

Lokala partsrelationer och funktionell flexibilitet: en fallstudie inom hotellbranschen under covid-19-pandemin, våren 2020

Roland Ahlstrand

Covid-19-pandemin 2020 ledde till en drastisk nedgång i beläggningsgraden och omfattande personalinskränkningar inom hotell- och restaurangbranschen. Företag omorganiserades och den funktionella flexibiliteten ökade – anställda förväntades vara mångsidiga generalister, inte specialister. Denna artikel studerar hur detta gick till i en av Sveriges större hotellkedjor. Utifrån ett kvalitativt empiriskt material och en diskussion om partsrelationer, förhandlingar och maktresursteori analyseras förändringen med hjälp av begreppen krisdriven maktreaktion och opportunistisk maktstrategi. Den krisdrivna maktreaktionen växte fram ur ett starkt förändringstryck och stor osäkerhet i hanteringen av den plötsliga och djupa nedgången i efterfrågan på hotellrum. Reaktionen, som utvecklades parallellt med ett kraftigt försvagat fack, öppnade upp för den opportunistiska maktstrategin. Denna realiserades vid genomförandet av en sedan tidigare planerad förstärkning av den funktionella flexibiliteten.

Nyckelord: covid-19-pandemin, funktionell flexibilitet, krisdriven maktreaktion, lokala partsrelationer, opportunistisk maktstrategi

FÖRFATTARE

Roland Ahlstrand, Senior professor arbetsvetenskap,
Institutionen för kultur och samhälle, Högskolan
Dalarna, roland.ahlstrand@du.se

DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.27715>

© Författaren/författarna. Detta är en Open Access-artikel som distribueras enligt Creative Commons, licens CC-BY 4.0

Covid-19-pandemin innebar stora utmaningar för företag och anställda i Europa och globalt. Smittspridningen skulle stoppas. Regeringar beslutade om nedstängning av verksamheter och införandet av regler för olika former av korttidsarbete. Företagen, å sin sida, arbetade med korttidspermitteringar, lönerestriktioner, förändringar i den interna flexibiliteten och personalinskränkningar. En av de otvivelaktigt hårdast drabbade branscherna var hotell- och restaurangbranschen. Belägningsgraden var extremt låg och resulterade i massuppsägningar (Sanabria-Díaz et al., 2021; Sucheran, 2021). I Sverige, under 2020, minskade antalet anställda med 24 000 (SCB, 2021a; 2021b). Nedsänkningarna gjordes ofta parallellt med såväl tillfälliga som permanenta förändringar i organisationen. En av de mer långsiktiga förändringarna var ökningen av den funktionella flexibiliteten. Anställda skulle vara generalister, inte specialister, och förväntades vara mer anpassningsbara till vad ledningen ansåg vara förändrade organisatoriska behov. En receptionist fick vara beredd att städa hotellrum och en kock att servera matgäster och sköta receptionen (Storman et al., 2025). I denna artikel undersöker jag varför dessa förändringar, som varit på ledningens agenda en längre tid, genomfördes under just pandemin i en av Sveriges större hotellkedjor. Fokus ligger på de lokala partsrelationerna, ett område där forskning tidigare efterfrågats när det handlat om recessioner och ekonomiska kriser (Roche et al., 2015; Roche och Teague, 2015). Hotell- och restaurangbranschen är särskilt eftersatt i detta avseende, vilket möjligen beror på att branschen varit förskonad från allvarigare kriser. Branschen var till exempel inte speciellt drabbad under finanskrisen 2008, då det i första hand var industrin och branscher med en hög exportandel som drabbades (SCB, 2021c). Pandemin ändrade på detta, vilket fått forskare att peka på avsaknaden av analyser om maktdynamiken mellan anställda och arbetsgivare (Gjerald et al., 2021).

I teoretiskt avseende utgår jag från en diskussion om partsrelationer, förhandlingar och maktresursteori, vilket tillsammans med ett kvalitativt empiriskt material ligger till grund för analysen. Två begrepp är särskilt centrala: krisdriven maktreaktion och opportunistisk maktstrategi. Krisdriven maktreaktion syftar på ledningens agerande mot bakgrund av ett extremt förändringstryck och stor osäkerhet om hanteringen av den plötsliga och djupa nedgången i efterfrågan på hotellrum. Opportunistisk maktstrategi avser ledningens agerande när den parallellt med ett kraftigt försvagat fack genomförde en sedan tidigare planerad förstärkning av den funktionella flexibiliteten.

Artikeln bidrar till diskussionen om den svenska kollektivavtalsmodellen under en pandemi, framför allt covid-19-pandemin, men kan även tänkas bidra till diskussionen om den svenska kollektivavtalsmodellen under andra typer av kriser – exempelvis recessioner och ekonomiska kriser. Artikeln belyser hur ett företag använde sig av maktasymmetrin i de institutionella förutsättningarna för

den svenska modellens förhandlingsorientering och stärkte sin ställning i relation till den fackliga organisationens allt svagare position, för att under covid-19-pandemin driva igenom sina ambitioner om ökad funktionell flexibilitet.

Artikeln fortsätter i nästa del med en genomgång av tidigare forskning om partsrelationer och förhandlingar vid en recession eller ekonomisk kris, vilket är den forskning vi får förhålla oss till i brist på motsvarande forskning under en pandemi, och en diskussion om maktresurser. Därefter följer ett metodavsnitt och en beskrivning av en fallstudie vid två av den undersökta hotellkedjans hotell, samt en genomgång av analysarbetet och några kännetecken för den svenska hotell- och restaurangbranschen. Metodavsnittet följs av en analys av de bägge hotellens lokala partsrelationer under våren 2020, den mest dramatiska fasen av krisen. Avslutningsvis diskuterar jag resultaten och presenterar de huvudsakliga slutsatserna.

PARTSRELATIONER OCH FÖRHANDLINGAR

Om eftergifter och distributiva och integrativa förhandlingar

Vid ekonomiska kriser och recessioner, hot mot företagsvinster och arbetstillfällena, resulterar förhandlingar mellan arbetsgivare och fack ofta i eftergifter för den fackliga organisationen (Delahaie och Perez, 2021). Det kan röra sig om försämringar i löneutveckling, arbetsvillkor och arbetets organisering mot att arbetsgivaren minskar antalet uppsägningar. Arbetsgivaren kan emellertid också göra eftergifter genom att värna arbetstillfällena och öka informationsflödet eller fackens delaktighet i beslutsfattande (McKersie och Cappelli, 1982; Sisson, 2001; Sisson och Artiles, 2000). Under finanskrisen 2008 var det exempelvis vanligt att förhandlingar landade i centrala- och lokala avtal där facken accepterade ökad arbetstids- och löneflexibilitet i utbyte mot stärkt anställningstrygghet (Glassner et al., 2011; Marginson et al., 2014; Marginson & Galetto, 2016). I Sverige var ett av de centrala avtalen det historiska, ettåriga, krisavtalet mellan Teknikföretagen och IF Metall (Ahlstrand, 2015). Avtalet ledde till lokala förhandlingar om förslag på arbetstidsförkortning med upp till 20 procent samt motsvarande sänkning av månadslönen, vilket i sin tur resulterade i lokala krisavtal i cirka 700 företag (Teknikföretagen, 2010). De lokala avtalen innebar ofta fyra dagars arbetsvecka till 90 procent av den ursprungliga lönen. I avtalet mellan lastbilstillverkaren Scania och IF Metall-klubbarna på företaget ingick även att ingen (tillsvidareanställd personal) skulle sägas upp under avtalsperioden. Motsvarande avtal slöts också med tjänstemannafacken Unionen, Akademikerförbundet SSR och Sveriges Ingenjörer. Avtalen inkluderade inte tillfälligt anställda, vars anställningar avslutades så snart kontraktstiden löpte ut.

