



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Har covid-19 gjort restauranter mer resiliente mot kriser?

En kvalitativ undersøkelse av fem restauranter i Oslo

Jonatan E. Hegbom

Masteroppgave i organisasjon og ledelse. STV-3901. Oktober 2023

Restaurantene stenges igjen **Skjenkestopp innføres i Oslo**

Restaurant må stenges Fortsatt ikke strømstøtte til restaurantene

Stenger ned Oslo-restaurant etter smitteutbrudd

Har covid-19 gjort restauranter mer resiliente mot kriser?

Smittetubrudd på restaurant Restaurant ser seg nødt til å stenge

Underskudd florerer i restaurantnæringen **Nye smittetilfeller påvist på restaurant**

Restauranter legger ned etter 1,5 år i næringen

Stenges

Innholdsfortegnelse

Sammendrag på norsk	1
1 Innledning.....	2
1.1 Introduksjon.....	2
1.2 Tidligere forskning på organisasjonsresiliens	2
1.3 Omfang og avgrensninger	4
1.4 Oppgavens oppbygning og struktur.....	4
2 Kontekst	5
2.1 Covid-19.....	5
2.1 Restaurantene i prosjektet.....	5
2.2 Grand Café.....	6
2.3 Statholdergaarden	6
2.4 Lofoten fiskerestaurant	6
2.5 Brasserie France	7
2.6 Louise restaurant & bar	7
3 Teori	7
3.1 Innledning.....	7
3.1.1 Begrepsavklaringer.....	7
3.1.2 Risiko og resiliens	8
3.2 Konseptualisering av organisasjonsresiliens	10
3.2.1 Antesipering	11
3.2.2 Mestring	13
3.2.3 Tilpasning.....	14
3.2.4 Forutsetninger og drivere	16
3.3 Oppsummering av teorien	19
4 Metode.....	19
4.1 Innledning.....	19

4.2	Utvikling av problemstilling.....	20
4.3	Valg av undersøkelsesopplegg	20
4.4	Valg av metode.....	21
4.5	Individuelle en-til-en-intervjuer	21
4.6	Utvalg av enheter.....	22
4.7	Analyse av data og tolkning av resultater.....	24
4.8	Kvalitetskriterier.....	26
4.8.1	Validitet.....	26
4.8.2	Reliabilitet.....	27
4.9	Etikk.....	28
5	Presentasjon av funn og drøfting.....	29
5.1	Innledning.....	29
5.2	Antesipering.....	30
5.2.1	Observasjon og identifisering.....	30
5.2.2	Forberedelser.....	33
5.3	Mestring.....	38
5.3.1	Akseptere.....	38
5.3.2	Utvikle og implementere løsninger.....	39
5.4	Tilpasning.....	42
5.4.1	Refleksjon og læring	42
5.4.2	Organisasjonsendringer.....	45
5.5	Forutsetninger og drivere.....	48
5.5.1	Kunnskapsbase	48
5.5.2	Ressurser	49
5.5.3	Sosial kapital	51
5.5.4	Makt og ansvar	53
5.6	Oppsummering av funn og drøfting	53

5.7	Har restaurantene blitt mer resiliente mot kriser?	56
5.8	Forskjeller og likheter mellom restaurantene	58
6	Avslutning	60
6.1	Egenrefleksjon	60
6.2	Forslag til videre forskning.....	61
	Referanseliste	63
	Vedlegg 1	71
	Vedlegg 2	73

Figurliste

Figur 1	– Tidslinje covid-19 i Norge.....	5
Figur 2	– Forholdet mellom av risiko og resiliens	9
Figur 3	– Konseptualisering av organisasjonsresiliens	10
Figur 4	– Konseptualisering av organisasjonsresiliens (antesiperingsfokusert)	11
Figur 5	– Konseptualisering av organisasjonsresiliens (mestringsfokusert).....	13
Figur 6	– Konseptualisering av organisasjonsresiliens (tilpasningsfokusert)	15
Figur 7	– Konseptualisering av organisasjonsresiliens (fokus på forutsetninger og drivere) ..	17
Figur 8	– Faser i en undersøkelsesprosess	19
Figur 9	– Analyse av kvalitative data.....	25
Figur 10	– Tabell for å systematisere funn.....	26

Forord

Fem år på universitetet er gjennomført. I løpet av studietiden har jeg fordypet meg i ledelse, økonomi, anskaffelser, logistikk, samfunnsfag, beslutningsteori, endringsstrategi, politikk, forvaltningsfag, styring, administrasjon, kvalitativ metode, kvantitativ metode, juridiske fag og organisasjonsvitenskap. Allikevel er dette bare noen av fagområdene jeg har fått utvidet innsikt i. Dette gjør meg ikke til ekspert, men det gjør at jeg kan litt om veldig mye. Videre gjør det meg til en anvendelig arbeidstaker for all fremtid.

I forbindelse med masteroppgaven ønsker jeg å rette en stor takk til Hilde Marie Pettersen som har vært min mentor og veileder gjennom hele prosjektet. Din evne til forståelse, tålmodighet og positivitet har gjort at jeg endelig klarte å levere oppgaven. Du har virket oppriktig interessert i prosjektet, og bidratt med dine pedagogiske evner og motiverende ord underveis. Jeg er takknemlig for at nettopp du var min veileder.

Videre ønsker jeg å rette en stor takk til alle restaurantene og deres representanter, som bidro til at prosjektet i det hele tatt lot seg gjøre. Jeg er så glad for at jeg fikk intervju akkurat deres restauranter, og at dere møtte meg med et positivt sinn. Dere fremsto som ydmyke og profesjonelle, og jeg fikk et veldig godt inntrykk av alle sammen. Dere skal være stolte av den jobben dere gjør.

Jeg ønsker å takke mine arbeidsgivere, ledere og kollegaer i perioden jeg har studert. Dere har lagt til rette når det har vært nødvendig, stilt krav underveis og bidratt sterkt til at jeg har klart å jobbe og studere fulltid i disse fem årene.

Til slutt vil jeg takke familie, venner og samboer for at dere har akseptert at jeg har holdt på med studiene i alle disse årene. Dere har gitt meg deres fulle forståelse for at jeg i perioder har måtte bruke all min fritid på studiene. Jeg må innrømme at jeg gleder meg til å prioritere tid på dere igjen.

Sammendrag på norsk

Moderne studier antyder at det er behov for mer kunnskap om fenomenet organisasjonsresiliens. Derfor er temaet for denne masteroppgaven nettopp dette. Videre var restaurant- og serveringsnæringen blant virksomhetene som ble hardest rammet i løpet av covid-19. Dette er en av grunnene til at jeg utviklet følgende problemstilling:

Er restaurantene blitt mer resiliente mot kriser som følge av pandemien, og hvordan kommer dette eventuelt til uttrykk?

For å besvare denne problemstillingen ble det gjennomført intensivt undersøkelsesopplegg og kvalitative intervjuer hos fem restauranter i Oslo. Videre ble det benyttet en konseptualisering av organisasjonsresiliens som tar for seg, ifølge forskning, noen av de viktigste elementene ved fenomenet. Konseptualiseringen består av tre suksessive faser, samt forutsetninger og drivere som må ligge til grunn for å oppnå organisasjonsresiliens. Konseptualiseringen vil bli presentert i detalj i teoridelen i oppgaven. Videre er konseptualiseringen essensiell for oppgaven som helhet, fordi denne vil bli anvendt og operasjonalisert i funn- og analysedelen.

I funn- og analysedelen kan man se at restaurantene har hatt en positiv utvikling innenfor flere områder, og dermed gjort fremskritt innenfor organisasjonsresiliens. I funn- og analysedelen blir funn og resultatet oppsummert, problemstillingen blir besvart og restaurantene blir sammenlignet med hverandre. Avslutningsvis i masteroppgaven, er det en egenrefleksjon av prosjektet og anbefaling til videre forskning.

1 Innledning

1.1 Introduksjon

Statsministeren i Norge 12. mars 2020, Erna Solberg, beskrev tiltakene mot covid-19 som: «*de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid*». Pandemien var en av de mest alvorlige krisene på lenge. Tiltakene for å begrense fysisk kontakt mellom mennesker skapte store økonomiske konsekvenser for mange virksomheter. En rekke ulike virksomheter fikk pålegg om å holde helt stengt, og flere virksomheter gikk konkurs (Tjernshaugen et al., 2023). En av virksomhetene som ble hardest rammet, var restaurant- og serveringsnæringen. Det ble stilt eksplisitte krav i covid-19-forskriften at serveringssteder som skulle holde åpne, måtte sørge for at gjester og ansatte klarte å holde minst én meter avstand mellom hverandre, at det ble utformet gode hygiene- og renholdsrutiner, samt at rutinene ble overholdt i restaurantene (Helsedirektoratet, 2020, s. 5).

For meg var det en personlig nedtur når restaurantene stengte dørene under pandemien. For det første så er jeg veldig glad i mat og liker å gå ut å spise på restaurant. For det andre så har jeg selv nær familie som driver – og har drevet restaurant i Oslo i en årrekke. Derfor merket jeg at det i perioder var mye usikkerhet og vanskelig å drive restaurant. Dette skapte en personlig motivasjon for å finne ut hvordan det gikk med restauranter før, under og etter pandemien. Med dette utviklet jeg følgende problemstilling:

Er restaurantene blitt mer resiliente mot kriser som følge av pandemien, og hvordan kommer dette eventuelt til uttrykk?

For å besvare denne problemstillingen har jeg gjennomført intensivt undersøkelsesopplegg og kvalitative intervjuer hos fem restauranter i Oslo. Temaet for oppgaven er organisasjonsresiliens.

1.2 Tidligere forskning på organisasjonsresiliens

Organisasjonsresiliens kan sies å være organisasjonsfagets svar på krisehåndtering. Mens resiliens-konseptet i seg selv har lange tradisjoner innenfor enkelte disipliner, så anses det som en nyervervelse innenfor organisasjonsvitenskap og ledelsesforskning (Linnenlueckes, 2017, s. 4). Moderne forskning antyder at antesipering, mestring og tilpasning er de aller mest essensielle begrepene innen organisasjonsresiliens. Disse sies å være gjensidig avhengig av hverandre, og må ses i sammenheng for å sikre utvikling av resilienskapasiteten til en organisasjon. Videre argumenter flere forskere i nyere tid for at disse er suksessive faser i et

kriseforløp. Med utgangspunkt i hver av fasene, så ligger det ulike evner til grunn som bidrar til å utvikle organisasjonsresiliens (Duchek, 2019, s. 217). Selv om forskere er enige om at antesipering, mestring og tilpasning er de viktigste begrepene innenfor organisasjonsresiliens, så har de færreste organisasjonsforskere sett på disse i sammenheng med hverandre. Derfor kan konseptualisering av organisasjonsresiliens sies å være i startfasen (Linnenlueckes, 2017, s. 4). Det finnes mange likhetstrekk i litteraturen som beskriver hvordan de organisatoriske egenskapene, prosessene og ressursene henger sammen (Duit, 2016, s. 366). Summen av flere studier danner grunnlaget for å konseptualisere fenomenet organisasjonsresiliens. Videre danner studiene grunnlaget for å forstå hva organisasjoner trenger for å håndtere uønskede hendelser og kriser effektivt (Duchek, 2019, s. 221). Ifølge Duchek så kan organisasjonsresiliens gi organisasjoner store konkurransefortrinn. Derfor bør organisasjoner bevisst utvikle dette. Dersom organisasjoner skal være i stand til å utvikle resiliens, må man ha kunnskap om fenomenet. Studier tyder på at det behov for mer kunnskap om fenomenet organisasjonsresiliens. Man vet mye om hvordan organisasjoner håndterer krise når den først er inntruffet, men man vet mindre om hvordan organisasjoner forbereder seg på krise og hvordan man tar lærdom av den. Mer innsikt kan oppnås ved å gå nærmere inn på hver av fasene og forsøke å forstå de underliggende mekanismene for hva som utvikler organisasjonsresiliens. For å få et helhetlig bilde av hvordan organisasjoner håndterer kriser kan man ta utgangspunkt i en konseptualisering av fenomenet. Dette kan bidra til å tette forskningshull (Duchek, 2019, s. 238–239).

For å gi et helhetlig bilde av organisasjonsresiliens har jeg valgt å benytte en konseptualisering som er utviklet av Stephanie Duchek. Konseptualiseringen innebefatter de tre fasene antesipering, mestring og tilpasning, samt forutsetninger og drivere. Derfor ser jeg på de nevnte tre fasene i dette prosjektet. Teorier innenfor disse har jeg drøftet med funnene fra de kvalitative intervjuene. Med dette vil denne studien bidra til å skape mer kunnskap om organisasjonsresiliens. Ettersom det er benyttet en konseptualisering, så vil det være mulig å forstå de underliggende mekanismene for hva som skjer i ulike deler av en krise. Man vil også få kunnskap og forståelse om helheten av organisasjonsresiliens. Man vil ikke lære nøyaktig hvordan man utvikler resiliens, men man vil få innsikt i faktorer som påvirker organisasjonsresiliens, noe som kan bidra til at organisasjoner håndterer kriser effektivt.

Videre kan prosjektet bidra til at restauranter forstår nytten av organisasjonsresiliens. Dette kan gjøre at de får et mer bevisst forhold til krisehåndtering. Prosjektet kan skape refleksjoner

og konkrete tiltak som gjør at næringen videreutvikler seg innenfor dette. På denne måten kan studien bidra til at restauranter blir mer forberedt på krise.

1.3 Omfang og avgrensninger

Organisasjonsresiliens er benyttet som begrep for å understreke at det dreier seg om resiliens i en organisatorisk setting. Med dette menes resiliens på organisasjonsnivå, fremfor individ- eller gruppenivå (Duchek, 2019, s. 216–217). I forskning er det foreløpig ingen konsistent forståelse av fenomenet organisasjonsresiliens. Begrepet omfatter divergerende temaer. Derfor må organisasjonsresiliens sies å være paraplykonstruksjonen i denne oppgaven. Med dette menes derfor en bred sammenstilling av fenomenet (Hirsch & Levin, 1999, s. 199). Dette understrekes fordi det finnes mange definisjoner og forståelser av resiliens (Duchek, 2019, s. 216–217). Derfor kan det være at man er mer kjent med andre begreper enn de som er benyttet i denne oppgaven.

I denne oppgaven benyttes en konseptualisering av Stephanie Duchek. I forbindelse med utvikling av konseptualiseringen har Duchek innhentet forskning fra studier og litteratur innen krisehåndtering. Videre er konseptualiseringen sammensatt av ulike elementer innenfor prosessbasert resiliensforskning. Oppgaven er avgrenset til å omfatte de fasene og elementene som Duchek har inkludert i sin fremstilling av organisasjonsresiliens. Dette innebærer antesipering som det proaktive perspektivet, mestring som innebærer samtidighetshandlinger og tilpasning som er det reaktive perspektivet. Samtidig har Duchek inkludert noen forutsetninger og drivere som ligger til grunn. En viktig presisering er at overgangen mellom fasene kan være vanskelig å skille klart og tydelig. De kan ses på som overlappende og avhengig av hverandre (Duchek, 2019, s. 232–233). Jeg har i liten grad beskrevet og vurdert relasjoner, interaksjoner og overganger mellom de ulike fasene i konseptualiseringen.

Oppgaven er avgrenset til å omhandle restauranter i Oslo. Ettersom det var ønskelig å gjennomføre alle intervjuene fysisk og jeg bor i Oslo, så var dette hensiktsmessig. Videre er oppgaven avgrenset til å omfatte enkeltstående restauranter, og ikke kjedevirksomheter.

1.4 Oppgavens oppbygning og struktur

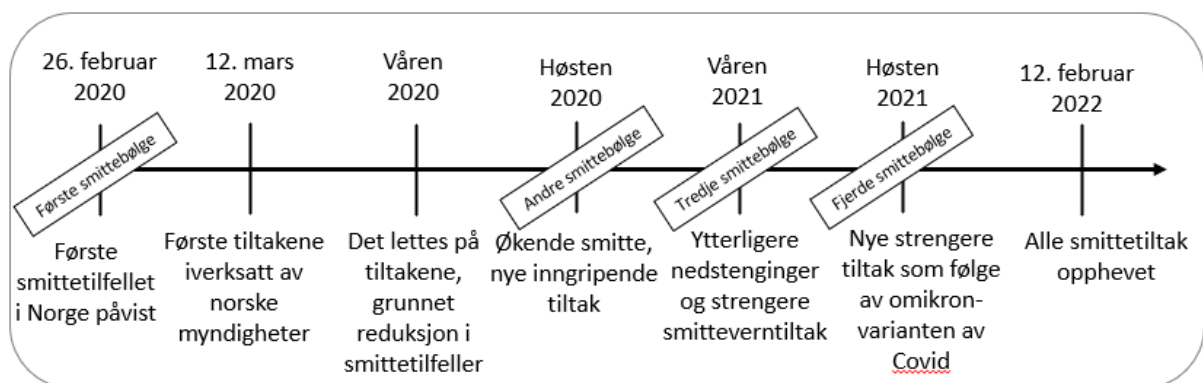
Oppgaven er inndelt i seks kapitler. I andre kapittel vil konteksten for oppgaven presenteres. Dette inkluderer en kort forklaring av pandemien for å få et tilbakeblikk. Videre blir de fem restaurantene som deltok i prosjektet presentert. I tredje kapittel blir det teoretiske fundamentet for oppgaven presentert. Denne delen består av en konseptualisering av

organisasjonsresiliens. I fjerde kapittel blir de metodiske valgene i prosjektet forklart og begrunnet. Kapittel fem er funn- og analysedelen i prosjektet. I kapittel fem vil konseptualiseringen fra kapittel tre bli anvendt for å presentere funnene i prosjektet. Funnene er videre drøftet med begrepene fra det teoretiske fundamentet. Avslutningsvis i funn- og analysedelen er funnene og resultatet oppsummert, problemstillingen er besvart og restaurantene er sammenlignet med hverandre. I masteroppgavens sjette kapittel vil det være en egenrefleksjon av prosjektet og anbefaling til videre forskning.

2 Kontekst

2.1 Covid-19

Det aller første smittetilfellet av covid-19 i Norge ble bekreftet 26. februar 2020. Noen uker senere ble det iverksatt omfattende tiltak for å hindre ytterligere smittespredning av viruset. Som følge av at man hadde lite kjennskap til viruset i dens spede begynnelse, så ble samfunnet stadig rammet av usikkerhet og innføring av nye tiltak. Her er en tidslinje som viser et grovt bilde av lettelser og innskjerpinger av samfunnet i Norge (Tjernshaugen et al., 2023):



Figur 1 – Tidslinje covid-19 i Norge.

Det var mange næringer som ble hardt rammet og opplevde stor nedgang som følge av smitteverntiltakene. Restaurant- og serveringsnæringen må sies å være en av næringene som opplevde spesielt stor nedgang (Helsedirektoratet, 2020, s. 28).

2.1 Restaurantene i prosjektet

I denne masteroppgaven har jeg gjennomført kvalitative intervjuer hos fem restauranter i Oslo. Alle restaurantene hadde en omsetning på minst 20 millioner kroner i 2022. Videre har alle restauranter hatt en omsetning på minst 10 millioner kroner årlig de siste foregående år (2019–2021). Alle restaurantene har minst 20 ansatte. Videre kan restaurantene sies å være

rutinerte, ettersom de alle har eksistert i minst 20 år. Det finnes kun én av hver av disse restaurantene. Det er derfor kun en restaurant av hver av disse med samme navn, konsept og ledelse. Restaurantene anses derfor som unike.

2.2 Grand Café

Grand Café har tradisjoner helt tilbake til 1874 og har hatt stamgjester som Edvard Munch, Fridtjof Nansen, Henrik Ibsen, Knut Hamsun, Gustav Vigeland og Roald Amundsen. Det er skrevet mye historie om Grand Café. I 2015 ble restauranten kjøpt av Fursetgruppen (<https://www.grandcafeoslo.no/historien>). Ifølge proff.no har restauranten i dag omtrent 70 ansatte, og den omsatte for rundt 44 millioner kroner i 2022.

OSLO
GRAND CAFÉ
1874

2.3 Statholdergaarden

Restauranten har hatt én stjerne i Michelin-guiden siden 1998. Statholdergaarden ble stiftet i 1994. Restauranten eies og drives av Bent Stiansen. Stiansen ble den første nordiske vinneren i kokkekonkurransen Bocuse d'Or. Maten er inspirert av europeisk kokekunst i kombinasjon med sesongens norske råvarer (Hidle & Jakobsen, 2023). Ifølge proff.no har restauranten i dag omtrent 60 ansatte, og den omsatte for rundt 50 millioner kroner i 2022.



Statholdergaarden

2.4 Lofoten fiskerestaurant

Restauranten stammer tilbake til 1997, hvor Bjørn Tore Furset kjøpte stedet med sin far. Restauranten har spesialisert seg på å servere sjømat basert på sesongens råvarer (<https://www.lofoten-fiskerestaurant.no/om-lofoten>). Ifølge proff.no har restauranten i dag omtrent 45 ansatte, og den omsatte for rundt 32 millioner kroner i 2022.

LOFOTEN
FISKERESTAURANT

2.5 Brasserie France

Brasserie France er kjent for å være et av de beste brasseriene i Oslo. Samtidig er restauranten en av Oslos største lærlingbedrifter (Bøckman-Tollefsen, 2022). Siden slutten av 1970 har det vært franskinspirerte restauranter i dette området. I 2001 overtok dagens eiere, og i 2005 fikk restauranten navnet Brasserie France. I dag består restauranten av fire etasjer (<https://brasseriefrance.no/vi-har-mange-rom/bienvenue-%C3%A1-la-brasserie-france>) Ifølge proff.no har restauranten i dag omtrent 45 ansatte, og den omsatte for rundt 53 millioner kroner i 2022.

BRASSERIE FRANCE

2.6 Louise restaurant & bar

Louise restaurant & bar ble etablert i 2002, og var en av de aller første restaurantene på luksuriøse Aker Brygge i Oslo. Restauranten bruker lokale og økologiske råvarer, og kombinerer klassiske retter med moderne tolkninger (<https://www.restaurantlouise.no/engelsk>). Ifølge proff.no har restauranten i dag omtrent 200 ansatte, og den omsatte for rundt 117 millioner kroner i 2022.

LOUISE
RESTAURANT & BAR

3 Teori

3.1 Innledning

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere organisasjonsresiliens og andre nærliggende begreper. Videre vil det fremlegges en konseptualisering av fenomenet organisasjonsresiliens som inneholder tre suksessive faser i et kriseforløp, samt noen forutsetninger og drivere som må ligge til grunn for å oppnå organisasjonsresiliens. Konseptualiseringen er essensiell for denne oppgaven, ettersom den vil bli operasjonalisert i funn- og analysedelen. Avslutningsvis i kapittelet vil teorien oppsummeres.

