

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
Företagande, Ledning och Organisering
Examensuppsats, 10 poäng
2007-01-17

Att ständigt vara beredd på det okända

En studie om hur charterresebranschen i Sverige
förbereder sig för, och hanterar krissituationer

Författare: Mariella Evasdotter (19936)
Helena Nordgård (20372)

Handledare: Andreas Werr

Abstract

“Crisis are no longer an aberrant, rare, random, or peripheral feature of today’s society. They are built into the very fabric and fiber of modern societies.”¹

In the world of today, crises and crisis situations are inevitable parts of an organization’s everyday life and it is important for the organization to be prepared for these crises. The organization and its employees have to be in a constant state of alert and they should also have an organized plan for what they will do when (not if) the crisis occurs.

The charter tour industry has during a long period of time been active in the global market. They serve thousands of travellers every day and it is the responsibility of the companies within the industry to make sure that their customers are safe and that crises can be prevented, or at least be handled. The industry has been a victim of many crises in the past and its experience of these crises has made the industry well prepared for the unexpected.

The aim of this thesis is dual. Our first aim is to understand and describe the crisis organization of the companies within the charter tour industry. Our second aim is to understand how this organization gets implemented even though no crisis is the other alike; how does the crisis organization go from just having a plan to actually handling a crisis?

Our results show that the crisis organization includes different types of mechanisms, systems, stakeholders and scenarios, which all have to work together to make sure that the plan will work. In addition to those structural factors, there are the softer values, like individual experience and perception, knowledge and organizational culture that give satisfactory opportunities for the organization to be put into practise and fulfil its purpose.

Key words: CRISES MANAGEMENT, CHARTER TOUR INDUSTRY, ORGANIZATION, PREPAREDNESS, LEARNING, EXPERIENCE

¹ Mitroff (2001) s. 5

Innehållsförteckning

ABSTRACT.....	1
1. INLEDNING	4
1.1. BAKGRUND OCH PROBLEM.....	4
1.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	6
1.2.1. Syfte.....	6
1.2.2. Frågeställningar.....	6
1.3. AVGRÄNSNINGAR.....	6
1.4. DISPOSITION	6
2. METOD.....	7
2.1. KVALITATIV METOD	7
2.1.1. Multipel fallstudie	7
2.2. DATAINSAMLING	8
2.2.1. Urval	8
2.2.2. Genomförande av intervjuerna.....	9
2.2.3. Frågornas utformning.....	10
2.3. TEORIANVÄNDNING	10
2.3.1. Undersökningsstrategi.....	10
2.3.2. Val av teorier	11
2.4. ANALYS OCH TOLKNINGSARBETE.....	11
2.5. STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	12
2.5.1. Författarnas inverkan på studien.....	12
2.5.2. Reliabilitet.....	13
2.5.3. Validitet.....	13
2.5.4. Generaliserbarhet	14
3. TEORI.....	15
3.1. INLEDNING	15
3.1.1. Definition av kris	15
3.2. ÖVERGRIPANDE MODELL	15
3.3. TYPER/RISKER	16
3.3.1. Olika typer av kriser.....	16
3.3.2. Klassificering av svåra kriser.....	17
3.4. SYSTEM.....	19
3.4.1. Teknologi	19
3.4.2. Organisationsstruktur.....	19
3.4.3. Individperspektivet	20
3.4.4. Organisationskultur	21
3.4.5. Företagsledningens psykologi.....	22
3.5. MEKANISMER	23
3.5.1. Introduktion	23
3.5.2. Förebyggande åtgärder	24
3.5.3. Reagera på och hantera krisutbrott.....	25
3.5.4. Lärande.....	26
3.6. INTRESSEENTER	28
3.6.1. Coopetition	29
3.7. SCENARIER.....	29
3.7.1. Övningar	30
3.8. TEORIÖVERBLICK	31
4. EMPIRI.....	32
4.1. XRESOR	32
4.1.1. Definition och klassificering av kriser.....	32

