilken är krisens sista fas, innehar inte någon form av avslutning, således är den en pågående process. Individen går nu vidare mot framtiden och nya möjligheter.



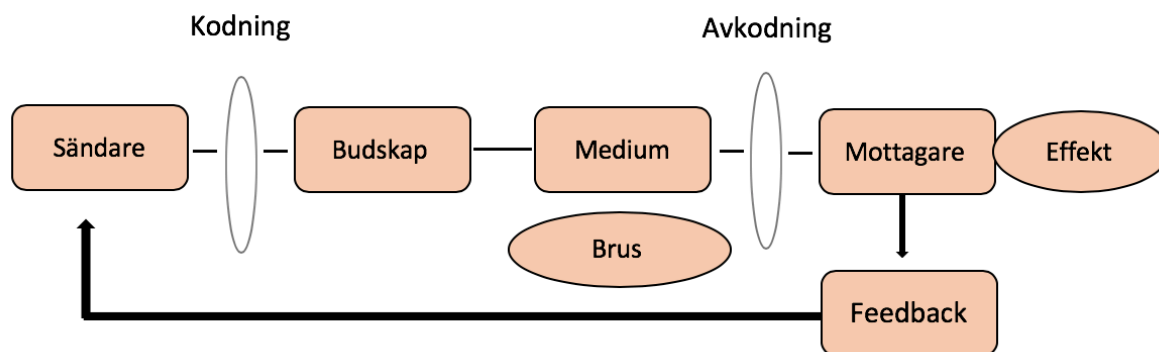
Figur 4. Inspirerad av Cullbergs kristeori.
Källa: Johan Cullberg *Kris och utveckling* (2006 s. 141).

4.1.3 Kommunikation & kommunikationsmodell

Larsson (2014 s. 14) menar att det finns två typer av kommunikation där den första åsyftar spridning/inhämtning av information och den andra kommunikation mellan individer för att skapa gemenskap. Vidare tillägger han att en del forskare, ur ett organisatoriskt perspektiv, menar att kommunikation kan betraktas som två olika synsätt: överföring av budskap och delning av budskap. Kommunikation beskrivs även som en viktig funktion för människor, där det allt som oftast handlar om ett behov av att kommunicera för att skapa mening och förstå sin tillvaro (ibid s. 14–15). Kris kan uppstå av flera olika orsaker, inte minst av allt inom organisationer. Det är av stor vikt att organisationer är förberedda för en krissituation, oavsett storlek och värde, där ansvariga är snabba på att hantera och kommunicera till dem som drabbas (ibid s. 297). I situationer där kris och katastrofer uppstår kan kommunikation beskrivas som en oerhört viktig och central del i hanteringen (ibid s. 304). Allt som oftast är det en del av organisationens krishantering och benämns som kriskommunikation, vidare lyfter Larsson (ibid s. 297) fyra lärdomar om kommunikation under en kris:

1. Rätt slags kommunikation ska förmedlas
2. Kommunikationsansvariga ska vara förberedda
3. Vara införstådda med att alla kriser är olika
4. Snabb och tidig information är nödvändig

En kommunikationsmodell skapades under 1940-talet av ingenjörerna Claude E. Shannon och Warren Weaver och syftade ursprungligen att beskriva dåtidens informationsteknologi (Shannon & Weaver, 1964). Larsson (2014 s. 51) nämner att modellens grundversion har utvecklats över tid och kompletterats, däribland har enheterna kodning, avkodning och feedback inkluderats. Modellen används ofta i modern tid för att beskriva kommunikationen och samspelet mellan människor. Enheten feedback, gjorde att modellen gick från att förklara en envägs-kommunikation till en tvåvägskommunikation, vilket innebär att mottagaren återger det som uppfattats av sändarens budskap. Den utvecklade basmodellen, som här fokuseras på, består av enheterna sändare, kodning, budskap, medium, avkodning, mottagare, effekt, brus och feedback. Modellen används i denna studie för att analysera den interna kommunikationen:



Figur 5. Reviderad version av den utvecklade basmodellen baserad på Shannon och Weavers kommunikationsmodell. Källa: Larsson (2014 s. 50).

En förenklad förklaring är att modellen ämnar fånga vad som händer när ett budskap förmedlas och tas emot, således ställs frågan, är intentionen det som uppfattas? För att få en bättre förståelse för vad som händer med ett budskap, enligt modellen, så bryter vi här ner det. Sändaren förmedlar ett budskap och börjar med att koda budskapet i den mening som sändaren vill att mottagaren ska uppfatta det. Sändaren beslutar sedan i vilken kanal budskapet ska förmedlas (telefon, e-post eller ett tal). Därefter avkodas och tolkas budskapet av mottagaren, vilket i sin tur även resulterar i en effekt. Den sista enheten är feedback, där mottagaren återkopplar till sändaren. Genomgående i processen finns även bruskillan som en enhet vilket kan bestå av diverse ljud som kan påverka budskapet när det förmedlas.

4.2 Tidigare forskning

4.2.1 Finanskrisen 2008

Finanskrisen 2008 finner vi intressant eftersom den berör ett liknande fenomen, nämligen en osäker arbetsmarknad där varsel och uppsägningar blev till ett faktum. I studien *Financial crisis and collapsed banks: Psychological distress and work related factors among surviving employees—A nation-wide study* (Snorradóttir, Vilhjálmsson, Rafnsdóttir & Tómasson, 2013) har vi funnit aspekter som bidrar till ytterligare förståelse för vår egen studie. Studien är granskad och publicerad i *American Journal of Industrial Medicine – Incorporating Environmental and Occupational Health*. I studien undersöktes den psykiska påverkan bland bankanställda på Island, efter att nedskärningar och omstruktureringar skett till följd av finanskrisen. Forskarnas syfte var att undersöka hur de drastiska och oförutsägbara förändringarna inom organisationen påverkade de anställdas välmående. Nämnvärt är att studien, precis som dess rubrik insinuerar, endast undersökte de "överlevande" medarbetarna, således de medarbetare som inte sades upp. Studien är kvantitativ och vilar på empiri insamlad från enkäter besvarad av anställda från tre banker. Forskarna skickade ut enkäter till 2774 bankanställda och hade en

svarsfrekvens på 68 procent. I studien redogör forskarna för etiska principer och förhållnings-sätt relaterat till undersökningen och dess informanter. Som analysverktyg har forskarna valt att använda sig av Krav-kontroll-stöd-modellen samt Ansträngning-belöning-modellen. Ur studiens resultat går det att utläsa att de individer som var involverade i nedskärningarna samt den förändringsprocess som följde, var de som främst upplevde en hög psykisk stress. Även de individer som påverkades av nedskärningarna på ett eller annat vis, antingen till följd av löneminskning, byte till en annan avdelning eller nedskärning inom den egna avdelningen upplevde en ökad psykisk påfrestning. Vidare lyfter forskarna att egenkontroll, arbetskrav samt ett stärkande ledarskap, har visat sig hjälpa till att minska den ångest och psykiska påverkan som situationen fört med sig. Det är nämnvärt att de kommit fram till att det sociala stödet endast haft en tämligen liten positiv påverkan på medarbetarnas psykiska mående. I sökandet av relevant tidigare forskning har vi haft ett kritiskt förhållningssätt. Vi anser att denna studie är både relevant och trovärdig, ändock vill vi lyfta fram att denna kvantitativa studie möjligen hade gynnats av att kompletteras med kvalitativa intervjuer eftersom studiens syfte var att studera den psykosociala arbetsmiljön under en kris.

4.2.2 Arbetsmiljö

Arbetsmiljöverket (2018) definierar begreppet arbetsmiljö som *"Arbetsmiljön omfattar alla förhållanden på en arbetsplats, sociala, organisatoriska liksom fysiska förhållanden"*. Psyko-social arbetsmiljö innefattar enligt Eriksson och Larsson (2017 s. 432) arbetets alla sociala relationer, arbetets innehåll samt arbetets organisering. För att skapa förståelse kring aspekter som kan bidra till en god arbetsmiljö har vi valt att presentera följande kunskapsöversikt. Under år 2011 fick Uppsala universitet uppdraget att utföra forskning rörande god arbetsmiljö, varpå Per Lindberg och Eva Vingård (Arbetsmiljöverket, 2012:7) sammanställt en kunskapsöversikt med namnet *"Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer"*. I rapporten ger de flera exempel på aspekter som anses gynna en god arbetsmiljö, exempel som ges är följande: lagom arbetsbelastning, inflytande och delaktighet, positivt arbetsklimat samt kompetensutveckling. Vidare lägger de vikt vid ledarskapets påverkan på arbetsmiljön och lyfter att ett konstruktivt ledarskap (närvarande, stödjande, erkännande) kan vara extra gynnsamt för att bygga en god arbetsmiljö.