3.1.1 Begrepsavklaringer

Organisasjonsresiliens anses å være et relativt nytt begrep innenfor teorier om organisasjon og ledelse. Det er gjort mange forsøk på å definere dette. Begrepet er svært nærliggende ordet motstandsdyktighet. Hvis du skriver det engelske ordet *resilience* i oversettelsesprogrammer,

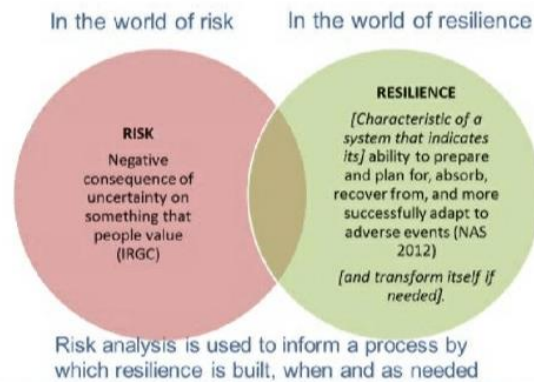
så vil det nesten alltid oversettes til *motstandsdyktighet*. Allikevel er det mange forskere som argumenterer for at man ikke kan benytte ordet motstandsdyktighet som synonym til resiliens. Dette begrunnes med at det norske begrepet motstandsdyktighet ikke anses å være tilstrekkelig dekkende for det som inngår i ordet resiliens. En av årsakene til dette er at motstandsdyktighet tradisjonelt sett har handlet om å beskytte seg selv mot enkelthendelser, mens med resiliens ønsker man å beskytte seg mot mange ulike aspekter ved en trussel. Samtidig retter motstandsdyktighet seg ofte mot kjente trusler, mens resiliens-begrepet også inkluderer beskyttelse mot helt nye og ukjente hendelser (Stavland & Bruvoll, 2019, s. 34). Videre stammer resiliens fra det latinske ordet *resiliere*, som betyr å *sprette tilbake* (Boin & Eeten, 2013, s. 431). Det er fortsatt slik at den aller hyppigste bruken av ordet resiliens dreier seg om å få enheten, organisasjonen eller systemet raskest mulig tilbake til normaltilstand etter en uønsket hendelse eller krise.

Noen andre ord som ofte diskuteres i sammenheng med resiliens, er begreper som robusthet, fleksibilitet, overlevelsessevne og smidighet (Hosseini et al. 2016, s. 47). Begrepene kan sies å være nært sammenfallende og ha en positiv innvirkning på organisasjonsresiliens. Allikevel mangler begrepene dimensjoner for å være heldekkende for begrepet organisasjonsresiliens (Duchek, 2019, s. 216). Robusthet gjør at en organisasjon kan opprettholde sin funksjonalitet, til tross indre eller ytre forstyrrelser (Kitano, 2004, s. 826). Robusthet dreier seg dermed om stabilitet, men inkluderer ikke et tilpasningsaspekt. Dermed sier ikke robusthet noe om hvordan individer og organisasjoner skal tilpasse seg i komplekse situasjoner (Madni & Jackson, s. 2009, s. 185). Dette skiller seg fra organisasjonsresiliens, ettersom tilpasning er en stor og viktig del av dette. Fleksibilitet er evnen til å raskt tilpasse seg endringer (Golden & Powell, 2000, s. 376). Mens smidighet handler om å raskt gjenkjenne og gripe muligheter, samt endre retning og unngå kollisjoner (McCann, 2004, s. 47). Altså kan både smidighet og fleksibilitet knyttes til det å foreta seg noe raskt. Allikevel brukes ordene ofte i en hverdagslig kontekst, fremfor i trussel- eller krisesammenheng, mens begrepet organisasjonsresiliens kan brukes i krisesammenheng. Samtidig anses organisasjonsresiliens å være en suksessfaktor for å komme seg gjennom uventede, stressende eller ugunstige situasjoner på en tilfredsstillende måte (Lengnick-Hall et al., 2011, s. 244).

3.1.2 Risiko og resiliens

Litteraturen indikerer at det er svært vanskelig å diskutere resiliens uten å diskutere ordet risiko (Hosseini et al., 2016, s. 47). I forskningsmiljøer er det ulike oppfatninger om forholdet

mellom disse. Noen mener at risiko faller innunder begrepet resiliens, mens andre mener det motsatte. Samtidig ser noen på disse som to overlappende konsepter (Stavland & Bruvoll, 2019, s. 15). Figuren indikerer en antagelse om at risikoanalyse benyttes som informasjonskilde for å styrke resiliens (IRGC 2016a:2 referert i Stavland & Bruvoll, 2019, s. 15):

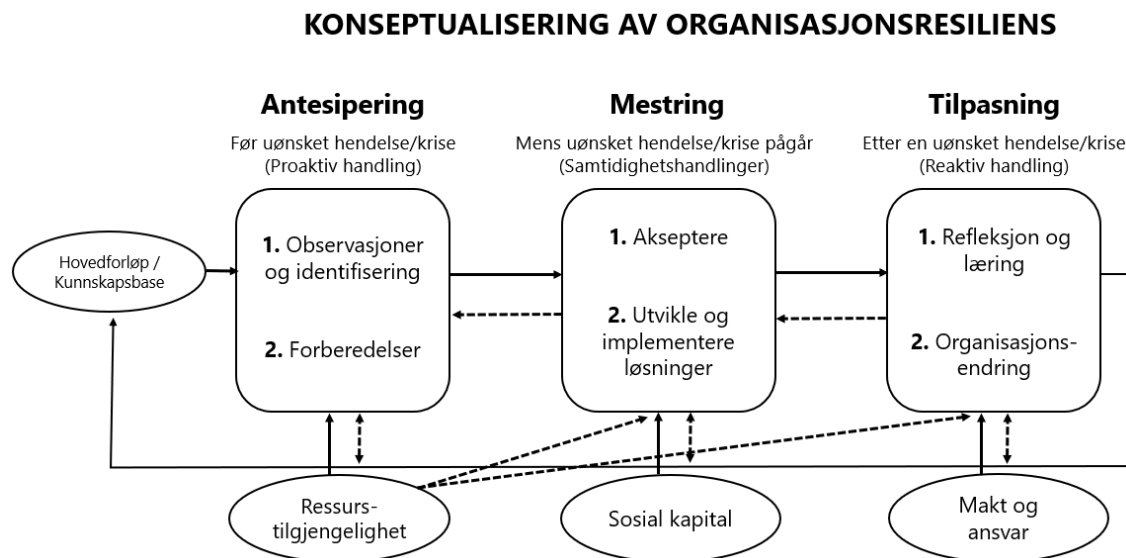


Figur 2 – Forholdet mellom av risiko og resiliens

Av gjennomgående, prosessuelle fellestrekk i litteraturen, handler begge begrepene om å redusere negative konsekvenser av uønskede hendelser. Videre innebærer begge begrepene noe om å evaluere svakheter og finne metoder for å forbedre organisasjonen innenfor disse. Allikevel finnes det også vesentlige prosessuelle forskjeller. Risikohåndtering handler om å redusere mulige skadevirkninger mot kjente trusler. På den andre siden handler resiliens om evnen til å opprettholde nøkkelfunksjoner samtidig som uønskede hendelser pågår. Videre hevdes det at risikovurderinger dreier seg om hvordan man skal forsterke og beskytte en organisasjon i en begrenset tidsperiode, mens resiliens er mer om langvarige prosesser om hvordan man kan beskytte organisasjonen på lengre sikt (Stavland & Bruvoll, 2019, s. 14). Ifølge mange organisasjonsforskere er ikke de tradisjonelle risikoanalysene tilstrekkelige for å vurdere dagens situasjoner. Dette begrunnes i at de tradisjonelle risikoanalysene baserer seg på erfaringer og historiske data, mens de i mindre eller ingen grad predikerer risiko dersom det mangler et erfaringsgrunnlag. I denne sammenhengen er resiliens en mer utfyllende dimensjon til risiko. Dette øker sannsynligheten for at man klarer å opprettholde normaltilstand samtidig som det oppstår nye og ukjente hendelser (Bostick et al., 2018, s. 19-20). Derfor egner resiliensbegrepet seg når risikoomfanget er ukjent. Veldig ofte er risikoomfanget ukjent (Stavland & Bruvoll, 2019, s. 15).

3.2 Konseptualisering av organisasjonsresiliens

I denne oppgaven benyttes et overordnet rammeverk for å operasjonalisere og konseptualisere organisasjonsresiliens. Rammeverket er utviklet av Stephanie Duchek og kan visualiseres på denne måten:



Figur 3 – Konseptualisering av organisasjonsresiliens

Hensikten med å operasjonalisere teorien om til en konseptualisering handler først om å forstå de eksplisitte sammenhengene mellom teori og praksis (Lynham, 2002, s. 232).

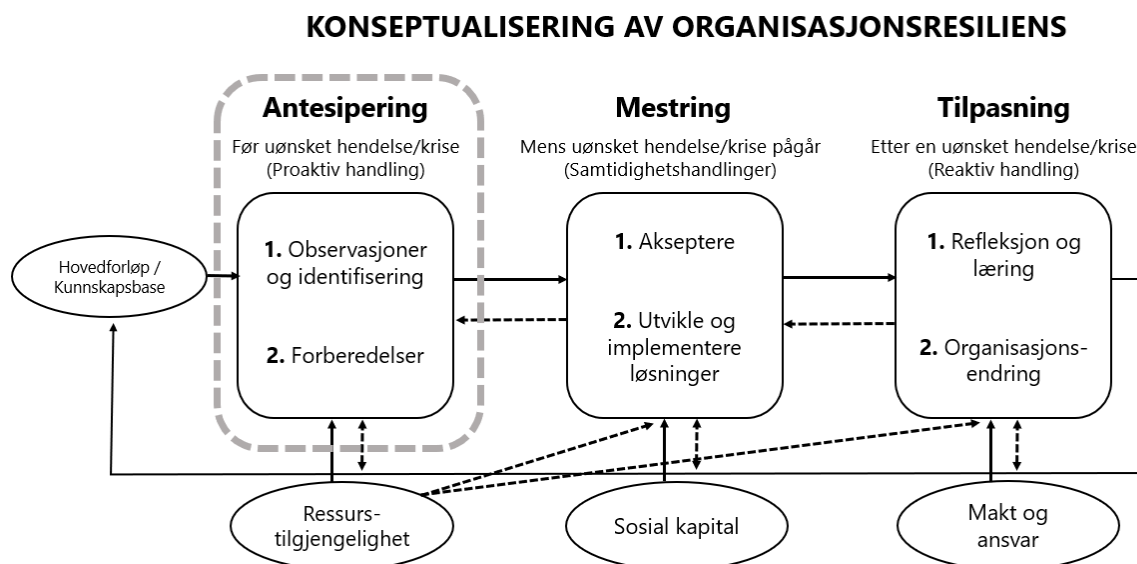
Konseptualiseringen er sammensatt av ulike elementer innenfor prosessbasert resiliensforskning som gir en bred forståelse av fenomenet. Videre illustrerer den sammenhenger innenfor organisasjonsresiliens. Konseptualiseringen består av tre suksessive hovedkomponenter, herunder antesipering, mestring og tilpasning. Noen anser disse komponentene for å være faser i en resiliensprosess, mens andre betrakter disse som resiliensevner. Stephanie Duchek har kombinert disse perspektivene i konseptualiseringen. Det betyr at de ikke bare er evner, men også faser i et kriseforløp (Duchek, 2019, s. 223–224). Det er viktig å nevne at disse fasene ikke kan skilles klart og tydelig. Fasene er overlappende og sterkt avhengig av hverandre. Man må derfor se disse i sammenheng (Duchek, 2019, s. 232–233). I denne oppgaven betraktes disse først og fremst som faser i et kriseforløp.

I forbindelse med utarbeidelse og fremstilling av konseptualiseringen har Duchek beskrevet relasjoner og interaksjoner for hva som skal til for å utvikle organisasjonsresiliens (Duchek, 2019, s. 232–233). Det må også nevnes at fasene av organisasjonsresiliens alltid inneholder kognitive og atferdsmessige dimensjoner, og at en vellykket resiliensprosess alltid avhenger

av et samspill mellom de kognitive og atferdsmessige evnene og handlingene. De kognitive evnene er spesielt nødvendig for å legge merke til, tolke, analysere og forstå utviklinger i miljøet, som dermed øker sannsynligheten for å treffe bedre og mer passende beslutninger. Organisasjoner med høy grad av kognitiv resiliens oppmuntret til kreativitet og oppfinnsomhet, i motsetning til standardisering og rutiner. De atferdsmessige evnene driver organisasjonen fremover ved at ressurser utnyttes, nødvendige handlinger utføres og organisasjonen tar læring av det den opplever (Lengnick-Hall & Beck, 2005, s. 751). Til slutt har Stephanie Duchek fremhevet noen forutsetninger og drivere som må ligge til grunn om man skal oppnå organisasjonsresiliens, herunder kunnskapsbase, ressurser, sosial kapital og makt og ansvar (Duchek, 2019, s. 234).

3.2.1 Antesipering

Den første fasen er det forebyggende aspektet i organisasjonsresiliens og kalles antesipering. Antesipering bygger grunnlaget for å gi en effektiv respons på kritiske situasjoner (Duchek, 2019, s. 227). Antesiperingsfasen handler først og fremst om at organisasjonen skal være proaktiv i den hensikt å identifisere risikofaktorer og forstå negativ utvikling i organisasjonen eller omgivelsene (Somers, 2009, s. 13).



Figur 4 – Konseptualisering av organisasjonsresiliens (antesiperingsfokuset)

Forberedelser og proaktivt arbeid kan bidra til å skape mer forutsigbarhet for organisasjonen, noe som også kan bidra til å redusere skadeomfang. Samtidig vil det være hensiktsmessig å ha noen former for kriseplaner som kan trekkes frem når det blir nødvendig (Duchek, 2019, s. 225). Ettersom det vil være umulig å forberede seg på alle typer scenarioer, og trusler ofte er

ukjente og i uklare omfang, bør kriseplanene utformes relativt generelt. Samtidig bør kriseplanene inkludere hvordan man skal reagere på de aller mest kjente og sannsynlige risikoene (Wildavsky, 1991, s. 94).

I studier som handler om antesipering, så antar man at fasen inkluderer underfasene observasjon, identifisering og forberedelser (Duchek, 2019, s. 225). I den kommende delen av oppgaven vil disse forklares nærmere.

3.2.1.1 Observasjon og identifisering

For å sørge for at uønskede hendelser ikke eskalerer til et høyere nivå, må organisasjoner være i stand til å identifisere og observere faresignaler tidligst mulig. Dersom man oppdager faresignaler tidlig, så vil organisasjonen også være i stand til å reagere mer effektivt. Sånn sett kan man si at de tiltakene man utfører, baserer seg på opplevde faresignaler. Ved at en organisasjon reagerer raskere, desto mer kan man bidra til å redusere skadeomfanget av krisen (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016, s. 1617). En mulig måte å oppdage faresignaler er å gjennomføre systematiske undersøkelser. De systematiske undersøkelsene kan gjøre at man oppdager negativ utvikling tidlig nok til at organisasjonen rekker å iverksette skadereduserende tiltak, slik at konsekvensene reduseres. Observasjon og identifisering er viktige faktorer for å oppnå organisasjonsresiliens (Duchek, 2019, s. 225–226).

3.2.1.2 Forberedelser

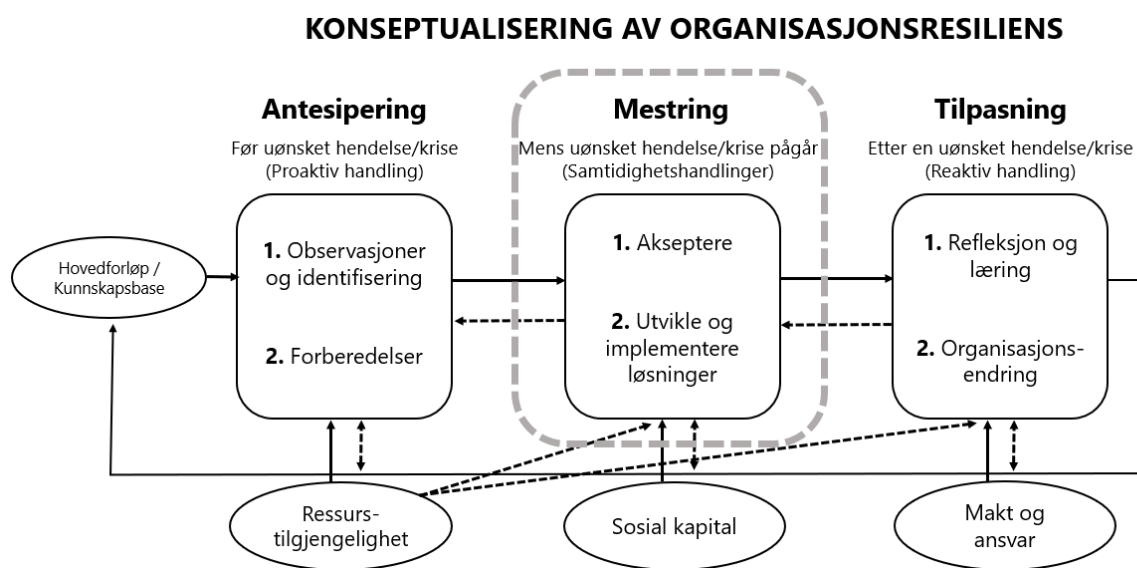
Gode forberedelser i forkant av uønskede hendelser er viktig for alle organisasjoner, og det bidrar til at organisasjoner takler uønskede hendelser på en bedre måte (Somers, 2009, s. 13). Forberedelser innebærer å være så godt rustet som overhodet mulig, slik at man er i stand til å håndtere mange uforutsette hendelser, og nøytralisere negative konsekvenser av disse på en effektiv måte (Lengnick-Hall & Beck 2009, s. 24).

Forberedelser kan innebære utvikling av kriseplaner. Det er umulig å forberede seg på- og planlegge for alle typer kriser og scenarioer. Derfor skal man ikke planlegge for alle scenarioer, men man må ha verktøyene på plass, slik at man kan handle effektivt når uhellet først inntreffer (Duchek, 2019, s. 226–227). I forbindelse med utvikling av kriseplaner kan inspirasjon hentes fra litteratur og studier om risikostyring og beredskapshåndtering (Wildavsky, 1991, s. 94).

Forberedelser kan også innebære forebyggende faktorer som ikke har noe direkte med krise å gjøre, som blant annet kulturbygging, trygghet, forutsigbarhet, samarbeid og gjensidig samhandling (Duchek, 2019, s. 226–227).

3.2.2 Mestring

Den andre fasen i konseptualiseringen kalles mestringsfasen. Denne innebærer å mestre kritiske og uønskede hendelser etter at de har inntruffet. I denne fasen er poenget å redusere risikoen mens krisen pågår. En organisasjon vil utvikle seg innenfor mestring gjennom å eksponeres for nye og ukjente situasjoner (Wildavsky, 1991, s. 95).



Figur 5 – Konseptualisering av organisasjonsresiliens (mestringsfokusert)

Fasen deles i to ulike underkategorier, som begge innebærer kortsiktig og umiddelbar reaksjon på den uønskede hendelsen. Den ene innebærer å akseptere krisen, mens den andre handler om å utvikle og implementere nye løsninger (Madni & Jackson, 2009, s. 185). Den kommende delen av oppgaven vil forklare disse nærmere.

3.2.2.1 Akseptere

Det kan være krevende for organisasjoner å akseptere det faktum at man står ovenfor en krise. Hamel og Vaelikangs har skrevet om *The Cognitive Challenge*, som innebærer at en organisasjon kan ha utfordringer med å akseptere og ta innover seg realitetene. Derfor kan en organisasjon leve i nostalgi og fornekte hva den står overfor. Organisasjoner bør dermed være dypt bevisst på de endringene som oppstår, samt akseptere og forstå hvordan hendelser har innvirkning på organisasjonens suksess. Til tross for en viss grad av forutsigbarhet, kan organisasjoner ha en tendens til å unngå å erkjenne realiteten av at en uønsket hendelse har

oppstått (Hamel & Vaelikangas, 2003, s. 54). Konsekvensene av dette kan være at organisasjonen bruker unødvendig lang tid på å reagere på omstendighetene. På bakgrunn av dette bør organisasjoner lære seg å akseptere at man står ovenfor et problem, for da vil organisasjonen sannsynligvis reagere mer effektivt (Duchek, 2019, s. 227–228).

3.2.2.2 Utvikle og implementere løsninger

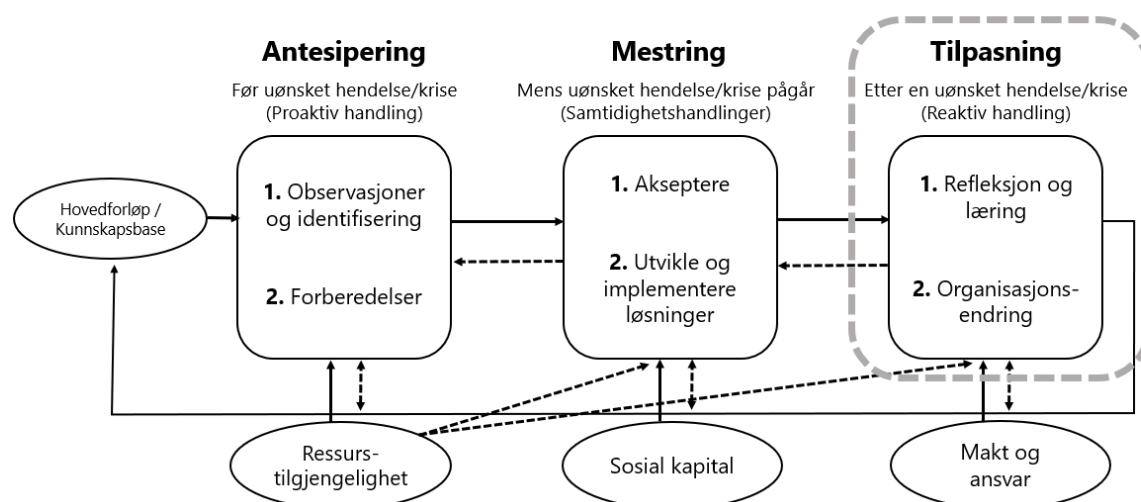
Å utvikle løsninger kan være svært nyttig. I forbindelse med kriser innebærer ofte løsninger en kombinasjon av sensemaking og handling (Weick et al., 2005, s. 412). Sensemaking baserer seg på hvordan man opplever én gitt situasjon, hvor denne opplevelsen er avgjørende for hvilke tiltak, løsninger og handlinger man iverksetter. Det betyr at det er mer sannsynlig at man vil forsøke å implementere løsninger dersom man forstår at man står overfor en krise. Derfor vil nettopp denne vurderingen være avgjørende for hvordan man velger å handle (Weick et al., 2005, s. 409). Hvis man skal evne å gi en effektiv respons under krisesituasjoner, så vil det være hensiktsmessig om flere i organisasjonen deler oppfattelsen om at man står overfor en krise. Dette kan danne grunnlag for at man kollektivt forstår og reagerer raskere (Kendra & Wachtendorf, 2003, s. 42).

Et viktig prinsipp i mestringsfasen er bricolage. Dette er evnen til å improvisere og å bruke kreativitet i problemløsning (Kendra & Wachtendorf, 2003, 42). Evnen til å improvisere og være kreativ i kritiske situasjoner kan bidra til at man kommer frem til gode og smarte løsninger som kan nedskalere omfanget av en krise (Duchek, 2019, s. 228). Krisesituasjoner krever oftest presise og effektive beslutninger. Dersom en løsning skal bli implementert, krever det støtte fra omtrent alle ansatte i organisasjonen (Smart & Verinsky, 1977, s. 647).

3.2.3 Tilpasning

Den siste fasen kalles tilpasningsfasen. Fasen referer til tilpasninger og innrettelser etter at uønskede hendelser eller kriser har oppstått, hvor formålet er å opprettholde utholdenheten til organisasjonen (Limnios et al., 2014, s. 105). Tilpasning handler om å gjøre nødvendige justeringer som sikrer at man kommer styrket ut av uønskede hendelser og kriser (Vogus & Sutcliffe, 2007, s. 3418).

