

Forord

Denne masteroppgaven avslutter vår toårig mastergrad i økonomi og administrasjon, herunder økonomistyring som hovedprofil, ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgavens omfang er 30 studiepoeng og er skrevet våren 2022. Oppgaven tar for seg bruken av styringssystemet i en hotellkjede under pandemien. Vi havnet i dette temaet da økonomistyring i en pandemikontekst er relativt nytt tema og trenger dermed bidrag fra forskningsfeltet.

Gjennom våren har vi tilegnet oss mye kunnskap om temaet, samt fått et skikkelig innblikk i hotellkjeden Smarthotel. I tillegg til å få ny faglig kunnskap, har det vært veldig lærerikt å være to å skrive sammen en så omfattende oppgave, og denne lærdommen skal vi ta med oss videre i arbeidslivet.

Vi ønsker å benytte anledning til å takke våre veiledere Terje Berg og Per Ståle Knardal. I løpet av våren har vi hatt flere møter hvor vi har fått gode og konstruktive tilbakemeldinger, noe som vi setter veldig stor pris på. I tillegg ønsker vi å rette en stor takk til samtlige informanter fra Smarthotel, og en særlig stor takk rettes til kjedeansvarlig Ørjan Kjærstad som ga oss anledning til å benytte Smarthotel som casebedrift i oppgaven. Deres bidrag har vært avgjørende for utarbeidelsen av denne oppgaven.

Trondheim, 24 mai 2022



Kamilla Celine Magnussen



Iris-Lumikki Nikula

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Sammendrag

I følgende oppgave har vi undersøkt hvordan styringssystemet benyttes i Smarthotel under kriser, nærmere bestemt Covid-19 pandemien. Pandemien medførte strenge restriksjoner som påvirket hotellbransjen hardt, og bransjen opplevde mye usikkerhet i omgivelsene i form av kontinuerlige endringer i restriksjonene. En slik usikkerhet i omgivelsene vil påvirke økonomistyringen til organisasjoner (Chenhall, 2003; Otley, 2016).

Tidligere forskning er preget av et fokus på hvordan toppledelsen anser bruken av styringssystemet under kriser, men det er lite forskning på hvordan hele organisasjoner opplever bruken av styringssystemet. Dermed ønsker vi å søke svar på følgende problemstilling:

Hvordan brukes styringssystemet til Smarthotel under Covid-19 pandemien?

Studien gjennomføres som en kvalitativ undersøkelse, med en abduktiv tilnærming. Det er gjennomført en enkeltcasestudie med hermeneutisk tilnærming, da vi ønsket å se hvordan hele organisasjonen opplever bruken av styringssystemet (Andersen, 1994). Dermed er det gjennomført semistrukturerte intervjuer med åtte informanter fra ulike avdelinger i kjeden. Det er valgt å ta utgangspunkt i rammeverket *Levers of Control* av Simons (1995b). Simons (1995a) argumenterer for at de ulike delene av styringssystemet bidrar til å skape en spenning som balanserer mellom fleksibilitet og kreativitet, noe som vil være viktig i usikre omgivelser.

Av studien fremkommer det at kjeden benytter det diagnostiske styringssystemet, trossystemet og grensesystemet aktivt, mens det interaktive styringssystemet er til stede i mindre grad. Videre har det ikke kun vært fokus på å overleve krisen, men det er tenkt langsiktig ved å holde fast på strategien som eksisterte før pandemien. Styringssystemet ble dermed tilpasset omgivelsene, mens den overordnede strategien og målene ble ikke påvirket av pandemien.

Abstract

In the following thesis we have researched how management control systems are used in Smarthotel during crises, more specifically the Covid-19 pandemic. The pandemic led to strict restrictions that affected the hotel industry severely, and the industry experienced a lot of uncertainty in the surroundings in the form of continuous changes in the restrictions. This kind of uncertainty in the environment will affect the management control of the organizations (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Previous research is characterized by focusing on how top management views the use of management control systems during crises, but there is little research on how entire organizations experience the use of the management control systems. Thus, we want to seek answers to the following research question:

How is the management control systems of Smarthotel used during the Covid-19 pandemic?

The study is conducted as a qualitative study, with an abductive approach. A single-case study with a hermeneutic approach was performed, as we wanted to see how the entire organization experiences the use of the management control systems (Andersen, 1994). Thus, semi-structured interviews were conducted with eight informants from different departments in the chain. It has been chosen to take the framework *Levers of Control* by Simons (1995b) as a starting point. Simons (1995a) argues that the various parts of the management control systems help to create a tension that balances flexibility and creativity, which will be important in uncertain surroundings.

The study shows that the chain uses the diagnostic control system, the belief system and the boundary system actively, while the interactive control system is present to a lesser extent. Furthermore, not only has the focus been on surviving the crisis, but it is intended to be long-term by sticking to the strategy that existed before the pandemic. The management control systems was thus adapted to the environment, while the overall strategy and goals were not affected by the pandemic.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Oppgavens avgrensning og problemstilling.....	2
1.2 Casebeskrivelse.....	2
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2.0 Litteraturgjennomgang	4
2.1 Økonomistyring og styringssystem.....	4
2.2 Økonomistyring i hoteller.....	7
2.3 Økonomistyring under eksterne kriser.....	8
2.4 Levers of Control.....	11
2.4.1 Diagnostiske styringssystemer.....	12
2.4.2 Trossystemer.....	13
2.4.3 Grensesystemer.....	14
2.3.4 Interaktive styringssystemer.....	14
2.5 Balanse og spenninger.....	15
2.6 Kritikk av Levers of Control.....	17
2.7 Oppsummering.....	18
3. Metode	19
3.1 Vitenskapelig tilnærming.....	19
3.1.1 Problemstilling.....	20
3.1.2 Valg av metode.....	20
3.2 Litteratursøk.....	21
3.3 Forskningsdesign.....	22
3.4 Datainnsamling.....	23
3.4.1 Datainnsamling gjennom semistrukturerte intervju.....	23
3.4.2 Intervjuguide.....	23
3.4.3 Bestemmelsen av utvalg.....	24
3.4.4 Gjennomføring av intervju.....	25
3.5 Analyse av data.....	27
3.6 Refleksjoner rundt oppgavens kvalitet.....	28
3.6.1 Intern gyldighet.....	28
3.6.2 Ekstern gyldighet.....	29
3.6.3 Pålitelighet.....	30
3.6.4 Etisk vurdering.....	31
3.7 Oppsummering.....	32

4. Empiri	33
4.1 Konseptbeskrivelse	33
4.2 Prognoser brukes som planleggingsverktøy	34
4.3 Aktiv bruk av kundetilbakemeldinger	35
4.4 Lite oppdatering på økonomisk status nedover i organisasjon	36
4.5 Kjerneverdiens sentrale rolle i styringssystemet	37
4.6 Instruksjoner og rutinebeskrivelser setter grenser	39
4.7 Lite direkte kontakt mellom toppledelsen og smartverter	41
4.8 Arbeidet med strategi begrenses til ledersamlinger	42
4.9 Pandemirelaterte hendelser	43
4.9.1 Salgsledere har blitt fjernet fra hotellene	44
4.9.2 Tiltak knyttet til likviditet	44
4.9.3 Passivitet i søket etter alternative tilbud	45
4.9.4 Opplevd intern læring under pandemien.....	47
4.10 Oppsummering av funn	48
5. Analyse	49
5.1 Bruken av prognoser som målindikator.....	49
5.2 Bruken av kundeanmeldelser som kritisk prestasjonsvariabel	50
5.3 Diagnostisk bruk av økonomiske oppdateringer er begrenset	50
5.4 Bruken av trossystem via kjerneverdier	51
5.5 Bruken av grensesystem via instruksjoner, rutiner og fullmaktsmatrise	52
5.6 Dialog som en forutsetning for interaktivitet.....	53
5.7 Aktivt strategiarbeid er begrenset.....	54
5.8 Interaktivitet ved å tenke langsiktig, ikke ved å omfavne muligheter	56
5.9 Lite fokus på å finne nye muligheter og markeder fører til begrenset interaktivitet	57
5.10 Spenninger mellom styringssystemene.....	59
5.10.1 Spenning mellom diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem.....	59
5.10.2 Spenning mellom trossystem og diagnostiske styringssystem	60
5.10.3 Spenning mellom trossystem og interaktive styringssystem er noe svak	61
5.10.4 Spenning mellom grensesystem og trossystem.....	62
5.10.5 Lite spenning mellom grensesystem og interaktive styringssystem	63
5.10.6 Indirekte spenning mellom grensesystem og diagnostiske styringssystem	63
5.11 Overordnet bruk av styringssystemet	64
5.12 Oppsummering	65
6. Konklusjon	67
6.1 Bidrag og implikasjoner	68
6.2 Videre forskning	69
7. Litteraturliste	71
8. Vedlegg	77
8.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide ledelse	77

8.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide hotellsjef	81
8.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide smartvertleder	85
8.4 Vedlegg 4 – Informasjonsskriv.....	88

Figurliste

Figur 1: Hentet fra Simons Levers of Control (1995a). Vår oversettelse	12
Figur 2: Organisasjonskart Smarthotel.....	24

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informanter	25
---	----

1.0 Innledning

Den 12. mars 2020 holdt den norske regjering en pressekonferanse angående den påbegynnende verdensomfattende Covid-19-pandemien, noe som også da hadde truffet Norge. I begynnelsen av pressekonferansen kunngjorde daværende statsminister Erna Solberg følgende:

“I dag kommer regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid.” (NOU 2021:6)

Tiltakene førte til nedstengning av landet, og hverdagen for privatpersoner og bedrifter ble snudd på hodet. En av de mest påvirkede bransjene var reiselivsbransjen, herunder hotellbransjen. På grunn av strenge reiserestriksjoner for både inn og utland, samt påbud om hjemmekontor, forsvant etterspørselen til hotellelene så og si over natten. Antall gjestedøgn på norske hoteller gikk ned med 88% mellom februar og april i 2020 (Jakobsen et al., 2021, s.11). Det å leve med en konstant usikkerhet ble et uunngåelig faktum for hotellbransjen.

Pandemien viste seg å være mye mer langvarig enn det som antakelig først var forventet. Kontinuerlige justeringer av restriksjoner, både i form av lettelser og innstramminger, samt flere runder med total nedstenging av samfunnet, har påvirket hotellbransjen hardt. Av og til har det vært bedre perioder der hotellbransjen opplevde stor etterspørsel, slik som under Norgesferiene somrene 2020 og 2021. Til tross for bedre perioder i løpet av pandemien, har bransjen vært hardt rammet av stengte hoteller, permitteringer og oppsigelser. Imidlertid har behovet for karantenehotell og kompensasjonsordningen fra staten bidratt til å unngå konkurser, da overnattingsbedriftene mottok det største beløpet for kompensasjon innen reiselivsbransjen (Jakobsen et al., 2021, s.14).

Når en organisasjon blir rammet av en krise, kan det tenkes at det krever tiltak fra ledelsen. Usikkerheter i omgivelsene påvirker økonomistyringen til organisasjoner (Chenhall, 2003; Otley, 2016), og det vil dermed være interessant å se hvilken rolle økonomistyringssystemet spiller i håndteringen av pandemien. Kober og Thambar (2022) trekker fram det faktum at styringssystemet kan brukes til å håndtere de umiddelbare utfordringene, samt å identifisere og omfavne muligheter under krisen. Vi ønsker å bidra i dette forskningsfeltet, og formålet med oppgaven blir å få innsikt i hva som kjennetegner den helhetlige bruken av styringssystemet under pandemien i en hardt rammet bransje som hotellbransjen. Dette

innebærer at oppgaven også tar for seg hvorvidt det er blitt foretatt endringer i bruken av styringssystemet.

1.1 Oppgavens avgrensning og problemstilling

Vi ønsker å gå i dybden i *bruken* av styringssystemet under pandemien og har dermed valgt å avgrense oss til en hotellkjede. Dette for å få mest mulig detaljerte beskrivelser ved å inkludere flere ledd fra en og samme organisasjon. Dermed har oppgaven følgende problemstilling:

“Hvordan brukes styringssystemet til Smarthotel under Covid-19 pandemien?”

Da oppgaven avgrenses til en enkel organisasjon, blir oppgaven en enkeltcasestudie (Jacobsen, 2015). Selv om oppgaven vår omhandler kun en hotellkjede, bidrar det at kjeden har hoteller fordelt over hele landet, til at funnene kan generaliseres til en viss grad slik at de gjelder andre hotellkjeder også. Dette til motsetning dersom oppgaven kun hadde fokusert på et enkelt hotell.

Oppgaven tar utgangspunkt i Simons (1995b) rammeverk *Lever of Control*. Rammeverket deler styringssystemet i fire ulike deler: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, grensesystemer og interaktive styringssystemer (Simons, 1995b). En krisesituasjon som pandemien, kan tenkes å medføre et behov for endringer i strategien til organisasjoner. Siden *Lever of Control* tar for seg rollen til økonomistyring både i implementeringen og formuleringen av strategi, vil det være et fordelaktig rammeverk å benytte i denne studien. Rammeverket anses som relevant for å undersøke hvordan økonomistyring foregår under krisetider. Hopper (2020) er et eksempel på forskning som benytter rammeverket i konteksten av Covid-19 pandemien, og vi anser dermed rammeverket som relevant for å bidra til å besvare problemstillingen.

1.2 Casebeskrivelse

I følgende oppgave har vi undersøkt hotellkjeden Smarthotel. Konsernet som Smarthotel inngår i, eier to av hotellbyggene og driver dermed også med litt utvikling av eiendom. Vi har valgt kun å fokusere på hoteldriften. Hotellkjeden åpnet sitt første hotell i 2003 (Proff, u.å. a) og har nå seks hoteller fordelt over hele landet: Hammerfest, Tromsø, Bodø, Haugesund,

Forus, Oslo. Vi har undersøkt kjeden som en helhet, men tre hoteller er undersøkt nærmere: Forus, Hammerfest og Tromsø. Konseptet til Smarthotel (Smarthotel, u.å.) forklares som ønsket om å tilby billig overnatting i en smart innpakning av høy kvalitet. Hotellene ligger i sentrale områder i de ulike byene og det fokuseres på å tilby kunden den “beste hotellopplevelsen” ut fra dens behov. For å imøtekomme dette tilbyr hotellene rom i varierende størrelser, slik at kunden kan velge det som passer best (Smarthotel, u.å.). Et slikt tilbud vil være fordelaktig da det gjør at en treffer flere ulike målgrupper.

Smarthotel As eier 100% av aksjene i de ulike hotellene, og samlet sett leverte Smarthotel As et negativt årsresultat i 2020 på 145.000 (Proff, u.å. b). Hotellet i Bodø ble ferdigstilt i starten av 2022 og hotellet i Haugesund er et partnerhotell. Vi har dermed ikke valgt å ta med resultatene deres i denne sammenhengen. Smarthotel Tromsø halverte årsresultatet i 2020 sammenlignet med 2019, men de leverte likevel et positivt årsresultat (Proff, u.å. c). Smarthotel Forus og Hammerfest leverte negativt årsresultat i både 2020 og 2019, men opplevde likevel en forbedring av årsresultatet i 2020 (Proff, u.å. d; Proff, u.å. e). Da Covid-19 pandemien brøt, ut ble hotellbransjen hardt rammet. Til tross for store utfordringer og begrensninger i bransjen har Smarthotel klart seg gjennom pandemien.

1.3 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er delt inn i seks hovedkapitler, og det er lagt vekt på å skape en logisk oppbygning. Oppgavens første kapittel tar for seg tema og problemstilling, samt casebeskrivelse. Dette for å gi innblikk i oppgavens avgrensning og innhold. I kapittel 2 er teori og empirisk litteratur som er lagt til grunn for studien presentert. Det er lagt hovedvekt på oppgavens rammeverk *Lever of Control* som har dannet rammen for studien. Kapittel 3 inneholder en redegjørelse for de metodiske valg som er tatt i oppgaven. Kapittelet avsluttes med en kritisk vurdering av oppgavens kvalitet basert på valgene som er gjort. Empirien blir presentert i kapittel 4 og tar for seg funnene som fremkom fra intervjuer, før de så blir analysert og drøftet i kapittel 5. Analysekapittelet inneholder egen tolkning og drøfting basert på litteraturen som er presentert under kapittel 2. Oppgaven avsluttes med kapittel 6 som konkluderer vår studie. Her vil våre bidrag samt praktiske og teoretiske implikasjoner bli presentert, før det så gis forslag til videre forskning.

2.0 Litteraturgjennomgang

I følgende kapittel presenteres empirisk litteratur og teori knyttet til økonomistyring som er relevant for å besvare vår problemstilling. Vi starter med å definere økonomistyring og ser på ulike konseptualiseringer av styringssystemet. Ut fra teori argumenterer vi for at rammeverket *Levers of Control* av Simons (1995b) skiller seg noe ut fra konseptualiseringer som har et rent betingelsesperspektiv, da *Levers of Control* ikke bare tar for seg rollen til økonomistyring i implementering av strategi, men også i formulering av strategi. Videre for å knytte teoridelen til konteksten for problemstillingen, går vi først gjennom noen særpreg ved økonomistyring i hotellbransjen. Deretter presenterer vi litteratur som omhandler økonomistyring under krisetider, da Covid-19 pandemien er et eksempel på en ekstern krise. Litteraturen påpeker viktigheten av det at organisasjoner som blir rammet av kriser, klarer å ta hensyn både for det kortsiktige og langsiktige perspektivet i styringen sin. Det vil si at de ikke konsentrerer seg kun om det finansielle, men også om det strategiske. Også dette støtter valget om å bruke *Levers of Control* i oppgaven, da det kan være tenkelig at Covid-19 pandemien har ført til behov for endringer i hotellenes strategi og ikke bare et utelukket finansielt fokus. Videre støttes valget om å benytte rammeverket i oppgaven av Hoppers artikkel fra 2020 om håndtering av Covid-19 pandemien blant ulike regjeringer. Artikkelen bekrefter rammeverkets relevans, og vi anser det dermed som godt egnet for vår oppgave da også vi har Covid-19 som kontekst for studiet.

Videre i kapittelet blir *Levers of Control* og hver enkelt del av styringssystemet presentert grundig. Da oppgaven vår ser på bruken av styringssystem som en helhet, presenterer vi teori om balansen og spenninger mellom de ulike delene av systemet. Avslutningsvis ser vi på kritikk av *Levers of Control* og problematiserer kritikken opp mot oppgaven vår.

2.1 Økonomistyring og styringssystem

I litteraturen har økonomistyring og dens rolle blitt definert på flere ulike måter gjennom historien. Dette har ført til at det også finnes mange ulike syn på hva et styringssystem er. Før vi går gjennom definisjonen til økonomistyring samt presenterer ulike konseptualiseringer av styringssystem, vil vi presisere at på engelsk gjøres det forskjell på økonomistyring i form av *management accounting* og *management control* (Chenhall, 2003). Med *management accounting* menes det ulike praksiser som for eksempel budsjettering og kostnadskontroll. Dersom denne typen praksiser brukes systematisk for å oppnå et mål, kalles de for *management accounting systems*. Derimot er *management control systems* noe som inkluderer

både *management accounting systems* og annen type styring, som for eksempel styring av ansatte (Chenhall, 2003). *Management accounting systems* skal gi informasjon og fungere som beslutningsstøtte for selve ledelsen, mens *management control systems* skal gjøre det mulig for ledelsen å overvåke de ansattes atferd, samt støtte og veilede de ansatte i beslutningstaking (Malmi og Brown, 2008).

En av de tidligste definisjonene av økonomistyring er fra Anthony (1965) som definerer økonomistyring som en prosess som sikrer at ressursene i organisasjonen brukes effektivt slik at måloppnåelse blir mulig. Når det gjelder konseptualiseringen av *management control systems* skiller Anthony (1965) planleggingssystemer og kontrollsystemer inn i tre prosesser: strategisk planlegging, økonomistyring, og driftskontroll. Rollen til økonomistyring blir å binde sammen strategisk planlegging og driftskontroll (Anthony, 1965). Med andre ord skal økonomistyring sikre at strategien blir implementert og målene nådd. Anthony (1965) får kritikk fra blant annet Otley (1999) for å skille økonomistyring fra strategisk planlegging og driftskontroll. Videre kritiseres Anthony (1965) for ikke å ta hensyn til at nye strategier kan dukke opp og at strategier kan utvikle seg underveis (Strauß og Zecher, 2013). Dette kan ses i sammenheng med Simons (1990) som problematiserer det at Anthony (1965) kun konsentrerer seg om *implementering* av strategi og klarer dermed ikke å få fram rollen til økonomistyringen i *formuleringen* av strategi.

Etter Anthony (1965) har det kommet flere ulike konseptualiseringer av styringssystem. Det finnes en god del forskning som har et betingelsesorientert perspektiv på styringssystemet (Chenhall, 2003). Ut fra betingelsesteori argumenter man for at omgivelser, teknologi, størrelsen til organisasjonen, strategi og nasjonal kultur er betingelsesvariabler som påvirker designet til styringssystemet. Styringssystemet får en passiv rolle i organisasjonen (Chenhall, 2003). Dette betyr at styringssystemet må tilpasses ut fra betingelsesvariablene for å sikre at det skal fungere effektivt (Chenhall, 2003). Den passive rollen til styringssystemet betyr også at styringssystemet ikke kan påvirke betingelsesvariablene.

Ut fra betingelsesteori kan man påstå at strategi påvirker designet til styringssystemet, men styringssystemet påvirker ikke strategien. Dette synet på strategi og styringssystem kan ses i sammenheng med blant annet Merchant og Van der Stede (2007) sitt syn da de skiller kontrollering av strategi fra økonomistyring, og påpeker at hensikten med styringssystemet er kun å kontrollere og påvirke atferden til de ansatte. Chenhall (2003) påpeker at strategi skiller

seg noe ut fra de andre betingelsesvariablene. Strategi er ikke en del av konteksten til organisasjonen, men heller en måte for ledere å påvirke de andre betingelsesvariablene. Chenhall (2003) hevder at styringssystem kan hjelpe ledere til å formulere strategi og derigjennom tilpasse strategien til de andre betingelsesvariablene. Argumentene til Chenhall (2003) kan ses i sammenheng med kritikken som Anthony (1965) har mottatt fra Otley (1999) og Simons (1990) for å ha skilt økonomistyring fra formuleringen av strategi. Til tross for kritikken er det få studier som har konsentrert seg om rollen til økonomistyring i formuleringen av strategi, da forskning først og fremst har undersøkt hvilken type styringssystem tilpasses best til ulike strategier (Chenhall, 2003). Et rammeverk som derimot inkluderer rollen til økonomistyring både i implementering og formulering av strategi, er Simons (1995b) sitt rammeverk *Levers of Control*.

Simons (1995b) sitt rammeverk *Levers of Control* er et *management control system*, som deler styringssystemet i fire ulike deler: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, grensesystemer og interaktive styringssystemer. Simons (1995b) definerer styringssystemer som «formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som ledere bruker for å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonsaktiviteter» (s. 5, vår oversettelse). Med andre ord konsentrerer *Levers of Control* seg kun om formell kontroll, og ser dermed bort fra uformell kontroll (Simons, 1995b). Strauß og Zecher (2013) påpeker imidlertid at dette ikke må tolkes som at Simons (1995b) ser bort fra sosial og kulturell kontroll. Sosial og kulturell kontroll er inkludert i *Levers of Control* via trossystemer, men det at rammeverket kun konsentrerer seg om formell kontroll, fører til at blant annet verdier og normer må være skrevet ned for å bli en del av trossystemer (Strauß og Zecher, 2013). *Levers of Control* tar for seg de strategiske elementene, men ser bort fra operasjonell kontroll og styring da rammeverket konsentrerer seg om toppledernivå (Simons, 1995b).

Som nevnt tidligere skiller *Levers of Control* seg fra konseptualiseringer som bruker betingelsesteori ved å ta for seg rollen til styringssystemet også i formulering av strategi og ikke kun i implementering av strategi (Simons, 1995b). Det er det interaktive styringssystemet og bottom-up perspektivet innenfor dette systemet som muliggjør det at man kan ved hjelp av styringssystem påvirke og reformulere strategier (Simons, 1995b). Dermed blir ikke rollen til styringssystemet så passivt som i betingelsesteorien.

2.2 Økonomistyring i hoteller

I dette delkapitlet presenterer vi ulike bransjespesifikke faktorer ved hotellbransjen som kan tenkes å påvirke økonomistyringen. På hoteller finnes det mange forskjellige arbeidsoppgaver som renhold, servering og resepsjonsarbeid. Sammen kan disse ulike oppgavene føre til at driften av hoteller blir komplisert (Lamminmaki, 2008). I denne sammenheng er det viktig at hotellsjefen ikke blir forstyrret fra kjerneaktivitetene, noe som kan bli utfordrende når det er mange varierte oppgaver å holde styr på (Lamminmaki, 2008).

En av kjerneaktivitetene innen hotellbransjen er å sørge for at gjestene opplever kundeservice. Dawson et al. (2011) hevder at måten de ansatte yter tjenesten på spiller en vesentlig rolle for kundetilfredshet og lojalitet i reiselivsbransjen. Det å tiltrekke og beholde ansatte som er i stand til å yte veldig god kundeservice bør dermed prioriteres av enhver organisasjon innenfor denne bransjen. Jobben til ansatte innen kundeservice kjennetegnes av det at problemene som oppstår i jobben må løses umiddelbart, mens kunden venter. Dette krever at de ansatte er i stand til å ta umiddelbare beslutninger (Dawson et al., 2011). Også Bènet et al. (2022) påpeker at det å dele beslutningsmyndighet til ansatte som er i direkte kontakt med kundene kan være kritisk med tanke på gode kunderelasjoner og god driftsledelse.

Siden hotellbransjen preges av mange ulike aktiviteter, finnes det også mange ulike måter å vurdere prestasjonsmåling på. Tradisjonelt sett har hovedmetodene for prestasjonsmåling vært budsjettering og budsjettkontroll, men i de senere år er disse ofte supplert med rullende/rullerende prognoser (Cruz, 2007). Generelt i servicebransjen understrekes imidlertid betydningen av ikke-finansielle prestasjonsmålinger, og disse type målinger anses som nøkkellindikatorer for hvordan innsatsen til de ansatte har vært (Bènet et al., 2022). Dette gjelder spesielt for de ansatte som er i direkte kontakt med kunder. Bènet et al. (2022) påpeker at det finnes imidlertid lite forskning knyttet til sammenhengen mellom ikke-finansielle prestasjonsmålinger og innsatsen til andre hierarkiske nivåer, som for eksempel mellomledere. Markedsandel, kundelojalitet og kundetilfredshet er andre eksempler på prestasjonsmåling som ofte brukes i hotellbransjen (McManus, 2013) og kan ses i sammenheng med viktigheten av god kundeservice i bransjen. McManus (2013) konkluderer med at store hoteller med desentralisert struktur og som er tydelig markedsorienterte, har større kundefokus i prestasjonsmålingen.

