

**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**

Institutionen för ekonomi

*Titel: Företagskriser i hotellbranschen
– en kvalitativ studie med utgångspunkt i aktörsynsättet*

Författare: Johanna Nicolaisen och Elsa Thorgren

*Kurspoäng: 10 poäng
Kursnivå: Magisterkurs (D-nivå)*

***Examensarbete
i ämnet företagsekonomi***

ABSTRACT

Date: 2008-01-17

Level: Final assignment for a Master degree in Business Administration

Department of Business Administration

University College of Gävle

S-801 76 GÄVLE

SWEDEN

Telephone: +46-(0)26-64 85 00

Fax: +46-(0)26-64 86 86

Homepage: www.hig.se

Authors: Johanna Nicolaisen & Elsa Thorgren

Supervisor: Stig Sörling

Key words: Crisis, crisis management, hotels

Nyckelord: Kris, krishantering, hotell

Sammanfattning

Vi och alla runt omkring oss drabbas av kriser, både som individer och som deltagare i grupper. Men vad innebär det när ett företag drabbas, vad kan vara en företagskris?

Syftet med denna rapport är att belysa vad som är en företagskris enligt vissa aktörer i hotellbranschen. Vi använder oss av aktörsynsättet eftersom det innebär att det är individerna som skapar sina egna verkligheter och att dessa verkligheter inte är bestående. För vår del innebär det att den definition av företagskriser som vi får från de personer vi intervjuar inte är en generell definition utan den gäller för just dessa aktörer just nu.

För att genomföra studien har vi tagit del av teorier inom bl.a. företagsekonomi och psykologi. Dessutom har vi intervjuat fem personer som arbetar på olika hotell i Gävleborgs län.

Det finns nästan lika många uppfattningar om vad en företagskris är som det finns teoretiker, men alla definitioner har vissa gemensamma beröringspunkter. Om vi utgår från teoretikernas uppfattning av företagskriser så är en företagskris en oväntad förändring som hotar företagets existens och som måste lösas under tidspress.

Även aktörernas olika innebörder på ordet kris har gemensamma drag, vår tolkning av deras svar är att en företagskris är en plötslig och allvarlig händelse som inte hör till den dagliga verksamheten. Dock finns det vissa skillnader i exakt vad aktörerna lägger in i sin innebörd.

Det finns många olika tolkningar av vad som är det bästa sättet att hantera en företagskris på, men de flesta teoretiker verkar anse att det viktigaste är att förebygga företagskriser så att de överhuvudtaget inte inträffar. Även om en del av forskarna anser att en företagskris kan vara något positivt som ger aktörer i ett företag en möjlighet att förändra företaget samt visa upp sin återhämtningsförmåga.

Något som vi började tänka på under arbetet med uppsatsen är hur mycket handlingsplaner och krisberedskap det finns i samhället. Framst tänkte vi på alla handlingsplaner för hur människor ska agera vid bränder. I de flesta allmänna utrymmen finns nödutgångar utmarkerade. I grundskolan åker eleverna till brandstationer och får utbildning i hur de ska göra vid en brand och på arbetsplatser genomförs det regelbundna brandövningar. Men det finns så mycket mer i samhället, t.ex. på flygplan och färjor finns det information om flytvästar och när de ska användas.

Den största lärdomen vi har fått från detta uppsatsarbete är hur individuellt allt är. Det gäller inte bara vilken innebörd ordet företagskris har eller uppfattningen om det bästa sättet att hantera företagskriser på utan det gäller allt i livet. Hur du väljer att agera i en viss situation är upp till dig och beror på de förutsättningar samt erfarenheter som du har.

Summary

We all experience and are affected by crises, both as individuals and as part of groups. But what does it mean when a company is affected, what can be considered a company crisis?

The purpose of this rapport is to try to clarify what a company crisis is according to the actors of the hotel sector. We use an actor perspective since it views individuals as creators of their own reality and these realities aren't permanent. For our study this means that the definition of company crises that we attain from the people we interview isn't a general one, shared by the general public, but a definition that is only true for these people at this very moment.

To undertake the study we studied literature in among others business administration and psychology. In addition to this we have interviewed five people from different hotels in Gävleborgs län.

There are as many views on what a company crisis is as there are theorists but all definitions have some similarities. If we start with the theorists' viewpoint, a company crisis is an unexpected change that threatens the very existence of the company and that needs to be resolved under time pressure.

The different meanings of the word crisis from the actors' viewpoint also have some common features; our interpretation of their answers is that a company crisis is a sudden and serious event that's not a part of the daily routines. There are however some differences in the individual actors' specific meanings.

There are many different interpretations of what is the best way to handle a company crisis, but most of the theorists seem to believe that the most important factor is to prevent company crises from occurring at all. Even if some of these scientists believe that a company crisis can be something positive that give the actors in a company an opportunity to change the company and show their resilience.

Something that we have thought about during the course of this thesis is how many action plans and how much crisis preparation there are in today's society. We are thinking foremost of all the action plans there are for how people should handle fires. In most public buildings there are EXIT-signs marking the fire exits. In compulsory school students make field trips to fire stations and get educated in how to act in case of a fire. Companies have fire drills with its employees on regular bases. But there is so much more out there, for instance information is given to passengers on board air planes and ferries on where the life vest are and on how to put them on.

The biggest insight this thesis have given us is how individual everything is. It doesn't just apply to the meaning of the word crisis or how best to handle a company crisis but really everything in life. How you choose to act in a particular situation is up to you and depends on your knowledge and experience.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Syfte.....	2
1.3. Disposition.....	2
2. Metod	3
2.1. Tillvägagångssätt	3
2.2. Vetenskapligt synsätt.....	4
3. Teoretisk referensram.....	6
3.1. Vad kan en kris vara?	6
3.1.1. Olika typer av kriser	8
3.2. Vad bör företag tänka på rörande kriser?	14
3.2.1. Grundläggande värderingar om kriser.....	14
3.2.2. Förberedelser	19
3.2.3. Under krisen	24
3.2.4. Efter krisen	27
3.3. Best Practice Model för organisationer	31
3.4. RPM.....	34
4. Empiri.....	36
4.1. Presentation av hotellen.....	36
4.2. Intervjuerna.....	37
5. Reflektioner	45
6. Slutord	47
7. Källförteckning.....	48
Bilaga 1 – Intervjuguide till hotellrepresentanterna	51
Bilaga 2 – Vår intervjuguide	52
Bilaga 3 – Safe Hotels AB	53

Figurförteckning

Figur 1. An organisational crisis matrix

Figur 2. Best Practice Model

Figur 3. Are you to blame?

1. Inledning

I detta kapitel börjar vi med en kort bakgrund till ämnet där vi även presenterar de frågor som är grunden för vårt uppsatsarbete. Vi avslutar med en disposition av denna rapport.

1.1. Bakgrund

Alla går vi igenom kriser, de sker överallt omkring oss, oväntade händelser som drastiskt förändrar våra liv. Vi blir uppsagda, är med om en olycka eller någon nära oss går plötsligt bort, även hela företag eller samhällen kan drabbas av kriser. Några av de större kriser som drabbat hela företag eller samhällen under den tid vi skrivit uppsatsen är brandkatastrofen i Kalifornien, SAS problem med Dash-planen, samt statsminister Fredrik Reinfeldts förtroendekris.

Kan det dock vara så att ordet kris idag missbrukas så till den grad att det används även för mindre problem? Det var t.ex. en tjejkris i TV4:s Idol när den tredje tjejen på rad åkte ut ur tävlingen¹ och det talades om en vodkakris i Ryssland när en ny lag riskerade att torrlägga landet mitt i vintern.² Att tala om kriser även för mindre problem riskerar att underminera uttrycket och därmed leda till att verkliga kriser inte får tillräcklig uppmärksamhet. Samtidigt måste varje person få ge ordet sin egen innebörd, och det är mycket möjligt att de berörda av tjejkrisen och vodkakrisen verkligen uppfattade det som en krissituation.

Det vi främst vill undersöka med denna uppsats är innebörden av en företagskris. Vad är en företagskris? Vad innebär det när en kris sker i ett företag? Vad i ett företag räknas som en kris? Hur hanterar aktörerna i företaget en kris? Finns det handlingsplaner för hur en kris ska hanteras? Går det ens att vänta sig det oväntade?

Det finns många frågor runt företagskriser och vi vill försöka få djupare insikt i några av dessa och förhoppningsvis ge en klarare bild av vad företagskriser är samt vad de kan innebära för berörda personer.

De frågor vi framför allt vill undersöka är:

- Vad är en företagskris?
- Finns det handlingsplaner för kriser och hur är de i så fall utformade?
- Följs handlingsplanerna när en kris väl sker?

För att kunna undersöka dessa frågor har vi valt att inrikta oss på hotellbranschen i Gävleborgs län. Vi kommer att använda några hotell i länet som case och på sått skapa oss en bild av hur aktörerna på dessa hotell ser på företagskriser. Vi valde Gävleborgs län eftersom vi bor i detta län och ville göra en geografisk avgränsning. Att vi valde just hotellbranschen beror på att ett hotell i länet nyligen var med om en brand som ödelade större delen av hotellet, vilket vi ansåg var en intressant händelse för vår studie.

Som vi ser det så finns det inte någon egentlig problematik kring begreppet företagskris, men det är ett ämne som är aktuellt och som vi vill ha en djupare insikt i. Vi gör alltså uppsatsen för vårt eget intresse och inte för att fylla en vetenskaplig lucka.

¹ www.expressen.se/1.890147 4/12- 07 kl. 11.17

² www.aftonbladet.se/nyheter/article345201.ab 4/12- 07 kl. 11.17

1.2. Syfte

Vi vill belysa hur aktörer i företag ser på kriser och vilken typ av krisberedskap de eventuellt har. För att illustrera detta kommer vi att använda oss av hotellbranschen.

Vi vill alltså inte försöka besvara några frågor eller ge några svar, utan vi vill endast försöka visa hur vissa aktörer ser på företagskriser och krishantering. Då de flesta innebörder är komplexa är det möjligt att du efter att ha läst denna uppsats kommer att ha mer frågor angående företagskriser än du hade innan du läste uppsatsen.

1.3. Disposition

Kapitel 2: Metod – i detta kapitel berätta vi hur vi gick tillväga samt vilken vetenskaplig ansats vi använt oss av.

Kapitel 3: Teoretiskt referensram – den teori vi valt att ha med täcker in synen på kriser från såväl ett företagsekonomiskt som ett psykologiskt perspektiv. Detta kapitel är relativt omfattande, vilket beror på att vi velat visa på företagskrisers komplexitet och de olika åsikter som finns. Vi har även valt att ha med teorier som representanterna inte berör för att försöka ge en mer komplett bild över hur teoretiker tänker om företagskriser och handlingsplaner.

Kapitel 4: Empiri – i detta kapitel presenteras en sammanfattning av de intervjuer vi genomfört med aktörer inom hotellbranschen.

Kapitel 5: Reflektioner – här presenteras de funderingar som har dykt upp under arbetets gång. Dessutom försöker vi koppla vårt arbete till ett större sammanhang.

Kapitel 6: Slutord – här berättar vi om de viktigaste lärdomar vi har tagit till oss av detta uppsatsarbete.

2. Metod

Vi kommer här att presentera hur vi valt att genomföra studien samt vilken vetenskaplig ansats vi valt.

2.1. Tillvägagångssätt

Vi vill undersöka den syn aktörer inom företagsvärlden har på kriser genom att studera litteratur inom främst företagsekonomi men med inslag av psykologi samt genom att intervjua representanter inom hotellbranschen.

Vi har valt att studera litteratur inom flera områden för att visa att kriser kan drabba människor på många olika sätt, allt från det högst personliga till att drabba ett helt samhälle, samt för att visa på begreppets komplexitet. Även om vår uppsats främst handlar om företagskriser inom hotellbranschen är det viktigt att förstå att det inte alltid är så lätt att skilja på en personlig kris och en företagskris. En anställds personliga kris kan påverka även resten av organisationen, men om detta utvecklas till en företagskris beror både på vem personen är och på vilken typ av organisation det är. Förhoppningsvis kommer den teori vi presenterar att visa på detta samband och även förklara krisers komplexitet i övrigt.

De intervjuer vi genomfört har skett på respektive hotell. Detta för att såväl underlätta för representanterna, eftersom de är upptagna och det var den plats som representanterna själva föreslog, som för att ge oss en chans att se dem i deras arbetsmiljö och därmed förstå dem bättre. Vi mailade våra intervjufrågor (se bilaga 1) till representanterna innan intervjun för att ge dem en chans att förbereda sig, men hade en egen, mer utförlig intervjuguide för vår egen skull under intervjuerna (se bilaga 2). Vi bandade intervjuerna för att minska risken för att viktig information skulle gå förlorade, men tyvärr har inte tekniken riktigt varit på vår sida och under första samt fjärde intervjun fungerade inte inspelningen. Vi lärde oss dock en läxa efter första intervjun och har under de följande intervjuerna även fört anteckningar. Vi känner därför att vi ändå fått med det viktigaste under fjärde intervjun och även om vi inte antecknade under första intervjun känner vi även där att vi i efterhand kom ihåg det viktigaste, men självklart kan vi inte garantera att något viktigt inte har gått förlorat. Den första intervjun var tänkt att vara en provintervju men vi kände efteråt att den varit så givande att vi valde att inkludera den med de övriga intervjuerna.

De fördelar vi ser med denna intervjuform är att vi skapade en personlig kontakt och dialog med aktörerna samt att vi fick möjlighet att se dem på deras arbetsplats. Vi hade även möjlighet att ställa spontana tilläggsfrågor, men hade någon fråga dykt upp i efterhand hade vi möjlighet att maila ytterligare frågor. En nackdel med denna intervjuform är att aktörerna inte hade möjlighet att tänka igenom sina svar, vilket vi försökte förebygga genom att maila dem frågorna i förväg. Dessutom hade representanterna vår mailadress och i vissa fall även våra mobilnummer så de hade möjlighet att komplettera sina svar i efterhand om något hade dykt upp efter intervjun.

Resultatet av dessa intervjuer sammanställer vi i fem teman, detta för att göra presentationen mer intressant samt aktörernas likheter och skillnader tydligare. I denna presentation resonerar vi även över aktörernas svar, hur vi tolkar dessa samt möjliga orsaker till aktörernas svar.

2.2. Vetenskapligt synsätt

Vi har valt en tolkande ansats eller ett aktörsynsätt eftersom vi tycker det är ett synsätt som passar oss och vårt arbete, då det handlar om människors uppfattningar och tolkningar.

Aktörsynsättet utgår från aktörerna, i vårt fall hotellrepresentanterna, och vi som uppsatsskrivare intar rollen av observatör. Aktörerna är särskilt viktiga då de enligt aktörsynsättet ses som handlande individer som reflekterar över samt själva skapar sin verklighet, istället för att endast passivt påverkas av sin omgivning. Intentionalitet lyfts fram som en viktig del av synsättet och handlar om att vi människor själva skapar den värld vi lever i. Våra intentioner påverkar våra uppfattningar och tolkningar av verkligheten och mycket av vår verklighet menar aktörsynsättet är mänskliga eller sociala konstruktioner.³ Dessa mänskliga konstruktioner delar vi många gånger med andra människor⁴, varför aktörsynsättet talar om samhället som en mänsklig produkt, men det aktörsynsättet framför allt vill lyfta fram är att verkligheten är flertydig och förändlig. Uppfattningar och tolkningar av verkligheten kan skilja sig mellan individer och tidsperioder. Vi människor ser, enligt aktörsynsättet, det vi vill se.⁵

Att vi människor många gånger delar en uppfattning eller tolkning med andra människor beror på att vi inte lever i ett socialt vakuum utan dessa tolkningar skapas tillsammans med andra människor. Aktörsynsättet talar om en transformationsprocess, där en uppfattning går från att gälla endast en eller ett fåtal personer till att gälla ett helt samhälle. Vi människor börjar med att skapa vår egen uppfattning, subjektivering, för att sedan föra dessa vidare till andra människor, externalisering. Dessa externaliserade uppfattningars subjektivitet går så småningom förlorade och blir istället en objektiv uppfattning delad av många individer, objektivering. Men denna transformationsprocess slutar inte här utan vi tar även in samhällets uppfattningar och blir på så sätt en del av detta samhälle, en medlem, internalisering. Denna process innebär att människan både skapar och skapas av samhället.⁶ Hotellrepresentanterna kommer alltså när de skapar sin tolkning av en kris att påverkas av andra människor, både inom och utom företaget. Det kommer att leda till vissa gemensamma träffpunkter mellan representanterna, men de är alla individer och kommer därför utifrån sina kunskaper och erfarenheter av kriser att ha en egen specifik bild av begreppet.

Vi som observatörer har under intervjuerna interagerat med representanterna för att sedan reflektera över vad de berättat, enligt aktörsynsättet är detta viktigt för att skapa en bättre och mer sammanhängande förståelse, en helhet. Under intervjuerna har representanterna, precis som aktörsynsättet pekar på, varit huvudperson. Vi har försökt att begränsa vår ”styrning” för att i möjligaste mån få representanterna att berätta mer fritt om krisers innebörd och effekter.⁷ Detta har dock varierat då vissa varit mer pratsamma än andra på grund av personlighet samt att de haft mer erfarenhet av kriser och därmed mer att berätta.

Det hotellrepresentanterna berättar är deras tolkning av vad en kris är, hur det är att gå igenom en kris och vad som är ett bra eller dåligt sätt att hantera en kris. Det är en tolkning som inte nödvändigtvis delas av andra människor eller som ens representanterna själva delade tidigare i sina liv eller kommer att dela senare i livet. Världen och människorna där i står inte still utan förändras hela tiden, de utvecklas och därmed förändras också deras syn på världen.

³ Arbnor & Bjerke, 1994, s. 175-176, 180

⁴ Arbnor & Bjerke, 1994, s. 203; Lindholm, 2001, s. 71

⁵ Arbnor & Bjerke, 1994, s. 174, 176, 192

⁶ Ibid, s. 192-193, 203

⁷ Ibid s. 180-181, 213-214

Parallellt med intervjuerna med representanterna söker vi teori för att skapa oss en bild av hur teoretiker, till skillnad från hotellrepresentanterna, talar samt tänker om kriser. Vi tolkar sedan i vår tur representanternas tolkningar. Aktörsynsättet talar här om att det är viktigt att vi tolkar företagskris utifrån vad det betyder och har för innebörd för representanterna, att det så att säga är ett fenomen för aktörerna (medvetet eller omedvetet). Vi har tänkt på detta då vi låtit varje representant själv ge sin innebörd av ordet. Vi utgår från representanternas beskrivning av kriser och krishantering och tolkar dessa vetenskapligt, dock utifrån vad de betyder i representanternas verklighet och inte den vetenskapliga verkligheten, vi går alltså från ett vardagsspråk till ett vetenskapligt språk. Vi sätter oss även in i representanternas situation, utifrån våra egna erfarenheter av kriser, för att försöka förstå deras reaktioner och hantering av en kris, eftersom aktörsynsättet handlar mycket om att förstå andra utifrån sig själv. Detta är både en möjlighet och en fara, då det finns risk att vi bara uppmärksammar det som passar in på vår egen uppfattning och dessutom tolkar representanternas beskrivning utifrån vår egen verklighetsuppfattning och inte representanternas verklighetsuppfattning. Vi måste dessutom vara beredda på att ha samma syn på oss själv som vi har på representanterna.⁸

Det är dock viktigt att komma ihåg att det trots allt är vår tolkning och det är inte säkert att andra människor delar vår tolkning eller att ens vi kommer att dela den tolkningen i framtiden. Det är alltså inte säkert att om någon annan, eller vi, genomför studien igen att det kommer att leda till samma slutsatser men detta förringar inte studiens värde. Det är en tolkning av fenomenet och den är lika viktig som en annan tolkning eftersom de olika tolkningarna tillsammans kan ge en djupare förståelse av fenomenet och dess komplexitet. Aktörsynsättet handlar om att se det möjliga i det faktiska, att tänka utanför ramarna, och för detta krävs flera olika innebördsbeskrivningar⁹.

Vår tolkning påverkas av vår kunskap och erfarenhet av kriser (allmän förförståelse¹⁰) samt den litteratur angående kris som vi har valt att studera och de intervjuer vi genomfört (diagnostisk förförståelse¹¹), vilket i sin tur är författarnas respektive aktörernas tolkning av vad en kris är och innebär. Allt är tolkningar.