Studien *Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model* (Ariza-Montesa, Arjona-Fuentesc, Hand & Law, 2018) har

undersökt relationen mellan arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd hos anställda inom besöksnäringen i Europa. Studien har granskats och publicerats i *International Journal of Hospitality Management*. Vi finner denna studie intressant då den ämnat undersöka individers arbetsmiljö inom den branschen som vår fallstudie behandlar. Delvis baserat på studiens val av metod, utgångspunkt samt dess publicering anser vi gör att studien är relevant och trovärdig. På grund av stickprovets omfattning och att den vilar på individers upplevelser inom olika yrkesgrupper i branschen kan en möjlig generalisering uppnås. Denna studie behandlar empiri, insamlad genom en kvantitativ metod, där enkätbaserade *ansikte mot ansikte* intervjuer genomförts. Studiens resultat baseras på ett stickprov taget ur en större undersökning och består av 1851 intervjuer, vilka genomfördes i 35 länder inom Europa. Forskarna har applicerat Krav-kontroll-modellen och Krav-kontroll-stöd-modellen på tre olika yrkesgruppers arbetssituation, där målet var att få fram vilken påverkan kraven har på anställdas välmående. Forskarna har i sin studie utgått från att de undersökta yrkesgrupperna har olika ansvars- och kompetensnivåer där arbetskraven och belastningsnivån kan skilja sig åt, vilket de anser bör inkluderas när modellerna används. Studiens resultat påvisar bland annat att arbetskrav i sig inte är en stressfaktor, särskilt när individen innehar egenkontroll och socialt stöd. Vidare bekräftar forskarna att när individer arbetar under premisser som höga krav och låg egenkontroll, mildrar ett organisatoriskt stöd den psykosociala påverkan på deras välmående. Samtidigt bekräftar de sin utgångspunkt, att yrkesgrupperna påverkas på olika vis beroende på flertalet faktorer relaterat till befattningen.

5. Metod

Vårt mål har varit att fånga individers upplevelse gällande sin egna arbetsmiljö under en kris, därmed präglas fallstudiens metod av dess målsättning. Enligt Patel och Davidson (2011 s. 56) kännetecknas en fallstudie av att en undersökning görs på ett "fall", vilket kan innefatta antingen individer, grupper, situationer eller en organisation. Författarna (ibid) nämner även att en fallstudie kan vara särskilt användbar när förändringar och processer undersöks. Detta överensstämmer med det som vår studie ämnat göra. Fallstudiens forskningsdesign är avsedd att fungera som ett ramverk för insamling och analys av empiri och är till för att möjliggöra att frågeställningen besvaras. Eftersom vi studerat en pågående kris är fallstudiens ansats explorativ och induktiv, vilket innebär att forskaren undersöker ett fenomen snarare än att testa en förutbestämd hypotes (David & Sutton, 2016 s. 28). Enligt David och Sutton (ibid s. 29) används en explorativ och induktiv ansats ofta i kombination med en kvalitativ metod. En kvalitativ metod används för att ge underlag till en djupare förståelse av ett fenomen (ibid s. 119) och därför menar vi att metoden är lämplig att använda i denna studie. Eftersom vi har undersökt individer som befinner sig i en krissituation har vi insett att som forskare behöver vi inneha en hög grad av känslighet under vår studie. Det har vi verkställt genom att konstant påminna oss själva om att vara extra lyhörda gällande informanternas mående samt inneha en ödmjuk inställning till deras situation. Innan fallstudien påbörjades uppkom en gemensam förståelse om att säkerställa hotellens samt informanternas anonymitet.

5.1 Forskningsetiska principer

Vid en vetenskaplig undersökning är det ytterst viktigt att ha ett etiskt förhållningssätt, det görs genom att följa Vetenskapsrådets fastställda forskningsetiska principer gällande humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning (Vetenskapsrådet, 2002 s. 7-14). Det finns fyra huvudsakliga principer, vilka presenteras nedan, vi beskriver även hur vi har valt att applicera dem i vår fallstudie.

1. Informationskravet:

Kravet innebär att forskaren skall informera samtliga berörda deltagare gällande forskningens syfte. Forskaren skall även informera deltagarna gällande deras uppgift i undersökningen samt de villkor som gäller för deltagandet. Andra viktiga aspekter att inkludera i informationen är att deras medverkan i undersökningen är frivillig samt att de uppgifter som samlas in endast

är till för forskning. Vi har tagit oss an informationskravet genom att på förhand skicka ett mail till informanterna om ovanstående aspekter. Vår förhoppning var därmed att informanterna skulle få deltagaren att känna sig mer bekväm att dela med sig av sina tankar och åsikter. Vid själva intervjun tog vi återigen upp informationskravet för att försäkra oss om att samtliga informanter förstått dess innebörd.

2. *Samtyckeskravet:*

Kravet innebär att forskaren inhämtar deltagarens samtycke inför en undersökning. Kravet innefattar även deltagarens rätt att avbryta sin medverkan när som under processens gång, vilket nödvändigtvis inte innebär att det redan insamlade materialet rörande informanten stryks. Ändock kan deltagaren be om att bli struken från det redan insamlade forskningsmaterialet och i så fall ska det tillgodoses i bästa möjliga mån. I de fall kan en bedömning göras om det finns risk för skada på forskningsprojektet, där kan ytterligare anonymisering tillämpas som en åtgärd för att inkludera det redan insamlade materialet. Processen gällande utträde kan fördelaktigt ingå i överenskommelser och förhandsinformation. Som nämnts skickade vi ut ett mail med förhandsinformation till informanterna och efterfrågade ett samtycke för medverkan i vår fallstudie. På så vis fick vi samtycket dokumenterat.

3. *Konfidentialitetskravet:*

Kravet innebär att samtliga deltagare i största möjliga mån skall ges konfidentialitet. Det är också viktigt att deras personuppgifter hanteras på ett sätt som inte gör dem tillgängliga för obehöriga. Vi har applicerat konfidentialitetskravet genom att ge samtliga informanter samt deras arbetsplats anonymitet, således är det fiktiva namn som används i rapporten. Deras personuppgifter har hanterats med försiktighet och är endast tillgängliga för oss som forskare och författare till uppsatsen.

4. *Nyttjandekravet:*

Kravet innebär att insamling av personliga uppgifter tillhörande en deltagare endast får användas i forskningssyfte. Uppgifterna får inte användas i andra ändamål, som exempelvis marknadsföring eller dylikt. I fallstudien har informanternas enskilda uppgifter endast använts i forskningsändamål och därmed säkerställs nyttjandekravet.

5.2 Urval

Fallstudiens urval består av sju informanter i olika befattningar på flera nivåer, nämnvärt är att vi endast har intervjuat kvinnor. För att säkerställa att den insamlade empirin skulle bidra till en bredare bild av hotellens nuvarande tillstånd har vi delat in befattningarna i tre nivåer: medarbetare, avdelningschef samt ledningsgruppsmedlem. För att få tillgång till fler perspektiv har vi intervjuat individer på olika avdelningar inom hotellen. Våra kriterier förmedlades till våra kontaktpersoner, vilka i sin tur valde ut informanter som passar in på kriterierna. Kontaktpersonerna på de två hotellen var medlemmar i hotellens ledningsgrupper. För att säkerställa informanternas anonymitet använder vi oss här av fiktiva namn. För att underlätta läsningen, således gällande vems åsikt det är som lyfts fram, har vi valt att samtliga namn inom samma befattningskategori börjar på samma bokstav. Vilka presenteras nedan:

- ◆ Ledningsgruppsmedlem: Anna och Alice
- ◆ Avdelningschefer: Berit och Bea
- ◆ Medarbetare: Cajsa, Camilla och Clara

5.3 Insamling av empiri

Kvalitativa intervjuer är det utvalda mätinstrumentet för insamlingen av studiens empiri. Intervjuformen är av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att intervjuguiden är uppbyggd av grundfrågor. Enligt David och Sutton (2016 s. 210) ger en semistrukturerad intervjuform utrymme för informanten att ge egenformulerade och innehållsrika svar samt möjliggör att följdfrågor kan ställas. Eftersom studiens informanter har olika befattningar har tre olika intervjuguider använts. Guiderna bestod av 15–20 likvärdiga frågor men har ändå anpassats efter informanternas befattningar. I dialog med våra kontaktpersoner framkom det att informanterna hade ont om tid och därmed önskade att få intervjuguiden i förväg i syfte att kunna förbereda sig. Därmed valde vi att inkludera enskilda intervjuguider i mailet med förhandsinformation till samtliga informanter. Förhandsinformationen har bland annat inkluderat tidigare nämnda forskningsetiska principer. Samtliga intervjuer påbörjades med en kort introduktion där syftet med intervjun upprepades och informanterna påmindes om rätten att avstå från att besvara frågor och möjligheten att avbryta intervjun om så önskades.

Enligt Trost (2010 s. 74) är det fördelaktigt att spela in en intervju för att forskaren ska erhålla total närvaro under intervjun samt underlätta efterarbetet. Vi säkerställde därför innan

intervjuerna påbörjades att informanterna godkände inspelning. Intervjuerna ägde rum på informanternas arbetsplats, i allt från hotellrum till hotellens samlingsytor. Fyra av intervjuerna genomfördes på Hotell X och tre intervjuer gjordes på Hotell Y. Vid majoriteten av intervjuerna har vi båda närvarat eftersom vi ansåg att det skulle bidra till en bättre förståelse för vår empiri, vilket har varit särskilt värdefullt i bearbetningen av empirin. Vi turades om att agera intervjuare och den andra personen agerade stöd. Stödpersonen har kunnat observera och fånga delar som sedan utforskats vidare. Vi menar att två individer har möjlighet att fånga mer än en. Intervjuerna tog mellan 20–45 minuter, de spelades in och bearbetades i efterhand. Efter varje avslutad intervju gav vi informanten möjlighet att ställa frågor och tackade för deras tid.

