

Cocktails og korona -

«Covid endret oss til noe vi egentlig ikke ønsket å være»

En kvalitativ studie av barlederes erfaringer med koronapandemien

Emilie Heiberg og Erle Lillehagen Korpberget

Organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Vår 2023

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvordan ledere i utelivsbransjens har erfart og håndtert koronapandemien. 12. mars 2020 iverksatte norske myndigheter de mest inngripende tiltakene Norge har hatt i fredstid (Tjernshaugen et al., 2022). Utelivsbransjen var en av bransjene som ble hardest rammet av de inngripende tiltakene, ettersom flere barer og nattklubber måtte stenge eller betydelig redusere kapasiteten på grunn av restriksjonene fra myndighetene. Dette har ført til store endringer i barers interne organisering og påvirkninger fra eksterne omgivelser.

I denne oppgaven fokuserer vi på barer i Oslo. Barer, i motsetning til andre serveringsteder, har hatt en større ulempe ved at de i utgangspunktet ikke har kunnet tilby matservering. Av de seks typiske forretningsmodellene som finnes innen barbransjen, legger to barmodeller likevel opp til matservering. Barer som faller under disse modellene, kunne dermed innfri spiseplikten som ble innført i visse perioder under pandemien. Vi ønsket å komme i kontakt med barledere i barer som måtte holde stengt i mangel på matservering. Barer som har tilbudt mat er dermed ikke tatt med i studien.

Problemstillingen oppgaven reiser er hvordan barledere har erfart og håndtert sine omgivelser i forbindelse med koronapandemien. Dette belyses gjennom et kvalitativ forskningsdesign der vi har intervjuet seks barledere, som driver bar i Oslo. Informantene jobbet alle som ledere i perioden med de mest inngripende tiltakene. For å kunne besvare problemstillingen fult ut, har vi også reist tre analytiske underspørsmål: 1) Hvordan har de erfart og håndtert samhandlingen med myndighetene i forbindelse med koronahåndteringen? 2) Hvordan har de erfart og håndtert samhandlingen med aktører innad i bransjen og kunder? 3) Hvordan har de erfart og håndtert endringer i den interne organiseringen? Fra disse spørsmålene utgår det at barlederne har samhandlet med stat og myndigheter, leverandører, kunder, ansatte og andre barledere i bransjen. I tillegg har et av de analytiske spørsmålene til hensikt å belyse erfaringer og håndteringer knyttet til endringer internt i tråd med restriksjoner, med omorganisering av lokalene, turnover blant ansatte og implementering av nye strategier. For å besvare oppgavens problemstilling og de analytiske spørsmålene, har vi valgt å bruke

teoretiske perspektiver som sensemaking, brikolage, resiliens, ressursavhengighetsteori, ny institusjonell teori og isomorfisme for å forklare hvordan ledere tolker situasjonen og håndterer endringene. De teoretiske perspektivene gir en dypere forståelse av hvordan ledere i utelivsbransjen har taklet utfordringene knyttet til koronapandemien, samt hvilke faktorer som har bidratt til deres suksess og overlevelse. Samlet sett kan teoriene gi innsikt i hvordan barleaderne kan håndtere kriser og endringer i omgivelsene for å kunne opprettholde suksess på lang sikt.

Basert på intervjuene kommer det frem at lederne måtte sette seg inn i ny informasjon og nye retningslinjer på kort tid, tilpasse seg forskrifter og restriksjoner som var i stadig endring, samt ta hyppige beslutninger om hvordan de skulle holde virksomheten i gang. Vi argumenterer for at dette har ført til en prosess med sensemaking, der ledere har prøvd å skape forståelse av den komplekse situasjonen de har stått overfor. Sensemaking handler om samspillet mellom handling og tolkning (Weick et al., 2005, s. 409). Barleaderne har dermed måttet skape forståelse og tolke store mengder ny, og til tider motstridende, informasjon så raskt som mulig, identifisere hva som er relevant og ikke for deres virksomhet, og deretter utvikle nye strategier for å unngå kollaps i bedriften. Funn i dataene viser at barledere har måttet samhandle med ulike aktører og effektivt administrere interne og eksterne relasjoner for å unngå konkurs. Vi finner at barleaderne opplever kommunikasjon fra myndighetene som mangelfull, slik at det har vært stor usikkerhet knyttet til hvordan restriksjoner skulle tolkes og innføres i praksis. Barledernes håndtering gikk dermed mye ut på at de selv fant frem til nyttige løsninger og tilpasninger, og på den måten skapte forståelse for restriksjonene i praksis.

Vi konkluderer med at ved å skape forståelse ut av situasjonen og bruke tidligere erfaring som et springbrett for videre handling, har barleaderne navigert seg gjennom en rekke utfordringer og klart å komme seg på beina igjen etter pandemien. Ved å administrere relasjoner med aktører i omgivelsene deres, samt finne nye måter å bruke ressursene de har til rådighet, har barleaderne klart å implementere gunstige løsninger for deres virksomhet. Vi kan anta at pandemien, som en forstyrrende hendelse, har ført til et nytt sett med erfaringer og ny kunnskap om hvordan man kan håndtere uventede hendelser.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på to fantastiske og lærerike år på masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Vi ble først kjent i begynnelsen av første semester i 2021 da vi ble plassert i samme kollokviegruppe. Vi hadde forskjellige bachelorbakgrunner innen statsvitenskap og sosialantropologi, men vi oppdaget raskt at vi begge hadde bodd i Frankrike og snakket fransk, noe som skapte en form for tilknytning mellom oss. I høstsemesteret 2022 fikk vi en ny mulighet til å samarbeide da vi havnet i samme prosjektgruppe i forbindelse med masterprogrammets prosjektforum-emne. Samarbeidet vårt med prosjektforum viste at vi jobbet godt sammen og hadde felles holdninger og forventninger til gjennomføringen av prosjektet vårt for Plan Norge. Dette førte til at vi bestemte oss for å skrive denne oppgaven sammen.

Til tross for våre forskjellige bachelorbakgrunner, ønsket vi å skrive om temaet endring. I dagens samfunn skjer det kontinuerlig endringer, og det tok litt tid med idémyldring før vi kom frem til hva vi spesifikt ønsket å utforske og skrive om. Koronapandemien har rystet verden og ført til mange endringsprosesser i ulike sektorer. Dermed ønsket vi å fokusere på noe som ikke hadde fått mye oppmerksomhet i den norske forskningsverdenen, nemlig utelivsbransjen, og mer spesifikt barbransjen. Selv om barbransjen ikke ble ansett som en kritisk samfunnsfunksjon under koronapandemien, kan den betraktes som en viktig sosial arena som fortjener forskningens oppmerksomhet.

Å skrive en masteroppgave er ikke bare lett. Likevel ser vi tilbake på prosessen som givende og gøy. Til tross for at vi opplevde det som vanskelig å få tak i informanter, er vi fornøyde med både utførelsen og resultatet. Det å kunne lene seg på en annen har vært betryggende og avgjørende for opplevelsen i det store og det hele. Vi har bidratt med hver våre styrker og har opplevd at vi ofte har vært såpass enige at vi noen ganger har tydd til stein-saks-papir i møte med valg.

Vi vil først og fremst takk for de informantene som stilte seg rådighet. Videre vil vi gi en stor takk til vår veileder Lars Klemsdal for gode råd og veiledning gjennom hele prosessen. Vi vil også takke våre familier, venner og kjærester for all støtte og motivasjon gjennom denne

uforglemmelige reisen. Til slutt vil vi gi hverandre en stor klem og takke for et godt samarbeid. Vi klarte det, vi!

God lesing!

Oslo, 30. mai 2023

Emilie Heiberg

Erle Lillehagen Korpberget

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING.....	1
1.1	TYPER AV BARMODELLER.....	2
1.2	OPPGAVENS PROBLEMSTILLING	3
2.0	TEORI.....	4
2.1	SENSEMAKING	5
2.2	RESILIENSTEORI.....	8
2.3	RESSURSAVHENGIGHETSTEORI.....	10
2.4	NY INSTITUSJONELL TEORI.....	11
2.5	OPPSUMMERING	14
3.0	METODE	15
3.1	BAKGRUNN FOR PROSJEKTET	16
3.2	FORSKNINGSMETODE.....	16
3.2.1	<i>Forskningsspørsmålet og forskningsperspektiv.....</i>	16
3.2.2	<i>Metodisk tilnærming</i>	17
3.3	FREMGANGSMÅTE.....	20
3.3.1	<i>Utvalg og rekruttering</i>	20
3.3.2	<i>Intervjuguide</i>	22
3.3.3	<i>Valg av litteratur.....</i>	23
3.4	GJENNOMFØRING	25
3.4.1	<i>Intervju</i>	25
3.4.2	<i>Etiske betraktninger</i>	26
3.4.3	<i>Transkribering.....</i>	27
3.4.4	<i>Analysemetode – Tematisk analyse</i>	28
3.4.5	<i>Validitet og reliabilitet.....</i>	30
4.0	ANALYSE.....	32
4.1	HÅNDTERING AV USIKKERHET	32
4.1.1	<i>Tok det ikke seriøst.....</i>	33
4.1.2	<i>Usikkerheten gjør det vanskelig å planlegge.....</i>	35
4.1.3	<i>Interne ressurser og usikkerhet.....</i>	40
4.1.4	<i>Oppsummering</i>	42
4.2	SAMHANDLING MED STAT OG MYNDIGHETER	43
4.2.1	<i>Utfordrende å tolke beskjeder riktig</i>	43
4.2.2	<i>Legitimitet</i>	45
4.2.3	<i>Kommunikasjon som ressurs</i>	48
4.2.4	<i>Oppsummering</i>	52
4.3	EKSTERNE RELASJONER	53
4.3.1	<i>Leverandører</i>	53
4.3.2	<i>Kunder</i>	57
4.3.3	<i>Andre i utelivsbransjen</i>	61
4.3.4	<i>Oppsummering</i>	66
4.4	INTERN ORGANISERING.....	66
4.4.1	<i>Tilpasning av restriksjoner</i>	67
4.4.2	<i>Ansatte</i>	72
4.4.3	<i>Strategier.....</i>	77
4.4.4	<i>Oppsummering</i>	83
5.0	SLUTTBETRAKTNINGER.....	84

6.0	KONKLUSJON	87
	LITTERATURLISTE	90
	VEDLEGG	95
	VEDLEGG 1. SITATER	95
	VEDLEGG 2. SAMTYKKESKJEMA	100
	VEDLEGG 3. INTERVJUGUIDE	103

1.0 Innledning

Omkring årsskiftet 2019/2020 ble sykdommen covid-19 først påvist i Kina og fikk raskt store følger. Etter hurtig spredning av viruset over flere deler av verden ble den erklært som en pandemi av Verdens Helseorganisasjon (WHO) i mars 2020. 12. mars 2020 iverksatte norske myndigheter de mest inngripende tiltakene Norge har hatt i fredstid (Tjernshaugen et al., 2022). Tiltakene som skulle begrense spredning av viruset gikk blant annet ut på nye karantenereregler, sosial avstand, nedstenging av butikker, skoler og andre institusjoner, samt alle serveringsteder.

Tiltakene fremprovoserte en stor permitteringsbølge og skapte flere økonomiske vansker for mange bedrifter. I utelivsbransjen førte tiltakene til at flere barer og nattklubber måtte stenge eller betydelig redusere kapasiteten. I Norge, så vel som mange andre steder i verden, var utelivsbransjen en av bransjene som ble hardt rammet av koronapandemien med mange permitteringer og konkurser (Pettrém, 2020). På grunn av konsekvensene av tiltakene, vedtok Stortinget en omfattende tiltakspakke som skulle dempe de økonomiske og sosiale skadevirkningene av pandemien. Et av tiltakene gikk ut på å gi egne låne- og garantiordninger som skulle hjelpe kriserammede bedrifters likviditet. Dette var i form av kontantstøtteordninger som skulle hjelpe bedrifter med stort bortfall av inntekter som følge av smitteverntiltakene (Regjeringen, 2021). Tiltakspakken ble også gitt til utelivsbransjen til tross for at den i stor grad regnes som en sosial arena heller enn en samfunnskritisk virksomhet.

Samtidig som utelivsbransjen ble tilbudt en kontantstøtteordning, prøvde bedriftene å holde hjulene i gang som normalt i en utfordrende tid. Det er nærliggende å anta at mye ansvar falt på lederne i bransjen, ettersom det i mange tilfeller er de som står ansvarlige for bedriften. Mange tjenesteytende næringer kunne ta opp igjen virksomheten allerede sommeren 2020, men flere næringer, spesielt utelivsbransjen, var fortsatt underlagt restriksjoner som begrenset virksomheten i aller høyeste grad (Larsen, 2020). For å imøtekomme tiltakene som myndighetene iverksatte med jevne mellomrom, er det nærliggende å anta at ledere i utelivsbransjen måtte innføre endringer relativt ofte for å kunne overleve (Pettrém, 2020). Vi som forbrukere så blant annet innføring av QR-koder ved bestilling, og kontaktløse

betalingsalternativer ble innført der det før var betaling ved bardisken (Madshus & Lysholm, 2020). I tillegg var det i perioder påbudt å sitte med en viss avstand fra andre gjester, slik som det var avstandsregler på matbutikken og på offentlig transport (Helsedirektoratet, 2019, s. 1-5). Det er derfor interessant å se hvordan lederne har opplevd perioden med pandemi.

Under og etter pandemien har forskningslupen blitt rettet blant annet mot effekter av hjemmekontor på trivsel og produktivitet (se blant annet Ingelsrud og Bernstrøm, 2021; Ingelsrud et al., 2022), pandemiens effekt på nasjonal økonomi (se blant annet Fredriksen, 2021), samt pandemiens innvirkning på befolkningen (se blant annet NOU 2021:6, s. 399). Derimot har studier og forskning i mindre grad sett på pandemihåndteringen i utelivet og barbransjen. Vi har derfor valgt å rette undersøkelseslupen mot barledere og deres opplevelser og erfaringer med å drive bar når eksterne endringer utfordrer vanlig drift.

I denne oppgaven fokuserer vi på ledere for barer i Oslo. Barer, i motsetning til andre serveringsteder, har hatt en større ulempe ved at de ikke har kunnet tilby matservering. Mot sommeren 2020 lettet som sagt myndighetene på noen av tiltakene, men flere restriksjoner var fortsatt gjeldende for blant annet utelivet. Serveringsteder som serverte mat, kunne gjenåpne med begrenset antall gjester og med strenge smittevernstiltak. Denne spiseplikten satte barer som ikke serverte mat i en enda mer sårbar posisjon. I Oslo var det også strengere regler og nedstengning over lengre perioder enn i andre deler av landet. Med bakgrunn i denne innsikten er det nærliggende å tenke at barene her på den måten ble hardere rammet enn barer i andre steder av landet, og det er derfor interessant å utforske barene heller enn andre bedrifter.

1.1 Typer av barmodeller

Innen barbransjen finnes det mange bar- og forretningsmodeller (se for eksempel oversikt fra Rocklin, u.å). I løpet av pandemien ble det periodevis lov for barene i Oslo å åpne igjen, gitt at de serverte mat i tillegg til drikke. Denne spiseplikten gjorde dermed at barer som ikke serverte mat måtte fortsette å holde stengt. En forutsetning for at barene kunne holde åpent i

visse perioder var derfor avhengig av hvilken forretningsmodell de brukte, og om de da serverte mat. Under vil vi kort gjennomgå bartypene som omtales i oppgaven.

Den tradisjonelle baren serverer hovedsakelig øl, vin og brennevin, og har ofte en form for enkel matmeny. Denne typen barer er vanligvis avhengige av fottrafikk, sosiale sammenkomster og stamkunder for sine inntekter. Cocktailbarer er barer som spesialiserer seg på ulike drinker av estetisk kvalitet, ofte ved å bruke high-end brennevin, ferske ingredienser og unik presentasjon. De har ofte en mer eksklusiv atmosfære, og kan være avhengig av tilbakevendende kunder og sosiale sammenkomster for inntekter, samtidig som det gjerne er mye gjennomtrekk av nye kunder. Til slutt har man barer i form av bryggerier som brygger sitt eget øl i lokalene. De har ofte et mer omfattende utvalg av øl og en mer omfattende matmeny enn tradisjonelle barer. De er avhengige av stamkunder og fottrafikk for inntekter.

Det finnes også serveringssteder som nattklubber, sportsbarer, puber og lignende. Grunnet utvalgskriteriene faller ikke slike typer innenfor oppgavens fokusområde, mye fordi førstnevnte ofte har rom i lokalet til dansing og de sistnevnte gjerne har matservering. Disse bartypene er dermed ikke en del av datautvalget.

1.2 Oppgavens problemstilling

Vår masteroppgave skal dermed se nærmere på hvordan ledere i utelivsbransjen, nærmere bestemt barbransjen, har erfart og håndtert turbulente begivenheter som de siste par-tre årene har bydd på, primært i form av pålagte nedstengninger. Oppgaven fokuserer i all hovedsak på ledere og deres erfaring og håndtering av endringene i samhandling med deres omgivelser. Vi har intervjuet ledere i barbransjen om hvordan de har måttet finne nye måter å organisere seg på for å imøtekomme restriksjonene, og samtidig har iverksatt tiltak for å opprettholde relasjonen til kunder og ansatte. Barer har måttet omorganisere seg og det er derfor interessant å se på hva lederne har erfart og hvilke håndteringer som har blitt gjort som følge av store eksterne endringer. Samtidig har stadige nye eksterne utfordringer påvirket bransjen generelt. Offentlige restriksjoner har i visse tilfeller ført til endringer og implementering av nye ideer, som av omgivelsene blir ansett som den mest optimale måten å organisere

virksomheten på. I praksis er ikke alltid disse ideene like effektive for barene og deres konsept. I tillegg anså vi det som interessant å se på hva som påvirker barenes motstandsdyktighet, hvordan ledelse i barbransjen fungerer og hvordan ledere her har taklet uventede hendelser som følge av pandemien.

Problemstillingen lyder dermed som følger:

Hvordan har ledere i utelivsbransjen erfart og håndtert situasjonen som oppstod for virksomhetene deres i forbindelse med koronapandemien?

For å besvare problemstillingen på best mulig måte har vi satt opp fire analytiske spørsmål som har lagt føringer for oppsettet av analyse og tilhørende temaer. Disse analytiske spørsmålene definerer de aspektene som vi mener har hatt en påvirkning på barledernes erfaringer og håndtering. Spørsmålene lyder dermed som følger:

1. Hvordan har lederne erfart og håndtert usikkerheten som oppstod i koronasituasjonen?
2. Hvordan har de erfart og håndtert samhandlingen med myndighetene i forbindelse med koronahåndteringen?
3. Hvordan har de erfart og håndtert samhandlingen med aktører innad i bransjen og kunder?
4. Hvordan har de erfart og håndtert endringer i den interne organiseringen?

2.0 Teori

I denne delen skal vi gå gjennom de teoriene vi mener er relevante for temaet og som skal bidra til å belyse vår problemstilling. Vi har først valgt å bruke sensemaking som en overordnet teori for hele oppgaven. Når en uventet hendelse oppstår og stanser den faste aktiviteten, fører det til et behov for sensemaking for å kunne tolke og videre gjenopprette normal aktivitet. Som underordnede teorier, har vi valgt å bruke teorier om resiliens,

ressursavhengighet, ny-insitusjonalisme, isomorfisme og skandinavisk institusjonalisme. Disse teoriene skal belyse hvorfor og hvordan barlederne har skapt forståelse, tolket og deretter handlet i møte med endringer i omgivelsene.

2.1 Sensemaking

Sensemaking er prosessen med å forstå komplekse og tvetydige situasjoner, og en slik prosess er grunnleggende for beslutningstaking, planlegging og problemløsning. Sensemaking handler om å se tilbake på hendelser som har skjedd og så bruke ord som forklarer og rasjonaliserer handlingen. Aktører tillegger dermed mening til tidligere handling gjennom ord. Dette retrospektive blikket på tidligere hendelser og handling fungerer som et springbrett inn i videre handling (Weick et al., 2005, s. 409).

Sensemaking handler dermed om samspillet mellom handling og tolkning (Weick et al., 2005, s. 409). Behovet for sensemaking melder seg gjerne når vår forståelse av verden blir utfordret og nærmest uforståelig, og der man støter på problemer og utfordringer man ikke er forberedt på, men som man likevel må forholde seg til (Ancona, 2011, s. 4). Under pandemien endret samfunnet seg raskt og man måtte håndtere ulike utfordringer man i utgangspunktet var relativt uforberedt på. I denne forstand har barledere stått overfor et svært usikkert og raskt skiftende miljø på grunn av pandemien. De har måttet forstå ny informasjon og nye retningslinjer, tilpasse seg forskrifter og restriksjoner i stadig endring, samt ta hyppige beslutninger om hvordan de skal holde virksomheten i gang. Disse lederne har dermed måttet sette seg inn i store mengder ny, og til tider motstridende, informasjon så raskt som mulig, identifisere hva som er relevant og ikke for deres virksomhet, og deretter utvikle nye strategier for å unngå kollaps i bedriften. Denne prosessen vil sannsynligvis ha blitt påvirket av ledernes tidligere erfaringer, verdier og tro, samtidig som den vil ha blitt påvirket av ledernes oppfatning av situasjonen og meningen de tillegger den. Mye handler dermed om hvordan lederne har erfart situasjonene som har oppstått og hvordan de har håndtert dem.

I artikkelen «Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development» av Jörgen Sandberg og Haridmos Tsoukas (2015, s. 6), argumenteres det for at sensemaking utløses av en kompleks situasjon gjennom spesifikke

prosesser. Sandberg og Tsoukas utforsker fasene som utgjør en sensemakingprosess og hvordan disse henger sammen. Dette gjør de ved å ta i bruk Karl E. Weick sin modell for sensemaking. En sensemakingprosess starter når en organisatorisk aktivitet blir forstyrret eller avbrutt, og det oppstår behov for å skape forståelse av den uklare situasjonen frem til aktiviteten er gjenopprettet. For å gjenopprette aktiviteten, må aktørene først skape forståelse av situasjonen som de senere vil tolke og handle ut fra (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 14). Weicks sensemakingmodell består av tre sammenhengende prosesser: creation, interpretation og enactment. Creation involverer først en prosess med å skape forståelse av situasjonen ved å legge merke til og skille ut ulike ledetråder (cues) og samle informasjon fra vår opplevde erfaring. Dette skal hjelpe aktørene å skape en større oversikt over selve forstyrrelsen. Interpretation handler deretter om å tolke og forklare forstyrrelsen ved å bruke ledetrådene og den samlede informasjonen for å bedre forstå årsaken til situasjonen og hvilke konsekvenser det eventuelt kan føre til. Til slutt går man over til enactment-fasen, som fokuserer på virkeliggjøring og gjennomføring. Denne fasen refererer til beslutningene og handlingene som blir gjennomført basert på vår forståelse og tolkning av situasjonen. Målet i denne fasen er å vurdere om de konkrete handlingene fungerer for å gjenopprette den organisatoriske aktiviteten (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 14). De tre prosessene som inngår i sensemaking er som nevnt sammenknyttet. Dette betyr at de handlingene som blir tatt av barlederne blir en del av det miljøet de engasjerer seg i, og kan føre til flere gjentakende prosesser med å måtte skape, tolke og handle inntil den forstyrrede aktiviteten er gjenopprettet til normal tilstand (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 14). Under pandemien måtte barledere finne løsninger og strategier som skulle bedre deres situasjon. Dette har ført til gjentakende prosesser med sensemaking ved å skape, tolke og handle frem til lederne fant løsninger som de anså som effektive og lønnsomme for å kunne overleve på sikt.

I løpet av pandemitiden ble endringer innført på løpende bånd, som i stor grad utfordret ledere til å tenke og handle på flere forskjellige måter. Ifølge Deborah Ancona (2011, s. 5) er sensemaking en aktivitet der aktører beveger seg mellom intuisjon og logikk. Intuisjonen og improvisasjon kommer godt med fordi den hjelper oss til å fatte beslutninger raskt og uten å bruke for mye tankevirksomhet. Samtidig som strategier og gjennomgående handlingsmønstre kan basere seg på tidligere erfaring, er det viktig å ta høyde for at intuisjon som handlingsgrunnlag innebærer en fare for visse kognitive skjevheter (Croskerry, 2013, s. 2446). Sensemakingprosessen kan dermed påvirkes av slike tenkefeil som kan føre til feilvurdering av situasjonen og lede til dårlig beslutningstaking. Under koronapandemien var

det såpass mange nye endringer som var ulike noe vi har opplevd tidligere, og veldig få hadde kunnskaper og erfaringer om noe lignende. Barledere måtte ofte foreta vurderinger uten å vite noe særlig om situasjonen de stod i, og det er nærliggende å tenke at de da brukte tidligere erfaringer og intuisjon som handlingsgrunnlag. Dette kan ha ført til overdrevne positive eller negative tolkninger av den faktiske situasjonen.

For at en organisasjon skal kunne regnes som motstandsdyktig (resilient) må den besitte dynamiske evner som beror seg på å kunne tilpasse, integrere og rekonfigurere interne og eksterne ressurser for å kunne tilpasse seg til skiftende omstendigheter (Duchek, 2020, s. 219). I artikkelen «An integrated model of team resilience: exploring the roles of team sensemaking, team bricolage, and task interdependence» av Amina Talat and Zahid Riaz, påpekes det at sensemaking og brikolage er noen av de viktigste aktivitetene, samt mest avgjørende faktorene, for organisasjoners resiliens (motstandsdyktighet) (Talat & Riaz, 2020, s. 2009). Med inspirasjon fra Weick, poengteres det at sensemaking som prosess har sin hensikt å gi en plausibel forklaring, samt skape orden av pågående hendelser (Talat & Riaz, 2020, s. 2011). Slik informasjon skal senere kunne brukes for å tolke nye likartede situasjoner, men kan også brukes for å gi mening av en helt ny, annerledes og kompleks situasjon. Brikolage, som en organisatorisk praksis, går ut på å bruke eksisterende ressurser for å løse problemer og skape nye løsninger. Formålet med å bruke brikolage er å tilpasse seg til den umiddelbare konteksten ved å prøve seg fram og finne innovative og improviserte løsninger på utfordringene som oppstår. Weick (1993, s. 638) assosierte dermed brikolage som et av nøkkelementene for organisasjoners resiliens. Ved å bruke sensemaking for å bemerke samt utelukke informasjon, vil dette kunne synliggjøre hvordan organisasjonen kan bruke eksisterende ressurser for å takle pågående, samt påfølgende, utfordringer. Ved hjelp av brikolage kan en organisasjon bedre deres evne til å både forvente og effektivt håndtere uventede hendelser (Talat & Riaz, 2020, s. 2013). Sensemaking kan betraktes som en forutsetning for brikolage, og kombinasjonen av disse to kan dermed anses som en forutsetning for å utvikle resiliens.

I tråd med et slikt syn kan det tenkes at barledere har håndtert endringer ved å gå bort ifra en fastsatt strategi, og heller har fulgt en strategi som har dukket frem utilsiktet gjennom det Chia og Holt (2006, s. 635) kaller «everyday practical coping». Dette synet på strategi hverken krever eller antar at en aktør handler med intensjon eller med et spesifikt mål for

øye. Derimot kan man observere at det foreligger et gjennomgående mønster i handlingene, som kan forklares ved at aktørene handler basert på en indre disposisjon til å agere i tråd med tidligere handlinger og erfaringer. På den måten kan man se at handlinger kan ha en rød tråd og være effektive på et organisatorisk plan, uten at det finnes overordnede målbevisste strategier (Chia & Holt, 2006, s. 635).

2.2 Resiliensteori

Utbruddet av COVID-19 var en uventet hendelse som rystet hele verden. Organisasjoner har måttet finne nye måter å tilpasse seg og finne løsninger til hvordan man skal kunne takle påfølgende katastrofale hendelser. Organisasjoner eksisterer i en stadig tettere, interaktiv og kompleks verden der uventede hendelser kan skje til enhver tid. Hyppigheten av de uventede hendelsene, er i stadig økning, og kan ofte føre til omveltende konsekvenser (Vogus & Sutcliffe, 2007, s. 3418). Barvirkosheter har på samme måte måttet tilpasse seg nye reguleringer, kundenes forventninger og økonomiske utfordringer. Teorier om organisasjonsresiliens vil i denne sammenheng gi innsikt i hvordan organisasjoner er i stand til å tilpasse seg og å klare å komme seg på beina igjen etter turbulente tider med mye motgang og belastning. I tillegg kan teorien bidra å belyse hvordan erfaringer som tilegnes gjennom sensemaking projiseres videre i form av læring om hvordan barledere kan håndtere nye komplekse situasjoner. Ordet resiliens stammer fra det latinske verbet *resilire*, som betyr å slå tilbake eller å sprette tilbake (Bakken & Brinkmann, 2022, s. 197). Resiliensteori er et rammeverk som fokuserer på hvordan individer, samfunn og organisasjoner takler og tilpasser seg stress og endringer. Resiliens dreier seg ikke om en organisasjons proaktiv krisehåndtering, men omhandler i større grad en organisasjons evne til å kunne håndtere og komme seg gjennom en krise der og da. Immunitet, tilpasningsdyktighet og mestring blir dermed det som kjennetegner resiliens (Bakken & Brinkmann, 2022, s. 198).

I artikkelen «Organizational resilience: Towards a theory and research agenda», definerer Timothy J. Vogus og Kathleen M. Sutcliffe resiliens som det å kunne opprettholde en positiv tilpasning under utfordrende forhold (Vogus & Sutcliffe, 2007, s. 3418). På denne måten kan en virksomhet komme sterkere tilbake på beina og mer ressurssterk ut av disse turbulente begivenhetene. Utfordrende forhold kan være alt fra skandaler, systemfeil, pågående risikoer,

så vel som samfunnskriser som det COVID-19 førte til. Weick og Sutcliffe (2007) definerte det å være resilient som det å være bevisst på ulike feil som allerede har oppstått og korrigere dem før situasjonen eskaleres og blir verre. Å være resilient betyr ikke at en organisasjon prøver å motstå de uventede endringene som oppstår. At en organisasjon oppfattes som motstandsdyktige går ut på at de tar til seg det uventede som skjer, lærer av den, og tar med den erfaringen og kunnskapen man har tillært seg med seg videre. Resiliens avhenger av «lærdom fra fortiden og fostrer til fremtidig læring» (Vogus & Sutcliffe, 2007, s. 3418). Ved hjelp av ulike latente ressurser, som kan aktiveres når det trengs, og ved bruk av riktige strategier vil en organisasjon kunne komme seg tilbake på beina bedre rustet fra motgang. I denne sammenheng, kan vi anta at barer har etter nedstengningen måttet gjøre betydelige endringer i virksomheten for å kunne overholde de nye COVID-19-reglene og for å holde gjestene trygge. Barer har for eksempel måttet iverksette nye strategier, som å øke bruken av teknologi og implementere sosialt distanserende tiltak, for å fortsette å operere og generere inntekter. Dette er selv i en tid hvor de fleste har valgt å holde seg hjemme.

I «Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty», kategoriserer Weick og Sutcliffe (2007) resiliens i tre ulike evner. For det første er det evnen til å kunne absorbere de belastningene som oppstår og på samme tid bevare funksjonen, selv i tid hvor man opplever motgang både internt og eksternt. For det andre er det evnen til å komme seg tilbake fra de turbulente begivenhetene, og på den måten være bedre rustet til å takle andre uheldige og uventede hendelser. Den siste evnen går ut på å lære og vokse fra tidligere episoder der det har vært behov for handlinger som har ført til at organisasjoner har blitt ansett som motstandsdyktige. På bakgrunn av dette vil det være aktuelt å studere hvilken tilstand en organisasjon er i når den har klart å komme seg på beina igjen. Har organisasjon returnert til den samme tilstanden slik den var i utgangspunktet, eller er den i en mer nærliggende tilstand til det den opprinnelig var, eller har organisasjonen endret seg til noe helt nytt? Den sanne definisjonen av å være resilient avhenger av at en organisasjon skal kunne ta til seg den uventede hendelsens blandende karakter, slik at det er mulig å kunne vende tilbake til den opprinnelige tilstanden, og ikke nødvendigvis tilbake til den eksakt samme posisjonen den var i rett før hendelsen utbrøt (Weick & Sutcliffe, 2007). Det handler dermed ikke om hvor gode forsvarsevner organisasjonen har, men heller hvor god den er på å respondere på ulike uventede hendelser.