Genom våra intervjuer och diskussioner med hotellrepresentanterna har vi skapat oss en förståelse för vad kris innebär för dessa människor. Vi har också kunnat se gemensamma träffpunkter bland dem men även skillnader (reflektionsprocess¹²), vilket visar på fenomenets flertydighet. Detta har vi sedan kopplat till befintlig teori inom ämnet kris samt även till aktuella och tidigare krissituationer i verkligheten (efterförståelse¹³).

Det vi genom aktörsynsättet försöker göra är att beskriva aktörernas olika krisinnebörder och resonera om anledningen till dess likheter och skillnader, vilka faktorer spelar in och vad har dessa för effekt på uppfattningen om vad som är en kris. Men vi söker också efter det möjliga i det faktiska, det som representanterna säger mellan raderna.

⁸ Arbnor & Bjerke, 1994, s. 182, 185, 202, 208-211

⁹ Ibid, s. 216

¹⁰ Ibid, s. 182

¹¹ Ibid, s. 183

¹² Ibid

¹³ Ibid

3. Teoretisk referensram

Vår teoretiska referensram bygger på vad ett flertal författare skrivit inom olika ämnesområden, bl.a. företagsekonomi samt psykologi. Även om vi använder oss av aktörsynsättet utgår inte alla de författare vi valt från detta synsätt och det kommer därför att stå hur företag och organisationer beter sig och bör handla. Men enligt aktörsynsättet är det endast aktörerna som kan handla och företag samt organisationer är i sig mänskliga konstruktioner.

3.1. Vad kan en kris vara?

Troligtvis kommer ordet kris ursprungligen från grekiskans *krisis*, vilket betyder avgörande vändning, plötslig förändring eller ödesdiger rubbning. Cullberg har uppfattningen att ordet har gått från att användas främst inom ekonomi och medicin till att användas allt mer inom psykologin för att beskriva den reaktion som sker när en person ställs inför akuta svårigheter och problem, såväl inre som yttre.¹⁴

Cullberg menar att det inom psykiatrin uppstår en kris när en person inte har tillräcklig erfarenhet och kunskap sedan tidigare för att förstå samt hantera den situation som han/hon befinner sig i. Detta kan utifrån Cullbergs synsätt vara allt ifrån en närståendes död eller sjukdom såväl som egen sjukdom till att utsättas för fysiskt överfall och sociala misslyckanden.¹⁵

Vi uppfattar kris som ett vitt begrepp som kan innefatta väldigt många olika situationer, men vi söker främst efter krisens innebörd ur ett företagsperspektiv. Många författare har försökt definiera vad som är en företagskris och även om deras beskrivningar inte är exakt desamma så tycker vi oss ändå se vissa gemensamma träffpunkter. Vår sammanslagning av dessa definitioner är att en företagskris är en oväntad förändring som sker och som hotar företagets existens samt måste lösas under tidspress.

Skoglund och Olsson har skrivit en bok om hur de anser att företag bör agera för att lösa företagskriser och deras definition av kris är; *”En händelse som utgör ett hot för människor, materiella eller immateriella värden och där åtgärder utöver de normala krävs för att bemästra situationen.”*¹⁶

De har i sin tolkning av kriser urskiljt fem kännetecken och nedan följer en lista samt en kort redogörelse för dessa kännetecken:¹⁷

- Handlingsmönstret, i en krissituation räcker inte de vanliga handlingsmönstren till. Företag måste agera på ett helt annat sätt än vad de är vana vid och ta till åtgärder som ligger långt från de ”normala”.
- Överraskningsmomentet, Skoglund och Olssons inställning till kriser är att de alltid är överraskande. En krissituation kan förutspås till den grad att företag kan anta att en viss händelse kommer att inträffa, men de kan aldrig förutse exakt när den kommer att äga rum.

¹⁴ Cullberg, 2006, s.15

¹⁵ Ibid, s. 19, 120-135

¹⁶ Skoglund & Olsson, 1995, s. 13-15.

¹⁷ Ibid s. 15-16

- Tiden, för att det ska vara en krissituation måste berörda personer känna att de arbetar emot tiden. Om det inte finns någon tidspress så finns det ingen krissituation, för då har företag obegränsat med tid på sig att lösa situationen. Tidspressen är en faktor som kan förvärra krissituationen, i och med att stress kan försämra människors prestationsförmåga¹⁸. Dock finns det studier gjorda av bl.a. Andrews och Farris samt Nordqvist, Hovmark och Zika-Viktorsson som visar att prestationsförmågan ökar under tidspress, så länge pressen inte blir för stor.¹⁹
- Oförmåga att agera, under en krissituation kan människor bli förvirrade och inte riktigt veta vad de ska göra för att hjälpa till eller vart de ska börja. Det finns forskare med inställningen att fokus på den normala verksamheten i en krissituation kan vara bra för de anställda eftersom de då får någonting att göra, de känner att de hjälper till²⁰. Det stärker dessutom banden både mellan dem själva samt med kunderna²¹.
- Ovishet, när en händelse har utvecklats till en krissituation så vet företag inte hur händelserna kommer att vidareutvecklas, hur krisen kommer att sluta eller när den kommer att vara över. Företag vet inte hur en händelse kommer att påverka andra delar av företaget eller hur den kommer att beröra de anställda och hur de sedan kommer att reagera. Ovisheten över händelseförloppet försvårar beslutsprocessen, eftersom ingen vet vad som är det ”rätta” alternativet.

Cullberg nämmer fyra faktorer som han anser sig ha observerat som avgörande för hur allvarlig en personlig kris blir: Vad är det för situation som utlöser krisen, vad det inträffade innebär för den drabbade personen, vart befinner personen sig i livet samt vilka sociala förutsättningar personen har och även personens familje- och arbetsituation. Cullberg menar att vår familj och våra vänner samt arbetskamrater både kan hjälpa och stjälp oss under en kris. Familj och vänner kan ge stöd till en person i kris och därmed hjälpa denna person att hantera krisen bättre men brist på detta stöd kan förvärra krisen och göra den svårare att bearbeta. Familj och vänner kan även bidra till en kris genom att deras problem och svårigheter påverkar oss som finns i deras närhet och dessutom vill dem väl. För personer som lever tillsammans finns det egentligen inga individuella kriser utan alla krissituationer blir gemensamma angelägenheter.²²

Vår uppfattning är att ovanstående resonemang även kan kopplas till företagskriser. Hur allvarlig en företagskris blir beror på vad det är som utlöser den, vad krisen innebär för aktörerna i ett företag, var företaget befinner sig i ”livet”, t.ex. är företaget nystartat eller etablerat; samt vilka förutsättningar företaget och personalen har för att hantera situationen beroende på deras resurser samt personalens familje- och arbetsrelationer.

Albrecht arbetar utifrån en liknande definition av en företagskris där utvecklingen beror på företagets storlek, antalet anställda, de produkter och tjänster som företaget tillhandahåller samt de resurser som används för att hantera problemet.

¹⁸ www.sjukvardsradgivningen.se, sökord: stress, 13/11 - 07 kl. 13:21

¹⁹ Andrews & Farris, 1972; Nordqvist, Hovmark & Zika-Viktorsson, 2004.

²⁰ Argenti, 2003, s. 107

²¹ Albrecht, 1996, s. 118

²² Cullberg, 2006, s. 19-21, 136

*"A business-based crisis is an event-specific episode that can make or break you, depending upon the size of your company, the number of people you employ, the products and services you sell, and the resources of people, assets, and money you can aim at the problem."*²³

Dessutom gör Albrecht en koppling mellan personliga kriser och företagskriser, kan det hända i privatlivet så kan det hända i företaget. Då de flesta vuxna människor tillbringar en stor del av sin vakna tid på arbetsplatsen så är det klart att det som händer dem utanför arbetet kommer påverka deras beteende och handlande på arbetet. En person som är deprimerad eller stressad i privatlivet kan inte koppla bort det helt i åtta timmar fem dagar i veckan.²⁴

3.1.1. Olika typer av kriser

Det finns många olika sätt att dela in och kategorisera kriser, bl.a. kan de delas in beroende på varför de uppstår samt vad krisen påverkar.

Cullberg talar om att det finns två typer av personliga kriser: traumatiska kriser och utvecklings- eller livskriser²⁵. Vår uppfattning är dock att dessa även kan gälla företag. Traumatiska kriser orsakas av yttre faktorer som sker plötsligt och oväntat, t.ex. extrema väderförhållanden eller förlusten av en nyckelperson²⁶.

Utvecklings- eller livskriser menar Cullberg istället handlar om normala händelser i livet som blir för mycket för personen, eller i vårt fall företaget. T.ex. kan det för ett företag vara när företaget utvecklas från nystartat och innovativt till etablerat och "tråkigt". Enligt Cullberg är denna typ av kriser mer komplexa och svårare att avgränsa. Dessa kriser hänger ihop med var personen, eller företaget, befinner sig i livet.²⁷ Det Cullberg vill säga här är att vad som är en kris för en person, eller företag, inte behöver vara det för någon annan, utan allt beror på de fyra faktorer som vi skrev om i avsnittet ovanför. Vi är alla olika på grund av våra erfarenheter och kunskap, därför reagerar vi också olika på samma typ av händelse. Även Albrecht är av denna uppfattning:

*"what could be a full-blown "crisis" for one company (...) might have little impact on another firm with more resources and a better plan to cope with the problem"*²⁸.

Mitroff har, enligt honom själv, studerat ett stort antal kriser inom olika områden och av olika art. Han har gjort en indelning tillsammans med Anagnos, som presenteras här nedan. Denna indelning utgår från vilken del av ett företag som en kris påverkar och har sju olika typer:²⁹

- Ekonomiska kriser, en händelse inträffar som drabbar ett företag hårt ekonomiskt.
- Informatoriska kriser, denna typ av kriser uppkommer när det är något allvarligt problem med den information som finns i ett företag, t.ex. felaktig information som sprids inom företaget.

²³ Albrecht, 1996, s. 6

²⁴ Ibid

²⁵ Cullberg, 2006, s. 19

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

²⁸ Albrecht, 1996, s. 8

²⁹ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 32-39

- Fysiska kriser, den här typen av kriser påverkar det materiella i ett företag, t.ex. förlusten av en viktig fastighet som tillhör företaget.
- Kriser rörande de mänskliga resurserna, när ett företag förlorar en nyckelperson, genom antingen dödsfall, sjukdom eller ett avsked kan företaget hamna i en krissituation.
- Kriser rörande ett företags rykte, ett företag kan hamna i en krissituation om det uppkommer ett negativt rykte om företaget, både innanför och utanför företagets väggar.
- Psykopatiska handlingar, denna typ av kriser omfattar kidnappning, bombning, sabotage m.m.
- Naturkatastrofer, en naturkatastrof, som t.ex. en brand eller en översvämning, kan ha stor påverkan på ett företags verksamhet.

När det gäller företagskriser som kan drabba hotell specifikt nämner Barton: naturkatastrofer som översvämning eller snöstorm; gas- eller kemikalieläcka; terrorist eller krigsrelaterade aktiviteter; spridning av smitta eller matförgiftning; och våldtäkt eller andra våldsamma brott mot gäster.³⁰

Robert och Lajtha nämner i sin artikel potentiella orsaker till företagskriser. Dessa ca 30 s.k. ”anxiety factors” delas i sin tur in i fem familjer, vilka alla handlar om en brist att tillfredsställa grundläggande sociala behov eller förväntningar. Denna brist leder till en inre förtroendekris mot auktoriteter, det handlar framför allt om brister hos regeringar men det kan även gälla vissa företagsledare samt högt ansedda experter. Dessa fem familjer är:³¹

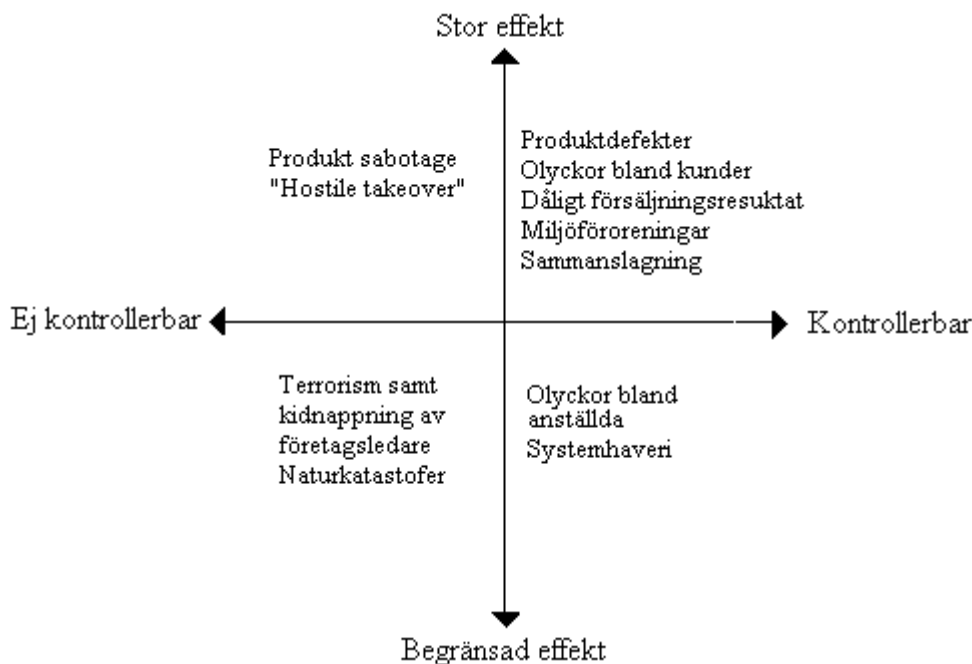
- Oro över säkerhet. Oro över att säkerheten hotas av händelser som den globala uppvärmningen, ökande antalet terroristdåd, den alltmer sammankopplade världen samt att allt fler företag koncentreras i multinationella koncerner med ökad risk för en dominoeffekt om något inträffar.
- Oro över transparens. Oro orsakad av t.ex. ökad fokus på kortsiktiga resultat utan hänsyn till de långsiktiga effekterna, vetenskapens oförmåga att hitta tillfredställande svar och lösningar på världsomfattande problem; samt den ökade granskningen och inblandningen från myndigheter med tveksamma anledningar och effekter.
- Oro över värdeförvanskning. Oro över att värden förvanskas bl.a. som en följd av medias rapportering om kriser på ett sätt som väcker mer känslor än det förmedlar meningsfull information. Även oro över samhällets fixering vid globalisering och kapitalism, samtidigt som det växer fram en viss skepsis mot det ökade överskottet i i-länderna.
- Oro över rättvisa. Oro orsakad av t.ex. utnyttjandet av arbetskraft, av såväl svagare arbetskraft som barn och låginkomsttagare som en allmänt mer stressad arbetsmiljö med ökad konkurrens.

³⁰ Keown-McMullan, 1997, s. 7-8

³¹ Robert & Lajtha, 2002, s. 181-183

- Oron rörande auktoriteten. Oro bl.a. som en följd av ledningens bristande träning, kunskap och praktisk erfarenhet samt minskat förtroende för företagsledare p.g.a. av uppmärksammade företagsskandaler och att de försöker ta avstånd från problem och inte tar sitt ansvar.

Fill har skapat en matris över de olika typer av företagskriser som finns enligt honom (se figur 1). Han anser att det finns två variabler som är extra viktiga när det gäller att kategorisera företagskriser. Den ena variabeln är kontrollerbarheten av ursprungshändelsen som leder till krisen och den andra är vilken sorts påverkan som krisen har. En krissituation kan uppstå antingen för att en händelse inte kontrolleras på rätt sätt, om den går att kontrollera, eller för att den inte är kontrollerbar (jämför med avsnitt 3.4 om Watkins och Bazermans RPM-process s. 34). Kriser kan sedan ha en stor påverkan på organisationen eller en begränsad påverkan.³²



Figur 1. An organisational crisis matrix, Fill, 2006, s. 701. Egen bearbetning.

Vår uppfattning är att kriserna nämnda i detta avsnitt inte på något sätt är en komplett redogörelse av alla kriser som kan drabba en organisation men de ger ändå en indikation av vilka typer av kriser det finns. De visar även på att kriser inte alltid är de mest uppenbara situationer, som naturkatastrofer, sabotage och terroristattentat; och det är viktigt att förstå detta, speciellt för de delaktiga i krisplaneringsprocessen som ska arbeta fram handlingsplaner och andra förebyggande åtgärder. Det är svårt att vara förberedd för alla möjliga företagskriser då kriser är komplexa, men vissa kännetecken för kriser kan ändå identifieras.

Förtroendekriser i företag

I flera av de artiklar och böcker som vi har läst lyfter författarna fram vikten av att företag kommunicera med media i en krissituation. Vissa av dem talar t.o.m. att det finns en särskild typ av företagskris rörande media. Merparten av författarna talar om massmedia men vi har valt att använda ordet media eftersom det är det ord som hotellrepresentanterna använder.

³² Fill, 2006, s. 700-701

Enligt Skoglund och Olsson kan en krissituation lätt utvecklas till en annan sorts företagskris³³. Detta är något som de inte är ensamma om att anse då även Mitroff har den uppfattningen att en typ av företagskris kan utvecklas till en annan typ av kris³⁴. Det som Skoglund och Olsson lägger extra stor tyngdpunkt på är förtroendekrisen, detta är en kris som skapas ur en befintlig krissituation.³⁵ Det spelar ingen roll hur den ursprungliga krissituationen hanteras av företag, den kan hanteras på bästa möjliga sätt med ett gott resultat, men ändå ge upphov till en förtroendekris. Eftersom förtroendekrisen uppstår i media är det viktigt att företag lyckas kommunicera samtidigt som de försöker hantera krisen³⁶ samt att de förstår medias roll.³⁷

Langford går t.o.m. så långt som till att säga:³⁸

"It is when the media intervenes "too early" that a crisis ensues. A problem might be on the agenda for the future becomes a crisis when it is pushed by the media into the present. A potential problem becomes a crisis when the media announces its existence, even as a potential. If a true disaster strikes it is the media's treatment of that event which determines to a great extent whether a corporation has a problem or a full-blown crisis."

Fill har uppfattningen att en av de viktigaste faktorerna för en framgångsrik krishantering är att företag lyckas bibehålla sin framtoning, eftersom företag kan drabbas ännu hårdare av en efterföljande förtroendekris än av den egentliga krisen.³⁹

"Management may believe that it did an excellent job in crisis containment, but what really matters is what stakeholders think; it is their attitudes and opinions that matter above all else."

Fill skriver att vissa forskare anser att den egentliga uppgiften för krishanteringen inom ett företag är att påverka den allmänna opinionen på ett sådant sätt att "(...) *post-crisis opinions of any stakeholder group are at least positive, or more positive, or not more negative than before the crisis event*".⁴⁰ Penroses uppfattning är att bra extern kommunikation kan leda till en mer positiv bild av företaget och en förbättrad företagsimage beroende på vilken typ av kris det handlar om. Hans uppfattning är att det är lättare för företag att upprätthålla allmänhetens positiva uppfattning av dem och undvika falska rykten om de förmedlar en balanserad syn på krisen. Denna balanserade syn innebär att de ser både de positiva och negativa konsekvenserna av krisen. Penrose lyfter fram att organisationer som känner sig hotade har en tendens att begränsa både den information som de behandlar samt förmedlar, vilket för det mesta får allmänheten att uppfatta företaget som negativt och opålitligt.⁴¹

Bland lyfter även han fram att det oftast är publicitetsdelen av en företagskris som är mest tids- och resurskrävande eftersom den ofta ger mest problem och kräver mest hantering. Att kommunicera med företagets många externa intressenter, speciellt media, kan ibland vara mer krävande än själv krisen, men det är också det som framför allt hotar att skada företaget.