5.4 Bearbetning av empiri

Bearbetningen av fallstudiens insamlade empiri påbörjades med en intern diskussion i anslutning till varje genomförd intervju. Dialogen innefattade våra tankar kring varje enskild intervju med syfte att se till att vi fick en gemensam förståelse för vår empiri samt notera eventuella områden och teman i ett tidigt stadiet. David och Sutton (2016 s. 265) tar upp tolkningsprocessen som en väsentlig del av insamling och analys av data, vilket de menar är särskilt viktigt för ”*teamforskare*”. Tolkningsprocessen innebär en regelbunden och öppen dialog gällande forskningen i syfte att skapa samordning och nya insikter. Allteftersom intervjuerna genomfördes påbörjade vi transkriberingen av empirin där möjliga teman kunde identifieras och sedan fastställas. Därefter påbörjades kodningen av empirin genom att markera både ord och meningar relaterade till samtliga teman. För att synliggöra samt underlätta kodningen valdes olika färger för olika teman. Följande teman som även utgör dispositionen i resultatredovisningen är: *Kommunikation, Process & Krishantering, Arbetsmiljö, Stöd, Oro, Hanteringsstrategier & Utmaningar* samt *Framtidstro*. Nästa steg i bearbetningen var att skapa ett samlingsdokument som innehöll samtliga markerade koder under tillhörande tema varpå resultatredovisningen påbörjades.

5.5 Kritisk reflektion

På grund av situationens allvar har det varit viktigt för oss som forskare att ta hänsyn till informanternas situation och bemöta dem med yttersta ödmjukhet. En del av vår interna dialog i början av fallstudien handlade om vad det innebär att studera ett föränderligt fenomen

under en pågående process och vilka konsekvenser det kunde ha för fallstudiens resultat. Vi har i vårt arbete med undersökningen varit noga med att då och då återkoppla till fallstudiens syfte och mål och påmint oss om känsligheten och komplexiteten som de undersökta situation präglas av. En del av vår kritiska reflektion har även berört fallstudiens begränsade tid och omfattning. En viktig begränsning har handlat om möjligheten och utrymmet till att inkludera fler informanter. Det går givetvis att argumentera för att fler intervjuer kunde ha bidragit till att vi fått en bredare bild av personalens uppfattning om arbetsmiljön. Trots begränsningarna har vi en förhoppning om att vårt resultat kan ge en så trovärdig bild som möjligt av hur personalens arbetsmiljö har påverkats av förändringarna som Covid-19-pandemin har medfört. Urvalet kan diskuteras vad gäller vilka informanter som valdes ut, men även för fallstudiens resultat. Således kan det innebära att de utvalda informanterna möjligen delar en bild som är gynnsam för organisationerna och på så vis speglar en positiv syn på hanteringen av situationen.

Trost (2010 s. 65) påpekar i boken *Kvalitativa intervjuer* vikten av att intervjua informanterna i en miljö där de känner sig trygga. Vidare skriver han att det är vanligt att informanten får bestämma plats för intervjun. Som nämnts har vi genomfört samtliga intervjuer på informanternas arbetsplatser. Trost (ibid) nämner att informanternas arbetsplats kan vara problematiskt eftersom det finns risk för störningsmoment, såsom en telefon som ringer eller arbetskamrater som stör. Vi var medvetna om de risker som fanns i att genomföra intervjuerna på informanternas arbetsplatser, trots det valde vi med hänsyn till deras situation att ge dem utrymme för att välja tid och plats. Enligt Trost (ibid s.75) finns det risker med att spela in intervjuer, bland annat påpekar han risken för att informanten blir obekväm och hämmad. Vi har inte uppfattat inspelningen som problematisk eftersom samtliga informanter upplevdes som bekväma och pratsamma, likväl är det viktigt att ha metodens risker i åtanke.

5.6 Tillförlitlighet och giltighet

Slutligen är det viktigt att reflektera över fallstudiens reliabilitet och validitet, således dess tillförlitlighet och giltighet. Enligt Trost (2010 s. 132) utgår begreppet reliabilitet från kvantitativa studier, vidare menar han att en situation måste vara standardiserad för att en forskare ska kunna tala om att en studie har hög reliabilitet. Eftersom vi människor ständigt medverkar i olika processer, vilka för med sig olika upplevelser, blir begreppet reliabilitet svårt att använda sig av i en kvalitativ fallstudie som den här. Trots det vill vi uppmärksamma att vi är

medvetna om den problematik som finns vad gäller att fallstudien genomfördes under rådande omständigheter. Informanternas upplevelser och intervjusvar hade troligtvis skiljt sig avsevärt beroende på när de under processens gång blivit intervjuade. Med det sagt menar vi att deras sinnesstämning och var de befann sig i processen troligtvis bidragit till det resultat som fallstudien baseras på. En annan aspekt som Trost (ibid s. 131) tar upp gällande reliabilitet är huruvida intervjuaren ställer intervjufrågorna på samma sätt i varje intervju. Eftersom vi är två forskare som genomfört intervjuerna är vi medvetna om att vi inte har kunnat ställa frågorna på exakt samma sätt under samtliga intervjuer, därmed kan informanternas upplevelse av frågornas innebörd ha varierat. Validiteten – studiens giltighet – handlar om huruvida studien mäter det som den avser att mäta (ibid s. 133). Även begreppet validitet utgår från kvantitativa studier och är därför inte av största vikt för oss att redovisa. Med det sagt vill vi ändå hävda att vi har undersökt det som vi från början ämnade undersöka, hur informanternas arbetsmiljö påverkats under Covid-19-pandemin.

6. Resultatredovisning

Återigen påminner vi om att intervjuerna genomfördes i mitten av april 2020, således mitt i den rådande krisen och att hotellen går igenom en form av påtvingad förändring. Nämnvärt är att Cajsa som är en medarbetare och Alice som är en ledningsgruppsmedlem, är uppsagda medan övriga informanter har kvar sina anställningar.

6.1 Kommunikation

Ett stort fokus har varit att undersöka hur ledningen resonerat gällande kommunikation under rådande krissituation. Nedan beskriver Anna hur de i ledningen på Hotell Y resonerat inför den oförutsägbara krisen. *"[...]detta var ju en chock, allt har ju gått så fruktansvärt fort men det var att vi ska göra det här med det absolut största hjärtat vi kan göra och vara så transparenta som vi kan"*. *Största hjärtat* och *transparens* är två uttryck som genomsyrade hela intervjun med Anna, hon nämnde flertalet gånger vikten av att hålla en kontinuerlig dialog och att finnas tillgängliga för hotellets personal. Ett exempel som Anna nämnde är att hotellets ledningsgrupp satt tillgängliga i ett rum två timmar om dagen varpå de uppmanat personalen att komma in och ställa frågor. Även Alice nämnde betydelsen av att underhålla kommunikationen till personalen, på Hotell X resonerade ledningsgruppen på följande sätt: *"Så öppet som möjligt och så mycket det går"*. Exempel på hur de båda hotellen har valt att kommunicera med sin personal är genom stormöten varje vecka (möten med all personal) samt dagliga möten med avdelningscheferna.

Både Anna och Alice påpekade vikten av att nå ut till alla medarbetare, något som de beskrev har varit en utmaning under den rådande situationen. De berättade att majoriteten av personalen har blivit permitterad, på grund av det har en stor del av personalen inte varit på plats varje dag, vilket har försvårat informationsflödet. Trots det har båda hotellen kämpat med att försöka informera personalen så mycket som möjligt, vilket delvis har gjorts genom stormöten men också genom andra kanaler. Vidare nämnde Alice att den lite mer lättsamma informationen har förmedlats via arbetsplatsens Facebookgrupp, så som information gällande aktiviteter och jobbtips för den uppsagda personalen. I en av intervjuerna framkom det även att de valde att ha möten med personalen trots att de inte hade någon ny information, allt för att de ville visa att de inte heller visste mer än vad de sade. Anna nämnde även att på Hotell Y

har de kontinuerligt haft två olika spår gällande kommunikationen: ett spår gällande Covid-19 och smittspridningen samt ett spår gällande pandemins påverkan, främst den ekonomiska situationen för organisationen. Sammanfattningsvis har det framkommit att de båda ledningsgrupperna haft ett förhållningssätt som fokuserat på öppenhet och transparens, allt för att genomleva processen tillsammans med personalen så smärtfritt som möjligt.

För att vi skulle få en förståelse för hur personalen har upplevt ledningens sätt att kommunicera ställde vi frågan: *Hur har du upplevt ledningens kommunikation gällande hotellets situation?* I stora drag har personalens upplevelse av ledningsgruppernas kommunikation framställts som positiv och den beskrivs som öppen och direkt. I samband med uppsägningarna har det framkommit att ledningen varit noga med att säga att det är tjänster som är uppsagda och inte individer, att individerna inte är uppsagda för att de gjort ett dåligt jobb. Medarbetaren Camilla berättade att hon är väldigt insatt i hotellets situation tack vare den öppna dialog som ledningen haft med personalen. Vidare förklarar Camilla att hon har upplevt att ledningsgruppen har varit väldigt öppna med att det varit tufft för dem och att de har haft gråten i halsen när de med hjärta och själ kommunicerat gällande pandemins effekter på hotellet.

Det har framkommit i intervjuerna att kommunikationen med fokus på transparens har varit nödvändig i hanteringen av krisen på både Hotell X och Hotell Y. De intervjuade nämnde att det har funnits ett stort behov av att prata om och tolka informationen och påpekade angelägenheten av att förmedla information på rätt sätt för att undvika missförstånd. På grund av att det uppstått en hel del rykten, vilka Anna menar uppkommit som en negativ konsekvens av en så kallad "visklek", har det varit viktigt för dem att få medarbetarna att rikta frågorna till rätt personer. Även Cajsa lyfte problematiken gällande "viskleken", hon nämnde att rykten har cirkulerat som sedan upplevts som sanna. Anna berättade att de har uppmanat personalen att tänka på källkritik, både vad gäller intern och extern information. Vidare berättade hon att en del missuppfattningar har uppkommit som har sårat medarbetare eftersom de har fått felaktig information eller fått informationen från fel håll.