4.1.2. System.....	32
4.1.3. Mekanismer.....	33
4.1.4. Scenarier.....	37
4.2. YRESOR.....	37
4.2.1. Definition och klassificering av kriser.....	37
4.2.2. System.....	38
4.2.3. Mekanismer.....	40
4.2.4. Scenarier.....	43
4.3. ZRESOR.....	43
4.3.1. Definition och klassificering av kriser.....	43
4.3.2. System.....	44
4.3.3. Mekanismer.....	47
4.3.4. Scenarier.....	49
4.4. INTRESSETER.....	50
4.4.1. Coopetition; Samarbete och konkurrens.....	50
5. ANALYS.....	53
5.1 STRUKTURELLA FAKTORER.....	53
5.1.1. TYPER / RISKER.....	53
5.1.2. SYSTEM.....	54
5.1.2.1. Teknologi.....	54
5.1.2.2. Organisationsstruktur.....	55
5.1.3. MEKANISMER.....	56
5.1.3.1. Förebyggande åtgärder.....	56
5.1.3.2. Reagera på och hantera krisutbrott.....	58
5.1.4. SCENARIER.....	59
5.1.4.1. Övningar.....	59
5.2. MJUKA VÄRDEN.....	59
5.2.1. SYSTEM.....	59
5.2.1.1. Individperspektivet.....	59
5.2.1.2. Organisationskultur.....	62
5.2.1.3. Företagsledningens psykologi.....	64
5.2.2. MEKANISMER.....	65
5.2.2.1. Konsten att fatta snabba beslut.....	65
5.2.2.2. Att lära sig, både som individ och som organisation, från kriser.....	65
5.3. INTRESSETER.....	67
5.3.1. Coopetition.....	68
6. SLUTSATSER.....	70
6.1. HUR SER EN TYPISK KRISORGANISATION UT I DEN SVENSKA CHARTERRESEBRANSCHEN?.....	70
6.2. TROTS ATT VAR KRIS HAR UNIKA FÖRUTSÄTTNINGAR, HUR MÖJLIGGÖR CHARTERRESEFÖRETAGEN ANVÄNDNING OCH ANPASSNING AV KRISORGANISATIONEN?.....	71
6.3. SLUTORD.....	73
7. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	74
8. KÄLLFÖRTECKNING.....	75
APPENDIX.....	- 78 -

1. Inledning

1.1. Bakgrund och problem

Vi lever i en allt mer föränderlig värld som blir mer och mer osäker för alla aktörer som agerar i den. Kriser är en del av företagets vardag och det börjar bli vida känt att organisationer idag behöver ha förebyggande metoder för hur krissituationer som uppkommer mer eller mindre plötsligt skall hanteras.² Då kriser och risksituationer förekommer allt oftare i företags vardag krävs en beredskap för att dessa oväntade händelser inte skall få ödesdigra konsekvenser.

*”I en komplex värld med stora beroenden till teknik och tjänster bör varje organisation vara förberedd på att hantera kriser till följd av såväl interna som externa händelser. Genom en strukturerad kontinuitetsplanering skapar organisationen förutsättningar för en krisberedskap där den åtminstone kan upprätthålla de viktigaste delarna av sin verksamhet, oavsett vad som inträffar.”*³

Reseföretagen har under många år varit utsatta för allehanda mer eller mindre stora kriser och har varit tvungna att hantera dem löpande som en del av sin yrkesutövning. De har sin verksamhet spridd över hela världen och arbetar med tusentals människor, varför de dagligen utsätts för stora och små krissituationer. Bland annat säger MyTravel Sveriges VD Eivor Andersson i en intervju med Dagens Industri att på grund av att de har över hundra resmål utsätts de ständigt för någon form av kris. *”Det gör också att vi blir väldigt duktiga på att hantera oväntade händelser.”*⁴ I media har vi kunnat läsa om de större händelserna som har påverkat resebranschen extra mycket. Allt ifrån 11 september 2001 till bussolyckor och bombattentat, till kulmen för branschen som var flodvågskatastrofen på annandag jul 2004. Media beskrev reseföretagens hantering av denna katastrof som närmast exemplarisk⁵ medan flera svenska statliga organisationer mer eller mindre smädades. Vidare märkte ingen av de stora svenska researrangörerna någon nedgång i sin reseförsäljning efter flodvågskatastrofen⁶, utan snarare förbättrades vinsterna⁷ under 2005 vilket tyder på den förmåga att hantera kriser som reseföretagen har.