Förhandlingarna kan beskrivas i termer av integrativa och distributiva förhandlingar (Kochan, 1992; Walton och McKersie, 1991 [1965]). Integrativa förhandlingar kännetecknas av öppenhet, tillit och engagemang för att hitta lösningar som tillfredsställer bägge parter (vinn-vinn-lösningar). Förhandlingarna understöds av hög facklig anslutningsgrad, kollektivavtalsarrangemang och samarbetsinriktade arbetsplatsrelationer (Roche och Teague, 2015). Distributiva förhandlingar, å andra sidan, kännetecknas av misstro, antagonism och maktutövning. Parterna strävar ensidigt efter största möjliga utdelning i en process där endast den ena kan vinna (nollsummespel). Distributiva förhandlingar kan liksom integrativa också ha en bas i välorganiserade fackföreningar och system för kollektivavtalsförhandlingar, men är samtidigt inbäddade i en kontext där arbetsgivare är ointresserade av integrativa förhandlingslösningar. Vid distributiva förhandlingar aktualiseras dessutom klassiska motsättningar mellan arbete och kapital (McKersie och Cutcher-Gershenfeld, 2009; Roche et al., 2015; Roche och Teague, 2015). Under en recession eller ekonomisk kris ställs arbetsgivarens intresse av snabba kostnadsreduceringar, inklusive personalinskränkningar och organisationsförändringar, mot de fackliga organisationernas intresse av ett (tillräckligt) stort utrymme för förhandlingar och utredningar i syfte att bevara så många jobb som möjligt (Glassner et al., 2011; Pulignano & Stewart, 2013). Forskningen har ofta fokuserat på den ena eller andra av dessa förhandlingsstrategier (Fells, 1998; Sebenius, 2015). I praktiken är det dock vanligt att förhandlingarna inkluderar både integrativa och distributiva moment. Vid ena förhandlingstillfället kan parterna röra sig mot den ena strategin, medan de vid nästa rör sig mot den andra. De kan också, vid ett och samma tillfälle, röra sig mellan dessa strategier, där gränserna inte är alldeles tydliga.

Maktresurser och partsrelationer

I vilken utsträckning förhandlingarna är integrativa eller distributiva, och vilka eftergifter det blir frågan om, är beroende av olika typer av maktresurser (Doellgast et al, 2018, 2021; Ioannou, 2020; Korpi, 1978, 1985; Refslund och Ahnholtz, 2021; Schmalz et al., 2018, 2024). En av dessa utgörs av de institutionella maktresurserna. Det handlar då, i bred bemärkelse, om de fackliga organisationernas möjligheter att använda sig av rättsliga, politiska och reglerande system – liksom deras erkända position inom dessa – för att förhandla om anställnings- och socialpolitiska villkor med arbetsgivare och stat (Ioannou, 2020). I denna artikel använder jag dock begreppet institutionella maktresurser i ett mer begränsat avseende och tar sikte på de fackliga möjligheter som ligger i den svenska arbetsmarknadsmodellens (eller partsmodellens) förhandlingsorientering (Ahlstrand et al., 2024; Kjellberg, 2017), den arbetsrättsliga regleringen i form av lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) och lagen om anställningsskydd (LAS). Betoningen

på förhandling – historiskt förankrad i Saltsjöbadsavtalet 1938, och en rad senare avtal på central och lokal nivå – ger fackliga organisationer möjlighet att påverka beslut om både arbetsmarknad och arbetsvillkor. Förhandlingar främjas också av MBL och LAS. MBL föreskriver att arbetsgivare som är bundna av kollektivavtal ska informera och konsultera fackföreningar vid varje viktig förändring av arbets- och anställningsförhållanden för de anställda. Detta ger facken möjlighet att påverka beslut och innehåll vid omorganisering, implementering av nya arbetsmetoder, uppsägning av anställda på grund av arbetsbrist eller omplacering av personal till andra arbetsuppgifter. Lagen är, liksom traditioner av förhandlingar, emellertid endast en *möjlig* maktresurs ur fackligt perspektiv, men en *reell* sådan ur arbetsgivarperspektiv. De fackliga organisationerna har ingen vetorätt, vilket markerar arbetsgivarnas starka ställning att allt sedan de tidigare paragraf 32-befogenheterna leda och fördela arbetet, den så kallade arbetsledningsrätten. LAS, å sin sida, främjar också förhandlingar. Vid uppsägningar på grund av arbetsbrist kan arbetsgivare och fackliga organisationer enas om turordningen för de anställda som ska sägas upp genom turordningslistor eller så kallade avtalsturlistor. Avtal kan även slutas om tidsbegränsade anställningar: allmän visstidsanställning, vikariat och säsongarbete. Regler för turordningslistor och tidsbegränsade anställningar finns i LAS och skrivs fram i kollektivavtal. Vid uppsägning på grund av arbetsbrist ska arbetsgivaren dessutom informera och förhandla med de fackliga organisationerna enligt MBL.

En annan typ av maktresurser ligger i den fackliga kapaciteten att mobilisera sina medlemmar för att lägga kollektiv press på arbetsgivaren – den så kallade förningsmakten (Refslund och Ahnholtz, 2021; Schmalz et al., 2018, 2024; Wright, 2000). Kapaciteten är beroende av flera frågor: medlemmarnas engagemang och vilja att agera, organisationsgraden, den fackliga organisationens effektivitet och samordning mellan olika organisatoriska nivåer, det lokala fackets samspel med den expertis som finns på den centrala nivån och på avdelningarna.

En tredje typ av maktresurser utgörs av de strukturella maktresurserna, vilka är särskilt viktiga för att de fackliga organisationerna framgångsrikt ska kunna mobilisera andra maktresurser (Delahaie och Perez, 2021). De strukturella maktresurserna bygger på anställdas position i produktionssystemet (Wright, 2020) och indelas i framför allt två kategorier, arbetsplatsmakt och arbetsmarknadsmakt (Refslund och Ahnholtz, 2021; Schmalz et al., 2018). Arbetsplatsmakt baseras på anställdas möjligheter att vägra arbeta. Förutom strejker kan detta även ta sig uttryck i handlingar som att medvetet dra ner på arbetstempot, så kallad maskning, eller genom olika former av sabotage, vilka kan orsaka stora kostnader för arbetsgivaren. Arbetsplatsmakten är samtidigt beroende av arbetsgivarens möjligheter att ersätta de anställda. Arbetsplatsmakten är till exempel lägre om verksamheter kan flyttas till låglöneländer eller läggas ut på entreprenad. Den andra kategorin av

strukturella maktresurser, arbetsmarknadsmakt, baseras på en stram arbetsmarknad med låg arbetslöshet och hög efterfrågan på arbetskraft. Arbetskraft med en speciellt efterfrågad kompetens har en särskilt stark ställning i frågor om exempelvis anställningsvillkor och löner. Arbetsgivare vill inte gärna förlora kompetens, men inte heller ha alltför höga utbildningskostnader på grund av nyanställningar. Arbetsmarknadsmakten varierar dock med arbetsmarknadens segmentering. Tillsvidareanställda har en starkare förhandlingsposition än exempelvis tillfälligt anställda.