³³ Skoglund & Olsson, 1995, s. 16

³⁴ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 33

³⁵ Skoglund & Olsson, 1995, s. 14

³⁶ Skoglund & Olsson, 1995, s. 19, 21, 23, 63-64; Kash & Darling, 1998, s. 184

³⁷ Keown-McMullan, 1997, s. 6

³⁸ Ibid

³⁹ Fill, 2006, s. 491

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Penrose, 2000, s. 166-167

Bland har en lite annorlunda definition på kriser ”*at its simplest, a crisis can be defined as unexpected bad publicity (...)*”.⁴²

En av de viktigaste faktorerna för att klara av att kommunicera med media i en krissituation är träning.⁴³ En annan viktig faktor som påverkar uppkomsten av en förtroendekris är vem det är som är initiativtagare i kommunikationen. Om företag tar initiativ till en dialog så ger det ett ärligt och uppriktigt intryck medan media antar att företag har något att dölja om det är dem själva som måste söka kontakt.⁴⁴ Det är viktigt för företaget att gå ut i media och starta en kommunikation så fort som möjligt även om det inte finns något att berätta. Eftersom detta ökar företags möjlighet att själv kontrollera den information som sprids samt se till att det är rätt information.⁴⁵ Dessutom kan en förtroendekris uppstå, eller förvärras, om företag inte är beredda att ta på sig sitt ansvar och erkänna att de har agerat fel, under förutsättningen att de har gjort något fel.⁴⁶ Något som kan hjälpa till att förhindra en förtroendekris är om det redan finns etablerade kontakter med media eftersom det då redan har skapats ett förtroende mellan parterna.⁴⁷ Då det kan vara svårt för företagsledaren, eller andra som har kontakt med media, att tänka på hur kommunikationen ska gå till när en kris väl sker så är det viktigt att det finns klara riktlinjer och att berörda personer tränas i detta under planeringen.⁴⁸

Albrecht har gjort en lista över hur han tycker att företag ska agera i krissituationer mot media. Här är hans lista över regler att leva eller dö för:⁴⁹

- Ljug inte.
- Få inte panik och tappa inte kontrollen.
- Inta inte en försvarsinställning gentemot media, allmänheten, dina kunder eller dina anställda.
- Stäng inte media, allmänheten, dina kunder eller dina anställda ute.
- Lova inte saker som du inte kan hålla.
- Tro aldrig att någonting är ”of the record” när du handskas med media.
- Tro inte att du måste kommentera varenda liten händelse.
- Rätta till alla stora missuppfattningar i media eller hos allmänheten omedelbart.
- Tro inte att du måste lösa allt på en enda dag.
- Men var framförallt flexibel.

⁴² Keown-McMullan, 1997, s. 6

⁴³ Skoglund & Olsson, 1995, s. 14; Kash & Darling, 1998, s. 183

⁴⁴ Skoglund & Olsson, 1995, s. 63-64; Kash & Darling, 1998, s. 183-184

⁴⁵ Skoglund & Olsson, 1995, s. 21; Penrose, 2000, s. 161; Kash & Darling, 1998, s. 184

⁴⁶ Skoglund & Olsson, 1995, s. 16, 19; Maynard, 1993

⁴⁷ Skoglund & Olsson, 1995, s. 23

⁴⁸ Skoglund & Olsson, 1995, s. 14; Kash & Darling, 1998, s. 184

⁴⁹ Albrecht, 1996, s. 161-162

Vi har uppfattat den allmänna inställningen angående den externa företagsbilden som att ett företags rykte blir allt viktigare i dagens konkurrensutsatta värld och dessutom mer exponerat i och med den ökade globaliseringen av både företag och media.⁵⁰ Anställda föredrar att arbeta hos ett företag med ett gott rykte och vilket företag vill inte locka till sig den bästa arbetskraften. Ett gott rykte är även viktigt för investerare och kunder som vanligtvis föredrar att investera i respektive handla med välrenommerade företag. Det är samhället som avgör ett företags legitimitet och företags rykte kan förstöras om de misslyckas med att ta hänsyn till det som samhället tycker är viktigt.⁵¹ Medan det tar lång tid att bygga upp ett gott rykte kan det raseras i ett ögonblick.⁵²

Exempel

Vi nämnde i inledning hur statsminister Reinfeldt har hamnat i en förtroendekris. Regeringen är visserligen inte ett företag i traditionell mening. Istället för att sälja produkter erbjuder de allmänna varor som betalas av skattepengar, men dessa varor måste ändå enligt svenska folket, "kunderna", anses ge valuta för pengarna. Regeringen har väljare istället för aktieägare och riskerar inte att gå i konkurs men saknas förtroende från väljarna blir den förmodligen inte omvald.

Efter en rad skandaler rörande alltifrån ministrars anlitan av svart arbetskraft till statssekreterare Ulrica Schenströms utekväll när hon hade krisjour har de svenska väljarna tappat förtroende för den relativt nya statsministern.⁵³ Under Schenström-affären valde Reinfeldt länge att lägga locket på och hoppas att det hela skulle gå över medan han litade på och stod bakom sin statssekreterare, vilket lett till en del kopplingar mellan Schenström-affären och den tidigare Lars Danielsson-affären. Men till slut var Reinfeldt tvungen att se sanningen i vitögat och det fanns ingen annan utväg än att Schenström fick avgå.⁵⁴ I slutet av november utsågs en ny presschef, Niclas Bengtsson.⁵⁵ Titeln presschef är ny och Bengtsson ersätter pressekreterare Oscar Hållén som istället blir politisk sakkunnig hos Reinfeldt. Två av pressekreterarna fortsätter dock som vanligt och bakgrunden till denna omorganisation sägs vara att det behövs en förstärkning bland de politiskt sakkunniga runt statsministern, framför allt sedan stabschef Johan Forsell slutat tidigare under hösten.⁵⁶

Vår uppfattning är att utnämmandet av en ny presschef är ett sätt för Reinfeldt att försöka hantera kommunikationen med pressen bättre och därmed undvika de problem som har uppstått tidigare, eftersom Reinfeldt inte är blind för den skada dessa skandaler har lett till både för partiet och för honom själv. Det är, som vi har skrivit ovan, viktigt att gå ut i media så fort som möjligt och vara ärlig om vad det är som pågår istället för att vägra svara på frågor rörande situationen och hoppas att det hela kommer att gå över. Eftersom den taktiken nästan alltid är dömd till att misslyckas. Sanningen har en tendens att alltid komma fram och det kommer ur väljarnas ögon att se bättre ut om den stämmer överens med den redogörelse regeringen gått ut med.

⁵⁰ Schwartz, 2000, s. 4-5; Keown-McMullan, 1997, s. 6

⁵¹ Schwartz, 2000, s. 5-6, 9

⁵² Schwartz, 2000, s. 4, 6; Penrose, 2000, s. 156

⁵³ www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?artikel=1708985; www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_569559.svd 26/11 – 07 kl. 10.41

⁵⁴ www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=711374; www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=711871; www.svd.se/opinion/ledarsidan/artikel_551889.svd; www.svd.se/nyheter/politik/artikel_552697.svd; www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=711758 26/11 – 07 kl. 10.41

⁵⁵ www.regeringen.se/sb/d/9736/a/92905 26/11 – 07 kl. 10.41

⁵⁶ www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=719081 26/11 – 07 kl. 10.41

3.2. Vad bör företag tänka på rörande kriser?

Vi skriver i detta avsnitt om varför det är bra att ha förberedelser och handlingsplaner och beskriver några olika metoder för detta samt återger iakttagelser gjorda av personer som upplevt kriser. Vi delar in texten i tre avsnitt efter de stadier som vi har uppfattat att det finns inom detta ämnesområde; förberedelser, under krisen samt efter krisen, men vi börjar med en inledande text. Därefter presenterar vi Mitroffs Best Practice Model samt Watkins och Bazermans RPM-process i egna avsnitt då dessa berör flera utav stadierna.

3.2.1. Grundläggande värderingar om kriser

Enligt Mitroff och Alpaslan har många företagsledaren en överdriven tilltro till sin egen handlingsförmåga i en krissituation, när de står inför en kris tror de att de kan hantera den utan några svårigheter och de anser sig därför inte behöva någon handlingsplan. Dessutom har krisberedskap ofta setts som en undergrupp till någon annan avdelning i ett företag, t.ex. till administrationen. Detta har inneburit att handlingsplanerna har delegerats till en person, några nivåer under företagsledaren, som utöver krisplaneringen har andra ”viktigare” ansvarsområden. Detta är något som Mitroff och Alpaslan vill förändra, de vill att företag ska börja förstå fördelarna med att förbereda sig för krishantering (det kommer mer om fördelarna längre ner i avsnittet).⁵⁷ Men samtidigt säger Robert och Lajtha att det redan är flera företag som har börjat förändra sin syn på krishantering: “(...) *many large companies with significant, direct contact with consumers are beginning to include crisis management awareness and training as a core competency requirement for senior managers*”.⁵⁸

Även Hickman och Crandall påpekar att vissa företagsledare uppfattar risken för en kris som så små att de anser att det är onödigt att planera för dem, vilket innebär att dessa aktiviteter hamnar i bakgrunden så att ledning kan sköta det dagliga arbetet istället. Om det finns några handlingsplaner så har dessa oftast formulerats grovt och sedan skickats neråt i organisationen eller ”ärvt”. Därför har dessa aldrig blivit testade eller uppdaterade.⁵⁹ Att ha en handlingsplan kan enligt Albrecht liknas vid att ha en livförsäkring:

*”Having a plan for responding to a significant business problem or true crisis and then never needing it is like paying on a life insurance policy when you’re in perfect health; you just never know what the future holds.”*⁶⁰

Hot eller möjlighet?

Trots att Robert och Lajtha har uppfattat en förändring i flera företags syn på krishantering anser de att alla företagsledare måste ändra sin syn på krisplanering samt -hantering, eftersom detta område håller på att förändras. Enligt dem har kriser både ökat i antal och ändrat karaktär, vilket de hävdar att få företagsledare har insett, framför allt när det gäller karaktärsförändringen.⁶¹ Dessutom anser de att företag bör börja se krisplanering som något positivt (jämför med Albrechts definition av en företagskris ovan, där han säger att en kris kan skapa eller förstöra ett företag s. 8).⁶² Så länge som företagskriser uppfattas som något negativt, tidskrävande samt oproduktivt kommer få resurser att sättas av för krisplanering och det kommer därmed att ha begränsad effekt. En kris kan innebära en möjlighet för företag att

⁵⁷ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 115; Albrecht, 1996, s. 114

⁵⁸ Robert & Lajtha, 2002, s. 181

⁵⁹ Hickman & Crandall, 1997, s. 75

⁶⁰ Albrecht, 1996, s. 16

⁶¹ Robert & Lajtha, 2002, s. 181, 183

⁶² Robert & Lajtha, 2002, s. 181; Cullberg, 2006, s. 22-23, 119

demonstrera sin återhämtningskraft, ledningens flexibilitet samt strategiska förmåga och anpassningsbarhet.⁶³

Penrose stämmer in med Robert och Lajtha då även han hävdar att ett nytt perspektiv på krisplanering och –hantering behövs. Han anser visserligen att en förändring redan är på gång inom krislitteraturen som rör sig bort från tekniska detaljer mot mer ”mjuka” värden som kommunikation, företagskultur och ledningens attityder. Till dessa faktorer lägger Penrose till synen på kriser som en möjlighet eller som ett hot och vilken effekt det har på krisplanering, eftersom han tycker att en sådan infallsvinkel saknas i tidigare litteratur.⁶⁴

“Crises are not inherently good or bad; they are merely perceived by most as bad.”⁶⁵

Penrose tar upp att om en organisation ser en kris som en möjlighet eller som ett hot påverkar hur mycket resurser som sätts av till krishanteringsaktiviteter, vilket i slutändan påverkar hur krisen utvecklas. Han menar att en positiv syn på kriser borde öka organisationers förmåga att ta hänsyn till olika alternativ och därmed öka deras planering inför potentiella kriser. Men ser ledare på kriser som ett hot mot deras organisation kommer de, enligt Penrose synsätt, att begränsa den information de tar hänsyn till p.g.a. stress. Detta begränsade informationsintag riskerar att förvränga deras bild av situationen. Det leder i sin tur till att de begränsar de resurser de lägger ner på krisplanering och –hantering. De anställda kommer även de att avskräckas från att delta. Om en situation däremot beskrivs i mer positiva termer (ur en mer balanserad synvinkel som tar hänsyn både till det positiva och det negativa) kommer deltagandet bland de anställda att öka, eftersom situationen uppfattas som mer kontrollerbar. Detta leder till att stressen minskar, vilket innebär att de ansvariga för krishanteringen förmodligen kan ta hänsyn till samt granska mer information. De kan därför få en mer rättvis bild av situationen.⁶⁶

Penrose anser att de är oerhört viktigt att behålla detta balanserade synsätt under hela krisprocessen och att det är avgörande för att kunna hantera en kris effektivt. Både den del av en kris som är ett hot och den del som är en möjlighet är viktiga att ta hänsyn till men båda är svåra att reda ut och kräver integration mellan flera olika avdelningar samt mellan människor med varierande förmågor och kunskaper. Om detta tvådelade synsätt kan förmedlas effektivt till de anställda kommer det att minska oron samt leda till en snabbare och mer effektiv respons. Att förmedla en mer positiv bild av en kris kan hjälpa till att föra samman de anställdas tankar om situationen och uppmuntra dem till att stödja företagets utvärdering av situationen. Detta kräver dock en medveten ansträngning från organisationer, eftersom det är mer naturligt för en organisation att upptäcka och uppmärksamma hot än möjligheter under en kris. Att bara se de negativa effekterna av en kris riskerar att förvärpa situationen men att däremot bara tala om de positiva effekterna kan uppfattas som att organisationen undviker att se de verkliga effekterna av händelsen. Det tvådelade synsätt anser Penrose är lika viktigt som att skapa handlingsplaner eller bilda krisgrupper.⁶⁷

Även Simon och Pauchant talar om hur forskare och experter börjat tänka annorlunda angående kriser och hur allt fler företagsledare samt forskare har inställningen att krisen kan ha en positiv innebörd. Trots att det finns många negativa aspekter av en kris så kan den

⁶³ Robert & Lajtha, 2002, s. 185-186

⁶⁴ Penrose, 2000, s. 160

⁶⁵ Ibid s. 156

⁶⁶ Ibid s. 156, 167-168

⁶⁷ Ibid s. 167-168

fungera som en utlösare för upptäckt och förändring.⁶⁸ Fill jämför kriser i organisationer med kaosteori; ”*Chaos occurs when complex systems break down and the established order and equilibrium is broken by events that are often abrupt and discontinuous.*” Kaosteorin ser sådana systemhaverier som nödvändiga händelser som krävs för att systemet ska förbättras.⁶⁹ I en krissituation framkommer det hur relationen mellan olika frågor och intressenter ser ut, och det blir tydligare vilka policys samt strategier som måste anpassas och förändras⁷⁰ (jämför med Robert och Lajthas syn i början av detta avsnitt att en kris kan innebära en möjlighet för företag att visa sin återhämtningskraft m.m. s. 15). Burnett talar även han om de möjligheter som finns i varje kris och hur en kris kan leda till att en ny ledare, en ”hjärte”, framträder. Kriser kan dessutom ofta skynda på en förändring som kommer att tjäna företaget på långsikt.⁷¹ En företagsledare har sagt följande;⁷²

“almost every crisis does contain within itself the seeds of success as well as the roots of failure. Finding, cultivating and harvesting that potential success is the essence of crisis management”.

För att bryta gamla tankemönster presenterar Robert och Lajtha en ”ten-point mental action plan”. De tio punkterna består av:⁷³

1. Byt synsätt – utveckla en positiv relation till krisplanering och –hantering/se de positiva effekter som krissträning kan ha.
2. Prioritera om – involvera ledningen och andra högre chefer.
3. Se det som en pågående process – undvik onödig och oönskad stelhet i planeringen.
4. Ifrågasätt befintlig praxis – ifrågasätt befintliga krishanteringsinsatser eller avsaknaden av en trovärdig krishanteringsförmåga.
5. Byt fokus – lägg mer vikt på början och slutet av kriser, där krishantering kan ha bäst effekt.
6. Ändra tankesätt – lägg mer uppmärksamhet på vad som till en början kan uppfattas som oväsentligt/obetydligt.
7. Ta upp organisationstabun – medge att det behövs utmaning och förslag utan motanklagelser.
8. Bygg/återbygg förtroende – återingjut förtroende/lita på organisationen, krishanteringens huvudsyfte.
9. Bryt stela tankemönster – träna på att hantera det oväntade.
10. Utveckla en ny inställning – utveckla ett nytt språk och ny praxis gällande krishantering.

⁶⁸ Simon & Pauchant, 2000, s. 6

⁶⁹ Fill, 2006, s. 491, 699-700

⁷⁰ Simon & Pauchant, 2000, s. 6

⁷¹ Burnett, 1998, s. 477

⁷² Kash & Darling, 1998, s. 184;

⁷³ Robert & Lajtha, 2002, s. 185-191

Handlingsplaner i företag

Dyregrov har lagt fram följande anledningar till stöd för att skolor, och enligt vår tolkning även företag, ska ha fungerande handlingsplaner:⁷⁴

- De möjliggör för en snabbare respons om något skulle inträffa vilket kan rädda liv. En snabb reaktionstid är något som Kash och Darling anser är otroligt viktigt för att klara av en krissituation⁷⁵. Det finns även rapporter som visar att planering kortar ner krisens tidsrymd till hälften⁷⁶. Vår uppfattning är att en snabbare respons minskar den tidspress som Skoglund och Olsson anser är ett kännetecken för kriser.
- Om handlingsplanerna har klart definierade ansvarsområden och roller så försvåras inte krisarbetet med onödig förvirring och oreda över vem som ska göra vad. Vi anser att även detta går att koppla till Skoglund och Olssons kännetecken, framför allt oförmåga att agera samt ovisshet.
- De kan förhindra onödig smärta och posttraumatiska problem för berörda personer samt skänka trygghet. Men att förlita sig helt på handlingsplaner riskerar att leda till en falsk känsla av trygghet som hindrar de inblandade från att hitta effektiva lösningar⁷⁷.

Det finns en risk för att handlingsplaner blir väldigt omfattande men för att de ska vara användbara krävs det att den som skriver planen begränsar sig, eftersom en omfattande och invecklad plan skapar förvirring. Det är endast det viktigaste och mest fundamentala som ska vara med i en handlingsplan. Även presentationen av planen är viktig, den ska vara skriven på ett lättförståeligt språk och den ska vara tillgänglig för alla berörda personer. Skoglund och Olsson föreslår att alla dokument med handlingsplaner ska förvaras i en pärm med klart avskilda avsnitt så att det blir lätt att hitta.⁷⁸

Albrecht har en fast övertygelse om att det är bättre att göra någonting istället för ingenting även om det inte är något bra; "(...) *even a lousy plan is better than no plan at all.*" Albrecht anser att framgång vid krissituationer är beroende av företags styrka samt deras förmåga att fortsätta kämpa och inte ge upp eftersom det oftast är något som går fel oavsett hur mycket företaget har planerat och förberett sig.⁷⁹

Företagskultur

Mitroff och Anagnos samt Marra påpekar att handlingsplanerna måste vara väl integrerade i ett företags övriga delar och i företagskulturen för att de ska vara effektiva.⁸⁰ Även Hickman och Crandall samt Albrecht anser att hanteringen av en kris blir effektivare om den involverar alla avdelningar i en organisation och om dessa sedan underordnas den högsta chefen.⁸¹ Detta är något som även Greenberg utpekar som en viktig faktor för att handlingsplaner och krisarbeten ska kunna genomföras på ett önskvärt sätt:⁸²

⁷⁴ Dyregrov, 2006, s. 64

⁷⁵ Kash & Darling, 1998, s. 184

⁷⁶ Fill, 2006, s. 701

⁷⁷ Katastrofkommissionen, 2005, s. 345

⁷⁸ Skoglund & Olsson, 1995, s. 38-40

⁷⁹ Albrecht, 1996, s. 118

⁸⁰ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 29-30; Marra, 1998, s. 465

⁸¹ Hickman & Crandall, 1997, s. 75-76; Albrecht, 1996, s. 118-119

⁸² Greenberg, 2002, s. 64

"A company's culture – ours stresses the value of people and takes pride in its reputation for service – is a crucial source of strength in a crisis".