KONSEPTUALISERING AV ORGANISASJONSRESILIENS



Figur 6 – Konseptualisering av organisasjonsresiliens (tilpasningsfokuset)

Tilpasningsfasen anses som en læringsarena hvor kunnskapsgrunnlaget i organisasjonen øker. Når kunnskapsgrunnlaget utvikler seg, vil samtidig organisasjonen bli bedre på håndtering av kriser og uønskede hendelser. Derfor kan tilpasningsfasen bidra til å unngå eller redusere fremtidige konsekvenser. Tilpasningsfasen deles inn i underkategoriene refleksjon og læring, samt organisasjonsendringer (Duchek, 2019, s. 230).

3.2.3.1 Refleksjon og læring

Refleksjon kan beskrives som en svært personlig kognitiv prosess, hvor man bringer med seg noe fra en hendelse og tenker grundig på hvilken betydning denne hendelsen har for det endelige utfallet. Læring er et nærliggende begrep til refleksjon. Læring baserer seg på opplevde hendelser. Det man lærer, danner grunnlaget for fremtidig atferd (Daudelin, 1997, s. 39). Læring kan beskrives som en pågående prosess med refleksjoner og handlinger som preges av hypoteser, eksperimentering, tilbakemeldinger, refleksjon av resultater og diskusjon knyttet til utfallet (Edmondson, 1999, s. 353). Organisasjoner bør være i stand til å reflektere over kritiske situasjoner og ta med seg lærdom videre. Samtidig må organisasjoner evne å faktisk benytte erfaringen og kunnskapen når man skal planlegge for fremtidige hendelser (Edmondson, 2002, s. 129). De samme type feilene har en tendens til å gjenta seg innenfor de samme organisasjonstypene, og derfor kan organisasjoner lære mye av hverandres gode og dårlige erfaringer. En kan derfor relatere seg til opplevde hendelser i andre organisasjoner og ta med seg denne kunnskapen inn i egen virksomhet. De gode erfaringene kan dermed brukes som inspirasjon, mens de dårlige kan gjøre at man unngår å gjøre de samme feiltrinnene (Kim & Miner, 2007, s. 695). Videre er det viktig at man innser realitetene man står ovenfor, og tar

innover seg de faktiske forholdene. Organisasjoner har nemlig en tendens til å fokusere på overflaten, fremfor å avdekke det faktiske problemet man kan gjøre noe med (Haunschild & Sullivan, 2002, s. 613). Derfor er det ikke alltid at organisasjoner evner å benytte læring og refleksjon i praksis.

3.2.3.2 Organisasjonsendringer

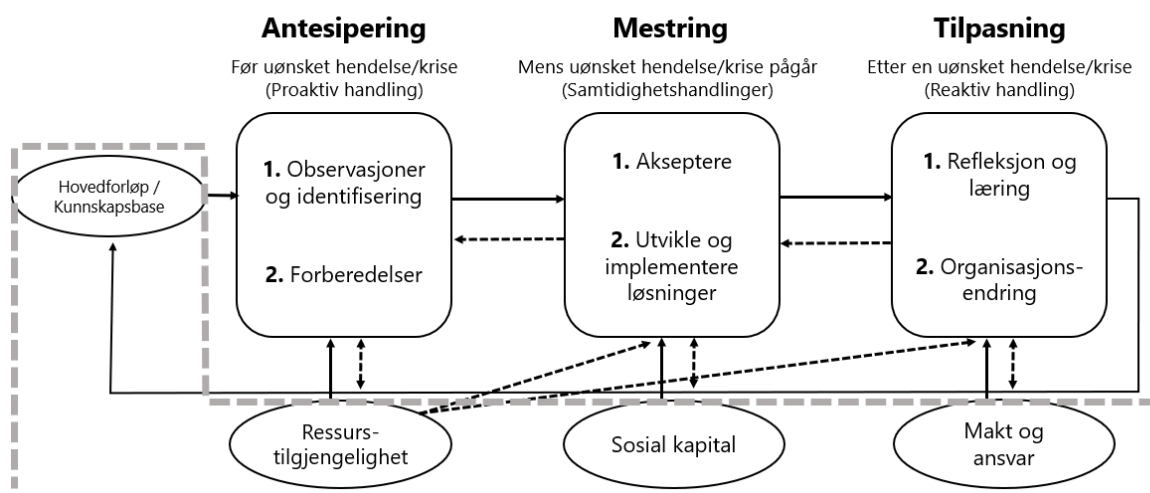
Hvis man skal ta læring et steg videre, kan en organisasjon gjennomgå en eller flere organisasjonsendringer. En organisasjon kan sies å ha endret seg dersom den utviser ulike trekk på minimum to forskjellige tidspunkter. Sann sett kan man si at organisasjoner endrer seg hele tiden (Jacobsen, 2018, s. 17). Samtidig er enkelte organisasjonsendringer mer omfattende, og inneholder store omveltninger, usikkerhet og stress. Dette er typiske konsekvenser man står overfor ved en krise (Jacobsen, 2018, s. 73–75).

Organisasjonsendringer bør være gjennomtenkte, fordi det er ganske krevende å implementere endringer i en organisasjon (Ates & Bititci, 2011, s. 5609–5610). Man må ikke undervurdere viktigheten av å planlegge godt i forkant av endringene. Planlegging anses som en essensiell og kritisk faktor for å oppnå organisasjonsresiliens (Demmer et al., 2011, s. 5410). I planleggingsprosessen bør man forsøke å forutse konsekvenser av de planlagte endringene. Endringene vil omtrent alltid involvere noe form for motstand i organisasjonen. Derfor handler det ikke bare om å innføre nødvendige endringer, men organisasjonen bør også ha tenkt gjennom hvordan man skal overvinne motstand mot endring (Duchek, 2019, s. 231–232).

3.2.4 Forutsetninger og drivere

Organisasjonsresiliens avhenger av noen forutsetninger og drivere. Derfor har Stephanie Duchek fremhevet noen særlige faktorer som vil ha innvirkning i resiliensprosessen, som dermed er meta-kapasiteten til organisasjonsresiliens (Duchek, 2019, s. 234).

KONSEPTUALISERING AV ORGANISASJONSRESILIENS



Figur 7 – Konseptualisering av organisasjonsresiliens (fokus på forutsetninger og drivere)

Den første av disse er organisasjonens kunnskapsbase, som danner grunnlaget for å forstå kritisk og negativ utvikling. Videre vil ressurser, sosial kapital og makt og ansvar ha innvirkning i resiliensprosessen (Duchek, 2019, s. 234).

3.2.4.1 Kunnskapsbase

Kunnskapsbasen til en organisasjon spiller en sentral rolle i resiliensprosessen. Med kunnskapsbase menes erfaringsgrunnlaget i organisasjonen. For å kunne forutse interne og eksterne hendelser, bør organisasjoner utvikle en bred og mangfoldig kunnskapsbase. Dette danner grunnlaget for å utvikle ideer om hvordan organisasjonen kan og bør reagere på kriser, samt hvordan man skal treffe de rette beslutningene når uønskede hendelser oppstår. Det er flere grunner til at en organisasjon bør ha en bred og mangfoldig kunnskapsbase. Det kan bidra til erkjennelse og forståelse av situasjoner, som gir bedre forutsetninger for å håndtere de uønskede hendelsene (Sutcliffe & Vogus, 2003, s. 21). Videre kan det bidra til økt kreativitet og innovasjon, noe som kan medføre bedre beslutninger og problemløsning (Kendra & Wachtendorf, 2003, 48). Samtidig kan det gjøre det lettere for organisasjoner å lære av erfaringer og implementere rutiner som følge av dette. Det kan føre til konstruktive og gode diskusjoner, som kan bidra til et bedre beslutningsgrunnlag. Basert på dette kan organisasjoner skape et bredt og mangfoldig kunnskapsgrunnlag som reduserer tendensen til å fokusere på overflaten og heller skaper en dypt forankret organisasjonsdynamikk (Duchek, 2019, s. 234–235).

3.2.4.2 Ressurser

Mangfoldige studier peker på behovet for et bredt sett med ressurser som grunnlag for å reagere effektivt gjennom utfordrende omstendigheter. Ressursene anses derfor som et avgjørende grunnlag for å bygge organisasjonsresiliens (Lengnick-Hall & Beck 2009, s. 43). Tid, penger og kompetanse er viktige ressurser i forbindelse med en krise. Videre ressurser viktig i alle fasene av en resiliensprosess (Duchek, 2019, s. 235–236).

Den mest preventive og nødvendige ressursen i antesiperingsfasen kan sies å være de ansatte. Desto flere ansatte og roller disse har, desto større sannsynlighet er det for at noen identifiserer og forstår negativ utvikling i omgivelsene. Det kreves ressurser for å utdanne, trene og øve de ansatte på ulike krisescenarier. Det samme gjelder å utvikle og vedlikeholde kriseplaner. Videre kan ressurser ha en viktig innvirkning i mestrings- og tilpasningsfasen. I disse fasene har organisasjoner behov for en ressursreserve som kan tas i bruk når det trengs, slik at det mest prekære ved organisasjonen opprettholdes. Hvilken type ressursreserve det er nødvendig at organisasjonen har, vil avhenge av hva slags organisasjon det dreier seg om, og hva som har høyest sannsynlighet og konsekvens for organisasjonen (Duchek, 2019, s. 235–236).

3.2.4.3 Sosial kapital

I denne sammenhengen refererer sosial kapital til relasjoner, fellesskapsfølelse og samarbeid innad i en organisasjon. Det hevdes at sosial kapital er et resultat av respektfulle interaksjoner som er forankret i tillit, ærlighet og selvrespekt (Weick, 1993, s. 642–643). Kunnskapsdeling, felles mål og gjensidig respekt internt i en organisasjon vil kunne bidra til bedre koordinering når en krise pågår (Gittell et al., 2000, s. 807). Sosial kapital kan være avgjørende for et vellykket og koordinert samarbeid i forbindelse med kriser og uønskede hendelser. Derfor blir sosial kapital ofte betraktet som en viktig kilde til organisasjonsresiliens (Duchek, 2019, s. 236–237).

3.2.4.4 Makt og ansvar

Makt handler om å få gjennomslag for sine ønsker, til tross for at andre i utgangspunktet var uenig i denne løsningen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 157). Et viktig prinsipp for å oppnå organisasjonsresiliens er å spre makt og ansvar utover i organisasjonen. Dette gjør at organisasjonen vil påvirkes av spredt innflytelse, hvor prosesser og resultat vil avhenge av organisasjonsenhetens evne til selvorganisering, erfaring og ekspertise (Lengnick-Hall et al., 2011, s. 247). Forskere er enige om at de mest resiliente organisasjonene ikke styres

hierarkisk, men heller med en desentralisert ledelse og spredt beslutningstaking i organisasjonen (Mallak, 1998, s. 148). En organisasjon kan derfor forsøke å ha en åpen og ærlig organisasjonskultur, hvor de ansatte tør å uttrykke sine meninger. Videre bør beslutningsmyndigheten til de ansatte defineres og formaliseres. Dette kan bidra til at de ansatte føler på et ekstra ansvar for organisasjonens utvikling, slik at de opptrer som gode sensorer for å identifisere endringer, samt at de sier ifra eller gjør tiltak dersom bekymringer eller upassende atferd oppdages (Cheese, 2016, s. 328). Det at de ansatte ansvarliggjøres, vil kunne bidra til at organisasjonen blir mer fleksibel, tilpasningsdyktig og løsningsorientert, hvilket er avgjørende egenskaper for å lykkes i komplekse omgivelser (Duchek, 2019, s. 238).

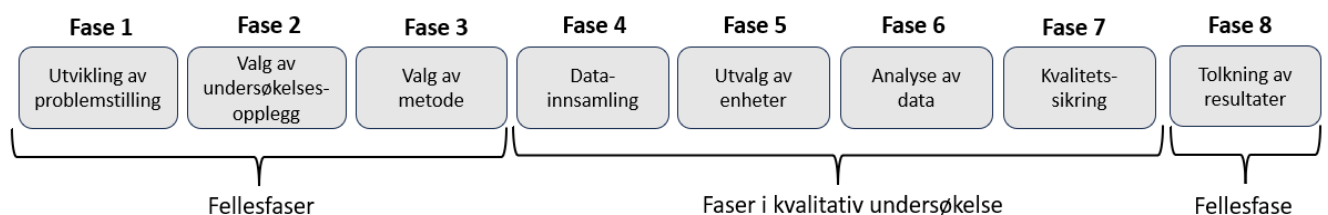
3.3 Oppsummering av teorien

I denne delen av oppgaven har du fått en innføring i organisasjonsresiliens og andre nærliggende begreper. Videre har du fått en innføring i konseptualiseringen til Stephanie Duchek som er en sammenstilling av organisasjonsresiliens. Konseptualiseringen har blitt beskrevet med ulike faser i et kriseforløp. Fasene i kriseforløpet er antesipering, mestring og tilpasning med underliggende faser som bidrar til å skape en resilient organisasjon. Fasene er beskrevet som overlappende og sterkt avhengig av hverandre. Man må derfor se disse i sammenheng. Konseptualiseringen inneholder noen forutsetninger og drivere som ligger til grunn for å oppnå organisasjonsresiliens. Disse er organisasjonens kunnskapsbase, ressurser, sosial kapital og makt og ansvar. Konseptualiseringen vil bli brukt for å operasjonalisere analysen senere i oppgaven.

4 Metode

4.1 Innledning

Når man skal gjennomføre en undersøkelse, så må man gjennom noen relativt klare faser. I hver av fasene tar man valg som vil ha påvirkning på undersøkelsens troverdighet og gyldighet. En vanlig måte å dele inn fasene er slik (Jacobsen, 2018, s. 63–65):



Figur 8 – Faser i en undersøkelsesprosess

I denne delen av oppgaven skal jeg forklare og begrunne de metodiske valgene jeg har foretatt i forbindelse med prosjektet. Kapittelet er inndelt etter fasene som er vist over. Innenfor hver av disse har jeg fremlagt noen teoretiske begreper om metode, men hovedpoenget er å få frem det jeg faktisk har gjort. Avslutningsvis vil jeg fremlegge noen etiske perspektiver som jeg måtte ta stilling til.

4.2 Utvikling av problemstilling

På generelt grunnlag kan vi si at utgangspunktet for en empirisk undersøkelse starter med et tema, herunder et område man ønsker å fordype seg i. Innenfor dette stiller man seg spørsmål som man ønsker å undersøke. Deretter konkretiseres og utformes problemstillingen slik at det er mulig å undersøke den empirisk (Jacobsen, 2016, s. 71). Slik som jeg nevnte tidligere i oppgaven, så antyder forskning at det er behov for mer kunnskap om organisasjonsresiliens. Samtidig som konseptualisering av fenomenet er i startfasen. Videre antyder studier at man kan oppnå mer kunnskap om fenomenet ved å gå nærmere inn på hver av fasene for å forstå de underliggende mekanismene, og dermed få et helhetlig bilde av hvordan en organisasjon håndterer en krise (Duchek, 2019, s. 238–239). Jeg må si jeg fikk en slags åpenbaring når jeg kom over temaet organisasjonsresiliens og konseptualiseringen til Stephanie Duchek. Jeg hadde vært på jakt etter tema som hadde flere kunnskapshull, og hvor jeg kunne være med å bidra til å skape en helhetlig forståelse. Samtidig foretrekker jeg læring og forståelse basert på visualisering av fenomener. Ettersom jeg er glad i mat og har familie som driver restaurant, så var det denne næringen jeg ville undersøke nærmere. Summen av dette gjorde at jeg endte opp med nettopp denne problemstillingen i prosjektet.

4.3 Valg av undersøkelsesopplegg

Det intensive opplegget egner seg når du ønsker å få en grundig og detaljert forståelse av et fenomen (Jacobsen, 2018, s. 90–91). For å besvare problemstilling i prosjektet, så valgte jeg et intensivt undersøkelsesopplegg. Årsaken til dette var at jeg ønsket å tilegne meg dybdeforståelse innen fenomenet organisasjonsresiliens, og få en dyp innsikt og forståelse i de valgene og vurderingene som restaurantene gjorde før, under og etter pandemien.

Gjennom intensive opplegg undersøker man få enheter, men mange nyanser ved fenomenet (Jacobsen, 2018, s. 90–91). Jeg hadde bestemt meg for å undersøke fire til åtte respondenter. Dette mente jeg var et passende antall for å få god innsikt i hvordan restaurantene håndterte de ulike fasene og elementene av pandemien. Totalt var det fem respondenter, en fra hver restaurant, som endte med å delta i prosjektet.

Det må understrekes at dette ikke er en komparativ studie, ettersom jeg i mindre grad har sammenlignet restaurantene. Det vil si at jeg har tatt for meg restaurantene enkeltvis og sett på hvordan organisasjonsresiliens har kommet til uttrykk hos hver av disse i løpet av pandemien. Det skal sies at jeg avslutningsvis i funn- og analysedelen har presentert noen likheter og forskjeller mellom restaurantene, men hensikten har ikke vært å sammenligne dem. Hensikten har vært å få dybdekunnskap om hvordan hver og en av restaurantene har håndtert pandemien i lys av organisasjonsresiliens.

4.4 Valg av metode

Man må ta stilling til om man skal samle inn kvalitative eller kvantitative data. Begge anses som like god, men egner seg til å besvare ulike problemstillinger (Jacobsen, 2018, s. 125). Kvalitativ metode egner seg når man ønsker å beskrive fenomener i deres kontekst. Deretter fremlegger man en fortolkning og forståelse av fenomenet (Justesen, 2010, s. 17). Ettersom jeg ønsket å få en grundig og detaljert forståelse av fenomenet organisasjonsresiliens, så ville det være hensiktsmessig å samle inn data basert på ord, beskrivelser, forklaring og fortolkning. Derfor mente jeg kvalitativ metode ville være egnet for å besvare problemstillingen i prosjektet. Jeg valgte å samle inn data basert på individuelle en-til-en-intervjuer. Årsaken til at jeg ønsket nettopp dette, var å høre restaurantenes ledere fortelle om sine opplevelser og erfaringer i løpet av pandemien. Jeg mente at en-til-en-intervjuer ville være mest egnet for å få en reell, ærlig og dyp innsikt i hvordan restaurantene hadde håndtert pandemien.

4.5 Individuelle en-til-en-intervjuer

Individuelle intervjuer kjennetegnes ved at undersøger og den som blir undersøkt har en normal dialog. Dataene innsamles i form av ord, setninger, historier og fortellinger. Intervjuene kan gjennomføres over telefon og internett, eller fysisk ansikt-til-ansikt. Man bør skape et tillitsbånd med den man intervjuer. Videre bør man forsøke å få respondentene til å føle seg mest mulig komfortabel i intervjusituasjonen (Jacobsen, 2018, s. 147–155). Jeg vil si at intervjuene i dette prosjektet gikk veldig bra. Samtalene fløt fint, og inntrykket er at alle respondentene åpnet seg i intervjusituasjonen. Alle intervjuene ble gjennomført fysisk i restaurantlokalene. Dette var viktig for meg for å få respondentene til å føle seg mest mulig hjemme. Videre var det viktig å fremstå med en behagelig, hyggelig og ydmyk fremtoning i den hensikt å skape et tillitsbånd med respondentene. Det var ønskelig at intervjuene ikke skulle vare altfor lenge, med fare for å gjøre respondentene utålmodige. Det var derfor mer

ønskelig å gjennomføre en kortere samtale med høy kvalitet og gode skildringer og refleksjoner. Jeg hadde derfor tatt sikte på at intervjuene skulle vare i 30–60 minutter. Alle intervjuene varte i 30–50 minutter.

Man skiller mellom ulike strukturingsgrad av intervjuene. Intervjuene bør ikke være overstrukturerte og heller ikke ustrukturerte. Til samtaler bør det medbringes en ferdigutformet intervjuguide, med oversikt over relevante temaer man ønsker belyst (Jacobsen, 2018, s. 150). Alle intervjuene hadde en middels strukturingsgrad. Jeg stilte åpne spørsmål basert på en intervjuguide som jeg hadde laget i forkant. Når det ble snakket om temaer som var spesielt interessante for problemstillingen, så stilte jeg ofte oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde at jeg fikk mer data som var relevant for problemstillingen. Det var ønskelig å gjøre intervjuene så tidlig som mulig på dagen, slik at vi unngikk forstyrrelser, ettersom restauranter ofte får flere gjester utover ettermiddagene og kveldene. Når jeg koordinerte tidspunkter for intervjuene, så foreslo jeg dermed tidlig på dagen. Det medførte at alle intervjuene også ble gjennomført på dagtid.

Undersøkeren kan registrere data ved å notere skriftlig, båndopptaker eller begge deler. Basert på dette sitter man igjen med data som skal analyseres (Jacobsen, 2018, s. 147). Når det gjelder registrering av data, så var det viktig for meg å få dette på båndopptak. Hovedgrunnen til dette var å få med seg alt respondentene sa i løpet av intervjuene. Samtidig gjorde båndopptakene det lettere for meg å være deltakende og aktiv i samtalen. Hvis jeg ikke hadde tatt båndopptak og bare skrevet ned, så ville det vært en risiko for at jeg ikke hadde fått med meg viktige detaljer. Samtidig hadde jeg dermed mulighet til å lytte på nytt og på nytt, og vurdere tonefall og stemmeleie. Dette gjorde at jeg fikk en mer sikker og helhetlig vurdering av hva respondenten formidlet. Det skal sies at jeg også noterte deler av samtaler ned på ark, men det var først og fremst for å notere ned ting jeg burde stille oppfølgingsspørsmål om.

4.6 Utvalg av enheter

Man kan sjelden intervju alle man ønsker å undersøke. Derfor må man sette utvalgs-kriterier. Problemstillingen vil være avgjørende for hvem man skal intervju (Jacobsen, 2018, s. 177–181). I dette prosjektet endte jeg med å intervju respondenter fra fem ulike restauranter i Oslo. Alle hadde en form for lederrolle. Alle hadde vært ansatt i hele pandemi-perioden, det vil si de tre siste årene. Disse endte jeg med som et resultat av prosessen nedenfor.

For å besvare problemstillingen på en best mulig, måtte jeg finne egnede respondenter. Disse fant jeg basert på hvilke restauranter jeg ønsket jeg å ha med i prosjektet. Restaurantene måtte ha en minimumsomsetning på over 20 millioner kroner i 2022. Videre måtte restaurantene ha en minimumsomsetning på over 10 millioner de tre foregående årene (2019–2021). Grunnen til at omsetning ble valgt som krav, var fordi det sier noe om størrelsesordenen til restauranten. At restaurantene omsetter for en viss mengde penger betyr også at de kan anses å være en større aktør i næringen. Derfor ble det vurdert at større restauranter i denne kategorien kunne gi et reelt bilde av situasjonen. Som utgangspunkt var kriteriet de siste tre årene også 20 millioner i årsomsetning, men det viste seg at det ekskluderte veldig mange restauranter. Dette ble dog oppdaget tidlig og dermed tilpasset til en minimumsomsetning på 10 millioner de tre foregående årene. Grunnen til at det var en vesentlig lavere omsetning i 2019 til 2021, i motsetning til i 2022, var følgelig på grunn av covid-19 og nedstengelser. Grunnen til at årsresultat ikke ble utpekt som vurderingskriterium, fremfor omsetning, var at jeg ikke ønsket å ekskludere restauranter med underskudd, ettersom disse kunne være like interessante og relevante for å undersøke og besvare problemstillingen. Alle restaurantene jeg endte med i prosjektet innfridde kravet om en minimumsomsetning på over 10 millioner de tre foregående årene (2019–2021) og en minimumsomsetning på over 20 millioner kroner i 2022. Litt på samme måte som med omsetningen så sier antall ansatte noe om størrelsesordenen på virksomheten. Derfor satte jeg kriteriet om at restaurantene skulle ha minst 20 ansatte. Alle restaurantene som deltok i prosjektet, hadde over 45 ansatte. Derfor innfridde alle dette kravet.