En framgångsrik användning av maktresurser bygger på fackens mobiliseringsförmåga, det vill säga förmågan att aktivera och engagera medlemmarna i en viss fråga (Hyman, 2007; Kjellberg, 2021). Det handlar om att involvera medlemmarna i dialog och beslutsfattande, att motivera dem till kollektivt agerande och att få dem att delta i exempelvis stridsåtgärder och demonstrationer. Mobiliseringsförmågan stärks om medlemmarna upplever att de behandlats orättvist av arbetsgivaren, känner igen sig i de krav som förs fram och tror på möjligheten att åstadkomma förändring genom sammanhållning och gemensamt agerande. Fackliga företrädares erfarenheter från tidigare kriser - till exempel en lågkonjunktur eller finanskris, då varsel och uppsägningar varit aktuella - spelar också en viktig roll. Det kan handla om att bedöma en situation, välja strategi och agera effektivt.

METOD

Hotell- och restaurangbranschen: några kännetecken

Den svenska hotell- och restaurangbranschen sysselsätter runt 202 000 personer och svarar för fyra procent av Sveriges totala sysselsättning (SCB, 2020). Omkring 2000 hotell spänner från små oberoende hotell till stora internationella kedjor med olika klassificeringar i antal stjärnor och erbjudanden när det gäller service och bekvämligheter. Hotellen är koncentrerade till storstadslänen Stockholm, Västra Götaland och Skåne, vilka svarar för knappt 60 procent av sysselsättningen inom hotell- och restaurangbranschen. Branschen skiljer sig på flera sätt från andra branscher. Lönerna och utbildningsnivån är bland de lägsta (Larsson, 2020a; SCB, 2022). Andelen tidsbegränsat anställda (restaurang 45 procent, hotell 36 procent) och andelen utrikes födda, framför allt arbetare (51 procent), är bland de högsta (Kjellberg, 2024; Larsson, 2020b). En stor andel av de utrikesfödda är från utomeuropeiska länder, vars arbetsuppgifter ofta är placerade inom städ- och köksarbete (Frödin och Kjellberg, 2018). Det fackliga medlemskapet är lågt (34 procent) och står i skarp kontrast till genomsnittet (69 procent) för hela den svenska arbetsmarknaden (Kjellberg, 2021, 2022).

De undersökta hotellen

Denna artikel bygger på en fallstudie av två hotell under covid-19-pandemin, tillhörande en större hotellkedja vars anställda mer än halverades under 2020. Namnen på hotellen har anonymiserats och kallats för Stora hotellet i Storstad och Medelstora hotellet i Medelstad. Fokus ligger på våren 2020, då nedgången i efterfrågan var som mest dramatisk. Stora hotellet minskade andelen anställda (tillsvidare- och tillfälligt anställda) med 84 procent, Medelstora hotellet (tillsvidare- och tillfälligt anställda) med 76 procent (*tabell 1*). Den första fasen av neddragningarna gjordes relativt snabbt, i mars, då företaget avslutade de tillfälliga anställningarna.

Tabell 1. Minskning av antalet anställda per anställningsform under första halvåret 2020 (minskning i procent inom parentes)

Anställningsform	Stora hotellet 2020		Medelstora hotellet 2020	
	Januari	Juli	Januari	Juli
Tillsvidareanställda	140–200*	30–50 (-77%)	60–90	30–40 (-55%)
Tillfälligt anställda	60–80	0 (-100%)	50–80	0 (-100%)
Totalt antal anställda	200–280	30–50 (-84%)	110–170	30–40 (-76%)

* I syfte att anonymisera hotellen har antalet anställda angetts i ett intervall.

Avsikten med att välja två av hotellkedjans hotell, ett stort i en storstad och ett mindre i en mellanstor stad, var att göra en fallstudie med en så kallad enfallsdesign med två analysenheter (Yin, 2006), och därmed hålla öppet för möjligheten att göra jämförelser med hänsyn tagen till storlek på hotell och stad. Bearbetningen av intervjuerna innehöll därför också frågan om det fanns systematiska skillnader mellan Stora respektive Medelstora hotellet när det gällde de kategorier som jag valde för en fortsatt analys (*tabell 2*). Men så var det inte. Externa händelser och aktörer och interna processer och resultat var desamma i bägge fallen. Det som var tänkt som en enfallsdesign med två analysenheter blev i stället en enfallsdesign med en analysenhet, vilken utgjordes av lokala partsrelationer, där intervjuerna påvisade ett och samma utvecklingsmönster vid bägge hotellen. Samspelet mellan de lokala parterna antogs dessutom vara typiskt för flertalet av företagets hotell i Sverige: kraftiga neddragningar med påföljande förändringar av yrkestitlar och arbetsuppgifter gjordes vid hotellkedjans samtliga hotell.

Fallstudie och analysarbete

Fallstudien baserades på 27 semistrukturerade intervjuer med arbetsgivarrepresentanter för arbetsgivarorganisationen Visita, hotellföretaget och fackliga företrädare för Hotell- och restaurangfacket (HRF) och Unionen, på central nivå, avdelningsnivå och lokal (hotell)nivå. Utöver dessa intervjuades även representanter för

TRR Trygghetsrådet och Trygghetsfonden TSL. Intervjuerna genomfördes under 2020 och 2021, främst via videokonferensverktyget Zoom, där de intervjuade befann sig på sin arbetsplats eller i hemmet. Varje intervju varade mellan 60 och 120 minuter och spelades in och transkriberades, ord för ord, samt analyserades med hjälp av mjukvaruprogrammet NVivo. Av de 27 intervjuerna genomfördes majoriteten (17) med chefer och lokala fackliga företrädare för HRF på lokal nivå, vilket innebär att de lokala partsrelationerna i denna artikel fokuseras till ledningen och HRF.

Analysarbetet inspirerades av Fletchers (2017) förslag att söka efter mönster och tendenser och att arbeta abduktivt, samt att hitta övergripande kontextuella förklaringar till det som ska förklaras. I ett första skede lästes och kategoriserades innehållet i intervjuutskriften i flera omgångar. Av 33 kategorier var det fem som dominerade i utskriften: (i) den hastiga nedgången i belägningsgraden, (ii) oklarheter i Tillväxtverkets regler för korttidspermitteringar och återkommande förändringar i FHM:s råd och rekommendationer, (iii) gemensamma yrkestitlar och breddade arbetsuppgifter, (iv) förhandlingar mellan ledning och fackliga organisationer, samt (v) varsel och uppsägningar (*tabell 2*).

Tabell 2. Dominerande kategorier enligt antal intervjupersoner (IP) och omnämnan

Kategori	Antal IP som nämner området (n=25)	Antal omnämnan
Hastig nedgång i belägningsgraden	22	90
Oklarheter i Tillväxtverkets regler för korttidsarbete, förändringar i FHM:s råd och rekommendationer	21	52
Gemensamma yrkestitlar och breddade arbetsuppgifter	16	39
Förhandlingar mellan ledning och fackliga organisationer	14	30
Varsel och uppsägningar	14	27

Nästa steg i analysarbetet var att arbeta abduktivt för att kunna beskriva empiriska kategorier genom användning av begrepp och termer. Kategorin om gemensamma yrkestitlar och breddade arbetsuppgifter kom, efter ett visst sökande, att relateras till maktresursteoretiska begrepp och vetenskapen att strategiskt beslutsfattande är betydande vid (ekonomiska) kriser och har bäring på genomgripande organisationsförändringar (Streeck, 1987), varvid jag identifierade vad jag kallade en opportunistisk maktstrategi. Det tredje steget i analysarbetet var att identifiera de kontextuella förutsättningarna för att den opportunistiska strategin skulle aktualiseras. Maktresursteori användes än en gång, vilket resulterade i begreppet krisdriven maktreaktion, som relaterade till samtliga kategorier i *tabell 2*. I den fortsatta framställningen presenteras först den krisdrivna maktreaktionen och

parternas överenskommelse om korttidspermitteringar, sedan den opportunistiska maktstrategin.