2.3 Ressursavhengighetsteori

Ressursavhengighetsteori er et konsept i organisasjonsteori som beskriver det interorganisatoriske forholdet mellom en organisasjon og dens ytre miljø, spesielt når det gjelder ressursene som organisasjonen trenger for å overleve og trives (Ebers, 2015, s. 621). Teorien antyder at organisasjoner er åpne systemer som er avhengige av eksterne ressurser, som leverandører, kunder og offentlige reguleringer, og at organisasjoners overlevelse og suksess er avhengig av deres evne til å administrere disse relasjonene effektivt. Eksterne ressurser kan også være penger, materialer og personell som organisasjonene skaffer seg (Ebers, 2015, s. 622).

Organisasjoner kan møte på endringer og risikoer i det eksterne miljøet som kan påvirke tilgjengeligheten på ressursene de er avhengige av. Teorien forklarer dermed hvordan avhengighet av eksterne ressurser kan påvirke organisatoriske handlinger og nettverksutvekslinger (de Camargo Fiorini et al., 2018, s. 122). Denne avhengigheten av eksterne ressurser kan skape sårbarheter for organisasjonen, ettersom endringer i tilgjengelighet eller kontroll av ressurser kan ha en betydelig innvirkning på ytelsen. Teorien antyder også at organisasjoner vil iverksette tiltak for å redusere usikkerhet knyttet til miljøet de befinner seg i, for å redusere sin avhengighet av de eksterne ressursene og øke sin kontroll over tilgangen på ressurser (de Camargo Fiorini et al., 2018, s. 122). Dette kan inkludere diversifisering av ressursbasen deres, bygge sterke relasjoner med leverandører og partnere og utvikle interne kapasiteter som reduserer deres behov for eksterne ressurser.

Vi kan dermed anta at barledere har vært nødt til å tilpasse seg og finne alternative måter å drive virksomheten på. Ressursavhengighetsteorien kan derfor bidra å forklare hvordan barsjefer har erfart og håndtert pandemien, ved å peke på deres avhengighet av eksterne ressurser og deres evne til å tilpasse seg endrede omstendigheter.

2.4 Ny institusjonell teori

COVID-19-pandemien har i stor grad påvirket servicebransjen, spesielt barer som ikke har i samme grad som andre serveringsteder, kunnet tilby matservering. Barene har måttet tilpasse seg de nye reguleringene fra myndighetene, samt håndtere de økonomiske utfordringene som pandemien medførte. I en slik kontekst er det tydelig at barer har blitt sterkt påvirket av den brede samfunnsmessige og organisatoriske konteksten de operer i. Innen ny-institusjonell teori rettes søkelyset mot hvordan organisasjoners struktur, praksis og normer formes av kulturelle normer, lover og regler og økonomiske forhold. Organisasjoner implementerer praksiser, strukturer og verdier, ikke fordi de er nødvendigvis de mest effektive eller lønnsomme, men fordi de stemmer overens med de institusjonaliserte forventningene til dem. På denne måten samsvarer organisasjoner med de institusjonaliserte elementene som er mest utbredt i deres miljø. Grunntanken bak ny institusjonell teori er at de institusjonaliserte reglene produseres og spres nettopp fordi de blir representert som de mest passende organisatoriske valgene, i henhold til institusjonaliserte forestillinger, normer og regler. Dette gir igjen grunn til for hvorfor ulike virksomheter velger å implementere dem (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 250).

For at en organisasjon skal kunne fremstå som legitim, og således ha størst sjans for å overleve, må de kunne vise at de tilpasser seg og operer i tråd med det John W. Meyer og Brian Rowan (1977) kaller for «institutionalized rules». Slike institusjonaliserte regler fungerer som instruksjoner på hvordan organisasjoner bør fungere med spesifikke strukturelle komponenter, prosedyrer og rutiner (Røvik, 2007, s. 26). Slike normer har derimot en tendens til å være skiftende over tid for å kunne tilpasse seg omgivelsene som er i stadig endring. Dermed må de ulike organisasjonene operer i tråd med disse for å kunne opprettholde deres status. Pandemien har skapt en situasjon hvor nye normer og forventninger rundt helse og sikkerhet har vokst frem. Barer har måttet overholde disse normene ved å implementere nye forskrifter og praksiser, som for eksempel sosial distansering, økt hygieniske rutiner og kontaktløs betaling. I artikkelen «*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*» av Meyer og Rowan, menes det at organisering handler mer om å tilpasse seg institusjonelle regler heller enn å koordinere de ulike aktivitetene og det faktiske arbeidet som skjer innad i organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Meyer og Rowan var kritiske til at det er de rasjonelle formelle strukturer som fører til den mest effektive måten å koordinere og kontrollere virksomheten på (Meyer & Rowan, 1977, s. 342).

For å kunne forstå hvorfor en organisasjon regnes som fremgangsrik eller overlevelsesdyktig kan vi ikke studere en virksomhet som har velfungerende etablerte rutiner; det må foregå en endring slik at man kan studere virksomhetens endringsprosesser (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 257). Skandinavisk institusjonell teori kan i denne sammenheng brukes til å bedre forstå hvordan barer har blitt påvirket av den institusjonelle konteksten de opererer i og hvordan de har erfart og håndtert pandemien ved å ta i bruk ny form for organisatorisk praksis og struktur. Dette har ført til en prosess med institusjonell endring, der barer har måttet finne nye måter å organisere på, eller imitere andre virksomheter for å overleve.

Organisasjoner fremstilles som innebygd i et miljø som gir visse forventinger, identiteter og handlingsregler. I artikkelen «*Circulating ideas: Imitation, translation and editing*» av Kerstin Sahlin og Linda Wedlin, påpeker de at hovedfokuset innen den skandinaviske retningen er å se på hvordan en organisasjon implementerte nye ideer eller organisatoriske elementer fra samfunnet (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 4). Innen den skandinaviske teorien rettes søkelyset mot hvordan organisasjoner handler i møte med nye ideer som fremstår som legitime, og hvilke prosesser organisasjonene aktiviserer ideene gjennom (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 5). Ideer blir ikke til av seg selv i et vakuum, og de forblir heller ikke uendret mens de flyter. De er gjenstand for imitasjon og de spres i en kontekst av andre ideer, tradisjoner, institusjoner og organisasjon (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 3). I denne sak handler ikke imitasjon bare om å kopiere ideer, men også om å forandre og fornye dem. I tillegg kan de få nye former og betydninger når de beveger seg innenfor og mellom ulike kontekster. Hvorfor noen ideer utvikler seg til å bli mer populære er ikke nødvendigvis på grunn av dens gode egenskaper eller kvalitet, men på grunn av hvem som fremlegger dem og støtter dem. Ideer blir dermed ansett som legitime, rasjonelle og populære, og til og med tatt for gitt som de mest effektive og nødvendige. Dette er fordi de har blitt iverksatt av visse viktige aktører innen organisasjonsfeltet eller i samfunnet (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 4). Sahlin og Wedlin forklarer imitasjon som en grunnleggende sosial mekanisme som binder individer og organisasjoner sammen. Organisasjoners motivasjon til å imitere dreier seg i hovedsak om at de vil bli like og like prestisjefylte som de ledende organisasjonene i samfunnet. Ideer blir oversatt slik at de skal kunne tilpasse seg ulike lokale kontekster og passe organisasjoners egne ønsker og de omstendighetene de opererer rundt (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 7).

Som svar på disse nye institusjonelle normene og forskriftene har barer blitt tvunget til å tilpasse sin organisasjon rundt disse. Dette har ført til en prosess med institusjonell endring, der barer har måttet ta i bruk nye modeller og praksiser for å overholde de nye forskriftene, reguleringene og samfunnsforventningene. Med et skandinavisk institusjonelt perspektiv er det mulig å forstå hvordan disse virksomhetene har blitt påvirket av den institusjonelle konteksten de opererer i og hvordan de har reagert på pandemien ved å ta i bruk ny organisatorisk praksis. Ut ifra teorien kan vi anta at pandemien har ført til et eksternt press på barer som har fremkalt en prosess med isomorfisme, der barer tar i bruk lignende praksiser, strukturer og verdier for å minske sjansen for å gå konkurs.

Det at organisasjoner blir stadig mer likere hverandre må ses i lys av selve forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser. Isomorfisme refererer til den prosessen der organisasjoner tar i bruk lignende strukturer, praksiser og verdier som svar på ytre press (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 254). Dette kan skje gjennom organisatorisk læring, etterligning av fremgangsmåten til vellykkede organisasjoner, eller ved å reagere på eksternt press som forskrifter eller nye finansieringsmuligheter. Pandemien har ført til eksternt press på barer for å tilpasse seg og for å kunne overleve økonomisk. Dette har ført til en prosess med isomorfisme, der barer har for eksempel tatt i bruk lignende strategier fra andre virksomheter for å unngå konkurs. Meyer og Rowan (1977, s. 347) forklarer det slik at organisasjoner strukturelt reflekterer den sosialt konturerte virkeligheten, og for å kunne håndtere et skiftende miljø med grensespennende krav, må man ty til å imitere ulike strukturelle miljøelementer. De grensespennende kravene kan i denne sammenheng være de ulike tiltakene som ble satt av myndighetene for å hindre spredning av koronaviruset. Meyer og Rowan (1977, s. 348) påpeker at det å bli isomorfe med de institusjonelle omgivelsene vil kunne ha betydningsfulle konsekvenser for organisasjonene. For det første inkorporerer organisasjoner eksterne institusjonelle elementer, som heller regnes som legitime snarere enn effektive. De bruker eksterne vurderingskriterier for å legitimere og definere verdiene av de strukturelle elementene. I tillegg kan det se ut til at ved å være avhengig av de eksterne institusjonene kan det føre til at organisasjonene vil kunne opprettholde dens stabilitet. På denne måten vil institusjonell isomorfisme føre til at en organisasjon øker sjansen for overlevelse.

I artikkelen «The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields» av Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell, påpekes det at de

institusjonelle omgivelsene er sterke organisasjoner som kan kreve at man må tilpasse seg de formelle kravene for å unngå sanksjonering. Organisasjonsendringer kan for eksempel være en direkte respons på regjeringens mandat om å minske smittespredningen. Organisasjoner blir dermed tvunget til å bli å mer like ved å inkorporer de reglene som regjering har satt. Isomorfisme kan utvikles som en respons på organisasjoners usikkerhet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Usikkerheten til organisasjoner som vokste ifølge pandemien, kan sies å ha ført til at barer har måttet imitere hverandre for å kunne overleve. Ved å inkorporere strukturelle elementer som er heller legitime snarere enn effektive, kan det ha ført til at barledere har måttet vende blikket mot andre virksomheter innen samme organisasjonsfelt, som en form for inspirasjon for alternative løsninger. På den andre siden mener Sahlin og Wedlin at imitasjon skaper nye relasjoner, referanser og identifikasjoner som kan sammenlignes og igjen skape nye identiteter (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 6). På denne måten mener de at identifikasjon heller enn usikkerhet er hovedforklaring for imitasjon. Det kan være for eksempel ved å ta mer i bruk QR-koder ved bestilling. Teorier om isomorfisme kan det i denne sammenheng gi en prediksjon på hvordan barer vil bli påvirket av like turbulente begivenheter, samt å identifisere den mest optimale overlevelsesmekanisme for barer i usikre tider.

2.5 Oppsummering

Pandemien har hatt stor påvirkning på utelivsbransjen og ført til store endringer på interne arbeidet. For å forstå hvordan ledere i utelivsbransjen har erfart og håndtert omgivelsene sine, har vi valgt å bruke flere teoretiske perspektiver. For det første har vi valgt å bruke sensemaking som en overordnet teori for hele oppgaven. Teorier om sensemaking kan bidra til å forklare hvordan lederne har tolket situasjonen og forstått endringene som har skjedd. Videre har vi valgt å bruke brikolage-teorien, som fokuserer på tilpasningsevne samt kreativ bruk av eksisterende ressurser for å løse problemer som oppstår. Ved å kombinere teorier om sensemaking og brikolage, kan man bedre forstå hvordan noen ledere har utviklet resiliens i møte med pandemien. Teorier om resiliens kan bidra til å identifisere hvilke faktorer som gjør barene mer eller mindre motstandsdyktige. Deretter har vi valgt å bruke ressursavhengighetsteorien, som bidrar til å belyse hvordan lederne har administrert forholdet med sine eksterne ressurser og hvilke tiltak de har iverksatt for å øke deres kontroll. Ny institusjonell teori kan videre bidra til å forklare hvordan noen løsninger blir ansett som

legitime og rasjonelle fra omgivelsene, men som ikke nødvendigvis er effektive for det interne arbeidet. Teorier om isomorfisme kan hjelpe oss å bedre forstå hvilke løsninger som har blitt implementert gjennom imitasjon, og å identifisere potensielle konsekvenser knyttet til å følge trender og kopiere andre. Skandinavisk institusjonell teori belyser hvordan barer har blitt påvirket av den institusjonelle konteksten de operere i og hvordan de har erfart og håndtert pandemien ved å ta i bruk ny form for organisatorisk praksis.

De teoretiske perspektivene gir en dypere forståelse av hvordan ledere i utelivsbransjen har taklet utfordringene knyttet til koronapandemien, samt hvilke faktorer som har bidratt til deres suksess og overlevelse. Samlet sett kan teoriene gi innsikt i hvordan barlederne kan håndtere kriser og endringer i omgivelsene for å kunne opprettholde suksess på lang sikt.

3.0 Metode

I denne delen redegjør vi for oppgavens metode fordelt på fem deler. De metodiske valgene er tatt med den hensikt å kunne svare på problemstillingen på best mulig måte. Vi diskuterer gjennomgående fordeler og ulemper ved valgte metode. Datamaterialet baserer seg på seks intervjuer med forskjellige barledere. Av hensyn til undersøkelsens kvalitet har vi tilstrebet høy grad av transparens i arbeidet. Vi begynner metodekapitlet med å forklare bakgrunnen for prosjektet, samt presentere en operasjonalisering av begrepet «bar». Under punkt 2.0 om forskningsmetode redegjør vi for valg av forskningsspørsmål, teoretisk tilnærming og valg av teoretiske bidrag, samt valg av kvalitativ metode og metode for datainnsamling. Etter dette vil vi under punkt 3.0 om fremgangsmåte diskutere fremgangsmåte for rekruttering av utvalget med påfølgende presentasjon av informantene. Vi vil også gjennomgå intervjuguiden vi brukte under datainnsamling og valg av litteratur. Punkt 4.0 omhandler aspekter ved gjennomføringen av prosjektet. Det vil bli redegjort for intervjusituasjonen og etiske betraktninger vi tok hensyn til i forbindelse med prosjektet og intervjuene. I tillegg gjør vi rede for prosessen med transkribering, koding og analyse av datamaterialet før vi avslutter med en diskusjon rundt oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Bakgrunn for prosjektet

Tidlig vår 2020 stenger Norge ned på grunn av økende koronasmitte nasjonalt og internasjonalt. Nasjonal nedstengning var et virkemiddel som myndighetene benyttet seg av i strengt nødvendige tilfeller, og det var i større grad opp til hver enkelt kommune å bestemme lokale regler utover de overhengende nasjonale smittevernstiltakene. Nedstengelse og strenge smittevernstiltak var gjeldende over lengre tid i hovedstaden på grunn av mye smitte. Utelivet og kulturtilbud fikk dermed kjenne på lengre perioder med strenge smittevernsregler som begrenset bedriftenes inntektsmuligheter.

På grunn av de skjærpede omstendighetene i hovedstaden blir det i denne oppgaven lagt særlig vekt på barer i Oslo. Mot sommeren 2020 kunne myndighetene lette på noen av tiltakene, men med fortsatt flere restriksjoner. Serveringsteder kunne gjenåpne med begrenset antall gjester og med strenge smittevernstiltak, som for eksempel større fokus på renhold og desinfisering. I tillegg var et av tiltakene at det var spiseplikt på alle serveringsteder, spesielt i Oslo. Dette satte barer som ikke serverte mat i en enda mer sårbar posisjon. Flere steder kunne dermed ikke holde åpnet siden de ikke tjente inn nok midler til for eksempel å betale de ansatte. Etter hvert som matserveringsplikten ble fjernet, kunne barer gjenåpne, men med begrenset antall gjester. Barer, i motsetning til andre serveringsteder, har derfor hatt en større ulempe ved at de blant annet ikke har kunnet tilby matservering. Det var i tillegg sitteplikt, hvorav enten servitører tok bestilling ved bordet eller bestilling via en QR-kode plassert på bordene.

3.2 Forskningsmetode

Under følger en beskrivelse av prosessen rundt valg av forskningsspørsmål og forskningsperspektiv. Videre går vi gjennom oppgavens metodiske og teoretiske tilnærming. Til sist beskriver og diskuterer vi valgte metode for intervju og datainnsamling.

3.2.1 Forskningsspørsmålet og forskningsperspektiv

Forskingsspørsmålet avgjør spesifikt hva det er vi skal se etter i våre studier, samt hvilket forskningsdesign vi bør velge. Vårt mål med oppgaven er å undersøke og beskrive hvordan barledere har erfart og håndtert omgivelsene sine i forbindelse med koronapandemien. Vi har

dermed valgt et fenomenologisk forskningsperspektiv, som tar utgangspunkt i å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og å beskrive situasjonen slik den opplevdes av de utvalgte informantene (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 33). Vår intensjon har for eksempel ikke vært å forstå selve meningen bak det å drive en bar. Vi har heller ønsket å illustrere hvordan ulike barledere faktisk opplevde og håndterte fenomener i deres livsverden i forbindelse med pandemien. Vi anså det derfor som hensiktsmessig å snakke med dem som faktisk kom seg på beina etter en tøff periode med mye endring, heller enn å intervju myndighetene som iverksatte de ulike restriksjonene som barsjefene måtte forholde seg til. Et fenomenologisk perspektiv virket dermed å være det mest optimale for å kunne besvare et spørsmål som dreide seg spesifikt om menneskers erfaringer og opplevelser.

Prosesen med å formulere et forskningsspørsmål ble til gjennom en rundans. Vi begynte først datainnsamlingen og intervjuprosessen med spørsmålet «Hvordan har barledere erfart og håndtert eksterne endringer etter 2020?» i bakhodet. Dette ble for vagt og vi endte opp med å endre på denne formuleringen etter å ha bearbeidet innsamlet data og begynt prosessen med transkribering og koding av datamaterialet. I tillegg la vi til fire analytiske spørsmål for å kunne besvare problemstillingen nærmere og for å strukturere analysen. Disse spørsmålene ble stående slik de er presentert i oppgaven.

3.2.2 Metodisk tilnærming

For å kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål har vi valgt å bruke en abduktiv fremgangsmåte. Først og fremst hadde vi tilegnet oss overordne tanker om hvordan barledere hadde erfart og håndtert de turbulente tidene, og hvilke teorier som kunne være relevante for vårt tema. «Barbransjen under harde tider» er et ganske stort tema når man tenker over det. Siden vi er OLA-studenter, velger vi å studere fenomenet gjennom våre organisasjonsteoretiske briller. Målet vårt er ikke nødvendigvis å lage nye teorier om et spesifikt fenomen, men heller ta utgangspunkt i utvalgte teorier for å kunne skape bedre forståelse for hvordan en bransje erfarte og håndterte et spesifikt fenomen.

Den abduktive fremgangsmåten falt seg naturlig for oss. Under datainnsamlingsprosessen innså vi at vi stadig måtte forholde oss til ulike teorier som kunne være mer anvendelige for å belyse vår problemstilling. Videre anså vi det som hensiktsmessig å endre og legge

tilteoretiske perspektiver ut ifra hvilke som viste seg å være de mest relevante med tanke på det empiriske materialet vi hadde samlet inn. Ved å tilnærme oss forskningsspørsmålet på en abduktiv måte, håpet vi at dette skulle bidra til å videreutvikle teoretiske innsikter om utelivsbransjens erfaringer og håndteringer av pandemien. Målet vårt var dermed å bruke teori som et sensitiviserende middel for å oppdage og forstå hvordan barledere taklet en omfattende verdenskrise.

I forbindelse med metodevalg, anså vi en kvalitativ metode som den best egnede metoden for å undersøke menneskers opplevde erfaringer. Vårt mål var å samle inn data som skulle gjøre det mulig å bedre forstå en spesifikk side av et fenomen. Kvalitativ metode bygger på data av nedtegnede erfaringer som beskrives best med ord fremfor tall (Johannessen et al., 2018, s. 22). Vi ønsket å studere og få bedre innsikt i et spesifikt fenomen, samt å forstå det fenomenet sett fra aktørenes perspektiv. Tall kan ikke fange opp de nyanserte beskrivelsene av informantenes livsverden, samt deres følelser, motiver og handlinger (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 47). Nøyaktigheten i kvantitative målinger vil i vår undersøkelse ikke kunne få de samme presise beskrivelsene i fortolkningen av barledernes opplevde erfaringer i møte med koronapandemien. På bakgrunn av dette, anså vi det å bruke kvalitativ metode som mest formålstjenlig for å besvare problemstillingen, altså hvordan barledere har erfart og håndtert situasjonen som oppstod for virksomheten deres i forbindelse med koronapandemien.

Intervju

Vi anså intervju som den mest ideelle datainnsamlingsmetoden for å kunne besvare de spørsmålene vi var ute etter å undersøke. Dette er fordi vi mente intervjuer ville være et hensiktsmessig verktøy for å virkelig kunne forstå hvordan barledere har erfart og håndtert uventede begivenheter som har påvirket virksomheten deres. Hensikten med å bruke kvalitative forskningsintervjuer er nettopp å forstå sider ved intervjupersonenes dagligliv, samt deres egne perspektiver om en bestemt situasjon (Kvale & Brinkman, 2018, s. 42). I tillegg er forskningsintervjuer en aktiv kunnskapsproduserende prosess der formålet er å frembringe kunnskap og hente inn ulike beskrivelser, for så å fortolke betydningen av dem (Kvale & Brinkman, 2018, s. 22). Dette mente vi passet til vårt prosjekt, ettersom vi ønsket å hente inn tanker rundt et fenomen som i våre øyne måles best gjennom en kvalitativ dialogbasert tilnærming.

Når det gjelder type intervjuform valgte vi å gjennomføre intensive, semistrukturerte intervjuer. I intensive intervjuer, eller dybdeintervjuer, skjer datainnsamlingen ved at man intervjuer én person om gangen om et spesifikt fenomen. Til tross for at intervjuer er tidkrevende å gjennomføre og kan føre til skjevheter i datainnsamlingsprosessen, mente vi at ulempene ikke veier opp mot fordelene ved å utføre dem. Vi var interesserte i å ha en dialog der individuelle synspunkter og fortolkninger rundt utfordringene ved koronapandemien kunne komme frem. Ifølge Jacobsen (2000, s. 130) er intervjuer passende nettopp når man ønsker å ha et slikt mer interaktivt og personlig intervju som gir rom for ulike synspunkter og fortolkninger. Det var også derfor vi ønsket å ha semi-strukturerte intervjuer. Vi mente at ved å gi informantene tid til å tenke, reflektere og prate om sine erfaringer, ville vi få tilgang på interessante data som kunne belyse problemstillinger. Ofte kan interessante tanker komme etter litt refleksjon. Vi ønsket derfor å styre samtalen litt med tanke på ulike temaer, samtidig som informantene også kunne trekke inn det de mente var relevant på en passelig fri måte. Samtidig tenkte vi at intervjuobjektene muligens ville føle seg mer komfortable om å snakke om vanskelig tider i forbindelse med koronapandemien om intervjuene ikke var helt strukturerte. Semistrukturerte intervjuer ligner jo mer en samtale i dagliglivet og det så vi på som positivt for å skape mer rom for refleksjon. Denne måten mente vi også ville gi oss mer rom for oppfølgingsspørsmål og utforskning av uventede svar.

Om formålet vårt kun hadde vært å innhente informasjon, kunne vi ha valgt å utføre andre typer intervjuer, eller valgt en annen kvalitativ fremgangsmåte. Fokusgruppeintervjuer kunne for eksempel vært et alternativ. Etersom man intervjuer informanter gruppevis i slike intervjuer, vil en slik prosess være tidsbesparende da man får snakket med flere informanter på samme tid. Basert på vår problemstilling valgte vi likevel å utføre individuelle dybdeintervjuer, ettersom det virket mer hensiktsmessige å høre konkret om hver enkeltes opplevelse. En ulempe ved å utføre fokusgruppeintervjuer, er at en deltaker kan bli påvirket av det som blir sagt av andre deltakere. Vi ville ha nok rom til refleksjon for hver enkelt. I tillegg mente vi at påvirkning fra andre deltakere kunne påvirke dataenes gyldighet, samt at det ville være vanskeligere å følge opp de ulike svarene fra deltakerne med nysgjerrige og kritiske oppfølgingsspørsmål. Observasjoner hadde nok heller ikke egnet seg med tanke på at vår problemstilling baserer seg på noe som har skjedd i fortiden. Hvis vi hadde utført observasjoner i dag, ville det nok ikke kunnet gi oss de svarene vi søkte etter. Vi ønsket detaljert informasjon om barlederes erfaring og håndtering av ulike hendelser som følge av et

spesifikt fenomen. Vi mente derfor at dybdeintervjuer lettere ville kunne avdekke komplekse sammenhenger og gjøre det enklere å fortolke betydningen av dem.

3.3 Fremgangsmåte

I den påfølgende delen vil vi presentere fremgangsmåten vi anla for rekrutteringen av informanter og utfordringer vi støtte på i rekrutteringsfasen. Deretter vil vi presentere utvalget, før vi går gjennom intervjuguide og valg av litteratur.

3.3.1 Utvalg og rekruttering

I et prosjekt er problemstilling og formål styrende for hvor mange informanter man ønsker å intervju (Johannessen et al., 2021, s. 75). De eksterne endringene barer i Oslo har stått overfor siden 2020, har vært store og medført konsekvenser for mange. Likevel er det ikke gitt at endringene og de påfølgende konsekvensene har truffet likt overalt. Vi ønsket derfor å intervju så mange barer som mulig som passet til kriteriene vi satte.

Vi anla en strategisk utvelgelse av informanter, som ifølge Grønmo (2016, s. 103) går ut på at man systematisk vurderer hvilke enheter som er mest interessante og mest relevante ut ifra teoretiske og analytiske formål. Videre benyttet vi oss at kvotevalg-metoden og lagde kriterier basert på sentrale kjennetegn som våre informanter skulle rekrutteres ut ifra. Dette var blant annet at barene ikke skulle servere mat. Det ble åpnet opp for matservering da visse koronarestriksjoner ble lettet på, men barer som ikke serverte mat måtte fortsatt holde stengt. Vi var interessert i å snakke med barene som måtte holde stengt fordi de ikke kunne benytte seg av spiseplikten for servering. Litt småsnacks som nøtter anså vi som innafor, men vi så bort ifra klassiske puber og sportsbarer med en større matservering. Vi ønsket også å finne barer som ikke har dansegulv, da reglene for nattklubb og bar var litt ulike under pandemien, blant annet i forbindelse med krav om at gjester måtte sitte ned. Et annet kriterium var at baren måtte befinne seg i Oslo, helst innenfor ring 1 og 2. Dette var fordi caset vårt er lagt til barbransjen i Oslo spesifikt. Videre ønsket vi å finne barer som ikke tilhørte en kjede, da vi anså det som mer interessant for oppgavens problemstilling å snakke med noen som var leder for ett enkelt utested, og som ikke inngikk i en større kjede der avgjørelser kanskje ble tatt på høyere plan enn den enkelte lederen. Et femte kriterium var at barene godt kunne være litt

ulike hverandre med tanke på barmodell. Vi tenkte barledere fra ulike typer barer kunne være positivt for utvalget. Med det ønsket vi å se om det var mulig å trekke ut allmenne interessante funn, også på tvers av bartype, som kanskje kunne vise til like erfaringer på tvers av barenes egne karakteristikk. Vi forsøkte derfor å rekruttere barer fra litt forskjellige steder i byen, med litt forskjellig kjerneområde, for eksempel cocktailbar versus mer klassisk bar. Til sist anså vi det nødvendig å ha som kriterium at lederne som skulle intervjues måtte forstå og snakke norsk eller engelsk. Språkforvirring kunne føre til at interessant og relevant informasjon fra informanter kunne gå tapt, ved at de for eksempel ikke kunne uttrykke seg fullt ut eller ikke forstod spørsmålene vi stilte.

I rekrutteringsprosessen benyttet vi oss av en blandet tilnærming. Vi begynte først med å liste opp navnet på barer vi selv kjente til, for så å sjekke disse opp mot kriteriene vi hadde satt. Noen av barene viste på sine nettsider at de serverte mat og ble derfor strøket bort fra listen over aktuelle informanter. Andre steder som ikke hadde matmeny, og som passet med kriteriene vi hadde satt oss, kontaktet vi via e-post for å høre om det var interesse for å stille til intervju. I denne fasen hørte vi kun tilbake fra to steder via e-post. Vi synes to informanter var for lite og ønsket å rekruttere flere. Derfor lagde vi et kort infoskriv som vi skrev ut og tok med oss ut på fysisk rekruttering. Dette innebar at vi dro ned til sentrum og leverte fra oss infoskriv i barer vi ikke hadde hørt noe svar fra på e-post, samt andre barer vi gikk forbi på veien som passet med kriteriene. I alt leverte vi ut ti infoskriv på denne runden. Etter denne rekrutteringsrunden hørte vi tilbake fra én bar som kontaktet oss via e-post. For å rekruttere flere informanter fortsatte vi med å sende e-post til nye barer for å høre om det var interesse for intervju. Vi benyttet oss også til dels av snøballmetoden der barledere vi snakket med tipset oss om andre barer og ledere de selv kjente til. Denne metoden førte likevel ikke til at vi fikk rekruttert nye informanter.

Et gjennomgående trekk i rekrutteringen var utfordringen med å få svar fra de forskjellige barene. Dette gjorde rekrutteringsfasen lengre og mer usikker enn vi kanskje hadde sett for oss, og vi endte opp med å gjøre rekruttering i flere omganger og sendte ut flere purremeldinger på e-post. Totalt var vi i kontakt med 30 barer i løpet av rekrutteringsperioden, enten per e-post, gjennom fysisk utlevering av infoskriv, eller en kombinasjon av begge. Dette var nesten alle barene som passet til våre utvalgs-kriterier i Oslo. Alle barer som mottok invitasjon per e-post, fikk også tilsendt en purre-e-post i løpet av rekrutteringsfasen. Da vi hadde gjort oss ferdig med alle rekrutteringsrundene hadde vi

kommet i kontakt og avtalt intervju, med barledere fra ti ulike barer. Vi erfarte likevel utfordringer med å gjennomføre fire av intervjuene da barlederne fra disse stedene, av ukjente grunner for oss, sluttet å svare på våre henvendelser. Det var også et par av disse fire som av ukjent grunn avlyste intervju ganske tett opptil intervjutidspunktet og som heller ikke kom tilbake til oss med forslag til ny tid, til tross for forsøk på dette fra vår side.

Av ovennevnte grunner endte vi til slutt opp med å få gjennomført intervju med kun seks av ti planlagte informanter. Dette er da tilnærmet 20% av totalt antall tilgjengelige barer innenfor kriteriene. To av barlederne er ledere i cocktailbarer, tre ledere fra det som kan regnes som klassiske barer, og én barleder fra en bar lignende et bryggeri med stort og variert utvalg av øl, men der de ikke brygger sitt eget øl. Den sistnevnte lederen jobbet derimot ikke i Oslo under nedstengningen. På bakgrunn av mangel på informanter så vi det likevel som hensiktsmessig å inkludere vedkommende, da hen satt på mye kunnskap om bardrift fra andre byer i landet under pandemien, og med mye erfaring fra bransjen. Vedkommende tok over baren i Oslo i fjor og har jobbet der i litt over ett år. Barlederen satt også med noe kunnskap om hvordan baren hans i Oslo hadde organisert seg internt under nedstengingen. I tråd med utvalgsriteriene serverer ingen av barene vi baserer oss på mat.

Selv om vi hadde færre informanter enn vi prøvde på og i utgangspunktet så for oss, ser vi at informantene sier mye av det samme. Spesielt i det siste intervjuet vi gjorde var det mye som ble sagt som bekreftet det barledere i andre intervjuer hadde gitt uttrykk for allerede. Vi mener derfor at til tross for et lite utvalg, viser dataen vi har til tilegnet oss interessante funn som svarer på problemstillingen.

3.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden skulle virke som verktøy for å strukturere intervjuene slik at vi skulle holde samtalen i sjakk, samt å huske de temaene og spørsmålene vi ønsket å få mer informasjon om. Vi valgte å ha fem temaer som skulle representere en form for kronologisk tidslinje. Under intervjuet startet vi med å snakke om detaljer angående baren og om tiden før pandemien. Videre gikk vi over til hvordan det var da barene måtte stenge ned og da de fikk gjenåpne, samt om status quo og tanker om fremtiden. Under hvert tema listet vi opp ulike spørsmål som vi anså som aktuelle for å besvare oppgavens problemstilling.