I dette prosjektet var det et krav at restaurantene skulle ha eksistert i minst 20 år. Bakgrunnen for dette var at det var ønskelig å undersøke etablerte og rutinerte virksomheter. En vurdering var at dette ville gjøre det mer sannsynlig å trekke slutninger om at funnene faktisk stammet fra covid-19. Med en virksomhet med lengre fartstid i næringen, var min påstand, at man i større grad ville kunne skille ut hva som faktisk stammet fra covid-19 og hvilke endringer som skyldtes tilfeldigheter. En annen årsak til at jeg ønsket å undersøke rutinerte bedrifter, var at det sier noe om robustheten. En nyetablert virksomhet ville antakeligvis være mer sårbar for kriser, ettersom en i mindre grad ville ha etablerte rutiner. Alle restaurantene som endte med å delta i prosjektet hadde eksistert i over 20 år.

I prosjektet ble det bestemt at man ikke skulle undersøke kjedevirksomheter, men heller enkeltstående restauranter. Med dette menes at det ikke skulle finnes andre restauranter med samme navn, konsept og ledelse. Dette var ikke bare for å avgrense oppgaven, men også fordi

at jeg ønsket heller å få innsikt i de enkeltstående virksomhetene. Det må sies at tre av de deltakende restaurantene har en overbygning med en ledelse som rår over flere enn den undersøkende restauranten. Disse var ikke ekskludert fra prosjektet, fordi de ikke har samme navn eller konsept som en annen restaurant. Derfor klarte jeg ikke å identifisere dette i forkant av intervjuene. Det opprinnelige kravet i prosjektet var at det skulle være frittstående virksomheter. Derfor har jeg moderert dette punktet i ettertid. Videre var det et krav at restaurantene skulle befinne seg i Oslo. På den ene siden var dette av praktiske årsaker, ettersom jeg er bosatt i Oslo og ønsket å gjennomføre alle intervjuene fysisk for resultatenes del. På den andre siden kunne dette bidra til å avgrense oppgaven til å omfatte et mindre område.

Med dette som utgangspunkt ble det iverksatt aktiv leting etter restauranter på internett. Alle restauranter som ble funnet, som innfridde kravene i prosjektet, ble plassert i en tabell i Excel. Akkurat denne delen av prosessen kan sies å ha foregått ganske tilfeldig med søk etter restauranter i nettleseren. Man kan ikke utelukke at for eksempel betalt annonsering kan ha hatt en effekt på hvilke restauranter som dukket opp i søkemotoren, og derfor ble identifisert. En kan heller ikke ekskludere at jeg, som har bodd i Oslo i omtrent tretti år, kan ha hatt en ubevisst effekt på hvilke restauranter som ble valgt. Totalt sett utgjorde tabellen 14 ulike restauranter. Disse ble kontaktet på e-post. Kriteriene nedenfor ble etterspurt.

Det ble vurdert at tilfeldige restaurantmedarbeidere antakeligvis ville ha mindre innsikt i virksomhetens planer, tiltak, vurderinger og beslutninger. Derfor var det et krav i prosjektet at intervjuene skulle være med ledere hos restaurantene. Det ble vurdert at lederne ville ha et overordnet og helhetlig perspektiv på restaurantenes håndtering av pandemien. For å ha en god helhetsoversikt over restaurantenes håndtering av pandemien, og samtidig kunne bidra til å gi gode svar, skildringer og sammenhenger, så var det et krav at lederne skulle ha vært ansatt på den gjeldende restauranten fra før pandemien kom til Norge.

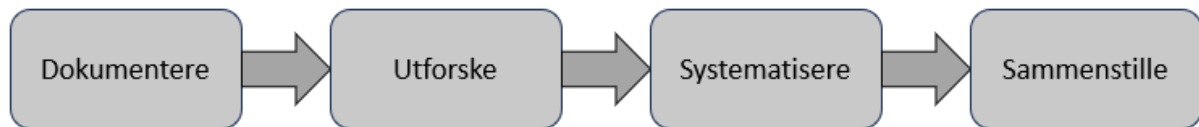
Resultatet av denne prosessen gjorde at jeg endte opp med å intervjuer ledere ved fem restauranter i Oslo. For å skille disse i funn- og analysedelen, så har hver av respondentene fått hvert sitt tall, herunder R1, R2, R3, R4 og R5.

4.7 Analyse av data og tolkning av resultater

Etter at intervjuer er gjennomført, må man forenkle og strukturere den innsamlede dataen. Selv om man i kvalitative undersøkelser ønsker å få et bredt sett med nyanser, perspektiver og

synspunkter, så må kompleksiteten reduseres. Dette gjør at man forstår sammenhenger.

Analysering av kvalitativ data baserer seg på følgende fire forhold (Jacobsen, 2018, s. 197):



Figur 9 – Analyse av kvalitative data

Når jeg hadde gjennomført kvalitative en-til-en-intervjuer var det viktig for meg å dokumentere, utforske, systematisere og sammenstille dataene. Dataene var allerede dokumentert i form av båndopptak, men for å kunne sammenstille disse trengte jeg å notere. Jeg spilte derfor av opptakene og skrev ned det som ble sagt. Jeg noterte så å si alt som ble sagt av respondentene. Grunnen til dette var å sørge for at viktige elementer ikke uteble. Etter at jeg hadde gjort denne prosessen med alle intervjuene, laget jeg en tabell for å systematisere funnene. Tabellen baserte seg på teoridelen av oppgaven, og så slik ut:

A	B	C	D
Hovedfelt	Underfelt	Hva gjorde restaurantene?	Har restaurantene hatt utvikling?
Antesipering	Observasjon og identifisering	Hvordan observerte og identifiserte restaurantene?	Hvordan har utviklingen innen observasjon og identifisering vært?
	Forberedelser	På hvilke måter var restaurantene forberedt på kriser?	Har restaurantene blitt mer eller mindre forberedt på kriser?
Mestring	Akseptere	På hvilke måter aksepterte restaurantene?	Har restaurantene hatt en utvikling innen akseptering av kriser?
	Utvikle og implementere løsninger	Hvilke løsninger utviklet og implementerte restaurantene?	Har restaurantene blitt mer eller mindre dyktig på å utvikle og implementere løsninger?
Tilpasning	Refleksjon og læring	Hvordan reflekterte respondentene? Hva har restaurantene lært av pandemien?	Har restaurantene hatt utvikling innenfor refleksjon og læring?
	Organisasjonsendringer	Hvilke organisasjonsendringer innførte restaurantene?	Hvilke organisasjonsendringer har blitt med videre? Har restaurantene hatt utvikling innen organisasjonsendringer?

Fortusettninger og drivere	Kunnskapsbase	Hvordan var kunnskapsbasene før pandemien?	Har kunnskapsbasene økt eller minket?
	Ressurser	Hvordan var ressursgrunnet før pandemien?	Har restaurantene utviklet seg innen ressurser?
	Sosial kapital	Hvordan kom sosial kapital til syne på restaurantene?	Har restaurantene gjort endringer innen sosial kapital?
	Makt og ansvar	Hvordan var makt og ansvar fordelt i restaurantene?	Har restaurantene gjort endringer innen makt og ansvar?

Figur 10 – Tabell for å systematisere funn

Sitatene jeg nå hadde skrevet ned plasserte jeg nedover i tabellen, i kolonne C. Noen funn var vanskelig å plassere i tabellen. Jeg samlet derfor alt som ikke hadde fått plass i tabellen i et eget dokument. Disse ble senere evaluert på nytt for å finne egnet plass i oppgaven. Etter dette systematiserte jeg ytterligere for å være komfortabel med hvor jeg hadde valgt å plassere de ulike funnene. Deretter begynte jeg å skrive funn- og analysedelen. Mens jeg skrev denne hadde jeg teorien i baktankene, og jeg leste mye av min egen teoridel underveis. Etter hvert begynte jeg å forstå noen sammenhenger og forskjeller mellom funnene og teorien. Når jeg oppdaget dette, noterte jeg det ned, slik at dette ble med i funn- og analysedelen.

Som man kan se av intervjuguiden, så stilte jeg ikke direkte spørsmål innen forutsetninger og drivere. Begrunnelsen for dette var at jeg mente at antesiperings-, mestrings- og tilpasningsfasen ville forklare problemstillingen alene. For å ikke ha for lange intervjuer og mange spørsmål, så rettet jeg hovedfokuset mitt mot fasene. Samtidig er forutsetninger og drivere noe som skjer i alle fasene, og jeg vurderte det som sannsynlig at det ville dukke opp funn, selv om det ikke ble stilt konkrete spørsmål om dette. Det ble gjort flere funn innen dette, men det kunne vært flere hvis jeg hadde stilt konkrete spørsmål om det.

4.8 Kvalitetskriterier

4.8.1 Validitet

Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om man beskriver et fenomen på en måte som samsvarer med virkeligheten, mens ekstern validitet handler om hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres til andre som ikke er en del av prosjektet (Jacobsen, 2018, s. 237). Når det gjelder intern validitet må det reflekteres over om man har

fått tak i de riktige kildene som kan gi oss den riktige informasjonen om fenomenet. Videre må man forsøke å bidra til at respondentene fremlegger korrekte beskrivelser av virkeligheten. Dette kan basere seg på respondentenes kjennskap til det gjeldende fenomenet, deres evne til å avlegge korrekt informasjon, samt om det er faktorer med konteksten som gjør at uriktig informasjon blir presentert (Jacobsen, 2018, s. 230–231).

I dette prosjektet var det flere ting som bidro til validitet. For det første så ble det brukt mye tid på å utarbeide utvalgsriterier. Det er med på å underbygge at jeg fikk med meg de riktige respondentene i prosjektet. Med deres erfaring burde de absolutt ha nok kjennskap til å kunne forstå og reflektere kritisk over restaurantens håndtering av pandemien. Heller ingenting ved konteksten kan sies å ha vært uheldig i forbindelse med denne undersøkelsen.

Når det gjelder konseptualiseringen jeg benyttet i prosjektet, så er jeg ganske fornøyd med denne, men det var enkelte undertemaer hvor den var vanskeligere å operasjonalisere. Det var blant annet enkelte funn som var vanskelig å plassere, fordi de kunne passe inn på flere steder i konseptualiseringen. Videre var det undertemaer med mange funn, mens andre undertemaer hadde få funn. Det skal sies at jeg kunne stilt flere oppfølgingsspørsmål som kunne bidratt til å gi flere resultater, ettersom noen av funnene burde vært undersøkt nærmere. På denne måten kunne jeg beskrevet funnene og sammenhengene enda bedre. Når det skal sies så hadde uansett enkelte undertemaer i konseptualiseringen vært krevende å operasjonalisere i ettertid, deriblant aksept i mestringsfasen. Videre må jeg si at jeg synes konseptualiseringen manglet et slags måle-aspekt, som kunne vært med på å besvare problemstillingen min enda bedre. For å kunne svare på om restaurantene hadde blitt mer resiliente, mente jeg at utvikling var en viktig faktor, men jeg synes det var vanskelig å måle utvikling innen enkelte undertemaer. I den forbindelse kunne jeg også undersøkt utgangspunktet til restaurantene på en bedre måte, herunder hva som var utgangspunktet til restaurantene før pandemien brøt ut. Utgangspunktet til restaurantene var spesielt vanskelig å vite innen forutsetninger og drivere, ettersom jeg ikke hadde stilt konkrete spørsmål om dette. Hadde jeg gjort dette hadde det vært enklere å måle utvikling innenfor dette også.

4.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om dataens pålitelighet (Johannessen et al., 2016, s. 36). På ulike måter blir respondentene påvirket av undersøkelsesopplegget i et prosjekt. Man skiller blant to hovedkategorier. Den ene er intervjuereffekten. Dette innebærer at respondenten blir påvirket av den som intervjuer, bevisst og ubevisst basert på tale, kroppsspråk, klær og lignende.

Derfor må man forsøke å opptre så likt som mulig overfor alle respondentene. Med dette menes blant annet de samme type klær, atferd og innstilling. På denne måten unngår man at respondenter blir behandlet forskjellig. Videre må respondenten forsøke å opptre ydmyk og imøtekommende, som kan skape et tillitsbånd mellom partene. Den andre hovedkategorien kalles konteksteffekten. Dette dreier som konteksten som informasjonen blir samlet inn i. I denne sammenhengen vil det være ønskelig å finne en naturlig lokasjon for å gjennomføre intervjuene. Til slutt må det presiseres at undersøkeren må være nøye med registrering og analyse av data (Jacobsen, 2018, s. 242–246).

Når det gjelder selve intervjuene, så var jeg opptatt av å opptre med en hyggelig, behagelig og ydmyk fremtoning. Tanken med dette var å skape trygghet og tillitsbånd med respondentene under gjennomføringen av intervjuene. Jeg vil si at respondentene forsto meg godt, og jeg forsto dem. Samtidig var jeg bevisst på at klesvalget skulle være omtrent det samme i alle intervjuene, og at jeg ikke skulle gjøre til stemmen eller gestikulere. Alle intervjuene ble gjennomført i restaurantene. Hensikten med dette var å få respondentene til å føle seg hjemme. Intervjuene var lagt opp tidlig på dagen for å unngå forstyrrelser. I tillegg til selve intervjusituasjonene, så var det ekstremt viktig for meg å følge opp at dataene ble registrert og analysert nøye. Summen av det som ble gjennomført i forbindelse med intervjuene og registrering av dataene, gjør at jeg mener reliabiliteten i dette prosjektet er god.

4.9 Etikk

Som undersøker må tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, hvordan forskningen vil bli oppfattet og hvordan forskningen kan bli brukt videre. Dette gjør at ens etiske prinsipper vil bli satt på prøve. Det er flere viktige etiske utfordringer i forholdet mellom undersøker og respondent. Et grunnleggende etisk prinsipp i forskning, er at respondentene må selv få velge om de vil delta i prosjektet. Derfor må undersøkelser basere seg på frivillighet. Samtidig må respondentene få tilgang på informasjon om hva undersøkelsen går ut på, og eventuelle fordeler og ulemper den kan medføre. Videre må respondentene bekrefte at de har forstått informasjonen. Det finnes også etiske prinsipper i forholdet mellom undersøker og samfunnet. Blant annet skal undersøkelser være nøytrale, objektive og frie for verdier, slik at dette ikke setter preg på resultatet i et prosjekt. Man må også vurdere hvorvidt det er lurt å studere en virksomhet som man har en sterk tilhørighet til, ettersom dette fort kan ha en innvirkning på undersøkelsen (Jacobsen, 2018, s. 45–57).

Når det gjelder etiske prinsipper mellom respondenten og meg i dette prosjektet, så ble frivillighet på ingen måte satt på prøve. Restaurantene fikk forespørsler på e-post, og de som senere ble respondenter, takket selv ja på forespørselen. Samtidig ble informasjonsskriv fremlagt og snakket om i forkant av alle intervjuene. På denne måten ble respondentene gjort ytterligere kjent med undersøkelsen. Det ble stilt oppklarende spørsmål fra enkelte respondenter. Under intervjuene ble det brukt båndopptaker. I forbindelse med dette, hadde jeg informert datatilsynet. Fordi man skulle bruke båndopptaker og som bekreftelse på at respondentene hadde forstått prosjektet, ble det utstedt og signert samtykkeskjema. Respondentene ble gjort kjent med mine kontaktopplysninger og at de i ettertid kunne ta kontakt om det skulle være noe. De ble også gjort kjent med at de kunne trekke tilbake samtykket. Når det gjelder etikk knyttet til forholdet mellom samfunnet og meg, så ønsker jeg å trekke frem spesielt et dilemma som fremtredende. Dette dreier seg om at jeg har en sterk tilknytning til en restaurant i Oslo, ettersom eierskapet og ledelsen til restauranten består av svært nær familie. Basert på at jeg hadde denne sterke koblingen, og selv har vært ansatt i restauranten tidligere, så valgte jeg å ikke gjennomføre undersøkelser i denne virksomheten. Å utfordre objektivitet og nøytralitet, og potensielt påvirke resultatene underveis i undersøkelsen, var helt uaktuelt for meg. Oppsummert hadde jeg et reflektert forhold til etikk i dette prosjektet.

5 Presentasjon av funn og drøfting

5.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil funnene fra de kvalitative intervjuene presenteres og drøftes. Denne delen av oppgaven er bygget opp på lik måte som teoridelen, det vil si basert på konseptualiseringen til Duchek. Innenfor hvert av underkapitlene vil jeg gjengi sitater og funn fra intervjuene. Dette vil belyse hvordan restaurantene håndterte de ulike delene av pandemien. Videre vil disse funnene drøftes fortløpende i teksten. Til slutt vil det være en slags delkonklusjon hvorvidt restaurantene har hatt en positiv eller negativ utvikling innenfor det gjeldende undertemaet. Hensikten med dette er å underbygge om restaurantene har blitt mer resiliente, og dermed besvare problemstillingen i prosjektet på en best mulig måte. Som nevnt i metoddelen adskilles respondentene med R1, R2, R3, R4 og R5.

5.2 Antesipering

5.2.1 Observasjon og identifisering

En organisasjon må være i stand til å forstå risiko og negativ utvikling og faresignaler (Somers, 2009, s. 13). Videre må organisasjonen være i stand til å gi en effektiv respons, slik at skadeomfanget ikke utvikler seg mer enn nødvendig (Duchek, 2019, s. 227).

Man får et begrep om hvordan restaurantene identifiserte og observerte faresignalene basert på uttalelsene til respondentene. Det var mange likhetstrekk som respondentene valgte å fremheve. Jeg vil si at alle respondentene først snakket litt om dette på overflaten. Blant annet kunne én respondent fortelle at *«når man så i media at flere og flere land begynte å sperre grensene. Da ble det tydelig at vi sto ovenfor en krise»* (R3). Mens én annen respondent kunne fortelle at *«startfasen var kaotisk»* (R4). Når vi fikk snakket litt mer inngående om observasjon og identifisering, så var det innføring av smittevern, avbestillinger av bord og krisemøter som ble trukket fram av respondentene. Det var også noen respondenter som nevnte *«skjenkestopp»*. Videre forsøkte restaurantene å gi en respons på disse faresignalene, herunder tiltak. I det påfølgende vil funnene og tiltakene presenteres.

I forbindelse med spørsmålene knyttet til observasjon og identifisering, så trakk alle restaurantene frem at de hadde innført ulike smitteverntiltak som en respons på pandemien. En av respondentene kunne fortelle at *«det skjedde noe når smitteverntiltak ble introdusert, og vaskerutinene ble intensivert»* (R5). Med dette synes respondenten at smitteverntiltakene hadde en stor innvirkning på hvordan man drev restauranten. Noen av effektene på dette var at *«kravet om munnbind kom»*, og at *«man måtte begrense veldig på antall gjester og ansatte»* (R5). Samtidig kunne respondenter fortelle at det hadde blitt innført større avstander mellom bordene i restaurantene som følge av smitteverntiltakene: *«Vi innførte raskt større avstand mellom bordene»* (R2). Intensiverte vaskerutiner, innføring av munnbind og tilrettelegging for større avstand mellom mennesker var derfor blant de mer konkrete tiltakene som restaurantene innførte som følge av pandemien. En av respondentene kunne fortelle at arbeidet med å innfri kravene til myndighetene og ivareta god hygiene, krevde mye ressurser. Dette gjorde at restauranten valgte å ansette *«en egen person til å drive med renhold, spriting og smittevern»* (R2). Til tross for at smittevernhensynet krevde mye ressurser skal det sies at det fremsto som at restaurantene hadde innført tiltakene effektivt. Dette underbygges av sitater fra flere av respondentene: *«Vi innførte jo alle reglene innen smittevern. Vi gjorde jo egentlig veldig, mye veldig raskt»* (R1) og *«innføring av smittevernsløsninger skjedde typ på*

dagen. Det skjedde svært effektivt» (R5). Basert på uttalelsene til respondentene, så fremstår det dermed som at alle restaurantene utførte ulike smitteverntiltak, og de utførte det som en relativt effektiv respons på de identifiserte og observerte faresignalene.

Et annet tydelig signal på krise var at mange av gjestene begynte å avbestille bord. En av respondentene kunne fortelle at *«det kom veldig mange avbestillinger av bord etter hvert»* (R4). Mens en annen respondent hadde en tydeligere beskrivelse av dette: *«Avbestillingene bare haglet inn! Da skjønnte vi alvor»* (R1). Videre kunne samme respondent fortelle at *«alle de store selskapene ringte inn og avbestilte»* (R1). Det var enda en respondent som tok opp dette med avbestillinger: *«Vi hadde mange store grupper på 30-40 gjester som skulle komme, men som kansellerte»* og *«på én dag fikk vi rundt hundre kanselleringer... og da tenkte vi: Hva gjør vi nå?!»* (R2). En av respondentene kunne, basert på perioden med mange avbestillinger og få gjester, meddele at *«det var som å drive et diskotek uten musikk»* (R1). På spørsmål om hvordan man valgte å håndtere det at mange av gjestene avbestilte, så kunne ingen av respondentene peke på noen spesifikke tiltak. Det var en respondent som kunne fortelle at *«vi gjorde ingenting. Hva skulle vi gjøre da? Det var ikke så mye vi fikk gjort»* (R1). Det er mulig at det ikke var stort man kunne gjøre med akkurat dette. Det var kanskje ikke så lett å komme på tiltak når avbestillingene *«haglet inn»*. Én av respondentene kunne fortelle at restauranten ellers var *«... raske til å komme på tiltak og reagere effektivt»* under pandemien (R5).

En annen ting som respondentene kunne peke på i forbindelse med observasjon og identifisering, var at det fremtvang seg krisemøter. Faktisk nevnte alle respondentene at restauranten deres hadde gjennomført krisemøte på et tidspunkt, angivelig i tidlig covid-fase. Basert på uttalelsene til respondentene fremstår det som at krisemøte var noe man innførte som en effektiv respons. Dette underbygges av sitater fra flere respondenter: *«Vi avholdt krisemøte for de ansatte på et veldig tidlig tidspunkt»* (R1) og *«så fort vi var kjent med at covid-19 var kommet til Norge, så ble alle ansatte innkalt til personalmøte»* (R4).

To av restaurantene i prosjektet vektla at *«skjenkestopp»* var et tydelig signal på at deres restauranter sto i en krise (R1, R4). Den ene av disse uttalte at: *«Så lenge det var skjenkebevilling, så ville vi drive normalt»*. I forlengelsen av dette kunne samme respondenten fortelle at *«så fort skjenkingen forsvant, så stengte vi ned. Da måtte alle permitteres, fordi det var null inntekt»* (R1). Respondenten fra den andre restauranten, som vektla *«skjenkestopp»*, kunne fortelle at: *«Vi prøvde å holde åpent så lenge som mulig, men det gikk ikke lenger når*

det ble innført skjenkestopp» (R4). Basert på dette måtte restaurantene stenge ned, til tross for at de ga inntrykk av at de i det lengste forsøkte å holde restaurantene åpne.

Organisasjoner må være i stand til å observere og identifisere faresignaler. Deretter fatte tiltak og reagere slik at man reduserer skadeomfanget av krisen (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016, s. 1617). For det første, så tyder de overnevnte funnene på at restaurantene hadde identifisert eller observert faresignaler. Dette mener jeg har en direkte sammenheng med at de jevnt over forsøkte å komme på tiltak for å forhindre at skadeomfanget eskalerte. Samtidig tyder funnene på at restaurantene innførte og utførte tiltakene som en ganske effektiv respons på pandemien. Da tenker jeg spesielt på smittevernløsninger og krisemøter. Disse kan jo sies å være tiltak i seg selv. Når de utførte tiltak effektivt, betyr det også at de bidro til å redusere skadeomfanget av krisen.