Det er også verdt å legge merke til at kostnadsstrukturen til hoteller er preget av en høy andel faste kostnader, som for eksempel faste driftskostnader, lønn og lånekostnader (Pan, 2007). Kostnadsstrukturen kan knyttes til prisingen av hotellrommene. Ifølge Pan (2007) er strategien knyttet til prising av rommene en av de viktigste strategiene til hoteller. En stor andel faste kostnader fører til at strategien knyttet til prising av rommene er veldig sensitiv mot endring i etterspørselen i markedet (Pan, 2007). En kostnadsstruktur som preges av høy andel faste kostnader kan tenkes å være utfordrende under krisetider slik som Covid-19 pandemien, med tanke på hotellets likviditet. Inntektene forsvinner, men de faste kostnader må fortsatt dekkes.

2.3 Økonomistyring under eksterne kriser

Usikkerhet i omgivelser er en faktor som påvirker økonomistyringen til organisasjoner (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Usikkerheten kan øke betydelig som følge av kriser som organisasjoner kan bli rammet av. Kriser kan føre til en betydelig og vedvarende reduksjon i ressursene, og vil dermed gjøre styringen utfordrende (Hayne, 2022). Organisasjoner kan bli berørt av interne og eksterne kriser, der omfattende eksterne kriser ikke begrenses til de nærmeste omgivelsene (Becker et al., 2016). Covid-19 pandemien er et eksempel på en slik ekstern krise og har flere likheter med økonomiske kriser.

Økonomiske kriser påvirker hele økonomien og er ikke begrenset til en enkel organisasjon (Becker et al., 2016). Dette skiller økonomiske kriser fra kriser som oppstår på grunn av interne problemer. Noen av konsekvensene ved økonomiske kriser, er generell reduksjon i tilgjengelig kapital og etterspørsel etter varer og tjenester (Becker et al., 2016). I likhet med økonomiske kriser, har Covid-19 pandemien hatt overnevnte konsekvenser for mange bedrifter. Imidlertid medbringer pandemien enda mer kompleksitet enn økonomiske kriser på grunn av både helsemessige og økonomiske utfordringer (Kober og Thambar, 2022; Passetti et al., 2021). Pandemien har blant annet ført til nedstenging av land, portforbud og flere ulike tiltak som bidrar til å skille krisen fra økonomiske kriser (Gunay og Can, 2022). Det finnes flere likheter og ulikheter mellom økonomiske kriser og kriser som et resultat av pandemi. Dette gjør at virkningen av de to ulike krisene kan sies å være sammenlignbare til en viss grad (Gunay og Can, 2022). Dermed presenterer vi en del litteratur som omhandler økonomistyring under økonomiske kriser i de neste avsnittene, før vi går over til litteratur knyttet til Covid-19 pandemien.

Økonomiske kriser legger enormt press på funksjonene til økonomistyringssystemet (Hopwood, 2009, s. 799). Som en konsekvens av økonomiske kriser, må man ifølge Hopwood (2009) sette budsjetter til side og reformulere dem, og det legges mer press på blant annet å endre kostnadsnivået radikalt. Videre må strategier konstant omarbeides. Olofsson og Svalander (1975), referert til i Hopwood (2009), hevder at kriser fører til mer intensiv oppfølging av økonomisk og tallbasert informasjon. Rapporteringen av finansiell informasjon blir mer detaljert og gjøres oftere, samtidig blir den gjort tilgjengelig for flere organisatoriske enheter. Som konsekvens får blant annet data knyttet til drift, markedsføringsinformasjon og informasjon som handler om menneskelige ressurser og konkurrenter, mindre oppmerksomhet (Hopwood, 2009). Dette er problematisk da det er i markeds konteksten de faktiske problemene ligger (Hopwood, 2009).

Det finnes flere som har studert økonomistyring under økonomiske kriser. Asel et al., (2010) hevder at styringssystemer blir justert som følge av denne type kriser. I likhet med Hopwood (2009) påpeker Asel et al. (2010, s. 229) at økonomiske kriser fører til økt fokus på det finansielle, for å overvåke kontantstyringen samt bedrive kostnadsreduserende aktiviteter. Beslutningsmyndigheten til de ansatte kan bli begrenset, da dette er den sikreste måten å få ansatte til å opptre etter organisasjonens interesse, samt å unngå opportunistisk atferd (Asel et al., 2010). I motsetning til Hopwood (2009) hevder Asel et al. (2010) at det finansielle fokuset ikke går utover det langsiktige fokuset. Dette argumenterer Asel et al. (2010) ved å påpeke at informasjonen som hentes inn under krisetider, brukes mer interaktivt. Interaktiv bruk fører til diskusjoner og samtaler mellom ledelse og ansatte, og bidrar dermed til å holde fokuset også på de langsiktige målene i organisasjonen (Asel et al., 2010). Dette funnet kan ses i sammenheng med Janke et al. (2014) som konkluderer med at negative eksterne kriser fører til mer interaktiv bruk av styringssystemet. Fink et al. (1971) og Milburn et al. (1983), referert til i Janke et al. (2014), påpeker hvordan interaktiv bruk av styringssystemet trer i kraft først en tid etter krisen oppsto. I de første fasene av krisen er organisasjonens respons preget av mindre kommunikasjon, og sentralisering av beslutningstaking. I tillegg blir mellommenneskelige forhold mindre fokusert, samt planlegging og målsetting oversett (Janke et al., 2014). Med andre ord øker interaktivitet i styringssystemet etter som tiden går.

Hayne (2022) har undersøkt hva som skjer med økonomistyring, nærmere bestemt *management accounting*, når det oppstår kriser som et resultat av endringer i bedriftens omgivelser. Dermed omhandler hennes studie eksterne kriser generelt og ikke utelukket

økonomiske kriser. Hun hevder at økonomistyring utnyttes aktivt dersom endringene i omgivelsene er uforutsigbare, slik som Covid-19 pandemien. Hayne (2022) påpeker at det er først og fremst de uformelle styringsverktøy som brukes og tilpasses under krisetider. Uformelle styringsverktøy er verktøy som kan utvikles av hvem som helst i organisasjonen og som ikke blir en del av de formelle systemene. Når det oppstår kriser, gjøres det derimot lite med de formelle styringsverktøyene, dette fordi det er tidkrevende å endre denne type styringsverktøy (Hayne, 2022). I tillegg argumenterer Hayne (2022) for at uformelle styringsverktøy gir mer mening for de ansatte når de prøver å forstå realiteten ved krisen. Det er verdt å legge merke til at Hayne (2022) kun konsentrerer seg om *management accounting* og ser bort fra blant annet den strategiske responsen organisasjoner har under krisetider. Likevel er hennes funn om rollen til uformelle styringsverktøy under kriser interessant og relevant for problemstillingen vår da *management accounting* er en del av *management control systems*.

Når det gjelder forskning innen økonomistyring som er direkte knyttet til Covid-19 pandemien, har blant annet Hopper (2020) kommet med et bidrag. I sin studie fokuserer han på problemer knyttet til styringen i ulike regjeringer under Covid-19 pandemien. Hopper (2020) påpeker at flere regjeringer ikke har lyktes helt med styringen grunnet for stort fokus på den kortsiktige, finansielle styringen. For å takle krisetider, kreves det at man klarer å koble en strategi til den faktiske opereringen i markedet, som igjen krever et omfattende informasjonssystem (Hopper, 2020). Et annet bidrag til forskningsfeltet er Kober og Thambar (2022) sin artikkel som hevder at ved å benytte styringssystemet interaktivt, kan det brukes til å håndtere de umiddelbare utfordringene, samt å identifisere og omfavne muligheter under krisen. Schad et al. (2016), referert til i Kober og Thambar (2022), påpeker at endringene i driftsmodellene fører til konflikt mellom etablerte praksiser og fremtidige muligheter. Funnene til Kober og Thambar (2022) viser at styringssystemet kan brukes på en komplementær måte for å støtte måloppnåelse, også under krisetider. I likhet med Hopwood (2009) påpeker Kober og Thambar (2022) at forskningen knyttet til styringssystemets rolle under krisetider, har konsentrert seg om kortsiktige forhold, det vil si de umiddelbare virkningene av kriser.

Også Passetti et al. (2021) kommer med et bidrag når det gjelder rollen til økonomistyring under Covid-19 pandemien. De påpeker at den komplekse pandemisituasjonen fører til at økonomistyring blir mer sosialt fokusert sammenlignet med dens tradisjonelle fokus på

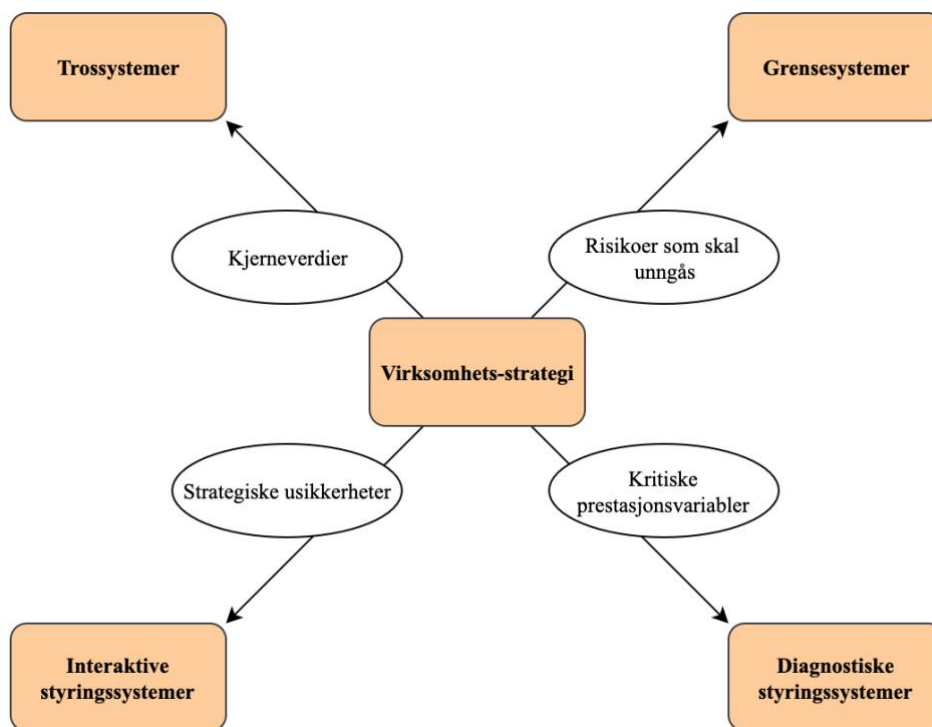
finansielle og konkurransemessige sider. Det sosiale fokuset bidrar til at organisasjonen velger å samarbeide med det lokale samfunnet, da økonomistyringen kan hjelpe til å identifisere behovet i samfunnet under pandemien. Dermed tyder resultatene til Passetti et al. (2021) på at styringen rettes ikke bare mot det interne, men også det eksterne. Samtidig kan funnet ses i sammenheng med Kober og Thambar (2022) som påpeker at kriser kan føre til nye muligheter for organisasjoner, samt betydningen av interaktiv bruk av styringssystemet under kriser.

Til tross for Hopwood (2009) sin problematisering av det overdrevne fokus på det kortsiktige og finansielle under kriser, tyder en del forskning på at organisasjoner også tar hensyn til det langsiktige og det strategiske. For å få til dette, understreker litteraturen viktigheten av interaktiv bruk av styringssystemet. I tillegg viser funnene til Hayne (2022) at betydning av uformell styring øker i krisesituasjoner.

2.4 Levers of Control

For å få til en grundig og strukturert analyse om bruken av styringssystemet under pandemien, har vi valgt å anvende Simons (1995) *Levers of Control* rammeverket. Som argumentert tidligere, anser vi at dette rammeverket egner seg godt for problemstillingen vår da den tar hensyn til økonomistyringens rolle i både implementering og formulering av strategi.

Etter hvert som organisasjoner vokser, kreves det fleksibilitet og kreativitet for å kunne drive med innovasjon. For å få til dette, må en del av kontrollen overlates til de ansatte, og man må stole på at de tar de rette beslutningene (Simons, 1995a). Som et svar på dette, utviklet Simons rammeverket *Levers of Control*. Rammeverket er vist i figur 1 og består av fire systemer: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, grensesystemer og interaktive styringssystemer (Simons, 1995b, s. 7). Sammen skaper de fire systemene et helhetlig styringssystem som bidrar til at organisasjonen når sine forretningsmål (Simons, 1995b). *Levers of Control* anses som et verktøy for å kontrollere forretningsstrategier og systemene skal bidra til å dempe konflikten mellom kreativitet og kontroll (Simons, 1995a).



Figur 1: Hentet fra Simons Levers of Control (1995a). Vår oversettelse

De fire spakene kan forklares som Yin og Yang. Yin er grensesystemer og diagnostiske styringssystemer, det er systemene som setter grenser og sørger for overholdelse av reglene. Yang er trossystemer og interaktive styringssystemer, med hensikt å skape positive og inspirerende krefter (Simons, 1995b, s.8). Simons forklarer systemene som spaker som jobber sammen, men for ulike hensikter. Sammen skaper de spenninger som kan bidra til å oppnå strategisk styring (Simons, 1995b). Dette med Yin og Yang er et sentralt aspekt ved rammeverket og Simons påpeker utfordringer knyttet til å balansere de motstridende kreftene. Han forklarer at det er motstridende krefter mellom: «... frihet og begrensning, mellom myndiggjøring og ansvarlighet, mellom top-down-retning og bottom-up kreativitet, mellom eksperimentering og effektivitet.» (Simons, 1995b, s. 4, vår oversettelse). Rammeverket er ment som et verktøy som skal hjelpe til å balansere de motstridende kreftene, og dermed oppnå strategisk styring (Simons, 1995a).

2.4.1 Diagnostiske styringssystemer

Diagnostiske styringssystemer har som hovedformål å redusere lederens behov for konstant overvåking av de ansatte. Det blir satt klare mål som gjør det mulig å overvåke fremdriften,

uten å måtte overvåke hvert steg i prosessen (Simons, 1995a). Tanken er at når mål er etablert og de ansatte har klare prestasjonsmål som belønningen baseres på, så vil de ansatte jobbe aktivt for å nå målene (Simons, 1995a). De mest typiske eksemplene på diagnostiske styringssystemer, er profittplaner og budsjett, men det kan også være kritiske prestasjonsvariabler som fremkommer av bedriftens strategi og mål knyttet til den (Simons, 1995b).

Ved å bruke diagnostiske styringssystemer kan ledelsen følge med på fremgangen blant avdelinger, grupper og individer (Simons, 1995a). Når målene er klare, er det mulig å holde de ansatte og avdelinger ansvarlig for deres handlinger. Diagnostiske styringssystemer er hovedsakelig brukt til å bekrefte at alt går som planlagt. (Simons, 1995b). Dermed vil et slikt system frigjøre kapasitet hos lederne ved at de slipper konstant kontrollering og overvåking. Dersom ledelsen ser at målene ikke blir nådd, vil de tre inn å iverksette handlinger, men i forhold til den daglige driften, vil de ansatte være styrt av klare prestasjonsmål (Simons, 1995a). I så måte kan systemet omtales som forholdsvis passivt, da det kun blir gjort tiltak dersom målene som er satt ikke blir møtt.

2.4.2 Trossystemer

Trossystemer brukes til å formidle verdier og retningen som ledelsen ønsker organisasjonen skal oppnå, men også hensikten med organisasjonen (Simons, 1995a). Når en organisasjon vokser, vil også kompleksiteten øke, dermed oppstår det et behov for klart definerte verdier og kommunikasjon av hensikten (Simons, 1995a). Dette vil kunne hjelpe de ansatte i å vurdere hvilke utfordringer man skal ta på seg og løsningen man skal gå etter (Simons, 1995b). Systemet bidrar til å dra de ansattes oppmerksomhet mot hovedelementene, slik at en utvikler organisasjonen i tiltenkt retning.

Tanken bak systemet er å etablere sterke grunnverdier som inspirer de ansatte til å skape nye muligheter, samt motivere dem til å finne nye måter å skape verdier på (Simons, 1995a). For å lykkes med dette, er det viktig at trossystemet er bredt nok til at alle deltakerne i organisasjonen kan hengi seg til de verdier og hensikter som organisasjonen har (Simons, 1995b). Som mennesker har vi alle et behov for å bidra, og ved å ha tydelige hensikter, muliggjør man bidrag og dermed økt sjans for at organisasjonen oppnår suksess. Det er likevel behov for en ledelse som går i front og praktiserer trossystemet for å sørge for at de

ansatte deltar i systemet (Simons, 1995a). På sikt vil et veletablert trossystem kunne bidra til å øke verdien til det diagnostiske styringssystemet (Simons, 1995b). Trossystemer er på lik linje med diagnostiske styringssystemer, formelle system, men som Simons (1995a) påpeker, kan kjerneverdier kommuniseres uformelt. Når organisasjoner er små, kan ledere kommunisere kjerneverdier og hensikter gjennom daglige handlinger, men etter hvert som organisasjonen vokser og blir mer komplekse, reduseres denne muligheten (Simons, 1995b).

2.4.3 Grensesystemer

Grensesystemer har som hensikt å etablere hvilke regler som gjelder, samt kartlegge potensielle fallgruver. Systemet har en negativ vinkling i den forstand at det anses som bedre å fortelle hva som ikke er tillatt, enn å begrense hva som er tillatt (Simons, 1995a). Det kan i så måte omtales som en minimumsstandard, dette for å unngå begrensninger på kreativiteten til de ansatte (Simons, 1995a). Simons (1995b) benytter bremsesystemer som et eksempel for å forklare grensesystem: Enhver organisasjon trenger dem for å unngå at mulighetsrommet blir for stort.

Etableringen av slike systemer skjer ofte i reaktiv form, som resultat av en negativ hendelse som har oppstått. En god leder vil derimot være føre var og etablere regler som skal begrense fristelser før uønskede hendelser finner sted (Simons, 1995a). Grensene er basert på definert forretningsrisiko og har til hensikt å begrense opportunistisk atferd. Ved å ha klare grenser, delegeres beslutningstakingen og organisasjonen har mulighet til å oppnå maks fleksibilitet og kreativitet (Simons, 1995b). Mennesker er kreative, og når utfordringer oppstår, vil de prøve å løse dem. De ansatte trenger rom for handlinger, men innenfor satte grenser (Simons, 1995a). Grensesystemet pålegger viktige grenser på organisasjonens søkeaktivitet og er motivert av trossystemet. Ved å bruke de sammen begrenser de mulighetene til et fokusert område som de ansatte kan utnytte (Simons, 1995b).

2.3.4 Interaktive styringssystemer

Interaktive styringssystemer forklares som de formelle informasjonssystemer ledere bruker til å involvere seg regelmessig og personlig i beslutningstakinge avgjørelser som de ansatte foretar (Simons, 1995b). Lederne deltar i avgjørelsene til de underordnede og fokuserer organisatorisk oppmerksomhet og læring til å omhandle sentrale strategiske spørsmål. Det sendes altså et signal om hva som er viktig i organisasjonen (Simons, 1995a). For å oppnå

interaktiv styring, kreves det hyppig og kontinuerlig oppmerksomhet fra lederne. Hensikten er å spore de strategiske usikkerhetene som holder ledere våken om natten, slik at man kan skape en dialog og debatt som ser på det store bildet (Simons, 1995a). På lengre sikt kan dialogen motivere til å drive informasjonsinnsamling utenfor de tradisjonelle kanalene (Simons, 1995b).

Interaktiv bruk av styringssystemer innebærer fokus på informasjon i konstant endring som toppledelsen anser som potensiell strategisk informasjon. Søkefokus er rettet mot områder hvor organisasjonen er sårbar og informasjonen innhentet her, vil være betydelig nok til at den krever regelmessig oppmerksomhet. Informasjonen er best diskutert ansikt til ansikt, men etter hvert som organisasjonen vokser, kreves det et formelt system for å dele ny informasjon og utnytte kreativiteten som er innad i organisasjonen. Informasjonen vil være en pådriver for å skape en kontinuerlig debatt som tar for seg underliggende data, forutsetninger og handlingsplaner (Simons, 1995a, s. 87). Av den grunn omtales interaktive systemer ofte som et slags «sensing system», som kan forklares som et system som føler og ser etter endringer (Simons, 1995a). Systemene i seg selv er ikke en unik form for styringssystemer, men det er bruken som gjør det interaktivt (Simons, 1995b). Ved å følge med på endringer i organisasjonen og fokusere på strategiske usikkerheter, kan det føre til handlinger og taktikker som gir lærdom. På sikt kan dette føre til nye strategier som er skapt nedenfra og opp (Simons, 1995b).

2.5 Balanse og spenninger

De fire systemene er tidligere forklart som Yin og Yang. Der Yang er den positive siden, og Yin er den negative siden (Simons, 1995b). De positive og negative kreftene skaper en dynamisk spenning som er nødvendig for en lønnsom vekst (Simons, 1995b). Trossystemer og interaktive styringssystemer skaper motivasjon ved å skape et positivt informasjonsmiljø, som oppfordrer til deling og læring. På den andre siden skaper grensesystemer og diagnostiske styringssystemer ytre motivasjon ved å ha klare definerte mulighetsområder og belønninger (Simons, 1995b). Verdien av systemet ligger ikke i hvordan hvert enkelt delsystem brukes, men hvordan delsystemene komplementerer hverandre når de brukes sammen. Sammen skaper de fire systemene en balanse mellom myndiggjøring og kontroll. Balansen gjør det mulig å være effektiv og nyskapende, noe som er avgjørende for om en organisasjon skal klare å være ledende i konkurransen (Simons, 1995b).

Mundy (2010) tolker Simons (1995b) sin uttalelse om balanse som å balansere mellom kontrollerende bruk og muliggjørende bruk av styringssystemet. Det å få til balanse, fører til dynamiske spenninger og unike organisatoriske kapabiliteter (Henri, 2006). Dynamisk spenning er definert som to fenomener i et dynamisk forhold, og inkluderer både konkurranse og komplementaritet (English, 2011, s. 63). Mundy (2010) ser på dynamiske spenninger i styringssystemet på lik linje med Widener (2007), som hevder at de ulike styringssystemene er gjensidig avhengige og komplementære. Widener (2007) presiserer i sin studie at det er det diagnostiske systemet som får fram fordelene ved et interaktivt system. Også Speklè et al. (2017) konkluderer med at kreativitet og kontroll i systemet kan sameksistere. Ledelsen trenger ikke å velge mellom kreativitet og kontroll, men kan i stedet implementere et styringssystem som skaper et miljø som er åpen for kreativ tenking, men som samtidig sikrer at kontroll opprettholdes (Speklè et al., 2017). Ut fra Mundy (2010), Widener (2007) og Speklè et al. (2017) kan vi si at mye litteraturen innenfor økonomistyring støtter Simons (1995b) sitt syn på styringssystem som sikrer både kreativitet og kontroll i styringen.

Mundy (2010) skiller seg fra tidligere forskning ved å konsentrere seg om styringssystemet som en helhet, i stedet for kun å se på enkelte deler av styringssystemet. Balansen i styringssystemet står sentralt i *Levers of Control*, men ifølge Mundy (2010) er rollen til balansen i utviklingen av dynamiske spenninger lite forsket på. Mundy (2010) konkluderer med at det er ledelsens bruk av styringssystemet som direkte bestemmer balansen i styringssystemet. Videre hevder hun at de valgene ledelsen tar når det gjelder bruken av de ulike spakene i styringssystemet, er påvirket av flere individuelle og organisatoriske faktorer. Disse faktorer har konsekvenser for organisasjonens kapasitet i utvikling av dynamiske spenninger. Mundy (2010) nevner slike ulike faktorer og understreker hvor viktig det er med fravær av undertrykkelse. Undertrykkelse i styringssystemet oppstår når ledelsen mislykkes i bruken av en bestemt spake, og dette reduserer muligheten til å balansere de andre spakene. Med andre ord reduseres organisasjonens mulighet til å danne dynamiske spenninger (Mundy, 2010). Kruis et al. (2016) henviser blant annet til Mundy (2010) og Widener (2007), og påpeker at litteraturen har sørget for empiriske bevis for at bedrifter bruker alle fire spakene sammen. Likevel sier litteraturen lite hvordan balansen egentlig ser ut (Kruis et al., 2016). Ut fra sin studie påpeker Kruis et al. (2016) at flere ulike kombinasjoner av spakene kan føre til balanse, avhengig av forskjellige strategiske utfordringer og kontekstuelle faktorer til organisasjonen.

Balansen i styringssystemet kan også kobles til studiet til Hopper (2020) av de ulike spakene i *Levers of Control* under Covid-19 pandemi. Hopper (2020) presiserer at under kriser, kreves det en rask ledelse som kan koordinere desentralisert basert på pålitelig data som kommer i sanntid. For å få til dette, kreves det at organisasjoner må være interaktive på tvers av hierarkiske nivåer. Diagnostiske styringssystemer gir finansielle analyser som hjelper med kortsiktige utfordringer, men for å utvikle fremvoksende strategier, trenger man interaktive systemer (Hopper, 2020). Videre påpeker Hopper (2020) at det er behov for trossystem for å støtte den iboende motivasjonen til de ansatte, samtidig som organisasjonen har klart fastslåtte regler og reguleringer når det gjelder de ansattes atferd. Med andre ord hevder Hopper (2020) at man må klare å bruke alle de fire spakene i Simons sitt rammeverk, for å overleve krisen. Imidlertid sier Hopper (2020) lite om balansen og eventuelle spenninger mellom disse spakene, samt forskjellen mellom bruken av spakene under normale tider og krisetider.

2.6 Kritikk av Levers of Control

Rammeverket til Simons (1995b) har blitt brukt mye av senere forskning innenfor økonomistyring, men det har likevel fått en del kritikk. *Levers of Control* har blitt kritisert for å ha vagt definerte konsepter, noe som gir rom for subjektive tolkninger (Ferreira og Otley, 2009, s. 266). Videre kritiserer Otley (1999) rammeverket for å se bort fra operasjonell kontroll og styring, og påpeker at det er viktig å rette oppmerksomheten også til de operasjonelle elementene. Også Ferreira (2002), referert til i Ferreira og Otley (2009), kritiserer rammeverkets utelukkende fokus på toppledernivå da det passer dårlig for organisasjoner som har mye uformell kontroll. Vi har derimot valgt å anvende *Levers of Control* på mellomledernivå ved å ta med hotellsjefenes perspektiv i bruken av styringssystemet, i tillegg til toppledernivå. Dette fører til at studien vår også tar hensyn til den operasjonelle styringen, samt vi får muligheten til å se på betydningen av uformell kontroll.