Vi ønsket å være åpne for forandringer på rekkefølgen og spørsmålsform. Dette var spesielt med tanke på at det er større sjanse for at intervjudeltakeren dekker flere spørsmål når hen får snakke fritt, som igjen kan føre til interessante oppfølgingsspørsmål man ikke hadde regnet med. Et godt intervju burde også ta hensyn til de tematiske og dynamiske aspektene ved spørsmålene man stiller. Vi valgte derimot å ikke ha for mange tematiske spørsmål, fylt med akademiske begreper, ettersom det kunne føre til misforståelser. Vi supplerte derfor med dynamiske spørsmål, som skulle være enkle å forstå og svare på. Slike spørsmål har til hensikt å bidra til god intervjuinteraksjon ved å fremme positivt samspill og være stimulerende slik at den som blir intervjuet lett kan snakke om sine opplevelser og følelser (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 163).

Før gjennomførelsen av de aktuelle intervjuene, valgte vi å sende ut intervjuguiden til informantene via e-post. Da var ute på den fysiske rekrutteringsrunden beskrev vi kort forskningsprosjektet for aktuelle informanter i tillegg til å levere et infoskriv. Vi la da merke til at flere begynte å snakke om sine personlige opplevelser, for eksempel deres møte med NAV. Vi anså det dermed som hensiktsmessig å sende ut intervjuguiden på forhånd av intervjuet, slik at informantene hadde en tanke om hvilke temaer og spørsmål vi var interessert å høre om. På denne måten sikret vi oss at vi ikke brukte unødvendig tid på å snakke om emner som ikke var av betydning for oppgavens forskningsspørsmål. Det var derimot noen av informantene som var ærlig med å si at de ikke hadde lest på intervjuguiden på forhånd. Dette opplevdes lite problematisk ettersom vi hadde beregnet ekstra tid til hvert intervju, slik at vi kunne informere om temaene og om hvilken type informasjon vi var ute etter før selve intervjuet begynte.

3.3.3 Valg av litteratur

Etter at oppgavens tematikk var avklart oss imellom, gikk vi raskt over til å finne relevant litteratur. For det første begynte vi å lese avisartikler om barbransjen under pandemien. Artikkene ga oss en formening om generelle opplevelser og håndteringer. Videre ble vi enig om hva vi ønsket at litteraturen skulle inneholde. Vi valgte å finne relevant litteratur først og fremst ved å gå gjennom pensumlister fra tidligere semestre, men også gjennom søkemotorene, Oria, Idun, Google Scholar, og ScienceDirect. Å finne relevant litteratur, selv

gjennom disse søkemotorene, kan være som å prøve å finne nålen i høystakken. Presise søkeord er dermed en forutsetning for å finne den litteraturen som er av mest relevans. Vi ble enige om å benytte oss av følgende søkeord: Bar organization, Bars resilience Covid-19, Bars during the pandemic, Bar resilience, Utelivsbransjen, Barer i Oslo, Hospitality management, Cognitive bias, Institutional theory, Neoinstitutional theory, Resilience theory, Sensemaking, Resource dependency theory, Sensemaking, Scandinavian institutionalism, Covid19 Oslo. Som nevnt tidligere, fant vi nesten ingen norske akademiske artikler som omhandlet vårt tema. Vi valgte derfor å benytte oss av engelske søkeord for å kunne favne et større og bredere utvalg.

Den siste tiden har nettsteder som benytter seg av kunstig intelligens (KI) både blitt mer tilgjengelig og populært. I forbindelse med innhenting av teori og annen relevant forskning valgte vi derfor å prøve ut «ChatGPT» for å undersøke om den var i stand til å finne relevante artikler. Artikkelen som «ChatGPT» fant frem til var i all hovedsak basert på forskning fra USA. Under pandemien var reglene i USA og Norge ulike, og vi mener derfor at funnene i studiene fra USA ikke kunne overføres så godt på det norske eksemplet vi ønsket å undersøke. De teoretiske bidragene vi fikk var en god blanding av artikler vi kjente til fra før, og som vi allerede hadde bestemt oss for å ta med, og noen helt nye. Mens vi jobbet med nettsiden ble vi oppmerksom på at «ChatGPT» ofte ga oss feil sidetall om vi dykket dypere ned i forslagene vi fikk. Det gjorde at vi ble litt skeptiske til hva vi egentlig kunne stole på. I alt ble vi overrasket over hvor mange gode artikler vi fikk, men valgte i senere tid å ikke bruke disse i oppgaven. Dette begrunner vi med at artikkelen som nevnt dreide seg om studier fra USA som ikke kunne overføres til det norske tilfellet. Vi ble også skeptiske til feil i sidetall i artikler vi allerede var godt kjent med fra før, og anså det derfor som tryggest å ikke stole blindt på artikkelforslagene, men heller bruke dem som inspirasjon for det vi skulle undersøke.

Etter innsamling av mye relevant litteratur, gikk vi sammen om å lese og diskutere hvilke artikler som var mest aktuelle. Etter nærmere avgrensning av oppgavens tema og problemstilling ble det enklere å forkaste utenforliggende artikler, samt avveie og vurdere relevans og kvalitet av den aktuelle litteraturen. Under prosessen med litteratursøket fant vi ut at Fafo har et pågående prosjekt om utelivsbransjen i kjølvannet av pandemien. Vi tok kontakt via e-post med de prosjektansvarlige for å høre om de hadde noe nyttig informasjon

de kunne dele med oss. Vi fikk derimot beskjed om at prosjektet var utsatt en del i påvente av oppdaterte data.

3.4 Gjennomføring

I påfølgende underdeler vil vi gjennomgå valg vi har tatt og fremgangsmåte for intervju, transkribering og analyse. Vi vil også diskutere etiske betraktninger i forbindelse med prosjektet, samt reliabilitet og validitet rundt oppgaven og dens funn.

3.4.1 Intervju

Vi ga de aktuelle lederne mulighet til å velge hvor intervjuene skulle finne sted. Vi foreslo at vi kunne gjennomføre intervjuene på UiO, på deres arbeidsplass eller digitalt. Kun et av intervjuene fant sted på UiO, mens de andre ble gjennomført i de aktuelle barene som blir skrevet om i denne oppgaven. Fordelen ved å ha intervjuet på UiO, er at vi hadde mer kontroll over lyd og støynivå, noe som vi bemerket oss da vi skulle transkribere intervjuene. På den andre siden, så vi det som en fordel å kunne være til stede i de aktuelle barene for å få generell oppfatning av selve stedet og få informantene til å føle seg komfortable. Vi bestemte på forhånd at vi begge skulle være til stede under intervjuene og at vi skulle bytte på å være intervjuer og referent / observator i annet hvert intervju. Tanken var at én skulle stille spørsmål og at én skulle skrive notater og eventuelt stille oppfølgingsspørsmål som kunne anses som relevante. Fordelen ved å være to til stede er at den som intervjuer bruker mye av tiden på å konsentrere seg om selv samtalen, hva som blir sagt og hvilket spørsmål man videre skal stille. Den som skriver notater, kan derimot bruke tid på å tolke det som faktisk blir sagt og får et annet perspektiv på samtalen. Vi følte at dette fungerte veldig godt og at det var til stor hjelp for videre analyse.

Selve intervjuet varte i én time, men vi hadde holdt av en halv time ekstra i tilfelle det var behov for det. Gjennom intervjuet fulgte vi intervjuguiden så godt det lot seg gjøre med tanke på temaene vi hadde bestemt på forhånd. Dette var for å passe på at vi rakk over det vi ønsket, uten at vi opplevde at vi la noen føringer eller begrensninger på informanten. Vi hadde på forhånd sendt lederne et detaljert informasjonsskriv samt intervjuguiden slik at de skulle kunne gjøre seg opp noen overordnede tanker om det vi skulle snakke om. Noen av

intervjudeltakerne var ærlige og fortalte at de ikke hadde lest dokumentene før intervjuene. Selv om dette ikke skapte noen utfordringer som sådan, la vi merke til at det ofte førte til at noen av informantene snakket utenfor temaet. Siden vi valgte å utføre semistrukturerte intervjuer var uansett hensikten at lederne skulle kunne snakke fritt, slik at det var en mulighet for at det kunne dukke opp noen uventede og interessante perspektiver. Derimot førte dette til store mengder data som ikke nødvendigvis bidro til å belyse vår problemstilling. Selv om ikke alt av datamaterialet var like relevant for problemstillingen, fungerte det overflødig datamaterialet som en del av kontekstbeskrivelsene og noe som understrekte ledernes følelser omkring den situasjonen de var i.

3.4.2 Ethiske betraktninger

I forskning er det viktig å sørge for at alle undersøkelser som blir gjort følger gode etiske retningslinjer og prinsipper. I arbeidet med dette masterprosjektet har god forskningsetikk vært et sentralt fokus i alle ledd av prosessen. Et første steg vi tok var å sende søknad til Norsk senter for forskningsdata for ekstern godkjenning av prosjektskisse og planlagt fremgangsmåte for intervju. Søknad og godkjenning var i orden før kontakt med informanter ble etablert. Med det sikret vi at våre tanker rundt datainnsamling, herunder opptak i intervjusetting og oppbevaring av relevant datamateriale, fikk klarsignal fra et eksternt organ allerede før vi begynte datainnsamlingen.

I forbindelse med intervjuene sendte vi informasjonsskriv med intervjuguide og samtykkeskjema på e-post til alle informantene i forkant av avtalt intervjudag. Dokumentene vi sendte ut inneholdt opplysninger om bakgrunnen for masterprosjektet, hva deltakelse i undersøkelsen innebar for informantene, samt informasjon om opptak og oppbevaring av tilhørende data. I skrivet ble det også tydelig forklart at samtykke kunne trekkes når som helst uten at det ville ha noen konsekvenser for informanten. Grunnen til at vi sendte et skriv på forhånd var for å sikre at intervjudeltakerne hadde tilgang på nødvendig informasjon og tid nok til å tenke over hva deltakelse ville bety for den enkelte. Dette ble også gjort bevisst for å unngå å skape et press på å skrive under på samtykkeskjema på selve intervjudagen (NESH, 2021, s. 18). Utskrift av samtykkeskjema var likevel også tilgjengelig på selve intervjudagen, slik at de som ikke hadde sendt underskrevet samtykkeskjema på forhånd kunne få muligheten til å gjøre det før intervjuet begynte. Det var viktig for oss å følge god

forskningsetikk ved å gi deltakerne tilstrekkelig med informasjon på forhånd av intervjuet, slik at de var i stand til å gi et informert samtykke og opplevde intervjusituasjonen som frivillig (NESH, 2021, s. 18).

3.4.3 Transkribering

Å transkribere lydopptak har ofte blitt assosiert med en rekke problemstillinger (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 207). Kroppsspråk, stemmeleie og generelt det visuelle er ofte informasjon som blir tapt for den som senere skal lese rapporten (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 204). I vårt analytiske tilfelle er det ikke nødvendigvis hvilket toneleie eller hvilke utvalgte ord informanten bruker som er det mest avgjørende. For oss er det selve historien og de ulike aspektene som er viktige. Dermed har vi valgt å omforme teksten til en mer formel stil, der vi unnlater å inkludere fyllord som «eh» og «uhm», samt ulike tenkepauser som vi mener ikke har noen betydning for det informanten forteller oss. Andre følelsesuttrykk som latter og sukk har vi derimot valgt å transkribere siden det omhandler de sosiale og emosjonelle aspektene ved intervjusituasjonen, og som kan føre til at man tolker det som blir sagt på en annerledes måte. Som for eksempel om det informanten forteller er oppriktig ment, sarkastisk, eller ren overdrivelse. Blant intervjuobjektene var det noen som hadde dialekter, samt en engelsktalende person. Vi anså det dermed som etisk riktig å skrive transkripsjonen på bokmål for å sikre informantenes anonymitet, samt å gi teksten en bedre flyt og gjøre den mer lesbar. En fare ved å oversette er at små finurligheter ved det man sier kan gå tapt. Vi har oversatt mellom engelsk og norsk, samt mellom ulike dialekter, så essensnært som mulig for å få med innholdet, samtidig som anonymiteten til informantene bevares. Vi tar likevel høyde for at tyngden i visse uttrykk kan ha gått tapt i oversettelsen.

Det sies at man sikrer flere viktige detaljer som er relevante for analysen om man transkriberer de intervjuene man selv har utført (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 207). Vi hadde bestemt oss for at vi begge skulle være til stede under alle intervjuene slik at vi ikke gikk glipp av noen viktige detaljer. Dette gjorde vi også med tanke på den videre transkriberingsprosessen, slik at vi begge kunne transkribere alle intervjuene (hvis det var behov for det) og deretter forhøre oss med hverandre om det var noe vi ikke fikk med oss eller hadde glemt. Vi valgte derimot å transkribere de intervjuene vi selv hadde utført. Den

som ikke intervjuet, skulle skrive notater som kunne brukes i analysen og for å sikre at viktige detaljer ikke ble glemt.

Transkriberingen var en tidskrevende prosess. Selv om vi kun intervjuet seks personer, endte vi opp med nesten 100 sider med intervjudata totalt. Vi brukte omtrent to fulle arbeidsdager på å transkribere hvert intervju, til tross for bruk av transkripsjonsverktøy.

Transkripsjonsverktøy er for eksempel ikke alltid like hjelpsomt i møte med en informant som har dialekt. I andre tilfeller opplevdes det som utfordrende å få med seg alt det informantene sa. Dette skyldtes blant annet at noen snakket for lavt eller for fort, samt bakgrunnsstøy som var til hinder, selv om vi hadde god lyd kvalitet ved bruk av Diktafon-appen. På bakgrunn av dette anså vi det som et godt valg at vi begge var til stede under intervjuene, slik at vi kunne spørre hverandre om det var noe vi ikke forsto eller hadde fått med oss.

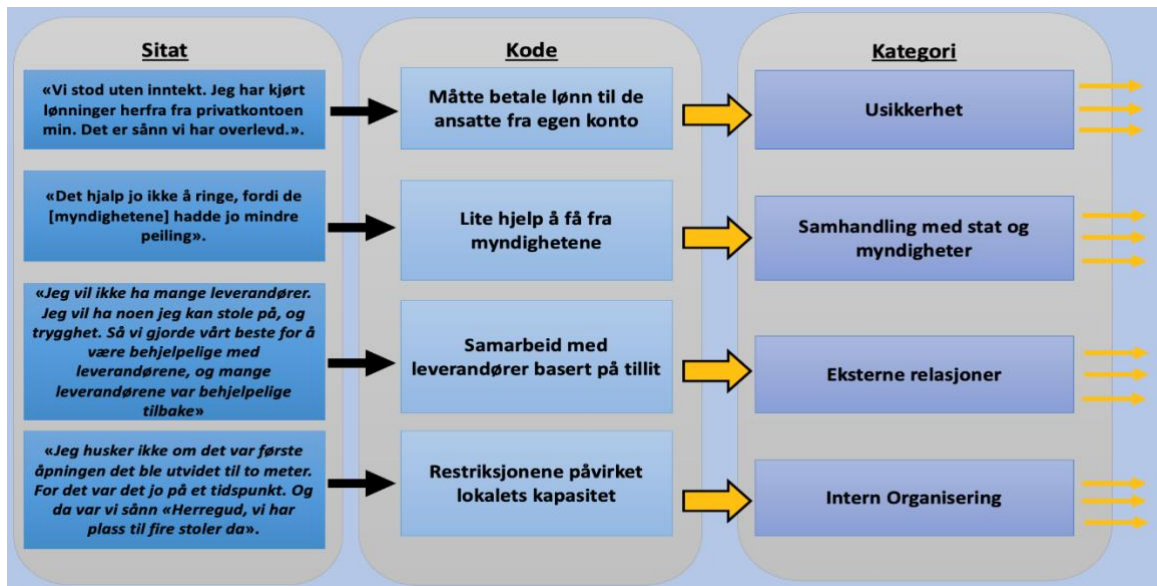
3.4.4 Analysemetode – Tematisk analyse

Basert på vår problemstilling og en mer abduktiv analytisk tilnærming, så vi det som naturlig å utføre en tematisk analyse. I en slik analyse er formålet å se etter aktuelle temaer i de innsamlede dataene. Disse temaene kan forstås som kategorier hvor man grupperer data som har viktige og relevante fellestrekk. Basert på den utvalgte teorien, mente vi det ville være enklere å oppdage viktige fellestrekk i de ulike svarene som kunne belyse noe interessant og relevant for vår undersøkelse.

Da vi var ferdig med transkriberingen gikk vi over til å lese gjennom og få oversikt over tekstmaterialet for å kunne starte med kodingsprosessen. Å kode intervjuuttalelsene gikk ut på at vi skulle finne og sette ord på viktige poeng i den innsamlede data (Johannessen et al., 2018, s. 284). Dette er en spørsmålsdrevet prosess der man til enhver tid både har forskningsspørsmål og andre analytiske spørsmål i bakhodet. Vi brukte en form for «åpen koding» der vi brøt ned tekstmaterialet for å så undersøke, sammenligne og konseptualisere dataene. En slik teknikk har som hensikt å danne kategorier som gir bedre oversikt over store mengder data (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 226). Kategoriene representerer viktige poeng og meninger bak intervjuuttalelsene, som vi senere skulle bruke til å sammenligne og teste opp mot våre utvalgte teorier. En enkel måte å bryte ned teksten på er å markere viktige poeng og

oppsummere dem med stikkord. Vi valgte å stikkords-oppsummere dataene på en datanær måte. Dette vil si at vi skrev ned stikkord som direkte skulle gjenspeile det konkrete innholdet. For oppgavens analyseprosess anså vi det som mer hensiktsmessig å bruke en datanær tilnærming for enklere å fange opp nyanser og distinksjoner.

For det første grupperte vi datamaterialet ut ifra den kronologiske rekkefølgen som vi hadde i intervjuguiden. Vi valgte å gjøre dette for å få en oversikt over når ulike erfaringer og håndtering fant sted, for eksempel når nye strategier ble iverksatt og om dette skjedde før eller etter gjenåpningen. Deretter valgt vi å gruppere dataen ved hjelp av åpen koding for å lete etter og sette navn på midlertidige kategorier. Først og fremst brukte vi kategoriene «erfaringer» og «håndtering» på bakgrunn av forskningsspørsmålet. Vi fant det også hensiktsmessig å bruke kategoriene «usikkerhet», «forhold til stat og myndigheter» og «andre i utelivsbransjen» siden det var viktige temaer som ble snakket mye om under alle intervjuene. Videre brøyt vi ned datamaterialet på en datanær måte for å få en bedre oversikt over de intervjuuttalensene og enklere oppfatte mønstre og sammenhenger. Etter denne fasen opplevde vi noen utfordringer med å finne de riktige temaene som skulle bidra å belyse vår problemstilling. Det gikk derfor mye tid i å lese gjennom flere ganger for å fange opp viktige fellestrekk som skulle danne de aktuelle temaene for vår analyse. Problemstillingen omhandler erfaringer og håndtering knyttet til barens omgivelser. I intervjuene legger informantene stor vekt på hvordan de har vært i en usikker situasjon og at de har måttet samhandle med ulike aktører i omgivelsene for å skape forståelse, tolke situasjonen og deretter handle ut fra den komplekse situasjonen de var i. Pandemien har ført til en rekke endringer og restriksjoner som har påvirket deres tilgang til ressurser, samhandling med ulike aktører, den interne organiseringen i barene. Dette har skapt mye usikkerhet om hvordan de skal opprettholde suksess på lang sikt. På bakgrunn av dette kategoriserte vi dataene videre inn i temaene «Usikkerhet», «Samhandling med stat og myndigheter», «Eksterne relasjoner» og «Intern organisering». Deretter grupperte vi dataene som passet inn under hvert tema i tre underkategorier for å synliggjøre ulike aspekter ved det lederne faktisk erfarte og håndterte i forhold til hvert tema. Se figur 1 nedenfor for illustrasjon av analysemetode.



Figur 1. Vår analysemetode: «Datanære koder basert på intervjuene».

3.4.5 Validitet og reliabilitet

En viktig del i en undersøkelse er hvorvidt man kan stole på resultatene. Etersom barlederne sier mye av det samme, kan vi gå ut ifra at de har like erfaringer og at vi sånn sett kan stole på resultatet vi finner. Vi ser det som positivt for funnene at vi har med barledere fra ulike bartyper innenfor utvalgsriteriene, ettersom det kan vise lignende opplevelser på tvers av de ulike bartypene. Funnene er også knyttet opp til ulike teoretiske bidrag som kan gi en indikasjon på hvor godt funnene samsvarer med etablert teori. Teori og funn er i stor grad samsvarende med hverandre.

I løpet av rekrutteringsfasen forsøkte vi å rekruttere et utvalg som kunne si noe om det vi undersøkte og som var av grei størrelse. Som nevnt litt tidligere, endte vi opp med å gjennomføre seks av ti planlagte intervjuer. Basert på utvalgsriterier for studien bestod den totale populasjonen av rett i overkant av 30 barer, der vi kontaktet 30 barledere per e-post eller fysisk. Gjennom å ha gjennomført seks intervjuer har vi fått snakket med rundt 20% av populasjonen. En utfordring med et såpass lite utvalg er at vi ikke i noen særlig grad kan generalisere funn utover utvalget. Vi må også ta høyde for at barledere av samme bartype, men med et annet utgangspunkt eller som er eid av et større konsern, kan ha opplevd perioden med koronaviruset på en annen måte enn våre informanter. Samtidig ser vi at

barledernes erfaringer har likhetstrekk på tvers av informantene. Vi kan derfor si at dataene viser funn som vi kan trekke lærdom ut av og at resultatene har en viss relevans.

Uten et større utvalg kan vi ikke med trygghet si at dette er gjennomgående erfaringer for barbransjen sett under ett. I løpet av intervjuene ble vi fortalt om andre ledere i barbransjen, både i store og små barer, som hadde gjort seg opp lignende erfaringer. Innad i utelivsbransjen er en del bransjesolidaritet til stede. Det er også, som vi har forstått ut ifra det vi har blitt fortalt av våre informanter, vanlig å være bekjent med barens nærområde og tilhørende bedrifter. I prat med andre ledere i bransjen er det til dels vanlig, som del av et kollegialt fellesskap, å fortelle om sine erfaringer. Under intervjuene vi har gjort har vi fått vite at det i løpet av koronapandemien var vanlig å enten gå til andre, eller bli oppsøkt av andre i bransjen, for å fortelle eller få tips og råd til hvordan restriksjoner skulle tolkes og implementeres. Ettersom vi ikke har intervjuet akkurat disse stedene det ble fortalt om, kan vi ikke med sikkerhet bekrefte at det vi ble fortalt om andres erfaringer stemmer. Vi kan likevel gå ut med en viss antagelse om at lignende erfaringer kan sees i barbransjen som helhet, selv om funnene ikke kan generaliseres. I oppgaven har vi kun gått ut ifra det våre informanter forteller om sine egne opplevde erfaringer.

En fare ved å gjennomføre studier er at egne meninger kan skinne gjennom i analysearbeidet. Vi har forsøkt å unngå metodologisk bias i analyseprosessen ved å ta med flere sitater som direkte underbygger poengene, i tillegg til støttesitater fra informantene som bekrefter en generell erfaring blant barlederne. Vårt formål har vært å beskrive barledernes erfaringer og håndtering med sine omgivelser i løpet av pandemien. Gjennom å se funnene i lys av teori mener vi at vi har klart å unngå å få med våre egne meninger, da det i all hovedsak er teorien og informantenes meninger vi støtter oss på. Vi hadde heller ingen innledende erfaring med barbransjen da vi innledet studien, og all erfaring vi har gjort oss opp er gjennom å bli fortalt om barledernes egne erfaringer. Våre egne synspunkter er således ikke relevante for studien og har ikke blitt tatt med i analysearbeidet.

For å sikre transparens og pålitelighet til oppgavens studie har vi lagt ved ulike dokumenter under overskriften «Vedlegg» etter oppgavens litteraturliste. Dette innebærer samtykkeskjema og intervjuguide vi sendte til informantene i forkant av intervjudagen, samt en liste over sitater som belyser funnene ytterligere enn det vi hadde plass til i analysedelen.

4.0 Analyse

Gjennom intervjuene har vi undersøkt lederne sine erfaringer med og håndtering av restriksjonene under pandemien. Funnene i analysen er presentert i fire temaer, som har til hensikt å dekke de ulike sidene ved omgivelsene som har påvirket erfarings- og handlingsgrunnlaget til lederne. Under det første temaet, «Håndtering av usikkerhet», viser vi til hvordan lederne sine første opplevelser var basert på mye usikkerhet overfor en uklar situasjon. Dette temaet beskriver grunnleggende sett hvordan lederne erfarte situasjonen som håndtering av usikkerhet. I de påfølgende tre kapitlene utdyper vi nærmere kildene til denne usikkerheten i omgivelsene som lederne opplevde. Tema 2, «Samhandling med stat og myndigheter», viser til lederne sine erfaringer med den tvetydige informasjonen som kom fra myndighetene, samt hvordan lederne opplevde selve kontakten med ulike statlige instanser. Det tredje temaet, «Eksterne relasjoner», viser til samhandling med de ulike eksterne aktørene som barene er avhengige av å kunne administrere effektivt. Fjerde og siste tema, «Intern samhandling», viser hvordan lederne har erfart og håndtert restriksjonene, samt hvilke innvirkninger dette har hatt på det interne arbeidet i de aktuelle barene.

4.1 Håndtering av usikkerhet

Med pandemiens inntog kjente mange på en usikkerhet for fremtiden fordi tiltakene som ble innført var så inngripende. Når vår forståelse av verden endrer seg melder behovet for sensemaking seg fordi det gjør det mulig å skape mening i et skiftende miljø (Ancona, 2011, s. 4). Under pandemien gjennomgikk barlederne en sensemakingprosess i møte med usikkerheten pandemien førte med seg. I praksis vil det si at barlederne befant seg i en ny og usikker situasjon som de måtte prøve å skape mening ut av for å holde hjulene i gang. Dette betyr at de i møte med usikkerheten som pandemien skapte og de påfølgende restriksjonene, forsøkte å finne frem til relevant informasjon og tolke denne informasjonen. Tolkningen de satt igjen med dannet det vi kan kalle barledernes situasjonsforståelse. Situasjonsforståelsen ligger til grunn for barledernes videre handling og håndtering av situasjonen. Når barlederne skaper en situasjonsforståelse er det denne de legger til grunn når de handler, for eksempel i forbindelse med innkjøp av varer til baren. I den påfølgende delen skal vi se at barlederne i starten ikke tok viruset på alvor, og at usikkerheten som senere meldte seg gjorde det

vanskelig for barlederne å planlegge. I tillegg går vi inn på barenes økonomiske utgangspunkt som en intern ressurs og hvordan dette spilte inn på barledernes opplevde usikkerhet i situasjonen.

4.1.1 Tok det ikke seriøst

I tiden før den offisielle nedstengningen hadde nok de fleste fått med seg små drypp av nyheter som spekulerte i hvorvidt landet skulle stenge ned eller ikke. Samtidig tenkte mange at både viruset og tiltakene ikke ville være så ille og inngripende som det ble hvisket om. Flere av bareierne og -lederne vi har snakket med forklarer at de i forkant av nedstengingen ikke kunne forestille seg at myndighetene ville innføre så drastiske tiltak. Alvoret kom dermed som en overraskelse på aktørene i bransjen. Én sier blant annet:

For å være helt ærlig, så tenkte vi ikke.. jeg tror ikke det var noen i vår bransje som tok det alvoret som var før den 12.03. Men at jeg noen gang skulle tenke at vi måtte stenge dagen etter.. nei. Ikke i min villeste fantasi engang. Alle trodde vel at det kommer til å bli noen restriksjoner (...) Så nei, det er vanskelig å forutse, men det kom jo som et sjokk uansett. (-Retrobaren)

Den tilsynelatende manglende alvorsinnsikten i bransjen bekreftes av en annen barleder. Hen forklarer at da ryktene om viruset begynte å komme i desember 2019 tenkte hverken de eller myndighetene noe spesielt om det:

Og ja, og så var det ryktene. Desember, vi åpnet i desember (...) og ryktene om det kinesiske viruset hadde allerede begynt å komme. Og vi tullet alle med «Å godt jeg allerede hadde avlyst ferien til Wuhan» og så videre. Men så tok det seg skikkelig opp veldig, veldig fort. Og norske myndigheter virket ikke til å ha en voldsom plan rundt det på det tidspunktet. De sa la oss vente og se. (-Ølbaren)

Vi kan si at barledere i relativt liten grad klarte å skape mening, «make sense», av den alvorlige situasjonen som fulgte. Ifølge Weick et al. (2005, s. 409) handler sensemaking om samspillet mellom tolkning og handling. Basert på informasjonen som var tilgjengelig anså barlederne viruset som langt borte, ikke så farlig og situasjonen som ikke så ille. At barledere

ikke anså virus og tiltak som altfor reelle og store nok kan forklare hvorfor de ikke begynte å gjøre spesielle forberedelser. Barlederne tolket informasjonen dithen at det ikke var noen grunn til å bli stresset og bekymret. Situasjonsforståelsen deres tilsa dermed at de ikke trengte å foreta seg noe. Mangelen på forståelse for alvoret i situasjonen bekreftes videre av to andre barledere. De uttrykker at de i starten ikke var så bekymret ettersom de tenkte at myndighetene hadde kontroll på situasjonen. Barlederen for Cocktailbaren sier blant annet:

Jeg tror jeg var også en av dem som ikke tok det så seriøst før det faktisk fikk store offentlige [reaksjoner] og at de [myndighetene] var sånn «okei nå må vi [handle]». Da var jeg sånn at jeg tenkte «jaja okei et nytt virus, kult, men det finner de [myndighetene] ut av på en måte» og så var det nedstengning overalt. (-Cocktailbaren)

Videre gir den andre barlederen uttrykk for at hen tenkte en eventuell nedstenging ville vare såpass kort at den lille tiden like gjerne kunne brukes til å fikse opp litt i baren.

Vedkommende uttrykker at hen og noen bekjente i bransjen allerede hadde vurdert å stenge selv på grunn av all praten om nedstenging og at tanken på å måtte stenge en kort periode ga ham litt glede:

Jeg husker veldig godt da vi fikk beskjeden om at alt skulle stenge, for da var jeg og tre andre som driver uteplasser ute og skulle på en liten dagfyll, så vi sto og kjøpte øl i butikken idet vi på en måte fikk en sånn [åpenbaring] «ja nå blir det faktisk stengt». Da hadde vi allerede vurdert om vi skulle stenge selv fordi det hadde vært så mye snakk om det. Kanskje vi bare skulle ta en dag og tenke litt. Og når det da ble stengt så tenkte vi det her kommer til å vare maks en uke, så vi får ta oss en liten sånn «shit nå kan vi gjøre alle tingene vi aldri rekker». Det var vel det som var tanken. For det her stedet som akkurat var bygd og egentlig akkurat åpnet så tenkte vi da, ja, men da får vi malt den veggen der og da får vi ryddet mer på lageret, sånn at det er tipp topp. Så det var egentlig bare glede. Og så litt sånn tvungen uke til å bare fikse opp litt. (-Nabolagsbaren)

Sett i lys av sensemakingbegrepet beskriver barlederne en tolkningsprosess som rasjonaliserte nedstenging som en mulighet, snarere enn et hinder for bardriften. I første omgang oppfattet barlederne svake ledetråder («cues») om at noe alvorlig var i emning, og da de første

instruksene om nedstengning kom, tolket de dem som relativt midlertidige og tolket situasjonen mer som et mulighetsvindu for å ta litt fri eller gjennomføre forefallende arbeid, og handlet dermed i tråd med det. Barleaderne skapte altså en situasjonsforståelse som var gunstig for dem, tolket ledetrådene i situasjonen i et positivt lys ut ifra at de hadde ting de gjerne skulle ha gjort, og virkeliggjorde («enacted») sånn sett noe som i retrospekt viste seg å være en lite treffende situasjonsforståelse.

Mangelen på forberedelser og følelsen av å ha blitt tatt litt på sengen av virusets alvor og følger, kan dermed forklares i en situasjonsforståelse som ble tolket overdrevent positivt fra barlederes og myndigheter side. Det at myndighetene på vinterstid 2020 mente det var best å vente og se, gjorde at barledere tolket situasjonen i et mer positivt lys og at de dermed i stor grad antok at det ikke var så alvorlig, ei heller at det ville vare såpass lenge. I overgangen mellom tolkning og handling ser vi at barledernes positive fortolkning hadde handlingsmessige implikasjoner, i form av få forberedelser for det som pandemien senere førte med seg.