Denna bakgrund har väckt ett intresse hos oss att studera reseföretagen och vilka olika delar som krävs för att bygga upp en fungerande krisorganisation och hur ett företag bör handla för att omsätta de uppbyggda systemen i praktiken. Vi kommer således att studera charterresebranschen i Sverige och undersöka hur deras krisberedskap ser ut samt hur denna beredskap omsätts i praktik. Teorier och krisplaner är viktiga att känna till för att kunna hantera en kris, men fungerar det verkligen att hantera en kris efter att bara ha läst i

²http://www.fi.se/upload/10_Om%20FI/10_Verksamhet/krisberedskap/Rapport_Krisberedskap_0410.pdf Sid 5.

³http://www.fi.se/upload/10_Om%20FI/10_Verksamhet/krisberedskap/Vagledning_kontinuitetsplan_0503.pdf Sid 3.

⁴ Dagens Industri 060320; ”Reseledaren blir glad när det regnar”

⁵ Dagens Nyheter Fokus 051204; ”Sex dagar i december”

⁶ Svenska Dagbladet Näringsliv 050105; ”Svenskar fortsätter resa”

⁷ di.se 060322; ”resebolagen slår rekord”

en bok om vad som är viktigt, eller krävs det något mer för att kunna hantera ett sådant skarpt läge som en händelse där människoliv är i fara?

Alla företag kan skriva ner på papper vad de ska göra och hur de ska agera vid en kris, men räcker verkligen det för att faktiskt kunna hantera krisen när den väl är ett faktum? Med tanke på att alla kriser dessutom skiljer sig mer eller mindre åt, så kan planen aldrig vara skraddarsydd för varje enskild situation. Är det då så att krisplanen måste modifieras utifrån varje unik krissituation, och hur hanterar reseföretagen i så fall denna anpassning? Ikraftträdandet av den faktiska krisorganisationen är ett område som fångat vårt intresse och vi hoppas kunna undersöka hur företag i charterresebranschen går till väga för att möjliggöra tillämpningen av en sådan organisation i ett kritiskt läge. Vad är det som gör att det inte bara stannar vid att vara en plan utan att det också fungerar i praktiken?

Eftersom det är tydligt att kriser av olika karaktär uppkommer i denna bransch krävs det att reseföretagen är beredda och att de har en ordentlig krisorganisation. Så genom att välja att studera just resebranschen hoppas vi kunna få en tydlighet kring arbetet med krisberedskap. Vidare hoppas vi att andra företag skall kunna läsa denna studie och jämföra den med sina företag. Ifall de då anser att reseföretagen idag är mer välrustade än deras egen organisation när det gäller att hantera kriser och förebygga dessa, skulle andra företag kunna lära sig vad de behöver förändra för att själva kunna hantera en kris om den skulle uppkomma. Således skulle det vara intressant att titta på hur reseföretagen förebygger och hanterar en krissituation för att därav kunna dra lärdomar som har möjligheter att komma till hjälp även utanför resebranschen.

När vi väl hade slagit in på vår tänkta bana om att förena Crisis Management med företag i resebranschen var det ofrånkomligt att börja tänka på flodvågskatastrofen som inträffade i december 2004. Vi har försökt att föra fokus bort från denna katastrof och istället vill vi belysa hur det förberedande arbetet ser ut och hur kriser i allmänhet hanteras. Dock kommer vår exemplifiering till stor del att belysa flodvågskatastrofen då alla berörda känner till den väl och har lätt att förklara hur de gick tillväga under denna krissituation.

Då den svenska resemaknaden domineras av Fritidsresor, MyTravel och Apollo som tillsammans står för 85 procent av charterreseindustrin i Sverige⁸ är det dessa tre företags krisorganisationer som denna uppsats kommer att fokusera kring.

⁸ Dagens Nyheter RESA 060409; sid 3

1.2. Syfte och frågeställning

Mot bakgrund av ovan nämnda bakgrund och problematisering har vi kommit fram till följande syfte och frågeställningar.

1.2.1. Syfte

Vårt syfte är att undersöka uppbyggnaden av en typisk krisorganisation i den svenska charterresebranschen. Genom detta vill vi bidra till en ökad förståelse för hur företag som verkar i en utsatt bransch gör för att utveckla sin förmåga att förbereda sig för och hantera kriser. En kris kommer aldrig att passa mallen och därför vill vi jämte detta syfte även undersöka om, och i så fall vad, som krävs för att en beredskapsplan i teorin även kan omsättas i praktik.