Videre kritiserer Tessier og Otley (2012) *Levers of Control* for ikke å ta for seg rollen til de ansatte når det gjelder design av styringssystemet, men heller ser på de ansatte som passive aktører. Dette er en av årsakene til at det i følgende oppgave er valgt å inkludere de ansattes opplevelse av bruken av styringssystemet i studien. Tessier og Otley (2012) forklarer videre at diagnostiske og interaktive styringssystemer har fått mye oppmerksomhet og er forsøkt redefinert, mens trossystemet og grensesystemet har fått lite oppmerksomhet. De mener

dermed det er et behov for å undersøke disse spakene i systemet nærmere, noe som vi har gjort ved å vektlegge delsystemene likt. Til tross for en del svakheter, ses rammeverket som anvendelig, noe som underbygges av en rekke empirisk teori som er basert på rammeverket.

2.7 Oppsummering

I inneværende kapittel er det gjort rede for teori og empirisk teori som er relevant for besvarelsen av vår problemstilling. Tidligere forskning viser at det kreves et perspektiv på styringssystem som tar hensyn til både de kortsiktige og langsiktige konsekvensene for organisasjonen under krisetider. Rammeverket *Lever of Control* deler styringssystemet i fire ulike deler: diagnostiske styringssystemer, trossystemer, grensesystemer og interaktive styringssystemer, og er et eksempel på et slikt perspektiv. Det at Hopper (2020) har brukt *Lever of Control* i sin forskning på økonomistyring under krisetider, støtter vår argumentasjon for at rammeverket egner seg for å besvare problemstillingen vår.

Viktigheten av interaktiv bruk av styringssystemet under krisetider, understrekes i tidligere forskning. Imidlertid sier tidligere studier lite om hvordan styringssystemet har blitt brukt som en helhet og hvordan interaksjonen og samspillet mellom de ulike delene i styringssystemet er. Det er generelt en tendens i litteraturen til å gi størst oppmerksomhet til diagnostiske og interaktive styringssystemer, noe som går på bekostning av trossystemer og grensesystemer. Empirisk teori som har sett på styringssystemet som en helhet, har studert dynamiske spenninger og balansen i styringssystem. Det er derimot lite forsket på om og eventuelt hvordan balansen og dynamiske spenninger påvirkes av krisetider. Ved hjelp av presentert teori og empirisk litteratur kommer vi til å drøfte hvordan styringssystemet har blitt brukt under Covid-19 pandemien.

3. Metode

I følgende kapittel skal vi reflektere over de metodiske valgene som har blitt tatt under forskningsprosessen. Vi starter med å presentere den vitenskapelige tilnærmingen og går så gjennom valg av problemstilling og begrunner hvilken forskningsmetode som er benyttet. Deretter går vi kort gjennom noen trekk ved litteratursøket, før vi så presenterer forskningsdesignet. Videre blir valgene som er foretatt under datainnsamlingsprosessen beskrevet detaljert, samt relevante trekk ved analysing av data. Avslutningsvis reflekterer vi rundt studiens kvalitet i form av intern og ekstern gyldighet, pålitelighet, samt etiske vurderinger.

3.1 Vitenskapelig tilnærming

Oppgaven vår studerer bruken av styringssystemer, dermed har vi et fortolkningsbasert, nærmere sagt hermeneutisk, syn på vitenskap (Andersen, 1994). En fortolkningsbasert tilnærming har som mål å få frem hvordan virkeligheten oppfattes og fortolkes av mennesker. Oppgaven til forskeren blir å tolke empirien (Jacobsen, 2015). Dermed vil det være en dobbel tolkning, da empirien baseres på våre tolkninger av informantenes tolkning av bruken av styringssystemet.

Andersen (1994) kaller generering av kunnskap i tolkningsvitenskap, for den hermeneutiske spiralen, hvor tolkningen skal føre til et samlet bilde av temaet som studeres. Denne prosessen blir påvirket av forskerens forforståelse for temaet, som igjen kan føre til en rekke forventninger. Ut fra disse forventningene utvikler forskeren en dialog med undersøkelsesobjekter (Andersen, 1994). Før datainnsamlingen hadde vi en god del forkunnskap om temaet styringssystem, både gjennom fag vi har tatt i løpet av studiet, og litteratursøket vi gjennomførte i begynnelsen av forskningsprosessen. Vi er overbevisst om at denne forkunnskapen har påvirket dialogen vi hadde med informantene under intervjuene, samt vår tolkning av deres svar. Vi har forsøkt ikke å bli påvirket av våre antagelser og forventninger i for stor grad, da det er viktig at det skjer kontinuerlig tolkning og korrigering av forforståelsen underveis i prosessen (Andersen, 1994). Dette betyr ikke at kunnskapen som genereres gjennom den hermeneutiske spiralen, blir subjektivt og tilfeldig, men at den er farget av konteksten (Nyeng, 2017), og derav ikke nøytral.

3.1.1 Problemstilling

Vi har under innledning gått gjennom begrunnelse, aktualisering av tema og problemstilling for oppgaven vår. I det følgende delkapittelet skal vi kort analysere trekk ved problemstillingen som har hatt konsekvenser for de ulike metodiske valgene under forskningsprosessen. Oppgaven vår har følgende problemstilling:

“Hvordan brukes styringssystemet til Smarthotel under Covid-19 pandemien?”

Problemstillingen vår er først og fremst beskrivende. Beskrivende problemstillinger tar sikte på å beskrive et fenomen (Jacobsen, 2015), som i dette tilfellet vil være bruken av styringssystem under pandemien. Imidlertid kan problemstillingen også sies å være forklarende da vi bruker et teoretisk rammeverk. Vi ønsker å si noe om hvordan styringssystemet brukes som en helhet, og hvordan sammenhengen og balansen mellom de ulike delene i styringssystemet er. Det er likevel viktig å presisere at vi ikke er ute etter kausale sammenhenger, det vil si årsak og virkning (Jacobsen, 2015), og kun beskriver sammenhengene. Skillet mellom beskrivende og forklarende problemstillinger er ikke absolutt (Jacobsen, 2015) og dette gjenspeiles også i problemstillingen vår.

Problemstillingen er knyttet til pandemikonteksts og har dermed en utforskende vinkling, videre forklart som en eksplorerende problemstilling. Eksplorerende problemstillinger har som hensikt å generere ny kunnskap om et fenomen og konkretisere innholdet i dette fenomenet (Jacobsen, 2015). Covid-19 pandemien anses som et relativt nytt tema i forskningsfeltet. Imidlertid finnes det mye teori knyttet til bruken av styringssystem og det ville bli feil å definere problemstillingen vår som ren eksplorerende. En motsetning til eksplorerende problemstillinger er ifølge Jacobsen (2015) klare problemstillinger, som ofte ses som teoritestende (Jacobsen, 2015). Hensikten i oppgaven vår er ikke å etablere ny teori om bruken av styringssystem, men sette bruken av styringssystem i en ny kontekst, nemlig pandemien. Dermed har vi valgt å definere problemstillingen vår som en klar problemstilling med noe preg av eksplorerende tilnærming.

3.1.2 Valg av metode

I følgende oppgave er det valgt en kvalitativ tilnærming for forskningen. Jacobsen (2015, s. 145) forklarer kvalitativ studie som en studie som ofte gjøres intensivt med få enheter og der dataen samles inn som ord. Den kvalitative metoden vil være hensiktsmessig for oss å benytte da metoden passer godt til eksplorerende undersøkelser på fenomener det er i liten grad

forsket på (Ringdal, 2013), noe som kan sies å stemme med pandemiaspektet i oppgaven. Derfor ble problemstillingen vår avgjørende for valg av metode.

Oppgaven vår tar utgangspunkt i et teoretisk rammeverk og kan ved første blick sies å ha en deduktiv tilnærming, det vil si teoritestende tilnærming (Bell et al., 2019). I en deduktiv tilnærming blir dermed samling av empiri styrt av teorien (Jacobsen, 2015). Vi har brukt rammeverket *Levers of Control* i utformingen av spørsmålene til intervjuene. Imidlertid har ikke vi dannet noen hypoteser ut fra teorien, noe som kobles til den rene deduktive tilnærmingen (Bell et al., 2019). I motsetning til en deduktiv tilnærming er en induktiv tilnærming hvor man jobber fra empiri mot teori (Troja, 2017) og som har et mål om at forskeren går inn i datainnsamlingsprosessen med så åpent sinn som mulig (Jacobsen, 2015). Siden vi har brukt kvalitativ metode og gjennomført intervjuer med åpne spørsmål, er forskningsprosessen vår åpen for å oppdage noe nytt som vi ikke forutså i forkant av datainnsamling. Dermed har forskningsprosessen vår også preg av en induktiv tilnærming. Dette kan kobles til Jacobsen (2015) som påpeker at rent deduktive og rent induktive tilnærminger er to ytterpunktet på en skala og trekker frem en abduktiv tilnærming hvor man i forskningsprosessen veksler mellom teori og empiri. Abduktiv tilnærming gir muligheten til å oppdage eventuelle avvik til eksisterende teori (Johannessen, 2022). Siden problemstillingen vår har preg av både beskrivende og forklarende elementer, samt at den kan sies å være til dels eksplorerende, anser vi en abduktiv tilnærming som mest hensiktsmessig for oppgaven vår.

3.2 Litteratursøk

I litteratursøket har vi brukt nesten utelukkende kunnskapsbasen *Oria* og anser at dette kan ha begrenset antall relevante artikler vi har funnet. Imidlertid fikk vi tak i flere artikler gjennom referanselistene til artiklene vi fant fra *Oria* og opplever at vi funnet mye relevant forskning knyttet til problemstillingen. Det som er verdt å fremheve, er at vi har brukt noen sekundærkilder i teorikapittelet vårt. Vi har vært bevisst på at bruken av sekundærkilder fører til at vi bruker tolkningen av en forfatter som ikke har skrevet den originale artikkelen. Årsaken til at vi i noen tilfeller har brukt sekundærkilder, skyldes at vi ikke fikk tak i originalkilden.

3.3 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign skisserer hvordan en studie skal gjennomføres, og dette valget tas ut ifra hva forskere ønsker å fokusere på (Ringdal, 2013). Som nevnt tidligere, ønsker vi å gå i dybden angående bruken av styringssystemet i hotellene under pandemien. Målet med oppgaven er å beskrive detaljert dette fenomenet. Dermed bestemte vi oss tidlig for en intensiv forskningsdesign, som ifølge (Jacobsen, 2015) gir detaljert forståelse ved å ta utgangspunkt i hvordan de som studeres, forstår et fenomen, samt at den tar hensyn til konteksten til de som studeres.

Etter at vi bestemte oss for å studere bruken av styringssystem i hoteller under pandemien, gjennomførte vi forrige høst en forstudie. Dette for å sikre at det er hensiktsmessig å undersøke temaet videre i en masteroppgave. En av informantene i forstudie var kjedeansvarlig i Smarthotel. Ut fra svarene til kjedeansvarlig, som snakket ut fra kjedeperspektivet, så vi at for å få mest mulig detaljert informasjon om fenomenet, kunne det være fordelaktig å intervjuere flere ulike aktører innen en og samme organisasjon. Den andre informanten i forstudien snakket ut fra et enkelt hotells perspektiv, og vi anså svarene som noe begrenset. Dette resulterte i at vi valgte en enkeltcasestudie som forskningsdesign (Bell et al., 2019) hvor vi går i dybden på en organisasjon, nemlig hotellkjeden Smarthotel. Analysenivået i oppgaven vår blir dermed organisasjon.

Det at oppgaven vår undersøker en kjede, fører til at enkeltcasestudien vår blir det som på engelsk kalles for «embedded single-case study». Dette fordi studien involverer forskjellige underenheter innen en og samme organisasjon (Yin, 2018). Det å inkludere underenheter i enkeltcasestudien, kan gi muligheter for å få en mer omfattende analyse og samtidig forsterke forståelsen av enkeltcasen (Yin, 2018). Dette er i tråd med det vi observerte under gjennomføring av forstudien. I vår oppgave består hovedenheten, det vil si hotellkjeden, av to underenheter: hovedkontor og hotell. Vi ser dette som fordelaktig, da det gir oss muligheten til å få bedre innsikt i samspillet mellom hovedkontoret og de ulike hotellene. Denne forståelse kunne vært noe mer begrenset, dersom vi hadde fokusert på kun et enkelt hotell. Selv om oppgaven vår inkluderer underenheter, er målet å si noe om styringssystemet på kjedenivå og ikke de ulike enhetene hver for seg. Dette for å unngå at «embedded single-case study» fokuserer i for stor grad på underenheter og klarer dermed ikke å analysere den større analyseenheten (Yin, 2018).

3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen i følgende oppgave er primært samlet inn gjennom intervjuer med ansatte i organisasjonen. Delkapittelet inneholder informasjon om valg av metode for datainnsamling, valg av informanter og hvordan selve datainnsamlingen ble gjennomført.

3.4.1 Datainnsamling gjennom semistrukturerte intervju

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling var det viktig å sikre flere perspektiver fra ulike nivåer i organisasjonen. Derav valgte vi å gjennomføre semistrukturerte individuelle intervju for å få frem den enkeltes respondents holdning og oppfatning (Jacobsen, 2015). Da vi hadde begrenset tid, bestemte vi oss for å lage en intervjuguide med middels strukturingsgrad, slik at vi var sikre på at vi var innom alle temaene som var planlagt (Jacobsen, 2015). Samtidig sørget intervjuguiden for at vi stilte omtrent samme spørsmål til alle informantene, men den var likevel fleksibel i den forstand at vi kunne endre rekkefølgen på spørsmålene og få oppklaring dersom det var behov (Johannesen et al., 2020). Dette bidro til at vi kunne følge informantens spor og dermed skape en mer naturlig flyt i intervjuet.

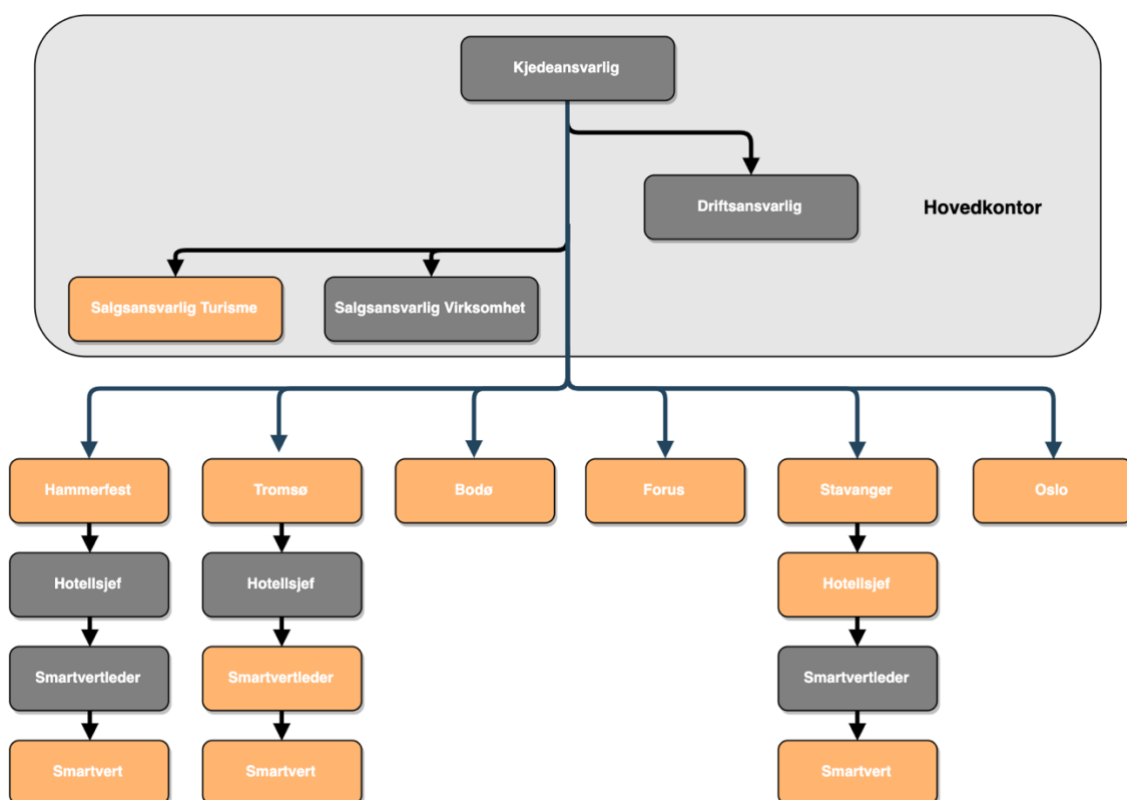
3.4.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen i kapittel 2. Vi tok for oss de ulike delene av rammeverket og etablerte spørsmål som vi anså som relevante for å besvare problemstillingen. Fokuset i intervjuguiden var å se på hvordan de ulike delene av rammeverket var blitt anvendt. Det ble ikke gjennomført et eksplisitt pilotintervju, men vi tok utgangspunkt i kartleggingsintervjuet vi hadde i forbindelse med forstudien til masteroppgaven. Enkelte funn fra dette intervjuet er benyttet i denne oppgaven og vi regner det dermed som totalt ni intervjuer i datainnsamlingen. Det ble tatt utgangspunkt i antall spørsmål, varighet og besvarelsen for å se om det var noe vi måtte gjøre annerledes. Kartleggingsintervjuet ble utvidet med flere spørsmål, samt at spørsmålene ble gjort mer åpne slik at informanten kunne trekke frem temaer som ikke ble nevnt. Vi valgte å gjøre noen enkle justeringer av intervjuguiden slik at den ble tilpasset de tre ulike nivåene informantene henholdsvis tilhørte. Hovedinnholdet i intervjuene var det samme, men det ble valgt å redusere fokuset på styringsverktøy i intervjuet med resepsjonssjefer og resepsjonist, samt øke fokuset på den enkeltes oppfatning av arbeidssituasjonen under pandemien. Intervjuguiden ble dermed forenklet med tanke på begrepsbruken, slik at vi var sikre på at alle kunne forstå spørsmålene. Alle intervjuene ble avsluttet med spørsmål om informanten ønsket å tilføye

noe. Dette ga de muligheten til å trekke frem eventuelle aspekter de anså som relevant for vår oppgave, men som vi ikke hadde spurt om i intervjuet, noe som er i tråd med den abduktive tilnærmingen i oppgaven.

3.4.3 Bestemmelsen av utvalg

Utvalget er basert på bekvemmelighetsutvelgelse og betegnes dermed som et strategisk utvalg (Johannessen et al., 2020). Strategisk utvelgelse starter med at man tenker gjennom hvem man bør intervju for å samle ønsket data, deretter velges det ut informanter basert på målgruppen for undersøkelsen. Denne fremgangsmåten er dermed ikke basert på å skape et representativt utvalg, men heller et hensiktsmessig utvalg (Bell et al., 2019). Bekvemmelighetsutvelgelse er den metoden som er minst ønskelig da den begrenser muligheten for generalisering (Johannesen et al., 2020). Siden oppgaven konsentrerer seg om en enkelt kjede vil muligheten for generalisering være sterkt begrenset, og vi fokuserte dermed på å ha et utvalg som kunne nyansere alle nivåene i kjeden for å sikre generaliserbarhet innad i kjeden. Dermed falt valget på åtte informanter fordelt på ulike stillinger i organisasjonen.



Figur 2: Organisasjonskart Smarthotel

Vi kontaktet så kjedeansvarlig med informasjon om hvem vi ønsket å intervju. Han informerte oss om at to hoteller hadde vært stengt, og at enkelte av informantene vi hadde tenkt å intervju var nyansatte. Figur 1 viser hvordan organisasjonen er bygd opp, samt antall hoteller innad i kjeden. Informantene er fremhevet i figuren med bokser i grå. Hotellsjefen på Forus er for tiden sykemeldt og er dermed ikke intervjuet. Driftsansvarlig har fungert som vikarierende hotellsjef på Forus og dermed kan den informanten gi oss innsikt i situasjonen på hotellet under pandemien. Smartvertlederen på hotellet i Tromsø er ny i stillingen og vi anså det dermed som mer relevant å intervju en smartvert som har erfaring fra kjeden før pandemien startet. Det var opprinnelig et ønske om å inkludere informanter fra Oslo i utvalget, men grunnet nyansettelser på flere nivåer, ble det valgt å ikke inkludere det hotellet. For oss var det viktig å få frem hvordan det hadde vært i kjeden før pandemien startet, og vi valgte derfor å ikke inkludere nyansatte. Hotellet i Bodø og Haugesund ble også sett bort fra. Dette skyldes at hotellet i Haugesund er et partnerhotell og har dermed et litt annet konsept enn resten av kjeden. Hotellet i Bodø ble ferdigstilt våren 2022 og var dermed ikke åpnet da pandemien startet.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Stilling	Antall informanter
Ledelse	3
Hotellsjef	2
Smartvertleder	2
Smartvert	1

Som et resultat av diskusjonen ovenfor, kom kjedeansvarlig med forslag til hvem vi kunne intervju. I tabell 1 fremkommer fordelingen av informanter basert på stillingen i kjeden. Vi benyttet oss av Smarthotel sin nettside og LinkedIn profilene til de foreslåtte informantene for å undersøke om de hadde tilstrekkelig erfaring til kjeden. Samtidig var det viktig for oss at utvalget ble hensiktsmessig med tanke på representative informanter fra alle nivåer. I samarbeid med kjedeansvarlig, kom vi dermed frem til et passende utvalg ut fra de ansattes erfaring og hvorvidt hotellet de jobbet på hadde vært åpent gjennom pandemien.

3.4.4 Gjennomføring av intervju

Før selve intervjuet ble det sendt ut et informasjonsskriv (Vedlegg 4) som inneholdt ytterligere informasjon om oppgaven, samt samtykkeskjema. Informasjonsskrivet bidro til å

forberede informantene på hva intervjuet kom til å inneholde, samt ufarliggjøre intervjusituasjonen dersom noen var bekymret.

Informantene fikk vite at det var satt av to uker til gjennomføring av intervjuer. Vi valgte å gi informantene muligheten til selv å velge tidspunkt for intervjuet. Hensikten med dette var å skape en avslappet atmosfære, der informanten selv kunne vurdere når det ville passe dem best å gjennomføre intervjuet (Johannessen et al., s. 151, 2011). Det ble fra vår side foreslått å gjennomføre intervjuer med hovedkontoret fysisk, men grunnet tidsbegrensninger og hektiske timeplaner ble det vanskelig å samle intervjuene til samme dag. Dermed ble intervjuene gjennomført via den digitale plattformen Teams. Denne formen for intervju medfører noen begrensninger da en del av den uformelle dialogen slik som spørsmål om kaffe faller bort. Dermed er det viktig å etablere tillitt og unngå at informanten føler at man bryter inn i privatlivet (Jacobsen, 2015). Intervjuene ble startet med uformelle spørsmål som gradvis ble vanskeligere. Ved et hvert intervju er det viktig å skape en atmosfære som viser at intervjuer forstår informanten (Jacobsen, 2015). Dette kan være vanskelig å oppnå når intervjuet gjennomføres digitalt, men ved hjelp av video, var det mulig å vise ovenfor informanten at vi bekreftet det som ble sagt i form av nikk og bekreftende ord på at vi hørte det som ble sagt. Det at vi hadde kommunisert med informantene via e-post før intervjuene, bidro også til å skape en viss tillitt (Johannessen et al., 2020).

For å sikre at data ikke gikk tapt, ble det foretatt lydopptak av alle intervjuene, noe alle informantene ga samtykke til. Intervjuene ble gjennomført med oss begge til stede, men vi valgte å forholde oss til en intervjuer gjennom hele intervjuet, mens den andre observerte og kom med eventuelle innspill. Det at vi begge var til stede under intervjuet, kan bidra til at fortolkningen av intervjuet blir forbedret, men det kan også føre til at informanten føler det blir litt mye (Johannessen et al., 2020). For å unngå dette, ble det presisert under åpningen av intervjuet at den ene av oss kom til å observere og dermed bare være i bakgrunnen. Det at vi gjennomførte intervjuet digitalt, kan ha vært fordelaktig da observatørens rolle ble mindre tydelig ovenfor informanten. Intervjuenes lengde var estimert til en time, men det korteste varte i 35 minutter og det lengste varte i 96 minutter.

3.5 Analyse av data

Analyse i kvalitative forskningsprosjekter handler om å gi leseren økt kunnskap om det som forskes, uten at man selv trenger å gå gjennom dataen som er samlet inn (Tjora, 2017).

Analyse gjøres ved først å dele opp dataen i deler og for å så finne et mønster (Johannessen et al., 2020). Analyseprosess i oppgaven vår startet samtidig med intervjugjennomføringen. Vi skrev ned tanker og førsteinntrykk av eventuelle funn umiddelbart etter hvert intervju. Dette anså vi som fordelaktig for å ha oversikt over hvordan tankene våre om funn utviklet seg etter gjennomføring av hvert enkelt intervju.

Intervjuene ble transkribert fortløpende, og etter at vi hadde transkribert ferdig det siste intervjuet, begynte prosessen med koding. Koder identifiserer forskjellige trekk ved dataen, og det å kode er det samme som å organisere data i forskjellige grupper som gir mening for fenomenet som det forskes på (Braun og Clarke, 2006). Koding er også en viktig kilde til datareduksjon (Ringdal, 2013), noe som hjelper til å se mønster i dataen. Siden oppgaven vår baserer seg på et teoretisk rammeverk, har kodingen vår blitt noe mer teoristyrende, det vil si noe mer deduktiv (Ringdal, 2013), enn dersom vi hadde gått inn i datainnsamlingsprosessen med et veldig åpent sinn, som i ren induktiv metode (Braun og Clarke, 2006). Vi brukte de fire delene i styringssystemet til Simons (1995b) som hovedkodene og kodet først og fremst etter disse. I tillegg dannet vi koden «pandemi», først og fremst for å se tydeligere forskjellen i bruken av styringssystemet under normale tider og under pandemi. Imidlertid dannet vi også noen ytterligere koder underveis i analyseprosessen. Dette fordi vi ikke ville havne i en situasjon hvor vi overså potensiell relevant informasjon fordi den ikke passet inn i noen av kodene som ble dannet i forkant av analysen. Flere av kodene som ble dannet underveis, ble til slutt slått sammen med de fire hovedkodene, da vi mot slutten av analyseprosessen forsto tydeligere sammenhengen mellom kodene. Vi har gjennomført kodingen for hånd i stedet for å bruke noen dataverktøy, noe som kan ha ført til at det var vanskelig å holde orden i dataen underveis i prosessen (Ringdal, 2013). Imidlertid opplever vi at siden kodingsprosessen var først og fremst teoristyrende, klarte vi å holde god oversikt over dataen under hele kodingsprosessen.