Även Skoglund och Olsson anser att företagskulturer är avgörande för hur människor i ett företag agerar, särskilt i en krissituation. Dessutom påstår de att en kulturs öppenhet och ärlighet påverkar hur ett företag klarar av en krissituation. Deras inställning är att en öppen och ärlig organisation klarar av en kris bättre än en sluten och förnekande organisation.⁸³ Schwartz anser t.o.m. att en öppen organisation, där de anställda inte är rädd för att ifrågasätta beslut, kan minska risken för att kriser överhuvudtaget uppstår.⁸⁴ Även Marra stämmer in då han talar om att en öppen kommunikation inom företag kan vara mer avgörande för en lyckad krishantering än om det finns handlingsplaner eller inte.⁸⁵ Albrecht anser att en företagskultur måste tillåta den som gör handlingsplaner att förmedla dessa till andra i organisationen, både uppåt och neråt i hierarkin.⁸⁶

Företagskulturer påverkar även självständigheten inom organisationen, vilket i sin tur kan påverka hanteringen av en kris. Högre självständighet innebär att krisgrupper kan agera fortare när en kris väl sker eftersom information inte måste filteras genom många hierarkinivåer (jämför med förtroendekris i avsnitt 3.1.1. Olika typer av kriser s. 11).⁸⁷ Företagskultur påverkas i sin tur starkt av ledningens attityder och värderingar och Pearson och Clair hävdar att ledningens syn på kriser har en avgörande roll för hur en kris kommer att utvecklas. Ledningen kommer, enligt Pearson och Clair, att sätta av begränsade resurser till krisplanering och -hantering om de vägrar inse organisationens sårbarhet.⁸⁸

Enligt Albrecht kan bra handlingsplaner påverka hela arbetsplatsen och inte bara reaktionsförmågan vid en potentiell krissituation. Vad som är bra för en del av en organisation är bra för den övriga organisationen också, alla delar kan dra nytta av nya planer och säkerhetsföreskrifter. När ett företag skapar planer som de anställda känner till, samt kan granska och ge förslag på förbättringar till så skickas det ut ett starkt meddelande om att ledningen bryr sig om företagets fortlevnad, de anställdas hälsa samt de anställdas idéer och erfarenheter.⁸⁹

En viktig upptäckt inom krishanteringsforskning är att organisationskulturer fungerar som människor, de sätter upp försvarsmekanismer för att inte se hur sårbara de är bl.a. Mitroff, Kash och Darling samt Albrecht berör detta.⁹⁰ De försvarsmekanismer som kan finnas i en organisation är,⁹¹

- Förnekelse, kriser händer men det kommer inte att påverka vår organisation.
- Idealisering, kriser händer inte i bra organisationer.
- Vår organisation är för stor för att drabbas.

⁸³ Skoglund & Olsson, 1995, s. 30

⁸⁴ Schwartz, 2000, s. 10

⁸⁵ Marra, 1998, s. 466

⁸⁶ Albrecht, 1996, s. 118-119

⁸⁷ Penrose, 2000, s. 161

⁸⁸ Pearson & Clair, 1998, s. 68-69

⁸⁹ Albrecht, 1996, s. 121-122

⁹⁰ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 45-48; Kash & Darling, 1998, s.180; Albrecht, 1996, s. 9-12

⁹¹ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 45; Albrecht, 1996, s. 9

- Sannolikheten för en kris är så pass liten att vi inte behöver oroa oss.
- En kris kan inte drabba hela vår organisation eftersom delarna är skilda ifrån varandra.

Det är dessa försvarsmekanismer som gör att organisationer struntar i, eller ägnar minimalt med tankekraft åt, krishantering.⁹² Vår uppfattning är att det ligger i företagsledare och anställdas intresse att ha en medvetenhet om vilka försvarsmekanismer som existerar och hur människor använder dessa för att slippa inse vilka risker som finns.

3.2.2. Förberedelser

Utifrån den litteratur som vi har läst om kriser och handlingsplaner har vi fått intrycket att något av det viktigaste och mest betydelsefulla som aktörer i ett företag kan göra för att hantera företagskriser är att förbereda sig och försöka förhindra att en krissituation uppstår. Både Kash och Darling samt Schwartz anser att nästan alla kriser föregås av signaler men att dessa oftast inte leder till handling eftersom det finns viktigare och mer akuta saker att ta hand om⁹³. Enligt Penrose är planering grunden till alla former av krishanteringsaktiviteter.⁹⁴

*"If you're unable to stay ahead of a potential disaster as it unfolds, you'll be stuck in a reactive mode. You'll become a victim of circumstances rather than a master of your own destiny."*⁹⁵

Albrechts inställning till förberedelser är att de är nödvändiga eftersom det inte är någon bra idé att börja tänka på ett problem först när det är dags att hantera det.⁹⁶

Dock är Penrose av en annan åsikt då hans uppfattning är att forskare inte längre ser en bra krisplan som den enda och viktigaste källan för framgång i en krissituation. Då det finns vissa motsägelser emot att en bra krisplan skulle vara avgörande för hanteringen av kriser har forskare, enligt Penrose, börjat leta efter andra avgörande faktorer.⁹⁷

Vi kommer nu att ta upp olika metoder som företag kan använda sig av för att förbereda sig, samt vilka fördelar dessa förberedelser kan ge. Dessutom har ofta de förslag på förberedelser och handlingsplaner vi läst om handlat om hur företagen ska förebygga något, eller några, av de kännetecknen på kris som Skoglund och Olsson listar, var därför uppmärksam på detta i den fortsatta framställningen. Skoglund och Olssons kännetecken på kris är; handlingsmönstret, överraskningsmomentet, tiden, oförmåga att agera samt ovisshet. T.ex. är själva avsikten med förberedelserna att just minska överraskningsmomentet, genom att vara förbered på så många olika sorters kriser som möjligt minskar förvåningen när de inträffar även om det inte går att helt förutse när de kommer att ske.

Förberedda eller oförberedda företag

Mitroff och Alpaslan har under sina studier delat in företag i två olika typer. Dels företag som arbetar aktivt för att förhindra en kris och dessutom ser sig själv som en del av ett större system med kunder, leverantörer, samhället samt aktieägare (Crisis Prepared). Dels företag

⁹² Mitroff & Anagnos, 2001, s. 45-48; Kash & Darling, 1998, s.180; Albrecht, 1996, s. 9-12

⁹³ Schwartz, 2000, s. 8; Kash & Darling, 1998, s. 180

⁹⁴ Penrose, 2000, s. 166

⁹⁵ Watkins & Bazerman, 2003, s. 80

⁹⁶ Albrecht, 1996, s. 119

⁹⁷ Penrose, 2000, s. 160

som enbart reagerar på uppkomna kriser som de har tidigare erfarenhet av (Crisis Prone).⁹⁸ Men att enbart vara förberedd på det som redan har hänt fungerar inte alltid eftersom det inte är en riktig indikator på vad som kommer att hända i framtiden.⁹⁹ Enligt Mitroff och Alpaslans studier är andelen krisförberedda företag någonstans mellan 5 % och 25 %, detta innebär att det är en majoritet av företag som inte förbereder sig för kriser, vilket har en negativ påverkan på dessa företag.¹⁰⁰

Att det är en sådan liten andel som förbereder sig beror på att många företag ser kriser som något som sker slumpartat och som beror på otur, alltså ingenting som går att förbereda sig för.¹⁰¹ En undersökning som genomfördes på företagsledare för *Fortune 500* företag visade att 85 % ansåg att kriser är ofrånkomliga men det var enbart 50 % av dessa som aktivt försökt förebygga kriser.¹⁰² Många företag tror kanske att deras prestige och goodwill ska ta dem igenom en oförutsedd händelse och även om det är möjligt för större företag med finansiell styrka så kan en allvarlig kris vara förödande för ett litet företag.¹⁰³ Enligt Mitroff och Alpaslan finns det ett antal fördelar med att förbereda sig inför eventuella kriser. De som nämns är följande:¹⁰⁴

- Sannolikheten att en kris uppkommer minskar i och med att företaget har gjort förberedelser, eftersom eventuella kriser hindras innan de utvecklas. Det kan liknas vid att låsa dörren, en låst dörr gör det svårare för en inbrottsstjuv att ta sig in och minskar på så sätt risken för ett inbrott, även om det inte helt tar bort risken.
- Förberedda företag har en längre livslängd än företag som enbart reagerar. Enligt en undersökning som gjordes 2002 har förberedda företag en medellivslängd på 83 år medan företag som endast reagerar har en medellivslängd på 67 år. En annan studie visar att 80 % av alla företag som saknar en krisplan försvinner inom 2 år efter en större kris¹⁰⁵.
- Ett förberett företag utmärker sig ofta bättre i finansiella termer, som genomsnittlig avkastning på tillgångar. Mitroff och Alpaslan menar inte att hela den finansiella situationen beror på om ett företag förbereder sig för kriser eller inte. Men att ett förberett företag troligtvis tar bättre hand om sina resurser även inom andra områden. Kash och Darling påpekar att den förberedande fasen inte är särskilt kostsam i jämförelse med de kostnader som kan uppkomma vid en fullskalig krissituation¹⁰⁶.
- Företag som är förberedda har ofta ett bättre rykte om sig, eftersom grundtanken bakom deras förberedelser är att ingen människa ska komma till skada. Deras inställning är att det är viktigare att förebygga kriser än att försöka behärska en kris som redan har uppkommit. Företag som inte förbereder sig anser istället att det bästa är att försöka göra det så bra som möjligt för så många som möjligt, och därför

⁹⁸ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 109-110; Davies & Walters, 1998, s. 8

⁹⁹ Albecht, 1996, s. 12

¹⁰⁰ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 110

¹⁰¹ Davies & Walters, 1998, s. 7; Albrecht, s. 9

¹⁰² Kash & Darling, 1998, s. 179-180

¹⁰³ Penrose, 2000, s. 155; Hickman & Crandall, 1997, s. 75

¹⁰⁴ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 110

¹⁰⁵ Penrose, 2000, s. 155

¹⁰⁶ Kash & Darling, 1998, s. 182

planerar de bara för kriser så länge det är kostnadseffektivt. De tror att en kris kan förutspås och att alla kostnader för krisen kan beräknas i förväg.

Dessutom finns det studier som visar att företag som har gjort förberedelser inför eventuella kriser återhämtar sig snabbare än företag som inte har gjort några förberedelser, dessutom blir skadan hos förberedda företag mindre. Alla kriser kan dock inte undvikas genom förberedelser och planering.¹⁰⁷ Men även om kriser kan vara utom ett företags kontroll och det inte går att undvika problem helt och hållet kan lämpliga förberedelser göra det möjligt att fortsätta verksamheten med minimala störningar. Företag bör tänka på att även om kunder är förstående för att ett företag har drabbats av en kris så kommer deras tålmod så småningom att ta slut och de kommer att söka sig till andra företag för att få sina behov uppfyllda.¹⁰⁸

Även Albrecht poängterar att ett förberett företag hanterar en kris bättre än ett oförberett. Enligt Albrecht beror detta på att en organisation i kris inte tänker klart, såväl anställda som företagsledning riskerar att hamna i ett tillstånd av att vara ett offer, vilket hindrar dem från att reagera och agera ”korrekt”. När människor utsätts för en hög nivå av stress går de tillbaka till det de kan och framför allt hur de lärt sig samt blivit betingade att reagera. De kritiska beslut som måste tas under, och även efter, en kris riskerar att påverkas av obeslutsamhet, okunnighet och andra olämpliga influenser som kan leda till att en krissituation snarare blir sämre än bättre.¹⁰⁹ Warner pekar på att *“every decision you can make before a crisis is apt to be more rational than when you are in the middle of it”* och fortsätter med att säga att *“decisions will be more rational and better received, and the crisis will be of shorter duration”* om företag har förberett sig för kriser.¹¹⁰ Detta är även huvudpunkten i Kash och Darlings artikel.¹¹¹

Penrose talar om att ett företag som ser både för- och nackdelarna med en kris har en större benägenhet att använda sig av förebyggande planering. Det är dock viktigt att organisationer först och främst uppmärksammar de situationer som hotar att skada organisationen innan de börjar se möjliga för- och nackdelar. Penrose påpekar att det är viktigt att ledare inser vilken stark effekt det synsättet har på en krissituation. Penroses studie visade att synen på en kris som ett hot ökade organisationens villighet att krisplanera. Han menar att en organisation som kan identifiera ett flertal potentiella kriser har större sannolikhet att påbörja planering i föreberedelse för det värsta.¹¹²

Ju mer en potentiell kris hotar ett företags kärnverksamhet desto mer ska den, enligt Penrose, ingå i krisplaneringsaktiviteterna. Ett företag ska alltså, även om de inser krisers dubbelnatur, bedöma en potentiell kris skadliga effekter innan de tar hänsyn till de möjliga positiva effekterna. Det är ytterst viktigt att uppmärksamma och planera för händelser som riskerar att hota hela företaget först av allt men det betyder inte att företaget ska glömma bort att se möjligheterna. Ett sådant tvådelat perspektiv minskar nämligen risken för att drabbas av panik samtidigt som företaget fokuserar på de hot som är värst.¹¹³

¹⁰⁷ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 29-30; Davies & Walters, 1998, s. 7

¹⁰⁸ Hickman & Crandall, 1997, s. 75

¹⁰⁹ Albrecht, 1996, s. 15-16

¹¹⁰ Maynard, 1993, s. 54

¹¹¹ Kash & Darling, 1998, s. 179, 185

¹¹² Penrose, 2000, s. 166-167

¹¹³ Ibid s. 166

Rollspel

Skoglund och Olssons uppfattning är att ett rollspel genomfört på ett katastrofscenari är det bästa sättet för aktörer att förbereda sig på.¹¹⁴ Skoglund och Olsson är inte ensamma om att förespråka denna typ av träning utan även Kash och Darling, Fill samt Robert och Latjha anser att träning i rollspel är avgörande för hur en kris hanteras.¹¹⁵ Ett sådant sätt att förbereda sig för krissituationer skapar regler och förståelse för hur människor agerar i en kris och företag kommer att skapa nya handlingsmönster (ett av kännetecknen vid kris) som gäller i en krissituation. Om företag utgår från ett katastrofscenari skapar det bättre förutsättningar och möjligheter att hantera mindre händelser än om företaget enbart planerar för dessa mindre händelser.¹¹⁶ De personer som ska vara med i rollspelet är företagsledningen, krisgruppen och andra berörda personer.¹¹⁷

Rollspel kan dessutom, enligt Mitroff och Alpaslan, vara effektiva hjälpmedel för företagsledare att tänka på den sorts kriser (abnormal crises) som är ett resultat av avsiktliga och ondskefulla handlingar, t.ex. bombning, kidnappning och dataintrång; genomförda antingen av en utomstående eller av en anställd.¹¹⁸ Företagsledare kan ha vissa svårigheter med att tänka på denna sorts kriser eftersom dessa handlingar strider emot grundläggande värderingar om att människor är goda. Detta kan leda till att företagsledare förnekar existensen av sabotage.¹¹⁹ Vilket Kash och Darling påpekar är en av de värsta reaktionerna eftersom ingenting blir bättre av att låtsas som att allt är bra.¹²⁰ Mitroff och Alpaslan är av den uppfattningen att det viktiga inte är manualer för hur företagsledare ska tänka på dessa kriser utan det som krävs är att de ändrar på sina referensramar och slutar vara oroliga för att betraktas som paranoida.¹²¹

”If they are to cope with abnormal crises, companies must learn to see – as their enemies do – skyscrapers as vertical coffins and aircrafts as flying bombs, ugly and horrifying though the prospect may be.”

Mitroff och Alpaslan har skapat ett antal verktyg som enligt dem hjälper företagsledare att skaffa den mentala kapacitet samt självförtroende som krävs för att kunna tänka på dessa kriser (jämför med Robert och Lajthas ”ten-point mental action plan” i avsnitt 3.2.1. Grundläggande värderingar om kriser s. 16):¹²²

- ”Wheel of Crises”, är en slumpmetod där deltagarna snurrar på ett hjul som är indelat i sju fält där varje fält representerar en av Mitroffs sju typer av kriser (se Mitroffs indelning ovan i avsnitt 3.1.1. Olika typer av kriser s. 8). Deltagarna ska säga alla kriser de kan komma på, hur omöjliga eller löjliga de än verkar, inom den typ av kris som hjulet stannar på.

¹¹⁴ Skoglund & Olsson, 1995, s. 35

¹¹⁵ Skoglund & Olsson, 1995, s. 35; Kash & Darling, 1998, s. 185; Fill, 2006, s. 702; Robert & Latjha, 2002, s. 181

¹¹⁶ Skoglund & Olsson, 1995, s. 35; Kash & Darling, 1998, s. 185

¹¹⁷ Skoglund & Olsson, 1995, s. 35

¹¹⁸ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 111-113

¹¹⁹ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 111; Albrecht, 1996, s. 119

¹²⁰ Kash & Darling, 1998, s. 183

¹²¹ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 111-112

¹²² Ibid s. 111-115

- ”Internal Assassins” och ”Spy Games”, detta är två varianter av rollspel. I ”Internal Assassins” ska medlemmar i organisationen spela sabotörer. Medan det i ”Spy Games” är personer utifrån som agerar sabotörer, t.ex. en journalist eller en före detta kriminell. Bl.a. använder banker sig av före detta bankrånare för att upptäcka svagheter. Fördelarna med interna sabotörer är att de känner till företaget väl, men det finns en risk för att de blir blinda samt har en överdriven tilltro till sitt företags förmåga att hantera krissituationer. Även Albrecht anser att det innan en krissituation uppstår kan vara en bra idé att låta en tredje part kolla på de handlingsplaner som har tagits fram. Enligt Albrecht ska företag försöka få så mycket råd som möjligt, men dessa råd måste sedan beaktas utifrån företagsledningens instinkt om vad som är rätt och kommer att fungera bäst.¹²³
- ”Mixed Metaphors”, denna metod går ut på att företag utbyter erfarenheter med personer från andra företag och branscher. Genom att lyssna på andra människor kan företag utvidga sin egen kunskap och upptäcka brister eftersom de får ett annat perspektiv. Ett annat sätt att vidga sitt perspektiv, enligt Albrecht, är att skriva en s.k. ”bug list” som är en lista där företagsledare ska skriva upp alla stora problemområden som håller honom/henne vaken om nätterna¹²⁴.

Mitroff och Alpaslan påpekar att slumptekniker kan användas framgångsrikt även inom andra områden för att på ett kostnadseffektivt sätt förbättra säkerheten. Genom att fokusera sina resurser på ett fåtal slumpmässigt valda delar minskar risken för att drabbas av onaturliga olyckor för ett helt företag. T.ex. genomför flygbolag slumpmässiga säkerhetskontroller på ett fåtal passagerare på varje flygtur, vilket minskar sannolikheten för att någon av samtliga passagerare kommer att försöka ta ombord något förbjudet.¹²⁵

Det finns dock enligt Albrecht en motvilja mot att genomföra rollspel, en del människor anser att rollspel är onödigt och slöseri med tid, och dessa människor brukar säga att de vet hur de ska reagera i en krissituation. Men det har visat sig att det oftast är dessa människor som drabbas av värst panik och vars panik sitter i längst. Troligtvis ligger motviljan mot planering och övningar i att det är obehagligt, men det är inte meningen att det ska vara roligt utan syftet är att träna sig i obehagliga och jobbiga situationer. När ett företag genomför ett rollspel är det viktigt att alla vet om att det endast är en övning. Innan ett scenario kan utspela sig ska medlemmarna i krisgruppen veta vem det är som bestämmer, vem de ska ringa till samt hur och när de ska agera för att skydda företaget annars är rollspelet meningslöst.¹²⁶

Träning och gemenskap

Det är viktigt med träning i rollspel eftersom det bygger upp en positiv reaktionsförväntan, d.v.s. de som har tränat på att hantera kriser förväntar sig att klara av det.¹²⁷ Det skapas en inre säkerhet av att ha planer, en säkerhet som hjälper personer att inte drabbas av panik eller stress.¹²⁸ Här påpekar Skoglund och Olsson att det finns forskaren som varnar för att självförtroendet kan bli överdrivet (jämför med Dyregrovs anledningar till att ha

¹²³ Albrecht, 1996, s. 125-126

¹²⁴ Ibid s. 13-14

¹²⁵ Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 112

¹²⁶ Albrecht, 1996, s. 122-124

¹²⁷ Skoglund & Olsson, 1995, s. 35-37; Albrecht, 1996, s. 16

¹²⁸ Albrecht, 1996, s. 16

handlingsplaner i avsnitt 3.2.1 Grundläggande värderingar om kriser – Handlingsplaner i företag s. 17).¹²⁹

Träningen bör ske kontinuerligt, helst ska företag se över sin planering ett par gånger om året och då samtidigt gå igenom ett scenario. Enligt Albrecht är den här sortens övningar ”(...) *ideal each quarter, helpful biannually, and mandatory at least once per year*”.¹³⁰ Det är viktigt att scenariot är värsta tänkbara men det får inte bli orealistisk och det är bra att träna på kommunikationen med media. Det är också viktigt att de som spelar olika roller kan rollerna och vet hur olika intressenter arbetar. Dessutom krävs det en del rekvisita, som utrymme och teknisk utrustning, för att träningen ska bli riktigt effektiv. Det kan därför vara en bra idé att ta hjälp av professionella för att göra övningen trovärdig och för att få hjälp med att genomföra den på ett lärorikt sätt.¹³¹

Utöver träning bör krisgruppen ha informella träffar där de kan lära känna varandra och bli bättre samkörda, så att de i en krissituation inte måste börja med att etablera relationer.¹³² Dessutom anmärker Albrecht att de ska ha tid på sig för att etablera sina ansvarsroller, som ska vara klart definierade och som bestämmer vilka beslutsrättigheter som medlemmarna har över varandra.¹³³ Det är viktigt att medlemmarna i krisgruppen känner varandra väl samt att de inte känner sig ängsliga över att inte klara av uppgiften eller känner att de inte har saker och ting under kontroll.¹³⁴ En krisgrupp ska bestå av en blandning av människor från olika befattningar och olika avdelningar som tillsammans lätt kan hämta in information från skilda delar av företaget och därefter skapa sig en helhetsbild över vad som måste göras.¹³⁵

Enligt Skoglund och Olsson försvåras krishanteringen avsevärt om krisgruppen inte kan vidga sitt perspektiv utan drabbas av ”tunnelseende”. De tar tag i den ena saken efter den andra men utan någon systematik eller logik. För att gruppen ska fungera väl bör den innehålla ungefär sex personer och dessa behöver bytas ut ibland (under längre kriser) för att inte bli helt utslitna, dock bör inte fler än hälften bytas ut samtidigt. Skoglund och Olsson avråder starkt från att ha med VD:n i krisgruppen eftersom detta kan påverka de övriga medlemmarna genom att de börjar agera samt komma med idéer som de tror att VD:n skulle göra.¹³⁶

3.2.3. Under krisen

Vår uppfattning är att det under en kris finns det vissa områden som är viktiga att tänka på och ta hänsyn till.