KRISDRIVEN MAKTREAKTION OCH OPPORTUNISTISK MAKTSTRATEGI

Krisdriven maktreaktion och parternas överenskommelse om korttidspermitteringar

Den krisdrivna maktreaktionen utvecklades som ett svar på covid-19-pandemins snabba och djupgående effekter på hotellens belägningsgrad. ”Alla var ju väldigt chockade, alltså att det gick så fort, så snabbt” (Chef, Food & Beverage, Medelstora hotellet). Stora hotellet hade strax före pandemin, i januari, haft en belägningsgrad på över 90 procent och upp till 1400 gäster per dag, men var i slutet av mars nere på endast tio gäster och snabbt minskande intäkter. Stöd och vägledning söktes hos Arbetsmiljöverket och arbetsförmedlingen:

Man visste inte riktigt hur man skulle agera och förhålla sig, det var en helt ny situation. // Det fanns ingen historik att hålla sig vid, inte ens för en person som hade varit i branschen i 30 år. Så det blev väldigt panikartat. // Jag ringde Arbetsmiljöverket och de hade ingen aning. De kunde inte svara på en enda fråga. Det fanns ju inga svar. Man ringde Arbetsförmedlingen ”hur gör man när man måste dra ner med flera tusen personer [gällde företaget som helhet, i Sverige] när varseltiden är sex månader?” (Personalchef, Stora hotellet)

Ledningens arbete med att få kontroll över utvecklingen inkluderade inte, som en av hotelldirektörerna uttryckte det med avseende på fackliga företrädare, tid att diskutera med ”paragraffryttare” och ”petitesser och sånt som, ja, vi inte hade tid att tänka på, det fanns inte den tiden då, utan det var bara att göra, hellre snabbt och lite fel, så får vi rätta till saker längs vägen”. Företaget hade akut likviditetsbrist och overlade med sina banker om nya lån och arbetade med att fortast möjligt anpassa både fasta och rörliga kostnader till de minskade intäkterna. Det var dock mer tidskrävande att anpassa de fasta kostnaderna (till exempel hyreskostnaderna) till den nya situationen än personalkostnaderna, varvid ledningen kallade till MBL-förhandlingar om uppsägningar, använde sig av arbetsledningsrätten, och sade upp runt 80 procent av de tillsvidareanställda, samt avslutade alla tillfälliga anställningar. Ledningen var inte benägen att växla fackliga eftergifter mot ett minskat antal varsel och uppsägningar. I stället prioriterades en snabb och ensidig beslutsprocess, där förhandlingar med den fackliga organisationen sågs som en källa till ytterligare osäkerhet – vad skulle förhandlingarna kunna leda till? Hur lång tid skulle de ta? Ledningen menade dock att beslutet om uppsägningar

fått facklig legitimitet, särskilt som den kraftiga minskningen av antalet gäster var tydlig för alla. HRF:s fackliga företrädare var, å sin sida, av en annan uppfattning och klargjorde i intervjuerna att intressemotsättningar lagts i dagen:

Jag vill inte ens kalla det förhandling, utan det var, straight upp, information från företaget att ”det är så här vi tänker, det här vi kommer göra”. // Jag tycker inte att man har förhandlat och att vi har fått väga för och emot, eller säga varför personer ska ... ja, ifrågasättandet har inte tagits emot kan jag tycka. Företaget bara informerade ”det är så här vi kommer att göra, de här personerna kommer att omplaceras. Vi hade inte behövt säga upp så många människor som vi gjort, företaget bara informerade, 160 personer som fick lämna mitt hotell. (HRF, klubbordförande, Stora hotellet)

HRF och ledningen hade betydligt lättare att komma överens när regeringen kort därefter öppnade upp för företag att ansöka om stöd för korttidspermitteringar hos Tillväxtverket. Nu förutsattes antingen centrala och lokala kollektivavtal om korttidspermittering med statligt stöd eller en skriftlig överenskommelse med minst 70 procent av arbetstagarna om att söka korttidsarbete (Fransson och Kjellström, 2020:40; Prop. 2019/20:132, sid 60). Ett centralt avtal slöts 16 mars 2020 mellan HRF och arbetsgivarorganisationen Visita, vari de bägge hotellen var medlemmar. Tämigen omgående slöts även lokala avtal, vilket möjliggjorde att en stor del av företagets *kvarvarande* tillsvidareanställda korttidspermitterades.¹ Förhandlingarna var integrativa till sin karaktär och genomfördes utan kontroverser, tuffa krav och motkrav. Parterna ville snabbt ha till ett avtal. En av de fackliga företrädarna menade att det var en stor lättnad att förhandlingarna gick så smidigt: ”Alla var bara intresserade av att behålla jobben och att hålla företaget flytande”. En annan menade att ”det var en otrolig lycka när vi fick till det”, medan en tredje förklarade att de var ”jättepositiva till detta” och att ”vi skulle gärna se till exempel att man skulle kunna vara korttidspermitterad på heltid.”

Företaget, å sin sida, kunde minska sina lönekostnader med 19 respektive 29 eller 40 procent.² Tecknandet av lokala avtal om korttidspermitteringar möjliggjorde att arbetstiden kunde minskas med 20, 40 eller 60 procent (Lag 2013:948; Skatteverket, 2025). Var det frågan om 20 procent stod de anställda för 12 procent av löneminskningen, medan staten stod för 7 och företaget för 1 procent. Var det

¹ Under våren 2020 rädde oklarheter huruvida även uppsagda tillsvidareanställda omfattades av systemet för korttidspermitteringar. Grundregeln var dock att de inte gjorde detta. Uppsagda skulle behålla sin ordinarie lön under uppsägningstiden och inte omfattas av de sänkta lönenivåerna i systemet för korttidspermitteringar.

² Pandemin ansågs så allvarlig att regeringen under sommaren 2020 (maj till och med juli) gjorde möjligt för företagen att ansöka om utökad stöd för del av lönekostnaderna. Beroende på nivån på arbetstidsminskningen stod staten för mellan 15 och 60 procent av lönekostnaderna, vilket minskade arbetsgivarnas kostnader mellan 19 och 72 procent (SOU 2022:30).

i stället frågan om 40 procents minskning av arbetstiden stod de anställda för 16 procent, staten för 13 och företaget för 11 procent, medan det i fallet 60 procents arbetstidsminskning handlade om att anställda, stat och företag svarade för 20 procent vardera av löneminskningen. För kvarvarande tillsvidareanställda betydde korttidspermitteringen att de behöll sina anställningar, men till krisanpassade löner.

Ledningen var dock inte tillfreds med Tillväxtverkets agerande. Arbetet med att få kontroll över utvecklingen hade försvårats av de regler som Tillväxtverket satt upp för att få tillgång till statligt stöd för korttidsarbete. Reglerna uppfattades som oklara och svårgenomträngliga, vilket gjorde situationen särskilt påfrestande med tanke på de snabbt fallande intäkterna:

Det här med korttidspermitteringen, där har Tillväxtverket ringt och frågat ibland: "hur tycker ni att det ska fungera?" Vi lever liksom mitt i detta, kring [det oklara] regelverket. Det fanns inga svar på några frågor i början. Det kom bara ut väldigt korta, snabba beslut, men det väckte väldigt mycket följdfrågor som ingen hade svar på. Det var mycket regelhantering. Leva mycket i ovisshet, samtidigt som det var den här kniven på strupen att pengarna bara flödade ut. (Personalchef, Stora hotellet)

Situationen komplicerades av att Folkhälsomyndighetens råd och rekommendationer avseende smittspridning, munskydd, möten och social distansering var i fortlöpande förändring.