1.2.2. Frågeställningar

Hur ser en typisk krisorganisation ut i den svenska charterresebranschen?

Trots att var kris har unika förutsättningar, hur möjliggör charterreseföretagen användning och anpassning av krisorganisationen?

1.3. Avgränsningar

Enligt den modell som vi kommer att utgå ifrån i denna studie finns det flera olika typer av kriser som ett företag måste hantera. (Se under kapitel 3.3.1; Olika typer av kriser) För att smalna av studien och för att kunna gå på djupet och undersöka hur charterreseföretagen använder sin krisorganisation har vi valt att i första hand titta på krisorganisationen och hur dess verksamhet agerar vid svåra kriser som påverkar deras kunder i direkt mening. Detta innefattar *Fysiska* - problem och förstörelse av byggnader, flygmaskiner etc., *Naturkatastrofer* och *Psykopatiska handlingar* - terrorism, flygplanskapning etc. Därmed kommer studien endast övergripligt att beröra hanteringen av kriser inom ekonomi, information, HR och ryktesspridning.

1.4. Disposition

Efter inledningen där vi har presenterat syfte och frågeställning kommer vi i nästa avsnitt att presentera vilka metoder vi har använt oss av för att genomföra denna studie och varför vi har valt just dessa. I detta avsnitt presenteras även bakgrund till valda teorier, hur vi valt att framställa empirin och även hur vårt analysarbete har gått till. Därefter presenterar vi de teorier som ligger till grund för vår analys av studien och i det efterföljande avsnittet presenteras vår empiriska undersökning av de tre fallföretagen vilka vi presenterar var för sig. Därefter diskuterar vi runt våra frågeställningar i analysen för att slutligen nå fram till vår slutsats där vi ska knyta ihop säcken och ge svar på våra frågeställningar. Uppsatsen avslutas med slutord och förslag till vidare forskning. (Vi är medvetna om att vi i texten har använt oss av flera olika benämningar när vi skriver om de tre företagen som en samlad enhet. Detta har vi gjort för att vi vill alternera beskrivningen och tycker inte att det försvårar för läsaren att förstå vilka företag vi menar.)

2. Metod

I metodavsnittet kommer vi att presentera hur vi har gått tillväga för att ta fram den information som vi använder oss av i uppsatsen och hur vi har valt att presentera denna. Vi har under detta avsnitt valt att samla all information om de olika val vi har gjort, vilket även innefattar våra val gällande teori, empiri och analys.

2.1. Kvalitativ metod

De två vanligaste metoderna att välja mellan när man skall göra en vetenskaplig undersökning är den kvantitativa och den kvalitativa metoden. Ingen av dessa är i sig att betrakta som bättre än den andra, utan det handlar om att välja den metod som lämpar sig bäst för att besvara den frågeställning som har valts.⁹ Kvantitativ metod ger svar på mer hårda fakta som ”hur många” medan den kvalitativa metoden snarare avser mer mjuka fakta och besvarar frågor som ”hur och varför”.¹⁰

Vi har valt att angripa våra frågeställningar med hjälp av en kvalitativ metod som också anses vara den bäst lämpade om målet med forskningen är att nå en ökad förståelse för det studerade fenomenet och där forskarens tolkningar får en framträdande roll.¹¹ Vidare strävar en kvalitativ metod efter att få en helhetsbild över det studerade fenomenet och forskaren går på djupet snarare än på bredden i sina undersökningar. Den kvalitativa metoden syftar till förståelse och kännetecknas även av en fysisk närhet mellan den som undersöker och den som undersöks. Den/de som studerar strävar även efter att sätta sig in i den studerades situation och försöker se och förstå dennes upplevelser och tolkningar. Då vi vill kunna få en mer nyanserad bild av charterföretagen och deras verksamheter anser vi att den kvalitativa ansatsen är den som bäst kan hjälpa oss att uppfylla vårt syfte. Vi anser inte att vi skulle ha fått mycket ytterligare information om vi valt att även samla in kvantitativa data, då vi redan i våra intervjuer tycker oss ha fått tillfredställande mycket information för att kunna uppfylla vårt syfte med denna uppsats. En kompletterande kvantitativ metod skulle således inte ha gett oss så pass mycket att det skulle ha vägt upp för det extra arbete som skulle ha krävts.