Enligt Cullberg kan människors agerande under en krissituation delas in i fyra faser: chock-, reaktions-, bearbetnings- och nyorienteringsfasen. Dessa faser kan ibland gå in i varandra och någon fas kan helt saknas. Dessutom är kriser oftast ur en psykologisk synvinkel inte bara en kris utan flera kriser efter varandra.¹³⁷ Vår uppfattning är att det är viktigt att aktörer i företag är medvetna om dessa olika faser eftersom människor agerar olika utifrån vilken fas de är i och det krävs olika resurser i de olika faserna för att hjälpa de anställda att hantera krisen.

¹²⁹ Skoglund & Olsson, 1995, s. 35-37

¹³⁰ Skoglund & Olsson, 1995, s. 36-37; Albrecht, 1996, s. 124

¹³¹ Skoglund & Olsson, 1995, s. 36-37

¹³² Skoglund & Olsson, 1995, s. 36-37; Albrecht, 1996, s. 115

¹³³ Kash & Darling, 1998, s. 185; Albrecht, 1996, s. 115

¹³⁴ Skoglund & Olsson, 1995, s. 36-37; Albrecht, 1996, s. 115

¹³⁵ Skoglund & Olsson, 1995, s. 36-37; Kash & Darling, 1998, s. 185; Penrose, 2000, s. 168

¹³⁶ Skoglund & Olsson, 1995, s. 36-37

¹³⁷ Cullberg, 2006, s. 143

Under reaktionsfasen kan det hända att det hos vissa personer uppstår försvarsmekanismer. Dessa försvarsmekanismer ska skydda personen från obehag och minska känslan av att personens "jag" är i fara. De försvarsmekanismer Cullberg nämner är: regression, förnekelse, projektion, rationalisering, isolering, undertryckande och bortträngning (jämför med de försvarsmekanismer Mitroff m.fl. pratar om i avsnitt 3.2.1. Grundläggande värderingar om kriser – Företagskultur s. 18).¹³⁸ Dessa försvarsmekanismer och reaktioner kommer enligt Cullberg att förvränga de anställdas uppfattning av verkligheten och det inträffade.¹³⁹

Försvarsmekanismerna och reaktionerna är, precis som krisens olika faser, viktiga att ha i bakhuvudet så att företagsledningen i en krissituation kan förstå de anställdas reaktioner och ge dem den hjälp de behöver. Cullberg framhåller även att det är viktigt att förstå att det inte finns något "rätt" sätt att reagera på i en krissituation¹⁴⁰. Vår uppfattning är att vissa av försvarsmekanismerna även kan ske under krisplaneringsstadiet och därmed påverka denna process genom att hindra de inblandade från att tänka realistiskt angående kriser.

Flexibilitet och improvisation

Enligt Dyregrov vilar det stora ansvaret under en kris på ledaren, både när krisen pågår och efter att den akuta krisen är avvärdad. Hur effektivt ledaren lyckas hantera krisen beror enligt Dyregrov på ett flertal faktorer.¹⁴¹ Några av de nödvändiga förutsättningarna för att klara av en kris är ett fungerande informationssystem, överblick över vilka resurser som finns tillgängliga, en fungerande handlingsplan och tydliga ansvarsfördelningar, vilket även Kash och Darling håller med om.¹⁴² Men dessa förutsättningar spelar ingen roll om de inte används effektivt och samordnas på ett funktionsenligt sätt, vilket kan bli svårt om chock- och reaktionsfasen hindrar de berörda från att se den verkliga situationen.¹⁴³ Dock ska ledaren inte förlita sig helt på förberedda handlingsplaner (jämför med överdriven tilltro i avsnitt 3.2.1. Grundläggande värderingar om kriser – Handlingsplaner i företag s. 17 samt avsnitt 3.2.2. Förberedelser – Träning och gemenskap s. 23), eftersom alla situationer är unika och kräver ett visst mått av flexibilitet samt improvisation.¹⁴⁴

Flexibilitet och förmåga att improvisera är något som Greenberg värdesatte under arbetet efter 11 september-attacken. Hans företag hade handlingsplaner och de hade gjort förberedelser, men denna kris var någonting som de inte ens hade snuddat vid i sin planering. Under attacken slogs alla de normala kommunikationssystemen ut och organisationen fick lov att hitta andra sätt att förmedla sig på, vilket krävde kreativitet.¹⁴⁵ Det var inte bara Greenbergs organisation som drabbades av problem med att kommunicera under attacken. Bl.a. *Oppenheimer Funds* saknade kommunikationsmöjligheter med sina anställda och kunder vilket ledde till att de gick ut med ett brev i media.¹⁴⁶

Flexibilitet och improvisation är även något som Robert och Lajtha påpekar är viktiga egenskaper då de menar att detaljerade handlingsplaner ändå sällan används när en kris verkligen sker. Om de mot alla förmodan skulle användas i en krissituation så är de sällan

¹³⁸ Cullberg, 2006, s. 145-149

¹³⁹ Ibid, s. 150

¹⁴⁰ Ibid s. 148

¹⁴¹ Dyregrov, 2006, s. 58

¹⁴² Dyregrov, 2006, s. 58; Kash & Darling, 1998, s. 182

¹⁴³ Kash & Darling, 1998, s. 182; Dyregrov, 2006, s. 58; Cullberg, 2006, s. 143-144

¹⁴⁴ Dyregrov, 2006, s. 58

¹⁴⁵ Greenberg, 2002, s. 64

¹⁴⁶ Argenti, 2002, s. 105-106

användbara.¹⁴⁷ Robert och Lajtha menar att effektiv krishantering istället handlar om att se till att nyckelpersoner inom organisationen har kompetensen, flexibiliteten och självförtroendet att hantera plötsliga och oväntade händelser, vilket de får genom regelbunden och kontinuerlig inläring (jämför med avsnitt 3.2.2. Förberedelser –Träning och gemenskap s. 23).¹⁴⁸

Vila

I en krissituation kan det hända att människor har svårt att tänka på sig själva och börjar bete sig självdestruktivt vilket i många fall leder till att de inte får den vila och sömn som de behöver.¹⁴⁹ Så en annan viktig uppgift som ledaren har, enligt Dyregrov, är att se till att alla får tillräckligt med vila och sömn, inklusive ledaren själv, under krissituationen. Det är viktigt med vila eftersom sömnbrist försämrar beslutsförmågan och intaget av information (med Penrose åsikt om hur stress påverkar intaget av information i avsnitt 3.2.1 Grundläggande värderingar om kriser s. 15), stör koncentrationen samt påverkar de intellektuella funktionerna.¹⁵⁰

Enligt Skoglund och Olsson uppkommer det ofta ett ”tuppsyndrom” i krissituationer, om tuppen inte är vaken och gal på morgonen kommer solen inte att gå upp. I krissituationer innebär det att ledaren, antingen för företaget, för krisgruppen eller både och, inte vågar gå och lägga sig av rädsla för att inte vakna. Om ledaren inte vaknar kommer det inte att finnas någon där som kan hantera situationen, tror ledaren. Denna situation uppstår eftersom ledaren har svårt att delegera och inte litar på någon annan. Ledaren blir hög på sitt eget adrenalin och stannar därför upp och arbetar dygnet runt, vilket leder till att ledaren tappar kontakten med verkligheten och får svårare att tänka logiskt samt fatta rätt beslut.¹⁵¹

Synlighet

En annan viktig aspekt är synlighet, något som Greenberg fick upp ögonen för under 11 september-attacken är att ledare måste synas. Under krisarbetet efter attacken såg han att människor blev uppmuntrade och kände trygghet av att höra någon med auktoritet tala.¹⁵² Greenberg och Argenti påstår att människor vill bli ledda i en krissituation, helst av någon som de kan lita på, någon som har bestämmanderätt och som kan göra skillnad. De vill dessutom känna att de styrande inte har övergett dem, utan att de är med dem och att de kommer att göra allt de kan för att lösa krisen på bästa möjliga sätt.¹⁵³

I en undersökning efter 11 september-attacken visade det sig att 90 % av de anställda i *Dell* tyckte att webbsändningar från VD:n eller personer i andra höga ledarpositioner var till hjälp och relevanta för deras jobb och för organisationen.¹⁵⁴ Skoglund och Olsson håller med, då de anser att det sämsta en ledare kan göra i en krissituation är att bli osynlig, både för människorna i organisationen och utåt i samhället.¹⁵⁵

¹⁴⁷ Robert & Lajtha, 2002, s. 181

¹⁴⁸ Robert & Lajtha, 2002, s. 181; Albrecht, 1996, s. 115

¹⁴⁹ Dyregrov, 2006, s. 58; Cullberg, 2006, s. 140

¹⁵⁰ Dyregrov, 2006, s. 58

¹⁵¹ Skoglund & Olsson, 1995, s. 52

¹⁵² Skoglund & Olsson, 1995, s. 34; Greenberg, 2002, s. 63

¹⁵³ Greenberg, 2002, s. 63; Argenti, 2002, s. 104

¹⁵⁴ Argenti, 2002, s. 107-108

¹⁵⁵ Skoglund & Olsson, 1995, s. 34

Information

Under en krissituation på t.ex. en skola, ett hotell eller ett varuhus ställs det krav på ledaren både inifrån och utifrån. Personal och ledning vill veta vad som händer och vad som kommer att hända, samtidigt som media och externa intressenter har ett stort behov av information (jämför med förtroendekris i avsnitt 3.1.1. Olika typer av kriser s. 11).¹⁵⁶ Detta är något som Mitroff (se mer i avsnitt 3.3. Best Practice Model för organisationer s. 30) samt Argenti lägger stor tyngd vid. Efter att ha studerat ett antal organisationer som drabbades av flygplansattacken den 11 september fann Argenti att det effektivaste sättet att nå ut till anställda och kunder var om meddelandet kom från en centraliserad källa. Det hänger ihop med hans tankar om att den dagliga verksamheten under en kris bör vara decentraliserad medan beslutsfattandet bör vara centraliserat. Då det krävs kunskap om det som ska göras (decentraliserat) och distans för att besluta vad som ska göras (centraliserat).¹⁵⁷ Även Skoglund och Olsson har en åsikt om detta, de anser nämligen att ledaren helst inte ska hålla på med själva krisarbetet utan istället ägna sig åt att kommunicera och sköta de vanliga uppgifterna.¹⁵⁸ Albrecht säger följande gällande decentralisering; företagsledningen bör ta hjälp utifrån. Ibland kan den som fattar de bästa besluten i en svår situation vara den som har mest distans till problemet. Ofta är det mycket känslor inblandade i en krissituation och folk kan vara rädd för att göra fel och de kan vara så upptagna med det som är framför dem att de inte klarar av att fatta större beslut. Det kan då vara en god idé att låta någon annan med större känslomässig distans fatta en del av besluten.¹⁵⁹

Den krisgrupp som Skoglund och Olsson anser bör finnas i ett företag har inte enbart till uppgift att planera och träna inför en eventuell kris utan de ska även agera när en krissituation inträffar. I inledningsskedet av krisen ska krisgruppen samlas och gå igenom själva händelsen. Det första som måste göras är att klassificera krisen, vilken typ av kris rör det sig om. Sedan måste gruppen gå igenom den information som finns tillgänglig och besluta sig för vilken information de ska agera på, eftersom det i en krissituation ofta finns motstridig information. Efter att gruppen har granskat den information som finns tillgänglig ska de gå igenom vilken information de behöver ha för att kunna välja hur krisen ska hanteras. I inledningsskedet är det viktigt att krisgruppen fattar snabba beslut men det är lika viktigt att det blir ”rätt” beslut och därför måste gruppen göra en avvägning över hur mycket information som krävs.¹⁶⁰ Det är dessutom viktigt att snabbheten finns i att informera intressenterna. Även om företag inte har något att säga så ska i alla fall det sägas eftersom företaget då positionerar sig som en trovärdig och auktoritativ källa med en öppen attityd (jämför med förtroendekris i avsnitt 3.1.1. Olika typer av kriser s. 12).¹⁶¹

Enligt Kash och Darling är det viktigt att försöka lösa alla kriser, även de små som verkar obetydliga, eftersom en kris kan ha försvagande effekter för hela företaget. Men enligt dem finns det ingen anledning att drabbas av panik om en kris skulle förbli olöst.¹⁶²

3.2.4. Efter krisen

Även efter att en krissituation har hanterats och den inte längre är akut kan det fortfarande finnas kvar allvarliga problem, bl.a. kan det ha uppstått en förtroendekris som vi skrev om i

¹⁵⁶ Dyregrov, 2006, s. 58-59; Skoglund & Olsson, 1995, s. 34; Albrecht, 1996, s. 125-126

¹⁵⁷ Argenti, 2002, s. 108

¹⁵⁸ Skoglund & Olsson, 1995, s. 34

¹⁵⁹ Albrecht, 1996, s. 125-126

¹⁶⁰ Skoglund & Olsson, 1995, s. 52-53

¹⁶¹ Robert & Lathja, 2002, s. 185

¹⁶² Kash & Darling, 1998, s. 182

början av detta kapitel på s. 10. Dessutom måste någon stå till svars för det som har inträffat och aktörer i ett företag måste ta tillvara på de erfarenheter och kunskaper som har skapats under hanteringen av krisen.

Penrose hävdar att företag tidigare inte sett sambandet mellan aktiviteter före och efter en kris, utan sett dessa som åtskilda aktiviteter istället för integrerade. Han menar att hans studie pekar på att dessa aktiviteter borde ses som en enhet. Enligt Penrose påverkar planering och förebyggande åtgärder vilka insatser som företag måste sätta in vid en kris men planering är även viktigt för att kunna ta till vara på de positiva effekterna av en kris innan den sker. Penrose påpekar att åtgärder efter en krissituation är lika viktiga som förebyggande åtgärder. En organisation som inte utvärderar sin krishantering efter en kris är inte mycket bättre förbered på nästa.¹⁶³

Dock kan det vara svårt att utvärdera situationen innan de berörda helt bearbetat det inträffade, d.v.s. gått igenom bearbetningsfasen. Denna fas kan pågå alltifrån sex månader till ett år efter det inträffade. Det är inte förrän de drabbade når nyorienteringsfasen som livet verkligen går vidare, även om händelsen fortfarande finns kvar i minnet och blir en del av livet.¹⁶⁴

Utvärdering

Albrecht rekommenderar att det redan innan en kris inträffar ska finnas en undergrupp till krisgruppen vars huvuduppgift är att granska hur krisen hanterades samt samla in erfarenheter från olika aktörer.¹⁶⁵ Det finns alltid lärdomar att dra av en krissituation, oavsett om den hanterades riktigt eller inte, och det är undergruppens uppgift att sammanställa denna kunskap.¹⁶⁶ Undergruppen ska samla in information, göra något vettigt av den och sedan kunna diskutera samt rapportera den vidare så att andra också kan vidga sin kunskap och förändra det som inte fungerade.¹⁶⁷ Medlemmarna i undergruppen får inte vara rädda för att bli ifrågasatta, eftersom det finns en inbyggd rädsla för att rannsaka sig själv både för individer och för hela företag. Det finns en viss rädsla hos företagsledare när det kommer till att tala om det som har hänt, de är oroliga för att en diskussion om vad som gick fel och behöver förbättras kan öppna upp gamla sår.¹⁶⁸

Schwartz hävdar t.o.m. att perioden efter den akuta krisen är den viktigaste i hela processen eftersom det är då företag försöker se vad de har lärt sig och vilken effekt det inträffande har haft på organisationen och på människors syn på organisationen. Hans syn är att "*we were screwed by the media*" är fel sorts läxa efter en krissituation, företags inställning bör istället vara "*we blew it, but we learned something*" (jämför med förtroendekris i avsnitt 3.1.1. Olika typer av kriser s. 10).¹⁶⁹ Företag som överlevt en kris är oftast mer förbereda på nästa men det hänger mycket på dess förmåga att lära sig av det som hänt. Dessutom uppfattas i allmänhet ett företag med effektiv krishantering som mer positivt. Enligt Penrose misslyckas många företag med att identifiera dessa potentiellt positiva resultat.¹⁷⁰

¹⁶³ Penrose, 2000, s. 166-167

¹⁶⁴ Cullberg, 2006, s. 152-154

¹⁶⁵ Albrecht, 1996, s. 117

¹⁶⁶ Albrecht, 1996, s. 117; Fill, 2006, s. 491

¹⁶⁷ Albrecht, 1996, s. 126

¹⁶⁸ Albrecht, 1996, s. 117, 126; Schwartz, 2000, s. 10-11

¹⁶⁹ Schwartz, 2000, s. 8

¹⁷⁰ Penrose, 2000, s. 156

Oavsett vad en kris innebär och om dess effekt är positiv eller negativ går det inte att komma från den inverkan kriser har på människor, organisationer och t.o.m. hela länder. Förändring kommer att ske, även om krisen hanteras väl.¹⁷¹

*"(...), if the solution were easy, it would not be a crisis"*¹⁷²

Albrechts uppfattning är att granskningsprocessen av ett företags krishantering ska utgå från tre skilda områden: en kontinuerlig granskning av företagets policys som ser till att företaget håller sig innanför lagens gränser; en efterföljande granskning av övningarna i scenarion samt en uppföljande granskning av riktiga krissituationer. Här är några av de frågor som ett företag bör ställa sig:¹⁷³

- Vad gjorde vi rätt?
- Vad gjorde vi fel?
- Vad överraskade oss?
- Hur väl användade vi oss av de förutbestämda reglerna samt rollerna?
- Glömde vi att kontakta någon?
- Hur väl hanterade vi media?
- Skyddade vi våra anställda på bästa möjliga sätt?
- Hur kan vi justera våra handlingsplaner för att få ett ännu bättre resultat i framtiden?