Facklig försvagning

Ledningen stod sig stark relativt HRF. Fackliga företrädare hade från första början, vid förhandlingarna om varsel och uppsägningar, svårt att agera strategiskt; de var liksom ledningen också överrumplade av den dramatiska nedgången i efterfrågan, men därutöver även hårt anfäktade av att på det hela taget sakna de resurser som ligger i att ha erfarenheter av varsel och uppsägningar. Den strukturellt grundade makten var svag. Anställda var inte längre efterfrågade, arbetslösheten ökade, förhoppningar knöts till att genom korttidspermitteringar kunna minska antalet uppsagda:

Ju fler arbetslösa ju svagare fack // Vi insåg att får vi inte det här på plats [lokala kollektivavtal om korttidspermitteringar] så kommer våra medlemmar inte ha jobb i morgon. Och då har vi också ett nära, tätt samarbete med a-kassan och hade en ganska hög arbetslöshet redan innan [pandemin]. Vi såg med förskräckelse hur det här skulle kunna gå. (HRF, facklig företrädare)

Föreningsmakten, med i utgångsläget 34 procents medlemsanslutning³, var också svag, och blev allt svagare. Lokala fackliga företrädare var beroende av det stöd de kunde få av kollegor på central nivå och ombudsmän på avdelningsnivå vid LAS-förhandlingar om driftsenheter, kretsindelning och turordningslistor, men stödet blev allt svårare att få. Även de centrala företrädarna var hårt pressade: sju av elva i förbundsledningen var varslade om uppsägning. Situationen för förbundet beskrevs som tidvis kaosartad. Tecknandet av lokala avtal om korttidspermitteringar framstod exempelvis som en nästintill övermäktig uppgift. En av ombudsmännen på avdelningsnivå belyste situationen genom att beskriva hur det knappa tidsutrymmet för att kontrollera hotellens avtalsturlistor resulterade i ad-hoc-lösningar:

Nu vart det så till slut att vi ... att en arbetsgivare som vill säga upp någon, vi begär in en LAS-lista, men vi hade inga möjligheter att gå igenom de där LAS-listorna. Fanns inte en chans att vi ens skulle hinna kontrollera vilka på listan som eventuellt är medlemmar. Ännu mindre chans att vi ska hinna kontakta de personerna. // För att de där arbetsbristuppsägningarna, de såg egentligen ut så att vi begärde in underlag och en LAS-lista och ... ja, men såna underlag. En omplaceringsutredning, en risk- och konsekvensanalys kanske. Men vi hade inte chans att egentligen ifrågasätta dem och gå in djupare i sakerna. // Ja, inte på ett sånt sätt som vi vill jobba eller så. Men det var tvunget för det var så otroligt mycket. (HRF, ombudsman)

Föreningsmakten försvagades även i takt med att fackliga företrädare sades upp, bytte jobb eller korttidspermitterades. Med allt färre företrädare blev det svårare att mobilisera, kommunicera, hålla möten och förhandla för att lägga kollektiv press på ledningen. Fackliga företrädares agerande blev alltmer inriktat på att svara mot uppdykande händelser och lösa akuta problem. Den pressade situationen återspeglades nationellt:

Under en period så har vi väl legat på ett tapp på ungefär 40 procent av alla förtroendevalda och ett ännu större tapp när det gäller klubbar. (HRF, facklig företrädare i förbundsledningen)

”Organisationen försvann”, enligt samma intervjuperson.

³ Enligt intervju med person i HRF:s förbundsledning.

Opportunistisk maktstrategi

Vi har också, ska man säga, passat på eller behövt göra en omorganisation. Så vi har samtidigt som vi drog ner så har vi omorganiserat hela Sverigeorganisationen ute på hotellen. Och det har vi tänkt göra i flera år. // Alla ska vara servicemedarbetare. (Personaldirektör, Sverige)

Den krisdrivna maktreaktionen uteslöt förhandlingar med den fackliga organisationen om alternativa lösningar till (omfattande) varsel och uppsägningar, vilket bidrog till den fackliga organisationens försvagning och öppnade upp för en opportunistisk maktstrategi: den redan, sedan tidigare planerade förändringen av yrkestitlarna för att stärka den funktionella flexibiliteten skulle nu, ovillkorligen, genomföras. Färre anställda skulle utföra fler arbetsuppgifter och i större utsträckning täcka upp för varandra vid sjukdom och toppar i arbetsbelastningen. Förändringen skulle bidra till att både förstärka organisationens förmåga att anpassa sig till svängningar i efterfrågan och att minska företagets lönekostnader.

Vid MBL-förhandlingarna var HRF motståndare till att förändra yrkestitlarna. Fackliga företrädare hade förståelse för att personalinskränkningarna innebar att kvarvarande anställda breddade sina arbetsuppgifter, tillfälligtvis, under krisen. Hotellens olika verksamheter skulle hållas i gång även om gästerna var betydligt färre. Breddningen fick dock inte permanentas, menade man, eftersom det då skulle bli alltför enkelt för arbetsgivaren att beordra anställda att ta sig an allt fler arbetsuppgifter, vilket ansågs leda till ökad arbetsbelastning. HRF menade också att idén om att "alla ska vara servicemedarbetare" skulle försvåra det fackliga arbetet med att skydda medlemmarnas yrkesidentitet och försvara deras löner:

Vi vill värna yrkestitlarna. Det ligger mycket i det, yrkesstolthet, lönegrupsindelning. Det är en högre lön att jobba som receptionist än frukostvärdinna till exempel. Och börjar det uppluckras där så är det risk att det blir fel löner till exempel. Men väldigt mycket det här med yrkesstoltheten också. Så att nej, vi har varit ganska mycket emot det. (HRF, ombudsman)

MBL-förhandlingen var distributiv - ingen av parterna ville ge efter för den andra - och avslutades i oenighet på både lokal och central nivå. Mot bakgrund av ett betydligt försvagat fack, och att yrkestitlarna inte var skyddade i kollektivavtalen, använde sig ledningen (än en gång) av arbetsledningsrätten och ändrade yrkestitlarna i anställningsbevisen. Titlar som exempelvis receptionist, städare och frukostvärdinna togs bort och ersattes med den generella titeln servicemedarbetare. Kockar kom, som det senare skulle visa sig, inte bara att arbeta i köket utan exempelvis även med trädgårdsarbete, medan receptionister inte bara arbetade

i receptionen utan också med både frukost och städning. Det var inte längre aktuellt att, som det hette, jobba i silos. De anställda skulle vara generalister, inte specialister, och ha fler arbetsuppgifter än tidigare:

Vi har gjort om roller och sånt också. Så att alla har fått nya utmaningar. Och det blir motiverande också. Så att från att alla bara har gjort en arbetsuppgift så gör nog alla minst två eller tre. Och dessutom är vi färre personer så att mer ansvar. (Hotelldirektör, Medelstora hotellet)

Ledningens beslut att införa nya yrkestitlar inkluderade en samtidig förändring av organisationsstrukturen, som helhet, vilket innebar att avdelningar slogs samman och att antalet chefer reducerades. På exempelvis ett av de två studerade hotellen genomfördes bland annat följande: Receptionen slogs samman med avdelningarna för wellness och lifestyle, tre chefspositioner avskaffades, berörda chefer sades upp, hotellchefen utsågs till chef för den nya avdelningen, och personalstyrkan minskades från 30 till 10 anställda. Avdelningen Houskeeping, som omfattat 50 anställda, inklusive chefer, teamleaders, floor managers och städare reducerades också kraftigt. Den största förändringen gjordes på avdelningen Food & Beverage med arbetsuppgifter knutna till restaurang och kök (frukost, lunch, middag, bar, möten och evenemang). Verksamheten hade omfattat åtta avdelningar, som nu slogs samman till två. Förebilden, när hotellen skulle få större avdelningar, stod att finna i verksamheten vid ett mindre hotell:

Nu blir det som att jobba på ett mindre hotell eller en mindre restaurang, där man kanske får hjälpas åt, och ibland får man hjälpas åt och ta hand om disken, och man får kanske städa och plocka själv mer, vilket egentligen inte är några konstigheter. Men det blir en stor förändring när man inte har varit van vid det tidigare. För dom som inte har gjort det. (Chef, Food & Beverage, Stora hotellet)

Förändringen mot större avdelningar förväntades, enligt en av de intervjuade hotelldirektörerna, leda till att de tidigare "ramarna" blev "osynliga" och gradvis "suddades bort". Motiven till detta varierade i intervjuerna. Ibland var det frågan om att de anställda skulle motiveras, ibland utvecklas, ibland få mer ansvar och ibland att skapa en vi-känsla. Motiven baserades emellertid alltid på en och samma förutsättning: de anställda skulle ta på sig fler arbetsuppgifter.

DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Denna artikel undersöker de lokala partsrelationernas betydelse för den ökade funktionella flexibiliteten vid två hotell i en av de större hotellkedjorna i Sverige under covid-19-pandemin. Analysen visar att ledningens (makt)reaktion - präglad

av ett extremt förändringstryck och stor osäkerhet om hanteringen av den dramatiska nedgången i efterfrågan på hotellrum - inte lämnade utrymme för förhandlingar om alternativa lösningar till varsel och uppsägningar. Reaktionen, som utvecklades parallellt med ett kraftigt försvagat fack, banade väg för en opportunistisk maktstrategi, manifesterad i genomförandet av en sedan tidigare planerad förstärkning av den funktionella flexibiliteten. Till stöd för ledningens agerande låg dess institutionella maktresurser.

Den lokala fackliga organisationen stod sig slätt relativt arbetsgivaren och kunde inte mobilisera maktresurser av betydelse för att vare sig minska personalinskränkningarna eller att motverka den oönskade utvecklingen av den funktionella flexibiliteten. Skälet till detta var flerfaldigt: (i) föreningsmakten försvagades dels när fackliga företrädare varslades, sades upp eller korttidspermitterades, dels när det blev svårt att ta stöd i den sargade centrala nivån och den hårt pressade avdelningsnivån, (ii) den strukturell makten försvagades mot bakgrund av ökad arbetslöshet och en drastisk nedgång i efterfrågan på anställdas kompetens, (iii) de institutionella förutsättningarna möjliggjorde inte för fackliga företrädare att verkligen påverka ledningens beslut om neddragningar och ökad funktionell flexibilitet. Ett ytterligare skäl som möjligen kan anföras är att fackliga företrädare saknade erfarenheter av recessioner och ekonomiska kriser, vilket kan tänkas vara försvarande när det rör sig om förmågan att agera strategiskt och mobilisera fackliga maktresurser. Det är dock tveksamt om dessa erfarenheter hade burit särskilt långt med tanke på den extrema situation som både hotellen och den fackliga organisationen befann sig i.

Här fanns knappast heller möjlighet att använda sig av samhälleliga maktresurser, vanligtvis indelade i två typer: koalitionsakt och diskursiv akt (Schmalz et. al, 2024). Koalitionsakt syftar på förmågan att mobilisera externt stöd för fackets agerande och intressen genom att till exempel bygga koalitioner med andra fackliga organisationer. Diskursiv akt handlar om att mobilisera samhällelig legitimitet för det fackliga agerandet. Forskare har även uttryckt detta i termer av kommunikativa resurser och syftat på fackens förmåga att kommunicera sina intressen och angelägenheter till omgivningen på ett sätt som stärker deras legitimitet (Doellgast et al., 2021, 2018; Ionnanou, 2020). Covid-19-pandemin innebar emellertid en omfattande samhällsstörning. Möjliga koalitionspartners och grupperingar, där stöd hade kunnat fås, liksom människor i den bredare allmänheten, var förmodligen själva alltför upptagna av pandemin och dess konsekvenser för att engagera sig i HRF:s situation. HRF:s fackliga företrädare var antagligen också alltför hårt pressade av den uppkomna situationen för att söka stöd hos exempelvis andra fackliga organisationer.

Huruvida maktförskjutningen under pandemin blir det nya normala eller mer tillfällig återstår att se. Forskare har dock diskuterat möjligheten av både en

förhoppningsfull och en pessimistisk utveckling när det gäller den lokala fackliga styrkan i samband med kraftigare minskningar i efterfrågan på företagens produkter och tjänster (Roche et al., 2015). Den förhoppningsfulla är att fackföreningar visserligen försvagas, men att försvagningen endast är tillfällig: facken återhämtar sig så snart efterfrågan ökar. Den pessimistiska är att kraftigare nedgångar i efterfrågan får bestående konsekvenser för den fackliga styrkan och att eftergiftsförhandlingar på arbetsgivarens villkor blir institutionaliserade. Ett annat sätt att diskutera den fackliga styrkan är att ta utgångspunkt i frågor om de organisationsförändringar som genomfördes vid de undersökta hotellen i denna artikel, förändringar som chefer och fackliga företrädare menade var vanliga även i andra större hotellkedjor. En av frågorna skulle kunna avse gruppen *tillsvidareanställda* och hur den ökade funktionella flexibiliteten med breddade och överlappande arbetsuppgifter, samt vad som tycks vara mer likartade hierarkiska positioner, kan användas för att stärka den kollektiva identiteten (Lysgaard, 1972 [1961]) eller en motkultur (Ackroyd och Thompson, 1999) som skydd mot företagets dominerande ställning. Skulle utvidgningen av den funktionella flexibiliteten kunna stödja utvecklingen av den fackliga föreningsmakten? En annan fråga – här ligger nog den största utmaningen och jag nöjer mig med att endast initiera själva frågan – kan handla om gruppen *tillfälligt anställda*, som till stor del består av städ- och kökspersonal. Hur ska denna grupp kunna utveckla en kollektiv identitet och motkultur eller mobiliseras för fackligt medlemskap? Gruppen består av just (!) tillfälligt anställda, ofta utrikesfödda från icke-europeiska länder med olika språkliga och kulturella bakgrunder (Gavanas, 2010), vilket försvårar erfarenhetsutbyten (Lundberg och Huzell, 2010; Lundberg och Karlsson, 2011). Arbetets organisering är också en försvårande omständighet. Pressade tidsscheman, ensamarbete och skilda tider för lunchraster och arbetsdagens slut ger små möjligheter att träffas för möten (Lundberg och Karlsson, 2011) och diskussioner om arbetsuppgifter och värdet av exempelvis fackligt medlemskap.