2.1.1. Multipel fallstudie

Inom den kvalitativa metoden finns det ytterligare val att göra. Dessa val handlar om *vilken* kvalitativ metod som skall användas. Vi har valt fallstudien då den är en väl beprövad metod vid studier av organisatoriska fenomen som kännetecknas av få observationsenheter och många variabler.¹² I en fallstudie är även gränsen mellan det som studeras och det sammanhang i vilket det ingår sällan självklar. Det är även möjligt att använda ett flertal informationskällor för att belysa det fenomen som man önskar

⁹ Holme och Solvang (1997), s. 75

¹⁰ Svenning, (1996), s. 69

¹¹ Holme och Solvang (1997), s. 76

¹² Andersson (1998) s. 129-130

studera.¹³ Detta är alla faktorer som legat till grund för vårt val av fallstudien som metod, men för att motivera detta val ytterligare tar vi hjälp av Robert K. Yins ord:

*“In general, case studies are the preferred strategy when ‘how’ or ‘why’ questions are being posed, when the investigator has little control over the events, and when the focus is on contemporary phenomenon within some real-life context.”*¹⁴

I nästa skede har vi valt att använda oss av en multipel snarare än en enskild fallstudie, och detta val har vi gjort av flera anledningar. Enligt Yin finns det tre typiska syften som bör infrias för att det ska vara en god idé att genomföra en enskild fallstudie; 1. *Fallet är kritiskt i förhållande till gällande teori, modeller, antaganden eller praxis*, 2. *Fallet är unikt eller extremt* och 3. *Fallet är fenomenavslöjande*.¹⁵ Vi anser inte att dessa är motiverade i vår studie, varför vi istället har valt en multipel fallstudie. En studie med fler fallföretag anses även vara mer robust än en enskild fallstudie¹⁶, och en multipel fallstudie bidrar även till ökade möjligheter för generaliseringar och jämförelser.¹⁷ Då ett av våra mål med denna uppsats är att våra resultat skall kunna komma till användning för andra reseföretag och kanske till och med för andra branscher är det för oss eftersträvarsvärt att det finns möjligheter till generaliseringar och jämförelser, vilket är ytterligare ett skäl till att en multipel fallstudie är ett bättre val för oss.

Vidare när en multipel fallstudie används är det viktigt att varje enskild fallstudie (fallföretag) väljs av en speciell anledning och att dessa val kan motiveras väl.¹⁸ Vi har valt att titta på tre stycken fallföretag; Fritidsresor, MyTravel och Apollo. Dessa tre är de enskilt största i Sverige, de är av ungefär samma storlek och tillsammans står de för ca 85 procent av Sveriges totala antal charterresor¹⁹. Genom att studera dessa tre täcker vi därmed in 85 procent av den svenska charterverksamheten och mot detta som bakgrund anser vi att förklaring till varför vi har valt just dessa företag är tydlig.

2.2. Datainsamling

För att inhämta vår empiri har vi valt att genomföra intervjuer. Övrig datainsamling består av tryckt material som vi har fått oss tilldelade av respondenter på respektive företag. Vidare har vi använt oss en del av tidningsartiklar och även varit inne på företagens hemsidor och därifrån inhämtat information för att skapa oss en helhetsuppfattning av företagen.

2.2.1. Urval

Då syftet med kvalitativa studier är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare förståelse för det fenomen som vi studerar, skall urvalet för vilka som skall agera

¹³ Andersson (1998) s. 129-130

¹⁴ Yin (2003) s. 1

¹⁵ Yin refererad i Andersson (1998) s. 131

¹⁶ Herriott & Firestone (1983) refererade i Yin (2003) s. 46

¹⁷ Yin (2003) s. 53

¹⁸ Yin (2003) s. 47

¹⁹ Dagens Nyheter RESA 060409; sid 3

som respondenter göras på ett systematiskt och genomtänkt sätt med formulerade kriterier.²⁰ Vi beskriver nedan hur detta urval har gått till.