Camilla sade att det har varit ett stort informationsflöde, men tillade även: *"[...]sen finns det viss information som man som anställd vare sig har befogenhet till att veta eller har förståelse för att ta in och då tycker jag att det är bra att man inte får veta mer än vad man kan*

hantera heller". I somliga intervjuer har det framkommit att det funnits en önskan om en än mer öppnare kommunikation, likväl var informanterna lika snabba med att påpeka deras förståelse för situationen. Cajsa sade: *"Dom har försökt att vara öppna och raka, det är tråkigt men det här är ju verkligheten"*. Anna förklarade att eftersom hotellet har befattningar på flera nivåer och att ledningsgruppen inte är de enda ledarna på hotellet, har de varit noga med att poängtera vikten av att även avdelningscheferna tar sitt ansvar som ledare. Vidare nämnde hon att vissa har haft svårt med att ta på sig *"ledarrocken"* och istället blivit en del av gruppen, hon sade: *"Alla har gjort efter bästa förmåga, men i och med att många har drabbats själva också på alla nivåer så är det jättesvårt"*. Berit nämnde att på hennes avdelning arbetar de efter visionen *"ett gemensamt ledarskap"*, därmed menade hon att den goda relationen med hennes närmsta chef har varit avgörande under processens gång. På hennes avdelning, vilken är en av de mest drabbade, finns det språkliga barriärer bland personalen. Därmed har de varit extra noga med att förklara informationen på flera olika sätt under flertalet tillfällen.

6.2 Process & Krishantering

Vi hann inte göra en stor fin plan. (Alice)

Precis som uppsatstiteln anspelar på hann hotellen inte göra en *"stor fin plan"* för att hantera situationen och under flertalet intervjuer kom det fram att situationens allvar kom som en chock. Det var många snabba beslut som behövde tas och avdelningschefen Berit nämnde att hon tycker att de borde klappa sig på axeln för att de vågat ligga steget före många konkurrenter. Vidare nämnde hon att det givetvis blir fel ibland, men att hon trots det upplever att åtta av tio handlingar har varit *"spot on"*. Det har framkommit att en stor del av varför processen har varit väldigt svårhanterlig är för att läget har förändrats dag för dag. Flera av informanterna påpekade att det arbete som de suttit och kämpat med under en heldag, exempelvis schemaläggning, visade sig vara helt bortkastat eftersom att ny information gjorde det inaktuellt. Gång på gång har det poängterats i intervjuerna att ingen trodde att krisen skulle bli så allvarlig som den blev och att den verkligen har drabbat alla. Alice sade: *"Jag är ett exempel, jag är själv uppsagd. På grund av att vi har en för stor kostym helt enkelt. Alla blir påverkade"*.

Alice blev ombedd att beskriva krishanteringens på Hotell X och hon förklarade att det på hotellet finns diverse riktlinjer för att hantera förändringar och kriser. Vidare berättade hon att det likväl var svårt att följa de riktlinjer som hotellet har på grund av den plötsliga krisens karaktär. För att påvisa svårigheterna kring hanteringen av krissituationen gav hon exemplet att inte ens fackföreningarna hade rätt underlag för uppsägningar. Avdelningscheferna fick frågan: *"Har du fått tillräcklig information gällande hur du ska informera dina medarbetare gällande varsel samt uppsägning?"* varpå de berättade att informationen har varit väldigt tydlig. En av informanterna berättade att de på hennes avdelning har behövt säga upp cirka 65 personer och menade att trots det har processen hanterats på ett snyggt sätt. En ny rutin under krisen förklarade Alice är att ha de fört loggbok under avdelningschefernas möten så att alla kan läsa in sig på vad som sagts i efterhand. Medarbetaren Clara berättade att på hennes avdelning har de hanterat krisens utmaningar genom att fokusera på de få gäster som finns för att se till att de vill återkomma. Hon menar att arbetet fortgår trots ett minskat antal gäster och att de ändå måste upprätthålla samma kvalitet som vanligt. Anna beskrev att det har funnits en stor förståelse för situationen bland personalen och att de har pratat mycket om vad som går och vad som inte går att påverka.

6.3 Arbetsmiljö

I samtliga intervjuer har informanterna påpekat att de som grund har en väldigt bra arbetsmiljö och flera av dem har lyft att deras team har ett gott samarbete och en god stämning. Likaså har det upprepats hur mycket informanterna trivs på sina arbetsplatser och att dem älskar branschen de är i. En av de frågor som berörde arbetsmiljö som ställdes under intervjuerna var: *"Hur har du upplevt din arbetsmiljö från det att ledningen kommunicerade att ett varsel skulle ske?"* varpå Cajsa berättade att det förändrades från en dag till en annan och att det svåraste har varit att se sina kollegor så ledsna. Gällande stämningen berättade samtliga informanter att känslorna och humöret har gått upp och ner, de uppgav att det finns medarbetare som har varit arga och besvikna och vidare har situationen beskrivits som väldigt mentalt utmattande. Frågan omformulerades och riktades till Anna, hon berättade att det varit väldigt tufft, framförallt att se alla de individer som berörs. Hennes egen arbetssituation beskrev hon som väldigt pressad, innefattande långa dagar och utan möjlighet till återhämtning. Vidare förklarade hon att det inte funnits tid till att ta hand om sig själv och att det *"arbetsmiljömässigt givetvis inte är att rekommendera"*. Anna har beskrivit att det dagliga arbetet till stor

del har bestått av *"brandsläckning"*. Vidare menar hon att de alltid har haft ett bra samarbete men att det nu mer än någonsin är nödvändigt att arbeta som *"[...]jett hus med en uppgift, att ta hand om de få gäster vi har"*. Som tidigare nämnts består hotellens verksamhet av konferens, logi och restaurang, vilket under rådande situation har inneburit att vissa avdelningars dagliga arbetsuppgifter har försvunnit. Samtliga informanter har nämnt att det dagliga arbetet numera delvis består av vad de kallar för *"crosstraining"*, således arbete över avdelningarnas gränser. Syftet med det är bland annat att sysselsätta personalen men även för att stötta de avdelningar som fortfarande är igång. Vidare har de berättat att mycket av det vanliga arbetet lagts åt sidan och att arbetsmiljön därmed har påverkats. Ett exempel som har lyfts fram är att vanligtvis arbetade de tio personer på en avdelning under samma skift men att det numera endast är en till två personer som utför samma uppgifter. Det har lett till att en del av personalen upplever att de har mer att göra nu än innan för att upprätthålla hotellets standard. Det har dessutom inneburit mycket ensamarbete för en del av personalen, en konsekvens av det är att flera upplever att möjligheten till gemenskap minskat.

Camilla beskrev gemenskapen som en stor del av arbetsglädjen och att avsaknaden av den gör att arbetsmiljön blivit sämre. Cajsa beskriver stämningen på hotellet: *"Det är tyst, tomt och ledsamt"*, vilket är en känsla som flera av informanterna har uttryckt. Clara beskrev att hon tycker att en stor del av hotellets arbetsmiljö innefattar gäster och att det nu knappt finns några, därav menade hon att arbetsmiljön försämrats. Som nämnts är den största delen av personalen korttidspermitterad. Vilket innebär att många av dem endast arbetar 40 procent av sin tjänst, det har bidragit till en ovisshet gällande schema, något som Berit nämnde har resulterat i en avsaknad av struktur. Under våra intervjuer nämndes det flertalet gånger att många av dem har uppnått en form av acceptans. De berättade att stämningen har blivit bättre och att de nu *"ser möjligheter och inte hinder"*. Avdelningschefen Bea berättade: *"Folk har ändå modet uppe, man märker att det lagt sig lite, man har vant sig vid tanken"*. Berit lyfte fram en annan anledning till varför hon tror att stämningen och arbetsmiljön har blivit bättre, nämligen korttidspermitteringen. Hon tror att det är positivt att de som har blivit uppsagda inte är kvar på arbetsplatsen till 100 procent eftersom att en uppsägning allt som oftast påverkar arbetsmoralen. Informanterna på ledningsnivå fick frågan: *"Hur har ni arbetat med arbetsmiljön under processens gång?"*. Både Anna och Alice ansåg att de har gjort så gott de kan. Vidare berättade de att det har varit svårt att hinna med att arbeta med arbetsmiljön, såväl den

psykosociala som den fysiska. De uttryckte en önskan om att fånga upp och ta hand om alla men att den möjligheten helt enkelt inte funnits. Trots allt ser de båda att utmaningen som de ställts inför har varit utvecklande och lärorik. Anna berättade att det är *"dags att lyfta blicken"* och förklarade att de nu tänker långsiktigt.