4.1.2 Usikkerheten gjør det vanskelig å planlegge

Da norske myndigheter så i mars 2020 iverksatte inngripende tiltak for å redusere spredning av koronaviruset, kjente mange av barleaderne på en stor usikkerhet for tiden fremover. Alvoret i situasjonen hadde på dette tidspunktet meldt sin ankomst og mange stilte seg spørsmålet om hvor lenge dette både kunne og skulle vare. Barleaderne gir uttrykk for at de opplevde tiden etter nedstengelse som vanskelig fordi de ikke fikk nok informasjon om tid og varighet. Til tross for alvoret i situasjonen oppfattet barleaderne altså relativt svake ledetråder for å tolke hvordan situasjonen ville videreutvikle seg for dem. Dette begrenset handlingsrommet deres ytterligere og gjorde det vanskelig å vite hvordan de skulle forholde seg til nåtid og fremtid. Mangelen på nok informasjon gjorde det blant annet utfordrende å planlegge. Én barleder uttrykker frustrasjonen ved å si:

Så etter det så har vi jo levd fra pressekonferanse til pressekonferanse. Det er ikke sånn at vi har fått vite at dette kommer til å ta så og så lang tid, for da kunne vi gjort en eller annen forberedelse. Men vi har levd på 14 dager av gangen eller en uke av gangen i over to år. (-Nomadebaren)

14-dagers intervallene denne barlederen nevner er i forbindelse med kommunale og nasjonale myndigheters pressekonferanser. Pressekonferansene ga ofte ny informasjon og nye retningslinjer nordmenn måtte forholde seg, ofte med virkning på kort varsel. Som Ancona (2011, s. 4) nevner melder behovet for sensemaking seg når vår forståelse av verden blir utfordret og uforståelig, og der man ikke er forberedt på problemer og utfordringer man støter på underveis, men som man samtidig må forholde seg til. Endringene koronaviruset førte med seg gjorde det utfordrende for barledere fordi miljøet var i stadig endring og relativt usikkert. Sett i lys av sensemaking opplevde barlederne at det var lite informasjon tilgjengelig, at informasjonen kunne endre seg raskt og at ledetrådene de kunne trekke ut dermed var for usikre til å kunne skape en treffsikker situasjonsforståelse. Dette gjorde det utfordrende å virkeliggjøre noen form for videre strategi, ettersom de ikke helt visste hva de for eksempel skulle planlegge for. Ofte måtte de òg handle vel viten om at ny informasjon kunne komme om 14 dager som gjorde at de kanskje måtte gjøre nye endringer senere. En barleder oppsummerer denne usikkerheten og innvirkningen det har på handling som følger:

Alle barsjefene og de forrige ansatte spurte sånn «skal vi åpne?» og så ser vi på smittetilfeller som øker. Må jeg nå tenke to uker frem i tid? Og hvis jeg åpnet og så måtte stenge igjen.. Hva tenker Bent nå? Du vet disse folkene var jo mysterier. Hva skulle de gjøre denne gangen? Og vil vi få en mulighet til å forberede oss eller bli klare? Jeg har et arrangement om en to ukers tid, burde jeg kansellere det siden ølet kommer til å koste meg penger. Om jeg setter ølet på en keg og jeg mister det, det kommer til å koste et hav av penger. Så, bør jeg bare droppe konseptet og kjøre som en vanlig pub? (-Ølbaren)

Barlederen gir her uttrykk for at myndighetene, som i og for seg er handlekraftige, fremstod som lite transparente. Folk i barbransjen visste ikke *hva* som ville komme rundt neste hjørne, men bare at det ville komme et eller annet. Denne usikkerheten fikk en noe handlingslammende og pasifiserende virkning. Sett gjennom sensemaking som teoretisk linse, klarer altså ikke barlederne å *make sense* – skape mening – ut av myndighetene. På grunn av en uklar situasjon med mye usikkerhet og hyppige endringer, klarer ikke barlederne å legge merke til og trekke ut gode ledetråder. Ledetrådene og informasjonen som hentes ut av situasjonen er for svake og tidvis såpass motstridende at det gjør det vanskelig å tolke og

så virkeliggjøre denne situasjonsforståelsen inn i handling. Dermed får barlederne heller ikke etablert noe godt handlingsgrunnlag inn i nye situasjoner.

Samtidig som barlederne handlet i et usikkert miljø i periodene med nedstenging og gjenåpning, ble de tvunget til å tenke fremover i forbindelse med bestilling av varer. Som beskrevet over gjorde usikkerheten det utfordrende å handle og ta riktige avgjørelser. Mange barledere fryktet et økonomisk tap av å sitte igjen med drikke de ikke fikk solgt unna. En løsning en del valgte var derfor å bestille lite for å sikre seg mot svinn. Eier av Nabolagsbaren sier blant annet:

Og så ville alle bestille så lite som mulig. I hvert fall på den første åpningen. Da de åpnet og sa til slutt «nå skal det være åpent» da kunne man jo stappe opp litt igjen, men det var jo en sånn frykt for at dette varer i 14 dager og så skal man stenge igjen og da kan man jo ikke ha 1000 liter igjen. (-Nabolagsbaren)

Det kan virke som at barlederne lærte av første nedstenging og husket den da de planla videre etter første periode med nedstenging og gjenåpning. I frykt for at en ny nedstenging skulle melde seg var det få som ønsker å sitte igjen med en stor varebeholdning med de økonomiske utfordringene det gir å ikke få solgt unna varene. Vi ser dermed at tidligere erfaringer former forventnings- og fortolkningshorisonten til aktørene i møte med fremtiden, og som slik sett gir viktige føringer og ledetråder for hvordan de forsøker å skape mening ut av fremtiden.

Å planlegge med de trøblete tidene i bakhodet er fortsatt gjeldende for barlederne. Ifølge teorien om sensemaking har vi en tendens til å rasjonalisere tidligere handlinger, altså måter vi har håndtert tidligere situasjoner på, og dermed former vi erfaringshorisonten retrospektivt. I koronatider var det mye usikkerhet knyttet til hvor lenge barene kunne holde åpent og hvor lenge perioder med nedstenging ville vare. Å kjøpe inn mindre varer var en måte å sikre seg mot økonomiske tap fra varesvinn slik som spesielt første nedstenging var for mange. I dag er ikke lenger korona en voldsom faktor i planleggingen, samtidig er det andre utfordringer som spiller inn, for eksempel strømpriser. For mange barledere betyr det at de må sette inn tiltak for å tjene inn nok på varene for å bøte på høyere utgifter. Dette er et eksempel på hvordan tidligere handlemåter i andre kontekster, som nedstengning og usikkerhet knyttet til hvordan fremtiden vil se ut, gir føringer for hvordan man forholder seg til andre kontekster. Vi ser at

erfaringene med å leve med mye usikkerhet projiseres videre i nye fortolkninger av fremtiden. Én forklarer dagens situasjon på denne måten:

Samtidig som at det nå er nye faktorer som spiller inn som påvirker omsetning. Alt er svindyrt. Hver gang jeg oppdaterer prisene så føler jeg at jeg setter opp med 10 kroner hver gang. Det er helt vanvittig. Og vi har merket at folk, enten kjøper de billigere ting eller så kjøper de mindre. Vi har ikke noe sånn.. det føles likt ut med tanke på hvor mange som er her og sånn, og hvor lenge de sitter, men selv om vi setter opp prisene så havner vi samtidig på det samme beløpet. Av og til mindre. Spesielt i ukedagene. Så det er litt sånn, det er skumle tider. (-Cocktailbaren)

Med andre ord gjennomgår barleiderne fremdeles kontinuerlige prosesser med å trekke ut relevant informasjon fra virkeligheten, for eksempel ved å ta stilling til endringer i markedet som påvirker organisasjonen, så tolke disse ledetrådene, og deretter vurdere og virkeliggjøre mulige handlinger. En annen barleder forklarer denne kontinuerlige stillingskrigen mellom endring og handling som langvarige motbakker. Prosessen med å komme seg over kneika gjør at barledere alltid må skape nye virkelighetsforståelser, vurdere og handle ut ifra den tolkningen man legger til grunn, også etter koronapandemien. Samtidig handler mye av det om å bare bevare håpet om at situasjonen blir bedre over neste kneik. Hen forklarer det slik:

Men så i ettertid så har jeg kanskje funnet ut at selv om man i periodevis kan tjene veldig mye penger i denne bransjen, så er det generelt motbakker. Det er i hvert fall den følelsen jeg sitter med nå. Men det er klart, solen hjelper på og da får man litt mer motivasjon, men det har vært et blodslit etter pandemien. Altså, 2022 det tror jeg er det verste året i mitt liv altså. Bare for å liksom prøve hele tiden og liksom bare komme seg forbi den kneiken der. Og selvfølgelig den her at man hadde en tanke om at når det endelig gir seg så skal folk gå ut de to neste årene som de aldri har gjort. Og ja, det gjorde de definitivt i en måned, og kanskje sommeren var veldig, veldig bra, men det er klart at det har vært andre ting som har påvirket til at folk går ut, men de drikker mye, mye mindre enn de gjorde før pandemien. Eller legger i hvert fall igjen mindre penger da. (-Nabolagsbaren)

Spesielt virker det som at barledere gjennomgående planlegger på en mer defensiv og pessimistisk måte som bunner i hvor ille de opplevde situasjonen med pandemien. Ifølge barleder på Ølbaren tenker hen nå mye mer risiko enn det hen gjorde før:

Men jeg tror det er lurere nå. Jeg kommer til å åpne mine egne steder, men jeg er mye mer nølende med å ta sjanser. Jeg har noen nå som ønsker at jeg skal åpne et sted i Lillestrøm. Stedet er billig. Konseptet er veldig, veldig godt. Jeg er riktig person for det. De er riktig person for det. Som en leverandør, det er åpenbart, det er nesten en no brainer. Men jeg er sånn «bør jeg gjøre det? Hva er risikoen, risikoanalysen?». Og jeg er mindre tilbøyelig til å ta disse sjansene lenger. (-Ølbaren)

Som barlederen på Ølbaren forklarer, er hen mer tilbakeholden med å hoppe på nye prosjekter. Selv prosjekter som er forholdsvis solide med lave leiekostnader, et godt konsept og gode folk er ikke lenger så ukritisk tiltrekkende. Erfaringene med nedstenging og tiden etter pandemi har med andre ord gjort at barledere tilsynelatende har utviklet en ny innstilling til fremtiden, og fremtidsplanlegging, som er mer orientert rundt risiko. Det kan også virke som om de har en iboende mer pessimistisk og nølende holdning enn det de hadde før.

Tidligere viste vi til at barlederne husket den første perioden med nedstenging og tok med seg den erfaringen inn i nye situasjoner med varebestilling. De formet dermed forståelsen av erfaringene sine retrospektivt og tok med seg situasjonsforståelsen inn i videre handling ved å bestille færre varer i frykt for ny nedstenging og påfølgende økonomisk tap. Erfaringen med usikkerhet i varebeholdning ble dermed håndtert ved å bestille inn færre varer. I forbindelse med det leder for Ølbaren sier, ser vi også i dag at erfaringen med usikkerhet har formet måten barlederne tilsynelatende tolker ledetråder og informasjon i relasjon til fremtidsplanlegging. Selv om nye konsepter og prosjekter virker vanntette, tolkes informasjonen og ledetrådene som trekkes ut av situasjoner i dag med et overhengende retrospektivt bilde av usikkerhet. Sett i lys av sensemakingteorien trekker barlederne ut ledetråder i nye situasjoner de befinner seg i og så tolker dem lignende det de gjorde underkoronasituasjonen, til tross for at situasjonen i dag er helt annerledes. De virkeliggjør dermed en situasjonsforståelse som er preget av tidligere usikkerhet og ender opp med å forholde seg mer avventende til planer og nye muligheter.

4.1.3 Interne ressurser og usikkerhet

For barbransjen var mye usikkerhet knyttet opp til ressurser og hvordan de skulle håndtere disse da vanlig bardrift ble vanskelig å gjennomføre. Ifølge ressursavhengighetsteori er organisasjoner avhengige av eksterne ressurser som barene må administrere effektivt for å oppnå suksess (Ebers, 2015, s. 622). Flere har barlederne over har blant annet nevnt priser, økonomi og varelagre som aspekter ved bardrift de må forholde seg til. At landet stengte ned utfordret tilgangen på kunder og gjorde det vanskeligere å administrere disse økonomiske ressursene. For mange barledere bidro dette til å gjøre hverdagen enda mer usikker. Et annet aspekt som forverret situasjonen for mange var det økonomiske utgangspunktet barene gikk inn i pandemitid med. En av barlederne forklarer det slik:

Med engang ble man veldig tvil om hvordan dette skulle gå da. Fordi utelivsbransjen og spesielt små steder er ikke såne som sitter på en konto full av penger. Ikke full engang da, men bare noe i det hele tatt. Det går veldig mye fra hånd til munn hele veien da. (-Musikkbaren)

Hen forklarer her at spesielt små barer i utgangspunktet har små økonomiske lagre å gå på, og at det derfor er nærliggende å anta at de er avhengig av å holde åpent og selge varer kontinuerlig for å tjene penger. Uten denne muligheten vil det være vanskelig å få økonomien til å gå rundt. For å håndtere dette falt mye av ansvaret for drift i pandemitid over på eierne og lederne. I mangel på inntekt måtte lederen på Nomadebaren etter hvert betale lønninger fra egen konto: «Vi stod uten inntekt. Jeg har kjørt lønninger herfra fra privatkontoen min. Det er sånn vi har overlevd.». Lederen for Musikkbaren forteller at akkurat hens sted hadde litt å gå på, men at det å ikke kunne drive bar på normal måte førte til mye usikkerhet både for ham og hens ansatte:

Vi hadde jo litt å gå på da, men ikke noe sånn at dette her.. virket ikke akkurat lovende. Så det ble jo til at vi måtte selvfølgelig sende hjem alle. Alle mine ansatte skulle bli permittert, så alt det som skulle skje med sjappa fremover måtte jeg ta hånd om. (...) Så jeg brukte mye av tiden min til å styre med det. Så det var en veldig usikker tid da rett og slett. (...) Hva skal man si, den usikkerheten bryter folk litt ned da, rett og slett. (-Musikkbaren)

Det er dermed grunnlag for å anta at barer som hadde økonomiske lagre å gå på i møte med pandemien kanskje kjente på mindre usikkerhet knyttet til administrasjonen av økonomiske ressurser. Denne antagelsen bunner ut i at disse barene muligens følte seg mindre presset til å få inn penger ettersom de hadde egne interne midler å benytte seg av under pandemien. Dette er ikke å si at økonomiske kompensasjoner fra myndighetene ikke var nødvendige eller til hjelp, men at egne, interne økonomiske ressurser bidro til å minske den økonomisk relaterte usikkerheten og desperasjonen mange i bransjen følte på. Lederen for Retrobaren og Cocktailbaren bekrefter en slik antagelse. Retrobarens leder sier blant annet: «Nå har vi hatt en god drift med overskudd siden vi åpnet. Vi har aldri skyldt penger eller aldri hatt et lån. Så vi hadde jo en del penger på konto.» På Cocktailbaren hadde de en også sparekonto å benytte seg av og lederen forklarer at hen i utgangspunktet tenkte at det ikke at det ville komme kompensasjoner fra myndighetene. På et vis planla hen dermed videre drift under pandemitid uten en avhengighet av eksterne ressurser og ekstern økonomisk hjelp. Samtidig innrømmer hen en usikkerhet knyttet til hvor lenge den sparekontoen ville holde dersom pandemien ville vise seg å være langvarig:

Det var jo ... fordi at det første.. jeg tenkte jo ikke på at det kom til å komme kompensasjon i det hele tatt så jeg var jo sånn «okei jeg vet at vi har en sparekonto, men den er ikke verdens største. Kommer det til å holde for hvor lenge dette kommer til å vare?». (-Cocktailbaren)

Litt ut i samtalen med oss bekrefter lederen for Cocktailbaren at sparekontoen sammen med kompensasjoner holdt, og at de som resultat ikke tapte mye penger, til tross for at tiden var såpass usikker:

For oss, den sparekontoen vi hadde var akkurat nok med kompensasjonen til å liksom [klare oss].. Vi tapte ikke mye penger, vi. Det gjorde vi ikke. Men det følte sånn når ting skjedde, for alt skjedde på ettertid, og det var sånn «eh OK hva gjør vi nå?». Men når alt kom til alt så klarte vi oss veldig fint. (- Cocktailbaren)

I tråd med de Camargo Fiorini et al. (2018, s. 122) sine antagelser rundt ressursavhengighetsteori vil avhengigheten av eksterne ressurser gjøre organisasjoner sårbare, ettersom endringer i tilgjengelighet på ressurser kan utfordre organisasjonens ytelse. Ved å utvikle interne økonomiske kapasiteter, blant annet ved å sørge for å ha en sparekonto

tilgjengelig, klarte Cocktailbaren og Retrobaren å gjøre seg mindre avhengig av eksterne ressurser. De økte samtidig kontrollen over tilgangen sin på penger som en økonomisk ressurs. Tilgang på økonomiske ressurser er altså med på å forme fortolkningen av situasjonen. Barer som ikke hadde interne, økonomiske ressurser, opplevde et begrenset handlingsrom preget av mer usikkerhet og et press på å øke de økonomiske kapasitetene. Det økonomiske presset fører dermed til en annen situasjonsforståelse enn om man har tilgang på økonomiske ressurser. Barlederne for Cocktailbaren og Retrobaren var altså i stand til å tolke situasjonen og virkeliggjøre handling uten at økonomi var like i fokus som for andre steder. I prat omkring dette uttrykker leder på Retrobaren forståelse for barer med dårligere økonomi i relasjon til størrelsen på kompensasjoner fra myndighetene:

Men vi hadde jo klart høy omsetting, og det [kompensasjoner] var veldig mye omsettingsbasert. Og det er jo klart, eller spørsmålet er jo hvordan var ståa di før dette. (...) Og hvis du ikke i det hele tatt har en buffer, så skjønner jeg at du klager. (- Retrobaren)

Ut ifra dette er det nærliggende å tolke at økonomiske ressurser var en usikkerhet, men at en slik sparekonto som buffer førte til mindre ressursrelatert usikkerhet enn hos andre barer som var dårligere stilt økonomisk. Kompensasjonene fra myndighetene ble sann sett også en hjelp, men ikke noe barene med en økonomisk buffer var i like stor grad avhengige av som barene med færre interne økonomiske ressurser.

4.1.4 Oppsummering

Kapitlet om usikkerhet viser hvordan barlederne har erfart usikkerhet i møte med pandemien, og hvordan dette har påvirket handlingsrommet deres. Barlederne selv forklarer at de, som myndighetene, ikke tok viruset seriøst i starten. Noen av dem så til og med nedstenging som en mulighet, snarere enn et hinder. Ledetrådene som ble trukket ut av situasjonen var dermed preget av en positivitet som gjorde at barlederne tolket situasjonen som mindre alvorlig enn den egentlig var. Dette gjorde derfor at i virkeliggjøringen av ledetrådene inn i handling, ser vi at de fleste ikke gjorde noen spesielle forberedelser, og ble dermed tatt litt på sengen av de mer inngripende tiltakene som myndighetene senere innførte. Videre, da situasjonen viste sin alvorsgrad, opplevde barlederne fremdeles å få svake ledetråder om fremtiden. Dette førte til

mye usikkerhet og et begrenset handlingsrom med vanskelighet for å planlegge videre. Dataene viser også at tidligere handlemåter i andre kontekster, som under perioden med nedstengning og usikkerhet, legger føringer for hvordan barlederne forholder seg til andre kontekster i dag. Vi ser at erfaringene barlederne skapte under koronatid, projiseres videre i nye fortolkninger av fremtiden. Tolkningene av situasjonsspesifikke ledetråder er i dag mer preget av en risikoorientering enn de var før pandemien og barlederne er mer nølende i møte med valg.

I møte med økonomiske ressurser viser dataene en ulikhet i situasjonsforståelsen blant barlederne. Samtidig som barene fikk økonomisk kompensasjon fra myndighetene, hadde barene ulike økonomiske utgangspunkt som påvirket hvordan barlederne erfarte usikkerhet knyttet til intern økonomi. Dataene viser at barledere i barer som hadde en sparekonto tilgjengelig, tolket ledetråder på en måte som var preget av mindre usikkerhet knyttet til økonomi, og som ga dem en litt annen situasjonsforståelse enn barledere i barer med dårligere økonomiske utgangspunkt. Virkeliggjøringen av situasjonsforståelsen var for noen barledere dermed preget av mindre økonomisk relatert usikkerhet og sårbarhet, selv om de også trengte kompensasjoner fra myndighetene.

4.2 Samhandling med stat og myndigheter

Under pandemien vendte man seg mot store institusjoner i samfunnet som kilder til informasjon om virus og smittevern. I den påfølgende delen tar vi for oss barlederes opplevelse av samhandling med myndigheter og statlige organer. Ved å benytte oss av teoretiske bidrag som sensemaking, resiliensteori og ressursavhengighetsteori skal vi se nærmere på hvordan barledere har erfart informasjon om regler, i tillegg til å se nærmere på legitimitetsspørsmål og utfordringer i kommunikasjonen med myndighetene.

4.2.1 Utfordrende å tolke beskjeder riktig

I krisetider er det normalt å vende seg mot myndigheter ettersom informasjon ofte kommer fra nasjonalt eller regionalt hold. Samtidig er det ikke alltid at myndighetene vet hva som kommer til å skje og det kan komme endringer på kort varsel. En utfordring med dette er når

noen er så avhengig av beskjeder som blir gitt, at motstridende informasjon ofte kan by på problemer. En barleder forklarer:

Men her gikk jo, liksom den 12. klokka 14.00, så gikk dem ut i pressen eller på sin fantastiske pressekonferanse og motsa det man selv sa den 10. Så den 10., så står Erna på pressekonferansen, og så sier at vi ikke skal legge ned samfunnet. Den 11. fyller vi opp 1500 liter øl fordi vi tror på Erna. Den 12. stenger hun på 3 timers varsel. Og så står vi der da, ikke sant? (-Nomadebaren)

I dette tilfelle vurderte denne barlederen det myndighetene sa som grønt lys til å bestille inn flere varer til baren. Vedkommende vurderte med andre ord handlingene til en annen, tolket det som positivt og brukte det inn i videre handling som på kort tid fikk negative konsekvenser. Tolkningen av ledetråder og påfølgende situasjonsforståelse vedkommende satt igjen med var dermed bygget på feil premisser som viste seg å føre til negative konsekvenser for henne. Sensemakingprosessen denne barlederen gjennomgikk kan sammenlignes med den tidligere nevnte feiltolkningen barledere gjorde av pandemiens alvorsgrad. I begge tilfeller tolket barlederne ledetråder gjennom ord og handling fra myndighetene, skapte seg en situasjonsforståelse og brukte så dette som grunnlag for egne handlingsvalg. Barleder for Nomadebaren forklarer videre at dersom beskjeden fra myndighetene 10. mars hadde vært mer nyansert, ville hen kanskje handlet på en annen måte:

Hun [Erna Solberg] kunne sagt «Jeg vet ikke hva som skjer. Det er usikkert. Det er vanskelig». Hun er veldig god på å snakke rundt. Så hvorfor den dagen si at de ikke skal gjøre det og så to dager etterpå gjør det? Da hadde jeg jo kanskje fylt opp 200 liter for å sikre meg, ikke sant? Ikke at vi har 1500 liter øl som går rett i sluket. (-Nomadebaren)

Som eksempelet over viser, måtte barledere forholde seg til myndighetenes regler for hvordan de kunne drive baren sin etter at pandemien brøt ut for fullt og myndighetene kom med restriksjoner. Barledere og myndigheter ble dermed mye tettere koblet opp enn det de er under normale omstendigheter. Myndighetene fikk jevnt over en tydeligere rolle under pandemitid, samtidig som de paradoksalt nok fremstod som mer uforutsigbare. I delkapittelet som omhandlet håndtering av usikkerhet og planlegging, ble det argumentert for at myndighetene hadde handlekraft, men var lite transparente. Barledere var dermed klar over at

endringer kunne, og i mange tilfeller ville, komme, men de visste ikke hva endringene ville innebære. Til tross for usikkerhet måtte likevel barledeerne handle, men den tette koblingen mellom dem og myndighetene gjorde det vanskelig for barledeerne i overgangen mellom tolkning og virkeliggjøring av handling. Dette kan forklares med at barledeerne ble satt til å tolke myndighetenes regelverk og gjøre endringer på kort tid. Å tolke på egenhånd var utfordrende og barledeerne forteller at de ofte endte opp med å tolke regelverket feil. Noen ganger fikk de heller ikke riktig tolkning før én uke senere:

Men ja, altså vi fikk jo ... det var jo sånn at det var pressekonferanse når det var nyheter og så fikk vi detaljert skriftlig informasjon noen dager etterpå. Av og til en uke etterpå. Så det var sånn «Ok, nå har det vært pressekonferanse. Jeg forsto det slik.», så får vi det skriftlig at «Det var faktisk sånn og slik.». (-Cocktailbaren)

I mangel på lite etablert praksis for hvordan reglene skulle anvendes, måtte barledere derfor stole på sine egne erfaringer og satse på at de tolket regelverket riktig.

4.2.2 Legitimitet

Under pandemien innførte barbransjen mange av de samme reglene som gjaldt for resten av landet. Under perioder med gjenåpning ble man som gjest blant annet oppmerksom på avstandsregler og håndhygiene, samt kontaktløse bestillings- og betalingsmåter på barer og utesteder rundt omkring i byen. Innenfor institusjonell teori formes organisasjoners struktur, praksis og normer av de store institusjonene i samfunnet. Under pandemien var Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet store institusjoner som man lyttet til i forbindelse med råd og informasjon om viruset. Reglene og anbefalingene som myndighetene innførte etter råd fra helseinstitusjonene ble formet av fagkunnskap, men også kulturelle normer, lover og regler vi har her i landet. Organisasjonene på sin side implementerte disse praksisene, strukturene og verdiene myndighetene hadde satt føringer for, fordi de stemte overens med forventningene samfunnet har satt til dem. Blant folk flest var det mye usikkerhet rundt viruset og mange fryktet å bli smittet. Om barene ikke hadde innført smittevernregler er det sannsynlig at kunder ikke hadde følt seg trygge i lokalene og valgt å dra andre steder. Samtidig opplevde mange folk det som viktig å opprettholde sosial kontakt, men det var viktig å kjenne seg trygg ute blant andre fremmede folk. Mye av legitimiteten organisasjoner

tilegnet seg under pandemien hang dermed sammen med hvor godt de gjennomførte smittevernstiltak og hvor trygge kundene opplevde besøket sitt.

Samtidig som barledere innførte restriksjoner etter myndighetenes anbefalinger og regler, uttrykker flere barledere at bransjen i lang tid har blitt svartmalt fra statlig hold, samt at utelivet fikk urettmessig skylden for mange smittetilfeller. Lederne for Nomadebaren og Musikkbaren stiller seg uforstående til Statens negative syn på bransjen:

Utelivet har på en måte fått skylden og.. Og du ser jo at det ikke er noen smittetall som sier at vi burde blitt tatt sånn som vi har gjort liksom. Det er jo bare en del politikere som skal vise handlekraft (...). (-Nomadebaren)

En annen barleder relaterer til det leder på Nomadebaren sier:

Utelivsbransjen har blitt veldig svartmalt fra staten i alle år, men de har satt så mange regler og lover, og har til og med tatt bort tipsene fra de ansatte, har de klart å gjøre. Jeg har nesten jobbet i bransjen i nesten 20 år, og fra jeg startet i bransjen til hva er det nå, det er en av de mest stuerene bransjene i.. altså hvis du skal se på svarte penger og sånt, så er utelivsbransjen så stueren. Den er virkelig ikke mye kriminalitet lengre, veldig lite ulovligheter, så den er allerede en kjempestødig bransje, i hvert fall i Oslo. (...) Så, at det fortsatt har blitt svartmalt synes jeg er ganske irriterende. Og det er ganske irriterende for mange jeg kjenner i bransjen også. Vi er lei av å få nye regler tredd over huet vårt hele tiden. (-Musikkbaren)

Sitatene over viser en diskrepans mellom statens syn på barbransjen og hvordan barbransjen opplever seg selv. Ifølge barlederne selv er bransjen preget av mange lover og regler fordi myndighetene ikke har tiltro og mener det derfor er nødvendig med reguleringer. Dette opplever lederne som frustrerende fordi de selv ser på bransjen som ordentlig og stødig. Barlederne opplever dermed at Staten har lave forventninger til barbransjen, som resulterer i en slags motvilje til nye statlige reguleringer og lover.

Det virker dermed som at til tross for endringene barlederne gjennomførte for å på den ene siden holde smittenivået stabilt og lav, og på den andre siden bli ansett som legitime fra samfunnet og myndighetene, oppfattet ikke myndighetene dem som stabile og legitime nok.

Dette er også til tross for at barleiderne satte seg inn i smittevernreglene og at mange av de høye smittetallene ikke kunne spores tilbake til barbransjen. En del barledere uttrykker frustrasjon til det de oppfatter som et skurk-politi-forhold (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 1-3). Én av lederne trekker frem Erna Solberg sitt besøk på Geilo som et eksempel på en dobbeltmoralisk holdning til legitimitet:

Jeg synes ikke det Erna gjorde på Geilo var noe som helst bedre enn det den britiske statsministeren gjorde og måtte gå av for. For meg er det helt likt. Det er bare at i Norge så kan man bare si at «Ja, men jeg legger meg flat og det var ikke meningen. Jeg visste ikke bedre». Nei, du visste ikke bedre, men du forventer at vi skal vite til punkt og prikke, dag for dag, alle meter eller ikke meter, eller hva nå det var.
(-Nomadebaren)

Hen fremmer her at barene må følge reglene til punkt og prikke for å fremstå legitime, samtidig som myndighetene selv ikke alltid ved hva som skjer. Det er et paradoks at myndighetene fremmer forventninger til at reglene følges riktig, samtidig som ingen helt vet hvordan de faktisk skal følges. Knyttet opp til poenget ovenfor om at nye regler og manglende praksis gjorde det vanskelig for barleiderne å forstå og tolke riktig, vises det her at reglene fra myndighetene var såpass tvetydige og uklare at selv ikke øverste leder skjønnte dem selv. En annen barleder trekker legitimitetsspørsmålet videre og relaterer det til myndighetenes forståelse av bransjen. Hen mener at bransjen står best med seg selv fordi myndighetene ikke forstår seg på dem og lager regler som gjør bardrift vanskelig:

Og det handler mer om at utelivsbransjen står egentlig.. uansett om noen jukser eller ikke gjør det, så står utelivsbransjen mye sterkere med seg selv, eller de er heller med sine egne folk enn med staten. Fordi staten er de som prikker på ingenting, og som ikke skjønner hvordan de skal håndtere utelivsbransjen, og bare gir oss døde regler som vi må forholde oss til, og kostnader. Så der er de veldig sånn, det er skurken - politi, uten at utelivsbransjen er noen skurker da, vil jeg si. (-Musikkbaren)

4.2.3 Kommunikasjon som ressurs

En måte barleaderne prøvde å håndtere den usikre og frustrerende smittesituasjonen på var å mestre reglene så godt de kunne. Barbransjen hadde et syn på smittereglene som et nødvendig onde, og at selv om de gjorde det utfordrende å drive bar tok barleaderne dem til seg, lærte dem grundig og tok den kunnskapen med seg gjennom pandemien for å unngå en eskalering av smittesituasjonen. Lederen for Cocktailbaren sier blant annet «Så det var litt sånn vi gjør vårt beste, vi skal ikke bryte restriksjoner, vi skal ikke gjøre noe feil her. Vi skal passe på at alle er så trygge som mulig.». Å lære av uventede hendelser og mestre endringene er det som Vogus & Sutcliffe (2007, s. 3418) kjennetegner som resiliens (motstandsdyktighet). For én av barleaderne opplevde hen at mestringen av reglene førte til at hen kunne dem bedre enn myndighetene selv, og at hen fikk skryt under inspeksjoner:

Vi hadde jo til og med folk som kom på besøk til oss og skulle liksom se hvordan vi gjorde det da. Og da var det sånn at vi forklarte: «så må dere registrere der, så har vi 1 meter mellom her, og med teiper og tututu» og de bare «åja, okei!». Så vi hadde mer peiling, vi hadde jo satt oss mer inn i det der enn det de hadde gjort. Og så fikk vi jo flere ganger skryt for hvordan vi hadde gjort det. (-Musikkbaren)

Å bruke kunnskap om smittesituasjonen og smittevernregler gjorde at barene tilpasset dem til sin bedrift og ble dermed mer immune mot kjeft og konsekvenser fra myndighetene. Sett i lys av teorien om resiliens (Duchek, 2020, s. 219), viser barene en dynamisk evne til å tilpasse eksterne ressurser, i form av smittevernsregler, sammen med interne kapasiteter, i form av å sette seg grundig inn i reglene og tilpasse dem til baren, for å kunne håndtere de skiftende omstendighetene. Barene utviser sånn sett evnen til å være resiliente i møte med skiftende omgivelser i stedet for å bukke under. I relasjon til barenes resiliens, er det mulig å argumentere for at barene på samme tid utøver en form for brikolage i arbeidet med å lære seg og tilpasse reglene til bedriften. Brikolage, som en organisatorisk praksis, går ut på å bruke ressurser som allerede eksisterer til å løse problemer man står overfor og finne nye løsninger på utfordringene. I barene tilpasset de seg til én-meters-regelen ved å bruke de det de for eksempel hadde av møblement til å skape trygge, smittevernsvennlige rammer for gjestene som også innfridde avstandskravene.