Ett utmärkande drag för den svenska arbetsmarknadsmodellen är dess förhandlingsorientering. Fackliga organisationer, arbetsgivare och arbetsgivarorganisationer lutar sig mot historiskt etablerade mönster av förhandlingar och samarbeten för att lösa gemensamma frågor inom olika områden, inte minst när de gäller ekonomiska kriser och lågkonjunkturer med risk för varsel och uppsägningar som följd. Covid-19-pandemin speglade emellertid ojämlikheten i de institutionella förutsättningarna. När ledningen i föreliggande undersökning var pressad av hastigt försämrade ekonomiska villkor (och den fackliga organisationen försvagats) var det inte frågan om förhandlingar i meningen av ömsesidiga eftergifter. I denna situation – med omfattande konsekvenser för ett stort antal anställda – var det ledningen som bestämde, i linje med arbetsledningsrätten. Covid-19-pandemin reflekterade också att ledningen var mer intresserad av att samarbeta med

den fackliga organisationen när det gällde att komma i åtnjutande av externa resurser. Ledningen kom smidigt överens med den fackliga organisationen om att sluta lokala kollektivavtal om korttidspermitteringar för att få tillgång till statligt stöd för korttidsarbete. Ledningen krokade också arm med fackliga företrädare för att uppvakta finansdepartementet i förhoppningen att Tillväxtverket skulle förenkla reglerna för stöd till korttidspermitteringar och klargöra vikten av att branschen även fick tillgång till ekonomiskt, så kallat omställningsstöd.

SLUTORD

Under 2024 återgick hotellkedjan i denna artikel till de tidigare yrkestitlarna, då den nya bredare titeln servicemedarbetare visade sig försvåra rekryteringen av ny personal. Sökande till lediga tjänster var osäkra på vilka jobb de sökte: var det ett jobb som städare eller receptionist eller något annat? Den bredare titeln antogs dessutom vara orsaken till att annonser om lediga tjänster ibland blev helt obesvarade. De breddade arbetsuppgifterna kvarstår dock. Ledningens rätt att leda och fördela arbetet är tillräcklig för att anställda ska beordras utföra andra arbetsuppgifter inom ett och samma avtalsområde än de tidigare gjort. Förändringen av titlarna under covid-19-krisen var inte nödvändig för att arbetsgivaren skulle uppnå sitt syfte med att öka den funktionella flexibiliteten.

REFERENSER

- Ahlstrand, R., McLachlan, C. J., MacKenzie, R., Rydell, A., & Stuart, M. (2024). Restructuring regimes in and between two crises: A comparison of Sweden and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/09596801241267113>
- Ahlstrand, R. (2015). Integrative strategy, competitiveness and employment: A case study of the transition at the Swedish truck manufacturing company Scania during the economic downturn in 2008–2010. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 457–477. <https://doi.org/10.1177/0143831X13511345>
- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. Sage.
- Bergene, A. C., Jordhus-Lier, D., & Underthun, A. (2014). Organizing Capacities and Union Priorities in the Hotel Sector in Oslo, Dublin, and Toronto. *Nordic journal of working life studies*, Vol 4 Nr 3. <https://doi.org/10.19154/njwls.v4i3.4183>
- Delahaie, N., & Perez, C. (2021). Workforce adjustment strategies and concession bargaining in times of crisis: A qualitative approach based on French case studies. *Industrial Relations Journal*, 52(5), 406–422. <https://doi.org/10.1111/irj.12342>
- Doellgast, V., Lillie, N., & Pulignano, V. (2018). From dualization to solidarity. In: Doellgast V, Lillie N and Pulignano V (eds) *Reconstructing Solidarity. Labour Unions, Precarious Work, and the Politics of Institutional Change in Europe*. Oxford: Oxford University Press, pp. 1–41.
- Doellgast, V., Bellego, M., & Pannini, E. (2021). After the social crisis: The transformation of employment relations at France Telecom. *Socio-Economic Review*, 19(3): 1127–1147. <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1093/ser/mwaa006>
- Fells, R. E. (1998). Overcoming the Dilemmas in Qlaton and McKersie's Mixed Bargaining Strategy. *Relations Industrielles*, Spring 1998; 53, 2 <https://www.jstor.org/stable/23074432>
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method, *International Journal of Social Research Methodology*, 20:2, 181–194. <https://doi.org/10.1080/13645579.2016.1144401>
- Fransson, A., & Kjellström, C. (2020). Pandemin och korttidsarbetet. Stockholm: Medlingsinstitutet oktober 2020.

- Frödin, O., & Kjellberg, A. (2018). Labor Migration from Third Countries to Swedish Low-wage Jobs. *Nordic journal of working life studies*, Vol 8 Nr 1. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i1.104847>
- Gavanas, A. (2010). Who cleans the welfare state? Migration, informalization, social exclusion and domestic services in Stockholm. *Research Report, Institute for Futures Studies*. <https://www.iffs.se/publikationer/iffs-rapporter/who-cleans-the-welfare-state-migration-informalization-social-exclusion-and-domestic-services-in-stockholm/> (Tillgänglig 2025-03-01)
- Gjerald, O., Helene, Å., Dagsland, Bakkevig., & Furunes, T. (2021). 20 years of Nordic hospitality research: a review and future research agenda, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21:1, 37-48. <https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1880058>
- Glassner, V., Keune, M., & Marginson, P. (2011). Collective bargaining in a time of crisis. *Transfer*, 17: 303–321. <https://doi.org/10.1177/10242589114063>
- Hyman, R. (2007). How can trade unions act strategically? *Transfer* 13(2): 193-210.
- Ioannou, G. (2020). The communicative power of trade unionism: Labour law, political opportunity structure and social movement strategy. *German Journal of Industrial Relations / Industrielle Beziehungen* 27(3): 286–309. https://www.researchgate.net/publication/347167273_The_communicative_power_of_trade_unionism_labour_law_political_opportunity_structure_and_social_movement_strategy (Tillgänglig 2025-03-01)
- Kjellberg, A. (2022). Parternas organisationsgrad och kollektivavtalens utbredning. I *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2021: Medlingsinstitutets årsrapport 2021* (s. 163-172). Medlingsinstitutet. https://www.mi.se/app/uploads/AR20_bok_ori_skm.pdf (Tillgänglig 2025-03-01)
- Kjellberg, A. (2021). Vad är facklig styrka? Arbetsplatsfacket centralt i den svenska partsmodellen. (Futurion; Vol. 2021, Nr. 1). Futurion.
- Kjellberg, A. (2017). Self-regulation versus state regulation in Swedish industrial relations. In: Rönnmar M and Julén Votinius J (eds) *Festskrift till Ann Numhauser-Henning*, 357–383. Juristförlaget. https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/23904978/Kjellberg_FSNuhauserHenning_Self_Regulation_State_Regulation.pdf (Tillgänglig 2025-03-01)
- Kjellberg, A., & Arena Idé. (2024). *Den svenska partsmodellen ur ett nordiskt perspektiv: facklig anslutning och lönebildning*. (Arbetsliv och inflytande). Arena Idé.
- Kochan, T. (1992). Walton and McKersie's Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Industrial Relations Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3. Wiley. <http://www.jstor.org/stable/2488475>.
- Korpi, W. (1978). *The Working Class in Welfare Capitalism: Work, Unions and Politics in Sweden*. Routledge & Kegan Paul.
- Korpi, W. (1985). Power resources approach vs. action and conflict: On causal and intentional explanations in the study of power. *Sociological Theory* 3(2): 31–45.
- Lag 2013:948 om stöd vid korttidsarbete. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2013948-om-stod-vid-korttidsarbete_sfs-2013-948
- Larsson, M. (2020a). *Lönerapport 2020. Lönerna och löneutvecklingen år 1913–2019 efter klass och kön*. Stockholm: LO.
- Larsson, M. (2020b). *Anställningsformer år 2020. Fast och tidsbegränsat anställda efter klass och kön år 1990–2020*. Stockholm: LO.
- Lundberg, H., & Karlsson, C.H. J. (2011): Under the clean surface: working as a hotel attendant. *Work employment and society* 25(1) 141-148. <https://doi.org/10.1177/0950017010389246>
- Lundberg, H., & Huzell, H. (2010). Lite skit i hörnen – om hotellstädskors individuella motstånd. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 16, nr 3, Karlstad: Karlstads universitet. <https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/17668>
- Lysgaard, S. (1972 [1961]). *Arbeiderkollektivet*. En studie i de underordnedes sosiologi. Oslo: Universitetsforlaget.
- McKersie, R., & Cappelli, P. (1982). *Concession bargaining*. Sloan School MIT Working Paper No. 1322–82, Boston. https://www.researchgate.net/publication/5175587_Concession_Bargaining (Tillgänglig 2025-03-01)
- McKersie, R., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2009). Labour-Management Relations: Understanding and Practicing Effective Negotiations. *Negotiation Journal*. <https://direct.mit.edu/ngtn/article/25/4/499/122026/Labor-Management-Relations-Understanding-and>