Etter vi var ferdig med kodingen, begynte vi å se nærmere på sammenhengene mellom dem. Dette førte til at en del sitater og uttalelser fra informantene flyttet plass fra den ene koden til en annen. I tillegg ble dataen redusert ytterligere i denne fasen, da vi innså at ikke alle de

kodene som ble dannet under kodingsprosessen, var relevante for problemstillingen vår. Etter gruppering av kodene kom vi fram til funnene som er presentert i empirikapittelet.

3.6 Refleksjoner rundt oppgavens kvalitet

I følgende delkapittel er det foretatt refleksjoner rundt oppgavens kvalitet. Innen kvalitativ forskning er begreper som intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet brukt for å vurdere kvaliteten på forskningen (Jacobsen, 2015). Kapittelet avsluttes med en etisk vurdering. Delkapittelet avsluttes med en etisk vurdering på hvordan studien kan ha konsekvenser for informantene.

3.6.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet omhandler hvorvidt funnene fra studien oppfattes å reflektere virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Dette påvirkes ifølge Jacobsen (2015) av tre forhold: hvorvidt informantene gir sanne beskrivelser av virkeligheten, hvorvidt forskerens gjengivelse og tolkning av data kan anses som riktig og hvorvidt funnene til forskeren gjenspeiler virkeligheten.

Når det gjelder hvorvidt svarene til informantene gjenspeiler virkeligheten, er det noen forhold ved datainnsamling som vi ønsker å trekke frem. Jacobsen (2015) påpeker det at forskeren må reflektere over hvorvidt han har fått tak i de riktige informantene. Som nevnt har kjedeansvarlig i Smarthotel vært delaktig i utvelgelsen av informanter. Dette kan ses som positivt i den forstand at lederen foreslår kandidater som en anser som «egnet» til å representere organisasjonen, som igjen øker gyldigheten. Samtidig kan det at en leder ber sine ansatte om å delta i en undersøkelse, ha ført til at vi fikk tak i informanter som egentlig ikke ville delta, istedenfor kun å ha informanter som anser det som interessant og ønsker å bidra. Dette kan ha påvirket hvor engasjert de var i besvarelsen av spørsmål.

Det at kjedeansvarlig har vært aktiv med å foreslå informanter til studien, kan også ha påvirket informantenes vilje til å dele informasjon. Forskeren må være bevisst på det at informantene ikke nødvendigvis forteller sannheten og vil derimot gi et feilaktig bilde av opplevelsen av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Det at kjedeansvarlig vet hvem som har deltatt i intervjuene, kan ha ført til at informantene ble mer forsiktige, spesielt med tanke på negativ informasjon om kjeden. Informantene visste i forkant av intervjuet at svarene deres kommer

til å bli anonymisert, men likevel kan de ha blitt påvirket av det at kjedeansvarlig vet at de har deltatt i intervjuene. Generelt opplever vi at informantene var villige til å dele også de mer negative sidene ved organisasjonen. Samlet sett ser vi det som fordelaktig at kjedeansvarlig var såpass involvert i rekrutteringen av informanter, og at dette har ført til økt gyldighet.

Når det gjelder vår gjengivelse og tolkning av data, er flere av informantene stilt oppfølgingsspørsmål via e-post i etterkant av intervjuene. Dermed fikk vi oppklart usikkerheter som kunne ha ført til feiltolkning av deres uttalelser. Hvorvidt funnene våre gjenspeiler virkelighet (Jacobsen, 2015) kan knyttes til Tjora (2017) sin definisjon av kommunikativ gyldighet. Kommunikativ gyldighet øker dersom forskeren forholder seg til aktuelle teorier og tidligere forskning som omhandler det aktuelle temaet. Dette er gjort i oppgaven vår i stor grad da vi har brukt *Levers of Control*, samt tidligere forskning knyttet til økonomistyring under krisetider og hotellbransjen, i utforming av intervjuguiden. Dette øker sannsynligheten for at vi har klart å stille de rette spørsmålene for å få svar på problemstillingen. I tillegg vil sammenligning med tidligere forskning øke den kommunikative gyldigheten (Tjora, 2017), noe som er gjort i analysekapitlet vårt.

3.6.2 Ekstern gyldighet

Hvorvidt forskningen har ekstern gyldighet vil avgjøres av om funnene kan generaliseres til å gjelde andre enn de som er undersøkt (Jacobsen, 2015). Innen kvalitativ forskning er det fokus på om det er mulig å overføre kunnskap fra studien til andre områder og ikke bare foreta en ren generalisering (Johannessen et al., 2020). Parker og Northcott (2016) kaller dette for teoretisk generalisering, hvor målet er å utvikle teoretisk forståelse som kan overføres til å gjelde andre settinger enn caset som studeres. Da studien vår er betegnet som en enkeltcasestudie med fokus på kun en kjede, vil det være begrenset mulighet for å foreta en ren generalisering av funnene. Av den grunn har vi valgt å fokusere på å skape overførbarhet. For å muliggjøre overføring av kunnskap, er det viktig å lage gode forklaringer, etablere begreper og fortolkninger, slik at andre kan bedømme om funn i forskningen kan overføres (Guba og Lincoln, 1994, referert til i Johannessen et al., 2020). I vår studie er det dermed vektlagt å etablere gode beskrivelser av forskningens fremgangsmåte, slik at leseren selv kan vurdere hvorvidt studien kan overføres til egen forskning. Videre bidrar det faktum at vi ser på en kjede som har lokasjoner over hele landet, til å øke graden av overførbarhet. Dersom vi

hadde studert et enkelt hotell, ville det være begrenset overføringsverdi og generaliserbarhet i funnene.

3.6.3 Pålitelighet

Pålitelighet ser på hvordan dataen som fremkommer i studien, er samlet inn og bearbeidet (Johannessen et al., 2020). På lik linje med ekstern gyldighet vil også påliteligheten til studien påvirkes av hvorvidt det lar seg etterprøve (Jacobsen, 2015, s. 385). Dermed er det viktig å ha en detaljert beskrivelse av kontekst, i vårt tilfelle casebeskrivelse (Johannessen et al., 2020), samt en detaljert forklaring av fremgangsmåten for forskningsprosessen (Yin, 2018).

Tjora (2017) forklarer at forskerens egen kunnskap om fagfeltet kan påvirke forskningen og derav resultatet. For å styrke påliteligheten i forskningen, er det dermed viktig å reflektere over om man har kjennskap til informanter eller fenomenet som undersøkes (Tjora, 2017). Før studien startet hadde vi kunnskap om økonomistyring og *Lever of Control*, men ikke om hotellbransjen eller Smarthotel som kjede. Dette bidro til at vi ikke hadde noen antakelse før studien startet om hva vi kunne forvente, noe som vil være en fordel. Dersom vi derimot hadde hatt kunnskap om hotellbransjen, kunne det kanskje ha bidratt til at vi utarbeidet en bedre intervjuguide med mer presise spørsmål (Tjora, 2017).

Påliteligheten i oppgaven har blitt styrket av det faktum at det ikke var kjennskap til informantene fra før (Tjora, 2017). Dette bidrar til å øke muligheten for etterprøvbarehet, da verken informantene eller funnene er fremkommet som et resultat av en personlig relasjon. Samtidig bidro det til at vi som forskere, lettere kunne være objektive til det som ble sagt i intervjuet (Tjora, 2017). Likevel vil ens forforståelse av hva man forsker på, kunne påvirke utformingen av intervjuguiden på (Tjora, 2017). Med tanke på å øke påliteligheten er det dermed utarbeidet en detaljert casebeskrivelse, samt detaljert forklaring av framgangsmåten for forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020).

En annen måte å styrke påliteligheten på, er ifølge Tjora (2017) å forklare hvilke intervjusitat som er valgt. For å styrke påliteligheten ble det tatt lydopptak av alle intervjuene. Dette bidro til å gi en nøyaktig transkribering av intervjuene, og vi unngikk at detaljer som tonefall og pauser ikke ble notert (Johannessen et al., 2020). Vi anså det som viktig å belyse flere synspunkter for å unngå ensidighet, og sitatene som er presentert, er dermed preget av mange

ulike informanter. I situasjoner der vi skulle gi et samlet svar, var det viktig for oss å lese alle sitatene nøye og vurdere hvorvidt alle informantene hadde forstått spørsmålene.

3.6.4 Etisk vurdering

Forskeren er pliktig til å reflektere over hvordan hans forskning kan påvirke undersøkelsesobjektene (Jacobsen, 2015). Det finnes generelle etiske betraktninger for all forskning. Disse betraktningene inkluderer blant annet tillit, konfidensialitet og respekt for informantene (Tjora, 2017).

Da studien vårt inneholder personopplysninger, har vi i henhold til personopplysningsloven (Ringdal, 2013) meldt inn forskningsprosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD), hvor vi da fikk godkjenning for prosjektet før vi startet intervjuprosessen. Samtlige informanter ble tilsendt samtykkeskjema, som vi utarbeidet fra NSD sine sider. Skjemaet inneholdt informasjon om formålet til studien og hvordan opplysningene skulle behandles, og sikret dermed informantens rett til selvbestemmelse og autonomi (Johannessen et al., 2020). I samtykkeskjemaet ble informantene lovet anonymitet, det vil si at de ikke er gjenkjennelige i oppgaven. I tillegg inneholdt samtykkeskjemaet informasjon om at deltakelse i studien var frivillig og de kunne når som helst trekke seg, noe som ifølge Tjora (2017) er viktig å presisere. Dette ble også presisert i begynnelsen av intervjuet, samtidig som vi ga beskjed om at informantene kunne velge å ikke svare på spørsmål dersom de føler for det. Dermed har samtykkeskjemaet og dialog i begynnelsen av intervjuet bidratt til å skape tillit og vise respekt ovenfor informantene (Tjora, 2017).

Tjora (2017) påpeker at det vektlegges ulike etiske betraktninger for ulike forskningsdesign og løfter frem betydningen av anonymisering i forbindelse med dybdeintervjuer. Dette er spesielt viktig når det er følsomme temaer som tas opp (Tjora, 2017). Intervjuene inneholdte noen spørsmål knyttet til permitteringer og opplevelsen av støtte fra ledelsen under pandemien, noe som kan anses som følsomme temaer. Selv om det generelle temaet i oppgaven i seg selv ikke er noe spesielt sensitivt, vil anonymisering bli noe mer viktig da kjedeansvarlig har kunnskap over hvem som har deltatt i intervjuet. For å oppfylle kravet om anonymisering, har vi gjort noen justeringer i empirikapittelet. Vi har valgt å ikke oppgi informant bak uttalelser som vi antok kunne sette informanten i en vanskelig posisjon i ettertid. I slike tilfeller står det “en informant” i stedet for hvilken informant som har uttalt seg. I tillegg har vi endret noen ord i

enkelte sitater, da det opprinnelige ordet kunne ha avslørt identiteten til informanten. Disse tiltakene gjør at vi kan sikre konfidensialitet (Tjora, 2017) ovenfor informantene.

3.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gått gjennom de metodiske valgene som er tatt underveis i forskningsprosessen. Oppgaven har en hermeneutisk tilnærming og problemstillingen har både en klar og eksplorerende utforming. Da oppgaven har som hensikt å beskrive et fenomen i dybden, har kvalitativ metode blitt anvendt. For å få enda mer detaljerte beskrivelser, er det benyttet en enkeltcase studie, nærmere sagt «embedded single-case study», som forskingsdesign. Datainnsamlingen besto av åtte semistrukturerte intervjuer, samt data fra et intervju fra forstudien. Utvalget var et bekvemmelighetsutvalg for å sikre at informantene hadde god kunnskap om temaet. Analysering av data baserte seg på forhåndsbestemte koder. Kapitlet ble avsluttet med en refleksjon rundt studiens kvalitet, samt etisk vurdering.

4. Empiri

Følgende kapittel starter med en konseptbeskrivelse for ytterligere å forklare casebedriften som er undersøkt. Videre i kapittelet er relevante funn som fremkommer i intervjuene, presentert. Vi skiller mellom funn som kan direkte knyttes til før og etter perspektivet i bruken av de ulike delene i styringssystemet og funn som tar for seg pandemirelaterte hendelser. Utgangspunktet for teoriinnsamlingen er basert på teorien som er presentert i kapittel 2. Empirisk materiale som er presentert her, vil sammen med litteraturen benyttes for å utarbeide analysen og til slutt besvare problemstillingen.

4.1 Konseptbeskrivelse

Smarthotel har som konsept å tilby små hotellrom “til en grei sum”. På den måten ønsker de først og fremst å nå ut til to kundegrupper: offshorearbeidere og turister. En informant forklarer hvilken type turistkunder de forsøker å nå ut til som “... *Den prisbevisste kunden er jo en av de ytterste målgruppene våre ...*” (I2). Av de hotellene vi har intervjuet, er det Forus og Hammerfest som har offshorearbeidere som primær målgruppe, mens de resterende hotellene har turisme som sin målgruppe. Med tanke på konkurranse i omgivelsene kan kjeden sies å være innen samme segment som Thon Hotels og City Living.

Organisasjonen er bygd opp slik at kjedeansvarlig er daglig leder på alle hotellene og står dermed som juridisk ansvarlig. Hotellene «opererer» ikke med hotelldirektører, men har istedenfor hotellsjefer. Under hotellsjefen er det en smartvertleder. En smartvertleder kan ses på som hjelperen til hotellsjefen, en som følger opp at ting blir gjort som det skal. Slik at hotellsjefen kan konsentrere seg om de viktigste oppgavene, som en resepsjonssjef gjør. Smartverter er det samme som resepsjonister, men grunnet deres fleksible rolle, velger Smarthotel å kalle dem for smartvert. Arbeidsoppgavene innebærer å hjelpe til på frokosten, være i resepsjonen og enkelt vedlikehold. En informant omtalte smartvertene dermed som “... *Litt poteter i den forstand ...*” (I6).

Når det gjelder mål og ambisjoner, er kjedens mål primært fokusert på økonomiske aspekter. En informant utdyper at det er “... *Felles verdier og målsetninger og sånt, men de økonomiske målene er jo individuelle per hotell ...*” (I2). To av informantene trekker frem det de omtaler som fire knagger som ambisjoner for kjedenes prestasjon. De fire knaggene beskrives som best value rate, best value bed, best value breakfast og best value service: “... *Det er jo liksom*

de fire knaggene vi har. Vi har ikke så mye å spille på, så det handler om frokost, renhold, service og så vedlikehold og så i bunn som ligger det at det skal være økonomisk gunstig å velge oss foran typisk da Choice, Scandic og Thon hotellene.” (I7). Kun to av informantene trekker frem ekspansjon som et langsiktig mål. Den ene informanten forklarer at det et ønske om å “... ekspandere med et par til [hoteller] i de norske storbyene. Det er målsetningen som kjede. Og så å komme til Trondheim, Bergen og Sentrum ...” (I6).

4.2 Prognoser brukes som planleggingsverktøy

Frem til 2019 var det mest brukte planleggingsverktøyet i kjeden budsjetter, men grunnet utfordringer ved bruken ble det besluttet at budsjetter ikke skulle være en del av driftsøkonomien lengre. Budsjettets svakhet kommer frem i følgende sitat:

“... Frem til 2018 eller 2019 jobbet vi med 12 måneder, altså budsjett, det sluttet vi med rett før pandemien fordi at i vårt segment å sitte i oktober, november og skal si noe om september, oktober, november, desember året etterpå er litt sånn fingeren i været og det er ikke bra ...” (I6).

Eierne er innforstått med svakheten til den tradisjonelle budsjetteringen. Det ble dermed besluttet å levere budsjett kun til eierne på kjedenivå, mens prognoser overtok rollen som planleggingsverktøy i driftsøkonomien.

Når det gjelder innholdet i prognoser tar de utgangspunkt i et forventet belegg og snittpris. Prognosene inneholder en oversikt over faste kostnader, deretter settes de variable kostnadene på plass basert på nøkkeltall og erfaring. Det blir undersøkt hvilke aktiviteter som er i byene for å vurdere hvordan de best kan prisoptimalisere, men også for å kunne lage gode prognoser tar de hensyn til de eksterne faktorene. Videre forklares det at utarbeidelsen av prognoser blir gjort av den respektive hotellsjef sammen med kjedeansvarlig og driftsansvarlig.

Endringer i bruk og utarbeidelse av prognoser under pandemien

Da pandemien oppsto, førte det til begrenset bruk av prognoser, og det viste seg å være vedvarende gjennom hele perioden. Den reduserte bruken av prognoser skyltes at det var vanskelig å forutse hva som kom til å skje:

“... Vi så at det blir jo håpløst egentlig å gi prognoser så lenge det kan bli innført tiltak og restriksjoner på få dagers varsel for det slår umiddelbart ut på hvorvidt folk vil reise eller ikke ... Da var nok litt mindre press på hotellsjefene i forhold til

prognosene. Ja det det var nok det, for det var en aksept av at dette er for vanskelig å drifte når rammebetingelsene endrer seg med tiltak etc.” (I7).

Som et resultat av pandemien, ble intervallet på prognosene kuttet ned fra fire/seks måneders prognoser til kun en måned i gangen.

Det har vært en ytterligere endring når det gjelder utarbeidelsen av prognoser. I et forsøk på å lette arbeidet til hotellsjefen, ble rollene snudd, slik at det var kjedeansvarlig og driftsansvarlig som laget et utkast til prognoser for hotellene. Utkastene ble så gjennomgått med de ulike hotellsjefene før de ble etablert som økonomiske mål: *“... Vår koststruktur er nokså oversiktlig. Hovedkontoret har sterk erfaring og innsikt i økonomien. Samtidig ønsker vi at hotellsjefen skal fokusere sin tid på drift og salg, og mindre på administrasjonsoppgaver.” (I6).*

4.3 Aktiv bruk av kundetilbakemeldinger

Kundetilbakemeldinger er et eksempel på ikke-økonomisk informasjon som Smarthotel vektlegger høyt. Flere informanter trekker frem bruken av kundetilbakemeldinger for å forbedre servicen på Smarthotel. Gjestetilbakemeldinger anses som kjedens viktigste måling på hvorvidt gjestene er fornøyde med konseptet og løsninger som tilbys, og det er som mål at kjeden skal oppnå åtte i score på booking.com. Hovedverktøyet for analyse av tilbakemeldinger er Loopon. Verktøyet brukes for å få oversikt over kjedens omdømme på nett hos tredjeparter slik som Booking.com, Hotels.com og TripAdvisor. Ved å samle alle tilbakemeldingene i et program, blir det lettere å se hvor en kan forbedre prestasjonen, slik at man kan sette klare mål.

“...Loopon er jo noe vi jobber i lag som et team for å forbedre oss på. Det er måten vi kommuniserer det på. Det er egentlig på personalmøtene og at vi har det oppe som dialog egentlig hver dag. Alle i resepsjonen har mulighet for å gå inn og se hvordan vi ligger og på de tilbakemeldingene vi får fra gjestene ...” (I8)

Eventuelle tilbakemeldinger som inneholder kritikk blir først og fremst håndtert av smartvertlederen, men det å svare på tilbakemeldingene er en del av arbeidsoppgavene til smartvertene: *“... Alle har jo tilgang til Loopon som hele kjeden bruker, og det er også et punkt på sjekklisten at de skal gå inn og lese det som står der og svare hvis det er lett å svare på ...” (I3)*

Uendret bruk av kundeanmeldelser under pandemien

Flere informanter påpeker at bruken av kundeanmeldelser har vært uendret som følge av pandemien. En informant trekker frem det faktum at i perioder med mindre belegg, er det lettere å oppnå høyere gjestetilfredshet, da de ansatte har bedre tid til å kvalitetssikre oppgavene og bruke tid på gjestene. Enkelte hoteller har i perioder vært preget av høyt belegg i forbindelse med karantenerom. Likevel er Loopon blitt brukt på samme måte som før pandemien til å følge opp tilbakemeldinger. Ved hjelp av tilbakemeldingene er det iverksatt endringer for å forsøke å oppnå høyere gjestetilfredshet.

4.4 Lite oppdatering på økonomisk status nedover i organisasjon

I Smarthotel er det hyppige oppdateringer på den økonomiske statusen mellom hovedkontoret og hotellsjefen. Hotellsjefene informerer om at de ofte er i møter med ledelsen der den økonomiske statusen er et tema. Ledelsen ønsker så at hotellsjefen videreformidler denne informasjonen til sine ansatte: *“... Men jeg ønsker jo, og det er litt sånn individuelt og, men det er klart jeg ønsker jo at hotellsjefen jobber med sin ledergruppe igjen om nøkkeltall og sånn, og snakker så med sine smartvertleder, men det har variert litt ...”* (I6). En naturlig arena for slike oppdateringer vil være personalmøter, men det varierer hvorvidt det er et tema på møtene. En informant forklarer at det gis oppdateringer på siste års inntekt eller differansen mellom nåværende måned og året før, men ellers får de ansatte lite innsikt i økonomien. En annen informant forteller at de har tilgang til oppdatering på den økonomiske statusen hvis en føler for det og oppsøker det selv.

Ytterligere reduksjon i økonomiske oppdateringer under pandemien

Fra hovedkontoret sin side fortelles det om månedlige oppdateringer på den økonomiske statusen fra hotellsjefene gjennom hele pandemien:

“... Vi har fremdeles månedlig rapportering av tall på alle hotellene. Det følger vi med på og vi prøver å synse noe om lønnsomheten, men vi vet jo at, eller vi erfarte jo at generelt gikk belegget ned, hotellet stengte delvis og økonomisk så var det ikke så mye annet å gjøre enn å bare følge med.” (I7)

Når det gjelder oppdatering på økonomisk status til de ansatte under hotellsjefen har det vært færre oppdateringer gjennom pandemien. Dette skyldes manglende personalmøter til tross for at hotellet har vært åpent: *“... Det er vel egentlig vært mindre i pandemien med tanke på at vi tar dette opp ved personalmøter. Jeg må innrømme at vi ikke har hatt personalmøte, så har vi*

ikke fått innsikt i hvordan det egentlig går på en måte.” (I5). Flere av informantene trekker frem restriksjoner med tanke på antall personer i samme rom som en av årsakene til at det har vært få personalmøter.

4.5 Kjerneverdiens sentrale rolle i styringssystemet

Smarthotel har over flere år hatt de samme kjerneverdiene: folkelig, engasjert og tydelig og innad i kjernen er de forkortet til “FET”. Kjerneverdien folkelig handler om hvilken type kundeforhold Smarthotel ønsker smartvertene skal ha med gjestene. Dette forholdet omtales av informantene som et slags kompisforhold: *“Jeg er jo veldig glad i den delen der hvor vi kan være litt mer, ikke så stiv som man kanskje er på litt andre hoteller og det er veldig sånn laid-back. Man tar seg gjerne en kaffe med noen stamgjester når dem er her, og jeg synes det er veldig koselig.” (I3). Kjerneverdi tydelig omhandler tydeliggjøring av konseptet, både mot markedet og internt i organisasjonen:*

“Vi forteller [kunder] om FET når vi har kundemøter og for at det er veldig viktig for oss at våre kunder forstår konseptet, fordi mange har bare en vanlig forventning til et vanlig hotell.” (I4).

“Nei vi bruker jo de både til å kommunisere utover til gjestene selvfølgelig, men også i forhold til opplæring av ansatte og for å kunne fremlegge hvordan de skal oppføre seg på jobb.” (I2).

Videre kan kjerneverdien tydelig knyttes til det at kjedeansvarlig og hotellsjefene skal være samstemte i sine uttalelser. Det kommer frem i følgende utsagn at Smarthotel har en del utfordringer knyttet til denne kjerneverdien: *“Tydelig, det er en av våre største utfordringer. Det er det å være et tydelig konsept ... Det har vi ikke alltid klart godt nok.” (I6).*

Kjerneverdien engasjert handler om at de ansatte skal være engasjert i jobben sin. Ambisjonen til ledelsen er å være engasjert, i håp om å skape engasjement blant de ansatte.

Kjerneverdiens viktighet er fremhevet på hver ledersamling der hotellsjefer og hovedkontoret deltar. I tillegg tas de opp i forbindelse med arbeidet med strategi. Generelt understreker ledelsen viktigheten av at de ansatte skal implementere kjerneverdiene i jobbhverdagen. Dette gjenspeiles i «onboarding planen» for nyansatte der kjerneverdiene blir

tydelig forklart. En del informanter gir et inntrykk av at de ikke tenker så mye over kjerneverdiene til vanlig, men holder på med kjerneverdiene ubevisst hver eneste vakt de er på jobb.

I tillegg har ledelsen et ønske om at hotellsjefene kommuniserer om kjerneverdiene med sine ansatte. Hvorvidt hotellsjefene gjør det, innrømmer ledelsen at de ikke har kontroll på. Følgende utsagn er et eksempel på hvordan kjerneverdiene kommuniseres av hotellsjef og smartvertleder til de ansatte:

“Og så blir [kjerneverdiene] jo snakket om mye også ... Vi er nå glade i å utfordre de ansatte litt og være sånn ‘Ja, hva er egentlig verdiene våre? Og hva står dem for?’. Vi har egentlig bare en sånn samtale om det med våre ansatte iblant, og under medarbeidersamtaler og personalmøter. Så blir de kommunisert frem til våre ansatte da.” (I3).

Innenfor samme del av intervjuet som kjerneverdier ble det stilt spørsmål om visjonen til Smarthotel. I motsetning til kjerneverdiene har flere informanter vanskeligheter med å huske visjonen, og i noen tilfeller blander enkelte informanter visjonen med kjerneverdiene. Visjonen til Smarthotel er “... Å være den smarteste hotellkjeden i Norge.” (I6). Ut fra følgende utsagn virker det som at visjon ikke er noe smartvertene legger mye vekt på: *“Hva slags visjon hotellet har er jeg egentlig ikke særlig innrettet på. Det er ikke ... ikke helt min oppgave å vite hva denne visjonen er. Det er vel mer å bare gjøre oppgaven jeg har fått.” (I1).*

Ulik oppfatning om kjerneverdienes rolle er endret under pandemien

Når det gjelder rollen til kjerneverdier under pandemien, så opplever ledelsen at de har blitt litt forsterket. Delvis på grunn av at kjerneverdiene har blitt tatt mer frem i forbindelse med strategiarbeidet, men også for at de er blitt tatt mer frem generelt i organisasjonsarbeidet. Av svaret til enkelte i ledelsen blir det tydelig at kjerneverdien engasjert ble forsterket gjennom pandemien. De anså det som viktig for ledelsen å være engasjert slik at en kunne sikre god dialog med de ansatte og for å støtte hotellsjefer i tøffe prosesser, slik som permitteringer, i håp om å skape engasjement i organisasjonen. Flesteparten av informanter på lavere nivå i organisasjonen opplever at rollen til kjerneverdiene ikke har endret seg under pandemien.