"Stay with what works, change what doesn't, and always be ready to think outside the usual boundaries to solve the problem at hand".¹⁷⁴

Syndabock

Om ledaren inte lyckas hantera krisen och samtidigt misslyckas med att uppfylla de interna och externa förväntningarna riskerar ledaren att bli utsedd till syndabock, oavsett om ledaren gjorde det bästa av befintliga resurser eller inte. Men risken för att bli utsedd till syndabock är inte begränsad till ledaren, oftast efter en krissituation är det någon på en lägre position som "utses".¹⁷⁵ Moxnes hävdar att organisationer behöver någon att skylla på vid motgångar, och att detta behov blir extra starkt när organisationen befinner sig i en kris. När en organisation drabbas av ett nederlag behöver organisationen någon att ta ut sin frustration och besvikelse på, och ju allvarligare kris desto högre upp i hierarkin återfinns syndabocken. Efter att ha studerat en sjukhusorganisation fann Moxnes att denna syndabocksmekanism skapade lugn och drev bort ångest från organisationens ledare (jämför med projektion i avsnitt 3.2.3. Under krisen s. 24). Samtidigt är mekanismen ett sätt för ledaren att skapa, bibehålla och utöva makt i organisationen. Dessutom får organisationen en yttre fiende, syndabocken, som de måste bekämpa och denna kamp förenar människorna i organisationen vilket kan innebära att

¹⁷¹ Keown-McMullan, 1997, s. 9

¹⁷² Augustine, 1995, s. 148

¹⁷³ Albrecht, 1996, s. 124-125

¹⁷⁴ Ibid s. 125

¹⁷⁵ Dyregrov, 2006, s. 58-59; Moxnes, 1995, s. 169-171

organisationen blir starkare efter krisen.¹⁷⁶ Vi människor har dessutom en tendens att skylla misslyckanden och problem ifrån oss samtidigt som vi mer än gärna tar ära för framgång (self-serving attribution). Detta kan även kopplas till den egna gruppen (ingroup bias), då vi har en tendens att se både oss själv och vår egen grupp i mer positivt ljus än vad vi ser andra människor och grupper.¹⁷⁷

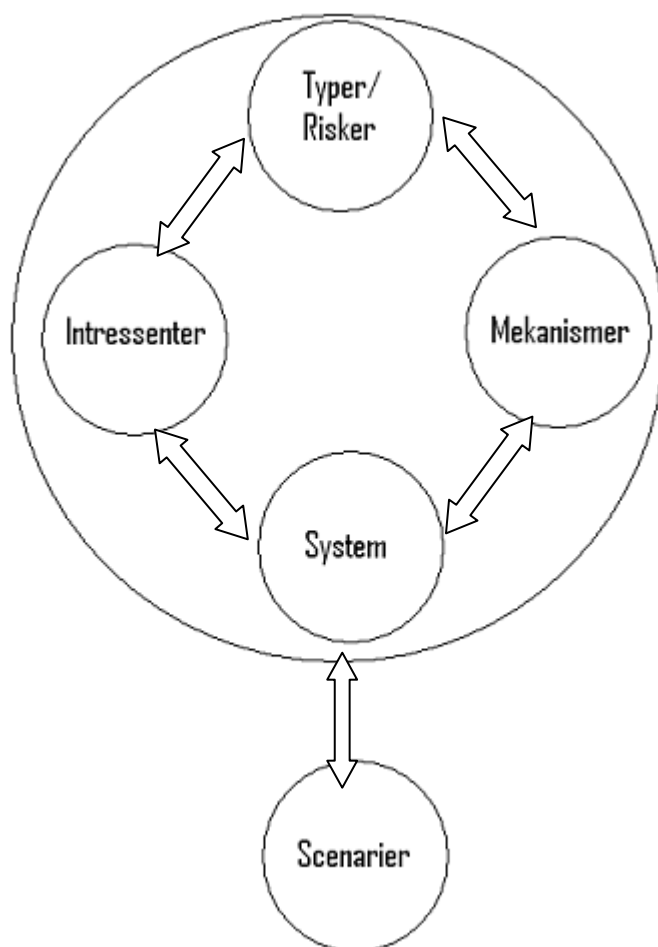
¹⁷⁶ Moxnes, 1995, s. 169-171

¹⁷⁷ Myers, 2007, s. 61-62, 318-319

3.3. Best Practice Model för organisationer

Mitroff har utifrån sina studier kommit fram till en metod som han anser är den bästa möjliga för att förbereda sig inför samt hantera kriser. Han har valt att kalla sin modell för "Best Practice Model". I modellen finns det fem komponenter som måste hanteras under arbetet med en kris, d.v.s. före, under och efter en krissituation. När Mitroff utformade sin modell tog han det bästa från de olika organisationer som han hade studerat och satte ihop dessa till en modell, vilket innebär att modellen är ett ideal, en ouppnåelig utopi. Trots det anser Mitroff att alla organisationer bör kunna hantera de fem komponenterna på ett tillfredsställande sätt och på så vis undvika en del av de potentiella krissituationer som finns.

De fem komponenterna är typer/risker, mekanismer, system, intressenter och scenarier, se figur 2 nedan för att få en bild över hur komponenterna förhåller sig till varandra. Vi tänkte nu gå igenom de olika komponenterna lite kortfattat.



Figur 2. Best Practice Model, Mitroff & Anagnos, 2001, s. 31, egen bearbetning.

Typer/risker

Vi har tidigare berättat om samt beskrivit den indelning av sju olika typer av kriser som Mitroff har gjort (se avsnitt 3.1.1. Olika typer av kriser s. 8) och dessa är: ekonomiska, informatoriska, fysiska, mänskliga resurser, rykte, psykopatiska handlingar samt naturkatastrofer. Enligt Mitroff bör varje företag ha en krisportfölj, där åtminstone en handlingsplan för varje typ av kris ska ingå, eftersom han anser att ingen organisation är förskonad från någon av typerna. Dessutom tror han att en kris inom en typ, t.ex. inom mänskliga resurser, lätt utlöser en kris inom en annan typ, t.ex. inom ekonomiska. Vilket

innebär att en bra krisportfölj bör innehålla förberedelser för att hantera flera kriser samtidigt.¹⁷⁸ Han är inte ensam om att anse detta då även Davies och Walters har inställningen att en kris kan sprida sig och påverka alltfler delar av företaget.¹⁷⁹ Hickman och Crandall lyfter fram att ett företag endast är så stark som dess svagaste länk och att alla delar av en organisation måste arbeta tillsammans för att hantera en kris samt att företag bör involvera varje funktion i företaget och varje anställd i sin krisportfölj.¹⁸⁰ Mitroff anser att ledaren ska vara den som får information från de olika delarna av organisationen först för att sedan samordnar den informationen och upptäcka varningssignaler i tid.¹⁸¹

Mekanismer

Enligt Mitroff finns det bara ett fåtal mekanismer som är extremt viktiga när det gäller att hantera kriser. De mekanismer som finns är till för att förutse, förebygga, reagera på, lära från och hjälpa till att designa om organisatoriska processer så att dessa blir tillräckligt effektiva för att hantera en kris. Mitroff anser att organisationer måste tänka systematisk kring handlingsplaner i krissituationer annars ger det ingenting. Hans uppfattning är att det är viktigt att hålla utkik efter signaler så att organisationer kan stoppa kriser innan de utvecklas. Men alla kriser kan inte stoppas, oavsett hur bra mekanismer organisationen har för att upptäcka signaler, så en annan viktig del i arbetet med kriser är skadekontroll. Organisationer ska så gott det går ha mekanismer som hjälper till att minska skadan och hindra krisen från att sprida sig.¹⁸²

System

När Mitroff pratar om system utgår han från en modell inom krishantering som kallas för lökmodellen. När lagren granskas och skalas bort ökar förståelsen för vad som driver en organisations handlande.¹⁸³

Det yttersta lagret i modellen består av teknologi. Idag har alla organisationer komplex teknologi som ska hjälpa organisation att fungera effektivt. För att komma djupare in i organisation bör en del tid ägnas åt att gå in i de övriga lagren (struktur, mänskliga faktorer samt ledarskapsanda). Vad är det som styr organisationen, vad finns det för policy, vad har organisationen för värderingar? Det som är avgörande för hur krishantering fungerar är organisationens kultur och ledarskapsanda (jämför med diskussionen om företagskultur i avsnitt 3.2.1. Grundläggande värderingar om kriser – Företagskultur s. 17), alltså är det dessa delar som är viktigast att gå djupare in på. Men det är också dessa lager som är svårast att få grepp om, vilket försvårar arbetet med krishantering.¹⁸⁴ Enligt Skoglund och Olsson är det ledarens mentalitet som avgör om det kommer att finnas en företagsanda som tillåter öppenhet och vilja att prova olika vägar för att lösa och hantera kriser.¹⁸⁵ Albrecht poängterar att det inte är meningen att krishantering ska ersätta de policys och processer som finns, eftersom dessa hjälper till att hantera den vardagliga verksamheten medan krishantering är till för extremfall, utan den ska endast vara ett komplement.¹⁸⁶

¹⁷⁸ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 32-39, 101-112

¹⁷⁹ Davies & Walters, 1998, s. 6

¹⁸⁰ Hickman & Crandall, 1997, s. 75, 79

¹⁸¹ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 33

¹⁸² Ibid s. 39-42

¹⁸³ Ibid s. 42-43

¹⁸⁴ Ibid s. 43-45

¹⁸⁵ Skoglund & Olsson, 1995, s. 34

¹⁸⁶ Albrecht, 1996, s. 103, 126

Intressenter

Det som är viktigt med intressenter är hur väl de fungerar ihop i en krissituation. Med intressenter vill Mitroff framför allt lyfta fram anställda på plats, anställda på annan plats, brandkåren, polismyndigheten, sjukvården, kommunen, länet och landet. Om en organisation ska kunna hantera en situation på ett effektivt och tillfredsställande sätt måste samarbetet mellan olika intressenter och olika instanser fungera. För att få ett fungerande samarbete i en krissituation krävs att en organisation etablerar kontakt med olika intressenter flera år innan en kris inträffar. Något som också är viktigt är att organisationer lämnar ut riktig information till sina intressenter under och efter en kris och att organisationen tar sitt ansvar för det inträffade (jämför med förtroendekris i avsnitt 3.1.1. Olika typer av kriser s. 11).¹⁸⁷ Augustine menar att företag bör utse en person som på ett trovärdigt sätt förmedlar omtanke, självsäkerhet och kontroll. Intressenterna ska känna att företaget bryr sig och försöker hantera situationen på bästa sätt (jämför med avsnitt 3.2.3. Under krisen – Synlighet s. 26).¹⁸⁸ Även Maynard påpekar att omtanke och ansvar från företagets sida är viktigt under krishantering, framför allt om någon skadats eller omkommit, oavsett om företaget bidragit till situationen eller inte.¹⁸⁹

Scenarier

Det är enligt Mitroff viktigt att ha bra scenarier över hur olika kriser skulle kunna påverka en organisation, eftersom det är dessa scenarier som binder ihop de övriga delarna i ”Best Practice Model”. Detta är vad Mitroff anser att ett bra scenario ska innehålla:¹⁹⁰

- Scenariot ska handla om en kris som organisationen varken har förberett sig för eller ens tänkt på (jämför med Albrechts syn i avsnitt 3.2.2. Förberedelser – Rollspel s. 22).
- Det bör innehålla ett ”best case, worst case”. Scenariot ska utgå från att krisen sker vid sämsta tänkbara tillfälle, t.ex. över en storhelg, och att alla system som tas förgivet slutar att fungera.
- Kedjereaktion, organisationer bör tänka på hur de ska agera om en kris utlöser ytterligare kriser av annan typ.

Ett bra krisscenario är, enligt Mitroff, ”*a plan for how the unthinkable can and will occur*”. När det gäller krishantering är det viktigt att ledaren, och krisgruppen, har en långtgående förmåga att tänka utanför ramarna. De måste kunna använda sina talanger och erfarenheter på ett kreativt och flexibelt sätt. Under krisen måste krisgruppen vara lyhörd för hur människor verkligen reagerar på krisen, och inte på hur de anser att människorna bör reagera.¹⁹¹ Vårt intryck är att krisscenarier är till för att minska ovissheten som finns vid kriser. Det kanske inte ger någon större insikt i när en kris kommer att inträffa eller exakt hur den kommer att utspela sig men förhoppningsvis lär deltagarna sig lite grann om varandra och hur de reagerar i olika situationer.

¹⁸⁷ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 48, 55-79

¹⁸⁸ Kash & Darling, 1998, s. 184

¹⁸⁹ Maynard, 1993, s. 55

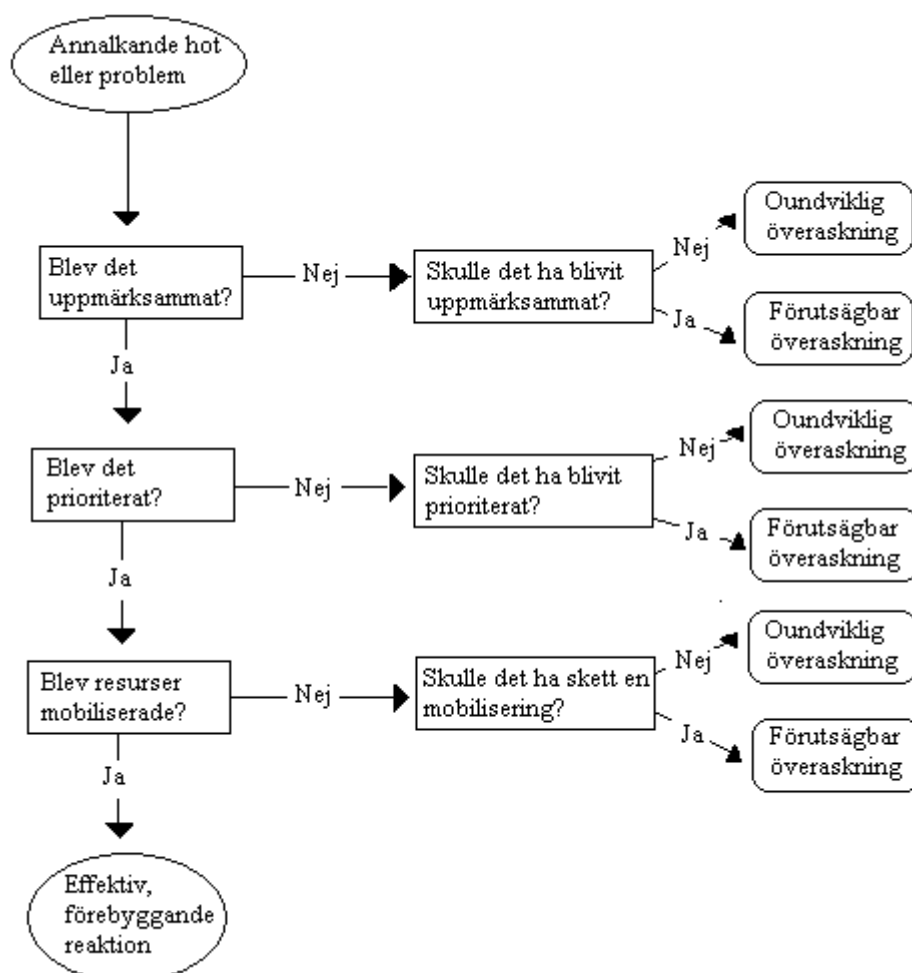
¹⁹⁰ Mitroff & Anagnos, 2001, s. 48-49, 115-129

¹⁹¹ Ibid

3.4. RPM

Watkins och Bazerman hävdar att många av de överraskande händelser som drabbar företag faktiskt kan förutses.¹⁹² Även Schwartz samt Kash och Darling anser att nästan alla kriser föregås av signaler, och att även om alla företag riskerar att drabbas av förutsedda överraskningar så går de att undvika.¹⁹³ Watkins och Bazerman har funnit att det finns tre orsaker till att företag inte lyckas förutse dessa förutsägbara händelser, de misslyckas nämligen med RPM-processen. RPM står för uppmärksamma (recognition), prioritera (prioritization) och mobilisera (mobilization). Själva processen handlar om hur företag uppfattar och väljer att hantera varningssignaler. Den som är ansvarig för att processen genomförs på ett bra och effektivt sätt är ledaren, som enligt Watkins och Bazerman ska hängas ut om en förutsägbar händelse inträffar som leder till en kris (jämför med avsnitt 3.2.4. Efter krisen – Syndabock s. 29).¹⁹⁴ Även Albrecht anser att företag inte ska bli överraskade av händelser som är potentiella kriser; *”Any company that is totally surprised by a serious product, service, image, or employee problem is badly managed.”*¹⁹⁵

Nedan presenterar vi en bild som förtydligar hur RPM-processen är tänkt att fungera och hur företag kan se om det var en förutsägbar händelse eller inte.



Figur 3. Are you to blame? Watkins & Bazerman, 2003, s. 75. Egen bearbetning.

¹⁹² Watkins & Bazerman, 2003, s. 72-74

¹⁹³ Schwartz, 2000, s. 8; Kash & Darling, 1998, s. 180

¹⁹⁴ Watkins & Bazerman, 2003, 74-76

¹⁹⁵ Albrecht, 1996, s. 12

Att företagsledare misslyckas med det första steget, uppmärksamma, beror oftast på att de inte är tillräckligt observanta och fortsätter vara omedvetna om de varningssignaler som finns runt omkring och inne i ett företag. Men det är inte säkert att hotet är avvärt bara för att företaget lyckas uppfatta varningssignalerna, nästa steg är minst lika viktigt. Även om företagsledaren har uppfattat att det finns vissa varningssignaler som pekar på en potentiell krissituation så är det inte säkert att prioriteringen blir rätt. Företagsledaren kanske inte bedömer varningssignalerna som tillräckligt allvarliga för att agera och en sådan felbedömning kan få allvarliga konsekvenser. Dock är inte krisen avstyrd förrän det sista steget också blir genomfört på rätt sätt. Det krävs att ledaren agerar effektivt och sätter in rätt resurser för att förhindra att en krissituation uppstår. Som ni ser lägger Watkins och Bazerman stor vikt vid ledaren.¹⁹⁶

Barriärer

Enligt Watkins och Bazerman finns det tre barriärer som spelar in i hur väl företagsledaren lyckas hantera de olika stegen och på så vis förhindra en potentiell krissituation. De tre barriärerna är psykologiska, organisatoriska och politiska.¹⁹⁷

De psykologiska barriärerna hindrar ledaren från att se varningssignalerna och agera utifrån dessa eftersom den mänskliga hjärnan skyddar sig själv (jämför med försvarsmekanismerna i avsnitt 3.2.1. Grundläggande värdering om kriser – Företagskultur s. 18 samt med försvarsmekanismer under 3.2.3. Under krisen s. 25). Detta innebär att företagsledaren endast ser det som han/hon vill se och det som förstärker den egna uppfattningen (jämför med aktörsynsättet s. 4).¹⁹⁸

Den organisatoriska barriären innebär att ledaren inte får all information som behövs för att skapa sig en helhetsbild. Detta p.g.a. att skilda avdelningar sitter på olika delar av helhetsinformationen och därför inte ser vad som är intressant samt relevant att föra uppåt i hierarkin. Dessutom sällas en del av informationen bort när den förflyttar sig genom hierarkin eftersom den kan vara känslig eller pinsam.¹⁹⁹

De politiska barriärerna påverkar företagsledarens förmåga att handla rätt när det finns en obalans i makten. Om en avdelning har mer makt än en annan kan de se till att få mest resurser, vilket kan leda bort resurser från ett svagare område som har ett större behov av dessa resurser (jämför med avsnitt 3.2.1. Grundläggande värderingar om kriser – Företagskultur s. 17). Men det är inte bara inom företag som det finns politiska barriärer utan även de politiska system som finns i samhället påverkar situationen i ett företag, vilket många företag inte tänker på.²⁰⁰

¹⁹⁶ Watkins & Bazerman, 2003, s. 74-75

¹⁹⁷ Ibid s. 76

¹⁹⁸ Ibid s. 77

¹⁹⁹ Ibid s. 78

²⁰⁰ Ibid s. 79

4. Empiri

Här presenteras de olika hotellen som ingått i vår studie samt vårt empiriska material utifrån vår tolkning av intervjuerna.

4.1. Presentation av hotellen

Intervjuerna har genomförts med representanter från olika hotell i länet. Dessa har, i kronologisk ordning, varit Mikael Junger, hotelldirektör hos Park Inn Gävle; Lena Karlsson, biträdande hotelldirektör hos Scandic CH samt Väst; Tomas Lindqvist, driftschef hos Park Inn Högbo Brukshotell; Göran Axell, ägare av Best Western Hotell SöderH; samt Marie Söderlund, hotellchef hos Best Western Hotell Hudik.

Park Inn Gävle är beläget bredvid Stortorget i centrala Gävle. Hotellet har 200 rum samt 15 konferenslokaler. Det arbetar 40-50 personer på hotellet.²⁰¹

Scandic CH ligger i centrala Gävle i närheten av järnvägstationen medan Scandic Väst ligger ca tio minuter utanför Gävlestad. Den första delen av CH byggdes i slutet av 1800-talet men finns idag i stort sett inte kvar då det var den del som blev mest eldhärjad under branden 2005. Hotellet har idag 186 rum, fyra konferenslokaler samt en restaurang som tar ungefär 70 personer. Scandic Väst har 200 rum samt tio möteslokaler. Hotellen har 36 respektive 40 medarbetare.²⁰²

Park Inn Högbo Brukshotell är beläget norr om Sandviken och har 116 rum, tolv konferenslokaler samt en SPA- och relaxavdelning. Det är ett relativt nytt hotell som byggdes 1990 och har ca 50 anställda.²⁰³ Högbo Brukshotell ägs tillsammans med Park Inn Gävle av Winn Hotels.²⁰⁴

Best Western Hotell SöderH ligger vid E4:an i Söderhamn men ändå inte långt från Söderhamn Centrum. Det finns 86 rum på hotellet och det har möjlighet att ta emot 200 konferensgäster. Hotellet har funnits i 30 år men endast drivits av de nuvarande ägarna och inom Best Western i 2 år. Det ingick tidigare i hotellkedjan Scandic. Hotellet har idag tolv medarbetare.²⁰⁵

Best Western Hotell Hudik är ett litet hotell beläget i centrala Hudiksvall. Hotellet grundades 1956 och har idag 53 rum, konferensmöjligheter för totalt 52 personer, relaxavdelning samt under sommartid utomhuspool. Det är privatägt och ägaren äger även tre andra hotell i Stockholm, Malmö och Örebro. Hotellet är inne på sin tredje kedja och har totalt elva anställda, men alla arbetar inte heltid.²⁰⁶

²⁰¹ Intervju med Michael Junger; www.parkinn.se – Sök hotell – Gävle 26/11 – 07 kl. 17.13

²⁰² Intervju med Lena Karlsson; www.scandic-hotels.se/ch; www.scandic-hotels.se/gavlevast 26/11 - 07 kl. 17.18

²⁰³ Intervju med Tomas Lindqvist; www.parkinn.se – Sök hotell – Sandviken 26/11 – 07 kl. 17.25

²⁰⁴ www.winnhotels.se/ - Våra hotell 26/11 – 07 kl. 19.11

²⁰⁵ Intervju med Göran Axell; www.hotellsoderh.se/ 26/11 – 07 kl. 17.33

²⁰⁶ Intervju med Marie Söderlund; www.hotellhudik.se/ 26/11 – 07 kl. 17.56

4.2. Intervjuerna

Vi har valt att dela upp intervjumaterialet i fem olika teman utifrån de huvudpunkter som vi har uppfattat under intervjuerna.