2.2.1.1. Respondenter

Vi har talat med nio stycken respondenter, tre på varje företag. Utgångspunkten har i alla företag varit att respondenten på ett eller annat sätt är involverad i företagets krisorganisation. Urvalet har därefter främst utgått från det behov som vi själva tycker oss ha haft. För oss var det viktigt att i respektive företag få intervjua ansvarig för krisberedskapen och en person som arbetar med hanteringen av de inkommande samtalen. Detta var viktigt för att dessa två funktioner är de mest centrala i de tre företagens krisorganisationer. Den tredje intervjun på företagen ville vi ha med informationsansvarig, då även denna funktion är en vital del i en krisorganisation. Dock fick vi inte den möjligheten i ett utav företagen varför vi där valde att göra en intervju med en person som är väl insatt i organisationen och även arbetar som volontär i företaget. Det innebär bland annat att denne blev inkallad som extra resurs i krisorganisationen under flodvågskatastrofen.

2.2.1.2. Informantintervju

Vi har även valt att intervjua en representant från branschföreningen RiS; Researrangörer i Sverige²¹ för att förstärka bilden av hur samarbetet mellan de tre företagen ser ut, då många av våra respondenter pratade om och hänvisade till RiS under våra intervjuer. Denna intervju skedde per telefon och ska endast ses som ett komplement till de svar som vi har fått från våra respondenter, och är därmed inget som vi har använt explicit i vår empiri eller som vi kommer att analysera enskilt.

2.2.2. Genomförande av intervjuerna

Enligt Holme och Solvang bör inte några standardiserade frågeformulär användas vid en kvalitativ metod utan istället skall intervjumallar nyttjas för att ge undersökningsspersonerna möjlighet att styra utvecklingen av intervjun.²² Intervjuerna har därmed varit av semistrukturerad karaktär där vi från början har haft färdiga frågor att utgå ifrån, men där dessa till viss del har kommit att modifieras och kompletterats beroende på oss, respondenten och/eller samspelet oss emellan. Intervjuerna skedde under perioden januari till april 2006, de var mellan 30 och 90 minuter långa och alla har spelats in på band för att sedan skrivas ut i sin helhet. Även om transkriberingsarbetet har varit tidskrävande och är något som inte rekommenderas av alla²³ har vi valt att göra på detta sätt för att försäkra oss om att ingen information har gått förlorad och för att möjliggöra ett så gediget underlag som möjligt att utgå ifrån inför vår analys.

Vi har båda deltagit under samtliga intervjuer samt har båda två ställt frågor fortlöpande och tagit anteckningar för att efter intervjuerna diskutera vad som blivit sagt och försäkra oss om att vi inte missat något. Målet har varit att genomföra så pass många intervjuer till

²⁰ Holme & Solvang (1998) s. 100

²¹ RiS arbetar främst med lagstiftningsfrågor och lobbyverksamhet och är medlem i IFTO, *International Federation of Tour Operators*

²² Holme & Solvang (1997) s. 100f

²³ Andersson (1998) s. 145

dess att vi når en mättnad²⁴, vilket betyder att en ytterligare respondent inte skulle ha bidragit med så mycket nytt. När de nio intervjuerna var genomförda kunde vi konstatera att en sådan mättnad var nådd och vi avslutade således vår empiriinsamling. Vi hade då fått en god förståelse för både krisorganisationens uppbyggnad och hanteringen av kriser.

Innan intervjuerna informerades vi varje respondent om syftet med vår uppsats och vi var även tydliga med att förklara att företagen och de personer som vi intervjuar kommer att anonymiseras i texten, men att det inte är möjligt att anonymisera vilka företag studien avser. Sedan har vi i efterhand, via e-post, fått medgivande från de vi intervjuat att sätta ut deras namn och titel i referenslistan. Under intervjuernas gång förstod vi nämligen att det varken skulle göra till eller från för våra respondenter, men att det för uppsatsen och dess trovärdighets skull vore positivt att kunna förmedla vilka titlar våra respondenter har. Vidare var alla respondenter medvetna om att vi genomförde intervjuer på alla tre charterreseföretagen vilket kan ha varit något som gjorde de mer restriktiva med hur de framställde sig själva och sin organisation. Men då vi inte har varit ute efter att jämföra organisationerna i den bemärkelsen och säga att den ena är bättre eller sämre än den andra tycker vi inte att detta har påverkat utfallet av vår uppsats.