6.4 Stöd

Under intervjuerna har det sociala stödet beskrivits som värdefullt. Majoriteten nämnde att de har fått ett väldigt bra stöd både från ledning, närmsta chef och andra medarbetare. Stöd och förståelse för individers växlande känslor har varit utmärkande under den svåra tiden. Camilla beskrev att hon har fått ett otroligt bra stöd från sin närmsta chef och säger att chefen är duktig på att vända och ändra en negativ tankegång. Hon lyfte även att hennes chef alltid kommer till henne och stämmer av läget, något hon uppskattar. Ändock nämnde hon att trots att stödet har varit bra så har möjligheterna till stöd kollegor emellan minskat i takt med att det blivit mer ensamarbete. Berit: *"Jag är väldigt glad att jag har dom jag har närmast"*, även hon uttryckte att stödet från hennes närmsta chef har varit väldigt värdefullt. Som tidigare nämnts har det bland personalen funnits ett stort behov av att prata och ställa frågor gällande situationen. En av informanterna, med visst personalansvar, anser att det är väsentligt att alltid fånga upp ledsna medarbetare, hon menar att det är en central del av en ansvarsposition. Även lyhördhet har uppmärksammats som en betydelsefull aspekt av ledarskapet. Berit, som tillhör en av de mest drabbade avdelningarna, berättade att hon och hennes närmsta chef har fått beröm för hur de har hanterat situationen, i synnerhet gällande uppsägningarna och hur de har stöttat sin personal under den svåra tiden. Hon tog upp ett exempel från en medarbetare på sin avdelning: *"[...]han kallade oss för mammor för att vi bryr oss om folk, vi agerar som mödrar"*. Alice berättade att det är av stor vikt för henne att den uppsagda personalen får nya jobb och att de känner att hotellets ledare tänker på dem. Nedan presenteras ett flertal stödjande åtgärder som finns tillgängliga för att stötta den uppsagda personalen:

- ◆ Samarbete med flera aktörer, såsom kommuner och företag, gällande serviceutbildningar samt nya arbetsmöjligheter
- ◆ Stöd genom digital jobsökning
- ◆ Stöd genom Trygghetsrådet TRR och Trygghetsfonden TSL
- ◆ Stöd och information genom sociala medier
- ◆ Coachning gällande cv och jobsökning
- ◆ Aktiviteter för uppsagd personal

6.5 Oro

Vi ställde frågan: *"Har du varit orolig för din anställning?"* varpå flera uppgav att de tror att majoriteten av personalen har upplevt någon form av oro kring sin anställning och att flera fortfarande är oroliga. Likväl, uppgav Cajsa en annan upplevelse som skiljde sig från de övriga informanternas: *"Saken är ju den att jag var ju inte det. Allting gick ju så himla fort så jag hann inte förstå att jag skulle bli uppsagd"*. Hon förklarade att avsaknaden av oro berodde på en kombination av att allting gick så fort och att hennes närmsta chef gav henne anledning att tro att hennes anställning var säkrad. Alice, som även hon är uppsagd, uppgav att hon inte heller känt oro, men att det snarare beror på att hon vet att hon klarar sig ändå. Vidare är det fler än hon som uppgav att de inte varit särskilt oroliga överlag, på grund av att *"det alltid löser sig"*. Flera av informanterna uppgav att de älskar att arbeta på sitt hotell och att det nästan känns som *"hemma"*. Vidare lyfte de en oro över att inte längre kunna arbeta inom hotellbranschen, varpå Cajsa har ställt sig frågan *"vad ska jag göra nu?"*.

Berit berättade att hon delvis *"lever för och i sitt arbete"* och att det därför skulle kännas mycket ledsamt att bli uppsagd. Trots det nämnde hon att i stunder av oro har hon satt perspektiv på situationen och känt tacksamhet över att hon betalar A-kassa och fackligt medlemskap, därmed skulle hon klara sig ekonomiskt vid en eventuell uppsägning. Anna uppgav att hon inte upplevt oro kring sin anställning och beskrev sin känsla:

Ähm, men nä, faktiskt inte, och det är nog bara rent mig personligen hur jag funkar. Det hade jag tagit då, om det kommer, när det kommer, för sånt orkar jag inte gå och fundera på, framförallt inte när det är ett sånt här läge, det handlar bara om att lösa situationen efter bästa förmåga och sen får det som händer med mig får väl hända då, då får jag ta det då. Jag kan ju inte påverka det, jag oroar mig för andra saker och andra personer istället, det känns viktigare just nu. (Anna)

Det har framkommit att en del av den oro som personalen upplevt har kommit från medias rapportering kring pandemin samt dess påverkan på hotellbranschen. Anna förklarade att det är en av orsakerna till att de uppmanat personalen att förhålla sig källkritiska: *"Man hör saker och man kan liksom inte bara ta till sig och gå efter sanningar som man tror eller uppfattar utan nu måste man gå till källan och vara lika källkritisk här som man faktiskt också måste vara när man läser och lyssnar på allt som media sprutar ut"*. Som nämnts är det flera som uppgett att deras situation är hanterbar och att de skulle klara sig även om de blir uppsagda. Med det sagt har det framkommit att bland viss personal finns det ändå en djupare oro och

rädsla. Som tidigare nämnts hanteras pandemin på olika sätt världen över, det har inneburit att riktlinjer och restriktioner även skiljer sig från land till land. En aspekt av oron som har uttryckts är att det finns personal som har familj i sina hemländer där hanteringen ser annorlunda ut, vilket i vissa fall har bidragit till en osäkerhet gällande huruvida de borde gå till sitt arbete.

[...] har familjer i sina hemländer och där handskas de med helt andra sätt, vissa av dem har ju fasen helt stängt och på andra ställen är det straff med böter och så sitter de här i Sverige och undrar vad håller vi på med, här får ju alla göra som de vill och så dras man mellan att mina föräldrar säger att jag inte ska gå till jobbet [...] (Camilla)

Privatekonomin är ytterligare ett orosmoment, således en oro över att inte kunna försörja sig själv och sin familj. Ytterligare en väldigt allvarlig konsekvens som flera lyfte fram är att en uppsägning kan innebära en eventuell utvisning, vilket informanterna nämnde är en verklighet som en del av personalen står inför. Flera av informanterna har beskrivit det som den värsta konsekvensen till följd av hotellets situation.

6.6 Hanteringsstrategier & Utmaningar

Informanterna fick frågan: *"Vad gör du för att hantera situationen just nu?"* varpå flera uttryckt att det är en tröst att det inte är *"någons fel"*, att det inte går att påverka det som har hänt och att de måste göra det bästa av situationen. Bea beskrev sin personliga strategi: *"Asså jag brukar alltid tänka på att man måste göra det bästa av situationen, det låter klyschigt men jag har alltid varit sån, gör de bästa jag kan, stöttar dem jag ser och försöker vara positiv, det kommer ju att vända frågan är bara när"*. Det är fler än Bea som uttryckt att de försöker ha en positiv inställning och att de vill vara kvar och kämpa för hotellet. Camilla berättade att det är tydligt att individer hanterar situationen på olika sätt och syftar på att det emotionellt går upp och ned, en del går mot det apatiska hållet medan vissa, inklusive hon själv, vill hålla sig sysselsatta. Hon påpekade vikten av att *"inte bli sittande och låta hopplösheten äga en"*. Ett flertal personliga strategier har beskrivits av informanterna och ett exempel som Alice tar upp är att när det känns jobbigt, ställer hon sig frågan *"vad är det värsta som kan hända?"*. Hon berättade att hon numera vill fokusera på framtiden och hur hon kan ta tillvara på sitt liv. Berit berättade att när chocken med alla dess känslor hade lagt sig ställde hon in sitt fokus på *"nu kör vi!"*. Hon berättade vidare att trots alla ledsna kollegor, ska hon ändå orka vara kvar efter att det värsta har hänt och därmed tycker hon att det är viktigt att inte dränka sig i andras

känslor. Cajsa som berättade att hon är uppsagd förklarade att hennes personliga strategi och inställning under uppsägningstiden är: *"Jag tänker ju att jag vill sluta med flaggan i topp"*.

Vi frågade både Anna och Alice: *"Vad har varit ledningens största utmaning?"* varpå Alice svarade att den allra största utmaningen för hennes ledningsgrupp har varit att förstå situationens allvar. Vidare sade hon: *"Det här är en kris, vi måste göra mer, hur ont det än gör i hela kroppen"*. Anna menade att deras största utmaning har varit att allting har gått otroligt fort och att ny information konstant tillkommit. Hon förklarade att den information som de fick snabbt blev inaktuell. Till samtliga informanter ställdes frågan: *"Vad har varit din största utmaning?"* och Bea svarade: *"Att acceptera att jag inte kan få svaren med en gång, faktiskt och man får finna sig i att det kommer nytt hela tiden"*. Camilla berättade att en stor utmaning, som hon delar med fler, är att hantera frustrationen och uppgivenheten kollegor emellan, således att ta hand om sig själv och samtidigt stötta andra. Hon tillade: *"Jag vill ju ändå tro att man kommer ut ur en kris på andra sidan starkare."*

6.7 Framtidstro

Som med all förändring kommer en tid efter pandemin, därmed ville vi få en inblick i informanternas tankar och spekulationer kring organisationernas framtid. Därför frågade vi: *"Hur tror du att det kommer att se ut inom organisationen när pandemin är över?"*. Vi fick många intressanta svar där två övergripande teman var modernisering och effektivisering. Det har framkommit att flera upplever att det finns ett behov av nya rutiner och nya arbetssätt. Berit berättade att det nu handlar om att de får göra om alla sina rutiner och därmed har de fått en chans att göra en nystart, vilket hon upplever som positivt. Vidare sade hon: *"Jag hoppas att man inte går tillbaka till gamla rutiner, för det skulle vara skrämmande om vi hamnar där vi var innan"*. Ett fortsatt arbete med *"crosstraining"* ges som förslag för att effektivisera organisationen, arbetssättet innebär att hotellets medarbetare har kompetens inom flera områden och därmed arbetar på mer än en avdelning.