4.6 Instruksjoner og rutinebeskrivelser setter grenser

Av intervjuene fremkommer det at Smarthotel er en kjede som vektlegger bruken av driftsrutiner og instruksjoner innad i organisasjonen. Driftsansvarlig på hovedkontoret utarbeider driftsrutiner for alle hotellene, samt regler og instruksjoner for hva både hotellsjefer og smartverter kan gjøre. En informant forklarer detaljnivået på instruksene som følgende:

“Vi har [instruksjoner] på kunder som altså, helt ned på det nivået med kunder som er misfornøyd eller kunder som har klaget ... Dem er ganske grunnleggende på jevnt nivå. Altså angående hva vi har lov til og hva vi ikke har lov til, og hva vi skal og hva vi ikke skal er veldig grunnleggende” (I1).

Videre er instruksene til smartvertene utarbeidet i standardiserte sjekklister med oppgaver som skal gjøres på de ulike vaktene.

Den driftsansvarlige utarbeider også stillingsbeskrivelser til de ansatte som inneholder forventninger om hvordan jobben skal utføres. Et annet dokument som inneholder detaljerte beskrivelser og klare retningslinjer for hvordan de ansatte skal oppføre seg på jobb, er den tidligere omtalte «onboarding planen». Dette dokumentet er noe som de ansatte får når de begynner i kjeden, men som også er tilgjengelig i resepsjonen til enhver tid. Videre forklarer en informant at dersom Smarthotel hadde hatt mer ressurser, hadde de beskrevet rutiner, instruksjoner samt forventninger til hvordan arbeidet skal utføres. Da det ikke er mulig å beskrive alt, prøver de heller å fokusere på å skrive ned de viktigste tingene.

Videre er det etablert en fullmaktsmatrise som er et tydelig eksempel på grensesetting fra hovedkontoret og nedover i organisasjonen. Matrisen inneholder tydelige beskrivelser for hotellsjefene, men er noe vagere for de ansatte. Behovet for beskrivelser og føringer på rammebetingelser for hotellsjefene, argumenteres blant annet med det at kjedeansvarlig er juridisk ansvarlig og må ta ansvaret dersom hotellsjefen har gjort noe galt. Samtidig tyder svarene fra informantene på at hotellsjefene har lov til å ta de fleste beslutningene selv, men visse avtaleinngåelser og innkjøp over en viss sum skal godkjennes av ledelsen. De salgsansvarlige har ikke en bestemt sum som setter grense for avtaleinngåelser, slik som hotellsjefene har, men de velger ofte å involvere kjedeansvarlig i beslutninger om å inngå store og langvarige avtaler.

Med bakgrunn i fullmaktsmatrisen og stillingsbeskrivelser anses beslutningsmyndigheten å være sentralisert, noe som fremkommer av følgende sitat:

“Man kan på en måte tenke litt at vi er et stort hotell, men [det er] avdelingsledere på hvert [hotell], altså, [det er] ikke hotelldirektør, [det er] hotellsjefer på hvert hotell, og det er litt bevisst strategi og fordi ... Det er ikke kompliserte hoteller med mange avdelinger. Så har vi bevisst valgt å ta en del oppgaver inn på hovedkontoret ...”
(16).

Når det gjelder arbeidsoppgavene til hotellsjefene, så kan de delegere dem bort til sine ansatte, men ifølge en informant kan de aldri delegere bort ansvar. Følgende utsagn er et eksempel på hvordan dette praktiseres:

“Vi har jo selvfølgelig altså retningslinjer og ting de skal følge ... Jeg har et veldig åpent sinn, om du kan kalle det det, mot dem fordi at min måte å jobbe litt på det er at hvis du skal få gode medarbeidere, så må du få la de prøve å feile. Selvfølgelig så skal de ikke signere helt tragiske avtaler, det skal de ikke gjøre. Det vet de, men mesteparten av alle beslutninger skal resepsjonistene våre kunne ta. Og det er viktig også med måten vi drifter det på siden de ofte står alene på kvelden ...” (18).

Ut fra svarene til enkelte informanter antydes det at beslutningsmyndigheten til smartverter er begrenset og vil avhenge av den enkelte hotellsjef. En informant trekker frem følgende utfordring ved å delegere bort beslutningsmyndighet:

“Du ønsker jo selvfølgelig så selvgående ansatte som mulig, men som holder seg innenfor fornuftige rammer og det vil være veldig berørt av hvordan den personen definerer det. Det som den ene kan regne som å ta initiativ kan kanskje gå langt utenfor den myndigheten de har. Og det er en vanskelig balanse å finne.” (12).

Ikke behov for ytterligere grensesetting under pandemien

Når det gjelder grensesetting og beslutningsmyndighet under pandemien, tyder ikke svarene til informantene på at det har vært noe store endringer der. Det har vært noen små endringer, men samtidig påpeker en informant at denne typen grensesetting endrer seg litt hele tiden. Instruksjoner og rutinebeskrivelser, samt definering av beslutningsmyndighet, skal ikke være statiske dokumenter, men endres underveis for å gjenspeile kjedenes utvikling.

4.7 Lite direkte kontakt mellom toppledelsen og smartverter

I Smarthotel er kommunikasjonen mellom hovedkontoret og de resterende i organisasjonen i variert. Det fremkommer at det er god dialog mellom hovedkontoret og hotellsjefene, men leddene nedover i organisasjonen er til stede i varierende grad. Hotellsjefene forteller at meste av kommunikasjonen til smartvertledere og smartverter fra hovedkontoret går via dem, men at smartvertlederne også kan ha kontakt med hovedkontoret:

“Nå har jeg en resepsjonssjef som også kan ha direktelinje med hovedkontoret og de, men ellers så skal alt gå i utgangspunktet via meg. Det er ikke ønskelig at det sitter en med stilling på hovedkontoret som går direkte og prater med resepsjonister på hotellet fordi da blir det fort veldig, veldig uklare linjer. Men om de gjør det så er det helt i orden, men vi prøver å unngå det i og med de ikke har noen relasjon til dem.”

(I2).

Flere informanter støtter beslutningen om at hotellsjefen står for den primære kontakten med hovedkontoret. Det begrunnes med at det kan være vanskelig å ha mange å forholde seg til, spesielt hvis man har spørsmål:

“... Det er litt forvirrende å ikke vite hvem man skal ta kontakt med hvis man har det problemet, men så skal man ta kontakt med noen andre når man har det problemet. Jeg vil jo si at vi har jo muligheten til å ha en dialog med hovedkontoret hvis vi vil, men det er i mine øyne litt bedre å bare ha den ene personen å forholde seg til, helt uavhengig av hva slags problemer man møter på ...” (I3).

Endring av personalansvarlig og økt online kommunikasjon under pandemien

En endring som ble gjort under pandemien var å endre hvem som var personalansvarlig i organisasjonen. Før pandemien var det driftsansvarlig som hadde ansvaret for personalet, men da pandemien oppsto, ble det et økt behov for å kunne foreta hurtige avgjørelser i ulike situasjoner. Dette kombinert med at driften ble tonet ned, førte til en naturlig endring av ansvarsområder. Dermed ble kjedenansvarlig fra våren 2020 også personalansvarlig for alle hotellsjefer og de på hovedkontoret. En informant forklarer endringen som naturlig da kjedeansvarlig er daglig leder på hvert hotell, og dermed har en naturlig relasjon til hotellsjefene. Denne ordningen har fungert godt, og ledelsen bekrefter at denne ordningen kommer til å beholdes en stund fremover.

Før pandemien var hovedkontoret forholdsvis regelmessig på besøk hos hotellene, men dette ble avsluttet helt under pandemien. For å opprettholde deler av den uformelle kommunikasjonen som foregår på slike besøk, ble det økt informasjon via en intern Facebookgruppe. I gruppen ble det delt alt fra positive tilbakemeldinger og hyggelige ting til oppdateringer fra styret og statusen på økonomien i selskapet. Ofte ble hotellsjefene kontaktet før det ble publisert i Facebookgruppen, slik at de var forberedt dersom det skulle komme spørsmål fra de ansatte. For flere ansatte ble oppdateringene i gruppen opplevd som en ekstra trygghet slik at usikkerheten under pandemien ble redusert. En annen erstatning for fysiske møter, ble kommunikasjon via telefon. Telefonmøter ble gjort både mellom hovedkontoret og hotellsjefer, men også mellom hotellsjefer og ansatte som var permittert. Møtenes hyppighet forklares som både ukentlig og sporadisk, alt etter behov.

4.8 Arbeidet med strategi begrenses til ledersamlinger

Dialog angående strategi og endringer i omgivelser er et tema på flere av ledersamlingene for hovedkontoret og hotellsjefene. Smarthotel har denne typen ledersamlinger vanligvis en gang per kvartal. Fra intervjuene fremkommer det at hovedansvaret for strategiarbeidet ligger naturligvis på hovedkontoret og ikke på den enkelte hotellsjefen. Videre involveres ikke smartvertledere og smartverter i møtene som omhandler strategi. Generelt gir informantene et inntrykk av at smartvertene vet lite om strategien, noe som kommer frem i følgende to utsagn:

“Nei altså jeg tror på en måte at alle kan litt. Men man skal jo være ganske engasjert for å ville lære seg på en måte alt da, og mange av de smartvertene vi har er jo folk som på en måte bare trenger jobb. Så de vil jo bare gjøre jobben sin og på en måte ikke mer.” (I3).

“Jeg har ikke fått så mye innføring i det [strategien] nei, men det er vel kanskje en strategi i seg selv, det at jeg ikke skal ha så altfor mye mer å tenke på når jeg allerede har en god del å slå klørne i i resepsjonen. Sånn sett så har jeg ingen problemer med å være sjakkbrikke. Jeg har en funksjon jeg skal oppfylle. Hvis det hjelper på strategien som hotellet har jevnt over, så er det fantastisk. Det er ikke så veldig mye mer enn det jeg trenger å vite føler jeg om eventuell strategi og taktikk.” (I1).

Utfordringer i strategiarbeid under pandemien

Informantene opplever at strategien til Smarthotel er imøtekommende for endringer og dette kommer frem blant annet i følgende utsagn: *“Vi må jo være flinke til å tilpasse oss i markedet, endringer, alt fra digitalisering til nye reisemønstre og til behov for bedriftene også. Så vi er fleksibel der. Det er ganske korte beslutningslinjer. Hvis vi ser at noe må endres så er det åpning for å gjøre det.”* (I2). På den andre siden innrømmer ledelsen at Smarthotel ikke var forberedt og hadde ingen plan for hvordan pandemien skulle håndteres. Dette gjenspeiles i det faktum at Smarthotel ikke innførte noen tiltak mellom januar og mars 2020, når Covid-19 begynte å spre seg i andre deler av verden. En informant fremhever at Smarthotel ikke er særlig opptatt av utvikling og innovasjon, noe som skyldes at konseptet til Smarthotel er rimelig fastsatt.

Til vanlig lager Smarthotel nytt strategidokument hvert andre til tredje år. De begynte å utarbeide et nytt strategidokument, men da pandemien oppsto, ble arbeidet lagt til siden. Generelt har strategiarbeidet under pandemien vært begrenset. Strategien har blitt tatt opp og forsøkt arbeidet med, men hovedfokus har vært på å sikre driften, følge retningslinjer og sikre at de hotellene som hadde litt trafikk, klarte å holde åpent: *“... Men under pandemien var det ikke, nei, det var ikke noe jobbing med [strategien] da.”* (I4). Ut fra svarene til informantene ser man at strategiarbeidet først ble gjenopptatt da det var en roligere fase i pandemien. Imidlertid førte utbruddet av varianten Omikron til at dette arbeidet igjen ble utsatt:

“... Altså på våren og sommeren [2021], vi jobbet godt med [strategi] her på hovedkontoret. Vi skulle ha den siste closingen av strategien med alle lederne og oss på hovedkontor i midten av desember, men det gikk jo skeis. Og så gikk jo hele januar, så nå har vi satt ny dato i slutten av mars, der vi skal møtes å gå gjennom strategi, det som vi egentlig skulle gjøre i desember. Så vi har utsatt litte granne, men det har vi gjort fordi at vi skal jobbe med det sammen.” (I6).

4.9 Pandemirelaterte hendelser

Følgende del av empirien er ikke direkte knyttet til endringer i ulike deler av styringssystemet under pandemien. Siden dette er hendelser som oppsto som følge av pandemien og ikke eksisterte i organisasjonen fra før, har vi valgt å samle funnene i et eget delkapittel.

4.9.1 Salgsledere har blitt fjernet fra hotellene

Tidligere har det vært salgsledere på nesten hvert hotell, men da pandemien oppsto, ble de permittert. Kjeden anså det ikke som et poeng å drive med oppsøkende salg mot bedrifter under pandemien, da både de og kundene var fokusert på holde den daglige driften i gang. Enkelte av salgslederne valgte å slutte i stillingen, mens andre ble flyttet til andre stillinger innad i kjeden. Selv om pandemien kanskje kan kategoriseres som over, er det ikke startet opp med salgsledere på hotellene igjen. Dette har ført til at hotellsjefer er mer involvert i salg:

“[selgere] skal vi jo få på plass har hovedkontoret sagt, men litt mer friskmeldt etter pandemien så setter vi i gang med det ... Det blir jo på en måte ekstra arbeid på hotellsjefene på grunn av at pandemien har gjort det sånn at vi ikke kan ha salgsavdeling, det gjør det.” (I8).

Fra hovedkontoret sin side informeres det om at det ikke skal ansettes nye selgere foreløpig, men at smartvertledere skal involveres mer på disse arbeidsoppgavene da de er veldig involvert i driften.

4.9.2 Tiltak knyttet til likviditet

Da pandemien oppsto, ble det prioritert av ledelsen å jobbe med likviditeten til selskapet. Avbestillingene kom inn en etter en, og kjedeansvarlig valgte å starte jobben med å øke kassakreditten:

“... Vi økte kassakreditten ganske betydelig med vår bank sammen med eiere for å, dette gjorde vi i slutten av 2020, begynnelsen av 2021 for vi visste ikke hvordan dette ville gå. Og da tapte vi mye penger per måned. Og ja vi fikk dekt litt, men allikevel så tapte vi en del. Derfor så gjorde vi den styrkingen ...”.

Kombinasjonen av økt kassakreditt, kompensasjon fra staten og det at to hoteller holdt åpent gjennom pandemien, førte til at kjeden samlet sett gjorde det forholdsvis bra.

Ut fra regnskapet til Smarthotel ville det vært mulig å øke den økonomiske reserven ytterligere dersom det hadde vært behov. Dette skyldes at Smarthotel eier to av hotellene selv: Hammerfest og Tromsø, og dermed innehar bokførte verdier som kunne blitt frigjort. Vi har derimot valgt å ikke gå ytterligere inn på regnskapet til konsernet da det er såpass komplekst og er litt på siden av studiens omfavn.

4.9.3 Passivitet i søket etter alternative tilbud

Som et resultat av pandemien, har Smarthotel tilbydd karantenerom. Denne endringen av tilbud oppsto som følge av forespørsler fra kunder. Dette gjaldt først og fremst de hotellene som hadde kunder innenfor olje og gassvirksomhet, det vil si Forus og Hammerfest:

“De hotellene var åpne fordi at oljeservicebransjen ønsket det. De trengte mye rom, det med tanke på at de ville ha testrom på hotellet, og de må også ha i forbindelse med kunder, ansatte eller deres ansatte som skulle ut og inn til Nordsjøen. Da måtte du jo sitte i karantene, så vi hadde mye av disse karantenerommene som dere sikkert leste litt om.” (I6).

Da pandemien oppsto, opplevde Smarthotel økt konkurranse da hotellkjeder som i utgangspunktet har ulikt konsept med konferanserom og restauranter, satt igjen med kun overnatting. Det førte til at det også ble konkurranse om å tilby karantenerom, noe Smarthotel valgte å prise lavt i forhold til konkurrentene. Følgende sitat forklarer hvordan det var mulig:

“... Mange tok jo gjerne 4000 per døgn, men vi valgte å kjøre ganske lav pris på [karantenerom], så vi kjøpte inn mat fra skoler og restauranter som vi har brukt fra før, da så vi klarte å gi en god tilbudspakke på det. Så vi fikk veldig bra belegg på. Så det kjørte vi både mot kommunen og gamle kunder som vi har egentlig, og mot flyplassen.” (I4).

I tillegg til karantenerom hadde hotellene på Forus og Hammerfest teststasjon på hotellet. Også denne ordningen ble inngått på grunn av at Smarthotel mottok en forespørsel om det og fremkommer i følgende utsagn:

“Vi fikk nå egentlig bare en forespørsel fra dette firmaet som driver testsenteret, og så har vi ganske mange av de firmaene som benyttet seg av det testsenter boende hos oss, de som skal offshore ... Folk som må teste seg før de skal på jobb. Så jeg fikk nå bare en forespørsel på om jeg kunne gi et tilbud. Jeg ga et tilbud, de godtok det og jeg informerte hovedkontoret at nå er møterommet utleid på ubestemt tid. Og de ble happy.”

Det å skulle tilby karantenerom virket for en del ansatte som ganske skummelt da man ikke visste helt hvordan viruset ble spredt. Smarthotel begynte med karantenerom først slik at de ansatte fikk se at det fungerte greit, før de så begynte å tilby også isolasjonsrom. Det viste seg

derimot at karantenerommene førte til en del utfordringer ovenfor de gjestene som ikke var i karantene:

“Så vi har jo kunder som kommer hver uke som har personell som skal offshore eller skal bygge og diverse, så det gikk jo veldig på hvordan vil de ta imot det tilbudet vi kommer til å sende ut på en måte, om vi kommer til å miste de gjesteforholdene. Altså hvis vi begynner med isolasjon og karantene, eller om de kommer til å akseptere det at ‘Ok personalet vårt bor på et hotell der det er karantenegjester og det er faktisk korona på noen av rommene liksom’. Altså noen mistet vi jo av kunder.” (I5).

“Det kom jo noen av kundene som ikke synes det var greit med den testasjonen, fordi at det var kø og som ikke synes det var greit å være på hotell der det var karantene, selv om de var helt isolert. Så ble det sånn at det var noen kunder som ga beskjed om at de kom ikke til å bruke oss så lenge det var karantenehotell. Så da måtte vi ta et valg, så var det en stund og så kuttet vi testasjonen. Så ble vi ikke med på et offentlig anbud i forhold fra kommunen på karantenerom, for vi valgte heller å ta vanlige gjester.” (I4).

Ved spørsmålet angående hvorfor Smarthotel ikke regnet på det offentlige anbudet fra kommunen, svarer en informant at de tenkte langsiktig og ville ta vare på de opprinnelige kundeforholdene sine.

Sett bort fra karantenehotellordningen og teststasjonen, har ikke Smarthotel hatt noen ytterligere alternative tilbud av tjenester under pandemien. Konseptet er begrenset og Smarthotel har ikke noen kurs- og konferanserom eller egne restauranter, som kunne eventuelt blitt benyttet til alternative tjenester. I tillegg begrenser mindre romstørrelser muligheten til for eksempel langtidsutleie:

“[rommene] er ikke store nok. Vi har ikke kjølemuligheter på hvert rom. Så det ville ha vært veldig lite hensiktsmessig. I tillegg så var det ikke den helt store etterspørselen etter det heller, vi fikk ikke inn noen henvendelser på det.” (I2).

Det eneste tilfellet av at kjeden var aktiv i søken etter nye tilbud, var da hotellet i Tromsø begynte å tilby studentrabatt. Tilbudet gjelder for studenter som bor minimum tre netter sammenhengende på hotellet. Tilbudet ble innført da Smarthotel oppdaget at det var flere studenter som deltok på samlingsbaserte studier i Tromsø. En informant forklarer at kundesegmentet anses som enkle gjester og sikrer et bra belegg gjennom hele året. Videre sies

det at ved å etablere faste studentpriser, har hotellet anledning til å sikre seg mest mulig kunder fra det segmentet.

4.9.4 Opplevd intern læring under pandemien

En del informanter opplever at pandemien også har ført til noen positive konsekvenser for Smarthotel. Det nevnes at de har funnet nye måter å jobbe på og innser nå at de ikke er nødt til å møtes fysisk for å planlegge ting, men at det kan gjøres kjapt over Teams. Dette gjelder ikke bare for møter internt, men også med tanke på kundemøter: *“... Så det er mange andre måter å drive salg på ... Og det med at du kan jobbe ut mot bedriftene for vi har jo ikke, før har vi jo gått på besøk til dem.”* (I8). Dette har videre ført til at Smarthotel ser det er muligheter for å bevege seg mot nye kundegrupper:

“... Og jeg tror man er blitt litt flinkere til å markedsføre seg til flere enn de trygge gruppene som vi vet kommer tilbake om og om igjen, og det synes jeg er litt viktig at vi ikke bare lener oss tilbake og slapper av fordi at vi har de folkene som kommer uansett, men at vi også begynner å utforske litt andre typer kunder som kanskje kunne vært interessert i å komme hit da.” (I3).

Flere informanter opplever at Smarthotel er nå bedre forberedt dersom det oppstår lignende kriser som pandemien er et eksempel på. Ifølge en informant har de nå en raskere reaksjonsevne, dette fordi dialogen har blitt forbedret og digitale kommunikasjonsprogrammer muliggjør effektiv kommunisering. Samtidig har de nå utarbeidet en bedre beredskapsplan for pandemien enn den de hadde før. I tillegg opplever informanter at det går an å leve med pandemien også, noe som kommer frem i følgende utsagn: *“Man har sett at det går an. Man har lært gjennom to år hva fungerer, hva fungerer ikke, så jeg tror jo og forventer at man er ganske trygg nå på at det går an å leve med ...”* (I7). I motsetning til dette forteller en informant som jobber på et hotell der kundegruppen primært består av turister, at det vil være vanskelig å forberede seg til en eventuell ny pandemi: *“Så hvis det skjer noe, at det kommer sånne innstramninger som det har kommet før, så er det pent lite vi kan gjøre. Da er ikke markedet der. Så det er ikke noe. Vi har litt lite innflytelse på det”* (I2).

4.10 Oppsummering av funn

I følgende kapittel er funnene fra datainnsamlingen presentert. Pandemien har ført til en forkortelse i intervallet på prognosene, samt at prognosene ikke ble brukt like aktivt som før. Videre har kjeden har et stort fokus på kundeforhold og til tross utfordringer under pandemien, har de blitt brukt som normalt for å bedre servicen på hotellene. Samtidig er oppdatering på økonomisk status nedover i organisasjon blitt ytterligere redusert, da personalmøtene utgikk grunnet pandemien. Når det gjelder det verdimeslige ved Smarthotel ble det tydelig at kjerneverdiene har en sentral rolle i styringssystemet, noe som gjenspeiles i det faktum at alle informantene hadde god kjennskap til bedriftens kjerneverdier. Fra ledelsens side ble kjerneverdiene ansett som forsterket på grunn av situasjonen, men resten av organisasjonen anså de som uendret. Videre bærer grensesettingen i Smarthotel preg av å være nøye strukturert i form av instruksjoner og rutinebeskrivelser, og det har ikke vært behov for å forsterke dem ytterligere under pandemien. For å kommunisere med de ansatte under pandemien, har ledelsen brukt en intern Facebookgruppe aktivt. Gruppen har fungert som en erstatning for fysiske møter. Ut fra empirien kommer det frem at arbeidet med strategi ikke har blitt prioritert. Dette skyldes at fokuset har vært på å sikre driften. Dermed så heller ikke kjeden det som hensiktsmessig å drive aktivt med salg, og som et resultat ble salgsledere permittert tidlig under pandemien. For å sikre fortsatt drift ble det gjort økonomiske tiltak i form av økning av kassekreditten. Dette kombinert med kompensasjonsordningen og det at hoteller klarte å holde åpent, førte til at selskapet klarte seg forholdsvis bra. Et tiltak som derimot ikke ble gjort var å søke etter alternative tilbud kjeden kunne tilby.

Til tross for flere negative konsekvenser har også pandemien vært positiv i den forstand at den har bidratt til intern læring. Det har blitt tydelig ovenfor dem hvordan digitale verktøy som Teams kan benyttes både innad i kjeden og ut mot kundene, samt at de ser verdien av å markedsføre seg til flere nye kundegrupper. Samlet sett ser vi at enkelte deler av styringssystemet har blitt endret, mens andre deler har vært stabil. Ved hjelp av litteraturgjennomgangen i kapittel to og funnene presentert i dette kapittelet, vil analysen bli utarbeidet i neste kapittel.

5. Analyse

I følgende kapittel er funnene som ble presentert under empiri, diskutert med utgangspunkt i empirisk litteratur og teori fra kapittel 2. Dette danner grunnlaget for å svare på problemstillingen, noe som gjøres i konklusjonen under kapittel 6. Vi diskuterer bruken av hver enkelt styringsmekanisme opp mot rammeverket *Lever of Control*, før vi så drøfter spenninger mellom systemene. Kapittelet avsluttes med å sette drøftingen i et større perspektiv, der vi ser på rollen til styringssystemet i implementering av strategi.

5.1 Bruken av prognoser som mållindikator

For at ledelsen skal kunne følge med på fremdriften i Smarthotel, er det primært benyttet prognoser. Rullerende prognoser er generelt noe som øker sin utbredelse i hotellbransjen (Cruz, 2007). Det å bruke prognoser, bidrar på sikt til å utøve visjonen og nå den overordnede målsetning til driften, nemlig oppnå en god drift. Samtidig bidrar prognosene til å styre hotellsjefene etter klare prestasjonsmål. Dette kan sies å være diagnostisk bruk av prognoser. Hensikten med diagnostiske styringssystemer er å etablere klare mål som gjør det mulig å følge med på fremdriften, uten å måtte bedrive kontinuerlig overvåkning (Simons, 1995a). Når målene er tydelige, vil det være lett for hotellsjefene å jobbe aktivt for å oppnå dem, målene blir dermed retningsgivende (Simons, 1995a).

Etter pandemien oppsto, ble det vanskelig å oppnå de tidligere etablerte målene, med andre ord ble det vanskelig å bruke prognoser som mållindikator på grunn av høy usikkerhet. Intensjonen med diagnostiske systemer er å bekrefte at ting går som planlagt (Simons, 1995a). Når de kritiske prestasjonsvariablene er etablert, skal systemet i så måte fungere av seg selv. Simons (1995a) forklarer at ledelsen vil kun gripe inn dersom de ser målene ikke blir nådd. Ledelsen grep inn, og hovedansvaret for utarbeidelsen av prognoser ble flyttet til hovedkontoret. Dette er dermed et eksempel på sentralisering av beslutningstaking. Det å flytte hovedansvaret for utforming av prognosene til hovedkontoret, kan tenkes å ha lettet arbeidet til hotellsjefene under pandemien, og sånn sett ble det diagnostiske systemet tilpasset. Kjeden gikk inn i en overlevelsstatus, der hovedfokus var å holde driften i gang, og dermed ble det redusert bruk av prognoser.