Samtidig uttrykker barleaderne at det ikke var enkelt å skjønne seg på restriksjoner og regler ettersom de opplevde stor mangel på tilstrekkelig kommunikasjon fra myndighetene (for flere

sitater, se vedlegg 1 pkt. 4-6). De opplevde ofte at myndighetene lagde regler de ikke selv skjønnte seg på, og at det var brukerne som lærte dem hva det ville si å følge reglene i praksis. Leder for musikkbaren sier blant annet at «det hjalp jo ikke å ringe, fordi de [myndighetene] hadde jo mindre peiling». Lederen for Cocktailbaren opplevde lignende under en kontroll med Næringsetaten da kontrollørene ikke hadde tilstrekkelig med kunnskap til å svare på spørsmål:

Vi hadde jo næringsetaten på besøk. De kom på sånn kontroll her og der. Og det var et par ganger jeg jobbet service da de kom under pandemien. Det var vel en gang første gangen det åpnet og en gang andre gangen det åpnet. Og hver gang jeg spurte dem om hva med dette og dette og sånn og slik, så var det sånn «Nei, det vet de ikke. Sjekk på nettsiden.». Så det var litt sånn, er ikke du her nå for å sjekke at vi gjør det riktig? Og så vet du ikke svaret engang. «Nei vi har ikke fått klar beskjed». Og jeg tenkte, åja dere også ja. Okay kult. (-Cocktailbaren)

Det var heller ingen garanti for at informasjonen som ble sendt ut til barene stemte. Lederen for Nabolagsbaren forteller at informasjonsplakater «ofte kom et par dager etter at man hadde åpnet» og at selv om plakatene kom sent kunne de inneholde uriktig informasjon, galt design, og at de gjerne kunne få høre «Nei, det var feil det vi sendte. Her har du designet her.» (-Nabolagsbaren).

I en såpass ny situasjon som pandemien var mange avhengig av å følge med på nyheter fra myndighetene for å få med seg og skjønne alle endringene. Organisasjoner er avhengige av de eksterne ressursene for å lykkes og overleve. Offentlige reguleringer er i stor grad en ressurs barbransjen må forholde seg til. Under pandemien var barene avhengig av klare beskjeder og tydelig informasjon for å kunne implementere restriksjoner riktig. Mangelen på kommunikasjon og kontroll over denne som ressurs skapte derfor mye usikkerhet og gjorde barene sårbare for feil. En barleder sier:

Og myndighetene ville ikke si noe. De ville si «det er opp til dere å tolke og så tolker vi det dere har tolket». Men det hjelper jo liksom ikke. Kommer jeg til å stryke i en smittekontroll fordi dere ikke kan gi meg konkrete svar? (-Ølbaren)

Sett gjennom sensemaking som teoretisk linse, kan vi si at barleaderne oppfattet svake ledetråder fra myndighetene om hvordan reglene skulle følges. De tolket derfor reglene basert på en forståelse av de svake ledetrådene de kunne trekke ut, og med en situasjonsforståelse som tilsa at de bare måtte stole på egne erfaringer og gjøre det som virket logisk i øyeblikket. Samtidig handlet mye av overgangen mellom tolkning og virkeliggjøring av handling om å improvisere. Ettersom barleaderne ikke fikk tydelige retningslinjer å følge, tolket de det som at de selv måtte skape en praksis for etterfølgelse av reglene. Gjennom improvisasjon og en runddans mellom prøving og feiling, var det altså barene som la grunnlaget for hva etterfølgelse av reglene betød i praksis. Virkeliggjøringen av handling, i form av implementering og individuell tilpasning av reglene i barene, var med andre ord basert på en situasjonsforståelse med grunnlag i barledernes egen kunnskap om smittesituasjonen og intuisjon om riktig og galt, iblandet svake ledetråder fra myndighetene om hvordan reglene skulle følges i praksis.

Mangelen på informasjon gjorde organisasjonene sårbare i møte med smittevernsinspeksjoner. Samtidig skapte hullete informasjon utfordringer for barleaderne i møte gjenåpning. Etter en lang stund med nedstenging måtte barene ordne i stand til åpning og ble lovet god tid. Dette viste seg å ikke stemme. Barleder på Nabolagsbaren forklarer at «de [Myndighetene] prøvde på 48 timer og så ble det ofte 24 timer eller noe sånt». En annen barleder uttrykker stor frustrasjon når hen forteller:

Jeg var så sur, jeg. Jeg var så forbanna. Nå har dere lovet og lovet god varsel, god varsel, god varsel, og så er det sånn «2 dager». Det tar jo lenger tid å bare skrive sånn «Du er ikke permittert lenger, bla bla bla» og registrere alle og sånne ting. Og når vi har cocktails.. Vi lager jo alle, nesten alle ingrediensene fra bunn. Det tar mer enn en dag. Vi byttet jo meny forrige uke og det tok meg og én til fire dager å kunne gjøre klart alt. Og det var mens vi serverte den gamle menyen. Så ja, megafrustrerende.
(-Cocktailbaren)

Opplevelsen av at myndighetene ikke har forstått hva barbransjen har behov for er et gjennomgående trekk som kommer frem i intervjuene med barleaderne vi har snakket med. Musikkbarens leder har blant annet uttrykt at Staten «ikke skjønner hvordan de skal håndtere utelivsbransjen», og at det kommer til uttrykk i reguleringer. Lederen for Cocktailbaren knytter myndighetenes manglende bransjeforståelse opp til måten de kommuniserte på i

forbindelse med gjenåpning, og beskriver over at det skapte utfordringer fordi barbransjen ikke har muligheten til å snu om raskt, ettersom det tar tid å få på plass alle nødvendige elementer som er til stede under normal drift. Under normale omstendigheter kan barledere styre timeplanen på egenhånd og gjøre forberedelser innenfor den tidsrammen de mener er nødvendig. I pandemitid ble muligheten for slikt selvstyre begrenset og erstattet med en ramme satt opp av myndighetene. Kommunikasjon som ressurs ble derfor viktig for at barlederne kunne oppleve kontroll over situasjonen og få mulighet til å styre over sin bar, dog med tilpasning til overhengende nasjonale og lokale restriksjoner. Barledere måtte få riktig og tilstrekkelig med informasjon for å kunne gjøre endringer innen fristene som ble satt, for eksempel i møte med gjenåpning. Da lovnaden om god tid ikke ble holdt, opplevde barlederne at kommunikasjonen med myndighetene ikke lenger var en ressurs de kunne benytte seg av og stole på, som medførte mye frustrasjon.

Opplevelsen av utilstrekkelig kommunikasjon og myndighetenes mangel på forståelse for bransjen er gjennomgående blant barlederne, til tross for at myndighetene hadde tilgang på menneskelige ressurser i barbransjen gjennom ulike utvalg. Flere av barlederne uttrykker eksplisitt at de stiller seg uforstående til hvorvidt disse ressursene egentlig ble brukt når man ser på kvaliteten på kommunikasjonen fra myndighetene ut til barbransjen, og hvilke regler som ble innført for bransjen (for flere sitater, se Vedlegg 1, pkt. 7 og 8). Leder for Nabolagsbaren sier blant annet:

Og så husker jeg jo òg at det var veldig mye snakk om det her at de lyttet og samarbeidet med utelivet, og at de hadde utelivsekspertter som satt og jobbet med dem. Det hadde de sikkert, men da tror jeg ikke at de hørte på dem. Det var vel noen utvalg og sånn.. jeg hadde noen venner som satt i sånne utvalg, men ja, jeg skjønnte aldri hva de hadde brukt dem til. (- Nabolagsbaren)

Mangel på dialog og samarbeid støttes av leder på Cocktailbaren og Musikkbaren. På spørsmål om vedkommende opplevde et samarbeid mellom myndigheter og bransjen oppsummerer Cocktailbarens leder det slik: «Samarbeid nei, det var beskjeder. Det var ikke kommunikasjon i det hele tatt, det var ikke sjans.». På Musikkbaren knytter lederen mangelen på samarbeid opp til forholdet mellom bransjen og myndighetene:

Og hadde vi fått noen folk som man kunne tatt tak i, og liksom kommunisere med utelivsbransjen, så hadde man kanskje kommet til noen smartere lover eller smartere regelverk for utelivsbransjen. Men vi er jo ikke der i det hele tatt. Da kunne man begynt å bygge broer mellom staten og utelivsbransjen (- Musikkbaren)

For barleaderne oppleves forholdet til stat og myndigheter med andre ord som mangelfullt. Barleaderne opplever at de er en ressurs myndighetene bør benytte seg av fordi det kan gi lover og regler som er tilpasset bransjen. Samtidig er barleaderne avhengig av ressurser fra myndighetene med god kommunikasjon og regler som fungerer. Barleaderne opplever dermed at de er en ubrukt ressurs, som påvirker kvaliteten på tjenestene myndighetene tilbyr. Dette resulterer i at barleaderne ikke klarte å skape mening av reglene som ble innført under pandemien fordi ledetrådene og informasjonen de fikk var for svak og ikke tilpasset bransjen.

4.2.4 Oppsummering

Under pandemien ble restriksjoner innført for å hindre videre spredning av viruset. Reglene ble blant annet formet av normer i samfunnet. Som en stor kilde til informasjon ble man under pandemien mye tettere koblet opp for myndighetene og større institusjoner i samfunnet som man anså som legitime. For å være legitime selv var det viktig for barer å følge smittevernreglene som ble innført. Likevel viser dataene at selv om barleaderne fulgte reglene og tilpasset seg restriksjonene opplevde de ikke å bli ansett som legitime av myndighetene. Dette førte til stor frustrasjon i bransjen ettersom lederne selv opplever bransjen som stødig og ordentlig.

Et annet frustrasjonselement er kommunikasjonen med myndighetene. Sett gjennom teoretiske linser som omhandler resiliens og ressursavhengighet, ser vi at barleaderne lærte seg restriksjonene godt og tilpasset seg dem som en måte å mestre endringene og vise resiliens (motstandsdyktighet) (Vogus & Sutcliffe (2007, s. 3418). De brukte også kunnskap om smittesituasjonen og smittevernregler som ressurser i håndteringen av pandemien. Samtidig uttrykker barleaderne at de erfarte dårlig kommunikasjon fra myndighetene i form av mangelfull og lite informasjon om restriksjoner og regler. Dette gjorde dem sårbare i møte med smittevernsinspeksjoner ettersom de ofte måtte tolke reglene selv og improvisere uten tidligere praksis å tolke ut ifra. Barleaderne opplevde det som vanskelig å skape mening ut av

informasjonen de fikk fra myndighetene fordi ledetrådene var for svake. Tolkningen ble derfor preget av egen intuisjon og logikk omkring situasjonen. Situasjonsforståelsen barlederne skapte var òg preget av mye usikkerhet om hvorvidt tolkningen de gjorde var riktig. Virkeliggjøringen av situasjonsforståelsen i form av implementeringen av reglene i barene, var dermed gjenstand for tidvis skryt og tidvis beskjed om at reglene ikke ble fulgt riktig. I relasjon til kommunikasjon ut til barene, uttrykker barlederne også at de opplever at myndighetene ikke utnytter bransjen som en informasjonsressurs, og mener dette resulterer i manglende forståelse for bransjen fra myndighetenes side og et ikke godt nok tilpasset regelverk.

4.3 Eksterne relasjoner

Som nevnt i teoridelen er barer avhengige av å kunne administrere forholdet til eksterne ressurser på en effektiv måte for å opprettholde suksess og overlevelse (Ebers, 2015, s. 621). De ulike relasjonene barene har med sitt ytre miljø er helt avgjørende for å opprettholde normal drift, spesielt under turbulente tider med mye endring. Pandemien påvirket alle sider ved den interne organiseringen, samt samhandlingen barene hadde med eksterne parter. Dette førte til et behov for sensemaking, der lederne har måttet skape forståelse, tolke og håndtere sine avhengigheter av de ulike eksterne ressursene. I denne delen skal vi se nærmere på hvordan barlederne har erfart og håndtert samhandlingen med aktører innad i bransjen, samt samhandlingen med kundene og leverandørene.

4.3.1 Leverandører

Dataene fra intervjuene viser at forholdet mellom barledere og leverandører varierer mellom intervjuobjektene. Lederen fra Musikkbaren, som selv jobber på leverandørsiden, forteller at «de fleste importselskapene har egentlig klart seg, bortsett fra de som kjørte ganske store lagre og ble sittende med store kostnader over tid». Dette tyder på at leverandører i større grad klarte å opprettholde normal drift i motsetning til barene. Imidlertid, er leverandører like avhengige som barer av kjøp og salg fra eksterne relasjoner for å kunne opprettholde normal funksjon. De må ha tilgang til de varene kundene etterspør, men det betyr ikke at de er ansvarlig for barenes mangel på forskjellige varer. Store samfunnskriser kan for eksempel føre til endringer i offentlige reguleringer, noe som kan føre til mangel på ressurser som flere

er avhengige av (de Camargo Fiorini et al., 2018, s. 122). Barlederen fra Musikkbaren bekrefter dette når hen snakker om mangel på varer og utskiftning av leverandører:

Nei, det har vel vært de samme, men siden vi la ned det forrige stedet, så har vi lagd nye avtaler med forskjellige leverandører. Men det er ganske mange produkter som er borte etter korona. Både korona og Brexit er jo faktisk, eller har vært med på å ødelegge mye av importen til Norge av en del type brenneviner og forskjellige ting da. Det er vel den eneste forskjellen, så vi har måttet endre litt på menyen. (-Musikkbaren)

Dette viser barlederens evne til å tilpasse seg endringer og hvordan hen valgte å håndtere situasjonen hen hadde lite kontroll over. Vi kan forstå det slik at lederen fra Musikkbaren startet en sensemakingprosess ved å legge merke til og skille ut ulike ledetråder samt informasjon som var tilgjengelig for å skape forståelse rundt deres egen kontroll og avhengighet av ulike ressurser. Neste fase gikk ut på å tolke og forklare hva som var årsaken til situasjonen og hvilke konsekvenser det kunne ha for baren. Lederens tolkning er at både Brexit og pandemien hadde påvirket tilgangen på produkter som baren tidligere hadde vært avhengig av. Denne tolkningen førte til en forståelse om at den eneste måten å håndtere denne endringen på var å endre på hele menyen for å redusere deres avhengighet av produktene som de ikke lenger hadde tilgang på. Flere av intervjuobjektene bekreftet også at pandemien førte til at noen leverandører møtte på flere utfordringer enn andre (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 9). De store leverandørselskapene hadde større økonomiske ressurser til rådighet, mens de mindre leverandørselskapene sto derimot overfor større utfordringer når de samarbeidet med barer som hadde begrensede økonomiske midler som følge av pandemien. Dette førte til at de mindre leverandørselskapene ikke klarte å generere de nødvendige inntektene for å opprettholde normal drift og levere de ettertraktede produktene. Dette påvirket barene negativt, siden de var avhengige av sine faste leveranser for opprettholdelse av normal drift. Barlederen fra Cocktailbaren forteller om sin erfaring med to leverandørselskaper:

Sånn jeg husker det så var det umulig å få tak i ting og umulig å få tak i dem, så vi visste virkelig ikke hva som foregikk. *navn* og *navn* vil jeg ikke skryte av. Det var sketchy greier. De hadde jo samme problemer som oss. De måtte forholde seg til

sånn som vi drev. Mange personer sa opp. Problemer med å få leveranser i det hele tatt, egentlig mye av tiden. (-Cocktailbaren)

Mangel på spesifikke varer vil påvirker barens ytelse og forklarer hvorfor barlederen måtte se seg nødt til å bytte leverandør for å kunne opprettholde normal drift. Dette sammenfaller med ressursavhengighetsteorien som antyder at organisasjoner vil iverksette tiltak for å redusere sin avhengighet av enkelte leverandører, samt øke deres kontroll over tilgangen på ressurser (de Camargo Fiorini et al., 2018, s. 122). Et slikt tiltak har sitt utspring i å først skape forståelse av situasjonen ved å identifisere relevante ledetråder og informasjon. Deretter føre prosessen videre i å tolke hva det vil si for baren å beholde en leverandør som «var umulig å få tak i» og hvilke andre muligheter som fattes. Barlederen tolkning førte til en forståelse at de ikke kan være avhengig av leverandører som ikke stiller opp under utfordrende tider. Lederen fra Cocktailbaren presiserte også at, «dem vi byttet fra var jo innom flere ganger for å prøve å få oss tilbake». Det interessante her er at de tiltakene baren iverksetter, fører til en form for dominoeffekt. Leverandørene på sin side må nemlig igangsette sine egne tiltak for å opprettholde forholdet til deres kunder. Dette bekreftes av lederen fra Ølbaren som forklarte hvordan leverandører gikk ned i pris for å kunne holde seg i takt med barenes økonomiske situasjon:

Men det var noen mennesker som gjorde sitt beste for å hente inn så mye penger fra alle så fort de kunne. Folk solgte øl ganske billig også. Du vet, de vet at det kommer til å bli vanskeligere å få solgt det, så de gjorde alt for å ri ut stormen. (-Ølbaren)

Dette viser til hvordan leverandørene selv måtte skape forståelse av den situasjonen de selv var i. Leverandørene oppfattet ulike ledetråder som indikerte at barene var i en økonomisk knippe og måtte deretter tolke hvilke konsekvenser pandemien samt samhandlingen med barledere hadde for dem. De virkeliggjorde slik sett noe som viste seg å være en ganske treffende situasjonsforståelse. Leverandørenes sensemakingprosess førte dermed til en forståelse om at de selv var avhengige av å tilpasse seg for å kunne opprettholde noenlunde normal drift og unngå at barledere sa opp sine avtaler. Selv om barlederen fra Cocktailbaren måtte bytte leverandør, var det likevel flere av intervjuobjektene som påpekte at leverandørene prøvde å tilpasse seg situasjonen så godt de kunne (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 10 og 11). På samme måte erfarte lederen fra Nabolagsbaren at:

Og for leverandørene så vil jeg si at i starten så var alle veldig sånn forståelsesfulle og «selvfølgelig, selvfølgelig». Men selv om det var veldig i starten «null stress», så ble det heftigere og heftigere etter hvert. Jeg fikk jo veldig mange e-poster rundt den tiende. Folk visste at nå er støtte på vei til utestedene og «nå må dere betale de tusenlappene der eller de tusenlappene der». Men sånn som for de store, vi har jo Hansa, de oppfattet jeg vel som at hadde ganske sånn forståelse gjennom hele pandemien, og økonomi til å på en måte drøye det. (-Nabolagsbaren)

Dette sammenfaller i like stor grad med den antagelsen om at de mindre uavhengige barene er i større grad avhengige av faste inntekter for å klare seg over tid. Deres suksess er dermed like betinget av deres evne til å administrere relasjonene til deres kunder (Ebers, 2015, s. 622), som i dette tilfellet beror på å prøve å være fleksible så langt det lar seg gjøre. De større leverandørene har derimot flere ressurser å rutte med, noe som forklarer hvordan de kan være mer hjelpelig over tid. Forholdet mellom barledere og leverandører kan dermed sies å være preget av en form for gjensidig avhengighet. Lederen fra Retrobaren uttrykte det på denne måten:

Jeg vil ikke ha mange leverandører. Jeg vil ha noen jeg kan stole på, og trygghet. Så vi gjorde vårt beste for å være hjelpelige med leverandørene, og mange leverandørene var hjelpelige tilbake. (-Retrobaren)

Sitatet kan tolkes som hvordan lederen har først prøvd å skape forståelse over situasjonen hen står overfor ved å trekke ut relevant informasjon fra tidligere erfaringer med leverandører. Ved hjelp av ulike ledetråder fra fortiden, gikk neste fasen ut på å tolke seg frem til hva som er viktig og avgjørende for Retrobaren i samhandling med leverandører under turbulente tider. Dette førte til en virkeliggjøring om at den beste løsningen var å ha få leverandører som man har tillit og kan stole på. Dette kan anses som en strategi for å unngå sårbarhet og å ha mer kontroll over de ressursene de trenger (de Camargo Fiorini et al., 2018, s. 122). Selv om ressursavhengighetsteorien antyder at organisasjon iverksetter tiltak for å redusere sin avhengighet av eksterne ressurser, viser dette eksemplet derimot at barenes relasjon til leverandørene er like bundet av å opprettholde den gjensidige avhengigheten som de har til hverandre.

4.3.2 Kunder

Det er åpenbart at barenes suksess og overlevelse hviler på deres gjennomtrekk av kunder. Pandemien førte til at flere måtte holde seg hjemme over lengre tid, noe som hadde en stor påvirkning på alle barer generelt. Flere av intervjudeltakerne definerer barer som en sosiale arenaer og uttrykker også bekymring for de sårbare gjestene som har blitt etterlatt til seg selv. Flere av barene forteller at kundemassen deres er overrepresentert av stamkunder som ofte kommer alene (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 12-15), men som alltid ender opp med å bli kjent med nye mennesker i baren. Lederen fra Nabolagsbaren beskriver baren sin som «den andre stuen» og forklarer at de måtte begynne å servere kaffe og vafler for å ta vare på de stamgjestene som var avhengige av den sosiale interaksjonen baren tilbød:

Vi var jo innom altså alt ifra starte opp en midlertidig klesbutikk til hva som helst egentlig. Så fort vi fikk lov å åpne uten å selge alkohol, noe som var helt idiotisk, men vi gjorde det likevel, så begynte vi å liksom invitere kundene våre til vaffel, kaffe og toddy. Og så overpriset vi alt helt vanvittig selvfølgelig, og det skjønte de. (...) Jeg tror den posisjonen vi ønsket å ha var liksom en møteplass for naboene. Så det var sånn viktig at de visste at «Vi er her vi altså. Vi skal ingen steder, men vi har ikke lov til å skjenke dere lenger». Vi har jo to stamkunder her som begge er over 70 år, som er her kanskje 2-4 ganger i uken. Og de stod jo her og kloret på døren. Rett før vi skulle begynne å servere kaffe, satt han ene i solen utenfor her, og hver gang vi liksom gikk forbi så satt han i stolen utenfor og bare sånn «ja, når tror du det åpner igjen?». (...) Så jeg tror for blant annet han da, så var det veldig viktig at det var noen drypp av noe som skjedde i hvert fall. (-Nabolagsbaren)

I henhold til ny institusjonell teori kan vi oppfatte myndighetenes smitteråd og regler om sosial distansering som normer og regler som alle norske borgere skulle følge (Røvik, 2007, s. 26). Selv om slike regler skulle oppfattes som rasjonelle og legitime for å kunne håndtere en verdenskrise, kan sitatet ovenfor beskriver hvordan slike institusjonelle regler også hadde en negativ påvirkning på mange mennesker. Barer har i større grad måttet tilpasse seg de institusjonelle reglene heller enn å koordinere de ulike aktivitetene (Meyer & Rowan, 1977, s. 341), som å faktisk ta vare på deres stamgjester. Ved å kunne gå over til servere kaffe og vafler under nedstengning viser dette til hvordan barene kunne på et seremonielt plan bruke myntene for å bevare dens legitimitet og samtidig prøve, i noen grad, å tilfredsstille deres stamgjester. Det kan sies at lederen fra Nabolagsbaren startet sensemakingprosessen ved å

først prøve å skape forståelse om hva restriksjonen betydde for deres egen virksomhet. Ulike ledetråder førte til en forståelse om at de måtte endre på deres organisasjonsmodell og finne nye måter å innhente midler på. Videre gikk prosessen i å tolke hva restriksjonene hadde å si for ens egen bar, hvordan dette påvirket kundene, samt å tenke seg frem til løsninger som både skulle opprettholde smittevernreglene og samtidig ta vare på stamgjestene. Innførelsen av QR-koder ble også ansett som en rasjonelle og legitim løsning, men som ikke alltid korresponderte med barenes konsept i praksis. Selv om QR-koder oppleves som noe positivt og som førte til mer effektiv servering under strenge restriksjoner, var det flere av barlederne som ikke oppfattet en slik løsning som å være i stil med deres konsept (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 16 & 17). Lederen fra Ølbaren forklarer både sin og gjestenes frustrasjon slik:

Gjestene var frustrerte og sinte. «Hvorfor må vi gjøre dette? Kan du ikke bare komme til bordet?» Det er ingen måte vi har nok tid til å gjøre det. Og du kan ikke selge interessant øl når det er med QR-kode. Jeg kan skrive en beskrivelse, men hva gjør det? Det er interaksjonen man liker og ofte kommer til en bar for. (-Ølbaren)

Dette viser hvordan baren har måttet implementere løsninger som anses som effektive i henhold til institusjonaliserte forventninger om smittevern (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Men samtidig har disse løsningene vært ineffektive i forhold til ivaretagelsen av gjestenes forventninger om hva et godt barbesøk handler om. Ølbaren valgte å fjerne QR-kodeløsning etter hvert som restriksjonene ble fjernet. Lederen begrunner dette med at det ikke er lett for kundene å navigere seg gjennom et stort utvalg av øltyper via en skjerm, og mener at det er en viktig del av deres konsept å interagere med kundene. Selv om flere kunder i starten virket frustrerte med løsningen, påpekte lederen at:

Men jeg tror noen folk savner det nå. Noen gjester spør oss om de kan kjøpe med QR-kode, og da vet jeg ikke helt hva jeg skal si. Vil de at jeg skal kjøre flere systemer på en gang? Det kommer jo aldri til å funke. Jeg hatet det. (-Ølbaren)

I lys av nyinstitusjonell teori kan vi si at hovedmotivet for å inkorporere en institusjonalisert løsning, slik som QR-koder, er for å overholde smittevernreglene og for å oppnå legitimitet (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 4). Når man derimot beveger seg ut fra den pandemiske konteksten vil slike løsninger kunne miste sin funksjonalitet og popularitet. QR-

koder ble ansett av mange som den beste løsningen for å kunne servere og samtidig opprettholde smittevernsreglene, men for visse barer med en viss type konsept vil en slik løsning ikke nødvendigvis bli ansett som den mest lønnsomme, til tross for at flere kunder ønsker å bruke den. Lederen fra Cocktailbaren bekrefter også dette ved å si:

Vi hadde alternativer med sånn mobilbestilling og sånne ting, men vi vet ut ifra å være en cocktailbar at det kommer ikke til å funke så bra fordi at de fleste vil ha litt guide når det kommer til cocktails. Det er ikke så lett å lese en meny og bare sånn okei jeg skjønner hva dette smaker. (-Cocktailbaren)

Ideen om QR-koder kan derfor sies å være utbredt og implementert først og fremst for å ha mulighet til servere i tråd med restriksjonene, men det er ikke en løsning som vil fungere for alle over tid. Dette sammenfaller med Meyer og Rowans antagelse (1977, s. 341) om at organisering handler mer om å tilpasse seg institusjonelle regler, som det å innføre QR-kode løsninger, heller enn å koordinere de ulike aktivitetene og det faktiske arbeidet som skjer innad i organisasjonen. Dette viser også hvordan lederen skapte forståelse av situasjonen ved å oppfatte ledetråder om at bruk av QR-koder ikke er en optimal løsning. I fasen av å skape forståelse vil behovet for å trekke ut relevant informasjon om å drive en cocktailbar og hva som fungerer være avgjørende for videre tolkning. Lederen fra Cocktailbaren tolket seg dermed videre frem til hvordan de skulle tilpasse seg og inkorporer ideer som ville være effektive og av god kvalitet for deres virksomhet. At barene imiterer hverandre, kan være forårsaket av det som DiMaggio og Powell (1983, s. 151) assosierer med organisasjonens usikkerhet, men det kan også være årsak til at barene vil identifisere seg som like prestisjefylte og vellykket som andre barer, slik Sahlin og Wedlin (2008, s. 6) påpeker. Selv om barer inkorporer slike ideer for å tilpasse seg kundene og smittevernreglene, har de imidlertid valgt å fjerne dem for å kunne beholde deres konsept og identitet på sikt. Ledernes retrospektive blikk på og tolkninger har dermed ført til en forståelse om at det er viktigere å bevare deres identitet heller enn å beholde løsninger som ikke sammenfaller med konseptet i sin helhet.

Under pandemien gjorde barene det de kunne for å tilpasse seg og opprettholde aktivitet og drift. Russlands invasjon av Ukraina i 2022, var derimot enda en uventet hendelse som barene måtte forholde seg til. Krigen medførte store økonomiske konsekvenser, som i stor grad påvirket folks vaner og forbruk. Lederen fra Nomadebaren forklarer det slik:

Det er mye tøffere. Folk går ikke ut på samme måte og pressen er veldig opptatt av å snakke om hvor dyrt det er å leve. Og hva er det man kutter ut først da? Jo, det er den hverdagshyggen, ikke sant? Sånn at de som kom før korona rett fra bedriftene ned i gata her og tok ettermiddagsølen, de er jo ikke her lenger. Og hvis du legger alle rutinene til folk, og bruker to år på å venne dem til å gå hjem og drikke fra polet, så skal det litt til for å få snudd det. (-Nomadebaren)

Dette bekreftes også av lederen fra Retrobaren som merker at «de fleste har endret kjøpestrukturen. Før kunne man drikke 5 til 6 enheter, nå de drikker dem 3. Også er folk mer opptatte av at man skal være litt roligere». Selv i en tid uten restriksjoner opplever barene at de fortsatt prøver å opprettholde normal drift under utfordrende forhold. I henhold til teorien om resiliens, mener Vogus og Sutcliffe (2007, s. 3418) at en organisasjons evne til å kunne komme seg på beina igjen avhenger av hvordan de klarer å tilpasse seg og hvilke strategier de implementerer for å kunne komme sterkere ut av utfordrende forhold. Pandemien har ført til at mange barer, selv i dag, ikke helt har klart å komme seg tilbake til den opprinnelige tilstanden de var i før pandemien. Mange har et etterslep av gjeld og er helt avhengige av at gjestene vender tilbake. Men med en krig som påvirker menneskers økonomi fører dette til at gjestene ikke har kunnet vende tilbake slik de tidligere har gjort. Man kan også se på det slik at samfunnsborgerne selv ikke er resiliente mot de utfordrende forholdene som har oppstått de siste årene, noe som igjen påvirker negativt på barene. Lederen fra Ølbaren bekrefter ved å si at «vi tjener penger nå, men jeg vet at det er mange steder som ikke gjør det med tanke på strømkostnader og det at folk ikke har like mye cash lenger». Til tross for at kundene ikke har like mye penger å bruke på utelivsbransjen, er det fortsatt like viktig å fortsette å tilpasse seg de utfordrende forholdene ved å prøve å tiltrekke seg kunder. Musikkbaren påpeker at:

Men i fremtiden nå, tenker jeg at vi skal bare prøve å bygge på det vi har og opprettholde våre stamgjester, og se om vi kan gjøre flere eventer. Gjøre flere fine ting for folk som liker stedet vårt da. Fordi sånn som vi tjener nå, så tjener vi ikke like mye som det vi trenger å tjene. Så vi er liksom litt bakpå, men mange dager er på plussiden også. (-Musikkbaren)

Lederen fra Musikkbaren oppfattet ulike ledetråder om at baren ligger bakpå og trenger mer inntekter for å klare seg videre. Basert på sitt retrospektive blikk har lederen skapt en

forståelse om at å opprettholde stamgjester er viktig for å kunne holde seg på plussiden. Lederen tolket seg dermed frem til hvordan de kan forbedre situasjonen, hva som er viktig for fremtidig drift og hvordan de kan fortsette å tiltrekke seg kunder. Beslutningen har derfor blitt å fortsette å «bygge på det vi har», arrangere flere eventer og gjøre fine ting for stamgjestene. Tanken er at dette vil på sikt gjøre baren i stand til å opprettholde stamgjester, samt bedre deres økonomiske situasjon. For at baren skal oppleves som motstandsdyktig, er det nødvendig å bruke brikolage for å tilpasse seg situasjonen og prøve seg frem ved finne ulike måter å tilpasse seg kundene, som selv er i en utfordrende situasjon (Talat & Riaz, 2020, s. 2013). For flere av barene er stamgjestene deres viktigste ressurs for å unngå konkurs, og det er tydelig at det er ved hjelp av dem at barene overlever. Nabolagsbaren utdyper:

Jeg føler at kampen om kundene har vært større, men igjen så føler jeg at vi har akkurat det samme nå som vi hadde før. Vi omsetter jævlig mye hver helg og veldig mye liksom på natten. Vi har fortsatt med bransjetilhørigheten, at det kommer mange folk når de er ferdige på jobb. (-Nabolagsbaren)

Stamgjestene, som er deres viktigste ressurs, kan sies å være det som gjør dem motstandsdyktige. Uten dem ville det vært vanskelig å tilpasse flere uventede hendelser i fremtiden.