- Prop.2019/20:132. *Extra ändringsbudget för 2020 - Åtgärder med anledning av coronaviruset*. <https://www.regeringen.se/contentassets/de357caa6b1343b1b369a8fc85dca211/extra-andringsbudget-for-2020---atgarder-med-anledning-av-coronaviruset-prop.-201920132.pdf> (Tillgänglig 2025-07-01)
- Pulignano, V., & Stewart, P. (2013). Firm-level restructuring and union strategies in Europe: local union responses in Ireland, Italy and the Netherlands. *Work, employment and society*, 27(5) 842-859. <https://doi.org/10.1177/09500170134820>
- Refslund, B., & Arnholtz, J. (2022). Power resource theory revisited: The perils and promises for understanding contemporary labour politics. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1958-1979. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053>
- Roche, W.K., Teague, P., & Coughlan, A. (2015). Employers, trade unions and concession bargaining in the Irish recession. *Economic and Industrial Democracy*, 36, 653-676. <https://doi.org/www.bibproxy.du.se/10.1177/0143831X1454>
- Roche, W.K., & Teague, P. (2015). Antecedents of concession bargaining in the Great Recession: evidence from Ireland. *Industrial Relations Journal*, 46, 434-445. <https://doi.org/10.1111/irj.12119>
- Sanabria-Díaz, J. M., Aguiar-Quintana, T., & Araujo-Cabrera, Y. (2021). Public strategies to rescue the hospitality industry following the impact of COVID-19: A case study of the European Union. *International journal of hospitality management*, 97, 102988. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8162905/>
- SCB (2020). Över 200 000 arbetar i hårt coronadrabbad bransch. <https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/over-200-000-arbetar-i-hart-coronadrabbad-bransch/> (Tillgänglig 2025-03-01)
- SCB (2021a). Arbetsmarknadssituationen för hela befolkningen 15-74 år, AKU 2020. https://www.scb.se/contentassets/e9b07f6a123d4da0a2a92d8d77d5f15f/am0401_2020a01_sm_am12sm2101.pdf. (Tillgänglig 2025-03-01)
- SCB (2021b). Arbetsmarknaden under coronapandemin. https://www.scb.se/contentassets/ee4862d70fb74f90883465c12f0751ef/am0401_2021a01_sm_am110sm2101.pdf. (Tillgänglig 2025-03-01)
- SCB (2021c). Coronakrisen skiljer sig från tidigare kriser <https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/coronakrisen-skiljer-sig-fran-tidigare-kriser/> (Tillgänglig 2025-03-01)
- SCB (2022). Befolkningens utbildning och sysselsättning 2022. https://www.scb.se/contentassets/44e27fcb396b4ef880fa72c135bf1a84/uf0506_2022a01_sm_ufftbr2404.pdf (Tillgänglig 2025-06-29).
- Schmalz, S., Basualdo, V., Serrano, M., Vandaele, K. and Webster, E. (2023). Varieties of platform unionism: a view from the Global South on workers' power in the digital economy, *Work in the Global Economy*, 3(2): 201–224, DOI: 10.1332/27324176Y2023D000000001
- Schmalz, S., Ludwig, C., & Webster, E. (2018). The power resources approach: Developments and challenges. *Global Labour Journal* 9(2): 113–134. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>
- Sebenius, J.K. (2015). Why A Behavioral Theory of Labor Negotiations Remains a Triumph at Fifty but the Labels 'Distributive' and 'Integrative' Should Be Retired. *Negotiation Journal* 31(4). <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50289>
- Sisson, K. (2001). Pacts for employment and competitiveness – an opportunity to reflect on the role and practice of collective bargaining. *Transfer* 4(1): 600–615. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/102425890100700404>
- Sisson, K., & Artiles, A.M. (2000). Handling Restructuring. A Study of Collective Agreements Dealing with Employment and Competitiveness. Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2000/handling-restructuring-collective-agreements-employment-and-competitiveness#:~:text=This%20report%2C%20based%20on%2043%20case%20studies%20carried,features%20of%20PECS%20%28pacts%20for%20employment%20and%20competitiveness%29.> (Tillgänglig 2025-03-01)
- Skatteverket (2025). Stöd vid korttidsarbete. <https://skatteverket.se/foretag/arbetsgivare/stodvidkorttidsarbete.4.339cd9fe17d1714c0775230.html> (Tillgänglig 2025-03-01)
- SOU 2022:30. Korttidsarbete under pandemin – en utvärdering av stödets betydelse. <https://www.regeringen.se/contentassets/11922388253847e6a0342423b24d706a/korttidsarbete-under-pandemin--en-utvardering-av-stodets-betydelse-sou-202230.pdf> (Tillgänglig 2025-03-01)

- Storman, E., Thulemark, M., & Heldt-Cassel, S. (2025). Work identities and changed work roles in times of crisis: a study of hospitality workers during restructuring, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15022250.2024.2446807>
- Streeck, W. (1987). The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty: Employers, Labour Relations and Industrial Adjustment in the 1980s, *Work, Employment and Society*, 1 3: 281-308. <https://doi.org/10.1177/0950017087001003002>
- Sucheran, R. (2022). The COVID-19 pandemic and guesthouses in South Africa: Economic impacts and recovery measures, *Development Southern Africa*, 39:1, 35-50, <https://doi.org/10.1080/0376835X.2021.2003758>
- Teknikföretagen (2010). Lokala krisöverenskommelser i teknikföretag. Utvärdering av avtalsenliga krisåtgärder. <https://www.mynewsdesk.com/se/teknikforetagen/documents/lokala-krisoverenskommelser-i-teknikforetag-11322> (Tillgänglig 2025-03-01)
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1991 [1965]). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, 2nd edn. Ithaca, NY: ILR Press.
- Wright, E.O. (2000). Working-class power, capitalist-class interests and class compromise. *American Journal of Sociology* 105(4): 957-1002.
- Yin, R. K., & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Liber.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic in 2020 led to a drastic drop in occupancy rates and extensive staff cuts in the hotel and restaurant industry. Companies were reorganised and the functional flexibility increased – employees were expected to be multi-skilled generalists, not specialists. This article examines how this happened in one of Sweden's major hotel chains, focusing on workplace labour relations. Based on qualitative empirical material and a discussion of labour relations, negotiations and power resource theory, the change is analysed using the concepts of crisis-driven power reaction and opportunistic power strategy. The crisis-driven power reaction emerged from a strong pressure for change and high uncertainty in dealing with the sudden and sharp decline in demand for hotel rooms. The crisis-driven reaction, which developed in parallel with a significantly weakened union, opened the way for the opportunistic power strategy. This was expressed in the implementation of a previously planned strengthening of the functional flexibility.

Keywords: COVID-19 pandemic, crisis-driven power reaction, functional flexibility, opportunistic power strategy, workplace labour relations