Annas tankar kring organisationens framtid är att mycket kommer att se annorlunda ut. Hon menade att den nya organisationen troligtvis kommer vara mer *"slimmad"* med nya och färre roller. Dessutom tillade hon att allteftersom det vänder så kommer organisationen att byggas ut. Med utgångspunkten att det kommer att vända någon gång, berättade Cajsa att hon tror att organisationen kommer att ta tillfället i akt att ta bort positioner som inte anses nödvändiga.

Även Berits tankar har landat i de förändringar som Anna har lyft fram. Hon beskrev det på följande sätt: *"Den här organisationen kommer att brytas itu, i olika bitar och den kommer att byggas ihop men det kommer bli mindre av det som är idag"*. Överlag har informanterna delat med sig av en positiv framtidssyn, där fokus ligger på hur de kan förbättra organisationen och dess arbetssätt. Camilla sade: *"[...]men i slutändan kommer det bli bättre, det väljer jag, eller det vill jag tro för annars är det ju lönlöst att kämpa för det"*. Vidare tar flera av informanterna även upp förhoppningen om att återanställa uppsagd personal.

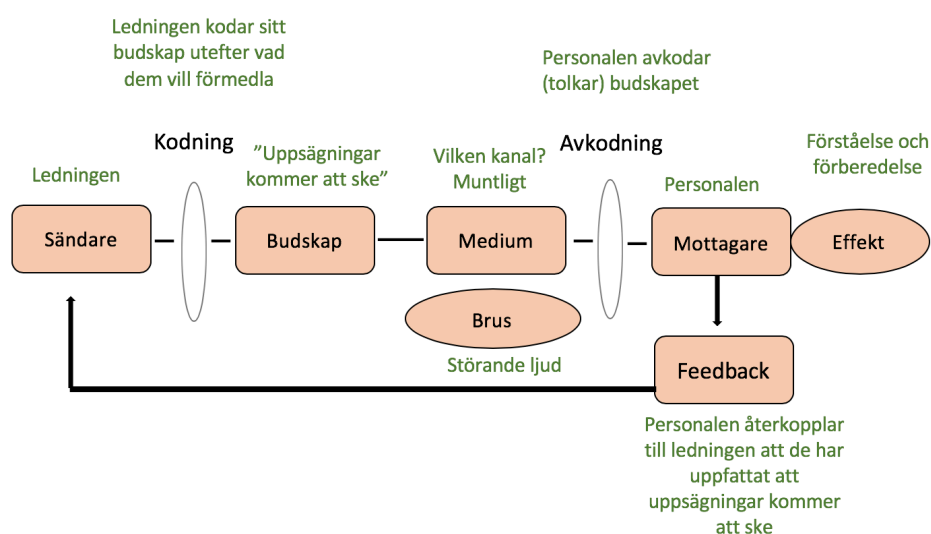
7. Teoretisk analys

Samtliga informanter har framhävt stödets betydelse för deras arbetsmiljö och välmående under denna utmanande tid. Höga arbetskrav och låg egenkontroll anser vi är något som präglat informanternas tillvaro de senaste månaderna. Flera nämnde att det hela tiden har varit en väldigt pressad situation både arbetsmässigt och psykiskt, vilket tyder på att de ställts inför höga krav. Eftersom att krisen är så utbredd i hela världen har vi reflekterat över situationen ur ett makroperspektiv, således hur krisen påverkar informanternas arbetsliv. Med det sagt går det att påstå att informanterna har låg egenkontroll, de har små möjligheter att kunna påverka situationen och deras "öde" ligger därmed i någon annans händer.

Som beskrivits i teoriavsnittet så kan ett socialt stöd enligt Krav-kontroll-stöd-modellen minska den psykiska påfrestningen, således agera som en buffert vid obalans mellan krav och kontroll. Det innebär att trots en svår arbetssituation, kan upplevelsen av den underlättas med hjälp av ett gott stöd. Med det sagt vill vi påstå att informanternas upplevelse av hotellens situation till mångt och mycket präglats av det sociala stödet, därmed har det fungerat som en buffert och till viss del underlättat deras pressade arbetssituation. Vid tidpunkten för intervjuerna var informanternas arbetssituation ett så kallat *spänt arbete*: höga krav, låg egenkontroll men ett bra socialt stöd. En sådan arbetssituation kan över tid föra med sig hälsofarliga risker. Vi är ändå medvetna om att befattningarna för med sig olika grader av krav och kontroll varpå deras arbetssituationer ter sig olika. I ett normaltillstånd har en individ i ledningsposition hög egenkontroll, men i en situation som denna blir det mer komplext. Vår analys stämmer överens med det som Ariza-Montesa et al (2018) i studien om anställdas arbetsmiljö inom besöksnäringen också kommit fram till – nämligen att ett gott stöd, såväl socialt som organisatoriskt, kan mildra en negativ påverkan på välmåendet. I deras studie bekräftades även vikten av att inkludera alla faktorer kopplat till en befattning för att studera deras arbetsmiljö, vilket går att koppla till vår fallstudies urval eftersom att vi genom den har fångat perspektiv på flera nivåer. I analysen av våra intervjuades svar, finner vi en intressant aspekt som motsätter sig ett resultat som Snorradóttir et al (2013) kommit fram till i sin studie. I den, vilken behandlar den psykosociala påverkan på bankanställda efter att nedskärningar och omstruktureringar skett till följd av finanskrisen, framkommer det att stödet endast haft en liten positiv påverkan på personalens psykosociala hälsa. Trots olika resultat upplever vi ändå att studien som Snorradóttir et al (ibid) genomfört har hjälpt oss i vår analys, eftersom

deras studie liksom vår undersöker en makrokris påverkan på personalens psykosociala arbetsmiljö och mående.

I en ovanlig och svår situation som denna, blir det än mer viktigt för människor att kommunicera för att förstå sin tillvaro och samtidigt skapa mening och gemenskap. Somliga informanter har anmärkt att det finns ett stort behov av att prata och tolka bland personalen, vilket är en aspekt som ledningen behövt ta i beaktning gällande sitt sätt att kommunicera med personalen. Ledningen menar således att det har varit väsentligt att tala om hur de kan förmedla rätt information på rätt sätt för att undvika missförstånd. Det går vidare att koppla till en av lärdomarna som Larsson (2014 s. 297) tar upp om kommunikation under en kris – att rätt slags kommunikation ska förmedlas. Baserat på samtliga intervjuer kan det sägas att informanterna överlag förmedlat en positiv upplevelse av hotellens hantering och kommunikation gällande den kris som pandemin fört med sig. På flera sätt har informanterna gett exempel på hur ledningen har gått tillväga för att kommunicera och informera under processens gång. Informanterna beskrev situationen som en chock och att det som följde var ett snabbt agerande genom snabba beslut. På flera sätt blev båda hotellen påverkade av dess effekter, inte minst av allt personalen. Larsson (ibid) framhäver vikten av att snabbt hantera och kommunicera med dem som drabbas, vilket går att koppla till hur ledningen på båda hotellen har resonerat kring kommunikation. Genom att använda kommunikationsmodellen för analysen av vår empiri har vi fått en bättre förståelse för effekterna av kommunikationen. Förenklat ges här ett visuellt exempel på hur ett budskap förmedlas och mottagas:



Figur 6. Ett exempel applicerat på kommunikationsmodellen.

Exemplet visar ett budskap som har kommunicerats och mottagits på ett önskvärt sätt, intentionen med budskapet har således nått fram. Vidare är det viktigt att ha i åtanke att intentionen inte alltid når fram till mottagaren. I sådana fall kan det resultera i det som informanterna kallar för "*viskleken*", vilken baseras på spekulationer som kan bero på brister i kommunikationen. Ändå tror vi att den mänskliga faktorn är svår att undkomma, eftersom människor kommunicerar på olika sätt, vilket bland annat kan bero på att individer har olika bakgrunder. Likaså kan kommunikationsmodellens syfte appliceras på medias omfattande rapportering och personalens tolkningar av den. Vi vill, liksom Anna, därmed uppmärksamma vikten av källkritik.

Ledarskapets betydelse är något som väckt vårt intresse under studiens gång. I Arbetsmiljöverkets (2012:7) kunskapsöversikt rörande en god arbetsmiljö uppmärksammar de att ett konstruktivt ledarskap kan anses gynna arbetsmiljön. Med detta syftar de på ett ledarskap som präglas av närvaro, stöttning och erkännande. Det konstruktiva ledarskapet är den form av ledarskap som flera av hotellens ledare verkar besitta, vilket vi tror är en av anledningarna till att informanterna, trots en svår situation, upplevt en givande stöttning. Det går att koppla till studien av Snorradóttir et al (2013), där de betonar att ett stärkande ledarskap kan gynna det psykosociala måendet vid höga krav och låg egenkontroll. Som en följd av det, verkar ledningens tillvägagångssätt och inställning till sitt ledarskap ha varit avgörande för i vilken grad arbetsmiljön påverkats. Med det sagt vill vi inte förminska det faktum att hotellens arbetsmiljö har påverkats i hög grad.