4.3.3 Andre i utelivsbransjen

Barene er avhengige av å effektivt administrere sine relasjoner med både ulike leverandører og kunder for å kunne opprettholde normal drift. Deres relasjoner til andre i utelivsbransjen har også hatt en påvirkningskraft når det gjelder deres interne organisering, samt hvilket inntrykk den ytre omgivelsen har hatt på dem. Som nevnt tidligere har flere av barleiderne uttrykt mye misnøye og frustrasjon over hvordan de føler at de har blitt ansett som syndebukker overfor myndighetene. Alle intervjudeltakerne tar opp hvordan de på best mulig måte prøvde å tilpasse seg restriksjonene slik at de best mulig skulle kunne overholde smittevernreglene. Vi kan derimot tenke tilbake på de utallige nyhetsartiklene som florerte under pandemien om ulike barer og restauranter som brøt smitteversreglene og førte til store utbrudd. Barleideren fra Ølbaren gir oss eksempelet om et tilfelle i Stavanger:

(...) i 2021 da Stavanger var mekka for Covid. Jeg tror det var en bar i Stavanger som var ganske kjent, *navn*. Det var helt forferdelig der, aldri dra dit. Men på et tidspunkt var de ansvarlig for 33% av all smitten i landet. (-Ølbaren)

Slike hendelser påvirket i stor grad alle i utelivsbransjen. Jo flere tilfeller det var av smitte på serveringssteder, jo strengere ble reglene, som gjorde det enda vanskeligere å kunne opprettholde normale drift, spesielt for de små serveringsstedene. Lederen fra Nabolagsbaren tydeliggjør hvilke konsekvenser slike hendelser hadde for dem:

Som jeg sa, så begynte vi liksom å strekke den littegrann (smittevernreglene), men jeg var veldig, veldig obs på hvilke konsekvenser det kunne få og jeg var jo sånn passe forbannet da jeg så at *navn* hadde hatt bare full fest og gitt f*** da det var liksom.. Ja, det er vanskelig da. Lenge kunne utelivsbransjen si at vi er så flinke, se hvor mye vi tilpasser oss og se hvor flinke vi er, og så kommer det liksom et par sånne store aktører som bare ga så f***, og da var det liksom «nå prøver vi jo å liksom bevise at vi er en seriøs bransje da». Jeg tror ikke folk har fått noe mer tiltro til utelivsbransjen etter pandemien. (-Nabolagsbaren)

Innad i utelivsbransjen er man avhengig av at alle gjør som man skal, fordi før eller siden vil det ha en innvirkning på alle barene i sin helhet. Lederen fra Nabolagsbaren forklarer hvordan hen har skapt forståelse rundt situasjonen ved å tenke tilbake på de barene som brøt smittevernreglene, og hvilket negativt inntrykk utelivsbransjen fikk av dette. Videre har tolkningen ført til en forståelse om hvilke konsekvenser dette kan ha for hele bransjen dersom man begynner å strekke litt på smittevernsreglene. I denne sammenheng blir de andre aktørene i utelivsbransjen like mye ansett som ressurser som de andre barene er avhengige av. En slik avhengighet kan skape sårbarheter for organisasjoner (de Camargo Fiorini et al., 2018, s. 122), spesielt når det gjelder andre aktører som barleiderne ikke har kontroll over. Samtidig blir det vanskelig å iverksette tiltak for å redusere avhengigheten til andre aktører fordi de til bunn og grunn står sterkere sammen som et felleskap. Barleideren fra Musikkbaren påpeker hvordan solidariteten fungerer innad i bransjen:

Det er jo også, eller du kan vel si at utelivsbransjen har litt sånn samme holdning som.. hva skal man si.. gangstere. Snitches get stiches liksom. Uansett, selv om du

viste at de gjorde, så ville ikke jeg være det stedet som sladret på dem. Og det handler mer om at utelivsbransjen står egentlig, uansett om noen jukser eller ikke, så står utelivsbransjen mye sterkere med seg selv, eller de er heller med sine egne folk enn med staten. (-Musikkbaren)

Det har også blitt tidligere nevnt at flere av barleiderne opplevde at kommunikasjonen ut til utelivsbransjen var for dårlig og ofte veldig forvirrende. Da vi stilte barleiderne spørsmål om hvem de henvendte seg til når de skulle tolke de ulike smittevernreglene, nevnte flere at de ofte henvendte seg til andre i bransjen for å tolke det myndighetene la frem (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 18 & 19). Musikkbarleideren nevner: «jeg vet ikke om jeg ringte så mange egentlig. Vi leste det som var i skrivet som kom ut, så snakket vi med andre barer. «Hvordan tolker dere det? Hvordan tolker dere det? Hvordan tolker dere det?». Lederne valgte heller å søke råd og tips om hvordan de skulle forstå og tolke informasjon fra myndighetene fra andre aktører i bransjen, i stedet for å henvende seg direkte til myndighetene for tolkning og implementering av smittevernreglene. Dette viser at de var mer avhengige av intern kunnskapsdeling og samarbeid innenfor bransjen, enn av myndighetene for å tilpasse seg situasjonen og opprettholde driften. Dette kan også forklares ved at det er felles forståelse blant lederne at det offentlige hadde null forståelse på hvordan man skulle drive en bar i praksis. Barleideren fra Ølbaren bekreftet også at mange innad i bransjen henvendte til hverandre for råd og tolkninger, men var derimot uenig at det var den beste løsningen:

Ja, det var mange som kom til oss om råd, men ikke omvendt. Alle barsjefene hadde vår egen lille Facebook-chat, og det var bare hysterisk morsomt. Folk du kjenner som repeterer feilinformasjon og sånt. Så ja, ikke hør på alle andre ville vært mitt råd når det gjelder loven. Noen kan fortelle deg at drap er lovlig hvis du bare gjør sånn og sånn. Og da sier ikke du bare «aja, ok!». Så man burde ikke høre på andres tolkninger av loven. Det må du gjøre selv. (-Ølbaren)

Sitatet kan sees i sammenheng med hvordan man kan redusere sin avhengighet til de eksterne relasjonene. Forståelsen om at man selv må tolke loven ut ifra ens en situasjon, har blitt til av en sensemakingprosess. Her har lederen først skapt forståelse over situasjonen ved å trekke ut relevant informasjon og ledetråder om at det var mye feilinformasjon som ble delt på Facebook-gruppen. Dette førte til videre tolkning om hvilke konsekvenser det kan ha å høre på andres tolkninger i motsetning til å prøve finne ut av ting selv. Selv om barleideren er enig

i at bransjesolidaritet er viktig og at de selv var behjelpelig overfor andre barer, påpekes det at må man selv iverksette tiltak for hva som fungerer i ens egen bar med dens særegne konsept. Lederen påpeker videre at:

Folk lånte ideer fra hverandre som det ikke burde ha gjort. Selvfølgelig var noen ting åpenbare sånn som hvor man får kjøpt billig plexiglass og antibac og sånt. Men man må komme opp med sine egne konsepter, fordi hver bar er forskjellige og klientellet ditt er forskjellig. (-Ølbaren)

Dette tyder til at det var flere barer som imiterte andre løsninger i en tid med mye usikkerhet for å ta i bruk de mest lønnsomme ideene (Meyer & Rowan, 1977, s. 347). Ulike løsninger for å holde seg i takt med restriksjonen vil kunne fungere for noen barer med visse typer konsepter, men ikke for alle. Når lederen poengterer at man må finne egne løsninger som passer til ens eget konsept, indikerer dette at vedkommende har gjennomført en sensemakingprosess med å skape en forståelse av å oppfatte ulike ledetråder og trekke ut relevant informasjon om ens eget konsept samt de nye ideene som sirkuleres. Videre har hen tolket at seg frem til hva som kan fungere for ens egen virksomhet, hvilke ideer som burde implementeres og hva som anses som den beste løsningen for å tilpasse seg de restriksjonene som har oppstått. Alle barer er unike på hver sine måter og man må derfor tolke og handle ut fra ens egen situasjon for å finne den beste løsningen som fungerer for deres eget konsept. Å være motstandsdyktig handler nettopp om å evnen til å lære av det som skjer og å bruke riktige strategier, heller enn å velge å imitere andres løsninger som blir ansett som effektive og lønnsomme (Vogus & Sutcliffe, 2007, s. 3418). Hvis barers resiliens avhenger av hvordan de har håndtert komplekse situasjoner, som vil senere gjøre dem bedre forberedt på å takle uventede hendelser, kan man anta at å finne egne løsninger heller enn å imitere andre er nettopp det som gjør barer mer motstandsdyktige. Man kan jo dermed lure på om hvordan det gikk med de barene som valgte å imitere andre løsninger som nødvendigvis ikke passet med deres konsept. Imidlertid, påpekes det at det i nyere tid har dukket opp mange nye utesteder, samtidig som det er flere barer som regelmessig bytter konsept for å tiltrekke seg kunder. Barlederen fra Retrobaren forteller:

Jeg så hvordan det poppa opp utesteder, jeg var jo med på det selv. Og det har jo bare fortsatt å vokse. Det er jo da flere å dele på, og da blir jo konseptene deretter. Og i vår bransje, så er det mange døgnfluer, altså. Det ser jeg etter 20 år i Oslo, hvor mange

som har skiftet eiere, og som skifter konsepter. (...) Men jeg føler det er konsepter som ikke varer så lenge. Og sånne popup steder blir jo fort brukt opp. (-Retrobaren)

Lederen beskriver hvordan bransjen er preget av stor utskiftning. Å endre på konseptene for å kunne tilpasse seg nye moter og kunders preferanser kan forstås som en løsning for å fremstå som motstandsdyktige og for unngå konkurs i en tid med mye konkurranse. På den andre siden, mener lederen fra Retrobaren at det nettopp er utskiftninger av konsepter og eiere som er årsaken til at det bransjen er overrepresentert av døgnfluer. Lederens fortolkning av fortiden viser at det nødvendigvis ikke lønner seg å stadig bytte konsept for å tilpasse seg, men heller å holde på konseptet som hen har gjort i titalls år. Det er derimot forståelig at andre mer nyetablerte barer velger å endre på barens modeller og konsepter for å bli ansett som attraktive serveringsteder og tiltrekke seg kunder, spesielt i en tid med mye overetableringer. Overetablering i bransjen fører til større konkurranse som igjen påvirker hver enkelt virksomhet og deres ytelse. Lederen fra Musikkbaren presiserer ytterligere hvilken innvirkning dette har hatt på bransjen:

Det som skjer i Oslo nå, er at det er en overrepresentasjon av store oppportuner i utelivsbransjen. Det er mange store selskaper som lager store steder, som kan huke tak i masse mennesker. Og det er ganske mange steder som gjør det bra, men også veldig mange andre steder som gjør det bare ok. Fordi nå har det blitt for mange steder i Oslo i forhold til mennesker som går ut, fordi det er færre folk som går ut. Og folk som fortsatt ligger på felgen etter korona. (-Musikkbaren)

Overetablering av barer påvirker hele bransjen i sin helhet. Det blir flere å dele på, som igjen påvirker negativt på deres omsetning, spesielt de som sliter med gjeld etter pandemien. Dette fører til et enda større behov for sensemaking for å finne de beste løsningene i en tid hvor kontrollen over ens faste ressurser blir stadig mer krevende. For å kunne opprettholde en positiv tilpasning under utfordrende forhold må lederne først og fremst administrere forholdet til eksterne ressurser på en effektiv måte. På denne måten vil barene være stand til å kunne organisere det interne arbeidet mer effektivt og finne nye strategier for å tilpasse seg de restriksjonene som pandemien medførte.

4.3.4 Oppsummering

Kapitlet viser hvordan de aktuelle barene har erfart og håndtert samhandlingen med leverandører, kunder og andre aktører i bransjen. Restriksjonene som ble innført av myndighetene påvirket i stor grad tilgangen på viktige ressurser samt samhandlingen barene hadde med deres eksterne relasjoner. Denne samhandlingen har gått ut på å administrere relasjonene på en effektiv måte for å noenlunde kunne opprettholde normal drift. Leverandører, kunder og andre i utelivsbransjen kan samtidig anses også som viktige ressurser som barene er avhengige av for å kunne operere. Tiltak som iverksettes for å øke kontroll, minske sårbarheter, samt gjøre barene mer motstandsdyktige er basert på tolkninger og forståelsen av den situasjonen de befinner seg i, altså basert på en form for sensemakingprosess. Ved hjelp av oppgavens teoretiske grunnlag gir dette oss en bedre forståelse om hvorfor lederne har håndtert situasjonen slik de har gjort og hvordan de har samhandlet med de ulike eksterne relasjonene for å unngå konkurs. Dataene fra intervjuene viser at det å være tilpasningsdyktig er en viktig forutsetning for overlevelse. Barene har på hver sin måte måttet tilpasse seg restriksjonene som har blitt innført og samtidig innføre løsninger som skulle bedre det interne arbeidet, samt deres relasjon både overfor leverandørene, kunder og andre aktører i bransjen. Selv om flere av uttalelsene viser at lederne hadde like opplevelser, ser vi derimot at de alle har håndtert situasjonen på ulike måter. Barene har ulik ansiennitet, geografisk plassering, samt ulike konsepter, noe som forårsaker forskjellige måter å organisere det interne arbeidet på. Samlet sett viser dataene hvordan barene og leverandørene er bundet av en form for gjensidig avhengighet for å kunne drive som normalt, hvor viktige det er å tilpasse seg og ta vare på stamgjester, samt hvilken betydning bransjesolidaritet har hatt under pandemien.

4.4 Intern organisering

Da den nasjonale nedstengning trådte i kraft 12. mars 2020, påvirket dette i stor grad den interne organisering hos de aktuelle barene. Forvirrende restriksjoner og retningslinjer skapte mye usikkerhet blant barleiderne, som førte til et behov for sensemaking for å resonnerer seg frem til de mest lønnsomme og aktuelle løsningene for de enkelte barene. Ved å forsøke å forstå og gi mening til den komplekse situasjonen de var i, bidro dette til en i endringsprosess som påvirket alle sider ved organiseringen innad i barene. Myndighetens restriksjoner førte til endringer i lokalets utforming og påvirket samhandlingen med de ansatte, samt hvilke

strategier som ble innført i barene. I denne del skal vi dermed ta for oss det siste analytiske spørsmålet, nemlig hvordan barlederne har erfart og håndtert endringer i den interne organiseringen.

4.4.1 Tilpasning av restriksjoner

Som nevnt tidligere, opplevde flere av barlederne at det var mange forvirrende restriksjoner, som blant annet førte til at mange så seg nødt til å henvende seg til andre i barbransjen for råd og tips. Under den første fasen av nedstengningen, forteller flere av lederne at de utførte dugnader for å friske opp lokalet (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 20 & 21). Målet var også å omorganisere lokalet, slik at det sto i stil med de restriksjonene som ble innført, med både 2- og 1-metersregelen. Slike restriksjoner førte til at barene mistet en stor andel av sin faste kapasitet, noe som lederen fra Cocktailbaren bekrefter ved å si: «Jeg husker ikke om det var første åpningen det ble utvidet til to meter. For det var det jo på et tidspunkt. Og da var vi sånn «Herregud, vi har plass til fire stoler da». Alle barene vi intervjuet hadde som en del av konseptet at man skulle bestille i baren, noe som smittevernreglene ikke tillot tidlig under pandemien. Dette påvirket mange av barene, spesielt Nabolagsbaren:

Altså, det var jo egentlig bare det med antall begrensninger, og at vi hadde jo lagt opp et sted der folk skulle sitte i baren. På en måte en stor del av stedet var det å sitte rundt baren. Og da det ikke var lov så drepte det jo på en måte konseptet litt, men jeg følte at det gikk greit. (-Nabolagsbaren)

I lys av Meyer og Rowans (1977) begreps apparat om institusjonell isomorfi, kan vi dermed si at barene har imitert de strukturelle elementene myndighetene har innført. Barene har blitt utsatt for en form for isomorfisme for å tilpasse seg institusjonelle regler som i stor grad ble ansett som ineffektive og som påvirket negativt koordineringen av den interne organiseringen (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Dette innebar å gå over til bordservering, noe som lederen fra Nomadebaren uttrykte med stor misnøye:

Jeg har ikke servert ved bordet en eneste dag, ikke et sekund. Det kan de bare glemme. Vi er en pub, så folk har måtte gå til baren, selv om det er korona og hvis de ikke vil det, så får de gå et annet sted. (-Nomadebaren)

At lederen protesterer mot bordservering, kan ses i sammenheng med at det å handle ut fra intuisjon kan innebære en fare for visse kognitive skjevheter, som kan oppfattes som lite resonnerende (Croskerry, 2013). Baren har i all tid hatt som en del av konseptet at man skal bestille i baren, og det kan oppfattes som lite resonnerende og bruke slike tidligere erfaringer som et springbrett for å håndtere de nye restriksjonene. Når lederen påpeker at «så får de gå et annet sted», viser det at hen trolig ikke har tenkt over hvilken langsiktig effekt dette kan føre til, som er tap av kunder på sikt. Samtidig kan man se på det som at Nomadebaren stod imot en form for isomorfisme. De andre barene valgte derimot å begynne med bordservering og tilpasse lokalet i tråd med retningslinjene, noe som bekrefter at de ble tvunget av de institusjonelle omgivelsene til å imitere og inkorporere de reglene som ble innført (DiMaggio og Powell, 1983). Samtidig kan dette beskrives som en form for brikolage, der lederne bruker de ressursene som er tilgjengelige for å finne kreative og tilpassede løsninger som passer med den organisatoriske konteksten de opererer i (Talat & Riaz, 2020, s. 2013). Når barlederne driver med sensemaking som en naturlig reaksjon på en situasjon preget av mye usikkerhet, vil de først handle gjennom improvisasjon, famle og prøve seg fram for å finne fornuftige måter å håndtere situasjonen på. Dette kan anses som en form for brikolage der barlederne kan improvisere og utvikle raske løsninger med de begrensede ressursene som er tilgjengelige, basert deres tolkning og eksterne forventninger om hvordan man best skal håndtere situasjonen. Dermed kan barlederne tilpasse seg den uoversiktlig og komplekse situasjonen, og skape orden ved kople løsninger fra omverden og finne den mest optimale løsningen for deres bedrift. Ved å skape en viss orden kan barlederne prøve seg fram med ulike løsninger som skal kunne stå i stil baren konsept, kundenes forventninger og opprettholdelsen av smittevernreglene. Når barene anvender brikolage for å finne innovative og improviserte løsninger ville dette kunne bidra til økt motstandsdyktighet og suksess på lang sikt (Talat & Riaz, 2020, s. 2013). Lederen fra Retrobaren forklarer ytterligere hvilke endringer de har blitt måttet til å innføre for å tilpasse seg restriksjonene, samt kundenes behov:

Som alle andre, vi satt opp plexiglass-vegger imellom alt som var. Vi hadde merket en del sofaer som ingen kunne sitte i, og gikk over til bordservering. Vi måtte jo jage mange da fordi det var veldig mange som kom og skulle prøve å bestille i baren. Vi fjerna alle barkrakker, og det var jo folk som sto langs baren, men vi har faktisk ikke satt dem tilbake. Det er jo ingen som skal sitter i baren lengre. Men jeg tror vi har blitt

litt sånn, så lenge vi er edru, så tror jeg vi har blitt sånn som holder litt mer avstand. (-Retrobaren)

De institusjonelle omgivelsene har krevd at barene tilpasser seg de formelle og uformelle kravene for hvordan de skal organisere selve arbeidet innad (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). At de fleste barene gikk over til å tilby bordservering ble ansett av myndighetene som den mest lønnsomme og effektive måten å servere for å redusere smitte. Sitatet fra Retrobaren viser hvordan hen har måttet prøve seg fram med ulike løsninger for å kunne opprettholde smittevernreglene. Som tidligere nevnt, var Meyer og Rowan (1977, s. 342) kritiske til at det er de rasjonell formelle strukturene som fører til den mest effektive måten å koordinere og kontrollere virksomheten på. Lederen fra Nabolagsbaren utdyper hvordan slike regler ble oppfattet som relativt ineffektive:

Vi kjørte jo bordservering, men vi hadde ikke noen flere på jobb. Vi måtte jo prøve å spare penger der man kunne, så det endte jo bare med at det var det samme antallet på jobb, men med bare jævlig mye mer å gjøre. Så det var kanskje litt sånn at da stepper jeg inn. Vi andre som jobber her steppet liksom litt inn uten at vi var på jobb. Men det var heller ikke greit at hvis jeg satt her og tok en øl så kunne ikke jeg gå og rydde glass for eksempel. Så det var jo litt sånn tullele. (-Nabolagsbaren)

Det kan ved første øyekast virke som at overgangen til bordservering, som vi anser som en form for isomorfisme, skyldes organisasjoners usikkerhet som Meyer og Rowan (1983, s. 151) påpeker. På den andre siden, vil det heller sammenfalle med Sahlin og Wedlins (2008, s. 6) resonnement om at hovedforklaringen for imitasjon er identifikasjon snarere enn usikkerhet. I det store og det hele viser dette hvordan lederen forsøkte å tolke den komplekse situasjonen samt å finne løsninger som skulle overholde reglene og samtidig være lønnsomme for baren. Regler om antall plasser og sosial distansering førte til at barene ikke kunne ta imot like mange gjester som de pleide, noe som selvfølgelig påvirket barens omsetning. I motsetning til andre strategier som ble implementert under pandemien var slike løsninger ment å kun være midlertidige, noe som også lederen fra Ølbaren påpekte da hen sa: «Det er mange steder som for eksempel fortsatt bruker QR-koder, men plexiglass skillevegger, sosial distansering og antall stoler per bord, det er ikke langsiktige strategier».

Under nedstengningen valgte noen av barene å bruke lokalene til noe annet for å tjene ekstra inntekter. Musikkbaren og Cocktailbaren brukte lokalene til ulike innspillinger og fotoshoots, noe de hadde erfaring med fra tidligere. Dette viser hvordan de brukte tidligere erfaring som et springbrett for videre handling (Weick et al., 2005, s. 409). Gjennom sensemaking har lederne oppfattet svake ledetråder om at restriksjonene vil føre til visse begrensninger, og de har måttet skape en forståelse av hva situasjonen samt begrensningene har betydd for deres virksomhet. I denne fasen har de prøvd å tenke tilbake på tidligere ideer som har generert inntekter og hva de kan bruke lokalet til under nedstengningen. De har videre tolket seg frem til og dannet en oversikt over hva som er mulig for deres egen bar i lys av tidligere ideer. Eksemplet viser dermed hvordan lederne besluttet med å iverksette tiltak ved å bruke eksisterende ressurser og tidligere ideer for å generere inntekter og øke sin kontroll over tilgang på ressurser (Camargo Fiorini et al., 2018). Selv om flere av lederne prøvde å finne nye inntektskilder, opplevde de at flere av deres tiltak ikke frembrakte nok inntekter, men fungerte heller som løsninger for å holde barene åpne og aktive. Kunder og spesielt stamgjester har tidligere blitt nevnt som viktige ressurser for alle barene. Dermed var det flere av ledere som valgte å satse på sosiale aktiviteter som rettet mot å holde på stamkundene. Lederen fra Musikkbaren forklarer dette nærmere:

Vi hadde dugnader, men vi hadde jo flere arrangementer, når det gikk an å møtes. Vi hadde faktisk ganske mange arrangementer rett utafør, på uteserveringen vår og litt sånne ting. Vi gjorde litt forskjellige sosiale greier når vi kunne, men da hadde jo folk med medbrakt da. Det var jo bare det vi kunne gjøre, så det var jo mer for det sosiale. Vi tjente jo ingenting på det. Det var mer bare for at folk som likte sted og hadde vært mye på stedet, kunne liksom møtes. Så det var ikke så mye vi kunne gjøre, som vi kunne tjene penger på. Og vi var jo ikke sted folk ville komme og drikke alkoholfritt liksom. Jeg tviler på at det var noe steder som ikke hadde matservering da, som kunne tjene penger på å servere. (-Musikkbaren)

Flere av lederne har poengtert hvordan barene fungerte som sosiale arenaer, spesielt for dem de definerte som «sårbare sjeler» og som ofte har blitt glemt under pandemien. Å ta vare på dem, samt andre stamgjester, ble dermed ansett som det viktigste tiltaket, spesielt for å kunne overleve over lengre tid. Selv om lederne fra Musikkbaren påpekte at slike tiltak ikke hadde hatt noen positiv innvirkning på inntjeningen, ville det å holde på rykte og renomméet

overfor kundene være det mest hensiktsmessige tiltaket for å redusere den langsiktige usikkerheten. Dette bekreftes ytterligere av lederen fra Nabolagsbaren som sier:

Ideen kom fra at vi var redde for å miste dem som hadde gått hit fast i den lille tiden vi hadde hatt åpent, så var det sånn at vi må på en måte bare vise dem at vi er her. (- Nabolagsbaren)

Slike sosiale tiltak kan ses på som en form for «everyday practical coping» som Chia og Holt (2006, s. 635) beskriver. Å holde barene åpne for at kunder kunne ta med medbrakt eller å gå over til å servere alkoholfritt kan sies å være en improvisert strategi som oppstod utilsiktet gjennom «everyday practical coping» og kan forstås som en sentral måte å utvikle praksis for anvendelse av regler. I den første fasen av sensemakingprosessen er det nødvendig å skape forståelse av den situasjonen man befinner seg i. På denne måten kan man iverksette tiltak som har som formål å forbedre forståelsen av hva som skjer og hvilke strategier som bør justeres og iverksettes for å løse problemet man står overfor. I dette tilfellet valgte baren å ta til seg ulike ledetråder, som for eksempel at folk likte stedet og at stamgjester savnet baren, som et springbrett for videre handling. Barens praktiske håndtering bestod dermed av å tilpasse seg restriksjonene ved å slutte å servere alkohol når de ikke kunne tilby matservering. Ved å prøve å omsette vår forståelse av situasjonen til konkrete handlinger, vil det kunne redusere følelsen av usikkerhet og gi mulighet til å påvirke og forme vår forståelse for videre tolkning og beslutningstaking.

Å finne raske løsninger på nye problemer ble ansett som en viktig egenskap for å drive en bar, spesielt under pandemien. Lederen fra Ølbaren poengterte, «du vet, det er disse små tingene som gjør at evnen til å tenke raskt blir helt essensielt». Myndighetene kom ofte med ny og viktig informasjon på kort varsel, noe som førte til at lederne måtte raskt ta inn den nye informasjonen og finne nye løsninger som fungerte for deres virksomhet. Lederen fra Cocktailbaren forklarer hvilke tankeprosesser slike endringer ofte førte til:

I tillegg til at, ikke bare skal vi åpne igjen om to dager, det var også sånn «nå er det disse og disse restriksjonene». Det betyr at vi må endre på vaktplanen, oppsettet vårt, alt. Det betyr at vi kan ikke ta tilbake alle fra permittering. Det var jo begrenset åpningstider enkelte ganger. Det var sånn, ok alle som jobber her har liksom gitt jernet, men jeg må velge noen over noen andre. Så da var det sånn ok da utsetter vi åpning litt lenger enn vi

må. Vi kan gjøre oss klare med ingredienser og sånne ting til en kortere periode, men vi utsetter sånn at vi kan ha personalmøte. Ta ting i plenum. Sørge for at alle har det bra. Har du det du trenger fra NAV? Da kan du kanskje prioritere andre foran dem. (-Cocktailbaren)

Ifølge Deborah Ancona (2011, s. 5) vil behovet for sensemaking melde seg når man står overfor problemer og utfordringer som man ikke er forberedt på. Sitatet ovenfor viser hvordan barledere har måttet ta hyppige beslutninger på kort varsel for å holde virksomheten i gang under nedstengningen. Barleiderne oppfattet ledetråder om at man nærmet seg gjennomåpning og måtte videre skape forståelse om hva de nye restriksjonene betydde for barens organisering og videre planlegging. Korte advarsel begrenset handlingsrommet deres og førte til et behov for mer tid for å planlegge og finne optimale løsninger som skulle være effektive og lønnsomme i møte med de nye restriksjonene. Cocktailbaren valgte som sagt å utsette åpningen på grunn av de stadig endrende restriksjonene. Under nedstengning var barene dårlig bemannet, og de manglet nødvendige varer for å kunne servere som normalt. Derfor valgte lederen å bruke ekstra tid på å forberede seg og involvere de ansatte for å finne den mest optimale løsningen for senere åpning. Det kan se ut til at lederen har tolket og handlet basert på logikk og intuisjon for å kunne håndtere et raskt skiftene miljø (Ancona, 2011, s. 5). Lederen fra Cocktailbaren poengterte viktigheten av å involvere og ta vare på de ansatte, noe som kan anses som et av de mest essensielle tiltakene de iverksatte under pandemien. Alle lederne anså de ansatte som en av de viktigste ressursene for barenes overlevelse, men pandemien førte imidlertid til store utskiftninger og mangel på kompetent arbeidskraft innad i bransjen, noe som igjen gjorde dem mer utsatte og sårbare for konkurser.