5.2 Bruken av kundeanmeldelser som kritisk prestasjonsvariabel

Et annet styringsverktøy som brukes av Smarthotel, er kundeanmeldelser. Kjeden har etablert klare mål på hvilken score de skal oppnå i gjestetilbakemeldinger, og det er dermed en kritisk prestasjonsvariabel, for både hotellsjefer og smartverter. Noe som ifølge Simons (1995a) vil bidra til at de ansatte jobber aktivt for å nå målene. Dermed kan kundeanmeldelser sies å være en annen form for bruk av diagnostisk styringssystem. Smarthotel benytter seg av tjenesten Loopon som samler alle tilbakemeldingene i et program. Det at hotellet velger å betale for en slik tjeneste, viser hvor viktig de anser tilbakemeldingene å være i forhold til prestasjon.

I servicebransjen er betydningen av ikke-finansielle prestasjonsmålinger stor, samt avgjørende for å vurdere hvordan de ansatte har prestert (Bènet et al., 2022). Videre presises det at hoteller med desentralisert struktur, ofte har større fokus på kundetilfredshet som en del av prestasjonsmålingen (McManus, 2013), noe som viser seg å være tilfellet i Smarthotel. Det at bruken av kundeanmeldelser har vært uendret gjennom pandemien, indikerer hvor viktig denne prestasjonsmålingen faktisk er for Smarthotel. Som drøftet, ble ikke prognosene brukt like aktivt som prestasjonsmål under pandemien, men derimot fortsatte Smarthotel å bruke kundeanmeldelser som prestasjonsmål. Derimot er det ofte slik at de som er misfornøyd, har større sannsynlighet for å gi tilbakemelding enn de som er tilfredse. I perioder har det vært høyt belegg på hotellene og mye å gjøre hos de som tilbydde karantenerom, noe som kan ha påvirket gjestetilfredsheten. Til tross for høyt belegg beholdt Smarthotel målsetningen om å oppnå samme score i kundetilfredshet som under normale omstendigheter. Med andre ord ble ikke bruken av dette prestasjonsmålet justert som følge av pandemien.

5.3 Diagnostisk bruk av økonomiske oppdateringer er begrenset

I Smarthotel er det hyppige oppdateringer på den økonomiske statusen mellom hovedkontoret og hotellsjefen, noe som er blitt opprettholdt gjennom pandemien. Dette kan tolkes som at oppdatering på økonomiske tall, brukes diagnostisk fra hovedkontoret til hotellsjefene. Olofsson og Svalander (1975), referert til i Hopwood (2009), hevder at kriser fører til at rapporteringen av finansiell informasjon gjøres oftere og mer detaljert enn før. Samtidig trekker de frem at den finansielle informasjonen blir gjort tilgjengelig for flere i organisasjonen. Ledelsen i Smarthotel forklarer at de ønsker at hotellsjefene oppdaterer sine ansatte på hvordan den finansielle statusen i selskapet er, noe som kan ses som et ønske om at hotellsjefene bruker tallene diagnostisk mot sine ansatte. Imidlertid har de ingen oversikt over hvorvidt dette blir gjort. Utsagn fra personalet tyder på at det praktiseres i ulik grad, og

dersom det blir gjort, så er det primært på personalmøter. Under pandemien har det vært få eller ingen personalmøter, grunnet restriksjoner knyttet til hvor mange som kunne befinne seg i samme rom. Dette har ført til at de ansatte ikke har fått oppdateringer på hvordan det har gått i selskapet, noe som kan bidra til å skape usikkerhet. Imidlertid er det mulig å få innsikt i finansiell status dersom de ansatte oppsøker det selv. Det kan tenkes at fokuset var på å holde driften i gang og overleve situasjonen, at selve oppdateringen på den finansielle statusen ble noe avglemt av hotellsjefene. Det at empirien viser at det har vært mindre oppdateringer på de økonomiske tallene til smartverter, utfordrer det som ble funnet av Olofsson og Svalander (1975). På den annen side skal vi likevel merke oss at studien deres ble gjennomført under andre forhold og for snart 50 år siden.

5.4 Bruken av trossystem via kjerneverdier

I Smarthotel har kjerneverdiene en sentral rolle i styringen, noe som tyder på aktiv bruk av trossystemet (Simons 1995b). Kjerneverdiene *folkelig*, *engasjert* og *tydelig* er tett knyttet til hvordan kjeden ønsker at smartvertene skal drive med kundeservice. Dette kan ses i sammenheng med det at kundetilfredshet er et viktig fokusområde i kjeden. Dermed er det tydelig at disse kjerneverdiene er med å vise retning og hensikt for de ansatte, noe som Simons (1995a) påpeker er formålet til trossystemet. For å sikre at kjerneverdiene blir en del av arbeidshverdagen til de ansatte, er de nevnt eksplisitt i det formelle dokumentet «onboarding plan», som alle de ansatte får i forbindelse med opplæring. Dette er et relevant eksempel på formalisering av kjerneverdier, noe som Simons (1995b) påpeker større organisasjoner ofte har behov for.

Samtlige kjerneverdier kan brukes både internt i organisasjonen og eksternt mot kunder, noe som tyder på at trossystemet til Smarthotel er bredt nok, da alle ansatte kan slutte seg til disse (Simons, 1995b). Et tydelig funn ved Smarthotel er at kjerneverdiene er brukt på samme måte som før. Dette tyder på at kjerneverdiene har vært tilstrekkelig under pandemien, og det har dermed ikke vært behov for å endre dem. Likevel opplever ledelsen at kjerneverdien *engasjert* er noe forsterket, da ledelsen anså det som viktig å vise engasjement ovenfor sine ansatte, for å sikre at de ansatte var engasjert mot kundene. Simons (1995a) presiser viktigheten av at ledelsen går i front og praktiserer trossystemet, og våre funn kan tyde på at dette er enda viktigere i en pandemikontekst.

5.5 Bruken av grensesystem via instruksjer, rutiner og fullmaktsmatrise

Instruksjer og driftsrutiner i Smarthotel inneholder også hva som ikke er tillatt å gjøre, og har dermed en grensesettende funksjon (Simons, 1995a). Det at Smarthotel har en egen driftsansvarlig i ledelsen som utarbeider instruksjer og rutiner, tyder på at grensesystem er noe som de vektlegger høyt. Ledelsen nevner at dersom Smarthotel hadde hatt uendelige ressurser, hadde de beskrevet ting enda tydeligere, noe som gir et inntrykk av at de kunne tenke seg at grensesystemet spilte en enda større rolle i styringen. Når det gjelder balansen mellom kontroll og myndiggjøring i styringen (Simons, 1995b), ser det ut til at hovedkontoret ønsker å kontrollere de ansatte ved å ha mest mulig rutiner på plass. Dette knytter ledelsen til at Smarthotel ikke har så mange tjenester å levere, noe som fører til at det blir viktig at de tjenestene som tilbys, leveres ordentlig. Simons (1995b) argumenterer for at aktiv bruk av grensesystem kan føre til delegering av beslutningsmyndighet, som igjen sikrer fleksibilitet og kreativitet. Med andre ord trenger ikke aktiv bruk av grensesystem i Smarthotel å bety begrensning av beslutningsmyndighet.

Et annet eksempel på bruken av grensesystem i Smarthotel, er fullmaktsmatrisen som setter tydelige grenser, spesielt for hotellsjefene. Det at hovedkontoret har behov for å bruke fullmaktsmatrisen i forhold til hotellsjefene kan ses i sammenheng med Simons (1995a) sine uttalelser om begrensning av opportunistisk atferd gjennom grensesystemet. Siden Smarthotel har en struktur der hotellsjefene ikke er juridisk ansvarlige, vil det være tenkelig at det er nødvendig å begrense mulighetsrommet for å bedrive opportunistisk atferd. Hotellene har heller ingen hotelldirektør som kontrollerer beslutningene til hotellsjefen. Siden kjedeansvarlig er daglig leder på hotellene, kan det dermed tenkes at fullmaktsmatrisen bidrar til å sentralisere beslutningsmyndigheten, slik at kreativiteten til hotellsjefene begrenses (Simons, 1995a).

Under pandemien, har Smarthotel ikke hatt behov for å forsterke grensesettingen eller begrense beslutningsmyndigheten ytterligere. Dette er muligens et noe overraskende funn, da Asel et al. (2010) hevder at beslutningsmyndigheten til de ansatte under kriser kan bli begrenset, for å sikre at de opptrer etter organisasjonens interesse, samt unngå opportunistisk atferd. Vi må derimot ta høyde for at deres studie fant sted etter en økonomisk krise og ikke etter en pandemi. En forklarende faktor kan være at grensesystemet er såpass sterkt fra før av i Smarthotel. Hopwood (2009) forklarer at det under kriser ofte vil være fokus på å redusere kostnadene i organisasjonen, dette har derimot ikke vært tilfelle i kjeden. Årsaken til dette kan

være at Smarthotel ikke hadde det typiske presset på seg når det gjelder likviditet, da de klarte å holde åpent to av hotellene, samt at de fikk kompensasjon fra staten.

5.6 Dialog som en forutsetning for interaktivitet

I Smarthotel oppnås det dialog mellom hovedkontoret og hotellsjefen i stor grad, da hotellsjefen kan støtte seg på hovedkontoret og få hjelp, til enhver tid. Det å ha en dialog og debatt mellom dem, kan bidra til å oppnå et helhetlig bilde, og medfører dermed interaktivitet (Simons, 1995a). For ytterligere å kunne opprettholde denne kommunikasjonen, ble det under pandemien besluttet å gjøre kjedeansvarlig til personalansvarlig for hovedkontoret og hotellsjefene. På sikt kan denne strukturelle endringen bidra til å styrke kommunikasjonen mellom kjedeansvarlig og hotellsjefene, som igjen fører til at han får mer innblikk i hvordan hotellsjefene opplever styringen fra hovedkontoret. Ved å endre hvem som var personalansvarlig, var det mulig å gi hotellsjefene kontinuerlig oppmerksomhet, noe som vil bidra til en mer interaktiv styring. Videre vil det å ha kjedeansvarlig som personalansvarlig forkorte beslutningsprosessen, og dermed bidra til raskere avgjørelser som vil være avgjørende for å koordinere desentralisert under kriser (Hopper, 2020).

I motsetning til dialogen mellom hotellsjefer og hovedkontoret er dialogen mellom hovedkontoret og de øvrige ansatte fraværende. De forklarer at direkte dialog mellom dem er ikke ønsket, da det kan skape forvirringer om hvem som skal kontaktes dersom det er spørsmål eller problemer som oppstår. Både hotellsjefen og de ansatte anser det som fordelaktig å ha en å forholde seg til, noe som kan knyttes til kjerneverdien *tydelig*, og det faktum at hovedkontoret og hotellsjefen skal være samstemte i sine uttalelser. Et interessant aspekt er at informantene bare trekker frem negative konsekvenser knyttet til direkte dialog mellom de ansatte og hovedkontoret, da denne typen dialog også kan føre til positive konsekvenser. Ved å skape en dialog mellom hovedkontoret og de ansatte, vil det muliggjøre at de ansatte kan bidra i formuleringen av strategi, noe som er sentralt i interaktive styringssystemer (Simons, 1995b). Dette kan føre til at Smarthotel går glipp av nye ideer og muligheter som ville bidratt til videre utvikling.

Fink et al. (1971) og Milburn (1983), referert til i Janke et al. (2014), påpeker at i de første fasene av kriser, vil organisasjonen preges av mindre kommunikasjon. Dette er parallelt til det vi finner i Smarthotel, da kommunikasjonen fra hovedkontor til andre enn hotellsjefene ble

ytterligere begrenset. Simons (1995a) forklarer at for å oppnå interaktiv styring, kreves det hyppig og kontinuerlig oppmerksomhet fra lederne. Vanligvis er denne oppmerksomheten til ansatte på lavere nivå blitt vist via besøk på hotellene. Under pandemien ble det derimot ikke mulig å gjennomføre besøk, og som et resultat, ble deler av den uformelle kommunikasjonen flyttet til en intern Facebookgruppe. Gruppen kan sies å være et eksempel på et mer uformelt styringssystem, noe som har bidratt til å gi de ansatte oppmerksomhet og oppdateringer under pandemien. Hayne (2022) presiserer at det primært er uformelle styringsverktøy som brukes og tilpasses under krisetider. Uformelle styringsverktøy er enkle å tilpasse og det er ikke like tidkrevende å endre denne typen styringsverktøy som det er å endre de formelle styringsverktøyene (Hayne, 2022). Selv om Hayne (2022) sine funn omhandler bruken av uformelle *management accounting* systemer, kan det være tenkelig at dette kan generaliseres også til bruken av uformelle *management control* systemer.

I Facebookgruppen ble det også delt oppdateringen på den finansielle statusen i selskapet, men i en mer forenklet utgave enn hva det ellers er på personalmøter. Ved å dele slik informasjon i gruppen, førte det til en mer oppstykket prosess enn hva det ville vært på et personalmøte, da man går glipp av den naturlige toveis kommunikasjonen. Likevel bidro denne informasjonen til at de ansatte forsto hvordan krisen påvirket kjeden (Hayne, 2022). For ytterligere å bidra til kommunikasjon ble det gjennomført flere telefonmøter. I motsetning til Facebookgruppen tillot telefonmøtene toveis kommunikasjon. Facebookgruppen og telefonmøter ga ekstra trygghet til de ansatte, da de muliggjorde hyppige og uformelle oppdateringer, også på den finansielle statusen i selskapet. Noe som reduserte utfordringen ved ikke å ha personalmøter. Samlet sett kan kommunikasjon via telefonmøter og Facebookgruppen anses som et forsøk på å skape dialog og debatt som ser det store bildet. Samtidig vil denne kommunikasjonen bidra til å dele ny informasjon og potensielt utnytte kreativiteten som er innad i organisasjonen (Simons, 1995a), og derav bidra til interaktivitet.

5.7 Aktivt strategiarbeid er begrenset

Det å jobbe aktivt med strategi, kan ses som interaktiv bruk av styringssystemet, da det innebærer fokus på informasjon som er i konstant endring, samt tar for seg informasjon som toppledelsen anser som potensielt strategisk (Simons, 1995a). Arbeidet med strategi kan anses som interaktivt, da det jevnlig tas opp på ledersamlinger. Imidlertid er hotellsjefene relativt passive i dette arbeidet. Samtidig ekskluderes de ansatte under hotellsjefen fra arbeidet med

strategi. Det kan dermed tolkes som at bottom-up perspektivet, som det interaktive systemet har som mål å få frem (Simons, 1995b), ikke er til stede hos Smarthotel. Med andre ord fører ikke bruken av det interaktive styringssystemet i Smarthotel til nye strategier som er skapt nedenfra og opp (Simons, 1995b). Til tross for at de ansatte skal muliggjøre måloppnåelse, vet de generelt lite om strategien.

Hvorvidt arbeidet med strategien kan ses som interaktivt eller ikke, kan også ses i lys av hvor åpen den er for endringer, da det å følge med på endringer kan føre til nye strategier (Simons, 1995b). Generelt opplever informantene at strategien er åpen for endringer, men ut fra hvordan selskapet har reagert under pandemien, tyder det på det motsatte. Dette vises ved at Smarthotel ikke var forberedt på pandemien, og at det ikke ble gjort noen tiltak for å tilpasse strategien i tidsperioden januar-mars 2020. Dermed tyder det på at strategien ikke er fleksibelt utformet og praktiseres slik at den muliggjør raske endringer. Det er ikke unaturlig å se dette i sammenheng med at kjeden i liten grad involverer de ansatte i strategiprosessene, med andre ord er det liten interaktivitet, noe som støttes av uttalelsen fra informant som forklarer at konseptet til Smarthotel er veldig satt, og at kjeden ikke er særskilt opptatt av utvikling og innovasjon.

Det at Smarthotel justerer strategien såpass lite til vanlig vises også i styringen under pandemien. Hovedfokuset til kjeden har vært å sikre driften på de hotellene som holdt åpent, ikke drive med aktivt strategiarbeid. Sånn sett er ikke dette å anse som veldig overraskende, da fokusområdet og de viktigste målsetningene til Smarthotel under normale tider er å sikre lønnsom drift. Asel et al. (2010) knytter økt interaktivitet i styringssystemet til det at under krisetider er det mye dialog og diskusjon mellom ledelsen og de ansatte. I Smarthotel finnes det lite av denne typen dialog og diskusjon fra før, noe som kan forklare at det har vært fraværende under pandemien også. Hopper (2020) påpeker hvordan det kreves interaktive styringssystemer for å utvikle fremvoksende strategier. Det å utvikle fremvoksende strategier ved hjelp av bottom-up perspektiv, er ikke noe som Smarthotel praktiserer til vanlig. Dermed er det ikke overraskende at dette ikke har vært på fokus under pandemien heller.

Videre kan det tenkes at pandemien har ført til strategisk usikkerhet, og det å ta hensyn til usikkerheter er noe som Simons (1995b) knytter til interaktiv bruk av styringssystemet. Janke et al. (2014) påpeker hvordan krisetider fører til mer interaktiv bruk av styringssystemet. Dette er ikke noe som skjer umiddelbart, men vil øke etter hvert som tiden går (Fink et al.

,1971, og Milburn, 1983, referert til i Janke et al., 2014). Strategiarbeidet til Smarthotel var derimot ikke avhengig av hvor lang tid det hadde gått fra pandemien startet, men heller pandemiens ulike faser. Generelt har strategien blitt arbeidet lite med, og en forklaring på dette, kan skyldes at usikkerheten under pandemien var rett og slett for stor. De så det dermed ikke som hensiktsmessig å lage nye strategiplaner langt fram i tid, da alt kunne bli påvirket av nye restriksjoner og tiltak fra regjeringen. Dette kan skyldes at pandemien skiller seg fra rene økonomiske kriser, slik som Janke et al. (2014) sin studie handler om, med tanke på muligheten til å være interaktiv i strategiarbeidet.

5.8 Interaktivitet ved å tenke langsiktig, ikke ved å omfavne muligheter

Kober og Thambar (2022) påpeker hvordan det å bruke styringssystemet interaktivt hjelper med å håndtere umiddelbare utfordringer ved pandemien, men samtidig også identifisere muligheter. Ordningen med karantenehotell kan sies å være en mulighet for Smarthotel, som pandemien førte til. Siden inngåelsen av denne ordningen oppsto som et resultat av forespørsler fra kunder, kan man ikke påstå at muligheten ble til ved hjelp av interaktiv bruk av styringssystemet. Et interessant aspekt ved karantenehotellet er det at kjeden holdt fast på lavprisstrategien, også for denne typen rom. Ifølge Pan (2007) er prisstrategien knyttet til rommene, en av de viktigste strategiene til hoteller. Samtidig er denne strategien veldig sensitiv for endringer i etterspørselen i markedet (Pan, 2007). Etterspørselen etter karantenerom ble stor under pandemien. Det kunne dermed tenkes at prisstrategien til Smarthotel ble tilpasset markedet, slik at de valgte å ta en høyere pris for karantenerom. Det at de holdt fast på prisstrategien, kan ses i lys av Schad et al. (2016), referert til i Kober og Thambar (2022), som påpeker at det kan oppstå konflikt mellom etablerte praksiser og fremtidige muligheter under krisetider. Alternativt kunne det blitt valgt å prise karantenerom på lik linje med konkurrentene, slik at de tjente mest mulig penger. Likevel var det ikke bare overlevelse av pandemien som sto i fokus, men også den langsiktige tanken om å vedlikeholde eksisterende kunderelasjoner. På denne måten kan det tenkes at det likevel har vært noe interaktivitet i bruken av styringssystemet, da Smarthotel har tatt i betraktning de langsiktige konsekvensene.

Det langsiktige fokuset til Smarthotel vises også i beslutningen om å avslutte karantenehotell og teststasjoner da de mottok en del kritikk fra kunder. De var innforstått med at dette var en forbigående situasjon, og det ble dermed fokusert på den langsiktige strategien, samt ta vare på de langsiktige kundeforholdene. Som et resultat av dette, ble det valgt ikke å regne på

det offentlige tilbudet, noe som kan skyldes at selskapet hadde tilstrekkelig økonomi til at de kunne prioritere slik og derav også beholde lavprisstrategien. Grunnet konsernets oppbyggelse ville det vært mulig å styrke den økonomiske reserven ytterligere dersom behov. Dette skyldes at Smarthotel eier to av hotellene selv, og dermed innehar verdier som kan frigjøres og sikre likviditeten. Det er derimot valgt ikke å gå dypere inn i regnskapet, da det faller utenfor rammene av denne oppgaven. Det viser seg dermed at selskapet tenkte på det finansielle da de valgte å øke kassekreditten, men kombinasjonen av støtteordninger fra staten og det at to hoteller holdt åpent, førte til at de ikke trengte å ha et ytterligere fokus på å redusere kostnadsnivå slik som Hopwood (2009) hevder det ofte blir fokusert på under kriser. Den tilstrekkelige likviditeten kan dermed ha gitt de muligheten til å tenke langsiktig i sine valg knyttet til pandemirelaterte hendelser.

Passetti et al. (2021) hevder at pandemisituasjonen kan føre til at økonomistyringen blir mer sosialt fokusert, noe som bidrar til at bedrifter velger å samarbeide med lokalsamfunnet. I Smarthotel vises dette til dels i inngåelse av både karantenehotell og teststasjon. De bedriftene som hadde behov for karantenerom og testasjon har hatt stor nytte av disse tjenestene, og dermed har det gagnet lokalsamfunnet på Forus og Hammerfest. Den langsiktige tanken til Smarthotel kan her være at de så det som fordelaktig å investere i disse kundeforholdene ved å tilby en helhetlig tjeneste. Til tross for at Smarthotel oppførte seg passivt i søket etter disse tjenester, kan det tenkes at styringssystemet har hjulpet til i beslutningen om å inngå dem eller ikke eller ikke.

5.9 Lite fokus på å finne nye muligheter og markeder fører til begrenset interaktivitet

Under pandemien, ble salgsledere fjernet relativt raskt, da ledelsen ikke så noe behov for å drive med oppsøkende salg. Hopwood (2009) påpeker at organisasjoner ofte ikke tar aktivt tak i informasjonen om markeds konteksten under krisetider, noe som ser ut til å gjelde for Smarthotel også. Ved å fjerne salgsledere ble det vanskeligere å ta hensyn til strategiske usikkerheter i markeds konteksten, da hotellsjefene hadde mange andre oppgaver å fokusere på. Med andre ord trenger ikke fjerning av salgsledere kun å ses som en strukturell endring, men kan også gi indikasjoner på hva som ble fokusert på under pandemien. I Smarthotel sitt tilfelle har det vært å sikre drift, og dermed ikke lete etter nye markeder og muligheter for å skape verdi. Det at ansvaret for salg ble flyttet fra salgsledere til hotellsjefer, kan sies å være i motsetning til Lamminmaki (2008) som påpeker at det er viktig at hotellsjefene får

konsentrert seg om kjerneaktivitetene. Under pandemien, var det dog ikke problematisk at oppgaver knyttet til salg ble flyttet til hotellsjefene, da det var lite aktivitet innen salg og derav ikke mye ekstra arbeid. Imidlertid er det interessant at Smarthotel fortsatt ikke har fått salgslederstillingene tilbake, da det kan føre til at hotellsjefene må bruke mye av tiden sin på salg, noe som vil gå utover de resterende oppgavene. Videre vil det at smartvertledere skal inkluderes mer på salgssiden, potensielt tyde på at de blir inkludert i den mer aktive måten å arbeide med strategi, nemlig salg. Dette kan på sikt føre til et mer bottom-up perspektivet i kjeden.

En annen årsak til at det var lite fokus på å finne nye muligheter i form av tjenester hotellene kunne tilby, kan være knyttet til tiltakene med likviditeten. Siden likviditeten var tilstrekkelig, var det ikke økt press for å finne alternative måter å skape inntekt på. Videre bidro det faktum at eksisterende kunder trengte karantenerom, til at de kunne være passive til søken etter alternative tjenester. Passivitet i søket etter ytterligere alternative tjenester, kan også forklares av begrensninger som blant annet de relativt små rommene fører til. Grunnet hotellrommets størrelse ville det ikke vært hensiktsmessig å drive med langtidsutleie. Samtidig tyder svarene til informanten på at det ikke var etterspørsel etter dette, og derfor ikke vurdert som et tilbud fra hotellets side. Også denne uttalelsen viser at Smarthotel oppførte seg passivt. Ved å bruke styringssystemet interaktivt, kan det føre til at man identifiserer og omfavner nye muligheter under kriser (Kober og Thambar, 2022). I Smarthotel ser det ut til at de identifiserte muligheter knyttet til langtidsutleie, men den ble derimot ikke omfavnet grunnet manglende forespørsler fra kunder. Hvorvidt Smarthotel undersøkte etterspørselen i markedet ytterligere, er derimot usikkert og tyder på at styringssystemet ikke ble brukt interaktivt.

Inngåelse av studenttilbud på hotellet i Tromsø er i motsetning til karantenerom, testasjon og vurdering av langtidsutleie, noe som viser at styringssystemet er brukt aktivt i søket etter alternative tjenester. Pandemien førte til flere samlingsbaserte studier i Tromsø og Smarthotel anså det som en mulighet som oppsto som følge av situasjonen (Kober og Thambar, 2022). Hotellet anser studenter som enkle gjester som bidrar til å sikre et godt belegg gjennom hele året, og av den grunn ble det besluttet å innføre studentrabatt. Med andre ord omfavnet Smarthotel muligheten som pandemien førte til, noe som tilsier at de brukte styringssystemet interaktivt i dette tilfellet.

Som et resultat av pandemien er det tydelig at det har ført til lærdom for kjeden. Smarthotel opplever at de ser verdien av å bruke digitale verktøy knyttet til salg, samt at de ser muligheter for å markedsføre seg mot nye kundegrupper, noe som kan knyttes til interaktive styringssystemer. Simons (1995b) forklarer interaktive styringssystemer som systemer som følger med på endringer i organisasjoner, med særskilt fokus på strategiske usikkerheter, noe som vil sikre lærdom i organisasjonen. Likevel presiser en informant at det er lite kjeden kan gjøre dersom en ny pandemi oppstår. Dette kan tyde på interaktivitet, i form av å søke etter nye muligheter, kan øke i Smarthotel under normale omstendigheter, men i en pandemisituasjon vil det være begrenset hva kjeden kan gjøre for å øke interaktiviteten.