Vi har under studiens gång sett en fördel med att använda Johan Cullbergs (2006) kristeori. Kristeorin, vilken vi även valt att presentera visuellt i form av en modell, visar krisens olika steg. Det är tydligt att informanternas svar i mångt och mycket visar på att de gått igenom de olika stegen som finns i kristeorin. Citatet: "*Det här är en kris, vi måste göra mer, hur ont det än gör i hela kroppen[...]*", passar väl in på den inledande fasen i en kris, den så kallade *Chockfasen*. Det var tydligt att flera av informanterna hade svårt att inse situationens allvar, situationen kom som en chock för dem. Vilket stämmer överens med vad Cullberg (ibid) menar är kännetecknande för denna fas – ett avståndstagande till verkligheten eftersom krisens innebörd är för svår att bearbeta. *Reaktionsfasen*, vilken ger individen möjlighet till att reagera till följd av att den första chocken lagt sig, går tydligt att identifiera eftersom känslor som ilska, oro och rädsla uppmärksammats under intervjuerna. Ändå är det tydligt att

informanterna har haft en stor förståelse för situationen och ingen har uppgett ett behov av att få svar på frågan ”*varför?*”, således har inget behov av meningsskapande varit i centrum. *Bearbetningsfasen*, vilken är nästa fas, går det att se att en del av informanterna är i, men även att vissa av dem redan lämnat den och gått vidare till nästa fas. Flera exempel kan ges där informanterna sagt att de börjat blicka framåt och att de även välkomnar en del av de utmaningar som krisen fört med sig, exempelvis möjligheten att skapa nya rutiner. Det går att se hur de flesta av informanterna följer krisens steg och det går med hjälp av kriskurvan att förklara och visa utvecklingen som tillslut når fram till *Nyorienteringsfasen*, vilken i sin tur är beroende av ett uppnående av acceptans. Acceptans för situationen och därmed en positiv syn på framtiden har varit framträdande i intervjuerna. Även om de har en tuff tid framför sig går de mot framtiden med beslutsamma steg ”*[...]men i slutändan kommer det bli bättre, det väljer jag, eller det vill jag tro för annars är det ju lönlöst att kämpa för det*”.

8. Slutdiskussion

Syftet med denna uppsats har varit att besvara följande frågeställningar:

- (1) Hur har Covid-19-pandemin och dess effekter påverkat hur de hotellanställda upplevt sin arbetsmiljö under krisen?
- (2) Vilken betydelse har socialt stöd haft för personalens upplevda arbetsmiljö?
- (3) Vilken roll har den interna kommunikationen spelat i hotellens krishantering?

Som vi redan poängterat har det sociala stödet varit en avgörande och framträdande faktor för informanterna i vår fallstudie. Även det organisatoriska stödet har framhävts som betydelsefullt. Eftersom samtliga informanter är kvinnor och det framgått att många av hotellens ledare är kvinnor, är det en intressant fråga huruvida det har påverkat deras framträdande fokus på *transparens, ett öppet hjärta och ett stödjande ledarskap* – ”[...] han kallade oss för mammor för att vi bryr oss om folk, vi agerar som mödrar”. En fråga för vidare forskning skulle kunna utgå från det faktum att de flesta av ledarna som haft en avgörande roll för stödet är kvinnor och om denna typ av socialt stöd är beroende av ledarnas genus. Frågan går inte att besvara i den här studien eftersom att vi inte har använt oss av en genusspecifik analysmetod.

En annan intressant fråga handlar om informanternas inställning och förmåga att hantera situationens effekter. Även om vi som tidigare nämnts tror att ledarskapet och stödet har förbättrat arbetsmiljön är det viktigt att uppmärksamma individens egen förmåga att hantera krisen. Informanterna tycks besitta en förmåga att blicka framåt, förhålla sig positiva och förlita sig på att det kommer att lösas sig eller till och med bli bättre. En del av informanterna lyfte fram ett intressant synsätt på effekterna av pandemin, nämligen möjligheten att lära sig nya saker och att genomföra en modernisering. Ett lärande handlar enligt dem om ökad kunskap och bättre förståelse för krishantering, något som kan bli användbart om en liknande situation skulle uppstå i framtiden. Ur ett mer personligt perspektiv förklarade de att krisen påminner människor om att inte ta saker för givet. I en kris som denna kan det vara svårt att föreställa sig att effekterna kan leda till något positivt, däremot verkar informanternas förmåga att se på en svår situation som de gör, vara till deras fördel när de går vidare i arbetet men även i privatlivet. Frågan är i vilken mån det handlar om deras organisationskultur eller om det snarare gäller enskilda individers egna förmågor att anpassa sig och hantera olika

situationer. En möjlig generalisering skulle kunna vara att branschen består av många så kallade ”doers” (handlingskraftiga personer) och att det kan bidra till att många av dem går vidare utan att låta oro och ledsamheter dra ner dem. Trots att samtliga informanter upplevs ha liknande hanteringsstrategier har det framkommit att en del av dem upplever att andra individer på hotellen hanterar situationen på annat vis.

Som nämnts har förståelse för situationen uppmärksamats på flera sätt. Informanterna har delat med sig av sina upplevelser och bland annat lyft fram svårigheter med att hantera alla förändringar och påfrestningar. Likväl har de påpekat att det finns en stor förståelse för ledningens krishantering och kollegornas mående då de går igenom en kris orsakad ”*utifrån*”, vad vi skulle beskriva som en makrokris. Frågan är om förståelsen hos personalen endast grundar sig i att pandemin är orsaken till krisen som hotellen genomgår och om utfallet hade varit annorlunda om organisationerna själva hade initierat en förändring. Informanterna har upprepade gånger uppmärksammat att alla har blivit påverkade på hotellen. Oavsett om det har handlat om permitteringar, uppsägningar, ändrade arbetsuppgifter, förändringar i tjänster och anställningar har pandemins effekter nått fram till alla – varje befattningsnivå har därmed blivit påverkad. Informanterna i ledningsposition har nämnt att just det, att alla har blivit påverkade, har varit viktigt att betona i kommunikationen med personalen, för att de skulle få en förståelse för hur allvarlig situationen var. Det är en intressant fråga hur avgörande det har varit för personalen att ha den vetskapen. Har det varit enklare att förstå, acceptera och hantera den egna situationen när de vet att alla är påverkade och att personalen inte delas upp i ett ”vi” och ett ”dom”? Det går inte att förneka att det finns medarbetare på hotellen som har svårare utmaningar än andra, men vi vill snarare lyfta det som en eventuell avgörande faktor gällande den generella förståelse som informanterna uppmärksammat. Här kan vi endast spekulera kring frågan, men baserat på intervju svaren finns det mycket som tyder på att personalens reaktioner och förståelse hade sett annorlunda ut om endast en befattningsnivå hade påverkats.

Genom att besvara våra frågeställningar har några slutsatser kunnat fastställas. Den första och mest övergripande slutsatsen är att arbetsmiljön har påverkats avsevärt. Ensamarbete, ledsna kollegor, avsaknad av struktur samt press är några av de aspekter som påverkat arbetsmiljön i hög grad. Aspekterna har bland annat bidragit till mental utmattning, bristande gemenskap samt minskad möjlighet till återhämtning. En annan slutsats är att nämnda effekter har

mildrats en del på grund av ett gediget stöd, bland annat i form av samarbete, kanaler för kommunikation, nära relationer samt åtgärder som ledningen infört för den uppsagda personalen. Det är mycket troligt att effekterna hade varit än mer förödande utan möjligheten till stöd. Ytterligare en slutsats är, att den interna kommunikationen har spelat en viktig roll i hotellens krishantering. Vi förmodar därmed att studiens resultat hade sett annorlunda ut om ledningsgrupperna hade haft en annan ”*approach*” gällande den interna kommunikationen med personalen. Genom studiens empiri kunde vi identifiera vikten av att ledningsgrupperna höll en ständig dialog med personalen samt betydelsen av att de strävat efter öppenhet och transparens. Deras inställning till situationen, liksom deras kommunikation, tycks ha varit avgörande för den förståelse för situationen som flera informanter talat om samt för upplevelsen av arbetsmiljön. Slutligen är det viktigt att lyfta en framtida utmaning, nämligen det viktiga arbetet som kommer när krisen väl är förbi. Efter det att det värsta är över så väntar nu ett omfattande förändringsarbete. Men eftersom ingen idag kan säga när krisen har passerat är det omöjligt att veta hur länge den kvarvarande personalens arbetssituation kommer att präglas av ett *spänt arbete*. Med det sagt vill vi, för att säkra organisationernas fortsatta överlevnad, understryka att arbetsmiljöarbetet bör vara en stor del av hotellens fokus framöver.

8.1 Bidrag till arbetsvetenskapen & vidare forskning

Uppsatsens bidrag till arbetsvetenskapen måste sägas vara högst relevant eftersom den handlar om hotellanställdas arbetsmiljö under en krissituation. Studien undersökte hur deras arbetsmiljö har påverkats av Covid-19-pandemins effekter, inkluderat konsekvenser som permitteringar, uppsägningar, inkomstförlust och för en grupp även hot om utvisning. När pandemin blev ett faktum såg vi en möjlighet att studera vad som händer med arbetsmiljön *under* en pågående kris, på en arbetsplats som ingår i den kanske mest drabbade branschen. Det finns därför en samhällselig relevans i studiens resultat på grund av den påverkan som pandemin har haft på arbetsmarknaden i stort och i synnerhet besöksnäringen. Vi såg möjligheten att genom informanternas upplevelser uppnå ett lärande för framtiden. Studien har visat att situationen har krävt tuffa beslut och åtgärder som har varit nödvändiga för organisationernas överlevnad samt att den befintliga krishantering inte har varit tillräcklig för att hantera en kris som denna. Med det sagt finns det en stor förståelse för svårigheterna att förbereda sig inför kommande kriser, speciellt för en kris som liknar den som Covid-19-pandemin har medfört. Vi hoppas därför att uppsatsen kan bidra med insikt och viktiga lärdomar för de

undersökta organisationerna när de finner tid för reflektion. Vi är övertygade om att den rådande situationen kommer att studeras vidare och en ingång kan vara att undersöka i vilken mån våra resultat stämmer överens med andra liknande fall. En annan möjlig ingång kan vara, som nämndes ovan, att studera huruvida genus har betydelse för ledares inställning och förmåga att ge stöd. Vi hoppas att den här uppsatsen blir ett givande bidrag till vidare arbetsvetenskaplig forskning.