4.4.2 Ansatte

Når det gjelder de ansatte, blir det i flere av intervjuene nevnt hvor viktig det er å opprettholde god dialog og samarbeid med dem, samt å vise forståelse og tillit til jobben de gjør. Slike tiltak kan anses som en effektiv måte for barledere å administrere relasjonene de har med de ansatte. Beskrivelser som «uten dem så hadde ikke vi vært her» (-Cocktailbaren), «jeg sverger at det har med de ansatte å gjøre» (-Musikkbaren) og «å ta vare på de ansatte er det viktigste du gjør på et serveringsted» (-Retrobaren), viser hvor viktige de ansatte har vært for de ulike barene og tydeliggjør deres avhengighet av dem, samt hvor sårbare barene ville

vært uten dem. Denne sårbarheten blir tydelig persistert av lederen av fra Nomadebaren når hen forteller om perioden rett før gjennomåpning:

Det NAV gjorde var jo for det første å ikke gi dem penger på 6 måneder sånn at de var nødt til å ta på seg noe annet eller putte dem inn på kurs og videreutdanning, eller skole eller et eller annet. Det er unge mennesker. Så når vi blir gjenåpnet på dagen, så står vi jo uten noen ansatte og uten noe støtte, uten noen ting fordi at ja, «nå er det åpent, så nå kan du bare åpne». Så da ble det jo litt sånn: «å ja, vi kan åpne, ja kult liksom. Øl på tanken, den gikk ut på dato for to år siden». Det er jo ingenting som henger på grep og du har heller ikke en eneste ansatt. (-Nomadebaren)

Lange permittering og økonomisk usikkerhet var en stor årsak til at flere av de ansatte i de aktuelle barene så seg nødt til å finne seg en ny jobb (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 22-25). Dette førte til store utskiftning i hele bransjen, noe som skapte et større arbeidspress på lederne. Lederen fra Cocktailbaren forklarer om perioden med stor utskiftning:

Jeg jobbet vanvittig mye hele den perioden. Fordi vi byttet vel ut nesten hele stabben to ganger i hvert fall. Og det var ingen bartendere som ville fortsette å være bartendere. Så da ble det helt nye folk som aldri hadde jobbet i bar før, så da ble det veldig ekstra jobb for meg. (-Cocktailbaren)

Til tross for at Cocktailbaren hadde store utskiftninger fortalte lederen at hen er veldig fornøyd med de ansatte hen har nå, selv om de til å starte med ikke ble ansett som de mest kompetente: «Ikke bare var de helt ferske og kunne holdt på å si ingenting. De kunne så vidt holde i en shaker. De lærte utrolig fort. De var ekstremt positivt innstilt». Store utskiftninger av de ansatte skaper mye usikkerhet for barene som sådan. Som nevnt, ville usikkerhet ofte føre til et behov for sensemaking for å finne de beste løsningene, som i denne sammenheng beror på å bevare ens ansatte. Lederen fra Cocktailbaren la vekt på at kommunikasjon var deres viktigste tiltak for å ta vare på sine ansatte:

Jeg tror det største jeg gjorde var bare å kommunisere. Jeg tenkte jeg kommuniserer heller litt for mye enn at folk kan si sånn «å, men jeg har ikke fått med meg det i det hele tatt». Spesielt med tanke på folk sin helse. Vi var jo ganske utsatt vi som jobbet innen service. Så det var kanskje det største jeg gjorde, og liksom kommunikasjon hvis folk hadde

behov hvis det skjedde et eller annet. Bare sånn sørge for at jeg ikke var for travel her til å kunne ta hensyn til ting som skjedde, for at det skjedde jo andre ting og plutselig så er det noen som har et familiemedlem som har dødd, sant, så da er det ikke sånn «åja men nei du kan ikke stikke fordi vi har for mye.» Det går ikke. «Vær så god, vi håndterer det.» Sånne ting. Mer sånn sosiale hensyn. (-Cocktailbaren)

Dette kan også sees i lys av teorien om «everyday practical coping», som kan anses å utgjøre sensemakingprosessen ved å skape forståelse om hva man står overfor (Ancona, 2011, s. 5). Som nevnt tidligere vil man i prosessen med å skape forståelse, ty til å iverksette improviserte tiltak for å forbedre vår forståelse av en situasjon (Talat & Riaz, 2020, s. 2013). Ved å utføre konkrete handlinger kan man dermed øke forståelsen av hendelsen, noe som kan føre til videre tolkning og beslutningstaking. Økning av kommunikasjonen ut til de ansatte kan forstås som strategi som har dukket frem utilsiktet gjennom praktisk håndtering av den hverdagen de befant seg i. Å kommunisere med de ansatte er noe de fleste barledere alltid har måttet gjøre og kan dermed ikke anses som en målbevisst strategi som sådan. Men forståelse av at man i en tid med mye usikkerhet og endringer har behov for å øke kommunikasjonen, kan imidlertid anses som en strategi som har dukket frem mer utilsiktet. Gjennom våre intervjuer har vi forstått at pandemien førte til stor mangel på kompetent arbeidskraft, og det kan dermed spekuleres om det å øke kommunikasjon ut til de ansatte var en strategi for å prøve å holde på dem så lenge som mulig. Imidlertid er det mer sannsynlig at slike tiltak er ment for å opprettholde et godt miljø innad i barene. Lederen fra Retrobaren bekrefter også dette og legger til at tillit også er et viktig aspekt når det gjelder håndtering av de ansatte:

Jeg tror de har en grei arbeidsplass her. Jeg tror de har det greit økonomisk, trygg og sikker jobb, de har det dem trenger. Og jeg driver ikke å masser på dem, men de får styre og ordne selv. Ja, fordi det synes jeg er viktig at jeg har såpass tillit til dem. At jeg ikke løper ned her og så... de får ta avgjørelser og styre og ordne selv. Nå har ikke vi så mange ansatte her da siden det ikke er så stort her, så vi trenger ikke så mange ansatte. (-Retrobaren)

Lederen fra Retrobaren har tidligere også nevnt at hen foretrekker å ha leverandører som hen har tillit til. Dette er i samsvar med det forholdet lederen har til sine ansatte. Lederen velger å ha ansatte som man kan stole på, noe som reduserer hens usikkerhet i en utfordrende tid med mangel på arbeidskraft. Retrobaren har blant annet noen ansatte som har jobbet der i over 20

år, noe som skiller seg fra de andre barene som hovedsakelig har deltidsansatte. Under intervjuene blir vi fortalt at de deltidsansatte har fått mindre støtte enn de ansatte med høy ansiennitet, noe som bekreftes ytterligere av lederen fra Ølbaren når hen sier: «vi hadde ganske mange studenter på den tiden og det var ganske forferdelig for dem. Hvor var sikkerhet for dem liksom?». På denne måten kan vi forstå det som at de ansatte med høy ansiennitet har vært mer resiliente mot lange permitteringer, noe som fører til at det større sjansen for at de vender tilbake til sin opprinnelige arbeidsplass etter pandemien. Dette vil positivt påvirke barens motstandsdyktighet, i motsetning til de barene som har vært opplevd større utskiftning av personalet. Lederen fra Nomadebaren bekrefter dette ytterligere ved å si at:

Så du må bare ansette og ansette. Og ingen vil jobbe i utelivet lengre. Folk er jo livredde for å ta jobber her liksom. Ikke bare hos oss, men det er generelt vanskelig å få tak i ansatte, i hvert fall bra ansatte. (-Nomadebaren)

Det at de flinke ansatte ikke kommer tilbake, påvirker i stor grad hvor motstandsdyktig barene vil være etter pandemien. Alle intervjuobjektene tydeliggjorde hvordan pandemien førte til store mangler på kompetent arbeidskraft (for flere sitater, se vedlegg 1 pkt. 26 & 28). Noen av lederne fortalte blant annet om hvordan de nærmest tryglet dyktige ansatte om å komme tilbake, og ofte uten hell. Lederen fra Ølbaren bekymret seg også over hvilken effekt dette vil ha på bransjen i fremtiden:

Jeg vil si at flere av mine ansatte vil nok aldri jobbe i denne bransjen igjen. Nå åpner barer uten kompetente folk. Det er flere bareiere som spør meg: «Kan du komme og jobbe for oss?». Det er helt sinnssykt hvor mange jobbtillbud jeg får fordi jeg er en av de få igjen som vet hvordan man skal drive en bar. Så nå åpner det barer uten kompetente ansatte, og for hvor lenge? Hvordan vil det påvirke bransjen på lang sikt? Vi får se. (-Ølbaren)

Kompetente ansatte blir ansett som barenes viktigste ressurs for kunne overleve langsiktig. Pandemien har på sin side ført til at tilgangen på slik arbeidskraft har redusert betraktelig, noe som igjen fører til at barene mer sårbare og mindre resiliente mot utfordrende endringer som vil kunne oppstå (Vogus & Sutcliffe, 2007, s. 3418). Til tross for at flere av lederne uttrykte

stor misnøye overfor myndighetene og deres handlinger, så lederen fra Nomadebaren seg nødt til å ta grep og henvende seg direkte til politiske aktører for hjelp og forståelse:

Jeg drev og mailet masse med en næringspolitisk talsmann i Høyre, som jeg stort sett er uenig i det meste med, men jeg prøvde å få dem til å forstå at det viktigste er at vi får støtte til å beholde de ansatte som vi har hatt i mange år. Vi trenger dem.

(-Nomade)

Dette viser hvordan lederen har måttet ty til å henvende seg til de som er en del av de store politiske institusjonene som former myter og moter om hvordan man skal organisere arbeidet på. Selv om lederen påpeker at hen er uenig i Høyres politiske standpunkt, har hen skjønnet at de er samtidig avhengige av hjelp fra politiske aktører, som en ekstern ressurs, for å kunne endre på den situasjonen de befinner seg i. Handlingen kan også være basert på en form for fortolkning og forståelse av fortiden. Fortolkningen kan ha skapt en bevissthet om at det faktisk er myndighetene som har innflytelse og gjennomføringskraft i samfunnet, og at barens fremtid er dermed betinget av de politiske beslutningene som blir tatt og iverksatt. Lederen fra Nomadebaren kan dermed ha ansett at den beste løsningen ville være å ta direkte kontakt med en politisk talsmann og spørre om hjelp og forståelse. De politiske aktørene hadde derimot ikke noen mulighet til å kontrollere smittetallene, noe som førte til at restriksjonene og permitteringer varte over lang tid og medførte at mangelen på arbeidskraft fortsatte å synke. Høy turnover og mangel på kompetente bartendere hadde en betydelig innvirkning på barens prestasjon og det som gjorde dem unike, som igjen påvirket barens omsetning. Lederen fra Musikkbaren påpekte at:

Hvis man ser på de nye stedene nå, så er det veldig sjeldent du møter folk som egentlig vet hva de serverer engang. Selv om de moderne utestedene ser bra ut fordi de er nye, så mangler det noen som står og jobber der med en glede og kunnskap for hva konseptet og stedet skal levere. (-Musikkbaren)

Mangelen på dyktige og kompetente ansatte kan dermed sies å ha påvirket konseptet i sin helhet. For flere av lederne er det nettopp deres konsept som gjør dem unike og motstandsdyktige, og avhengigheten samt mangelen på en slik ressurs vil ha en betydelig innvirkning på ytelsen og deres evne til å unngå konkurs i fremtiden. Den gode nyheten kom derimot da lederen fra Nabolagsbaren forteller at, «men akkurat nå så opplever vi vel at vi har ganske mange søkere som vil jobbe i bar. Både uerfarne og erfarne som vil ha noe nytt».

Dette kan tyde på lysere tider for utelivsbransjen, men som flere av intervjudeltakerne har nevnt, er det mange barer som har mye etterslep av gjeld, noe som vil uansett føre til flere konkurser fremover.

4.4.3 Strategier

Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvordan ledere har erfart og håndtert situasjonen som oppstod for virksomhetene deres i forbindelse med koronapandemien. I denne delen har fokuset rettet seg mot ledernes erfaringer og håndteringer tilknyttet endringene i den interne organiseringen. For å kunne forstå hvorfor en organisasjon regnes som fremgangsrik eller overlevelsesdyktig må det foregå endring slik at man kan studere virksomhetene endringsprosesser (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 257). Basert på intervjuene, får vi en forståelse om at behovet samt evnen til å være fleksible og tilpasningsdyktige er en forutsetning for institusjonell endring og overlevelse. Når en situasjon oppstår som fører til at man støter på problemer og utfordringer man ikke er forberedt på melder behovet for sensemaking (Ancona, 2011, s. 4). Å være fleksible og tilpasningsdyktig er viktige egenskaper i en tid hvor barledere har raskt måttet sette seg inn i store mengder informasjon og deretter utvikle nye strategier som skal være i tråd med nye retningslinjer og samtidig fungere for å unngå kollaps. Ifølge Deborah Ancona (2011, s. 5) krever sensemaking at ledere har evnen til å håndtere komplekse situasjon på en fleksibel og intuitiv måte. De nye strategiene som barene har måttet implementere er et resultat av ledernes forsøk på å forstå en kompleks og tvetydig situasjon og deretter tolke samt prøve seg fram for å finne passende løsninger for ens virksomhet. For det første var det nødvendig for alle barene å følge smittevernreglene. Dette innebar at de tok i bruk tiltak som fokuserte på håndhygiene og regelmessig rengjøring, alt for å hindre spredning av smitte. Lederen fra Retrobaren forteller: «Vi var mye mer bevisst på renhold og å holde avstand og sånt. Du ser jo spritflasken, jeg har fortsatt 3-4 stykker av dem. De ansatte bruker dem, og gjestene bruker dem». Å vise at man er bevisst på renhold er en måte for barene å opprettholde deres legitimitet samt vise at de tilpasser seg samfunnsforventningene. Det er samtidig interessant å bemerke seg hvor utbredt dette har blitt etter pandemien. I henhold til skandinavisk institusjonelt perspektiv, kan tiltakene om håndhygiene og renhold sies å ha fått en ny betydning når den beveget seg inn i en pandemisk kontekst (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 4). Slike tiltak har blitt populære fordi de

har blitt fremlagt som gode måter for å forebygge smitte på, noe som igjen skulle forhåpentligvis føre at barene på kort tid skulle kunne operer som normalt igjen. Lederen fra Musikkbaren påpeker dette, samt kommer med en morsom bemerkning:

Jeg skal beholde desinfeksjonsmidlene! Men ærlig talt, så var jo det en kjempegod idé. Vi skulle jo ha brukt det hele tiden. Antibac burde være lett tilgjengelig overalt, til enhver tid. At det til og med måtte en pandemi til før vi innså det er jo helt... (ler videre). (-Musikkbaren)

Pandemien førte også til at digitaliseringen akselererte kraftig over hele verden. I en tid med sosial distansering har overgangen til det digitale medført til en større mulighet for å kunne utføre ulike oppgaver uten fysisk kontakt. Denne muligheten er derimot begrenset for aktørene i barbransjen, som er avhengige av gangtrafikk og fysiske sosiale sammenkomster for å generere inntekter og holde virksomheten flytende. For å tilpasse en økende bruk av digitalisering og en mer virtuell verden, har barene måttet opprette en tilstedeværelse på nett. Dette påpekes og bekreftes av barlederen fra Nabolagsbaren:

Vi har en konsulent som driver og jobber med det og vi bygger opp en ny konto. Vi har ikke mange følgere, men det viktigste er bare at det skjer et eller annet. På Facebooken vår, så tror jeg det skjer noe én til to ganger i uken, men det er bare den lille påminnelsen. Hvis vi sammenligner det med et av de andre stedene (som hen driver), så har vi én sosiale medier-ansvarlig og han er jo sånn «minimum et innlegg om dagen», og det skal være stories, på Snapchat og på Tiktok. Det skjønner ikke jeg noen ting av og jeg tror òg at klientellet vårt her kan jeg klare å nå ut til på Facebook. (-Nabolagsbaren)

Økt bruk av teknologi er en strategi for å nå ut til kundene og vise at baren fortsatt er aktive og i drift. Dette viser også til barens evne til å kunne bevare funksjonen selv i en tid hvor man opplever motgang, som er et av evnene som assosieres med det å være resilient. Som nevnt i teoridelen, belyser Weick og Sutcliffe (2007) at det å være motstandsdyktig går ut på at man tar til seg det uventede som skjer og tar med den erfaringen og kunnskapen man har tillært seg med videre. Dette samsvarer med å anvende et retrospektivt blikk som et springbrett inn i videre handlinger, samt en form for brikolage-tilnærming ved å bruke den kunnskapen man har til rådighet for å løse et problem. Vi kan dermed anse både sensemaking og brikolage som viktige forutsetninger for resiliens (Talat & Riaz, 2020, s. 2009). Lederen fra

Nabolagsbaren tilpasser seg den nye teknologiske verden med å øke deres synlighet på nett. Det kan derimot virke som at de andre barene lederen også driver har i lengre tid satset på sosiale medier for å tiltrekke seg kunder. Sosiale medier er ikke noe som oppsto som en direkte årsak av pandemien, men pandemien førte derimot til et større bruk av teknologi og sosiale medier som konsekvens på at mennesker måtte holde seg mer hjemme. Barlederen fra Ølbaren påpeker derimot at sosiale medier ikke har samme tiltrekningskraft slik det hadde før:

Sosiale medier har ikke den samme tiltrekningskraften som det hadde for 5-6 år siden. I dag er det mindre sannsynlig at folk interagerer med innleggene som blir postet, men de blir fortsatt sett. Så det er fortsatt viktig å poste og ha en vag ide om hva som skjer, og å invitere folk eller poste noe som fanger oppmerksomhet. Det er ikke like viktig som det var, men sosiale medier er fortsatt en stor del av gamet. (-Ølbaren)

Selv om innleggene som barene poster ikke får like mye respons, har de tolket det slik at det uansett fortsatt er viktig å fange oppmerksomhet og tiltrekke seg kunder over nett. Lederens sensemakingprosess kan synes å ha vært påvirket av blant annet tidligere erfaringer, tro og oppfatningen av situasjonen, samt meningen hen tillegger den. Ulike ledetråder har ført til en oppfatning om at sosiale medier ikke har en like sterk tiltrekningskraft slik den hadde før. Til tross for en slik oppfatningen, har lederen tolket seg frem til at det å poste på nett fortsatt har en viss positiv effekt og det er noe de vil fortsette med.

Noen av de andre barene rettet seg derimot til andre former for digital sosialisering for å tilpasse seg samfunnets økende grad av digitalisering. Lederen fra Musikkbaren forklarer ytterlig om strategi hen implementerte under nedstengningen:

Jeg delte en del drinkoppskrifter og sånt for folk som ville lage drinker hjemme. Vi har jo masse hus-drinker som vi har laget, så jeg delte ganske mange drinkoppskrifter til folk. Fordi det var jo sånn «ja, nå må dere sitte hjemme, men kjøp de produktene her, så kan du lage favoritt drinken min. Vær så god». Det var mye sosialt på Facebook og grupper, som vi bare prøvde å opprettholde rett og slett. (-Musikkbaren)

Dette kan synes å være en improvisert strategi som har dukket frem utilsiktet gjennom «everyday practical coping», hvorav barlederen handler basert på en indre disposisjon til å

agere i tråd med tidligere handlinger og erfaring (Chia & Holt, 2006, s. 653). Å vise kunder hvordan man kan lage drinker som man normalt sett får servert i baren, er en måte for lederen å agere i tråd med tidligere handlinger og erfaringer. Det er nok ikke usannsynlig å tenke seg at bartendere ofte får spørsmål om hvordan man lager en spesifikk drink. Å implementere dette inn i en ny teknologisk kontekst, kan ses på som barens strategi for å opprettholde deres popularitet og tilstedeværelse på nett til tross for at dette ikke genererte noen inntekter. Samtidig kan vi anse dette som en strategi for å øke forståelsen av situasjonen man står ovenfor gjennom å bruke en form for brikolage ved å prøve ulike tilnærminger for å redusere usikkerhet og øke kontroll (Talat & Riaz, 2020, s. 2013). Lederen fra Nomadebaren fant derimot en løsning som kunne generere noen inntekter samtidig som målet var å tilpasse seg en mer digitalisert verden for å kunne nå ut til kundene:

Du sitter jo og klør deg i hodet og prøver å finne ut hvordan få penger. Vi er jo vant til å jobbe døgnet rundt, så plutselig fra å jobbe døgnet rundt til å sitte hjemme, det funker jo ikke. Så det var derfor vi startet ***TV da. Det var jo streaming all over, men det var så dårlig. Alt hakket jo, så vi tok opp og lagde videoer og hadde slippdato som om det var en streaming eller en direktesending. (...)Vi gjorde jo alt selv og alle bartenderne løp jo rundt her og tok opp alt med Ipad og mobiler og sånt, men så ble vi faktisk kåret til den beste livescenen under korona. (-Nomadebaren)

Av intervjuet fremkommer det derimot ikke om baren tjente noen penger av å implementere en slik strategi. Etter å ha gransket i Facebook-siden deres finner vi ut av at de ikke tok betaling for de konsertene de streamet/filmet, men heller tok imot bidrag gjennom Vipps. Å miste viktige ressurser som både kunder og økonomiske midler fører til at barene må iverksette tiltak for å øke sin kontroll over tilgangen på de ressursen som de er avhengige av. Å prøve å opprettholde samt underholde kunder over nett kan anses som en strategi for å håndtere en kompleks situasjon på en mer fleksibel måte. Ved å skape forståelse gjennom å avgrense ulike ledetråder og informasjon fra vår opplevede erfaring, muliggjøres det å videre tolke situasjonen og utvikle en mer organisert forståelse av den (Sandberg & Tsoukas, 2015, s. 14). Ved å skape og tolke på denne måten, kan vi på en mer fleksibel måte finne innovative løsninger for å håndtere den komplekse situasjonen man står overfor. Samtidig er dette et eksempel på det Sahlin og Wedlin (2008, s. 7) benevner om å oversette ideer slik at de skal kunne tilpasse seg den lokale konteksten og passe organisasjonens egne ønsker samt de omstendighetene baren opererer rundt. Fellesnevneren blant lederne er at de har vært

gjennom en prosess med institusjonell endring hvorav de har brukt deres retrospektive blikk til å se tilbake på tidligere organisatoriske handlinger og tilpasse dem slik at de var i tråd med de retningslinjene som pandemien førte til.

På den andre siden, medførte pandemien til nye måter organisere virksomheten på. Lederen fra Cocktailbaren fortalte oss om hvordan de valgte å heller ha bordservering enn bruk av QR-koder for å betjene gjestene. Som nevnt tidligere, var dette begrunnet med at det ikke er så lett å vite hva en drink smaker når man leser en meny via en app. Selv om denne løsningen ble innført i løpet av pandemien for å tilpasse seg restriksjonene på en effektiv og lønnsom måte, forklarer barlederen at de har valgt å beholde løsningen videre:

Vi byttet jo til bordservering. Det var den største endringen vi gjorde. (...) Så vi ville ha muligheten til å faktisk snakke med folk. Så da måtte vi ansette ekstra, så klart. Og jeg synes det passer oss veldig godt, så vi har beholdt det i ettertid også selv om vi ikke måtte på grunn av restriksjoner. (-Cocktailbaren)

Dette eksempelet illustrerer barlederens evne til å tilpasse seg og finne improviserte løsninger som de i ettertid oppfattet som funksjonelle og vedvarende. Det representerer en form for utvikling basert på prøving og feiling, der barlederen tok raske beslutninger for å håndtere situasjonen og de påfølgende utfordringene. Etter hvert rasjonaliserte de dette med bordservering som en vellykket løsning og fortsatte å beholde det selv etter at smittevernreglene ble avvirket. Man kan jo lure på om denne løsningen noen gang hadde blitt iverksatt hvis ikke det hadde vært for pandemien, hvis ikke så er dette et godt eksempel på hvordan det å bli satt i uventet situasjon kan føre til nye lønnsomme og effektive strategier. Som nevnt ovenfor, har koronapandemien ført til at man har blitt mer bevisst på renhold og håndhygiene, noe som alle barlederne mener er et godt tiltak som de vil fortsette å bruke. Basert på egne observasjoner samt uttalelser fra noen av lederne har flere barer i Norge valgt å blant annet å beholde QR-kode løsningen. På den andre siden, har mesteparten av barene vi snakket med, fjernet de fleste av strategiene som ble innført under pandemien for å tilpasse restriksjonene. Barlederen av Ølbaren utdyper dette ytterligere samt kommer med et interessant og godt poeng fra en annen bar hen jobbet i under pandemien:

Baren i Stavanger bruker jo fortsatt QR-kode. Jeg tror det var fordi vi måtte endre på konseptet. Vi ønsket jo egentlig at det skulle være en travel bar som skulle selge

masse håndverksbrygg. Det skulle være et kult sted med interessante og unike ølmerker, men det er det jo ikke lenger. Nå er det mest et roligere og mer avslappet sted hvor man kan komme inn og bestille med QR-kode og chatte med venner, og det var ikke det som var planen i det hele tatt. Men jeg tror ikke at Covid-tiltakene ble beholdt fordi det var gode ideer. Covid endret oss til noe vi egentlig ikke ønsket å være, så da kan man like gjerne bare være det man har blitt til. Hvis du skjønner? (-Ølbaren)

Dette er et godt eksempel på hvordan organisasjoner blir mer lik hverandre når de operer i tråd med de institusjonaliserte reglene og forventningene til opprettholdelsen av smittevernreglene. Sitatet viser hvordan ideer blir til og bevart gjennom påvirkning fra de institusjonelle omgivelsene som krever at man må tilpasse seg de formelle og uformelle kravene. Under pandemien ble QR-kode sett på som en legitim og populær løsning for å kunne servere gjester effektivt og samtidig opprettholde retningslinjene. På den andre siden, har det å beholde en slik løsning fått en ny assosiasjon i dag, noe Sahlin og Wedlin (2008, s. 7) påpeker når de forklarer om hvordan nye ideer kan få nye former og betydninger når de beveger seg innenfor og mellom ulike kontekster. QR-kode løsning ble ikke først og fremst populært på grunn av dens gode egenskaper eller kvalitet, men fordi den ble iverksatt og støttet av andre aktører i bransjen og av myndighetene. Under pandemien ble QR-kode ansett som den mest legitime, rasjonelle og populære løsningen, og ble tatt for gitt som den mest effektive og nødvendige løsningen (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 4). I dagens kontekst har denne løsningen utviklet seg til å bli noen annet enn det den var. Den har mistet sin popularitet og pandemiske funksjonalitet. Vi spurte lederen fra Ølbaren om det kunne vært aktuelt å beholde QR-kode løsning, men hen virket skeptisk og poengterer: «Jeg tror ikke det. Jeg vet om noen steder som bruker det fortsatt, men dette stedet ble designet for å være et mer sånn «samhandle med mennesker sted». Jeg tror det er det som er tilbake nå. Det er jo en del av selve konseptet». Hvordan og hvorfor nye ideer blir utbredt, ivaretatt, og eventuelt fjernet er blant annet det den skandinaviske institusjonell teorien har som formål å belyse, som er nettopp det å synliggjøre hvordan organisasjoner handler i møte med ideer som fremstår som legitime, og hvilke prosesser organisasjonene aktiviserer ideene gjennom (Sahlin og Wedlin, 2008, s. 5).

4.4.4 Oppsummering

Dataene tydeliggjør de store konsekvensene pandemien har hatt på barbransjen i Norge. Lederne poengterer om utfordringer knyttet til å tilpasse seg de stadig endrende restriksjonene, inkludert begrensninger på antall personer og sosial distansering. Dette har ført til ulike endringer i organiseringen av baren, som bordservering og innføring av QR-koder. Til tross for disse utfordringene har lederne klart å tilpasse seg situasjonen og innført løsninger som har vært lønnsomme for deres virksomhet. Ved å operasjonalisere begrepet om sensemaking, kan vi forstå hvordan lederne har skapt forståelse over de utfordringene de har stått overfor, hvordan de har tolket relevante ledetråder som videre har ført til beslutninger om endringer i den interne organiseringen samt iverksettelse av nye strategier. Gjennom å anvende teoriene om ny insitusjonalisme, skandinavisk institusjonalisme, ressursavhengighet og resiliens, kan vi få bedre innsikt i hvordan institusjonelle endringer har påvirket virksomheten som helhet, og særlig hvorfor samt hvilke ideer har blitt implementert, endret eller forkastet gjennom ledernes sensemakingprosess.

Pandemien har også ført til lange permitteringer og økonomisk usikkerhet for både ansatte og eiere, og mange har slitt med å finne og beholde kompetente ansatte. Flere av lederne har poengtert viktigheten av å opprettholde god dialog og samarbeid med de ansatte, og å sørge for at de har gode arbeidsforhold og en trygg og sikker jobb. Det fremkommer av intervjuene at konseptet og det som gjør hver enkelt bar unik, er også av stor betydning for lederne. Mangelen på dyktige og kompetente ansatte kan dermed ha en betydelig innvirkning på ytelsen samt barens overlevelse.

Til tross for utfordringene har lederne implementert ulike strategier for å tilpasse seg situasjonen, som fokus på håndhygiene og renhold, økt bruk av sosiale medier, digitalisering og nye måter å organisere virksomheten på. Lederne har brukt sin sensemaking-evne til å håndtere komplekse situasjoner på en fleksibel måte og tilpasse kundenes forventninger og reaksjoner, hensynet til de ansatte og andre aktører i bransjen, samt de retningslinjene som pandemien førte til. Behovet for og evnen til å være fleksible og tilpasningsdyktige er en forutsetning for institusjonell endring og overlevelse. Intervjudataene viser at lederne har vært i stand til å tilpasse seg situasjonen gjennom prøving og feiling for å finne nye løsninger. Det er klart at det vil ta tid før man kan komme helt tilbake til den tilstanden bransjen var i før pandemien, og det vil være nødvendig med ytterligere tilpasninger i fremtiden for å kunne opprettholde en bærekraftig drift i bransjen. Samtidig kan man argumentere for at å vende

tilbake til den opprinnelige tilstanden ikke nødvendigvis er det som gjør bransjen mer motstandsdyktig. Det kan heller være nødvendig å fortsette å tilpasse seg og finne nye måter å drive virksomheten på, for å kunne møte nye utfordringer og endringer i fremtiden.

5.0 Sluttbetraktninger

I analysen har vi forsøkt å beskrive den komplekse situasjonen barledeerne har stått i under pandemien. Kompleksiteten ligger i det som skapes og det som er tilgjengelig av ressurser, som benyttes i kontinuerlige sensemakingprosesser der formålet er å skape orden gjennom handling. Selv om analysekapitlet er strukturert i fire ulike deler, er dette i all hovedsak kun for strukturens skyld. Endringer, erfaringer og håndteringer som beskrives har skjedd simultant, slik at alt må sees i sammenheng og er en del av de kontinuerlige sensemakingprosessene barledeerne har gjennomgått. Under beskriver vi denne sammenhengen nærmere.

Behovet for sensemaking trigges når en uventet situasjon oppstår, slik som pandemien. I punkt 4.1 i analysen tar vi for oss barledernes erfaring av situasjonen som en håndtering av den generelle usikkerheten som situasjonen skapte. Vi viser til hvordan barledeerne i starten ikke tok pandemien seriøst, som følge av at myndighetene selv også var relativt tilbakelente. Dette førte til en situasjonsforståelse der barledeerne ikke så noe behov for å gjøre noen spesielle forberedelser, ettersom ledetråder i myndighetenes tilnærming tilsa at pandemien ville vare i maks noen uker. Usikkerheten slo først til da myndighetene iverksatte inngripende tiltak og der alvorlighetsgraden ble skrudd opp. Dette førte til et begrenset handlingsrom der barledeerne opplevde at det var vanskelig å planlegge videre, ettersom de ikke fikk informasjon om tid og varighet på restriksjonene. I tillegg var det vanskelig å skulle trekke på erfaring fra tidligere situasjoner, da pandemien var noe helt nytt i både skala og omfang i moderne fredstid. Dette skapte også usikkerhet med tanke på barenes økonomi. Spesielt for de barene som ikke hadde oppsparte midler var usikkerheten stor, da nedstengning førte til at tradisjonelle inntektskilder, i form av kunder, ikke lenger var tilgjengelig. Hele situasjonen var med andre ord kaotisk fordi alt som var normalt ble snudd opp ned på. Dette gjorde det vanskelig å skape orden av situasjonen og muliggjøre lønnsomme handlinger for baren.

I lys av teorier om sensemaking prøver en aktør å skape forståelse i en uklar situasjon ved å tolke ulike ledetråder og informasjon som er tilgjengelig. Som vist til i punkt 4.2, var informasjonen myndighetene ga ut til barlederne ofte misvisende og tvetydig. Informasjonen kom i tillegg som et resultat av skiftende omgivelser, med økende eller synkende smittetall. Sammen med allerede usikre omgivelser, skaper motstridende informasjon et komplekst og uklart bilde. Dette skapte stor frustrasjon blant barlederne og gjorde det vanskelig å skape gode situasjonsforståelser. Under pandemien var det mye frykt blant folk om å bli smittet. For å fremstå legitime og et trygt sted å være, opplevde barlederne det som essensielt å følge smittevernsreglene. Der informasjon fra myndighetene var uklar forsøkte barlederne å finne løsninger som passet til forventninger og krav. Dette var likevel enklere sagt enn gjort, da informasjonen fra myndighetene endret seg raskt. Den generelle usikkerheten vi omtaler i 4.1 ble derfor ytterligere preget av at informasjonen tilgjengelig verken var tilstrekkelig, kom tidsnok eller var grundig gjennomtenkt i overgangen mellom teori og praksis. Som vist til i punkt 4.2, var det ofte opp til barlederne å finne ut av hvordan restriksjoner faktisk skulle utføres i praksis, ettersom informasjonen fra myndighetene ikke ga noen klare retningslinjer på dette. Barlederne forsøkte derfor å håndtere situasjonen og skape orden ved å improvisere og prøve seg frem til løsninger som stod i stil til de institusjonaliserte forventningene til opprettholdelsen av smittevernreglene. Virkeliggjøringen av handling, i form av implementering og individuell tilpasning av reglene i barene, var med andre ord basert på en situasjonsforståelse med grunnlag i barledernes egen kunnskap om smittesituasjonen og intuisjon om riktig og galt, iblandet svake ledetråder fra myndighetene om hvordan reglene skulle følges i praksis. Barlederne opplevde at det var stor mangel på tilstrekkelig kommunikasjon og forståelse fra myndighetene, noe som bidro til den usikre og uklare situasjonen.

Tiltakene fra myndighetene påvirket barledernes forhold til eksterne relasjoner. I punkt 4.3 i analysen tar vi for oss hvordan organisasjoner er avhengige av ulike ressurser for å opprettholde normal drift. Restriksjonene fra myndighetene påvirket i like stor grad ulike aktører utover barene selv, blant annet leverandører, kunder og andre aktører i bransjen. En sentral observasjon er hvordan sensemakingprosessen knyttet til håndteringen av situasjonen, som oppstår som følge av myndighetenes restriksjoner og regler, også påvirkes av interaksjonen med andre aktører i omgivelsene. Dette inkluderer hvordan leverandørene tilpasser seg situasjonen og hvilke muligheter og begrensninger de legger på de enkelte barene, hvordan kundene reagerer, og hvordan barene prøver å imøtekomme kundenes behov

og forventninger. Videre viser analysen hvordan tilsvarende barer også blir en viktig kilde for å forstå hvilke løsninger som er nødvendige for å overholde smittevernreglene, og hvordan det dannes «standardløsninger» i bransjen, som for eksempel bruk av QR-koder, som alle forventes å implementere for å oppnå legitimitet. Samtidig oppstår det også problemer knyttet til legitimiteten, da brudd på reglene av noen aktører skaper et inntrykk av bransjen som useriøs, og dette smitter over på de enkelte barene. Den skiftende informasjon fra myndighetene førte til nye situasjonsforståelser for hvordan barlederne skulle administrere sine relasjoner mer effektivt og samtidig kontrollere tilgangen på ressursene barene var avhengige av.