Stephanie Duchek har påpekt at man kan gjennomføre systematiske undersøkelser for å oppdage faresignaler tidlig. Når man har opplevd en krise, så vil det være enklere å gjenkjenne faresignaler når man jobber med systematiske undersøkelser (Duchek, 2019, s. 225–226). En av respondentene kunne fortelle at man under pandemien hadde fått pålegg fra myndighetene om å lage risikovurderinger for å avdekke om virksomheten var smittevernmessig forsvarlig (R3). Det kan være at dette gjaldt flere av restaurantene, ettersom respondenten uttalte at dette var et statlig pålegg, men det var ingen andre som nevnte noe om dette i intervjuene. Respondenten fortalte at man *«måtte gå grundig til verks for å undersøke egne rutiner»*. Videre kunne respondenten fortelle at: *«Dette gjorde at man måtte lage mange caser på kjøkken, oppvask og spisesalen, og tiltak på hvordan man kunne håndtere disse»*. På spørsmål om dette hadde gitt noe merverdi for restauranten, så kunne respondenten fortelle at risikovurderingene ble opplevd som *«meningsløse»* på det tidspunktet de ble utarbeidet, men i ettertid har det *«kanskje gitt noe allikevel, selv om jeg ikke klarer å peke hva»* (R3). En slik måte som den nevnte respondenten jobbet med risikovurderinger på, kan sies å ha direkte sammenheng med de systematiske undersøkelsene som Duchek har påpekt. Utover dette har det ikke fremkommet funn som tilsier at de andre restaurantene gjorde noe form for systematiske undersøkelser. Det er dermed ikke tegn som tyder på at andre restauranter jobbet systematisk for å identifisere eller observere faresignaler. Man skal ikke kimse av at erfaringen med pandemien kan ha bidratt til at restaurantene ville ha gjennomført mer systematiske undersøkelser ved en ny krise.

Når man tilegner seg erfaring med å observere og identifisere nye uønskede hendelser, så bidrar det samtidig med å gjøre organisasjonen mer proaktiv og forutseende for fremtidige kriser (Duchek, 2019, s. 225). I løpet av pandemien har restaurantene blitt eksponert for helt nye situasjoner og utfordringer. Restaurantene har observert og identifisert utfordringer som de ikke hadde opplevd hvis det ikke hadde vært for pandemien. De har opplevd innføring av smittevern, krisemøter, avbestillinger og skjenkestopp. Dette er situasjoner de har fått erfare på grunn av pandemien. Ved at de har vært gjennom covid-19, vil de være mer proaktive, og dermed enklere kunne oppdage faresignaler ved en ny krise.

Basert på respondentens besvarelse i intervjuene fremstår det som at smittevern, krisemøter, avbestillinger og skjenkestopp var de tydeligste signalene på at man sto overfor en krise. Dette kan begrunnes med at det var dette som skapte mest påvirkning og omveltninger for restaurantene. Duchek har skrevet om at organisasjoner må være i stand til å gi en effektiv respons på faresignaler under krise (Duchek, 2019, s. 227). Basert på respondentens besvarelser fremstår det som at restaurantene hadde en effektiv respons på enkelte av de observerte og identifiserte faresignalene. De innførte smitteverntiltak og krisemøter hurtig, men de nevnte ingen eksplisitte tiltak mot avbestillinger og skjenkestopp. Kanskje kan nettopp smitteverntiltak og krisemøter ha vært en respons på dette, uten at respondentene klarte å resonnerer seg til dette i intervjuene. Om så er tilfelle, så kan restaurantene sies å ha hatt effektive tiltak innen dette også. Ortiz-de-Mandojana & Bansal har uttalt at effektive tiltak bidrar til å redusere skadeomfanget av en krise (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016, s. 1617). Man kan derfor si at smitteverntiltak og krisemøter bidro til å redusere skadeomfanget av krisen for restaurantenes del. Det er allikevel vanskelig å måle nøyaktig hvor stor effekt tiltakene har hatt på restaurantenes evne til å håndtere pandemien. Ifølge Duchek, så vil det at man har vært gjennom en krise, gjøre én mer proaktiv og forutseende for fremtidige kriser (Duchek, 2019, s. 225). Derfor kan man si at restaurantenes erfaring med å observere og identifisere under pandemien, har gjort at de har blitt mer proaktive og forutseende med tanke på nye kriser. Dette bidrar til å observere og identifisere faresignaler tidligere ved en ny krise, noe som kan bidra til å redusere skadeomfanget når den neste krise inntreffer.

5.2.2 Forberedelser

Gode forberedelser før en krise er viktig for alle organisasjoner, og det bidrar til at man håndterer krisen bedre enn man ellers ville gjort (Somers, 2009, s. 13). Restaurantene kan sies å ha forberedt seg ulikt på kriser. Den ene respondenten kunne fortelle at: «*Det som er så*

vanskelig med kriser, er at det er så mange ulike typer, at det er nesten umulig å forberede seg på alt» (R4).

I dette prosjektet vil jeg si at det var litt ulike oppfatninger om restaurantenes bevisste og ubevisste forberedelser. Derfor har jeg valgt å skille mellom dette. Når det gjelder de bevisste forberedelsene, så henvises det til tanken på kriser, kriseplaner og tiltak som var bevisst utarbeidet for å gjøre organisasjonen mer forberedt på kriser (Duchek, 2019, s. 225).

Forberedelser innebærer å være så godt rustet som mulig, slik at man er i stand til å håndtere mange utfall på en effektiv måte (Lengnick-Hall & Beck, 2009, s. 24). Om hvorvidt restaurantene var forberedt og hadde tenkt tanken på krise i forkant av pandemien, så fremkom det kun at et fåtall av respondentene hadde tenkt tanken på en krise, mens ingen av de hadde tenkt tanken på pandemi. På spørsmål om forberedelser til en av respondentene, uttalte vedkommende at *«vi hadde jo aldri tenkt på dette ... åpenbart ikke. Vi navigerte oss jo gjennom finanskrisen i 2008, men vi hadde aldri tenkt tanken på pandemi» (R1)*. En annen respondent hadde heller ikke sett for seg pandemi og nedstengelse av samfunnet: *«Man visste jo ikke at det kunne utvikle seg til å bli sånn her» (R2)*. En annen respondent måtte også innrømme at de ikke hadde planlagt for krisen: *«Vi var ikke så godt forberedt» (R5)*. Det skal sies at det kun var én respondenten som fortalte at de hadde tenkt tanken på krise, men understreket at *«det var først og fremst finanskrise vi hadde forberedt oss på» (R3)*. Respondenten fortalte at de i forbindelse med dette hadde innført flere ulike tiltak for å være best mulig forberedt på en krise. Utelukkende basert på det ovennevnte, så fremstår det som at restaurantene ikke var spesielt godt forberedt på krise og pandemi, noe som gjør at de ikke håndterte den så effektivt som de kanskje burde.

Organisasjoner bør ha en kriseplan som kan benyttes når det blir nødvendig (Duchek, 2019, s. 225). Respondentene kunne fremstå som forbauset når de fikk spørsmål om kriseplan. De færreste av restaurantene kunne si at de hadde noe form for kriseplan, krisehåndteringsplan, beredskapsplan eller andre nedskrevne handlingsplaner ved krise. Flere av respondentene svarte rett og slett svært kortfattet på spørsmålene om dette: *«Vi hadde ingenting» (R4)* og *«nei, jeg tror ikke det» (R2)*. Etersom mange av svarene var såpass korte, så måtte jeg nesten grave litt og spørre nærmere om hvorfor ikke, om de hadde andre former for planer eller lignende, men realiteten var at det var ingen av de fem restaurantene som hadde en form for beredskapsplan før pandemien brøt ut. Det skal sies at én respondent kunne presentere tydelige refleksjoner av hvordan de var forberedt hvis en krise skulle bryte ut, men jeg vil

ikke anse det som en kriseplan allikevel. For det første ble ikke ord som *kriseplan* eller *beredskapsplan* nevnt. For det andre var det heller ikke en nedskrevet plan. Det fremsto mer som en slags enighet blant ledelsen til restauranten. Respondenten kunne fortelle at: «*Vi hadde tenkt gjennom mange grep vi kunne gjøre, som blant annet at eierne for eksempel kunne trekke seg ut i perioder, så man sikrer først og fremst de ansatte arbeid og inntekt*». Noe som var interessant i forbindelse med dette var at: «*Tiltaket ble også løsningen i perioder i løpet av pandemien. Vi måtte gjøre det for å beholde personellet vårt*» (R3).

Å ha kriseplaner eller andre nedskrevne fremgangsmetoder for hvordan man skal reagere når krise oppstår, kan ha en svært stor effekt på hvordan man evner å håndtere uhellet når det først inntreffer (Duchek, 2019, s. 226–227). Det er derfor ingen tvil om at restaurantene burde hatt en form for kriseplan før pandemien brøt ut, slik at de hadde vært forberedt da den først inntraff. Om de hadde hatt en kriseplan eller stegvis handlingsplan, kunne det vært enklere for restaurantene å vite hva de skulle gjøre da pandemien inntraff.

Kriseplanene bør inkludere hvordan man skal reagere på de mest kjente og sannsynlige risikoene (Wildavsky, 1991, s. 94). Videre bør kriseplanene utarbeides generelt, slik at de kan benyttes i ulike krisescenarioer (Duchek, 2019, s. 225). Så er spørsmålet om restaurantene har skaffet seg kriseplaner eller tilsvarende, som følge av covid-19. En av respondentene kunne tydelig fortelle at de hadde hatt utvikling på dette området (R3). Respondenten kunne fortelle i intervjuet at de nå hadde flere nedskrevne handlingsplaner som beskrev hvordan de kunne håndtere en krise. Respondenten kunne fortelle at de i ettertid av pandemien blant annet har laget kriseplaner for å håndtere finanskriser: «*Det vi oppfatter som et reelt scenario for fremtiden, er at økonomien raser sammen og folk slutter å dra ut og spise. Så der har vi grep vi kan gjøre*» (R3). Den samme respondenten kunne også fortelle at restaurantene hadde hatt positiv utvikling innenfor forberedelser generelt: «*Tror vi er blitt mye bedre rustet, fordi det har satt i gang tankerekker og bevisstgjøring. Derfor tror jeg det er kommet noe godt ut av pandemien*» (R3).

Samme oppfatningen delte en annen respondent. Denne respondenten ga tydelige uttrykk for at det var skapt en større bevisstgjøring rundt kriser, men restauranten hadde fortsatt til gode å utvikle en krisehåndteringsplan: «*Jeg tror vi er bedre forberedt nå. Vi har ikke en plan for hva vi skal gjøre nå heller, men erfaringen med å ha opplevd covid gjør at jeg føler at vi er mye bedre rustet*» (R2). Videre la respondenten trykk på at de nå er mer bevisst på kriser: «*Vi har mer krisetankegangen nå enn før. Ved å ha vært gjennom covid, så tror jeg vi kan reagere*

raskere på krisen ved senere anledninger» (R2). Respondenten fortalte også om at man hadde utviklet flere kriserelaterte dokumenter underveis i pandemien som man potensielt kan få bruk for: «Vi har lagret veldig mange dokumenter, som jeg kan finne frem dersom det blir behov for det» (R2). Selv om respondenten selv uttrykte at hen ikke hadde «... en plan for hva vi skal gjøre nå heller», så kan jo det at de har nedskrevne, kriserelaterte dokumenter tyde på at de i hvert fall har tatt store steg, selv om det ikke er en helhetlig plan. Samme respondent kunne også fortelle at i forbindelse med overlappning av en ny leder, så ville det være naturlig å snakke om håndteringen av pandemien. Om dette var en personlig preferanse fra respondenten eller en innarbeidet overlappingsrutine, er dog uklart. Uansett kunne respondenten fortelle at «hvis vi skulle fått inn en ny leder, så ville jeg ha fortalt om hvordan det var å drive restaurant under covid, fordi det var en enorm erfaring» (R2).

Videre når det gjelder kriseplan, så kunne en av de andre respondentene fortelle at de nå har «flere rutiner for hvordan man skal håndtere kriser i fremtiden» (R5). Respondenten kunne fortelle at de hadde videreutviklet mange interne dokumenter, slik at de nå hadde fått på plass en form for krisehåndteringsplan. Samtidig kunne respondenten fortelle at de også hadde fått undertegnet avtaler med flere av kundegruppene: «Vi har nå formaliserte kontrakter med de største og faste gruppene, som sikrer oss hvis noe sånt skulle skje igjen. Om en krise skulle oppstå og gruppen ikke dukker opp, så må de fortsatt betale en viss andel av måltidet. Dette er et tiltak som skaper mer trygghet og forutsigbarhet for restauranten dersom en krise skjer på nytt» (R5).

Selv om man fortsatt har stort forbedringspotensial, så har restaurantene utviklet seg mye når det gjelder krisehåndteringsplaner og bevisstgjøring. Covid-19 må sies å være en av grunnene til at restaurantene nå har fått nedskrevet flere ulike handlingsplaner og avtaler. Dette skaper forutsigbarhet, og er med på å underbygge at restaurantene vil være mer forberedt når neste krise inntreffer. Dermed vil restaurantene være i bedre stand til å møte en ny krise.

Når det gjelder ubevisste forberedelser, så menes det innarbeidede tiltak, rutiner og annet som kan ha en positiv innvirkning på krise, men som ikke er bevisst konstruert for å håndtere krise. Duchek har trukket frem faktorer som trygghet, kultur og samarbeid (Duchek, 2019, s. 225–227). To av respondentene tok selv initiativ på å utgreie om kulturen og det sosiale livet innad i restauranten (R1, R3). Begge engasjerte seg når de snakket om dette og beskrev det nærmest som en suksessfaktor for å lykkes med restaurantdrift. Den ene av disse respondentene kunne fortelle at: «Vi jobber tett med de ansatte og arrangerer velkomstfester

og andre sosiale lag. Dette jobber vi virkelig aktivt med». Respondenten kunne fortelle at det er svært viktig for restauranten at man bygger sosiale bånd på tvers, innad i restauranten, uavhengig om man er servitør, kokk, oppvaskhjelp eller leder. Basert på dette kunne restauranten også fortelle at de ofte hadde dratt på velferdsturer til utlandet, hvor alle ansatte hadde vært med og man hadde for eksempel besøkt produsenter av mat og vin (R3). Respondenten kunne videre fortelle at man *«har brukt mye tid på å investere i den enkelte, men det får vi også igjen for»* (R3). Den andre restauranten som også ga uttrykk for at de hadde et høyt fokus på det sosiale, kunne fortelle at *«vi mener at for å lykkes, så må du skape en kultur som er bra»* (R1). En av de andre respondentene i prosjektet kunne fortelle at restauranten deres var *«særdeles opptatt av trygghet og forutsigbarhet ovenfor de ansatte»* (R5). Duchek har eksplisitt trukket frem kulturbygging, trygghet og samhandling som essensielle faktorer for å lykkes i kriser (Duchek, 2019, s. 225–226). Selv om restaurantene kanskje ikke var klar over at de forbereder seg på krise, så betyr det på en måte at de gjør og gjorde det.

Forberedelser og proaktivt arbeid kan skape mer forutsigbarhet for en organisasjon (Duchek, 2019, s. 225). Basert på det som har fremkommet i intervjuene, så kan ikke restaurantene sies å ha vært særlig godt forberedt på kriser og pandemi. Spesielt ikke innen bevisst proaktivt arbeid, ettersom dette virket helt fraværende hos restaurantene. Dette kommer til uttrykk gjennom at de færreste hadde tenkt tanken på krise, enda færre hadde planlagt bevisst for kriser og ingen hadde forberedt på pandemi.

Ifølge Duchek er som sagt kulturbygging en måte å forberede seg på krise (Duchek, 2019, s. 226–227). Enkelte restauranter kan sies å ha vært ubevisst forberedt på kriser. Da tenker jeg på at trygghet, kultur og samarbeid var faktorer som sto sterkt hos flere av respondentene. Et mer konkret eksempel var at to av respondentene uoppfordret nevnte kultur og trivsel som en essensiell faktor for deres virksomhet.

Så er spørsmålet om restaurantene er bedre forberedt på krise nå. Svaret på dette vil jeg si er ja. Dette underbygges av at restaurantene nå har flere nedfelte kriseplaner eller tilsvarende. Før pandemien hadde ingen av respondentene tenkt tanken på at en pandemi kunne inntreffe. Det har de absolutt nå. Derfor er restaurantene bedre forberedt nå. Jamfør Duchek kan man gi en mer effektiv respons på kriser om man er godt forberedt (Duchek, 2019, s. 227). Derfor vil restaurantene kunne gi en mer effektiv respons ved en ny krise.

5.3 Mestring

5.3.1 Akseptere

Organisasjoner bør lære seg å akseptere at man står ovenfor et problem (Duchek, 2019, s. 227–228). Man kan trekke paralleller til det som tidligere ble skrevet i observasjon- og identifiseringsdelen, herunder at alle restaurantene utførte tiltak som respons på pandemien. Man kan som sagt si at tiltakene ble utført for å reagere på noe. Dette kan igjen tolkes som at man aksepterte og erkjente at man sto overfor et problem. Sånn sett kan man si at restaurantene aksepterte deler av det at man sto overfor en pandemi.

Mestringsfasen handler om å håndtere en krise når den allerede har inntruffet (Wildavsky, 1991, s. 95). Når det gjelder hvordan restaurantene generelt sett aksepterte pandemien, var det krevende å få tydelige svar fra respondentene. I forbindelse med at restauranten var nedstengt som følge av pålegg fra myndighetene kunne en av respondentene fortelle at «*vi forsøkte å holde kontakt med de ansatte, ringe de opp og avholdt private middager*» (R3). Respondenten kunne fortelle at dette var et tiltak for å få de ansatte til i større grad å akseptere pandemien. Samtidig ga respondenten uttrykk for at dette var en måte de forsøkte å mestre pandemien etter at den hadde inntruffet. En annen respondent var spesielt begeistret for ledelsen, og begrunnet at dette var en grunn til at man enklere aksepterte krisen: «*Lederne var veldig flinke til å gi informasjon underveis i pandemien som gjorde det lettere for alle å akseptere situasjonen*» (R5).

Det kan være krevende for organisasjoner å akseptere at man står ovenfor en krise (Hamel & Vaelikangas, 2003, s. 54). På spørsmålene om aksept og erkjennelse var det noen diffuse svar fra respondentene. Det er nesten ikke noe poeng å nevne deres sitater knyttet til akseptering, ettersom det ikke har noen spesiell sammenheng, men jeg gjør det allikevel. Den ene respondenten kunne nevne at «*vi var ikke i gründersmodus når vi ble stengt ned*» (R1). En annen respondent nevnte at de «*ansatte en egen smittvernsperson*» (R2). Selv om dette var upopulære tiltak for ledelsen, så ble det ifølge respondenten «*akseptert og tatt med fatning*» (R2). En tredje respondent tok opp aksept i samme åndedrag som avbestillinger (R4).

Hamel og Vaelikangs har skrevet om *The Cognitive Challenge* som innebærer at en organisasjon har utfordringer med å akseptere realitetene man står ovenfor (Hamel & Vaelikangas, 2003, s. 54). Det kan helt klart være vanskelig å innrømme at man brukte lang tid på å erkjenne og akseptere at man sto ovenfor covid-19, og det kan være at det er grunnen

til at svarene fra respondentene var så diffuse. En mulig årsak kan derfor være fornektelse og *the cognitive challenge*. På den andre siden, så kan man ikke konkludere med det heller. Det er rett og slett vanskelig å finne svar på om hvorvidt og hvordan restaurantene aksepterte pandemien. Derfor er det samtidig vanskelig å analysere svarene til respondentene innenfor aksept, ettersom det ikke er noe logisk oppbygning i det respondentene valgte å nevne i forbindelse med å akseptere. At for eksempel en restaurant ikke er i «gründermodus» når man har en pågående pandemi, er kanskje ikke så rart. Så man trenger for eksempel ikke å tolke dette utsagnet til å handle om at man ikke aksepterte situasjonen. Det samme med de andre utsagnene; det er vanskelig å vite om de faktisk aksepterte situasjonen, kun basert på å stille spørsmål.

Når organisasjoner forstår at man står overfor et problem vil man reagere mer effektivt (Duchek, 2019, s. 227–228). Om restaurantene har blitt bedre på å akseptere er vanskelig å konkludere med. Det er ikke gjort funn som tilsier at de åpenbart har blitt bedre eller verre på å akseptere kriser. Man kan argumentere for at de kan ha blitt bedre, ettersom de nå har fått en realitetsoppfatning av hva en ny og ukjent krise kan medføre. På den andre siden kan pandemien ha skapt irritasjon, slik at hvis en krise skulle oppstå på nytt, så kan det føre til at restaurantene forsøker å fornekte situasjonen. Hvis det er tilfelle, så kan det bety at de vil bruke lengre tid på å reagere på omstendighetene enn nødvendig, og dermed hatt en negativ utvikling innenfor aksept. Det får vi dessverre ikke svar på i dette prosjektet.

5.3.2 Utvikle og implementere løsninger

Løsninger i krisesituasjoner innebærer ofte en kombinasjon av sensemaking og handling. Dette betyr at det man opplever og forstår av en situasjon, vil være avgjørende for hvilke handlinger man utfører og løsninger man velger (Weick et al., 2005, s. 412). Det var flere ulike løsninger som ble utviklet under pandemien. Det var samtidig flere av de samme løsningene som de ulike respondentene valgte å trekke frem. Flere av disse løsningene kan sies å ha hatt en sammenheng med smittevern. Noen av disse løsningene nevnte jeg under observasjon og identifisering tidligere i oppgaven. Da tenker jeg på innføring av munnbindpåbud, avstand mellom bord og intensiverte vaske- og hygienerutiner. Videre ble det gjort noen digitale grep. Dette kan også sies å ha hatt en sammenheng med smitte. Samtidig var det noen av respondentene som nevnte at det var gjort noen nye løsninger med menyene og bestillingsmåtene. Mange av disse løsningene kan sies å ha hatt en sammenheng med sensemaking. Med dette menes at restaurantene oppfattet pandemien som en faretruende

og kritisk situasjon, og valgte dermed å reagere med ulike handlinger, i form av løsninger. I det påfølgende vil jeg gå nærmere inn på de ulike løsningene som restaurantene utviklet og implementerte.

Å utvikle nye løsninger i en krise kan være svært nyttig. Dette kan gjøre at man håndterer krisen bedre (Weick et al., 2005, s. 412). Når det gjelder innføring og implementering av digitale løsninger og bestillingsmåter i forbindelse med pandemien, så beskrev respondentene at det var flere ulike løsninger som ble utprøvd i mestringsfasen. Den ene respondenten kunne fortelle at det i denne perioden var *«alltid forhåndsbestilling av mat. Den enkelte gruppe måtte oppgi hva man skulle spise, så når man booket bord på nett, så må også oppgi hva man skal spise»* (R1). Hensikten med dette var å vite noe om kundens preferanser før de ankom restaurantene, slik at man kunne unngå svinn og forberede seg bedre med hensyn til smittevern. Løsningen med forhåndsbestilling av mat kan sies å ha vært en nyttig løsning, ettersom det gjorde det lettere for restauranten å planlegge. Dette kan derfor ha vært med på å bidra til at restauranten håndterte krisen på en bedre måte enn de ellers ville gjort. En av de andre respondentene kunne fortelle at det var begrenset hvor mange digitale løsninger man kunne innføre på restauranten sin: *«Når du jobber med ferske råvarer og god vin, da handler det om mennesker og direkte kontakt»* (R3).