Litteratur- och källförteckning

Arbetsförmedlingen. (2020). *Varselstatistik*. Hämtad 2020-05-21 från <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/statistik-och-analyser/statistik>

Arbetsmarknadsnytt. (2020). *Regeringen spar 9 procents arbetslöshet*. Hämtad 2020-04-03 från https://www.arbetsmarknadsnytt.se/allmanna_nyheter/regeringen-spar-9-procents-arbetsloshet_772584.html

Arbetsmiljöverket. (2011). *Kunskap om arbetsmiljöns betydelse – nyckeln till ett hållbart arbetsliv*. Hämtad från Arbetsmiljöverket <https://www.av.se/press/kunskap-om-arbetsmiljons-betydelse--nyckeln-till-ett-hallbart-arbetsliv/?hl=f%C3%B6r%C3%A4ndringsarbete>

Arbetsmiljöverket. (2012). *Kunskapsöversikt-Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Hämtad från Arbetsmiljöverket <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/den-goda-arbetsmiljon-och-dess-indikatorer-kunskapssammanstallningar-rap-2012-7.pdf>

Arbetsmiljöverket. (2018). *Arbeta med arbetsmiljön*. Hämtad från Arbetsmiljöverket <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/>

Ariza-Montesa, A., Arjona-Fuentesc, J. M., Hand, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 1-11. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.01.010

Besöksliv. (2020). *Visita: "Aldrig tappat så mycket under motsvarande period"*. Hämtade 2020-04-03 från <https://www.besoksliv.se/nyheter/visita-aldrig-minskat-sa-mycket-under-motsvarande-period/>

Cullberg, J. (2006). *Kris och utveckling*. Stockholm: Natur och kultur.

David, M. & Sutton, C., D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö-Begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eriksson, B., & Larsson, P. (2017). Våra arbetsmiljöer. I M. Bengtsson & T. Berglund (Red), *Arbetslivet* (s.423–454). Lund: Studentlitteratur AB.

Folkhälsomyndigheten. (2020a). *Skydda dig och andra från smittspridning*. Hämtad 2020-04-08 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/skydda-dig-och-andra/>

Johnson, J., & Hall, E. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.

Karasek, A. R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308. doi: 10.2307/2392498

Karasek, A. R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder- Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Regeringskansliet (2020c). *Krispaket för jobb och omställning*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/03/krispaket-for-jobb-och-omstallning/>
- Regeringskansliet. (2019). *Regeringens arbete med turism och besöksnäring*. Hämtad 2020-04-03 från <https://www.regeringen.se/artiklar/2019/07/regeringens-arbete-med-turism--och-besoksnaring/>
- Regeringskansliet. (2020a). *Pressträff med socialministern Lena Hallengren och Folkhälsomyndigheten*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/04/presstraff-med-socialminister-lena-hallengren-och-folkhalsomyndigheten/>
- Regeringskansliet. (2020b). *Förbud mot allmänna sammankomster eller offentliga tillställningar med fler än 50 deltagare*. Hämtad 2020-04-08 från <https://www.regeringen.se/artiklar/2020/03/forbud-mot-allmanna-sammankomster-eller-offentliga-tillstallningar-med-fler-an-50-deltagare/>
- Regeringskansliet. (2020d). *Om förslaget korttidspermittering*. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.regeringen.se/artiklar/2020/03/om-forslaget-korttidspermittering/>
- Shannon E. C., & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication*. Urbana: The university of Illinois Press.
- Snorradóttir, Á., Vilhjálmsson, R., Rafnsdóttir, G. L., & Tómasson, K. (2013). Financial crisis and collapsed banks: Psychological distress and work related factors among surviving employees—A nation-wide study. *American Journal of Industrial Medicine* [0271-3586]. 56(9), 1095-1106. doi: 10.1002/ajim.22210
- Sveriges kommuner och regioner. (2019). *Statistik om besöksnäringen*. Hämtad 2020-04-06 den <https://skr.se/samhallsplaneringinfrastruktur/besoksnaring/statistik.10216.html>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Visita. (2020). *Coronavirusets påverkan på besöksnäringen*. Hämtad 2020-05-21 från <https://visita.se/nyhet/coronavirusets-paverkan-pa-besoksnaringen2/>
- World Health Organization. (2020b). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) SITUATION REPORT–51*. Hämtad från World Health Organization https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10
- World Health Organization. (2020c). *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*. Hämtad från World Health Organization <https://covid19.who.int/>
- World Health Organization. (2020a). *Novel Coronavirus (2019-nCoV) SITUATION REPORT - 1-*. Hämtad från World Health Organization https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10_4

Bilaga 1: Missivbrev

Hej!

Vad roligt att du vill ställa upp på en intervju! Tack!

Vi vill informera lite om vad som är syftet med intervjun. Vi skriver en uppsats, där syftet är att undersöka hur eran arbetsmiljö påverkats under den rådande Corona-pandemin. Det är viktigt att poängtera att ni likväl som hotellet kommer att hållas anonyma i uppsatsen och att det ni säger i intervjun endast är till för att användas i forskningssyfte. För att vi enkelt ska kunna bearbeta och sammanställa intervjuerna till vår uppsats så undrar vi om det är okej för dig att vi spelar in intervjun? Givetvis raderas inspelningen efter att vi har bearbetat den och det är endast vi två som kommer att ha tillgång till den.

För att underlätta för dig så skickar vi härmed intervjufrågorna i förväg så att du kan kika på dem innan vår intervju. Vi ses nästa vecka.

Glad påsk!

Med vänliga hälsningar,
Felicia & Aida

Bilaga 2: Intervjuguide medarbetare

Vad är din befattning?

Hur länge har du varit anställd?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Berätta hur du har påverkats av pandemin? (gärna privat & arbetsmässigt?)

Hur insatt är du i pandemins effekter på din arbetsplats?

Hur har du upplevt ledningens kommunikation gällande hotellets situation?

Har dina vardagliga arbetsuppgifter påverkats? I så fall hur?

Hur har du upplevt din arbetsmiljö från och med det att ledningen kommunicerade att ett varsel skulle ske?

Hur upplever du att hotellets arbetsmiljö skiljer sig nu jämfört med innan pandemin?

Kan du berätta om stämningen på arbetsplatsen de senaste veckorna?

Har du varit orolig för din anställning? Hur har du upplevt väntan?

Vad gör du för att hantera situationen just nu?

Hur har du upplevt stödet från kollegor och chefer?

Vad har varit din största utmaning?

Hur tror du att det kommer att se ut inom organisationen när pandemin är över?

Finns det någon fråga du hade önskat att vi ställde idag?

Finns det något du vill tillägga?

Bilaga 3: Intervjuguide avdelningschef

Vad är din befattning?

Hur länge har du varit anställd?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Berätta hur du har påverkats av pandemin? (gärna privat & arbetsmässigt?)

Kan du berätta om din upplevelse kring processens utformning?

Upplever du att du har fått tillräcklig information gällande hotellets situation?

Hur har du upplevt kommunikationen från ledningen under processens gång?

Hur har dina vardagliga arbetsuppgifter påverkats?

Har du fått tillräcklig information gällande hur du ska informera dina medarbetare gällande varsel samt uppsägning?

Hur har du upplevt din arbetsmiljö från och med det att ledningen kommunicerade att ett varsel skulle ske?

Hur skiljer sig arbetsmiljön under pandemin från innan?

Kan du berätta om stämningen på arbetsplatsen de senaste veckorna?

Har du varit orolig för din anställning? Hur har du upplevt väntan?

Vad gör du för att hantera situationen just nu?

Hur har du upplevt stödet från kollegor och chefer?

Vad har varit din största utmaning?

Hur tror du att det kommer att se ut inom organisationen när pandemin är över?

Finns det någon fråga du hade önskat att vi ställde idag?

Finns det något du vill tillägga?

Bilaga 4: Intervjuguide ledningsgruppsmedlem

Vad är din befattning?

Hur länge har du varit anställd?

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur har processen gått till? från att ni i ledningen informerade personalen angående varsel fram tills nu?

Hur har ni resonerat gällande kommunikation till personalen?

Hur har ni arbetet med arbetsmiljön under processens gång?

Har ni aktivt arbetat med att stötta er personal under den här tiden? I så fall hur?

Hur upplever du att hotellets arbetsmiljö skiljer sig nu jämfört med innan pandemin?

Kan du berätta om stämningen på arbetsplatsen de senaste veckorna?

Hur har du upplevt stödet från kollegor och chefer?

Vad har varit ledningens största utmaning?

Hur tror du att det kommer att se ut inom organisationen när pandemin är över?

Berätta du har påverkats av pandemin? (gärna privat & arbetsmässigt?)

Hur har dina vardagliga arbetsuppgifter påverkats?

Har du varit orolig för din anställning?

Hur har du upplevt din arbetsmiljö under de senaste veckorna?

Vad gör du för att hantera situationen just nu?

Vad har varit ditt mål under den här tiden?

Vad har varit din största utmaning?

Finns det någon fråga du hade önskat att vi ställde idag?

Finns det något du vill tillägga?