Informasjonen fra myndighetene og samhandling med eksterne relasjoner påvirker i stor grad barenes interne organisering. I punkt 4.4 av analysen går vi inn på hvordan barlederne måtte finne løsninger for å tilpasse seg restriksjonene og samtidig opprettholde forholdet til eksterne relasjoner. Institusjonaliserte forventninger til opprettholdelsene av smittevernreglene førte til at barlederne ofte så seg nødt til å implementer løsninger som ikke alltid var i samsvar med barens konsept, for eksempel bordservering eller QR-koder. Ved å bruke brikolage, altså å lage nye løsninger på sparket basert på allerede eksisterende løsninger og ressurser til rådighet, kunne lederne prøve seg frem til effektive løsninger som skulle overholde smittevernreglene. Dette påvirket ledernes situasjonsforståelse og hvilke løsninger som var best egnet for deres virksomhet. I tillegg førte pandemien til at det var mangel på kompetent arbeidskraft som også påvirket barens ytelser og generell drift på en negativ måte. De improviserte strategiene barlederne iverksatte for å øke kontrollen over situasjonen ble ofte implementert som et motsvar på å de institusjonaliserte forventningene til opprettholdelsene av smittevernreglene, heller enn lønnsomheten i den interne organisering. Da restriksjonene ble fjernet skapte dette en ny situasjonsforståelse om hvilke strategier som i lengden var best egnet for opprettholdelsen av barenes konsept og det som gjorde dem unike og motstandsdyktige.

Det er med andre ord en kompleks sensemakingprosess vi har forsøkt å få frem. Det er flere faktorer som spiller inn på den uklare og usikre situasjonen barlederne erfarte, og både situasjonen og påfølgende håndteringer er komplekse og sammensatte. I tillegg måtte barlederne forholde seg til ulike aktører med egne behov og agendaer, som ytterligere kompliserte situasjonen og påvirket barledernes forståelser og videre håndteringer. Under hele pandemien forsøkte barlederne å skape orden gjennom en prosess med utprøving og

feiling. Løsninger som fungerte var ikke alltid selvsagte og ofte var de et resultat av flere ad hoc løsninger som ble innført etter hverandre. Barleaderne erfarte at den største forutsetningen for å overleve lå i hvor godt de klarte å imøtekomme endringer og håndtere dem fortløpende, for så å tolke effektene og vurdere nye løsninger.

6.0 Konklusjon

Oppgaven har hatt som formål å undersøke hvordan ledere i utelivsbransjen har erfart og håndtert situasjonen som oppstod i virksomheten deres i forbindelse med koronapandemien. Det teoretiske rammeverket har til hensikt å belyse de ulike tolkningsprosessene barleaderne har gjennomgått og hvordan dette har resultert i forskjellige handlingsmønstre. Vi har undersøkt hvilke aspekter i omgivelsene som har påvirket erfaringene og handlingene til de ulike lederne, samt hvilke aspekter som har ført til et behov for sensemaking. De ulike stegene i sensemakingprosessen illustrerer hvordan barleaderne har gått fra å oppleve en situasjon som har ført til en avbrytelse i den daglige aktiviteten, til hvordan de har gjennomført handlinger som gjenopprettet normal aktivitet.

Det har hele tiden vært en kamp om å skape forståelse og tolke situasjonen for å finne de beste og mest effektive løsningene for sin egen bar. Å være motstandsdyktig i en slik situasjon er avhengig av hvor godt barleaderne har klart å håndtere restriksjonene på en fleksibel måte. Ved å anvende teorier om sensemaking og brikolage tydeliggjør vi hvordan barleaderne har brukt sine erfaringer og tolkninger, og kommet frem til innovative løsninger ved å bruke de ressursene som er tilgjengelige. Dette kan gjøre dem motstandsdyktige og bedre rustet til å møte andre uventede hendelser i fremtiden.

Pandemien har først og fremst ført til at mange bedrifter har måttet tilpasse seg en ny virkelighet, hvorav utelivsbransjen har vært spesielt hardt rammet. Barer har måttet håndtere betydelige endringer, og har måttet omstille seg til stadig skiftende restriksjoner og begrensninger fra myndighetene. I relasjon til det første analytiske spørsmålet om håndtering av usikkerhet, viser dataene at barleaderne ikke tok viruset på alvor og gjorde derfor ingen forberedelser. Senere ser vi at de skiftende omgivelsene, med nedstengning, førte til mye usikkerhet og frustrasjon blant lederne. I en situasjon preget av usikkerhet og manglende

informasjon, vil en naturlig respons være å prøve å skape forståelse og mening ut fra tidligere erfaringer. Dataene viser likevel at ettersom pandemien var såpass ulik noe annet, fantes det ikke lignende erfaringer barledere og myndigheter kunne trekke på i håndteringen av endringene. Dette skapte desto mer usikkerhet for barlederne. Uvitenheten for fremtiden, blandet med manglende forberedelser, gjorde det vanskelig å skape orden gjennom planlegging, for eksempel av innkjøp og intern økonomi. Mye usikkerhet var dermed knyttet til hvordan barene skulle overleve når normale inntektskilder ikke lenger var tilgjengelige. Vi ser at barer med oppsparte økonomiske midler opplevde mindre usikkerhet knyttet til økonomi. Hvordan det stod til med barene hadde derfor mye å si for hvilken situasjonsforståelse lederne skapte, og som videre påvirket hvilke håndteringer de iverksatte. I lys av det analytiske spørsmålet om hvordan barledere har håndtert samhandlingen med myndighetene under pandemien, fremgår det tydelig fra intervjudataene at lederne opplever frustrasjon på grunn av manglende anerkjennelse og kommunikasjon fra myndighetene. Barlederne tilpasset seg restriksjoner og smittevernregler for å prøve å mestre endringene og være motstandsdyktige. Likevel opplevde de å ikke bli ansett som legitime av myndighetene, til tross for at de fulgte reglene. Barlederne opplevde dårlig kommunikasjon fra myndighetene, som gjorde det vanskelig å tolke reglene og skape mening ut av informasjonen de fikk. Dataene viser en gjennomgående opplevelse av at det var opp til barene selv å tolke hvordan smittevernregler skulle følges, og at det var deres oppgave å skape en praksis for etterfølgelse. Situasjonsforståelsen deres tilsa dermed at de var på egenhånd og at myndighetene ikke kunne hjelpe. Samtidig følte de på et press til å handle i tråd med institusjonaliserte forventninger til smittevern uten å vite hvordan dette egentlig så ut i praksis i barene.

En viktig del av analysen har vært å undersøke hvordan barlederne har samhandlet med eksterne relasjoner leverandører. Dette har krevd en kontinuerlig prosess med å skape forståelse og tolke situasjonen. For å kunne opprettholde normal drift har barene måttet administrere forholdet med sine eksterne ressurser på en effektiv måte. Dette inkluderer forholdet til leverandører, kunder og ansatte, samt økonomiske ressurser som er avgjørende for å opprettholde fleksibilitet og motstandsdyktighet. For å være motstandsdyktig i en slik situasjon har det vært viktig å finne løsninger som gir bedre kontroll over ressursene, og som gjør dem mer rustet til å møte fremtidige utfordringer. Barene har måttet iverksette tiltak som skulle generere inntekter, øke kontroll på produkter, tiltrekke kunder og for å ta vare på

stamgjestene. Bransjesolidaritet har derimot vært en avgjørende faktor for å kunne opprettholde en felles motstandsdyktighet innad i utelivsbransjen.

Det fjerde og siste analytiske spørsmålet tar for seg hvordan barledere har erfart og håndtert endringer i den interne organiseringen av barene. Som følge av smittevernreglene har barene måttet gjøre endringer i lokalene og finne nye måter å koordinere arbeidet på. Barene har også erkjent viktigheten av å ha et godt team i en utfordrende periode, og at de er avhengige av sine ansatte for å opprettholde normal drift. Mange av lederne har hatt ansatte som de kan stole på til å gjøre jobben riktig, men pandemien har ført til store utskiftninger. Mange har også måttet starte på nytt med et helt nytt team. Ved å skape forståelse i situasjonen og bruke tidligere erfaringer som et springbrett for videre handling, har lederne navigert seg gjennom en rekke utfordringer. Dette har gjort at de har klart å komme seg på beina igjen etter pandemien. Mens noen av strategiene barlederne iverksatte ble ansett som effektive i å håndtere pandemien, viste det seg at de ikke alltid var bærekraftige på lang sikt. Ved å bruke deres sensemakingprosess, klarte de å tolke hvilke strategier som var i tråd med de institusjonaliserte forventninger til smittevernreglene og samtidig deres konsept på en hensiktsmessig måte.

Oppgavens problemstilling handler om hvordan barledere har erfart og håndtert situasjonen som oppstod i virksomhetene deres i forbindelse med pandemien. I hovedsak har dette vært preget av å finne løsninger som gjør dem mer motstandsdyktige og bidrar til å unngå konkurs gjennom kontinuerlige sensemakingprosesser. Løsninger har kommet til gjennom prøving og feiling, og å bruke allerede eksisterende ressurser barlederne hadde til rådighet. Vi kan anta at pandemien, som en forstyrrende hendelse, har ført til et nytt sett med erfaringer og ny kunnskap om hvordan man best kan håndtere uventede hendelser. Denne kunnskapen kan på sin side brukes som et springbrett for videre handling i møte med fremtidige turbulente begivenheter som barledere vil kunne stå overfor.

Litteraturliste

- Ancona, D. (2011). Sensemaking. Framing and Acting in the Unknown. I *The Handbook for Teaching Leadership*. SAGE Publications, Inc. pp. 3-19.
- Bakken & Brinkmann, J. (2022). *Krise, risiko og uvisshet: sosiologiske refleksjoner* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Chia, R. & Holt, R. (2006). *Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective*. *Organization Studies*, 27(5): 635–655. DOI: 10.1177/0170840606064102.
- Croskerry, P. (2013). *From Mindless to Mindful Practice – Cognitive Bias and Clinical Decision Making*. *The New England Journal of Medicine*, 368(26), 2445-2448.
- de Camargo Fiorini, P., Seles, B. M. R. P., Jabbour, C. J. C., Mariano, E. B. & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). *Management theory and big data literature: From a review to a research agenda*. *International Journal of Information Management*, 43(2018), 112-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.005>
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. *Forskningsetikk.no*, 5. utgave 2021, s. 1-50.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research (Göttingen)*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ebers, M. (2015). *Interorganizational Relationships and Networks*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Volume 12, 621-625. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73125-4>

Eriksson-Zetterquist, Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori* (p. 340). Cappelen Damm akademisk.

Fredriksen, K. (2021), "Slik har koronapandemien påvirket norsk økonomi". Statistisk sentralbyrå. Hentet 09.05.2023 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/slik-har-koronapandemien-pavirket-norsk-okonomi>

Grønmo, S. (2016). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforlaget.

Helsedirektoratet. (2021, 23. september). *Koronavirus – beslutninger og anbefalinger*. Hentet 26. mai. 2023 fra https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/koronavirus/endringslogg/arkiv/kap-5-naringsliv-servering-handel-reiseliv-og-transport-arkivert.pdf/_attachment/inline/afebaccd-200c-41e2-ab77-496dc0a53ba8:724d449c9833b6c6c0d8da3576cdd470253217b3/Kap%20N%C3%A6ringsliv%20E2%80%93servering,%20handel,%20reiseliv%20og%20transport%20-%20arkivert.pdf

Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun, & Weitzenboeck. (2022). Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser. Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet. <https://hdl.handle.net/11250/2992422>

Ingelsrud, M. H. og Bernstrøm, V.H. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021 (AFI FOU-RESULTAT 04). Arbeidsforskningsinstituttet AFI https://oda.oslomet.no/odaxmlui/bitstream/handle/11250/2756692/AFI_fou_2021_04_Hjemmekontor.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Jacobsen. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (p. 414). Høyskoleforlaget.

Jacobsen, & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg., p. 500). Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2021) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (6. utg). Abstrakt forlag. Oslo.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, Tore Witsø, & Rasmussen, Erik Børve. (2018). *Hvordan bruke teori?: nyttige verktøy i kvalitativ analyse* (p. 339). Universitetsforl.
- Johannessen, L. E. F. (2022). Utenfor akademia: mot en utvidet forståelse av «abduktiv analyse» og teoriutvikling. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 6(2), 1.
<https://doi.org/10.18261/nost.6.2.4>
- Kvale, Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg., p. 381). Gyldendal akademisk.
- Larsen, M. H. (2020, 02. september). *Regjeringen viderefører skjenkestoppen*. Østlendingen. Hentet 26. mai 2023 fra
<https://www.ostlendingen.no/regjeringen-videreforer-skjenkestoppen/s/5-69-980747?p=lc-1458569-7333-ostlendingen>
- Madshus, K. & Lysholm, B. H. (2020, 04. juni). *Slik bruker du de nye betalingsløsningene*. vi.no. Hentet 26. mai. 2023 fra
<https://www.vi.no/okonomi/slik-bruker-du-de-nye-betalingslosningene/72510124>
- Meyer, & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- NOU 2021: 6. (2021) *Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-6/id2844388/?ch=9>
- Pedersen, T. (2020). Hva er kognitivt bias og hvorfor oppstår det?
<https://www.linkedin.com/pulse/hva-er-et-kognitivt-bias-og-hvorfor-oppstar-det-dr-tore-pedersen/?originalSubdomain=no>
- Pettrém, M. T. (2020, 11. juli). *Krisen fortsetter: Utelivsbransjen står for 15 prosent av*

konkursene i Norge siden mars. Aftenposten. Hentet 26. mai 2023 fra <https://www.aftenposten.no/oslo/i/8meAV2/krisen-fortsetter-utelivsbransjen-staar-for-15-prosent-av-konkursene-i-norge-siden-mars>

Regjeringen. (2021, 14. desember). Regjeringen rapporterer flere tiltak for økonomisk trygghet [Pressemelding | Nr: 100/2021]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/flere-tiltak-for-okonomisk-trygghet/id2892080/>

Rocklin, M. (u.å.). *A Guide to Different Types of Bars*. Toast. Hentet 26. mai 2023 fra <https://pos.toasttab.com/blog/on-the-line/types-of-bars>.

Røvik. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (p. 398). Universitetsforlaget.

Sahlin, K., & Wedlin, L. (2008). *Circulating ideas: Imitation, translation and editing*. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781849200387>

Sandberg J, Tsoukas H. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*. 2015;36(S1):S6–S32. doi:10.1002/job.1937

Talat, A., & Riaz, Z. (2020). An integrated model of team resilience: exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. *Personnel Review*, 49(9), 2007–2033. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0029>

Tjernshaugen, Andreas; Hiis, Halvard; Bernt, Jan Fridthjof; Braut, Geir Sverre; Bhus, Vegard Bø: koronapandemien i Store medisinske leksikon på snl.no. Hentet 20. januar 2023 fra <https://sml.snl.no/koronapandemien>

Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational resilience: Towards a theory and research agenda*," 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Montreal, QC, Canada, 2007, pp. 3418-3422, doi: 10.1109/ICSMC.2007.4414160.

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
<https://doi.org/10.2307/2393339>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the Process of Sensemaking*. *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421. DOI: 10.1287/orsc.1050.0133

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). Principles of Containment. I *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

Antall ord: 35 789

Vedlegg

Vedlegg 1. Sitater

Fra kapittel 4.2, underkapittel om legitimitet:

1. «Nedlatende fra politikere og sånne ting? Ja. Jeg tror de kom med enkelte utsagn som var sånn «åja, okei..». Jeg synes jeg merket mye sånn.. da de hadde pressekonferanse så var vi på en måte sist. Vi var alltid sist.» (-Cocktailbaren)

2. «Fra et personlig ståsted, var drømmen min alltid å åpne min egen bar, å eie min egen bar. Jeg kommer aldri til å gjøre det nå etter å ha sett hvordan myndighetene kastet alle [i bransjen] under bussen.» (-Ølbaren)

3. Nei, de er vel et nødvendig onde på et vis. Det tror jeg vel er litt sånn generelt i utelivet, og nå kan jeg jo selvfølgelig bare snakke for meg selv, men vi har jo så mange regler, det er så mye rapportering og jeg hadde ikke et spesielt godt forhold til dem i utgangspunktet, og det var ikke noe bedre av å sitte med permitteringsvarsler og hele den biten der, men igjen da sant, at den støtten som vi jo faktisk fikk, og de løsningene som vi lagde, vi hadde ikke klart det uten dem. Man kan alltid sier at noe ikke er bra nok eller kunne vært bedre. Men det er anstrengt, er vel ordet. Jeg har et anstrengt forhold til dem. (Nabolagsbaren)

Fra kapittel 4.2, underkapittel om kommunikasjon som ressurs:

4. [Myndighetene sa] «Nå er det stengt, og så vet vi ikke». Eller de [myndighetene] sa vel en eller annen dato, og så når det datoen kom så måtte de flytte den igjen og igjen. Så var det nye søknader og litt sånn.. Nei, det virka som de ikke så for seg de problemene vi fikk da. (-Musikkbaren)

5. Men, konstant sist og veldig udetaljert. Sånn at vi ofte måtte liksom se pressekonferanse, vente til sist for å få litt relevant informasjon og så, som jeg sa, så får vi skriftlig noen dager

senere der det faktisk blir klarert hva de faktisk [mener]. Så mye misforståelser. Og det var jo sånn, kan ikke dere bare fortelle ting ordentlig? (-Cocktailbaren)

6. De nasjonale tiltakene var jo åpne for egen tolkning av hver kommune. Så skjenkekontrollen, som ikke egentlig hadde dette som jobb, dette var ikke det de er ansatt for å gjøre, jobber nå som smittekontroll og har bare blitt gitt vage og dårlig formulerte regler som de måtte tolke så godt de kunne. (-Ølbaren)

7. Stå most sammen på trikken det er lov, det er ikke smittsomt, men å gå hit og kjøpe seg en øl det er smittsomt, ikke sant? Så du tror jo og håper jo hele tiden at en eller annen politiker våkner snart og tenker at det her er jo feil. Men de gjorde jo ikke det, ingen av dem. (Nomadebaren)

8. Men etter som tiden gikk følte det som at vi var bransjen som bare ble etterlatt. Iselin Nybø, næringsministeren, hun hadde noen kommentarer som jeg tenkte ikke viste voldsom forståelse for hva servicebransjen handler om. (...) Så det følte ikke som om hun visste helt hva som foregikk i bransjen, i hvert fall. Jeg vet at hun gjorde gode ting for fly osv. og oljen, men for oss, vi følte oss bare mer og mer etterlatte. (-Ølbaren)

Fra kapittel 4.3, underkapittel om leverandører:

9. Jeg jobber jo på leverandørsiden også. Det er jo importselskapet mitt. Vi var jo da permittert 100% i hele perioden, men klarte å selge inn litt til Polet. Så de fleste import selskapene har egentlig klart seg, bortsett fra de som kjørte ganske store lagre og ble sittende mest kostnad på lagre over tid. (-Musikkbaren)

Fra kapittel 4.3, underkapittel om leverandører:

10. Folk solgt unna øl ganske billig. De vet jo at det kommer til å bli vanskeligere å selge det, så de sa «bare betal for det nå så kan vi lagre det for deg». Så de prøvde deres beste de også. (-Ølbaren)

11. Vi har Hansa her da. Hansa gjorde vel sitt beste, men det var jo sånn vi sto i kø blant veldig mange (-Nabolagsbaren)

Fra kapittel 4.3, underkapittel om kunder:

12. Det er et møtested. Det er et vannhull. Det er en sosial plass. Det er en atmosfære, som folk kommer for å oppleve rett og slett. (-Musikkbaren)

13. Men nå har det liksom, eller her har det vært godt voksne mennesker. Godt voksne på dagtid, som leser aviser, tar en vin, øl eller kaffe. Og så har man litt sånn halv psykiatri på ettermiddagen, og også på kvelden. (-Retrobaren)

14. Tror veldig mange av kundene våre ble påvirket av det her. Vi er jo, og på flere av de plassene som jeg har, så er vi jo på en måte en sånn andre stue der man kommer for å møte en kjenning eller bli kjent med nye, eller hva som helst. Her har vi mange kunder som kommer alene og så i løpet av kvelden så er de plutselig et sekserbord, men de startet kanskje alene i baren. Akkurat her vil jeg jo si at 60% av kundemassen kjenner hverandre, men de kjenner på en måte hverandre bare fordi de går hit. Så er det noen som er i gjenger på fem som går hit og så noen som går alene. (Nabolagsbaren)

15. Når du jobber som bartender, så møter du veldig mange triste sjeler. Ikke nødvendigvis triste sjeler, men også ensomme sjeler. Folk som du mer at ikke trenger å snakke med noen, men du vil gjerne bare sitte i et hjørne og drikke her, og det er deres sosiale interaksjon hele den uken for eksempel. Og sånne mennesker hadde vi fra en tid til enn annen, og sånne mennesker legger, eller i hvert fall jeg legger veldig fort merke til det, og jeg har veldig ofte snakket med sånne folk, mens jeg har stått i baren og servert dem. Og det er jo sånne som ikke er så flinke til å prate for seg, men er veldig, eller du legger mer til at de liksom har bare lyst til å høre på noen, prate med noen, noen interagere med noen. Og det var de menneskene vi prøvde å nå ut til da i en stengt periode. (-Musikkbaren)

16. Og alle brukte jo QR-koder, men det hjalp ikke at alle var forskjellige og manglet standardiserte løsninger. (-Retrobaren)

17. Så er det en gammel dame som kommer inn og ikke vet hvordan man bruker QR-koder. Og da vil du gå bort og hjelpe henne med telefonen, men så må du bruke antibac og alt det der før du tar på telefonen hennes fordi hun er gammel og man ikke vil gi henne korona. (-Ølbaren)

Fra kapittel 4.3, underkapittel om andre i utelivsbransjen:

18. Ja, nei, det tror jeg flere steder gjorde, eller jeg vet jo de gjorde det flere steder. Det er par andre steder jeg vet om, som.. *navn* ble jo startet opp av tre av mine tidligere kollegaer, så jeg hjalp jo dem litt og de hjalp meg. Vi hadde kjempegod kontakt liksom. Jeg husker når da det åpnet opp igjen, så hadde de så pragmatiske regler og oppsett at de hadde jo bygd egne vegger, og styret og ordnet liksom. Vi diskuterte mye med dem, og de sa at der har de fått flere som også har spurt dem siden de hadde gjort det så bra da. (-Musikkbaren)

19. Folk komme til oss og spurte «hvorfor og hvordan gjør dere sånn og sånn? Så vi hjalp faktisk en del andre barer. Jeg tror det var ganske smart for oss og vårt konsept. (-Ølbaren)

Fra kapittel 4.4, underkapittel om tilpasnings av restriksjoner:

20. Jeg og én av de ansatte plukka ned alle bildene, vi vaska ned puben, vi malte veggene og taket og polerte og slipte ned bord. Vi gjorde en dugnad. Ellers fikk man ikke gjort noe særlig mer. (Retrobaren)

21. Vi prøvde å aktivisere en del ansatte med sånn som maling sånn at de skulle få littegrann timer, men på et tidspunkt så innså vi at vi har jo ikke råd til å drive å aktivisere de ansatte vi heller. Men jeg synes egentlig de ansatte har håndtert det kjempefint. (Nabolagsbaren)

Fra kapittel 4.4, underkapittel om ansatte:

22. Vi har hatt en del nye opplæringen på noen nye folk. Av de som jeg hadde på gamle det stedet, så er det bare én som ble med meg videre. Mens de andre har skaffet seg nye jobber. (-Musikkbaren)

23. Ja, det er ingen av dem som jobber her lenger dem som var. Men de var her til liksom til vi gjenåpnet, men så dro til andre plasser eller fikk seg andre jobber. (-Nomadebaren)

24. Jeg vil si at det er flere av mine ansatte som aldri vil jobbe i denne bransjen igjen. De kommer til å være nervøse for alltid nå, hvis du skjønner? (-Ølbaren)

25. Men det er klart alle gikk ned masse i lønn, og det er jo ikke noe morsomt å begynne med meldekort og alt sånt. (-Nabolagsbaren)

26. Ikke bare var de helt ferske og kunne holdt på å si ingenting. De kunne så vidt holde i en shaker (Cocktailbaren)

27. Og det finnes jo ikke noen gode nok ansatte engang til det her fordi de fleste i bransjen har jo slutta. (-Musikkbaren)

28. Og det var ingen bartendere som ville fortsette å være bartendere (-Nomadebaren)

Vedlegg 2. Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet *Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid?*

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å undersøke motstandsdyktighet i utelivsbransjen. Vi ønsker å se på hvordan utelivsbransjen i Oslo har tilpasset seg de turbulente endringene fra de siste årene, spesielt i forbindelse med Covid-19-pandemien. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Utelivsbransjen har den siste tiden måtte endre på seg relativt ofte for å kunne overleve. Koronapandemien førte til at flere barer og nattklubber måtte stenge eller betydelig redusere kapasiteten på grunn av restriksjonene fra myndighetene. For å tilpasse seg og overleve har utesteder måttet innføre endringer. Pandemien har ført til et permanent skifte i forbrukerpreferanser og måten barene fungerer på, med mer fokus på bruk av uteservering, takeaway og levering og kontaktløse betalingsalternativer. Selv om utelivsbransjen finner nye måter å tilpasse seg den nye hverdagen, er det nærliggende å tenke at pandemien har ført til, og vil fortsette å føre til, en nedgang i antall barer generelt. Dette kan begrunnes i de langvarige nedleggelsene og reduserte inntektene som barbransjen er sterkt avhengig av. Formålet med dette prosjektet er å få innsikt i hvordan barledere tilpasser seg for å håndtere de større og mindre endringene som har vært, samt imøtekomme eventuelt nye.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Forfatterne av masteroppgaven benytter seg av Lars Klemsdal som veileder for prosjektet. Lars er førsteamanuensis ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi tilhørende Universitetet i Oslo.

Oppgavens forfattere er Emilie Heiberg og Erle Lillehagen Korpberget.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få tak i relevant informasjon ønsker vi å snakke med personer i utelivsbransjen. Det er med bakgrunn i dette at du får tilbud om å delta i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det for deg at du deltar i et intervju. Under intervjuet vil du bli stilt spørsmål om dine opplevelser tilknyttet håndteringen av de turbulente siste årene, hva det har betydd for deg og din virksomhet, samt tanker rundt

fremtiden. Dine svar fra intervjuet vil lagres trygt elektronisk gjennom Universitetet i Oslo sin SharePoint, som kun deles mellom forfatterne av oppgaven.

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 ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være forfatterne av oppgaven som vil ha tilgang til rådata som samles inn gjennom intervjuet. Behandlede vil kunne leses av veileder for prosjektet og sensor.

Personopplysninger som samles inn vil anonymiseres, med unntak av navn på person og navn på utested. Alt av datamateriale lagres på en låst forskningsserver.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30. Juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Lydopptak av fokusgruppeintervjuene vil også slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På forespørsel fra forfatterne av oppgaven, har Sikt (tidligere kjent som Norsk Senter for Forskningsdata, NSD) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål om prosjektet, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Emilie Heiberg. Tlf: 97468004, e-post: emilieh@student.sv.uio.no
- Erle L. Korpberget. Tlf. 90029150, e-post: erlelk@student.sv.uio.no
- Lars Klemsdal. Tlf: 22857089, e-post: lars.klemsdal@sosgeo.uio.no

- Vårt personvernombud: Emil Bæk Holland; personvernkontakt ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet, e-post: e.b.holland@sv.uio.no

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

- Personverntjenester på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon 53211500.

Med vennlig hilsen,

Emilie Heiberg (student) _____

Erle L. Korpberget (student) _____

Lars Klemsdal (veileder) _____

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At det blir tatt lydopptak av intervjuet

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

Navn (i blokkbokstaver): _____

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Vedlegg 3. Intervjuguide

Intervjuguide

Kort introduksjon:

- Velkomst
 - Oversikt over tema for samtalen – Utelivsbransjens tilpasningsdyktighet i møte med turbulente begivenheter og store endringer
 - Forberedelser - Intervjuguide og taleopptak på telefon
-
- Resultatene vil bli brukt til å kartlegge hvordan deler av utelivsbransjen har taklet pandemien og dens restriksjoner, samt hvilken betydning dette har hatt for bransjen i sin helhet.
 - Dere er valgt fordi dere kan gi et unikt bidrag slik at vi kan forstå bedre dine opplevelser tilknyttet håndteringen av de turbulente siste årene, hva det har betydd for deg og din virksomhet, samt tanker rundt fremtiden.

Grunnregler:

- Det er ingen riktige eller feil svar, bare ulike erfaringer
- Samtalen tas opp, snakk helst så tydelig som mulig
- Du kan være trygg på at personlig informasjon som fremkommer under samtalen bare er tilgjengelig for masterstudentene som skal omgjøre lydopptaket til skriftlig materiale.
- Skru av telefoner

Overordnede tema:

Tema 1: Baren som bedrift

Intervjuobjektet snakker fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

- Kan du fortelle om baren?
 - o type klientell
 - o hvor lenge har dere holdt åpent
 - o hva serverer dere
 - o har dere noe som er typisk for deres bar som kanskje skiller seg ut fra andre lignende barer
- Har dere vært borti uventede hendelser tidligere som har påvirket driften av baren i stor grad? (gi eksempel!)
- Hvordan håndterte og erfarte du som leder disse uventede hendelsene?

Tema 2: Da alt stengte ned (mars 2020)

Intervjuobjektet snakker fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

- Kan du fortelle om driften av baren rett opp mot nasjonal nedstengelse i forbindelse med korona?
- Da du først fikk vite om korona / covid-19, hadde du noen tanker om hva dette skulle bety for din bedrift?
- Begynte dere å ta forholdsregler / "preppe" før nedstengelsen?
- Hvilken dag stengte dere ned? Hva skjedde den dagen?
- Hva tenkte du om videre drift etter nedstengelse?
- Hvordan opplevde du at de ansatte reagerte (på nedstengelse, etc.)?
- Da du skjønnte at både nedstengelser og restriksjoner ville vare en stund, hva tenkte du da om barens fremtid?

Tema 3: Gjennomåpning

Intervjuobjektet snakker fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

- Når fikk dere gjenåpne (etter den opprinnelige nedstengelsen i mars)?
- Hva var de første restriksjonene dere måtte forholde dere til?
- Hvordan påvirket disse restriksjonene den interne organiseringen?
- Gi eksempler på ulike strategier dere måtte implementere for å kunne følge disse restriksjonene?
- Hvordan opplevde du som leder at dette fungerte eller ble tatt imot av de andre ansatte?
- Strategiene eller ideene til videre drift som du innførte, hvor fikk du dem fra?
- I forbindelse med pandemien kom beskjeder fra myndighetene ofte litt brått på, hvordan erfarte du tilfellene da det ble gitt beskjed om gjenåpning på kort varsel?
- Hvordan var samarbeidet ditt med leverandører og andre instanser under pandemien?
- Hva slags hjelp fikk du fra myndighetene og hvordan opplevde du denne hjelpen?
- Hadde du en følelse underveis av at dette skulle gå fint eller opplevde du perioden som usikker og preget av mye uro?
- Fikk du som bedriftseier / bedriftsleder vite om kommende endringer, nedstengelser, restriksjoner, etc. en stund før det skjedde, eller opplevde du det som folk flest, altså litt svingende og gjerne beskjeder som kom brått på?
- Hvordan håndterte du disse endringene / beskjedene, hvilke prosesser satte du i gang internt?

Tema 4: Status quo

Intervjuobjektet snakker fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

- Hvordan opplever du driften av baren i dag?
- Er det noen strategier som du innførte under den verste perioden som fortsatt gjelder i dag?
- Opplever du at det har vært vanskelig å komme seg på beina igjen?
- Angående kundene / klientellet – opplever du at det kundeklientellet dere har, har vært med å påvirke driften i positiv forstand eller negativ?
- Har du mistet ansatte?
- Finnes det noen restriksjoner dere fortsatt må ta hensyn til som bar?

Tema 5: Tanker om fremtiden

Intervjuobjektet snakker fritt, men under følger eksempler på spørsmål som kan stilles for å få samtalen i gang:

Eksempler på spørsmål:

- Har du noen tanker rundt det å drive bar og hvordan det vil se ut fremover?
- Hva vil du ta med deg videre som barleder av det pandemien har lært deg?
- Si at det kommer en pandemi til, er det noe du har lært av den forrige som du ville tatt med deg inn i en ny?
- Om du skulle sammenlignet deg selv med andre, hvordan opplever du at din bar er mer eller mindre motstandsdyktige enn andre barer i Oslo?

Til slutt:

- Er det greit at vi kontakter deg via e-post om det er noe vi lurer på senere?