2.2.3. Frågornas utformning

Då intresset från vår sida var att få en bild av krisorganisationens uppbyggnad och hur denna sedan omsätts i praktiken bad vi alla respondenter att beskriva krisorganisationens uppbyggnad, informationsflöde och ge exempel från tidigare kriser om hur deras organisation hanterade dem. Alla intervjuer innefattade även en del frågor om lärande och diskussion om samarbete mellan de tre företagen. Utöver dessa frågor utformade vi specifika frågor till de olika befattningarna i företagen. Detta för att de med samma befattning i var företag skulle ha samma utgångspunkt som sina jämlingar i de andra företagen, och även för att vi skulle få en mer nyanserad bild av hur krisberedskapsarbetet ser ut. (Se ett exempel på intervjumall i Appendix där ramen för intervjuerna återfinns.)

Då våra intervjuer har varit semistrukturerade har vi självklart glidit in på olika spår i de olika intervjuerna, vilket kan ha frambringat olika fokus och att olika saker fått mer eller mindre utrymme i de olika samtalen. Detta har gjort att vi fått fram lite olika information, vilket även är vad vi presenterar i empirin. Dock var vårt mål med intervjuerna att nå en så ökad förståelse som möjligt och inte att få tre identiska empiribeskrivningar, varför vi finner dessa olikheter befogade.

2.3. Teorianvändning

2.3.1. Undersökningsstrategi

Vi har valt att använda oss utav den undersökningsstrategi som närmast går att likna vid abduktion, vilket kan ses som en blandning mellan induktion, upptäckstens väg, och deduktion, bevisandets väg. Det betyder att vi växelvis alternerat mellan empiri och teori för att nå en så djup förståelse som möjligt. Abduktion är den vanligaste metoden att

²⁴ Föreläsning i kurs 1205 m. Dag Börkegren, 2005-01-26, HHS

använda sig av vid fallstudiebaserade undersökningar.²⁵ Den möjliggör en kombination av empirisk analys och studier av existerande litteratur och lämpar sig bäst som undersökningsstrategi även i vårt fall. Som exempel på hur abduktion visade sig i vår studie läste vi in oss på en del material gällande krishantering innan vi genomförde våra intervjuer men kom sedan att lägga till och ta bort teorier vartefter empirin samlades in.

2.3.2. Val av teorier

Först och främst bygger denna uppsats på teorier om Crisis Management varför vi sökte böcker och artiklar på Handelshögskolans bibliotek om detta ämne. Efter att ha studerat flera böcker och artiklar kunde vi konstatera att Ian Mitroff var den mest refererade personen i dessa texter gällande den inriktning som vår studie har. Därför har vi valt att använda Mitroffs ursprungsmodell som teoretisk utgångspunkt för vår uppsats. Vi har dock byggt vidare på och kompletterat denna modell med teorier från böcker och artiklar som vi fann vara relevanta för vårt valda syfte, för att på bästa sätt kunna uppfylla detsamma.

Vidare vill vi med den andra frågeställningen i denna uppsats söka bakomliggande orsaker till att krishantering i praktiken verkligen fungerar och efter både Mitroffs modell och våra kunskaper från organisationsteori insåg vi att organisationers specifika kultur, lärande och dess individer starkast påverkar hur organisationer omsätter teori i praktik. Därför la vi till teorier inom dessa områden för att kunna fördjupa förståelsen för dessa fenomenens påverkan på just våra studerade fallföretag. För att finna dessa teorier såg vi tillbaka på de kurser där vi har läst teorier inom dessa områden och utgick från de författare som lärarna på skolan har använt och därmed ansett varit mest framstående inom ämnena.

Något som tillkom efter att vi hade kontaktat reseföretagen var att de alla framförde att det fanns ett mer eller mindre utbrett samarbete mellan de tre företagen vad gäller krishantering vilket vi tyckte var mycket intressant och kom att utveckla under intervjuernas gång. Därmed kände vi även vikten av att lägga till teorier om cooptation - samarbete mellan konkurrerande företag - för att öka vår förståelse för om, och i så fall hur, detta påverkar krisorganisationens uppbyggnad och användning.