Å prøve ut nye løsninger kan være en suksessfaktor under kriser (Weick et al., 2005, s. 412). Videre kan kreativitet og improvisasjon være smart og nødvendig (Duchek, 2019, s. 228). Tre av respondentene kunne fortelle at de hadde prøvd ut QR-kode-bestilling av mat i restauranten (R2, R4, R5). Den ene av respondentene beskrev dette som en suksessfaktor: *«Det reddet oss virkelig under covid»* (R5). To av de andre (R2, R4) fortalte at de i forbindelse med QR-kode-bestilling hadde hatt store utfordringer med selve implementeringen. Dette begrunnet respondentene med at det var flere eldre mennesker som enten manglet kompetanse eller riktig type mobiltelefon til å kunne bestille mat på denne måten. Den ene av disse respondentene kunne fortelle at *«ideen var å etablere dette som en permanent løsning, men grunnet at mange eldre synes det var vanskelig, så ble løsningen avviklet»* (R2). Den andre av disse respondentene delte den samme erfaringen, men la også vekt på at QR-kode-bestilling ikke egentlig passet til konseptet til restauranten. Derfor har denne restauranten også gått tilbake til fysiske menyer: *«Det passer mye bedre til restaurantens stil, som er hvite duker og pent oppsett av glass og bestikk»* (R4). Respondenten som beskrev QR-kode-bestilling som en suksessfaktor, kunne fortelle at løsningen avtok når smittetrykket lettet: *«QR-kode er fortsatt en mulighet hos oss, men*

inntrykket er at mange gjester foretrekker fysiske menyer» (R5). En av de andre respondentene nevnte også QR-kode-bestilling, men valgte å ikke prøve ut denne løsningen: «For oss var dette helt uaktuelt» (R3). Begrunnelsen for dette var at: «Da blir jo servitørene våre transportarbeidere. Våre servitører er ikke transportarbeidere! De er aktive innen salg og å lage god stemning, samt at de også må gjøre håndverk ved bordene» (R3). Det fremstår derfor som at QR-kode-bestilling ble utprøvd hos tre av fem restauranter, men ingen av disse har dette lenger som primær bestillingsmåte. Selv om ingen av restaurantene har QR-kode som primær bestillingsmetode lenger, så kan QR-kode anses som en kreativ løsning som kan ha vært smart og nødvendig for restaurantene som benyttet seg av dette under pandemien. Basert på uttalelsene fra respondentene, så var det dog bare én av respondentene som nevnte at det hadde vært en suksessfaktor. QR-kode-bestilling må fortsatt kunne sees som en innovativ løsning.

Når det gjelder selve menyinnholdet, så var det noe variasjon blant restaurantene. Noen la ut mye om dette, mens andre nevnte dette i korte trekk. Den ene kunne fortelle at de hadde tatt bort vin fra nettmenyen sin (R2). Bakgrunnen for dette var å unngå å oppdatere nettmeny, QR-kode-meny og fysisk meny. Respondenten uttalte at man har fortsatt med å ikke ha vin tilgjengelig i nettmenyen, noe som har effektivisert driften noe. En av de andre respondentene kunne fortelle at de hadde gjort mange endringer i menyen, men det er vanskelig å vite om endringene skyldes covid-19, eller om de hadde gjort endringene uansett. Respondenten kunne fortelle at: «Vi gjorde veldig mange endringer, men det er også veldig vanlig hos oss» (R4). Andre respondenter kunne fortelle at de hadde «forenklet menyinnholdet i perioder» (R3) og gjort «små endringer» innenfor menyene (R1). Den siste respondenten informerte om at de ikke hadde gjort noen endringer på menyene (R5). Innen dette var det derfor noe variasjoner hos restauranter. Selv om menyendringene var små for de fleste av restaurantene, så var det fortsatt fire av fem restauranter som prøvde seg på tilpasninger. Dette kan ha bidratt til noe utvikling innenfor dette området.

Improvisasjon og kreativitet kan bidra til problemløsning (Kendra & Wachtendorf, 2003, 42). En av respondentene kunne fortelle at de hadde improvisert en løsning i løpet av pandemien (R5). Denne løsningen gikk ut på å sette ut vannflasker på alle bordene, fremfor å fylle på vann etter at gjestene hadde satt seg. Av hensyn til smittevern, så var det ønskelig å ikke bevege seg så mye rundt i restaurantlokalene. Ved å plassere ut vannflasker før gjestene ankom restauranten unngikk man derfor dette. Denne løsningen vil jeg beskrive som kreativ.

Selv om den ikke løste et problem i seg selv, så bidro løsningen til mindre vandring i restaurantlokalene, som igjen bidro til mindre eksponering ovenfor gjestene.

Krisesituasjoner kan kreve effektive beslutninger, og beslutningstakere må ha støtte fra tilnærmet hele organisasjonen hvis en løsning skal la seg implementere effektivt (Smart & Verinsky 1977, s. 647). På spørsmål om hvem som innførte løsninger og tiltak i restaurantene, så svarte alle fem restaurantene raskt, kort og konsist at det var ledelsen som innførte alle tiltak og løsninger. Dette kan ha hatt en sammenheng med at pandemien krevde at det ble foretatt effektive beslutninger fortløpende. Videre må nok restaurantlederne ha hatt mye støtte fra ansatte i restaurantene, ettersom de har klart å implementere flere løsninger under pandemien. En felles enighet om at man sto ovenfor en krise kan derfor ha bidratt til en mer effektiv implementering enn den ellers ville ha vært.

Man kan bli bedre på å utvikle og implementere løsninger dersom man eksponeres for nye og ukjente situasjoner (Wildavsky, 1991, s. 95). Når det gjelder om restaurantene har blitt bedre på å utvikle og implementere løsninger, så har de jo blitt eksponert for noen helt nye og uklare situasjoner. At restaurantene nå har opplevd denne krisen, skal i utgangspunktet telle positivt med tanke på evnen til å utvikle og implementere løsninger. Dette begrunnes med at denne opplevelsen vil være avgjørende for hvilke tiltak, handlinger og løsninger restaurantene fatter dersom en ny krise skulle oppstå. Med dette menes at restaurantene vil være mer i stand til å forstå at den står ovenfor krise, som dermed vil sette restauranten i stand til å iverksette løsninger og forsøke å implementere disse.

5.4 Tilpasning

5.4.1 Refleksjon og læring

Når kunnskapsgrunnlaget øker, så vil organisasjoner bli bedre på å håndtere kriser. Derfor kan refleksjon og læring gjøre deg bedre i stand til en ny krise (Duchek, 2019, s. 230).

Respondentene kunne vise til ulike refleksjoner og læringsmomenter fra pandemien. Det var veldig mange interessante funn innenfor dette. Først av alt har restaurantene blitt eksponert for nye situasjoner. Dette kan ha bidratt til å øke kunnskapsgrunnlaget til restaurantene, slik at de er blitt i bedre stand til å møte nye kriser.

Daudelin har påpekt at refleksjon er en svært personlig kognitiv prosess hvor man tenker grundig over en hendelse (Daudelin, 1997, s. 39). Når det gjelder refleksjoner, så kan flere av respondentene sies å ha et svært avslappet forhold til pandemien i dag. Den ene respondenten

kunne fortelle at «*jeg går ikke lenger rundt og tenker på pandemien, gjør du?*» (R1). Den samme respondenten fortalte også at «*jeg tror ikke vi kommer til å oppleve noe sånt igjen*» (R1). Det var flere som delte den samme oppfatningen: «*Vi glemmer iblant at dette faktisk har hendt*» og «*Jeg tror vi har gått veldig tilbake til normalen*» (R2). En tredje respondent kunne fortelle at «*ting er stort sett som før*» (R4). Jeg må innrømme at disse funnene overrasker meg litt, ettersom det er såpass kort tid siden pandemien sto på som verst. Det er vanskelig å si hva som er grunnen til disse funnene. En mulig årsak til at respondentene kom med disse uttalelsene, kan være at de enten ikke tenkte spesielt grundig over pandemien når de uttalte dette i intervjuene, eller at det føltes for personlig til å dele mer. Det skal sies at ikke alle respondentene hadde glemt pandemien helt. En av respondentene kunne fortelle at «*bransjen ligger fortsatt med brukket rygg*», og at de fortsatt var preget av pandemien (R3). Med dette forklarte respondenten at det absolutt hadde tatt seg opp igjen, men at det ville ta tid før alt føles normalt.

Hensikten med tilpasningsfasen er å gå tilbake til normalen og tilpasse seg de nye omgivelsene (Limnios et al., 2014, s. 105). Basert på de ovennevnte uttalelsene fra respondentene, så fremstår det som at flere ikke tenker spesielt mye over pandemien i dag. På den ene siden kan jo dette sies å være negativt, ettersom man kanskje ikke reflekterer over hva man har lært. På den andre siden kan dette sies å være positivt, ettersom hensikten med tilpasningsfasen å gå tilbake til normalen og tilpasse seg de nye omgivelsene.

Organisasjoner bør reflektere i kritiske situasjoner og forsøke å ta med seg lærdom videre. Samtidig må organisasjoner faktisk evne å benytte opparbeidet kunnskap og erfaring når man skal planlegge for nye hendelser (Edmondson, 2002, s. 129). På spørsmål om hva man kunne gjort annerledes ved en ny krise, så kunne én respondent si at «*jeg tror ikke vi kunne gjort så veldig mye annerledes*» (R1). Én annen respondent hadde samme oppfatningen, og synes det var «*vanskelig å si hva man ville gjort annerledes ved en ny krise*» (R4). Det kan være at restaurantene ikke kunne gjort så veldig mye annerledes under akkurat denne pandemien, men de hadde sannsynligvis gjort ting annerledes dersom en ny pandemi skulle oppstått nå. Dette kan begrunnes med at de kan bruke den erfaringen og kunnskapen de har fått fra pandemien til å planlegge for og håndtere en ny krise.

Læring baserer seg også på opplevde hendelser og danner grunnlaget for fremtidig atferd (Daudelin, 1997, s. 39). Når det gjelder læring, så var det variasjon blant hva respondentene valgte å trekke frem. Det var ganske sprikende svar, så det var derfor ingen spesiell logisk

oppbygning i hva de ulike respondentene valgte å trekke frem. Det eneste likhetstrekket som fremkom på spørsmål om hva de lært av pandemien, var at de hadde hatt utvikling innenfor vask og hygiene. Den ene kunne fortelle at «*vi har fått mye bedre vaskerutiner av covid*» (R5). Mens en annen kunne fortelle at «*man har blitt mye bedre på rutiner ... vaske, sjekke toaletter og andre hygienerutiner*» (R2). Også en tredje respondent var inne på dette: «*Tror man fikk en mer bevissthet til personlig hygiene*» (R3).

Utover dette var det litt forskjeller i hva som ble fremlagt innen spørsmålene om læring. Noen av respondentene hadde en ganske generell tilnærming til dette: «*Jeg tror vi har lært mye av covid og lært mye av krisen, men også sett hvor sårbar bransjen er*» (R5). En annen respondent kunne fortelle at «*det er vanskelig å se inn i fremtiden. Ting kan snu veldig fort. Det har vi for alvor lært nå*» (R1). Mens annet ble fremlagt mer konkret. En av respondentene kunne nevne flere ting de hadde blitt bedre på: «*... vi har lært å takle problemer fortløpende, og gjøre ting på best mulig måte ovenfor våre ansatte og organisasjonen*» (R4). Samme respondent kunne også fortelle at «*jeg vil ikke si at vi har blitt mer effektive, men mer fleksible*» (R4). Mens en respondent kunne fortelle at de hadde «*lært mye av å måtte ta avgjørelser raskt*» (R5). De ulike læringsmomentene som respondentene har lært av pandemien, vil de ta med seg videre, noe som vil danne grunnlaget for fremtidig atferd.

Organisasjoner har en tendens til å fokusere på overflaten, og det kan være vanskelig å forstå og sette ord på hva man faktisk har lært (Haunschild & Sullivan, 2002, s. 613). Utenom at noen respondenter fremhevet vask og hygiene som tydelige forbedringsområder innenfor læring, så var det ellers ingen direkte sammenheng mellom det respondentene valgte å nevne når de fikk spørsmål om hva de hadde lært av pandemien. Denne masteroppgaven er ikke uttømmende for hva restaurantene har lært. Samtidig har nok restaurantene brakt med seg ubevisst læring. At restaurantene nevnte såpass ulike ting, kan ha en sammenheng med at respondentene fokuserte på hva de hadde lært på overflaten. Det kan være vanskelig å forstå og sette ord på hva man faktisk har lært.

En krise er en læringsarena med refleksjoner, handlinger, hypoteser og eksperimenteringer, og resultatet av dette kan beskrives som læring (Edmondson, 1999, s. 353). Man kan tro at restaurantene har lært mer av pandemien enn hva de nevnte i intervjuene. Det har blant annet kommet til uttrykk gjennom flere andre deler av denne oppgaven, deriblant at restaurantene har blitt bedre på å observere og identifisere, å forberede seg på kriser og utvikle og

implementere løsninger. Samtidig har pandemien vært en pågående læringsarena, og resultatet av dette kan anses å være læring.

Læring bygger videre på refleksjon. Læringen man tar med seg, vil være med på å danne grunnlaget for fremtidig atferd (Daudelin, 1997, s. 39). Så er spørsmålet om hvorvidt restaurantene har blitt bedre på refleksjon og læring. Refleksjon vil jeg si er ganske vanskelig å måle, både fordi man vet ikke hvordan restaurantene var til å reflektere tidligere, og fordi refleksjon generelt sett er vanskelig å måle. Det er også vanskelig å vite om respondentene faktisk reflekterte da de fikk spørsmål om dette, eller om de bare presenterte sin første innskyttelse. En interessant observasjon i denne sammenhengen er at læring på en måte bygger videre på refleksjon, og restaurantene kan absolutt sies å ha lært mye av pandemien. Derfor er det ganske spesielt at man ikke kan peke på hvorvidt restaurantene har blitt bedre på å reflektere, men at de likevel har tatt med seg mye læring fra pandemien. At restaurantene har lært, kommer til å syne gjennom uttalelsene fra respondentene, men det er samtidig mye annet i denne oppgaven som tyder på at restaurantene lært. Læringen de har tatt innover seg i forbindelse med dette, vil dermed være med å danne grunnlaget for den fremtidige atferden til restaurantene. Restaurantene har lært mye, og dermed hatt en positiv utvikling innenfor dette.

5.4.2 Organisasjonsendringer

Ifølge Dag I. Jacobsen endrer organisasjoner seg hele tiden (Jacobsen, 2018, s. 17). Det er derfor ulike organisasjonsendringer som har skjedd på restaurantene kontinuerlig i løpet av pandemien. Noe har skjedd av naturlige årsaker, mens annet har vært mer planlagt og bevisst innført av restaurantene. Jeg har forsøkt å fokusere på det som kan sies å være bevisst innført av restaurantene, og som har hatt en naturlig sammenheng, konsekvens og respons på pandemien. Denne delen av oppgaven bygger videre på kapitlet om å utvikle og implementere løsninger.

Ettersom det kan være krevende å implementere endringer i en organisasjon, så bør organisasjonsendringene være gjennomtenkte (Ates & Bititci, 2011, s. 5609–5610). Grunnet at man var forpliktet til å ha en viss avstand mellom bordene, så var restaurantene tvunget til å gjøre noen endringer. Én av restaurantene hadde møbler som var vanskelig å flytte på, og benyttet dermed annenhver bord istedenfor å øke avstanden (R5). Mens en annen restaurant hadde ganske god avstand mellom bordene fra før, og trengte dermed kun å gjøre små endringer i lokalene sine (R1). De resterende tre restaurantene forsøkte å øke avstanden mellom bordene. For to av disse restaurantene (R2, R4) var dette såpass vellykket at dette har

blitt videreført som varige organisasjonsendringer: «*Et tiltak som er beholdt etter covid, er avstanden mellom bordene. Det er ikke fullt én meter alle steder, men fortsatt mye bedre avstand enn før*» (R4). Den andre av disse kunne fortelle at «*Før covid sto bordene trangt inntil hverandre, men vi har nå bevisst valgt å ha bordene mer adskilt. Vårt inntrykk er at gjestene er mer fornøyde med å sitte adskilt*» (R2). Den siste av respondentene hadde et litt annet syn på det: «*To meter avstand fungerte ikke i det hele tatt hos oss, men én meter gikk greit. Samt at vi satte opp noen skillevegger*», som de fortsatt har beholdt noen av. Videre kunne restauranten fortelle at «*her skal det være tett og trangt mellom bordene, og det er liksom stemningen, og det er da magien skapes hos oss*» (R3). Det er en interessant observasjon at to av fem restauranter har videreført avstand mellom bordene, mens én har fortsatt med skillevegger enkelte steder. Selv om restaurantene måtte innføre tiltakene relativt kjapt, så kan videreføringen av bordløsningene ha en sammenheng med at endringene var gjennomtenkte, ettersom slike endringer kan være krevende å implementere.

Dersom man viderefører endringer fra en krise, kan man også være mer forberedt ved nye kriser (Duchek, 2019, s. 230). Tidligere i oppgaven ble det nevnt at én av de fem restaurantene begynte med forhåndsbestilling av mat under pandemien (R1). Selv om hensikten var å klargjøre mat med hensyn til smitte, samt å unngå svinn, så har det gjort at restauranten har blitt bedre på å forberede og planlegge måltidene til gjestene. Derfor har løsningen blitt videreført som en permanent organisasjonsendring: «*Ja, vi har blitt enda mer opptatt av å vite mest mulig informasjon om hvilke menyer gjestene skal ha før de kommer.*» Gjestene kan fortsatt velge å ikke oppgi hva man skal spise, men det legges opp til at man skal gjøre dette når man bestiller bord på restauranten. De andre respondentene delte ikke noe om dette, og de ble heller ikke spurt om dette direkte. Derfor er det uklart hvorvidt det var flere som innførte den samme endringen. Det at denne restauranten har klart å videreføre denne endringen, gjør at restauranten vil være litt bedre i stand til å håndtere en krise, ettersom de allerede har en godt innarbeidet rutine som kan benyttes ved en ny krise.

Man må ikke undervurdere viktigheten av å planlegge godt før man implementerer endringer i en organisasjon (Demmer et al., 2011, s. 5410). Tidligere i oppgaven ble det nevnt at den ene restauranten hadde innført vannflasker på alle bordene, i utgangspunktet for å forhindre smitte. Det skal sies at dette fungerte som et godt effektiviseringstiltak, og har dermed blitt med videre som en varig organisasjonsendring. De andre respondentene nevnte ikke noe om akkurat dette. Det er derfor ikke umulig at endringen kan ha skjedd flere steder. Restauranten kunne fortelle at: «*Før hadde vi ikke vannflasker på bordene. Vi gikk og skjenket til hvert*

bord underveis i restaurantbesøket. Mens nå er dette en innarbeidet rutine, hvor hvert bord får hver sin vannflaske. Dette er virkelig blitt en måte å effektivisere på» (R5). Det at denne restauranten har videreført tiltaket kan ha en sammenheng med at idéen var godt planlagt før man implementerte den.

Omfattende organisasjonsendringer kan inneholde omveltninger, usikkerhet og stress (Jacobsen, 2018, s. 73–75). QR-kode-bestilling av mat ble implementert hos tre av fem restauranter. Allikevel er det ingen av disse restaurantene som har dette som primær bestillingsmåte lenger. En mulig årsak til at løsningen ble avvirket kan være at endringen var inngripende og omfattende, og dermed kan ha medført usikkerhet og stress innad i restaurantene.

Organisasjonsendringer vil omtrent alltid involvere noe form for motstand mot endring (Duchek, 2019, s. 231–232). På spørsmål knyttet til motstand mot endringene, så var det ingen av restaurantene som kunne peke på noen spesielle utfordringer knyttet til dette. Den ene av respondentene kunne fortelle at *«de ansatte aksepterte at man sto ovenfor en krise, og kommuniserte godt med ledere underveis under covid» (R2)*. En annen respondent vektla også en annen mulig årsak til at man unngikk motstand mot endring: *«Fikk støtte og support fra våre ansatte, fordi tiltakene ble opplevd som gode» (R3)*. To andre respondenter svarte mer kortfattet: *«Det var motforestillinger i perioder, men ingen direkte motstand mot ledelsen sånn sett» (R5)* og *«ingen motstand fra de ansatte, men mange virket bekymret» (R4)*. Årsaken til at de ansatte var såpass lydige og medvillige er vanskelig å si, ettersom organisasjonsendringer normalt sett vil involvere noe form for motstand.

Så kan man spørre seg om restaurantene har blitt bedre på organisasjonsendringer, og om endringene som restaurantene har innført har gjort dem bedre rustet til krise. Det er mange organisasjonsendringer restaurantene har innført. Noen har blitt videreført, mens andre løsninger har blitt avvirket. Basert på uttalelser fra respondentene fremstår det som at restaurantene har blitt bedre på endringer ved å ha vært gjennom en pandemi. Dette kan blant annet begrunnes med at kunnskapsgrunnlaget innenfor organisasjonsendringer har økt på bakgrunn av å ha opplevd flere nye situasjoner. Dette kan sannsynligvis bidra til at restaurantene vil være bedre i stand til å håndtere og redusere konsekvenser ved en ny krise. Dette gjør også at man kan si at restaurantene har hatt utvikling innenfor organisasjonsendringer.

5.5 Forutsetninger og drivere

5.5.1 Kunnskapsbase

Forståelse av situasjoner gir bedre forutsetninger for å håndtere uønskede hendelser (Sutcliffe & Vogus, 2003, s. 21). Basert på ting som allerede er nevnt i oppgaven er det mye som tyder på at restaurantene hadde en god kunnskapsbase i bunn da pandemien brøt ut. Dette kan først og fremst begrunnes med at restaurantene hadde evner til å identifisere og forstå faresignaler i en tidlig fase. Det tydeligste tegnet på at de hadde identifisert og forstått faresignaler, var at de gjorde tiltak for å håndtere pandemien. Det at restaurantene forsto at de sto overfor en krisesituasjon kan ha bidratt til at restaurantene håndterte pandemien bedre enn de ellers ville gjort.

Kreativitet og innovasjon kan føre til bedre problemløsning og beslutningstaking (Kendra & Wachtendorf, 2003, s. 48). Videre har restaurantene fått trening innen det å finne kreative og innovative løsninger. De har først og fremst måttet utvikle og improvisere løsninger innen smittevern. I kapittelet i denne oppgaven som handler om å utvikle og implementere løsninger, så har blant annet testing av QR-kode-bestilling vært en av løsningene som restaurantene har prøvd ut. Basert på at restaurantene har måttet tenke nyskapende og kreativt, så kan de også ha blitt bedre på problemløsning og beslutningstaking. På denne måten kan kunnskapsbasen sies å ha økt.

Organisasjoner bør skape en bred og mangfoldig kunnskapsbase bestående av kunnskap, kompetanse og erfaring. Dersom det er mange utskiftninger på en arbeidsplass, vil det også være vanskelig å skape en dypt forankret organisasjonsdynamikk (Duchek, 2019, s. 235). Når det gjelder personellet på restaurantene, så var det mye variasjon hvorvidt de hadde byttet ut eller beholdt disse. To av respondentene uttalte at det fortsatt var omtrent de samme ansatte på restaurantene før, under og etter pandemien (R1, R3). Både på kjøkkenet og i serveringen. Med dette nevnte en respondent kort og konsist: «Så å si de samme ansatte» (R1). Den andre restauranten kunne fortelle at «angsten vår var at flinke servitører skulle begynne hos vinmonopolet, mens kokkene skulle begynne i ferskvaredisken på meny» (R3). Respondenten kunne fortelle at «derfor brukte vi mye tid på den enkelte ansatte» (R3). Respondenten kunne også fortelle at «noen prøvde seg i andre jobber under pandemien, men de kom heldigvis raskt tilbake igjen til oss» (R3). For to av de andre restaurantene (R4, R5), så hadde man beholdt det meste av ledere og nøkkelpersonell, men hadde hatt mange utskiftninger ellers. Den ene av disse kunne fortelle at «det var mange oppsigelser underveis i covid, men

heldigvis fikk vi beholdt de fleste nøkkelpersonene» (R4). Den andre respondenten kunne fortelle at det hadde vært «veldig vanskelig å beholde og få tak i kokker», og det hadde gjort at man «har måttet bygge opp ufaglærte fra bunn» (R5). Den siste restauranten hadde mistet både nøkkelpersonell og de fleste ansatte i løpet av pandemien (R2). Respondenten kunne fortelle at det var: «Ekstremt tøft for restauranten under covid» og «man måtte bygge opp igjen restauranten fra bunn». Videre kunne respondenten fortelle at: «Det var nesten ingen igjen med erfaring. I restauranten var det knapt noen med flere enn to -års arbeidserfaring fra bransjen». Ettersom det var mange utskiftninger på flere av restaurantene, vil det også være krevende å opprettholde en dypt forankret organisasjonsdynamikk. Dessuten har det en direkte innvirkning på kompetanse og erfaring. Derfor kan mange utskiftninger under pandemien ha hatt en negativ innvirkning på kunnskapsbasene til enkelte restauranter.