5.10 Spenninger mellom styringssystemene

Siden oppgaven tar for seg den helhetlige bruken av styringssystemet, er det i dette delkapittelet presentert spenninger mellom de ulike delsystemene som fremkom i empirien. Dette skyldes at Simons (1995b) presiserer at verdien av *Levers of Control* baseres ikke på hvordan hvert enkelt delsystem brukes, men hvordan delsystemene komplementerer og balanserer hverandre.

5.10.1 Spenning mellom diagnostiske styringssystem og interaktive styringssystem

Som drøftet tidligere, brukes prognoser som prestasjonsmål, noe som gjør at de kan ses som en del av diagnostiske styringssystemer. Imidlertid brukes ikke prognoser kun til dette formålet, men også som et verktøy for planlegging. Prognosenes *utforming* anses som noe mer interaktiv sammenlignet med budsjetter. Prognoser kan brukes som et mer fleksibelt planleggingsverktøy for driften og gjør det mulig å ta hensyn til omgivelsene rundt. Dermed unngår man at dette blir et statisk dokument, slik som budsjetter lett kan bli. Hopwood (2009) forklarer at som en konsekvens av økonomiske kriser, må man sette budsjetter til side og reformulere dem. Smarthotel hadde allerede tilsidesatt budsjettbruken et par år i forveien, men prognosene ble justert. En endring som ble gjort under pandemien, var derimot å forkorte intervallet på prognosene ned til en måned i gangen. Dette skyldtes at det var vanskelig å forutse hva som kom til å skje, dermed inntok hovedkontoret en passiv rolle der de fulgte med på prognosene for hver måned, før de så utarbeidet neste. I så måte kan vi si at prognosene ble brukt interaktivt, da det fungerte som et «sensing system» (Simons, 1995b). Ved at intervallet på prognosene var en måned, var det mulig å gjøre kontinuerlige endringer slik at man kunne fokusere på usikkerheter i omgivelsene. Simons (1995b) forklarer denne formen for bruk som

lærende, da den kan føre til nye handlinger og taktikker. Den kontinuerlige utarbeidelsen av prognosene gjorde det mulig å føre en aktiv prisstrategi, som var tilpasset situasjonen og forventet belegg. I så måte ble det tatt hensyn til omgivelsene. Det at Smarthotel bruker samme styringsverktøy både diagnostisk og interaktiv, tyder på spenningen mellom disse systemene muliggjør at styringsverktøyene kan tilpasse seg omgivelser raskere, også under kriser.

Til tross for at kundeanmeldelser er et diagnostisk måltall, brukes det også interaktivt da retter fokuset til der kjeden mottar kritikk (Simons, 1995a). Informasjonen er omfattende i den forstand at den krever regelmessig oppmerksomhet (Simons, 1995a), noe som samstemmer med det faktum at de blir fulgt opp av alle på jobb. Negative kundeanmeldelser kan trekke frem områder som organisasjonen gjør det dårlig på, noe som potensielt kan være årsaker til at gjester ikke ønsker å komme tilbake til hotellet. Ved at kjeden bruker såpass mye tid og ressurser på å vurdere kundetilbakemeldingene, fører det til interaktiv bruk, da informasjonen er i konstant endring. Det å svare på kundeanmeldelser er en del av arbeidsoppgavene som er presisert i sjekklisten. Dermed har alle på hotellet tilgang til vurderingene og hele teamet er fokusert på dem. Så lenge tilbakemeldingene er enkle å svare på, kan alle smartvertene gjøre det, men dersom det er kritikk, er det hovedsakelig smartvertlederen som svarer på den. Dette kan være en måte å skape et uniformt svar på kritikk i tråd med kjerneverdiene til hotellet. På den måten kan de bidra til motivering, samt skape eierskap til hotellets prestasjon. Samtidig vil det at tilbakemeldingene er lett tilgjengelig for alle ansatte, kunne bidra til at det blir fokus på dem til enhver tid, slik at de ansatte presterer bedre, noe som tyder på interaktiv bruk. Den interaktive bruken av kundeanmeldelser har vært lik under pandemien som under normale omstendigheter. Dermed viser bruken av dette styringsverktøyet til ytterligere spenning mellom diagnostiske styringssystemer og interaktive styringssystemer.

5.10.2 Spenning mellom trossystem og diagnostiske styringssystem

Som drøftet tidligere, er det tydelig sammenheng mellom kjerneverdiene og prestasjonsmålingen knyttet til kundeanmeldelser, noe som står sentralt i det diagnostiske styringssystemet til Smarthotel. Dette kan tyde på at det er spenning mellom trossystemet og det diagnostiske styringssystemet, og sammen kan disse systemene bidra til Smarthotel når sine mål knyttet til kundeservice. Det er dermed mye som tyder på at bruken av kjerneverdiene og derigjennom trossystemet, fører til økt verdi i det diagnostiske

styringssystemet, noe som støtter det at disse to systemene komplementerer og gjensidig avhengig av hverandre (Simons, 1995b; Widener, 2007).

5.10.3 Spenning mellom trossystem og interaktive styringssystem er noe svak

Hovedkontoret sitt ønske om at hotellsjefene kommuniserer kjerneverdiene aktivt til sine ansatte, tyder på at hovedansvaret for at smartvertene faktisk implementerer kjerneverdiene i arbeidshverdagen, ligger hos hotellsjefene. Ønsket om denne typen kommunisering av kjerneverdier kan ses som et ønske om interaktiv bruk på mellomledernivå da dette innebærer at hotellsjefene inkluderer seg personlig i dialogen (Simons, 1995b). Derimot tyder det faktisk at hovedkontoret ikke har kontroll over hvorvidt hotellsjefene faktisk kommuniserer kjerneverdiene til sine ansatte, på at spenningen mellom trossystemet og det interaktive styringssystemet ikke er tilstrekkelig på plass. Den svake spenningen mellom systemene kan gjøre det vanskeligere å oppnå målet om god kundeservice, samt tydeliggjøre konseptet til Smarthotel.

Det at kjeden har utfordringer knyttet til kjerneverdien *tydelig*, kan gi et inntrykk av at den ikke er tilstrekkelig implementert. Siden smartvertene inkluderes lite i strategiarbeidet, samt at det er lite dialog angående strategi, kan det tyde på at bruken av interaktive styringssystemer ikke er fullstendig. Dette kan forklare at praktiseringen av kjerneverdien *tydelig* blir noe svak. Den manglende spenningen mellom trossystemer og interaktive styringssystemer kan gjøre det vanskeligere for Smarthotel å nå målet «fornøyde kunder». Dersom kundene har forventninger om et vanlig hotell, kan tilfredsheten knyttet til tjenesten som Smarthotel leverer, gå ned. På samme måte kan funnet om at flere ansatte har vanskeligheter med å huske visjonen, knyttes til den svake spenningen mellom trossystemer og interaktive styringssystemer. Visjonen og strategien er nært knyttet til hverandre, og det at smartvertene ikke inkluderes i strategiarbeidet kan skyldes uklarhet ved Smarthotel sin visjon. Det at en bestemt del av styringssystemet ikke brukes i tilstrekkelig grad, kan gjøre det vanskelig balansere de andre spakene, noe som reduserer muligheten til å danne dynamiske spenninger (Mundy, 2010). I Smarthotel sitt tilfelle kan dette ha ført til at spenningen mellom trossystemet og interaktive styringssystemer blir noe svak. Det at de ansatte ikke husker visjonen, trenger derimot ikke være problematisk, da kjerneverdiene er såpass godt innarbeidet hos smartvertene, at de på den måten ubevisst praktiserer strategien og dermed jobber for å oppnå visjonen.

Selv om det ikke har vært endringer i kjerneverdier, tyder svarene fra hovedkontoret på at kjerneverdiens rolle er noe forsterket. Dette argumenteres blant annet ved at kjerneverdiene er blitt tatt mer opp i forbindelse med strategiarbeid. Det at kjerneverdiene generelt tas opp i forbindelse med ledersamlinger, og herunder strategiarbeidet, tyder på at spenningen mellom trossystemet og interaktive styringssystemet er til stede på hovedkontor- og hotellsjefnivå, men ikke i like stor grad på lavere nivå i organisasjonen. Videre anser ledelsen det å vise engasjement som viktig under pandemien, noe som kan tenkes å være årsaken til at det er benyttet uformelle kommunikasjonsverktøy. Det at de ansatte ikke påpeker at kjerneverdien er forsterket, kan skyldes at de ikke ser koblingen mellom Facebookgruppen og telefonsamtaler, som en måte å praktisere kjerneverdien *engasjert*. Likevel trekker de ansatte frem at kommunikasjonen har ført til økt trygghetsopplevelse, noe som støtter det faktum at ledelsen anser kjerneverdien som forsterket. Dette kan ses i sammenheng med Hopper (2020) som påpeker at det er behov for et trossystem som bidrar til å støtte den iboende motivasjonen til de ansatte under kriser. Ved at ledelsen er engasjert og bidrar til å avklare eventuelle usikkerheter hos de ansatte, kan det tyde på at den uformelle kommunikasjonen har bidratt til at spenningen mellom det interaktive styringssystemet og trossystemet har blitt noe forsterket.

5.10.4 Spenning mellom grensesystem og trossystem

Det å balansere mellom kontroll og myndiggjøring i Smarthotel, vises blant annet i bruken av «onboarding planen» som inneholder både kjerneverdier, beskrivelser og klare retningslinjer. Grensesystemet i form av beskrivelser og klare retningslinjer, hjelper de ansatte med kunder dersom kjerneverdiene ikke er tilstrekkelige for å løse situasjonen. Et eksempel på dette kan være retningslinjer som begrenser hvor *folkelig* ansatte kan være mot en vanskelig kunde. De ansatte kan utøve kundeservice relativt fritt med de tre kjerneverdiene, mens beskrivelser og retningslinjer sikrer at mulighetsområdet for de ansatte ikke blir for stort (Simons, 1995b). Dette tyder på spenning mellom grensesystem og trossystem.

Når det gjelder det å balansere mellom å kontrollere og muliggjøre fra hotellsjefnivå til smartverter, så virker det ut fra empirien som at dette praktiseres i ulik grad. Det kan godt tenkes at praktiseringen av dette er avhengig av den enkelte hotellsjefs lederstil.

En informant trekker frem viktigheten av å gi sine ansatte ansvar med tanke på at de ofte står alene på jobb på kveldstid, dermed bør de ansatte være i stand til å ta umiddelbare beslutninger (Dawson et al., 2011). Bènet et al. (2022) påpeker viktigheten av å delegere

beslutningsmyndighet til de ansatte som er i direkte kontakt med kundene, da dette er viktig for å oppnå gode kunderelasjoner. Betydningen av å delegerer beslutningsmyndighet kan ses i sammenheng med spenningen mellom trossystemer og grensesystemer. Det at en informant hevder i sin uttalelse at det er viktig at de ansatte er i stand til å ta mest mulig avgjørelser selv, kan tolkes som at kjerneverdiene anses som tilstrekkelig slik at ansvar kan delegeres. Dette tyder på at informanten vektlegger trossystemet over grensesystemet i styringen rettet mot smartverter. Likevel er det viktig at det eksisterer en spenning mellom trossystemet og grensesystemet, slik at de brukes sammen, da ansatte kan definere mulighetsområdene veldig ulikt.

5.10.5 Lite spenning mellom grensesystem og interaktive styringssystem

Bruken av fullmaktsmatrise og den sentraliserte beslutningsmyndigheten i Smarthotel kan også gjenspeiles i hvorvidt hotellsjefene engasjerer seg i strategiarbeidet. Dette kan ses i lys av spenningen mellom grensesystemet og interaktive styringssystemer (Simons, 1995b). I Smarthotel sitt tilfelle tyder funnene på at hotellsjefene er relativt passive aktører når det gjelder strategiarbeid, noe som kan forklares ved at vektlegging av grensesystemet i styringen er rettet mot hotellsjefene. Dette kan tyde på at spenningen mellom grensesystemet og det interaktive systemet ikke er tilstrekkelig på plass. Selv om empirien ikke tyder på at aktørene anser det begrensede ansvaret til hotellsjefene som problematisk, er dette et interessant aspekt som påvirker balansen i styringssystemet.

5.10.6 Indirekte spenning mellom grensesystem og diagnostiske styringssystem

Empirien viser ikke til en direkte kobling mellom grensesystem og det diagnostiske styringssystemet, men kan derimot ses i sammenheng med beslutningen om å flytte ansvaret for utarbeidelsen av prognoser. I så måte kan vi si at beslutningsmyndigheten til hotellsjefen ble begrenset når det gjald å etablere økonomiske mål. På den ene siden kan dette ses som grensesetting i bruken av diagnostiske verktøy, noe som kan ses i sammenheng med Asel et al. (2010, s. 299), som hevder at å begrense beslutningsmyndigheten er den sikreste måten å sørge for at ansatte jobber etter organisasjonens interesse. Ved å flytte utarbeidelsen av prognoser til hovedkontoret, fikk hotellsjefene fokusere på de daglige oppgavene knyttet til drift, noe som vil anses som en positiv konsekvens. På den andre siden er beslutningsmyndigheten knyttet til utarbeidelsen av prognoser begrenset, men ikke i så måte

at det påvirker spenningen mellom grensesystemer og diagnostiske styringssystemer (Simons, 1995b), da hotellsjefene fortsatt er inkludert i prosessen med å etablere prognoser.

Vi ønsker derimot å presisere at spenningen mellom grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet diskuteres ut fra bare et eksempel fra empirien, men det forsterkes av at det er spenninger mellom trossystemet og det diagnostiske styringssystemet, samt mellom trossystemet og grensesystemet. Dette fører til det vi anser som en indirekte spenninger mellom grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet, noe som kan ses i lys av Widener (2007), som påpeker at de ulike styringssystemene er gjensidig avhengige og komplementære.

5.11 Overordnet bruk av styringssystemet

For å sette drøftingen i et større perspektiv, tolker vi den i lys av teori som omhandler overordnet bruk av styringssystem i forhold til strategien. Som drøftet, tyder det på at Smarthotel bruker aktivt diagnostiske styringssystemer, trossystemet og grensesystemet, noe som kan muliggjøre implementeringen av strategien. Sett i lys av Chenhall (2003) tyder bruken av styringssystemet til Smarthotel først og fremst på at styringssystemet skal tilpasses den valgte strategien. Derimot kan interaktiv bruk av styringssystemer sies å være noe begrenset. Dette vises spesielt i det manglende bottom-up perspektivet, noe som fører til at styringssystemet ikke er aktivt med på å påvirke selve formuleringen av strategi.

Styringssystemet skal heller bidra til å muliggjøre implementeringen av strategien ved å kontrollere og påvirke atferden til de ansatte (Anthony, 1965; Mechant og Van der Stede, 2007). I tillegg kan det tenkes at toppledelsen, det vil si hovedkontoret, er fornøyd med den nåværende strategien og vil dermed sikre at målene som er satt nås. Organisatoriske faktorer og ledelsens individuelle valg, påvirker direkte hvordan balansen i styringssystemet blir (Mundy, 2010; Kruis et al., 2016). Det at fokuset ligger først og fremst på implementering av den valgte strategien, kan føre til at det skapes et miljø som ikke er åpent for kreativ tenking (Speklè, et al., 2017). Det kan dermed være tenkelig at det blir avgjørende at toppledelsen i Smarthotel ser verdien av økt interaktiv bruk av styringssystemet, for å styrke balansen mellom systemene. Hvordan styringssystemet til Smarthotel brukes under normale tider, kan tenkes å bli gjenspeilet i styringen under pandemien. Det er ikke fokusert på å endre strategien slik at den er tilpasset pandemisituasjonen, derimot er det heller valgt å holde fast på

strategien som var etablert før pandemien. Dette vises i det at Smarthotel har tatt hensyn til de langsiktige konsekvensene når det gjelder beslutninger knyttet til blant annet karantenehotell.

5.12 Oppsummering

I dette kapitlet er empirien analysert og diskutert i lys av problemstillingen. Kapitlets oppbygning følger Simons (1995b) sitt rammeverk *Lever of Control*, før vi så ser på spenninger mellom systemene. Vi startet med å se på den diagnostiske bruken av styringssystemet. Som et resultat av pandemien, er bruken av prognoser som prestasjonsmål begrenset, men kundeanmeldelser brukes fortsatt aktivt til dette formålet. På lik linje med prognoser er det blitt gitt begrenset oppdateringer på den økonomiske statusen til smartverter. Samlet sett har den diagnostiske bruken av styringsverktøy blitt redusert. Videre så vi på bruken av trossystem i Smarthotel. Det er tydelig at kjerneverdiene har en sentral betydning for styringen og tyder dermed på aktiv bruk av trossystemet. Generelt anses trossystemet som bredt nok til å håndtere pandemien, og det er dermed ikke gjort endringer i bruken av systemet under pandemien. Når det gjelder grensesystemet er det tydelig til stede i Smarthotel i form av stillingsbeskrivelser og rutiner. Grensesystemets viktighet er tydelig da de har en driftsansvarlig som utarbeider instruksjoner og rutiner for driften. Det har ikke vært behov for å gjøre endringer i bruken av grensesystemet under pandemien. Dette kan forklares av at det er godt innarbeidet i kjeden og dermed ansett som tilstrekkelig. Det interaktive styringssystemet brukes i variert grad. Det oppnås interaktivitet i form av dialog mellom hovedkontoret og hotellsjefer, men ikke mellom hovedkontoret og de ansatte. Videre benyttes ikke styringssystemet interaktivt til å søke etter nye muligheter, derimot vises det interaktivitet i den langsiktige tenkingen som er gjort i de ulike beslutningene som er tatt under pandemien.

Det nest siste delkapitlet i analysen tok for seg spenninger mellom de ulike systemene. Fra diskusjonen er det tydelig at det eksisterer spenninger mellom systemene. Derimot er spenningen mellom interaktivt styringssystem og trossystem betegnet som svak, samt spenningen mellom grensesystem og interaktivt styringssystem noe begrenset.

Til slutt så vi på den overordnede bruken av styringssystemet. Den aktive bruken av diagnostiske styringssystemer, trossystemet og grensesystemet bidrar til implementeringen av strategien. Derimot brukes interaktive styringssystemer i liten grad for å formulere strategien, noe som skyldes det manglende bottom-up perspektivet, samt at konseptet til Smarthotel er

såpass satt. Dette vises også under pandemien, da fokuset har vært å holde faste på den nåværende strategien.

6. Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven var å gå i dybden i bruken av styringssystemet under pandemien i hotellkjeden Smarthotel. I dette kapittel svarer vi på problemstillingen ved å benytte empirien og analysen som er presentert i tidligere kapitler. Oppgaven har følgende problemstilling:

“Hvordan brukes styringssystemet til Smarthotel under Covid-19 pandemien?”

For å besvare problemstillingen er det tatt utgangspunkt i rammeverket *Levers of Control* av (Simons, 1995b) for å se hvordan Smarthotel bruker styringssystemene. Videre er det sett på hvordan den helhetlige bruken av styringssystemet er, samt balansen og spenninger mellom dem. For å gjøre dette, er det benyttet empirisk litteratur som har tatt utgangspunkt i *Levers of Control*, i tillegg til Simons. Grunnet koronapandemiens påvirkning det siste året, er det valgt å knytte rammeverket opp mot forskning som omhandler økonomistyring under krisetider.

Våre funn indikerer at styringsverktøy i form av prognoser og oppdatering på finansielle tall brukes mindre til diagnostiske formål under pandemien. Derimot brukes kundeanmeldelser som prestasjonsmål, på lik linje som før. Trossystemet er generelt ansett som sterkt i Smarthotel, og under pandemien har det blitt ytterligere forsterket. Dette skyldes primært at ledelsen gikk i front og praktiserte trossystemet for å opprettholde engasjement. Rollen til grensesystemet har vært uendret, da systemet brukes på lik linje som før. Dette kan skyldes at systemet er sterkt fra før av, da kjeden preges av klare instruksjoner og rutiner, samt bruken av fullmaktsmatrise. Det interaktive styringssystemet har blitt brukt i variert grad. På enkelte aspekter slik som bottom-up kommunikasjon og aktivt strategiarbeid, er det tydelig at det har vært lite interaktivitet. Styringssystemet har heller ikke blitt brukt interaktivt for å skape nye muligheter under pandemien. Men med det tanke på at kjeden har hatt et langsiktig fokus gjennom pandemien, tyder det at det har likevel vært interaktivitet i styringen.

Den helhetlige bruken av styringssystemet kan ses i lys av hvorvidt spenningen mellom de ulike delsystemene er på plass (Simons, 1995b). Det at prognoser og kundeanmeldelser brukes både diagnostisk og interaktivt tyder på at det er en spenning mellom de to systemene. Denne spenningen bidrar til at bruken av disse verktøyene bidrar til læring. På sikt vil denne lærdommen bidra til at Smarthotel kan være mer effektive og nyskapende, da de gjør endringer basert på lærdom. Mellom det diagnostiske styringssystemet og trossystemet er det en klar spenning, da sammenhengen mellom målet om god kundeservice og kjerneverdiene er

tydelig. Sammen hjelper disse to systemene Smarthotel til å nå sine mål. Der kjerneverdiene ikke strekker til, er rutinebeskrivelser med på å veilede de ansatte. Dette tyder på at det er en tilstrekkelig spenning mellom trossystemet og grensesystemet. Når det gjelder spenningen mellom grensesystemet og det interaktive styringssystemet, kan den sentraliserte beslutningsmyndigheten begrense kreativiteten til hotellsjefene, noe som gjør denne spenningen noe svak. Spenningen mellom trossystemet og det interaktive styringssystemet kan sies å være noe manglende. Dette kan ses som et resultat av det fraværende bottom-up perspektivet, da de ansatte ikke er med i strategiarbeidet. Ved at spenningen mellom disse systemene er svak, blir ikke de ansatte oppfordret til kreativitet, noe som vil påvirke bedriftens mulighet for læring og evne til å være nyskapende. Imidlertid er ikke det å være nyskapende et tydelig mål for kjeden. Ved at det er spenninger mellom trossystemet og det diagnostiske styringssystemet, samt mellom trossystemet og grensesystemet, bidrar det til at det er en indirekte spenning mellom grensesystemet og det diagnostiske styringssystemet. Sammen vil disse spenningene redusere problemet med den svake spenningen mellom trossystemet og det interaktive styringssystemet, og dermed sikre at Smarthotel når sine mål.

Styringssystemet brukes til å holde fast på den nåværende strategien, det vil si at styringssystemet skal sikre at strategien fortsatt kan implementeres, men det brukes ikke til å omformulere strategien. Samlet sett er styringssystemet ikke kun brukt for å overleve pandemien, men det er i tillegg brukt for å sikre at de langsiktige målene blir ivaretatt. Konklusjonen blir dermed at Smarthotel benytter det diagnostiske styringssystemet, trossystemet og grensesystemet aktivt, mens det interaktive styringssystemet er til stede i mindre grad.

6.1 Bidrag og implikasjoner

Studien bidrar til bedre forståelse for økonomistyring under kriser, nærmere bestemt pandemi. Videre bidrar også studien til å forstå hvordan styringssystemet i hotellkjeder benyttes. Rammeverket *Levers of Control* har mottatt kritikk for at det fokuserer utelukket på toppledelse nivå (Ferreira, 2002, referert til i Ferreira og Otley, 2009). Vi ønsket å benytte rammeverket til å gå i dybden på en organisasjon. På den måten bidrar vi til *Levers of Control*, ved å fokusere på flere nivåer innad i organisasjonen. Dermed får vi et bedre innblikk i hvordan styringssystemet benyttes i hele organisasjonen, og ikke bare hvordan ledelsen tror det brukes av organisasjonen. Videre bidrar vi med det at oppgaven tar for seg bruken av styringssystemet som helhet, og ikke kun enkelte deler. Dette svarer dermed på

kritikken angående det at bruken av trossystemer og grensesystemer har vært mindre fokusert på i tidligere forskning (Tessier og Otley, 2012).

En implikasjon av studien er at det ikke nødvendigvis blir gjort endringer i strategien under en krise, det er mulig å overleve krisen ved å holde fast på nåværende strategi. Dette krever imidlertid et styringssystem som fungerer fint fra før av, og dermed ikke har behov for å gjøre store endringer. Videre er det heller ikke en selvfølge at bottom-up perspektivet er til stede i utformingen av strategi blant hoteller, men trolig mer et top-down fokus. En teoretisk implikasjon er at diagnostiske styringssystemer, trossystemer og grensesystemer brukes aktivt av denne hotellkjeden, mens interaktive styringssystemer brukes i noe redusert grad.

6.2 Videre forskning

Siden oppgaven vår dreier seg om kun et selskap vil det være mange muligheter for videre forskning innen feltet. Først og fremst vil det være interessant å undersøke om funnene våre er gjeldende for andre hotellkjeder. Smarthotel har et forholdsvis enkelt konsept med få fokusområder, og det vil dermed være interessant å se om det vil være samme deler av *Lever of Control* som er framtrødende i andre hotellkjeder. Ved å gjennomføre en sammenhengende studie med flere ulike kjeder, med ulike konsepter, vil det være mulig å generalisere funnene til å gjelde bransjen som helhet.

Videre vil et annet forslag til videre forskning være å se på hvordan de ulike fasene av Covid-19 pandemien har påvirket styringssystemet. Dette fordi hotellbransjen har vært tydelig preget av perioder med høyt belegg og mye aktivitet, samt perioder med stengte hoteller og ingen gjester, avhengig av daværende restriksjoner. Det vil dermed være interessant å se på hvilke deler av styringssystemet som har vært mest brukt og når, for å få en forståelse av hva som er viktig å tenke på gjennom ulike faser av kriser.

Det kan også være aktuelt i den videre forskningen å se på hvordan styringssystemet bidrar til motivering av de ansatte gjennom kriser. Hotellbransjen har blitt preget av permitteringer under pandemien, samt usikkerhet i hvor lenge pandemien kommer til å fortsette. Samtidig har flere av hotellene drevet med karantenehotell, noe som kan ha ført til en hektisk arbeidshverdag og i tillegg en del bekymringer når det gjelder risikoen for at de ansatte selv kunne bli smittet. Dermed kan det være interessant å se hvordan ledelsen har brukt

styringssystemet for å opprettholde motivasjonen til sine ansatte, for å unngå at de sier opp jobben som følge av pandemien og manglende motivasjon.