Innebörden av ordet kris för aktörerna.

Vår uppfattning är att alla aktörerna har samma grundtanke om vad en kris innebär även om de använder sig av lite olika ord. Det är en plötslig och allvarlig händelse som inte hör till den dagliga verksamheten. Utöver denna grundtanke tar två av aktörerna upp att det är någonting som inte kan hanteras utifrån de vanliga handlingsmönstren.

”Kris, hmm, det är väl något oväntat, utöver det vanliga som sker och som man inte riktigt kan hantera eller har full koll på som får allvarliga konsekvenser.”²⁰⁷

Tre av aktörerna poängterar att vad som uppfattas som en kris beror på ett flertal yttre faktorer, bl.a. egenskaperna hos den specifika situationen, vilka förutsättningar och resurser som finns till hands samt hur de anställda uppfattar händelsen. Enligt dem beror de anställdas uppfattning dels på hur de tänker på kriser och dels på vart de befinner sig i livet.

”Sen också vad personen som pratar om kriser vad den har för värderingar och vad den som sitter och lyssnar också vad dom som tar emot, det är så väldigt individuellt, tror jag.”²⁰⁸

Dessutom påpekar två av aktörerna att ordet har blivit misshandlat, att det används lättvindigt för saker som egentligen inte är kriser enligt dem.

”(...) ordet har blivit misshandlat, t.ex. säger folk det är kris, vi har slut på servetter.”²⁰⁹

Det är endast en av aktörerna som i sin innebörd lägger in att en kris är en händelse som får allvarliga konsekvenser, ingen annan nämner något om att följderna påverkar om en situation är en kris eller inte. Trots att de övriga fyra inte säger något om hur en kris kan påverka hotellet uppfattar vi det som att alla aktörer har en negativ inställning till kriser och de konsekvenser som en krissituation kan få för ett hotell.

En av aktörerna anser att det är viktigt att skilja mellan en kris för företaget och en personlig kris för en anställd, en personlig kris för en anställd är, enligt aktören, inte en kris för företaget om det inte är företaget som genom slarv har orsakat krisen.

Vad anser aktörerna att det finns för kriser för ett hotell?

Under våra intervjuer frågar vi om aktörerna anser att det är någon skillnad mellan de kriser som de tror finns för hela hotellbranschen och de kriser som de anser att deras hotell kan råka ut för. Det är ingen av aktörerna som anser att deras hotell skiljer sig från den övriga hotellbranschen när det gäller vilka kriser som kan uppkomma. Men två av dem pratar sedan om att det troligtvis finns en annan hotbild för hotell i större städer med bl.a. fler rånförsök.

”(...) jag menar, klart om vi tänker på ett hotell som ligger mitt i Stockholm så är dom kanske mer utsatta för t.ex. rånförsök och sånt än vi som ligger ute på landet då, men annars är det nog ganska likvärdigt med brand och dom grejerna (...).”²¹⁰

²⁰⁷ Mikael Junger

²⁰⁸ Lena Karlsson

²⁰⁹ Göran Axell

²¹⁰ Tomas Lindqvist

En sorts kris som alla av aktörerna tar upp är brand, men de nämner inget annat som kan ha samma effekt på en byggnad t.ex. en vattenläcka. Vårt intryck är att detta har flera orsaker. Den största är att det inte var alltför länge sedan som ett hotell i Gävle var med om en stor brand (mer om den branden och hur den hanterades nedan), vilket enligt vår uppfattning bör innebära att det finns en större medvetenhet om risken för brand i regionen. Andra orsaker till att brand uppfattas som en särskilt farlig händelse är, enligt oss, att det inte går att förebygga en brand genom att regelbundet underhålla byggnaden utan den kan uppstå ändå. Dessutom kan någon tända eld på ett hotell med flit och en brand skadar inte bara det materiella utan den kan även hota människors liv och säkerhet.

En annan krissituation som alla aktörer tar upp är dödsfall och allvarlig sjukdom, det gäller både anställda och gäster. Vår tolkning, utifrån aktörernas svar, av varför en gäst som avlider kan vara en kris är att den egentligen inte är en kris i sig utan att händelsen kan utvecklas till en krissituation om de anställda inte vet hur de ska hantera det hela. Detta gäller framför allt kontakten med oroliga anhöriga som hör av sig och inte får tag på gästen.

*"(...) de anhöriga ringer och får inget svar på rummet. De ringer till oss och vi säger att vi inte heller får något svar, även om den avlidne har blivit utburen tio minuter tidigare."*²¹¹

Om en gäst tar livet av sig kan det skapa panik bland de anställda eftersom självmord är väldigt svåra att acceptera och kan sätta igång tankar som inte fanns där innan, dessutom kan de anställda känna skuld över att de inte försökte förhindra självmordet. Detta grundar vi på en av aktörernas berättelse om en verklig händelse, men det är många år sedan och vi frågade bara om krissituationer som inträffat de senaste fem åren, vilket innebär att vi inte kommer att gå djupare in på denna situation. Om en anställd plötsligt avlider påverkar det dem som är kvar, särskilt de som har jobbat på samma avdelning, eftersom de måste fortsätta arbeta och påminns om den som inte är kvar.

*"(...) alla var upprörda men vi fick lov att köra på ändå, fast dom som kände att det inte skulle gå fick gå hem och få hjälp."*²¹²

En av aktörerna skiljer sig lite från de andra när det gäller synen på dödsfall som en krissituation. Enligt honom är det endast en kris om en gäst dör på grund av slarv från hotellets sida eller om en anställd avlider på arbetet till följd av att företaget inte har följt de lagar och regler som gäller.

En annan krissituation är rån, även här skiljer sig en av aktörerna från de andra då han anser att det är en personlig kris för den utsatta och inte en företagskris.

*"Näe, det är självklart en kris för den personen men inte för företaget."*²¹³

Sedan nämner flera av aktörerna våld som en krissituation, det rör sig om våld mellan gäst och anställd, gäst och gäst samt någon som kommer in på hotellet som inte är gäst och som uppträder våldsamt emot gäster och anställda. Dessutom pratar aktörerna om bomb- och telefonhot.

²¹¹ Mikael Junger

²¹² Ibid

²¹³ Göran Axell

Två av aktörerna tar upp naturkatastrofer som extrema snöförhållanden, dels snökaoset 1998 samt snöovädret i januari 2007 då alla tåg på väg norrut från Gävle ställdes in.

En av aktörerna tar upp ”bugs” som en eventuell krissituation. Om personalen på ett hotell med internationella gäster inte uppmärksammar varningssignalerna så kan det utbryta en epidemi av t.ex. löss.

Något som är intressant är att en av aktörerna jämför de kriser hon uppfattar inom hotellbranschen med kriser som hon anser bör finnas inom andra områden. Bl.a. jämför hon risken för rån, våld samt skadegörelse med nattklubbar och restauranger dessutom drar hon paralleller till vården då även de har ”gäster”.

”(...) alltså vi har inte bara våra anställda att ta hand om och ansvara för utan vi har otroligt mycket gäster som också bor på hotellet, som vi måste hjälpa, vi kan jämföra oss lite med vården kanske, de har också mycket patienter som ligger och bor på ålderdomshem eller vad det nu kan vara, som ligger sjuka, om det händer nåt där så har de samma tänk (...).”²¹⁴

En av aktörerna tar upp en massa olika händelser som är potentiella kriser;

”(...) bombhot, sjukdomar bland gäster och bland anställda, det kan hända en olycka, bland ja, om man är anställd eller gäster då, dödsfall, det är ju också båda gäster och anställda det kan bli, nån blir tagen för gisslan, våld mot gäst eller våld mot personal eller våld mellan gäster kan ju också hända, personhot, stöld, (...). Rån, brand, självmord, skadegörelse, oönskat besök, (...) att man måste säga upp folk, att det liksom går sämre eller så, då kan ju den personen vara väldigt känslig och hamna i en kris för att man blir arbetslös (...).”²¹⁵

Något som vi uppfattar som viktigt i vilka händelser aktörerna ser som kriser är deras begränsningar på sig själva, de verkar ovilliga att gå djupt in på exakt vilka händelser som skulle kunna utvecklas till kriser. En av aktörerna säger att det är viktigt att ha fantasi när det diskuteras om kriser, men samtidigt skämtar han om en flygplansattack och att de inte vet hur de ska reagera då men att det spelar nog ingen roll eftersom alla kommer att vara döda.

Hur ser aktörerna på handlingsplaner?

Vi känner att vi utifrån samtalen med aktörerna samt den efterföljande granskningen av intervjumaterialet kunnat urskilja olika attityder till handlingsplaner hos aktörerna.

Enligt vår tolkning så är tre stycken av aktörerna positivt inställda till handlingsplaner och de tror att handlingsplaner kan hjälpa de anställda att agera ”rätt” i en krissituation. Trots att de beskriver kriser som något oförutsägbart så anser de att det går att ha handlingsplaner. Framförallt generella riktlinjer eller checklistor som leder agerandet eftersom det finns en stor risk för att hamna i en sorts chocktillstånd och då glömma bort vad det är som är viktigt samt vad som måste göras. Något som är värt att nämna är att en av aktörerna pratar om ”*attackplan*” när vi diskuterar handlingsplaner.

Vi uppfattar det som att två av aktörerna anser att handlingsplaner är onödiga, avancerade dokument som inte kan påverka händelseförloppet vid en krissituation. En av aktörerna uttrycker att deras handlingsplaner är löjliga eftersom de är så detaljerade samt att det ”*händer*

²¹⁴ Lena Karlsson

²¹⁵ Marie Söderlund

*inte så mycket elände som man kan tro*²¹⁶. Det sista är något som även den andra aktören ger sken av att tycka då de kriser han anser finns är tunga och sådana som hotellet har orsakat på grund av slarv eller när hotellet har brutit emot lagen. Detta är något som går igen i de handlingsplaner som finns på hotellet då dessa endast finns där för att det krävs på grund av lagar och regler.

*”Vissa riktlinjer kan vara bra, som utrymningsplats. Det går ju inte att jag säger en plats och en av de anställda säger en annan.”*²¹⁷

Denna attityd till handlingsplaner påverkar, enligt vår uppfattning, förväntningarna på de anställda samt tillgängligheten för de anställda. På de tre hotellen där aktörerna är positivt inställda till handlingsplaner delas det ut ett kompendium till nyanställda med säkerhetsföreskrifter som de anställda förväntas läsa samt lära sig. Dessutom finns dessa handlingsplaner tillgängliga för de anställda, bl.a. i en pärm vid receptionen samt i de olika datorerna på hotellet.

På ett av de andra två hotellen finns handlingsplanerna tillgängliga men det är de anställdas eget ansvar att läsa dem. Detta är något som skall ske efter egen prioritering och enligt aktören ligger detta troligtvis långt bak i de anställdas prioritering.

*”Nej, det händer inte (uppsatsskrivarnas anmärkning om kriser) så vi vet att det finns där. Men det går inte att springa och leta i den pärmen när det händer någonting, utan då, då måste man agera.”*²¹⁸

På det femte hotellet uppfattar vi det som att handlingsplanerna finns i en pärm någonstans men att dessa egentligen inte är till för de anställda att läsa då dessa inte är lättillgängliga. Dessutom verkar det som om det på detta hotell inte delas ut några dokument med säkerhetsföreskrifter till nyanställda utan det är andra saker som prioriteras.

*”Javisst, när man börjar här får man skriva under en policy med riktlinjer angående synliga piercings, porr, (...) så man vet vad som gäller.”*²¹⁹

Vi tycker oss kunna se några anledningar till att inställningarna skiljer sig åt, de som är positivt inställda till handlingsplaner har arbetat inom hotellbranschen längre än de med en negativ inställning. Dessutom har de med en positiv inställning varit delaktiga i krissituationer på sin arbetsplats medan de med en negativ inställning inte har upplevt någon större krissituation på hotellet. De med en negativ inställning har också en lite annorlunda syn på vilka händelser som kan leda till företagskriser.

Vi ser dessutom ett samband mellan handlingsplanernas uppkomst och aktörernas attityd till handlingsplaner. På hotellen där aktörerna är positivt inställda har de varit delaktiga i processen med att skapa handlingsplaner för hotellet. En av aktörerna berättar att de just nu håller på att utforma en säkerhetspärm med hjälp av företaget Safe Hotels för att bli säkerhetscertifierade (för mer information om Safe Hotels läs bilaga 3) och i det arbetet har alla anställda varit delaktiga och fått komma med synpunkter.

²¹⁶ Tomas Lindqvist

²¹⁷ Göran Axell

²¹⁸ Tomas Lindqvist

²¹⁹ Göran Axell

”Näe, precis, dom måste ju veta dom å. Dom har ju varit med o tagit upp synpunkter och så, hur det fungerar om det skulle bli nånting, så dom har papper på, eller dom fått en kopia på pärmen då. Sen är det upp till dom lite granna o sätta sig in och lära sig också därå.”²²⁰

Medan handlingsplanerna på de två andra hotellen är nedärvda från tidigare ägare samt högre chefer och har skapats utifrån branschmallar eller med hjälp av konsulter. På ett av hotellen säger inte aktören detta rakt ut men vi tolkar det ändå som så. Eftersom de befintliga handlingsplanerna har skapats för att följa de lagar och regler som finns och vi antar att dessa lagar och regler inte har förändrats avsevärt under de senaste två åren då aktören har varit ägare till hotellet. Dessutom såg vi när vi var där att de har exakt samma layout och innehåll i brandföreskrifterna som den tidigare hotellkedjan använder, vilket får oss att tro att de har behållit åtminstone några av säkerhetsföreskrifterna från den tiden.

Förebyggande och förberedande arbete inför en potentiell kris

Alla aktörer nämner att de har checklistor som ska visa hur de ska agera i en krissituation. Aktörerna lyfter fram att det finns flera anledningar till att ha checklistor, bl.a. finns risken för handlingsförlamning samt att de anställda agerar ”fel”. Med detta menar de att reaktionen på en krissituation är individuell och att de anställda kan börja agera på ett sätt som inte är i linje med hotelledningens policy. En av dem påpekar att det är viktigt med sunt förnuft i en krissituation, men han säger samtidigt att vad som är sunt förnuft är subjektivt. De två med en negativ inställning till handlingsplaner står fast vid att checklistor inte har någon egentlig betydelse i en krissituation utan att de anställda måste reagera och använda logiskt tänkande istället för att leta efter dokument som ger generella riktlinjer.

”Ja, egentligen så har vi väl det, men det svåra är väl å, att tillämpa den planen när det händer då.”²²¹

Enligt aktörerna finns det i hotellens säkerhetspärmar inte bara checklistor utan även relevanta telefonnummer, bl.a. till olika samhällsfunktioner som polis, brandkår, sjukhus men även till de anställdas anhöriga. Tre av aktörerna tar upp vikten av att dessa telefonlistor är aktuella, vilket innebär att de med jämna mellanrum uppdaterar dem. På ett av hotellen har företagsledningen valt att dela ut olika ansvarsområden till de anställda varav uppdateringen av telefonlistorna är ett av dessa ansvarsområden.

En av aktörerna berättar att de har en särskild sjukvårdsgrupp. Denna sjukvårdsgrupp består av läkare, kurator samt en präst. De har inte bara telefonnummer till personer inom dessa yrkesgrupper utan de har även varit i kontakt med personer inom de olika yrkena. De har frågat om de skulle kunna vara med i en sjukvårdsgrupp som ska komma till hotellet om det skulle inträffa en krissituation.

Flera av de intervjuade tror att deras förebyggande åtgärder har en stor betydelse för förekomsten av kriser. En av dem nämner att de håller utkik efter eventuella varningssignaler på att något skulle vara fel, särskilt när det gäller sjukdomar och skadedjur. En annan berättar att de har anlitat ett bevakningsföretag som tittar till hotellet och personalen två gånger per natt, dessutom vid olika tider varje natt för att ytterligare öka säkerheten. Bevakningsföretaget har dessutom en larmtjänst, vilket innebär att de anställda har fått ett handlarm som de kan trycka på för att skicka iväg ett tyst larm till bevakningsföretaget.

²²⁰ Marie Söderlund

²²¹ Tomas Lindqvist

I tre av intervjuerna kom vi in på den krisgrupp som finns på hotellet. På ett av dem är det företagsledningen som är krisgruppen medan det på ett annat finns dels en lokal krisgrupp bestående av hotelldirektören, vaktmästaren samt nästan alla avdelningschefer och dels en central krisgrupp som utgår från hotellkedjans huvudkontor.

Under två av intervjuerna tar aktörerna upp media och vem som är ansvarig för den information som går ut till allmänheten. På båda ställena är det hotelldirektören som ansvarar för den information som lämnas utåt. Men på det ena hotellet lämnas ingen information direkt till media utan den lämnas till t.ex. polisen som i sin tur får sköta kontakten med media.

”Om det skulle uppkomma en kris så vet personalen att de ska vara helt tysta utåt sett, de ska inte ha någon kontakt med media utan skicka dom vidare till mig. Sedan tar jag kontakt med polis, brandkår m.m. men aldrig med media utan det får polisen m.m. göra.”²²²

Agerande i kriser

När vi frågar aktörerna om de har varit med om någon krissituation de senaste fem åren så är det bara två av aktörerna som känner att de har varit med om någon större kris. Den ena krisen är en brand och den andra ett dödsfall, dessutom har de upplevt mindre potentiella krissituationer. En annan av aktörerna berättar att de har varit med om mindre kriser, bl.a. en hotfull gäst. De övriga aktörerna har inte varit med om någon kris de senaste fem åren, dock har en av dem varit med om kriser tidigare på andra hotell.

Ett av hotellen, som ingår i en kedja, har varit med om en brand 2005 som orsakade skador i stora delar av hotellet. Branden utbröt vid ett-tiden på natten och den var troligtvis anlagd. Till en början trodde ledningen att läget inte var så allvarligt. De trodde att brandkåren skulle få ut röken och sedan skulle de 142 gästerna få återvända till sina rum, men skadorna var för omfattande och gästerna fick inte komma tillbaka.

När brandlarmet gick kallades alla tjänstemän samt den lokala krisgruppen in, även andra personer kom in bl.a. regionchefen. Sedan gällde det att få tag på bussar som kunde skjutsa gästerna till ett annat hotell. Aktören uppskattar att hon arbetade i ungefär 24 timmar efter att brandlarmet gått.

”Man försökte handla så rationellt som möjligt och framförallt ta hand om gästerna (...)”²²³

De hade försökt förbereda sig för en brand genom att träna på att utrymma hotellet två gånger om året, men det går aldrig att göra en träning identisk med en riktig situation i den här skalan.

”(...) vi var ganska förberedda, men ändå aldrig så förberedda som vi som...”²²⁴

Något som överraskade aktören var den anstormning av inkommande samtal från oroliga anhängare som ägde rum efter att händelsen hade nått ut till allmänheten. Detta var något som ingen hade tänkt på förrän samtalen började komma in vilket innebar att de på en gång fick utse någon som fick ta hand om dessa samtal.

²²² Mikael Junger

²²³ Lena Karlsson

²²⁴ Ibid

Aktören poängterar att de inte klarade av allt själva utan de fick en enorm uppbackning från den övriga kedjan. T.ex. kom hotelldirektören från hotellen i Borlänge och Falun för att hjälpa till, vilket aktören uppfattar som värdefullt då han kom in med nya ögon och en känslomässig distans. Ett annat exempel där de inte agerade själva är i kontakten med media. Vanligtvis är det hotelldirektörens jobb att ta hand om media men i detta fall bedömde den centrala krisgruppen att hon hade för mycket att göra samt att hon var för känslomässigt engagerad och tog därför över den biten. Aktören tror att denna uppbackning spelade en stor roll för hur de lyckades hantera krisen.