Organisasjoner kan lære av erfaringer. Basert på erfaringer kan organisasjoner utvikle rutiner (Duchek, 2019, s. 234–235). Når det gjelder statusen på kunnskapsbasene til restaurantene i dag, så vil jeg si at denne er splittet. Det var flere av restaurantene som gjorde mange utskiftninger under pandemien. Det kan tyde på at det kan ha hatt en negativ effekt på kunnskapsbasene. Det skal sies at dette ikke gjelder alle restaurantene. For restaurantene som har hatt mange utskiftninger, så kan det sies at kunnskapsbasene har minket innenfor kompetanse. Utover dette, tror jeg alle restaurantene har videreutviklet kunnskapsbasen sin. Da henviser jeg til identifisering av faresignaler, kreativitet, problemløsning og beslutningstaking. Dette kan blant annet begrunnes med at restaurantene har blitt eksponert for flere nye utfordringer og ukjente situasjoner. Dette har gjort at restaurantene har tilegnet seg ny kunnskap som har skapt bedre rutiner og løsninger. For restaurantene med mange utskiftninger kan den individuelle kompetansen sies å være lavere enn før, noe som har en påvirkning på den helhetlige kunnskapsbasen. Utover dette tydes det på at restaurantene har en bredere kunnskapsbase nå enn tidligere.

5.5.2 Ressurser

Dersom man skal være i stand til å reagere effektivt under kriser, må organisasjoner ha et godt ressursgrunnlag (Lengnick-Hall & Beck, 2009, s. 43). Basert på intervjuene i dette prosjektet har det vært vanskelig å vurdere hvor viktig ressurser har vært for restaurantene. Det kan nesten virke som at respondentene har undervurdert viktigheten av ressurser, ettersom de færreste eksplisitt har snakket om dette i intervjuene. Allikevel så har denne masteroppgaven

vist at restaurantene reagerte effektivt før og under pandemien. Det kan derfor tyde på at restaurantene har hatt med seg et godt ressursgrunnlag.

Tid er en viktig faktor i alle faser i resiliensprosessen (Duchek, 2019, s. 235–236). Faktoren tid var det ingen av respondentene som nevnte noe særlig om. En av respondentene kunne fortelle at vedkommende «*skulle ønske vi hadde mer tid til å håndtere nedstengelse, men kravet om nedstengelse kom veldig kjapt*» (R4). En annen respondent kunne nevne at de hadde brukt mye tid på den enkelte ansatte før, under og etter pandemien (R3). Selv om respondentene nevnte lite om dette, må faktoren tid sies å ha vært viktig for restaurantene i alle faser i resiliensprosessen.

Økonomiske ressurser kan være avgjørende for hvordan man håndterer en krise (Duchek, 2019, s. 235–236). Når det gjelder penger og økonomi var det én av restaurantene som kunne fortelle at økonomien deres var veldig god i forkant av covid-19 (R1). Selv om dette ikke hadde direkte med pandemien å gjøre var det allikevel en «*stor fordel og trygghet for å komme trygt gjennom pandemien*» (R1). En annen respondent nevnte at det var viktig for dem å investere penger i den enkelte ansatte (R3). Utover dette var det noen av respondentene som nevnte at lønnsstøtte og andre økonomiske insentiver fra staten hadde bidratt positivt til restaurantenes håndtering av pandemien. En av restaurantene kunne fortelle at «*det var jo relativt rause hjelpepakker*» (R1), mens en annen respondent nevnte at de fikk «*lønnsstøtte fra staten*» (R3). På lik linje som tid, så har nok de økonomiske midlene internt og i staten hatt en effekt på restaurantenes evne til å håndtere pandemien.

Man bør ha ansatte med kompetanse og som forstår viktigheten av krisehåndtering. Dette vil øke sannsynligheten for at man identifiserer og forstår negativ utvikling (Duchek, 2019, s. 235–236). Når det gjelder ansatte og kompetanse ble det påpekt i intervjuene at man hadde hatt diverse utskiftninger på flere av restaurantene i løpet av pandemien. Mye viktig kompetanse har nok derfor forsvunnet ut av restauranterne i løpet av denne perioden. Basert på dette kan det tenkes at kompetansen generelt sett er lavere enn før. Det skal allikevel sies at kompetansen bør være i ferd med å bygge seg opp igjen. Når det gjelder kompetanse innenfor krisehåndtering fremstår det som at den har blitt bedre, ettersom det blant annet har blitt påpekt tidligere i denne oppgaven at flere restauranter har fått på plass blant annet kriseplaner. Dette kan nok blant annet skyldes at man har forstått viktigheten av dette, og dermed har organisasjonskompetansen økt.

Organisasjoner har behov for å ha en ressursreserve som man kan ta frem når det blir nødvendig (Duchek, 2019, s. 235–236). Når det gjelder ressursreserve og beredskapsbeholdning, så tenker jeg at mat og drikke er det viktigste for restaurantene å ha mengder av på lager. Når det gjelder varelagrene til restaurantene i forkant av pandemien var det ingen av restaurantene som kunne si at de var godt forberedt og hadde et bevisst forhold til hva de hadde liggende. Noen uttalte at de kunne klart seg en kort periode, mens andre kunne klart seg lenger, men altså var dette av mer tilfeldige årsaker. Den ene respondenten kunne fortelle at *«vi har et stort lager med vin, og kunne klart oss lenge med det, men uten forsyninger av mat, så kunne vi kanskje bare klart oss én uke»* (R4). En av respondentene kunne fortelle at *«vi har et ganske stort varelager, men det er ikke bevisst for kriser»* (R3). Det fremkom ikke tydelig i intervjuene at restaurantene verken hadde hatt utfordringer med for mye eller for lite varer på lager. Det er derfor vanskelig å peke på om de var godt forberedt eller hvilken utvikling de har hatt innenfor dette i løpet av pandemien.

Det er liten tvil om at ressursene har spilt en rolle for restaurantene i løpet av pandemien. Det har dog vært vanskelig å belyse hvor viktig det har vært for restaurantene. Basert på intervjuene er det vanskelig å peke på om restaurantene har hatt en positiv eller negativ utvikling innenfor tid og penger. Basert på respondentenes uttalelser når det gjelder ansatte og kompetanse kan det fremstå som at den personlige kompetansen har blitt litt lavere på restaurantene som har hatt mange utskiftninger. På den andre siden kan det virke som at den generelle organisasjonskompetansen har økt for alle restaurantene. Når det gjelder beredskapsbeholdning var det noen restauranter som hadde dette, men ikke bevisst for kriser. Det har vært vanskelig i prosjektet å avdekke om restaurantene har hatt en positiv utvikling innenfor dette. Totalt sett er det vanskelig å vurdere om restaurantene har hatt en positiv eller negativ utvikling innenfor ressurser.

5.5.3 Sosial kapital

Kulturbygging, trivsel, trygghet og forutsigbarhet er faktorer som kan relateres til relasjonsbygging. Dette kan skape fellesskapsfølelse og respektfulle interaksjoner som bidrar til å øke den sosiale kapitalen til en organisasjon (Weick, 1993, s. 642–643). Det fremstår i dette prosjektet som om flere restauranter har hatt fokus på sosial kapital. Dette kom spesielt til uttrykk i løpet av forberedelsesdelen i denne oppgaven. Da tenker jeg på de ubeviste forberedelsene som restaurantene hadde gjort i forbindelse med pandemien.

To respondenter nevnte at de hadde hatt spesielt høyt fokus på sosial tilfredsstillelse og kulturbygging (R1, R3). Disse restaurantene er de samme restaurantene som har beholdt omtrent alle ansatte i løpet av pandemien. At disse restaurantene har klart å beholde de samme ansatte gjennom hele pandemien, kan ha en sammenheng med trivsel: «*De ansatte ønsker å være akkurat her hos oss på grunn av trivsel*» (R3). Derfor kan det tyde på at sosial kapital har bidratt til at ansatte ble værende. En annen respondent kunne fortelle at «*trygghet og forutsigbarhet er svært viktig for oss*» (R5). Disse sosiale faktorene bidrar til å øke den sosiale kapitalen til restaurantene.

Av sosiale faktorer som kan ha preget restaurantene i negativ forstand fremkom det i noen av intervjuene at de hadde vært plaget med psykiske utfordringer. Det var to av respondentene som nevnte noe om psykiske utfordringer (R2, R4). Uten å gå nærmere inn på dette kunne den ene fortelle at «*psykisk sett så var covid veldig tøft*» (R4), mens den andre kunne fortelle at «*mange hadde store psykiske problemer under covid. Jeg synes det er veldig viktig å ta opp dette i denne samtalen. Det var også en i restaurantbransjen her i Oslo som tok sitt eget liv*» (R2). Det er vanskelig å forstå hva som var årsaken til de psykiske utfordringene. En mulig årsak kan ha vært fravær av fellesskapsfølelse, trivsel og trygghet, jamfør Weick.

Felles mål, kunnskapsdeling og gjensidig respekt kan føre til god koordinering i en organisasjon (Gittell et al., 2000, s. 807). Et svært interessant funn i dette prosjektet er at det i veldig liten grad har fremkommet noe som helst motstand mot endring hos restaurantene. Dette skrev jeg om under organisasjonsendringer i denne oppgaven. Det er vanskelig å vite hva som var den direkte årsaken til at det var såpass lite motstand mot endring, men det kan ha hatt en sammenheng med at restaurantene jobbet mot felles mål, at de var gode på å dele kunnskap internt og at ansatte og ledere viste hverandre gjensidig respekt. Dette er faktorer som bidrar til god koordinering, ifølge Gittell. Videre fremkom det av intervjuene at trivsel, trygghet og kulturbygging var viktige faktorer for flere av restaurantene. Dette kan ha hatt en smittende effekt på de ansatte, slik at man unngikk motstand mot endring. Dette kan derfor ha hatt en positiv påvirkning på den sosiale kapitalen til restaurantene.

Det er vanskelig å si om restaurantene har utviklet seg positivt innen sosial kapital. Når det gjelder de psykiske utfordringene, så snakket respondentene om dette i fortid, så man må håpe at dette er på bedringens vei.

5.5.4 Makt og ansvar

Forskning tyder på at det skal lønne seg å spre makt og ansvar utover i en organisasjon (Lengnick-Hall et al., 2011, s. 247). Videre er forskere enige om at man bør ha en desentralisert ledelse, og spredt beslutningstaking (Mallak, 1998, s. 148). Tidligere i oppgaven var jeg innom at tiltak under pandemien først og fremst ble innført av ledere ved restaurantene, og at det antakeligvis kunne ha en sammenheng med behov for å ta raske avgjørelser. Derfor er det interessant at forskningen tyder på at man skal spre makt og ansvar i en organisasjon, ettersom dette ikke sammenfaller med funnene i denne oppgaven. Funnene var tvert imot annerledes. Det var flere av respondentene som hadde utsagn som tydet på det motsatte. En av respondentene kunne fortelle at «*det var nok vi som tok grep hele tiden*», og med vi så siktet vedkommende til ledelsen (R3). En annen respondent kunne fortelle at «*ledelsen tok stort sett initiativ på løsninger, og de ansatte gjorde det de ble bedt om*» (R4). Videre var det også annen respondent som kunne fortelle at «*de færreste ansatte tok egne initiativ*» og «*de ansatte kunne oppleves som litt handlingslammet*» (R2).

Om man formaliserer og definerer beslutningsmyndigheten til de ansatte, så vil de ansatte lettere forstå ansvaret og ta mer initiativ (Cheese, 2016, s. 328). Når ansatte ansvarliggjøres, vil organisasjonen være mer tilpasningsdyktig, fleksibel og løsningsorientert under kriser (Duchek, 2019, s. 238). At det var slik at lederne alltid tok initiativ under pandemien, kan kanskje ha hatt en sammenheng med hvordan restaurantene styres i utgangspunktet. Dersom restaurantene hadde definert og formalisert beslutningsmyndigheten før pandemien brøt ut, så hadde de ansatte antakeligvis følt på mer ansvar, noe som kunne medført at de ansatte hadde tatt mer initiativ. Hadde de ansatte vært ansvarliggjort, kunne organisasjonen vært mer fleksibel, løsningsorientert og tilpasningsdyktig i denne perioden.

Det er ingenting i dette prosjektet som tyder på at restaurantene har fordelt makt og ansvar annerledes før, under eller etter pandemien. Det er derfor vanskelig å avgjøre om restaurantene har hatt en positiv eller negativ utvikling innenfor makt og ansvar.

5.6 Oppsummering av funn og drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg oppsummere og belyse hvordan restaurantene håndterte de ulike delene av pandemien.

Innenfor observasjon og identifisering, så nevnte respondentene mange av de samme faresignalene. Faresignalene som ble fremhevet av respondentene var innføring av

smitteverntiltak, avbestillinger av bord, krisemøter og skjenkestopp. Ingen store forskjeller mellom restaurantene innen dette. Basert på intervjuene fremstår det som at det ble gjennomført effektive tiltak for å reagere på at de hadde identifisert eller observert faresignaler. Det kom ikke tydelig til syne om hvorvidt respondentene reagerte med tiltak på avbestillinger av bord og skjenkestopp, mens smitteverntiltak og krisemøte er jo tiltak i seg selv, og det ble gjennomført. Duchek, 2019, s. 225–226 har fremhevet at systematiske undersøkelser kan gjennomføres for å identifisere og observere faresignaler tidlig. Det var dog kun én restaurant som nevnte noe om systematiske undersøkelser, herunder i form av risikovurderinger.

Restaurantene kan ikke sies å ha vært spesielt godt forberedt på krise. Dette gjenspeiles i at ingen av respondentene uttalte at de hadde tenkt tanken på pandemi. Videre var det heller ingen som hadde kriseplan eller andre nedskrevne handlingsplaner før pandemien. Enkelte restauranter hadde ubevisst forberedt seg på krise ved å fokusere på faktorer som kulturbygging, trivsel og trygghet. Ifølge Duchek, 2019, s. 225–226 kan disse faktorene gjøre at man lykkes under krevende forhold, selv om faktorene ikke er bevisst konstruert for å håndtere kriser. Videre fremkom det i intervjuene at restaurantene har blitt mer bevisste med tanke på mulige kriser, og flere har fått på plass kriseplan og andre kriedokumenter.

Når det gjelder mestringsfasen og å akseptere var det vanskelig å få tydelige svar fra respondentene. Derfor er det vanskelig å trekke konklusjoner basert på respondentenes uttalelser. Utover dette kan man se en sammenheng med observasjon og identifisering, hvor det ble nevnt at det ble utført effektive tiltak for å respondere på identifiserte eller observerte faresignaler. Dette kan tolkes til at restaurantene erkjente og aksepterte at man sto overfor et problem gjennom at de responderte på faresignalene. Ellers er det få indikasjoner som sier noe om hvordan aksept kom til syne på restaurantene

Det ble utviklet og implementert flere nye løsninger i løpet av pandemien. De aller fleste løsningene som ble nevnt i intervjuene, var løsninger forbundet med smittevern. Da tenker jeg blant annet på avstand mellom bord, videreutvikling av vask- og renholdsløsninger, men også diverse digitale løsninger. Videre ble disse løsningene innført av ledere på restaurantene, noe som kan ha hatt en sammenheng med at pandemien krevde effektive beslutninger og at restaurantlederne hadde mye støtte fra ansatte i restaurantene.

Når det gjelder refleksjoner hadde flere av respondentene uttalelser som tydet på at de hadde et avslappet forhold til pandemien i dag. Sånn sett kan man si at man har gått tilbake til normalen og tilpasset seg de nye omgivelsene. Innen læring var det flere som trakk frem at vask og hygiene var tydelig forbedret. Utover dette var det ulike generelle betraktninger om hva restaurantene hadde lært i løpet av pandemien. Videre er det flere andre deler av oppgaven som tyder på at restaurantene har lært mye av pandemien, herunder at de har hatt utvikling innenfor å observere og identifisere faresignaler, forberede seg på krise og å utvikle og implementere løsninger.

Det ble gjort flere organisasjonsendringer i restaurantene, og de ulike restaurantene prøvde ut litt forskjellig. Noen lyktes med enkelte av disse, deriblant den ene som begynte med forhåndsbestilling av mat og en annen som begynte med vannflasker på bordene. En organisasjonsendring som forekom hos alle restaurantene, var avstand mellom bordene. To av restaurantene har videreført dette som en varig organisasjonsendring. QR-kode-bestilling ble testet hos tre av restaurantene under pandemien, men ble ikke tatt med videre som en varig organisasjonsendring. Basert på uttalelsene til respondentene fremstår det som at det ikke var noe form for motstand mot organisasjonsendringer.

Det kan fremstå som at restaurantene hadde en god kunnskapsbase i bunn da pandemien brøt ut. Dette kan blant begrunnes med at restaurantene evnet å identifisere og observere faresignaler på et tidlig tidspunkt. Dette hadde en positiv innvirkning på startfasen av pandemien for restaurantene. Videre har restaurantene fått trening i å teste nye løsninger, hvilket gjør at kunnskapsbasen har økt innenfor dette. Det var store forskjeller blant restaurantene på om de hadde skiftet ut eller beholdt sine ansatte gjennom pandemien. Én restaurant hadde skiftet ut det meste av ansatte og nøkkelpersonell, to av restaurantene hadde skiftet ut mange ansatte, men ikke nøkkelpersonell. Mens to av restaurantene hadde beholdt de fleste av ansatte og nøkkelpersonell.

Ressurser har spilt en rolle for alle restaurantene, men det har vært vanskelig å avdekke hvor viktig rolle ressursene har hatt. Restaurantene har i flere tilfeller i denne oppgaven vist at de har reagert effektivt. Ifølge Lengnick-Hall & Beck, 2009, s. 43 må man ha et godt ressursgrunnlag hvis man skal være i stand til å reagere effektivt under kriser. Ergo må restaurantene ha hatt et godt ressursgrunnlag.

Sosial kapital kom mest til syne hos restaurantene i forberedelsesfasen, hvor flere respondenter uttalte at de hadde hatt et spesielt fokus på kulturbygging, trivsel og trygghet. På den andre siden fremkom det at det hadde vært psykiske utfordringer blant ansatte på noen av restaurantene. Det må igjen nevnes at det fremsto som om det hadde vært lite motstand mot endring i forbindelse med pandemien. Dette kan ha bidratt positivt på den sosiale kapitalen til restaurantene, noe som kan ha skapt god koordinering i løpet av pandemien.

Basert på uttalelsene fra respondentene kunne det fremstå som at makten og større avgjørelser var lagt til ledere i alle restaurantene. Samtidig fremkom det av intervjuene at det omtrent bare ledere som tok initiativ.

5.7 Har restaurantene blitt mer resiliente mot kriser?

Formålet med denne masteroppgaven var å undersøke om restaurantene har blitt mer resiliente, og hvordan dette eventuelt kom til uttrykk. I løpet av pandemien har restaurantene hatt en positiv utvikling innenfor flere områder som berører organisasjonsresiliens.

Restaurantene har observert og identifisert faresignaler som de ikke hadde blitt eksponert for hvis det ikke hadde vært for pandemien. Gjennom å oppleve dette vil det være enklere for restaurantene å identifisere, observere og forstå faresignaler ved en ny krise. Dette bygger gode forutsetninger for restaurantene til å være mer proaktive og fremoverrettet. Dette er faktorer som vil ha en positiv påvirkning på restaurantenes resiliens i antesiperingsfasen.

Videre fremstår det helt klart som at restaurantene har tatt store steg innenfor forberedelser. Dette kommer til syne gjennom at flere av respondentene eksplisitt har fortalt at pandemien har skapt mer bevisstgjøring i forbindelse med kriser. Videre har flere respondenter fortalt at de har fått på plass kriseplan eller andre nedfelte kriedokumenter. Dette gjør at restaurantene har hatt en positiv utvikling innenfor forberedelser i antesiperingsfasen. Basert på dette kan restaurantene sies å være bedre forberedt nå enn tidligere. Dette har en positiv innvirkning på resilienskapasiteten til restaurantene.

Når det gjelder mestringsfasen og aksept har det vært vanskelig å begrunne hvorvidt restaurantene har hatt en positiv eller negativ utvikling innenfor dette. Videre inn i mestringsfasen har restaurantene blitt eksponert for nye situasjoner i løpet av pandemien. Ifølge respondentene har dette medført at restaurantene har måttet utvikle og implementere løsninger, noe som betyr at de har fått verdifull trening i dette. Dette må sies å telle positivt på restaurantenes resilienskapasitet. Det at restaurantene har vært gjennom pandemien, vil gjøre

at det er enklere å oppfatte en krise på et senere tidspunkt. Når restaurantene oppfatter krise, så vil de effektivt iverksette løsninger og forsøke å implementere disse. Dette må sies å være positivt for restaurantene og deres resilienskapasitet i mestringsfasen.

Under samtale med respondentene ga ikke respondentene uttrykk for at de kunne gjort så mye annerledes under pandemien. Allikevel er det faktorer som tyder på at restaurantene vil gjøre flere ting annerledes ved en ny krise. Dette underbygges med at de kan bruke erfaring og kunnskap som de har tilegnet seg gjennom pandemien, og dra nytte av dette. Når det gjelder læring er det flere deler ved denne oppgaven som tyder på at restaurantene har tilegnet seg mye av pandemien. Blant har de blitt bedre på å observere og identifisere faresignaler, forberede seg på kriser og å utvikle og implementere løsninger. Samtidig har pandemien vært en pågående læringsarena for restaurantene, hvor de har tilegnet seg kunnskap fortløpende. Den læringen de har opparbeidet og tilegnet seg i løpet av pandemien vil danne grunnlaget for restaurantenes fremtidige atferd. Totalt sett har de lært mye og dermed hatt en positiv utvikling innenfor dette området. Dette vil ha en positiv effekt på restaurantenes organisasjonsresiliens. Restaurantene har fått mer trening på å innføre organisasjonsendringer, og noen av endringene har blitt videreført. Dette gjør at restaurantene også har hatt utvikling innen organisasjonsendringer, noe som bidrar positivt på resilienskapasiteten til restaurantene.

Som nevnt har restaurantene fått trening i å teste nye løsninger. I forbindelse med dette har restaurantene måttet tenke kreativt og innovativt. Dette har bidratt til å øke kunnskapsbasen, noe som har hatt en positiv påvirkning på problemløsning og beslutninger. At det har vært mange utskiftninger på enkelte restauranter kan ha bidratt negativt på kunnskapsbasene til disse restaurantene. For deres del er det vanskelig å fastslå om kunnskapsbasen har minket eller økt. Det skal sies at utskiftninger ikke gjelder alle. For de som ikke har skiftet ansatte, så er helhetsvurderingen at kunnskapsbasen har økt. Videre fremstår det basert på intervjuene at restaurantene har videreutviklet kunnskapsbasen innen å identifisere og observere faresignaler, kreativitet, problemløsning og beslutningstaking. Dette er faktorer som har en positiv innvirkning på organisasjonsresiliensen.