7. Litteraturliste

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Asel, J.A., Posch, A. & Speckbacher, G. (2010). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of managerial science*, 5 (2-3), 213-231.
- Andersen, H. (1994). Tolkningsvetande. I Andersen, H (Red), *Vetenskapsteori och metodlära: introduktion* (4, s. 181-217). Lund: Studentlitteratur.
- Becker, S.D., Mahlendorf, M.D., Schäffer, U. & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33 (4), 1489-1517.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Bènet, N., Deville, A., Raïes, K. & Valette-Florence, P. (2022). Turning non-financial Performance measurements into financial performance: The usefulness of front-office staff incentive systems in hotels. *Journal Of Business Research*, 142, 317-327.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28 (2), 127-168.
- Cruz, I. (2007). How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (7), 574–88.

- Dawson, M., Abbott, A. & Shoemaker, S. (2011). The Hospitality Culture Scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 290-300.
- English, T. (2011). Tension analysis in international organizations: a tool for breaking down communication barriers. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (1), 58-83.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), 263-282.
- Gunay, S. & Can, G. (2022). The source of financial contagion and spillovers: An evaluation of the covid-19 pandemic and the global financial crisis. *PloS one*, 17 (1).
- Hayne, C. (2022). The Effect of Discontinuous and Unpredictable Environmental Change on Management Accounting during Organizational Crisis: A Field Study. *Contemporary Accounting Research*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3010333>
- Henri, J.F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (6), 529-558.
- Hopper, T. (2020). Swimming in a sea of uncertainty – business, governance and the Coronavirus (COVID-19) pandemic. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16 (4), 533-539.
- Hopwood, A.G. (2009). The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6). 797-802.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damn akademisk.
- Jakobsen, E., Iversen, E.K, Nerdrum, L. & Rødal, M. (2021) *Norsk reiseliv før, under og etter pandemien* (MENON-PUBLIKASJON Nr. 121). Menon Economics.

<https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-121-Norsk-reiseliv-for-under-og-etter-pandemien.pdf>

Janke, R., Mahlendorf, M.D. & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25 (4), 251-270.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.

Johannessen, L. E. F (2022). Utenfor akademia: mot en utvidet forståelse av «abduktiv analyse» og teoriutvikling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*. 6 (2), 1-16.
doi: 10.18261/nost.6.2.4

Kober, R. & Thambar P.J. (2022). Paradoxical tensions of the COVID-19 pandemic: a paradox theory perspective on the role of management control systems in helping organizations survive crises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35 (1), 108-119.

Kruis, A.M., Speklè, R.F. & Widener, S.K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32, 27-44.

Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19 (2), 163-181.

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4), 287-300.

McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 33 (1), 140-152.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: Performance*

measurement, evaluation and incentives. Pearson Education.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (5), 499-523.

NOU (2021:6) Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen. <https://www.regjeringen.no/>

Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10 (4), 363-382.

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.

Pan, C. (2007). Market demand variations, room capacity, and optimal hotel room rates. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3), 748-753.

Parker, L.D. & Northcott D. (2016). Qualitative generalising in accounting research: concepts and strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 29 (6), 1100-1131.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2015-2026>

Passetti, E., Battaglia, M., Bianchi L. & Annesi, N. (2021). Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34 (6), 1430-1444.

Proff.no (u.å. a). Smarthotel As. <https://www.proff.no/selskap/smarthotel/sandnes/hoteller-og-andre-overnattingssteder/IGB9WYD00LQ/> (Hentet: 02. mai 2022).

Proff.no (u.å. b). Smarthotel As. <https://www.proff.no/selskap/smarthotel-As/stavanger/hovedkontortjenester/IGHAMPP10NZ/> (Hentet: 02. mai 2022).

- Proff.no (u.å. c). Smarthotel As. <https://www.proff.no/selskap/smarthotel-troms%C3%B8-as/sandnes/hoteller-og-andre-overnattingssteder/IGI0YQR00LQ/> (Hentet: 02. mai 2022).
- Proff.no (u.å. d). Smarthotel As. <https://www.proff.no/selskap/smarthotel/sandnes/hoteller-og-andre-overnattingssteder/IGB9WYD00LQ/> (Hentet: 02. mai 2022).
- Proff.no (u.å. e). Smarthotel As. <https://www.proff.no/selskap/smarthotel-hammerfest-as/hammerfest/hoteller-og-andre-overnattingssteder/IF3R2CU00LQ/> (Hentet: 02. mai 2022).
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Simons, R. (1990). The role of management controlsystems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15 (1), 127-143.
- Simons, R. (1995a). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, March-April, 80-88.
- Simons, R. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Smarthotel (u.å. a) Smarthotel. Hentet 26. Januar 2022. <https://smarthotel.no/no/oslo>
- Speklè, R.F., van Elten, H.J. & Widener, S.K. (2017). Creativity and Control: A Paradox-Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral research in accounting*, 29 (2), 73-96.
- Strauß, E. & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of management control*, 23 (4), 233-268.

- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23 (3), 171-185.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Widener, S.K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (7), 757-788.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). SAGE.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide ledelse

Intervjuguide - Ledelse

Generell Informasjon

- Vi er studenter ved NTNU Handelshøyskolen og skriver masteroppgave om Smarthotelkjeden. Oppgaven vår ser på hvordan pandemien har påvirket bruken av styringssystemer i Smarthotel, og dette intervjuet vil være en del av den primære datainnsamlingen.
- Intervjuet kommer til å vare ca 1 time.
- Vi kommer til å stille diverse spørsmål og gir deg gjerne eksempler dersom noe er uklart
- Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet for å få med oss mest mulig informasjon. Opptaket vil slettes når prosjektet er over.
- Du kan når som helst velge å ikke svare på spørsmål, og dersom du i ettertid ønsker å trekke deg fra intervju er det bare å si ifra.
- Er det noen spørsmål til selve prosessen?

Informasjon om informanten

- Kan du fortelle oss kort om deg selv og jobben din?

Veiledende punkter:

- *Hvilken stilling har du i selskapet?*
- *Hvor lenge har du jobbet i Smarthotel og hvor lenge har du hatt nåværende stilling?*
- *Hvor lenge har du jobbet i bransjen?*
- *Hvilken utdanning eller erfaring har du?*

- Hva liker du best med jobben din?

Bakgrunnsspørsmål til ledelsen

- Har dere noen ansatte utenom hotellsjefer og Smartverter? *Tenker da på mat, servering, renhold og vedlikehold, vet dere outsourcer en del oppgaver*
 - Hvordan vil du beskrive forholdet mellom dere og underleverandører?
 - Hvordan kontrollerer dere kvaliteten på tjenesten som blir outsourcet?
- Hvem er målgruppen/kundegruppen dere ønsker å nå?

Generelt

1. Hvordan var lønnsomheten til selskapet før pandemien og hvordan gjør dere det i konkurransen med andre hoteller? *(trenger ikke detaljert informasjon, men en liten pekepinn)*

Hoveddel

Diagnostiske kontrollsystemer

1. Hva er bedriftens mål og ambisjoner? *Eks økonomiske mål, markeds mål*
2. Hvilke typer styringsverktøy bruker dere for å måle hvorvidt målene blir oppnådd? *Eks budsjettering, avviksanalyse, beleggprosent, kvalitetskontroll, kundenmeldelser*
3. Bruker dere verktøyene til noe annet enn bare måling? *Eks planlegging, motivering av ansatte, endring av strategiske mål?*
4. Har bruken av hvert enkelt verktøy blitt endret som følge av pandemien?
 - 4.1. Dersom ja, har det vært forskjell mellom ulike faser i pandemien? *Eks slutte med prognoser en periode, men så er de tatt i bruk igjen*
5. Når det gjelder rapportering av finansielle tall, hvor ofte gjøres dette under normale tider kontra under pandemien? *Eks Kostnadsnivå, resultat, likviditet*
 - 5.1. Har det vært ulikt gjennom ulike faser av pandemien?
6. Har rapporteringen av finansielle tall påvirket rapporteringen av annen type data? *Eks markedsinformasjon og kundepreferanser*
7. Har det blitt foretatt endringer i prisingen av hotellrommene som følge av pandemien?

Trossystemer

8. Har bedriften en visjon eller hensikt?
9. Hvilke kjerneverdier står sentralt i deres selskap og hvordan kommuniseres disse blant de ansatte? *Eks opplæring, ledere som viser vei*
10. Har rollen til kjerneverdiene blitt endret under pandemien?
 - 10.1. Dersom ja, har det vært ulike kjerneverdier gjennom de ulike fasene i pandemien?

Interaktiv bruk av trossystemer

11. Hvor ofte møtes dere for å snakke om og eventuelt omformulere kjerneverdiene deres?
12. Til hvilket formål bruker dere kjerneverdiene deres? Er det for å motivere de ansatte, prestasjonsmåling?

13. Hva har dere gjort for å motivere de ansatte gjennom vanskelige tider?

Grensesystemer

14. Er det tydelige grenser for hva de ansatte ikke har lov til å gjøre? Lovverk som skal følges? Ethiske retningslinjer? Økonomireglement? *Eks samarbeid med eksterne bedrifter, har dere markeder som dere ikke ønsker å delta*
15. Har det vært behov for å forsterke grensene under pandemien?
16. Blir beslutningstakingen delegert innad i selskapet, eller er den konsentrert om ledelsen? *Eks økonomiske beslutninger, beslutninger knyttet til drift, samarbeid med eksterne bedrifter*
17. Har beslutningsmyndigheten blitt endret som et resultat av pandemien?
- 17.1. Evt. har det vært forskjell mellom ulike faser i pandemien?
18. Hvordan oppleves det å skulle både kontrollere og myndiggjøre de ansatte (hotellsjefer og øvrige ansatte)? *Eks: Sette grenser og mål vs. gi de ansatte frihet til å finne nye muligheter og løsninger*
- 18.1. Har dette eventuelt blitt endret som følge av pandemien?
19. Hvordan tar dere hensyn til risiko i omgivelsene? *strategier for å unngå dem i form av alternative tilbud, konkurrere på pris osv.*
20. Hadde dere en beredskapsplan for hvordan en eventuell krise, slik som pandemien, skulle håndteres?

Interaktive kontrollsystemer

21. Er det mye direkte kontakt med ledelsen og de ansatte, eller går det via ulike nivåer?
22. Hvor ofte er dere i dialog angående strategi, endringer og eventuell risiko i omgivelsene som berører Smarthotel? *risiko– pandemi, konkurranse fra andre hoteller, miste viktig kunde*
- 22.1. Hvem inkluderes i denne dialogen? *Eks Hotellsjefer, andre ansatte*
- 22.2. Opplever dere at strategien deres er imøtekommende for endringer i omgivelsene?
23. Hvordan har bruken av denne type dialog vært under pandemien?
- 23.1. Dersom bruken har økt, begynte det med en gang eller tok det litt tid? *ulike faser under pandemi*
24. Er det iverksatt endring av tilbud for å unngå tomme hotellrom? *Eks karantenehotell, overnatting for helsepersonell*

- 24.1. Kom disse endringene fra øvre del av organisasjonen eller ble hotellsjefene inkludert i prosessen?
- 24.2. Når kom disse endringene?
25. Hva var motivasjonen bak det å tilby nye tjenester? *Eks - Lønnsomhet, holde de ansatte i jobb?*
26. Har det vært behov for å finne alternative arbeidsoppgaver til de ansatte for å unngå permitteringer?
- 26.1. Når kom dere med forslag til disse alternative arbeidsoppgavene?
27. Har pandemien vært en kilde til permittering, oppsigelser eller nedbemanning?
28. Har dere hatt noen fordeler ved å ha outsourcet tjenester, som eks renhold, med tanke på oppfølging gjennom pandemien?
29. Har pandemien ført til endringer i strukturen til selskapet? *Vi ser dere skal starte med egen renholdsavdeling på hotellene, noe som tidligere har vært en innleid tjeneste*
30. Ser dere noen langsiktige konsekvenser av pandemien? *Permanente endringer/forbedringer*

Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Dersom vi ser at vi trenger ytterligere informasjon, kan vi kontakte deg igjen?
- Tusen takk for at vi fikk intervju deg! Vi setter stor pris på at du tok deg tid til dette intervjuet da vi avhenger av denne typen informasjon for å kunne gjennomføre studiet.
- Hvis det skulle være noe i ettertid er det bare å ta kontakt

8.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide hotellsjef

Intervjuguide - Hotellsjef

Generell Informasjon

- Vi er studenter ved NTNU Handelshøyskolen og skriver masteroppgave om Smarthotelkjeden. Oppgaven vår ser på hvordan pandemien har påvirket bruken av styringssystemer i Smarthotel, og dette intervjuet vil være en del av den primære datainnsamlingen.
- Intervjuet kommer til å vare ca 1 time.
- Vi kommer til å stille diverse spørsmål og gir deg gjerne eksempler dersom noe er uklart
- Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet for å få med oss mest mulig informasjon. Opptaket vil slettes når prosjektet er over. Er dette greit for deg?
- Du kan når som helst velge å ikke svare på spørsmål, og dersom du i ettertid ønsker å trekke deg fra intervju er det bare å si ifra.
- Er det noen spørsmål til selve prosessen?

Informasjon om informanten

- Kan du fortelle oss kort om deg selv og jobben din?

Veiledende punkter:

- Hvilken stilling har du i selskapet?
- Hvor lenge har du jobbet i Smarthotel og hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
- Hvilken utdanning eller erfaring har du?

Generelt

1. Hvem er målgruppen til Smarthotel eller kundegruppen dere ønsker å nå?
2. Hvor mange ansatte er det på hotellet?
3. Hvor mange hotellrom har dere?
4. Hvordan var økonomien til hotellet før pandemien og hvordan gjør dere det i konkurransen med andre hoteller? *(trenger ikke detaljert informasjon, men en liten pekepinn)*

Hoveddel

Diagnostiske kontrollsystemer

1. Hva er bedriftens mål og ambisjoner? *Eks økonomiske mål, markeds mål*
 - 1.1. Hva er **hotellets** mål og ambisjoner?
 - 1.2. Evt har du etablert egne mål på ditt hotell?
2. Hvilke typer styringsverktøy bruker dere for å måle hvorvidt målene blir oppnådd? *Eks budsjettering, avviksanalyse, beleggprosent, kvalitetskontroll, kundenmeldelser*
3. Bruker dere verktøyene til noe annet enn bare måling? *Eks planlegging, motivering av ansatte, endring av strategiske mål?*
4. Har bruken av verktøyene blitt endret som følge av pandemien?
 - 4.1. Dersom ja, har det vært forskjell mellom ulike faser i pandemien? *Eks slutte med prognoser en periode, men så er de tatt i bruk igjen*
5. Hvordan blir din arbeidsinnsats målt av toppladelsen? *Eks kvalitetskontroll, kundenmeldelser, avviksanalyse, resultat*
6. Når det gjelder rapportering av finansielle tall, hvor ofte gjøres dette under normale tider kontra under pandemien? *Eks Kostnadsnivå, resultat, likviditet*
 - 6.1. Har det vært ulikt gjennom pandemien?
7. Har rapporteringen av finansielle tall påvirket rapporteringen av annen type data? *Eks markedsinformasjon og kundepreferanser*

Trossystemer

8. Har bedriften en visjon eller hensikt?
9. Hvilke kjerneverdier står sentralt hos dere og hvordan kommuniseres disse blant de ansatte? *Eks opplæring, ledere som viser vei, plakater*
10. Hvordan føler du hovedkontoret kommuniserer visjon, hensikt og kjerneverdier til dere?
11. Har rollen til kjerneverdiene blitt endret under pandemien?
 - 11.1. Dersom ja, har det vært ulike kjerneverdier gjennom de ulike fasene i pandemien?

Interaktiv bruk av trossystemer

12. Når det gjelder etablering og omformulering av kjerneverdier, er det en prosess hovedkontoret tar seg av, eller bidrar hotellsjefer?

13. Til hvilket formål bruker dere kjerneverdiene deres? Er det for å motivere de ansatte, prestasjonsmåling?
14. Føler du at kjerneverdiene anvendes i praksis i arbeidshverdagen?
15. Hva har dere gjort for å motivere de ansatte gjennom vanskelige tider?

Grensesystemer

16. Hva inngår i din beslutningsmyndighet? *ansettelser, sponning, tilgang til nettbank*
17. Blir beslutningstakingen delegert innad i selskapet, eller er den konsentrert om ledelsen?
18. Har beslutningsmyndigheten blitt endret som et resultat av pandemien?
 - 18.1. Evt har det vært forskjell mellom ulike faser i pandemien?
19. Er det tydelige grenser for hva de ansatte ikke har lov til å gjøre? Lovverk som skal følges?
Ethiske retningslinjer? *Eks samarbeid med eksterne bedrifter, har dere markeder som dere ikke ønsker å samarbeide med*
20. Har det vært behov for å tydeliggjøre grensene under pandemien?
21. Hvordan oppleves det å skulle både kontrollere og myndiggjøre de ansatte? *Eks sette grenser og mål vs. gi de ansatte frihet til å finne nye muligheter til å tjene penger på?*
 - 21.1. Har dette eventuelt blitt endret som følge av pandemien?
22. Hvordan tar dere hensyn til risiko i omgivelsene? *kostnadskontroll av selskapet, omdømme*
23. Hadde dere en beredskapsplan for hvordan en eventuell krise, slik som pandemien, skulle håndteres?

Interaktive kontrollsystemer

24. Hvordan er kontakten mellom hovedkontoret og dine ansatte, går det via deg eller er det direkte kontakt?
25. Er du inkludert i dialogen om strategi, endringer og eventuelle trusler i omgivelsene som ledelsen har?
 - 25.1. Eventuelt hvor ofte er denne dialogen?
 - 25.2. Opplever dere at strategien deres er imøtekommende for endringer i omgivelsene?
26. Hvordan har bruken av denne type dialog vært under pandemien?
 - 26.1. Dersom bruken har økt, begynte det med en gang eller tok det litt tid? *ulike faser under pandemi*

27. Er det iverksatt endring av tilbud for å unngå tomme hotellrom? *Eks karantenehotell, overnatting for helsepersonell*
28. Kom disse endringene fra øvre del av organisasjonen eller ble du som hotellsjef inkludert i prosessen?
- 28.1. Når kom disse endringene?
29. Hva var motivasjonen bak det å tilby nye tjenester? *Eks - Lønnsomhet, holde de ansatte i jobb?*
30. Har det vært behov for å finne alternative arbeidsoppgaver til de ansatte for å unngå permitteringer?
- 30.1. Når ble de alternative arbeidsoppgavene iverksatt?
31. Har det vært behov for permittering, oppsigelse eller nedbemanning ved ditt hotell?
32. Ser dere noen langsiktige konsekvenser av pandemien? *Permanente endringer eller forbedringer*

Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Dersom vi ser at vi trenger ytterligere informasjon, kan vi kontakte deg igjen?
- Tusen takk for at vi fikk intervju deg! Vi setter stor pris på at du tok deg tid til dette intervjuet da vi avhenger av denne typen informasjon for å kunne gjennomføre studiet.
- Hvis det skulle være noe i ettertid er det bare å ta kontakt

8.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide smartvertleder

Intervjuguide - Smartvertleder

Generell Informasjon

- Vi er studenter ved NTNU Handelshøyskolen og skriver masteroppgave om Smarthotelkjeden. Oppgaven vår ser på hvordan pandemien har påvirket bruken av styringssystemer i Smarthotel, og dette intervjuet vil være en del av den primære datainnsamlingen.
- Intervjuet kommer til å vare ca 1 time.
- Vi kommer til å stille diverse spørsmål og gir deg gjerne eksempler dersom noe er uklart
- Vi ønsker å ta lydopptak av intervjuet for å få med oss mest mulig informasjon. Opptaket vil slettes når prosjektet er over. er dette greit for deg?
- Du kan når som helst velge å ikke svare på spørsmål, og dersom du i ettertid ønsker å trekke deg fra intervju er det bare å si ifra.
- Er det noen spørsmål til selve prosessen?

Informasjon om informant

- Kan du fortelle oss kort om deg selv og jobben din?

Veiledende punkter:

- *Hvilken stilling har du i selskapet?*
- *Hvor lenge har du jobbet i Smarthotel og hvor lenge har du hatt nåværende stilling?*
- *Hvilken utdanning eller erfaring har du?*

Generelt:

1. Hva liker du best med jobben din?
2. Hvem er målgruppen til Smarthotel eller kundegruppen dere ønsker å nå?
3. Hvilke arbeidsoppgaver innebærer rollen som Smartvert og Smartvertleder?
4. Hvordan har du som medarbeider opplevd påvirkningen av pandemien på Smarthotel?
5. Har pandemien ført til endringer i dine arbeidsoppgaver og arbeidshverdag generelt?

Hoveddel

Diagnostiske kontrollsystemer

1. Hva oppfatter du at bedriftens mål og ambisjoner er? *Eks økonomiske mål, markeds mål*

2. Hvordan blir deres arbeidsinnsats målt av hotellsjefer og toppledelsen? *Eks kvalitetskontroll, kundeanmeldelser, avviksanalyse*
3. Føler du at det har blitt mer, mindre eller uendret måling av arbeidsinnsatsen gjennom pandemien?
 - 3.1. Dersom ja, har det vært forskjell mellom ulike faser i pandemien? *Eks slutte med prognoser en periode, men så er de tatt i bruk igjen*
4. Blir dere fortløpende oppdatert på selskapets og hotellets finansielle status?
 - 4.1. Hvor ofte da?
 - 4.2. Hvorfor tror du ledelsen vil holde dere oppdatert på denne typen informasjon?
5. Er det blitt endringer i oppdatering av finansiell status som følge av pandemien?

Trossystemer

6. Hva er bedriftens visjon eller hensikt?
7. Hvilke kjerneverdier står sentralt i deres selskap og hvordan kommuniseres disse til dere ansatte? *Eks kurs og opplæring, ledere som viser vei, plakater*
8. Har rollen til kjerneverdiene blitt endret under pandemien? *Forsterket/Uendret/Svekket*
 - 8.1. Dersom ja, har det vært ulike kjerneverdier gjennom de ulike fasene i pandemien?

Interaktivt bruk av trossystemer

9. Blir dere som ansatte inkludert i formuleringen eller reformulering av kjerneverdier?
 - 9.1. Eventuelt hvor ofte foregår slike samtaler?
10. Føler du at kjerneverdiene er sentrale i arbeidshverdagen din? Da særskilt med tanke på uforutsette hendelser? *Eks Kunden er vanskelig*
11. Hva har hovedkontoret og hotellsjefen gjort for å motivere dere ansatte gjennom vanskelige tider?
12. Opplevde du å bli permittert?
 - 12.1. Dersom ja, hvordan følte du det påvirket arbeidsmotivasjonen?

Grensesystemer

13. Er det tydelige grenser for hva som er lov til å gjøre eller ikke? Lovverk som skal følges? Etiske retningslinjer? *Eks samarbeid med eksterne bedrifter, har dere markeder som dere ikke ønsker å delta i?*
14. Har dere opplevd økt fokus på grensene gjennom pandemien?

15. Hva inngår i din beslutningsmyndighet? *Eks sponsing, ansettelser, rabatter og oppgraderinger*
16. Har beslutningsmyndigheten din blitt endret som et resultat av pandemien?
- 16.1. Har det eventuelt vært forskjell myndigheten mellom ulike faser i pandemien?

Interaktive kontrollsystemer

17. Har dere mye direkte kontakt med ledelsen eller går det via hotellsjefen?
18. Har dere møter angående strategi, endringer og eventuelle trusler i omgivelsene som påvirker Smarthotel?
- 18.1. Hvem inkluderes i denne dialogen? *Eks Hotellsjefer, ledelsen*
19. Hvordan har bruken av denne type dialogen vært under pandemien?
- 19.1. Dersom bruken har økt, begynte det med en gang eller tok det litt tid? *ulike faser under pandemi*
20. Er det iverksatt endring av tilbud for å unngå tomme hotellrom? *Eks karantenehotell, overnatting for helsepersonell*
- 20.1. Kom disse endringene fra øvre del av organisasjonen eller ble dere inkludert i prosessen?
- 20.2. Når kom disse endringene?
21. Har du fått nye arbeidsoppgaver som følge av pandemien?
- 21.1. Har arbeidsoppgavene dine variert gjennom de ulike fasene av pandemien?
22. Ser dere noen langsiktige konsekvenser av pandemien? *Permanente endringer/forbedringer*

Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Dersom vi ser at vi trenger ytterligere informasjon, kan vi kontakte deg igjen?
- Tusen takk for at vi fikk intervju deg! Vi setter stor pris på at du tok deg tid til dette intervjuet da vi avhenger av denne typen informasjon for å kunne gjennomføre studiet.
- Hvis det skulle være noe i ettertid er det bare å ta kontakt

8.4 Vedlegg 4 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Pandemiens påvirkning på styringssystemet til Smarthotel»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan pandemien har påvirket styringssystemet til Smarthotel. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Følgende forskningsprosjekt er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet er å undersøke følgende problemstilling: «Hvordan har styringssystemet til Smarthotel blitt brukt under Covid-19 pandemien?». For å undersøke problemstillingen vil vi benytte oss av Simons Levers of Control, som ser på styringssystemet som fire ulike deler. Ut fra rammeverket har vi formulert spørsmål som handler om disse fire ulike delene.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Smarthotel er casebedriften på følgende oppgave, og vi ønsker å intervju ansatte på ulike nivåer i bedriften. For å sikre informasjon fra ulike nivåer er utvalget basert på de som har jobbet både før, under og etter pandemien. Ørjan Kjærstad har vært bidragsyter i bestemmelsen av utvalget, og anser deg som innehaver av verdifull informasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at det blir gjennomført et individuelt intervju der vi følger en semi-strukturert intervjuguide med åpne spørsmål. Intervjuet vil ta ca. en time. Opplysninger som samles inn vil være fokusert på din oppfatning av styringen i Smarthotel gjennom pandemien. Intervjuet blir tatt opp og transkribert. Lydfiler og transkribering vil slettes etter prosjektslutt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Databehandlerne vil være Kamilla C. Magnussen og Iris-Lumikki Nikula. De vil være ansvarlig for å samle inn, bearbeide og lagre data. Det vil kun være de to studentene som har direkte tilgang til besvarelsen av intervjuet.

Navnet ditt vil bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrig data. Datamaterialet vil lagres på forskningsserver og er låst. Oppgaven vil publiseres på nettsiden til NTNU. Open og deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31. august 2022. Personopplysninger og eventuelle opptak vil da slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved
 - Terje Berg (terje.berg@ntnu.no)
 - Per Ståle Knardal (per.s.knardal@ntnu.no)
- Vårt personvernombud:
 - Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

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

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

Med vennlig hilsen

Terje Berg
Veileder

Per Ståle Knardal
Veileder

Kamilla C. Magnussen
Student

Iiris-Lumikki Nikula
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Pandemiens påvirkning på styringssystemet til Smarthotel» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Lydopptak av intervju
- At vi benytter koder istedenfor navn, for å skjule personopplysninger i etterarbeidet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)