”Hade vi inte, säga att man hade varit ett litet hotellet, (...), man hade varit ett hotell, man hade inte ingått i nån kedja, man hade inte den här uppbackningen då hade man nog haft det väldigt tufft, kan jag säga. Så med facit i hand så har vi en väldigt bra organisation för att hjälpa och stötta varandra.”²²⁵

Efter krisen gjordes det en sammanställning över vad som hade gjorts bra samt vad som hade kunnat göras bättre och utifrån den sammanställningen har det gjorts en hel del förändringar. Det är främst bland de tekniska bitarna som det har funnits ett behov av förbättringar. T.ex. fanns alla telefonlistor och checklistor i bokningssystemet på datorn som de inte kunde ta med sig vid evakueringen och när de sedan kunde komma in på hotellet igen kunde de inte komma åt nätverket. När de till slut fick tag på telefonlistor märkte de att listorna inte var fullständiga och aktuella. Så efter krisen ska alla sådana dokument både finnas på datorn och som papperskopior. De har dessutom ändrat på rutinerna rörande uppdateringen av listorna.

”Vi tyckte att vi hade ganska bra koll, vi hade allting inlagt i vårt bokningssystem, men man måste verkligen printa också ut det och har det pappersmässigt, för måste man dra från hotellet som vi fick göra den natten, då får man inte med sig datorn, man kan inte gärna öppna upp datorn på en gång heller, för allting är ju nätverksbaserat, så det tar tid innan man kommer åt nätverk och såna saker, så det är allt skönt att ha vissa bitar utskrivna på papper och ha det samlat i och har rutin att uppdatera det hela tiden.”²²⁶

En annan sak som de lärde sig vid krisen är att det är viktigt med en uppsamlingsplats som har dygnet-runt-öppet där personalen kan arbeta med att lösa krisen utifall att det inte går att vara på hotellet.

Efter krisen och arbetet med att förbättra handlingsplanerna samt rutinerna så har andra hotell i kedjan hört av sig. De har velat veta hur de ska hantera vissa frågor samt hur de ska göra för att kunna agera på ett ”korrekt” sätt.

Ett annat hotell drabbades av ett dödsfall 2006. Att aktören ser detta som en krissituation beror på att den avlidna var en nyckelperson i ett stort projekt rörande hotellets restaurang och hon avled i en olycka några dagar innan nyöppnandet av restaurangen. Det finns inga direkta handlingsplaner på hotellet för hur ett dödsfall skall hanteras. I denna situation fanns det ingen tid för någon minnesgudstjänst eller att på något annat sätt visa vördnad för den avlidna utan alla fick lov att arbeta på eftersom nyöppnandet snart skulle ske. Företagsledningen var ändå lyhörd för de anställdas reaktioner och gav dem som mädde dåligt möjligheten att stanna hemma samt att samtala med professionella. Det har inte skett några förändringar av handlingsplanerna efter denna krissituation.

²²⁵ Lena Karlsson

²²⁶ Ibid

För något år sedan var det en gäst som började bete sig hotfullt på ett av hotellen en natt. Det var ingen som blev skadad men personen som arbetade kände sig otrygg efter händelsen vilket har inneburit att hon inte längre arbetar nätter. Det fanns handlingsplaner för hur den anställda skulle agera i situationen, men detta var ingenting som tillämpades. Vi är inte riktigt säkra på varför men vår uppfattning är att situationen var komplicerad samt att de anställda inte förväntas kunna de handlingsplaner som finns. Efter händelsen har det skett några förändringar, bl.a. anlitas nu det bevakningsföretag vi nämnt tidigare. Efter situationen följdes de handlingsplaner som fanns och personen som drabbats fick stödsamtal med mera.

”Ja, egentligen så har vi väl det, men det svåra är väl o, att tillämpa den planen när det händer då. Jag menar, vi har sett till att hon fått stödsamtal och sånt här, den som blivit utsatt för det här då. Men det, det var svårt att agera enligt planen när det väl händer, så kan man väl säga då. Så vi gjorde väl en del åtgärder efter, efter att det här hänt då, bland annat så bevakningsföretaget hade vi inte innan, utan det tillsatte vi efteråt. Och det var, det var ingen som blev skadad eller nåt sånt, men personen i fråga kände sig lite otrygg efter det här då.”²²⁷

²²⁷ Tomas Lindqvist

5. Reflektioner

I detta kapitel presenteras några tankar och funderingar om företagskriser och hur de kan relateras till samhället i övrigt.

Kan det vara så att företagskriser ses som något negativt till viss del p.g.a. att de ses som ett tecken på svaghet hos individer och organisationer? Finns det en attityd i samhället att alla människor går igenom jobbiga händelser men att det endast är ”svaga” människor som inte klarar av dessa? Är kriser skambelagda precis som depression eller självmord och kan krisplanering därför uppfattas som att erkänna sina svagheter? Självvrannsakan är ju något vi människor har svårt för, det är väl inte någon som tycker om att få kritik. Att se på andra människor och organisationer som svaga är också ett sätt att dämpa sin egen oro och ångest över att själv hamna i samma situation.

Med tanke på att flera av författarna och hotellrepresentanterna påpekar vikten av handlingsplaner i företag så dyker en fundering upp över om handlingsplaner även kan fylla en funktion i privatlivet. Kan personliga handlingsplaner göra livets motgångar enklare att hantera? Faktum är att det redan finns vissa former av handlingsplaner omkring oss som vi använder utan att reflektera över dem. T.ex. när vi flyger har vi en broschyr med instruktioner om hur vi ska handla om det blir något problem med planet (vi får även denna information från kabinpersonalen), Räddningstjänsten utbildar skolelever och företagsanställda i brandsäkerhet samt första hjälpen. Dessutom innehåller varje manual som följer med hemelektronik instruktioner över hur vi ska använda produkten för att inte skada oss själv eller andra.

Under arbetet med uppsatsen märkte vi att hotell skiljer sig från andra typer av företag då de inte bara har de anställdas säkerhet och välbefinnande att tänka på utan även har gäster dygnet runt. På en fabrik kan det finnas anställda dygnet runt men oftast så är styrkan reducerad på natten, detsamma gäller för ett hotell när det kommer till antalet anställda men det går att anta att antalet gäster i hotellbyggnaden är större på natten än på dagen. Dessutom är de anställda på en fabrik där för att göra ett jobb och borde därför vara vakna, till skillnad från de flesta hotellgäster som sover under natten. En person som sover är mer sårbar och märker inte lika lätt vad som händer runt omkring. Sedan finns det ytterligare en betydande skillnad mellan anställda och hotellgäster. Anställda har oftast en viss kännedom om den lokal de vistas i medan en gäst kanske bara har gått in i sitt rum en gång innan en livshotande krissituation uppstår.

Det går att dra paralleller mellan hotellgäster och patienter på ett sjukhus, men det finns vissa väsentliga skillnader. T.ex. så är patienterna på ett sjukhus faktiskt sjuka och kan ha begränsad rörelseförmåga p.g.a. sjukdomstillståndet (koma) eller medicinering (nedsövd). Sedan är det en bättre säkerhet på ett sjukhus med särskilda öppettider och större brandsäkerhet. Troligtvis finns det ett annat tankesätt hos ledningen på ett sjukhus eftersom ”gästerna” där befinner sig i större fara, än hotellgäster som är friska, om någonting skulle hända.

Det är få av aktörerna som nämner typiska företagshändelser som kriser, t.ex. sämre resultat. Kan detta bero på att sådana händelser ses som en del av att driva en verksamhet och sker med jämna mellanrum så att de till viss del är förväntade? Dock kan ju dessa händelser leda till en kris även om de är förväntade, eller? Det går att jämföra med livskriser som orsakas av normala händelser i livet, t.ex. att gå i pension, men som personen ändå inte kan hantera.

Något annat som vi tänker på att aktörerna inte nämner är tiden. Hur kan det komma sig? Är det för självklar för att nämnas eller anser de inte att tiden är en faktor? Är alla människor så vana att allt sker under en viss tidspress att de inte reflekterar över detta? Eller är det bara en myt att livet har blivit så stressat och att allt ska skyndas på? Men det sägs ju att tid är pengar och så länge som det finns en företagskris så påverkas ju intäkterna.

Vikten av att ha bra kommunikation med media och vårda sitt rykte under en företagskris ses som viktigt av flera av teoretikerna, men kan inte detta till viss del påverkas av ren otur? Om ett företag hamnar i en kris under en nyhetstorka finns det då inte risk att media fokusera väldigt mycket på detta företag, vilket får krisen att bli värre? Kan den starka pressen från media få företag att hantera kommunikationen med media sämre och därmed ge intrycket av att även hantera krisen sämre? Kan media på detta sätt förvandla ett problem till en kris? Kommer allmänheten att uppfatta krisen som värre om den får mer utrymme i media och det inte finns så mycket andra intressanta nyheter under tiden? Kan det vara en fördel att drabbas av en kris på sommaren när många är bortresta och inte följer svenska nyheter? Eller runt jul när människor hellre vill läsa om positiva händelser som förstärker julkänslan?

Ett stort ord inom företagskriser är ansvar, vem det är som ska göra vad och vem det är som har gjort fel. Vi funderar då på om företag skulle drabbas mindre av kriser om de anställda känner ett större ansvar för sitt företag. Kan det vara så att anställda känner att "det är ju bara jobbet" och därför inte försöker förebygga kriser lika mycket som de skulle göra hemma? Finns det en mentalitet bland människor som innebär att de inte orkar bry sig så länge det inte är dem själv som drabbas direkt? Tänk bara på förhållandena i u-länderna, hur många är det som tänker på alla stackare som svälter där medan de sitter hemma och äter middag? Dessutom kan det nog vara svårt att tänka sig in i andra människors situation, en anställd känner troligtvis inte på samma sätt som en ägare vid en företagskris och det kan nog vara svårt för den anställde att sätta sig in i den överordnades situation.

6. Slutord

I detta kapitel delar vi med oss av de lärdomar detta uppsatsarbete har gett oss.

- Den absolut största lärdomen vi har fått är hur individuellt allt är. Synen på individualitet har genomsyrat hela arbetet med uppsatsen, från aktörsynsättet till teori och empiri. Individualiteten gäller inte bara vilka händelser som olika personer uppfattar som krissituationer eller hur olika människor kan reagera i en kris utan det gäller hela livet. Allt i denna uppsats är individuellt, den teoretiska referensram som vi har skapat skulle inte se likadan ut om du hade skapat den. Eftersom vi har valt ut vilka böcker samt artiklar som vi ska ta med och vi har tolkat innehållet utifrån våra förmågor och erfarenheter. Detta är en lärdom som vi vill dela med oss till alla, till studenter, aktörer i företagsvärlden samt till alla teoretiker som forskar om kriser. Det blir lättare att acceptera andra människor och deras annorlunda åsikter om utgångspunkten är att allt ”tyckande” är individuellt.
- En annan viktig lärdom är hur attityder hos en företagsledning samt företagskultur kan påverka hur anställda agerar. När vi sammanställde intervjumaterialet tolkade vi det som att aktörers syn på kriser genomsyrar de anställdas inställning till kriser och handlingsplaner. För oss var det förvånande hur mycket attityder samt företagskultur påverkar de anställda och deras handlande.
- Något vi uppfattar som intressant är aktörernas inställning till kommunikation med media. Samtliga ger sken av att inte bry sig särskilt mycket om att försöka kontrollera den information som sprids om hotellet i en krissituation. Detta är lite märkligt, enligt oss, då vår uppfattning är att ett hotell är beroende av ett gott rykte.
- Vi kommer nu att ge förslag till fortsatt forskning inom krisområdet. Det vore intressant med en jämförande studie i hur aktörer i olika regioner ser på kriser, t.ex. olika städer, olika län samt olika länder. Eftersom vår uppfattning är att synen på kriser är individuell och beroende av omgivningen till viss del. Det vore dessutom intressant med en jämförande studie angående aktörers erfarenheter av kriser och hur dessa påverkar synen på kriser samt attityden till handlingsplaner.
- Syftet med denna uppsats har aldrig varit att försöka besvara några frågor angående vad som är en företagskris eller hur dessa bör hanteras. Det vi vill med denna uppsats är att göra andra uppmärksamma på hur komplexa företagskriser är och hur olika människor kan se på dessa. Vårt mål är snarare att väcka tankar och funderingar om kriser än att försöka besvara dessa, då vår uppfattning är att det inte finns något entydigt svar på vad som är en företagskris och hur denna i sådana fall ska lösas. Vi hoppas att vi har lyckats göra dig uppmärksam på denna komplexitet samt fått dig att börja fundera på företagskriser och vad de innebär för dig.

7. Källförteckning

Metodlitteratur

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, 1994, *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund.

Lindholm, Stig, 2001, *Vägen till vetenskapsfilosofin*. Academia Adacta, Lund.

Litteratur

Albrecht, Steven, 1996, *Crisis management for corporate self-defense*. AMACOM, New York.

Cullberg, Johan, 2006, *Kris och utveckling*. Natur och Kultur, Stockholm

Dyregrov, Atle, 2006, *Beredskapsplan för skolan – vid kriser och katastrofer*. Rädda barnen.

Fill, Chris, 2006, *Marketing Communications – engagement, strategies and practice*, Fourth Edition, Prentice Hall, Spanien

Mitroff, Ian I. & Anagnos, Gus, 2001, *Managing Crises Before They Happen*. AMACOM, New York.

Moxnes, Paul, 1995, *Hjältar, Häxor, Horor – och andra djuproller i mänskligt samspel*. Natur och Kultur, Falun.

Myers, David G., 2007, *Social Psychology*. McGraw-Hill, New York.

Skoglund, Thomas & Olsson, Staffan, 1995, *Att lösa kriser i företag*. Ekerlids förlag, Falun.

Artiklar/Publikationer

Andrews, Frank M. & Farris, George F. 1972, *Time pressure and performance of scientists and engineers: A five-year panel study*, *Organizational Behaviour and Human Performance*, Vol. 8, pp. 185-200.

Argenti, Paul, 2002, *Crisis Communication – Lessons from 9/11*. Harvard Business review, december 2002, pp. 103-109.

Augustine, N.R., 1995, *Managing the crisis you tried to prevent*. Harvard Business Review, November-December 1995, p. 148.

Burnett, John J., 1998, *A Strategic Approach To Managing Crises*. Public Relations Review, Vol. 24, No. 4, pp. 475-488.

Davies, Hilary & Walters, Megan, 1998, *Do all crises have to become disasters? Risk and risk mitigation*. Property Management, Vol. 16, No. 1, pp. 5-9.

Greenberg, Jeffrey W., 2002, *September 11, 2001 – A CEO's Story*. Harvard Business Review, oktober 2002, pp. 58-64.

Hickman, Jennifer R. & Crandall, William "Rick", 1997, *Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach to Crisis Management*. Business Horizon, Vol. 40, Issue 2, pp. 75-79.

Kash, Toby J. & Darling, John R., 1998, *Crisis management: prevention, diagnosis and intervention*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, Issue 4, pp 179–186.

Katastrofkommissionen, 2005, *Sverige och tsunamin – granskning och förslag* (SOU 2005:104). Statens offentliga utredningar, Stockholm.

Keown-McMullan, Caroline, 1997, Crisis: when does a molehill become a mountain?. Disaster Prevention and Management, Vol. 6, No. 1, pp. 4-10.

Marra, Francis J., 1998, *Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations*. Public Relations Review, Vol. 24, No. 4, pp. 461-474.

Maynard, Roberta, 1993, *Handling a crisis effectively*. Nation's Business, Vol. 81, Issue 12, pp. 54-55.

Mitroff, Ian I. & Alpaslan, Murat C., 2003, *Preparing for Evil*. Harvard Business Review, April 2003, pp. 109-115.

Nordqvist, Stefan; Hovmark, Svante & Annika Zika-Viktorsson, 2004, *Perceived time pressure and social processes in project teams*, International Journal of Project Management, Vol. 22, pp. 463-468.

Penrose, John M., 2000, *The Role of Perception in Crisis Planning*. Public Relations Review, Vol. 26, No. 2, pp. 155–171.

Pearson, Christine M. & Clair, Judith A., 1998, *Reframing Crisis Management*. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 1, pp. 59-76.

Robert, Bertrand & Lajtha, Chris, 2002, *A New Approach to Crisis Management*. Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 10, Number 4, pp. 181-191.

Schwartz, Peter, 2000, *When good companies do bad things*. Strategy & Leadership, Vol. 28, Issue 3, pp. 4-11.

Simon, Laurent & Pauchant, Thierry C., 2000, *Developing the Three levels of learning in Crisis Management: A Case Study of the Hagersville Tire Fire*. Review of Business, Fall 2000, pp. 6-11.

Watkins, Michael D. & Bazerman, Max H., 2003, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming*. Harvard Business Review, March 2003, pp. 72-80.

Internet

Aftonbladet: www.aftonbladet.se 4/12 - 07

Best Western Hotell Hudik: www.hotellhudik.se 26/11 - 07

Best Western Hotell SöderH: www.hotellsoderh.se 26/11 - 07

Dagens Nyheter: www.dn.se 26/11 - 07

Expressen: www.expressen.se 4/12 – 07

Park Inn: www.parkinn.se 26/11 – 07

Regeringen: www.regeringen.se 26/11 - 07

Scandic Hotels: www.scandic-hotels.se 26/11 - 07

Sjukvårdsrådgivningen: www.sjukvardsradgivningen.se 13/11 - 07

Svenska Dagbladet: www.svd.se 26/11 - 07

Sveriges Radio: www.sr.se 26/11 – 07

Winn hotels: www.winnhotels.se 26/11 - 07

Muntliga källor

Göran Axell, Best Western Hotell SöderH 24/10 - 07

Mikael Junger, Park Inn Gävle 12/10 – 07

Lena Karlsson, Scandic CH samt Väst 17/10 – 07

Tomas Lindqvist, Park Inn Högbo Brukshotell 22/10 - 07

Marie Söderlund, Best Western Hotell Hudik 15/11 - 07

Bilaga 1 – Intervjuguide till hotellrepresentanterna

Vad har ordet ”kris” för innebörd för Er?

Vad anser Ni att det finns för kriser:

- i hotellbranschen?
- för Ert hotell?

Har hotellet upplevt någon kris under de senaste fem åren?

- Hur hanterade Ni det?

Finns det klart formulerade handlingsplaner för hantering av krissituationer i företaget?

- Generella?
- Specifika?

Bilaga 2 – Vår intervjuguide

Vad har ordet ”kris” för innebörd för Er?

Vad anser Ni att det finns för kriser:

- i hotellbranschen?
- för ert hotell?

Har Ni (företaget) upplevt någon kris under de senaste fem åren?

- Fanns det någon handlingsplan?
- Agerade Ni enligt handlingsplanen eller handlade Ni på något annat sätt?
- Fungerade handlingsplanen?
- Önskar Ni att det hade funnits en handlingsplan eller att den hade vari utformad på ett annat sätt?

Finns det klart formulerade handlingsplaner i företaget?

- Generella?
- Specifika?
- Känns handlingsplanerna tillräckliga?
- Är handlingsplanerna tillgängliga/kända av personalen?
- Är det viktigt att ha handlingsplaner?

Hur stort är hotellet?

Anonymitet?

Bilaga 3 – Safe Hotels AB

Vi har sökt VD:n för Safe Hotels AB, Hans Kanold, via mail för att få lite fakta om företaget, men han har inte velat svara på våra frågor om när företaget grundades och i hur många länder företaget finns i. Vi har därför tagit följande information från företagets hemsida (som inte fungerar helt och hållet och som inte verkar ha uppdaterats sedan 2006) från intervjun med Marie Söderlund samt från företagets årsredovisning från räkenskapsår 2006.

Safe Hotels AB grundades troligtvis 2001, här utgår vi från flerårsöversikten i årsredovisningen och copyrighten på hemsidan, och finns i tre länder; Sverige, Kina och Turkiet. Affärsidén är att erbjuda hotell en säkerhetscertifiering om de uppfyller en säkerhetsstandard utarbetad av Safe Hotels. Certifieringen underhålls genom årlig omprövning, eftersom det är stor omsättning av arbetskraft inom hotellbranschen. Fram till och med 30 maj 2007 hade företaget certifieringsavtal med 41 stycken hotell. Företaget har ett samarbetsavtal med Securitas som innefattar tjänster från Pinkerton Consulting & Investigation, ett säkerhetsföretag.