I prosjektet har det vært vanskelig å avdekke om restaurantene har hatt en positiv eller negativ utvikling innen ressursene tid og penger, sosial kapital og makt- og ansvarfordeling. Når det gjelder ressursen personell og kompetanse har de ansatte på restaurantene fått mer innsikt i hvordan man håndterer en krise. På den andre siden har enkelte restauranter mistet mye personell i løpet av pandemien. Dette gjør at det er vanskelig å fastslå totalt sett om

restaurantene har hatt en positiv utvikling innenfor ressurser. Det samme gjelder dermed innen sosial kapital og makt- og ansvarfordeling. Prosjektet har derfor ikke klart å avdekke om man har hatt en positiv utvikling innen organisasjonsresiliens på disse områdene.

For å gi et helhetlig bilde av hvordan organisasjoner håndterer en krise, kan man ta utgangspunkt i konseptualisering av organisasjonsresiliens (Duchek, 2019, s. 238–239). I prosjektet var dette problemstillingen:

Er restaurantene blitt mer resiliente mot kriser som følge av pandemien, og hvordan kommer dette eventuelt til uttrykk?

Som en helhetsvurdering, og med utgangspunkt i Stephanie Duchek sin konseptualisering av organisasjonsresiliens, så fremstår det som at restaurantene har blitt mer resiliente mot kriser som følge av pandemien. Dette kommer først og fremst til uttrykk ved at restaurantene har blitt bedre på å observere og identifisere kriser, restaurantene har fått mer bevisstgjøring knyttet til kriser og flere av restaurantene har fått på plass kriseplaner eller andre nedskrevne handlingsplaner. Videre har restaurantene fått mer trening i å utvikle og implementere løsninger. Når restaurantene oppfatter krise, vil de være i stand til å iverksette effektive løsninger og forsøke å implementere disse. Til slutt kommer resiliens til uttrykk gjennom at flere restauranter kan sies å ha økt kunnskapsbasen sin. Derfor har restaurantene lyktes med å bli mer resiliente, og vil dermed være bedre i stand til å håndtere en ny krise.

5.8 Forskjeller og likheter mellom restaurantene

Selv om dette ikke er en komparativ caseundersøkelse, vil det avslutningsvis være naturlig å sammenstille forskjeller og likheter blant restaurantene i prosjektet.

Når det gjelder observasjon og identifisering, så nevnte fem av fem respondenter at smitteverntiltak og krisemøte var tydelige signaler på krise. Basert på intervjuene fremstår det som at fem av fem respondenter utførte effektive tiltak i forbindelse med disse faresignalene. Videre var det tre av fem respondenter (R1, R2, R4) som nevnte avbestillinger av bord, mens to av fem respondenter (R1, R4) nevnte at skjenkestopp var et tydelig signal på krise. Basert på intervjuene kan ingen av restaurantene sies å ha gjort noen aktive tiltak med tanke på avbestillinger og skjenkestopp. Det var kun én respondent (R3) som trakk frem at de hadde gjennomført systematiske undersøkelser, herunder risikovurderinger. Videre i antesiperingsfasen, så hadde kun én av fem respondenter (R3) tenkt tanken på krise før covid-19, og ingen av restaurantene hadde tenkt tanken på pandemi. Tre av fem respondenter (R1,

R3, R5) kan sies å ha forberedt seg ubevisst på kriser, herunder å fokusere på kulturbygging, trygghet og trivsel. Før pandemien var det ingen av restaurantene som kan sies å ha hatt en kriseplan. Basert på intervjuene er det nå to av restaurantene som har kriseplan (R3, R5), mens tre av fem restauranter uttalte at de hadde en større bevisstgjøring etter pandemien (R2, R3 og R5).

Når det gjelder å akseptere i mestringsfasen var det som tidligere nevnt, vanskelig å få tydelige svar. Det er derfor ingen spesielle fellestrekk eller ulikheter å trekke frem innen dette. Innen å utvikle og implementere løsninger, kunne fem av fem respondenter fortelle at de hadde innført smittevernløsninger i løpet av pandemien. Tre av fem respondenter (R2, R4, R5) innførte QR-bestilling. Videre kunne alle de fem respondentene fortelle at de hadde utviklet og implementert diverse løsninger under pandemien. Det fremstår som at tre av fem respondenter (R1, R2, R4) hadde et avslappet forhold til pandemi i dag. Det var tre av fem respondenter (R2, R3, R5) som trakk frem vask og hygiene som det mest fremtredende de hadde lært. Blant organisasjonsendringer, så hadde to av fem restauranter (R2, R4) videreført avstanden mellom bordene. Videre var det ulike organisasjonsendringer som ble videreført av restaurantene. Basert på uttalelsene fra respondentene, så var det ingen av restaurantene hvor det fremkom motstand mot endring.

Basert på uttalelsene til respondentene hadde to av fem restauranter videreført de fleste av sine ansatte (R1, R3), to av fem respondenter fortalte at de hadde beholdt nøkkelpersonell, men skiftet ut mange ansatte ellers (R4, R5) og én restaurant hadde skiftet ut det meste av nøkkelpersonell og andre ansatte (R2). Innenfor ressurser ble faktoren tid nevnt av to respondenter (R3, R4), mens to respondenter (R1, R3) nevnte penger. Ingen av respondentene kunne fortelle at de hadde bevisst forberedt seg på kriser i form av beredskapsbeholdning av mat eller drikke før pandemien brøt ut. Når det gjelder sosial kapital var det tre av fem respondenter som hadde et spesielt fokus på trygghet, trivsel og kulturbygging (R1, R3, R5). To av fem respondenter nevnte at det hadde vært psykiske utfordringer på restauranten (R2, R4). Innen makt og ansvar var det ett tydelig likhetstrekk, og det var at fem av fem respondenter kunne fortelle at det var ledere som tok initiativ på løsninger og endringer.

6 Avslutning

6.1 Egenrefleksjon

Dette prosjektet har vært veldig lærerikt. Når det gjelder konseptualiseringen jeg benyttet i prosjektet, så er jeg ganske fornøyd med denne ettersom den visualiserer ganske godt hvordan et kriseforløp arter seg. Når det er sagt, så var den ikke så enkel å operasjonalisere som jeg hadde tenkt. Det var ofte vanskelig å plassere funnene, fordi svarene til respondentene kunne passe på flere steder i modellen og dermed flere steder i oppgaven. Jeg måtte ta et aktivt valg om hvor jeg mente funnet passet best inn. Derfor kan det være at enkelte funn egentlig passet bedre på andre steder i oppgaven, enn hvor jeg endte med å plassere dem. Når det er sagt, så er jeg fornøyd med hvor jeg plasserte funnene, men det krevde mye tid i forbindelse med systematiseringsjobben at funnene kunne høre hjemme på flere steder. Videre oppdaget jeg når jeg transkriberte at jeg burde stilte enda flere oppfølgingsspørsmål i intervjusituasjonen, ettersom enkelte funn burde vært undersøkt nærmere. Dette kunne vært med på å forklare funnene og sammenhenger enda bedre. Samtidig var det områder uten spesielle funn. Da tenker jeg på for eksempel aksept i mestringsfasen. Det var rett og slett vanskelig å få svar på hvordan restaurantene aksepterte pandemien. Derfor ble funnene upresise i denne delen av oppgaven. Når det gjelder forutsetninger og drivere så var det vanskelig å forstå og få innsikt i hva som var utgangspunktet til restaurantene. Dette gjorde også at det var vanskelig å vurdere om restaurantene hadde hatt en positiv eller negativ utvikling på disse områdene. Det skal sies at jeg heller ikke stilte direkte spørsmål innenfor dette, så det kan jo også være en naturlig årsak. Som jeg begrunnet i metodedelens ønsket jeg ikke lange intervjuer og forventet at det skulle dukke opp gode funn uten å stille spørsmål om dette. Det dukket opp funn, men dersom jeg hadde stilt konkrete spørsmål om dette, hadde jeg fått mer data å jobbe med

Videre kunne jeg spurt om hvordan pandemien ble opplevd, håndtert og kom til syne innenfor hvert av undertemaene. Deretter oppfølgingsspørsmål om hva som var nå-situasjonen til restaurantene. På denne måten ville det vært enklere å oppfatte om restaurantene kunne sies å ha hatt en positiv eller negativ utvikling innenfor hvert av undertemaene. Det var rett og slett litt vanskelig å måle om restaurantene kunne sies å ha hatt en positiv eller negativ utvikling. Hadde jeg hatt mer målbare verktøy, definert eller laget et måleparameter tidligere i oppgaven, så kunne det vært enklere å fastslå om restaurantene hadde blitt mer resiliente.

6.2 Forslag til videre forskning

Jeg har flere anbefalinger til videre forskning. Hvis man skal bygge videre på akkurat denne studien, så kunne man gjort en kvalitativ undersøkelse for å se nærmere på hvordan restauranter har håndtert overgangene mellom fasene, interaksjoner og relasjoner mellom disse. Dette vil kunne bidra til å forstå enda flere sammenhenger mellom disse, hvilket kan gjøre at man får et enda mer helhetlig bilde av hvordan restauranter håndterer kriser.

En annen undersøkelse man kunne gjort, er å gå nærmere inn på antesiperingsfasen til restauranter. Da tenker jeg på hvilket proaktivt arbeid de foretar seg i disse dager i form av systematiske undersøkelser, kriseplaner og andre forberedelser. Dette kunne man undersøkt kvalitativt eller kvantitativt. For det første, så ville man dermed få en dypere innsikt i hva som er nå-situasjonen til restaurantene. Derfor vil man også få mer oppløselighet på hvor aktivt restaurantene faktisk jobber med forberedelser på kriser i dag. For det andre, så vil dette være veldig nyttig dersom man skal måle effekten av hvordan restauranter håndterer neste krise. Begrunnelsen for dette er at man da har en mer reell status å ta utgangspunkt i, fremfor når restaurantene forklarer om antesiperingsfasen i ettertid. Med dette vil man også få mer innsikt i hvor viktig forberedelsene er for hvordan restaurantene lykkes i kriser.

Videre mener jeg det også kunne vært interessant å gjør en kvalitativ undersøkelse om hvor mye påvirkning forutsetninger og drivere har for hvordan man løser en krise. Dermed kunne man sammenligne restauranter som angivelig har en god kunnskapsbase eller godt ressursgrunnlag, med restauranter som angivelig ikke har dette. Eventuelt kunne man fokusert konkret på en av forutsetningene eller driverne. Deretter kunne man sammenligne hvordan restauranter med mindre gode ressurser løste de ulike fasene av en krise med en med gode ressurser. Da vil man også få gode indikasjoner på hvor viktig ressurser er for resilienskapasiteten til restaurantene.

Til slutt vil jeg komme med en generell betraktning om forskning på organisasjonsresiliens, Jeg mener at jeg man må få en enda dypere innsikt i hvordan organisasjonsresiliens oppnås og utvikles. Selv om studier som denne masteroppgaven bidrar til å få mer kunnskap om fenomenet, så burde man i større grad kunne måle resiliens eller lettere fastslå hva organisasjoner gjør som er positivt for resilienskapasiteten. Når man vet mer om fenomenet organisasjonsresiliens, hvordan det fungerer og hva som har en positiv effekt, desto nyttigere vil det være for organisasjoner og tilegne seg lærdom om fenomenet. Dette gjør at organisasjoner kan gjennomføre konkrete tiltak som man vet har en positiv effekt på

resilienskapasiteten. Dette gjør at organisasjonene kan gjøre seg selv mer forberedt og enda bedre i stand til å håndtere nye kriser. Uten å si nøyaktig hvordan det kunne vært forsket på, så mener jeg dette kunne vært svært nyttig.

Referanseliste

- Ates, A. & Umit B. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research* 49: 5601–5618.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Boin, A. & van Eeten. M., J., G. (2013). The Resilient Organization—A critical appraisal. *Public Management Review* 15: 429–445.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Bostick, T.P., Connelly, E.B., Lambert, J.H. & Linkov, I. (2018). Resilience science, policy and investment for civil infrastructure. *Reliability Engineering and System Safety*, 175(2018), 19-23. <https://doi.org/10.1016/j.ress.2018.02.025>
- Brasserie France. Hentet fra: <https://brasseriefrance.no/vi-har-mange-rom/bienvenue-%C3%A1-la-brasserie-france>
- Bøckman-Tollefsen, M. (2022, 1. mars). *Brasserie France tar ansvar*.
<https://www.ohf.no/s/siste-saker/siste-nyhetssaker/brasserie-france-tar-ansvar-MC3WU6XLPV4VARXB3XGORE2UK4JQ>
- Cheese, P. (2016). Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 3: 323–331.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0044>

Daudelin, M., W. (1997). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics* 24: 36–48. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90004-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90004-2)

Demmer, W. A., Shawnee, K. V. & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): A case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research* 49: 5395–5413. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563903>

Duchek, S. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research* 13:215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Duit, A. (2016). Resilience thinking: Lessons for Public Administration. *Public Administration* 94: 364–380. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1111/padm.12182>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44: 350–383. <https://doi-org.mime.uit.no/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science* 13: 128–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>

Gittell, J. H., Kathleen M. F., Bierbaum, B, Head, W., Jackson, R., Kelly, M. Laskin, R., Lipson, S., Silliski, J., Thornhill, T. & Zuckerman, J. (2000). Impact of relational coordination on quality of care, post-operative pain and functioning, and the length of

stay: A ninehospital study of surgical patients. *Medical Care* 38: 807–819.
<https://www.jstor.org/stable/3766961>

Golden, W. & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail? *Omega* 28: 373–384. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00057-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00057-2)

Grand café. Hentet fra: <https://www.grandcafeoslo.no/historien>

Hamel, G. & Vaelikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review* 81: 52–65. <https://web-s-ebsohost-com.mime.uit.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b19e7fb5-92ec-4a7b-9ad6-c5d114bde0e6%40redis>

Haunschild, P. R. & Sullivan, B., N. (2002). Learning from complexity: Effects of prior accidents and incidents on airlines' learning. *Administrative Science Quarterly* 47: 609–643. <https://doi.org/10.2307/3094911>

Helsedirektoratet. (2020). *Covid-19 – samfunnsøkonomisk vurdering av smitteverntiltak – andre rapport – Rapport fra ekspertgruppe på oppdrag for Helsedirektoratet (22. mai 2020)*. Helsedirektoratet.
https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/samfunnsokonomisk-vurdering-av-smitteverntiltak-covid-19/Samfunns%C3%B8konomisk%20vurdering%20av%20smitteverntiltak%20-%20covid-19%20-%20andre%20rapport.pdf/_/attachment/inline/7de049fe-b01e-4d5e-986a-4bd5e10408d5:c700b0e98efcd04bb20085e446fb3ab56ef4dbee/Samfunns%C3%B8konomiske%20vurdering%20av%20smitteverntiltak%20-%20covid-19%20-%20andre%20rapport.pdf

Hidle, C. & Jakobsen, S., O. (2023, 01. august). Statholdergaarden. I *store norske leksikon*. Hentet 28. september 2023 fra <https://snl.no/Statholdergaarden>

Hirsch, P. M. & Levin, D., Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science* 10: 199–212. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1287/orsc.10.2.199>

Hosseini, S., Barker, K. & Ramirez-Marquez, J. E. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering and System Safety* 145(2016), 47-61 <https://doi.org/10.1016/j.ress.2015.08.006>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2.utg)*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse, 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer (5.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (5. utg). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.

James, M. K. & Wachtendorf, T. (2003). Elements of Resilience after the World Trade Center Disaster: Reconstituting New York City's Emergency Operations Center. *Disasters* 27: 7–53. <https://doi.org/10.1111/1467-7717.00218>

Ji-Yub, J.K. & Miner, A. S. (2007). Vicarious learning from the failures and near-failures of others: Evidence from the US commercial banking industry. *Academy of Management Journal* 50: 687–714. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25529755>

Kitano, H. (2004). Biological robustness. *Nature Reviews Genetics* 5: 826–837. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1038/nrg1471>

Lengnick-Hall, C. A. & Tammy E. Beck. T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management* 31: 738–757. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1177/0149206305279367>

Lengnick-Hall, C. A. & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In *Resilience engineering perspectives, Volume 2. Preparation and restoration*, ed. Nemeth, C. P., Hollnagel, E. & Dekker, S. 39–70. Aldershot: Ashgate Publishing.
<https://doi.org/10.1201/9781315244389>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21: 243–255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Limnios, E. A.M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. & Schilizzi, S. G. M. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal* 32: 104–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 19: 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Lofoten – fiskerestaurant. Hentet fra: <https://www.lofoten-fiskerestaurant.no/om-lofoten>

Louise Restaurant & Bar. Hentet fra: <https://www.restaurantlouise.no/engelsk>

Lynham, S. A. (2002). The general method of theory-building research in applied disciplines. *Advances in Developing Human Resources* 4: 221–241. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1177/1523422302043002>

Madni, A. M. & Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal* 3: 181–191. 10.1109/JSYST.2009.2017397

Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health Manpower Management* 24: 148–152. <https://doi.org/10.1108/09552069810215755>

McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning* 27: 42–50. <https://web-s-ebsohost-com.mime.uit.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5196a039-d7e1-4f62-9074-69c0e134336f%40redis>

Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal* 37: 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>

Smart, C. & Vertinsky, I. (1977). Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly* 22: 640–657. <https://doi.org/10.2307/2392406>

Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17: 12–23. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>

Stavland, B. & Bruvoll, A., J. (2019). *Resiliens – hva er det og hvordan kan det integreres i risikostyring?* (FFI-rapport 19/00363). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2540/19-00363.pdf>

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, ed. Kim Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn, 94–110. San Francisco: Berrett-Kehler. <http://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus%282003%29.pdf>

Tjernshaugen, A., Hiis, A., Bernt, F. J., Braut, S. G., Bahun, B. V. & Simonsen, M. M. (2023, 21. august). Koronapandemien. I *store norske leksikon*. Hentet 28. september 2023 fra <https://sml.snl.no/koronapandemien>

Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE Systems, Man, and Cybernetics 2007 Proceedings 2007*: 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 38: 628–652.
<https://doi.org/10.2307/2393339>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16: 409–421.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Wildavsky, A. B. (1991). *Searching for Safety*. New Brunswick: Transaction.
<https://books.google.no/books?id=rp6U8JsPIM0C&lpg=PR11&lr&hl=no&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

MASTEROPPGAVE JONATAN E. HEGBOM

Generelle faktaspørsmål

- Har du vært med på en tilsvarende samtale/undersøkelse tidligere?
 - Hvor lenge har du jobbet på restauranten?
 - Fortell litt om din rolle på restauranten?
 - Hva slags kjennskap har du til resiliens (organisasjonsperspektiv eller generelt) fra før?
-

Hovedspørsmål

1. På hvilke måter ble det tydelig for restauranten at vi sto ovenfor en krise/pandemi?
Antesipering – Observasjon/identifisering
2. Beskriv perioden i startfasen av pandemien (på restauranten)?
 - Var det noen umiddelbare tiltak dere satte i gang, og kan du forklare (noen av) disse?
Antesipering – Observasjon/identifisering
3. I forkant av Covid, hadde dere gjort dere noen tanker og forberedelser om hvordan dere kunne respondere på kriser som Covid-19? Eventuelt hvilke tanker og forberedelser? Varelager?
Antesipering – Forberedelser
4. Beskriv hva dere hadde av kriseplaner før Covid brøt ut? Evt. hvordan var disse utformet?
Antesipering – Forberedelser
5. (Forklar) hvilke tiltak og nye løsninger dere har innført siden Covid brøt ut?
Hint til intervjuobjektet:
 - Bestilling av mat
 - Menyene
 - Smittvern

- Varelager/svinn
- Permittering
- Kommunikasjon
- Digitalisering

Mestring – Utvikle og implementere løsninger

6. Vil du si at det tok for lang tid før dere satte i gang disse tiltakene/løsningene? Kan det ha hatt en sammenheng med å akseptere og erkjenne at vi sto ovenfor en krise?

Mestring – Akseptere

7. Ble løsninger alltid innført av ledelsen, eller tok ansatte selv initiativ på å gjøre endringer? På hvilke måter?

Mestring – Utvikle og implementere løsninger

8. Ble nye løsninger og tiltak møtt med motstand, på hvilke måter?

Tilpasning – Organisatorisk endring

9. Beskriv hvilke (Er det noen) av tiltakene/løsningene dere innførte under Covid som dere har valgt å ta med dere videre?

Tilpasning – Organisatorisk endring

10. Beskriv hva dere har lært av pandemien?

Tilpasning – Refleksjon og læring

11. Fortell hvordan dere forbereder dere på kriser i dag?

Tilpasning – Refleksjon og læring / organisatorisk endring

12. Forklar hva dere vil gjort annerledes ved en ny krise eller pandemi?

Tilpasning – Refleksjon og læring

13. Beskriv hva som foreligger av tiltaksplaner/kriseplaner nå?

Tilpasning – Refleksjon og læring / organisatorisk endring

Noe mer du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2

INFORMASJONSSKRIV

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Har Covid-19 hjulpet restauranter i Oslo til å bli mer resiliente mot kriser?

Formålet med prosjektet

- Dette er spørsmål til deg om du ønsker å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å få innsikt i hvordan populære og tradisjonsrike restauranter i Oslo har opplevd og håndtert Covid-krisen. Med prosjektet ønskes det å finne ut av hvilke tiltak og tilpasninger man måtte gjøre, hva man har lært av selve krisen og hvordan man er forberedt på nye kriser.
- Masteroppgave i organisasjon og ledelse (50 studiepoeng) v/Universitetet i Tromsø (UiT).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- Fordi du har (og har hatt) en viktig rolle på en anerkjent restaurant i Oslo.

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

- Universitetet i Tromsø (UiT) er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Du blir stilt spørsmål knyttet til temaet, og svarer helt fritt basert disse.
- Noen av opplysningene du oppgir vil bli brukt i masteroppgaven. Det vil kun bli brukt informasjon som har relevans for oppgaven.

- Det blir tatt lydopptak av samtalen. Lydopptaket slettes når prosjektet er avsluttet.
 - Analysen i prosjektet vil basere seg på besvarelse fra minimum fire forskjellige restauranter i Oslo.
-

Det er frivillig å delta

- Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.
-

Personvern

- Det vil kun bli brukt opplysninger om deg til formålene som er fortalt om i dette skrivet. Personopplysninger behandles konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket.
 - Det vil utelukkende være student og veileder som vil ha tilgang på opplysningene.
 - Restaurantens navn vil bli nevnt i oppgaven, men ikke ditt navn. Navnet ditt vil bli erstattet med en bokstav- eller tallkode.
-

Hva skjer med opplysningene dine når prosjektet avsluttes?

- Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 1. februar 2024. Etter dette vil opplysningene slettes.
-

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

- Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.
-

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

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

Hvis du har spørsmål, eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Jonatan E. Hegbom (student), jhe126@uit.no, Tlf: 90668461.
- Hilde Marie Pettersen (veileder), hilde.pettersen@uit.no, Tlf: 77646252.
- Personvernombud på personvernombud@uit.no, Tlf: 77 64 69 52

Med vennlig hilsen

Hilde Marie Pettersen

(Forsker/Veileder)

Jonatan E. Hegbom

(Student)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Har Covid-19 hjulpet restauranter i Oslo til å bli mer resiliente mot kriser?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i:

- Samtale/intervju

Prosjektdeltaker