2.4. Analys och tolkningsarbete

Efter inledning, metod-, teori- och empiriavsnitt kommer vi att nå fram till analysavsnittet. Det är i detta avsnitt som teori och empiri skall flätas samman, och när analys och slutsats är skrivna skall vårt syfte vara uppfyllt och våra frågeställningar skall ha funnit konkreta svar. Yin förklarar analysarbetet på följande sätt:

*"Data analysis consists of examining, categorizing, tabulating, testing or otherwise recombining both quantitative and qualitative evidence to address the initial propositions of a study."*²⁶

²⁵ Alvesson & Skoldberg (1994) s. 42

²⁶ Yin (2003) s. 109

Vidare förklarar Yin att det finns tre generella strategier när det kommer till att analysera sina resultat, och oavsett vilken av dessa strategier man väljer finns det fem olika tekniker för hur man kan gå tillväga.²⁷ Den strategi som vi valt att använda är vad Yin kallar "Relying on theoretical propositions". Det innebär att det är det uppställda syftet och författarnas valda teorier som fungerar som ledstjärnor och ramverk när analysen genomförs.²⁸ I vårt fall har det inneburit att den teorimodell som vi har valt som vår primära källa (Mitroffs modell), har fått fungera som utgångspunkt för både vår empiripresentation och vår analys. Genom hela vår uppsats kommer vi att följa Ian Mitroffs modell, och de olika delar som hans modell består av kommer att fungera som underrubriker i såväl vår empiri som vår analys. Vi har valt att lägga upp det på detta sätt för att få en tydlig struktur och för att försäkra oss själva (och våra läsare) om att alla delar tas med och att ingenting glöms bort.

När det kommer till de mer specifika teknikerna inom den övergripande strategin man valt är den mest framstående tekniken "pattern matching",²⁹ eller att finna mönster och kategorisera som vi skulle kalla det på svenska. I vårt fall har det inneburit många genomläsningar av både vår empiri och våra valda teorier. Till slut har vi valt att dela upp vår analys i två kategorier: strukturella faktorer och mjuka värden. Vi tycker att denna kategorisering är talande för den information som vi lyckats inhämta och denna uppdelning kommer även att hjälpa oss att på ett tydligt och strukturerat sätt kunna svara på våra inledande frågeställningar och uppfylla vår studies syfte.

2.5. Studiens tillförlitlighet

2.5.1. Författarnas inverkan på studien

Vi är medvetna om att en studie gjord utifrån en kvalitativ metod påverkas av vad vi själva som författare har med oss i form av erfarenheter och invanda tolkningssätt. Då vi alla uppfattar världen olika och eftersom vi går in i studien med fördomar och förförståelse om det fenomen som vi vill studera, är det omöjligt att göra en i alla avseenden objektiv syn på det kvalitativa materialet av de fallföretag som vi studerar.³⁰ Vi har dock strävat efter att vara så objektiva som möjligt genom att transkribera alla intervjuer. Vi hoppas att detta har hjälpt oss att undvika tolkningsfel och att hålla oss neutrala till materialet i största möjliga mån. Dessutom är vi övertygade om att vi genom att ha varit medvetna om problematiken och diskuterat empiriunderlaget och analyserat det tillsammans, har kunnat göra ett så pass omsorgsfullt arbete att våra slutsatser är tillräckligt objektivt sammanställda för att vara tillförlitliga.

Vidare vill vi tillägga att en utav författarna under åren 2000 och 2001 har gått en längre reseledareutbildning på ett utav fallföretagen och har sedan arbetat som reseledare för ett annat utav dem, vilket ger oss bra baskunskaper om hur charterverksamheten fungerar och en tydlig känsla för hur organisationskulturen i dessa typer av företag ser ut. Vi är medvetna om att detta kan ses som både positivt och negativt vid en studie som denna

²⁷ Yin (2003) s. 109

²⁸ Yin (2003) s. 111-112

²⁹ Yin (2003) s. 116

³⁰ Holme & Solvang (1997) s. 95

gällande distansen till företagen. Dock, eftersom detta var fem år sedan, anser vi att tidshorisonten är lång nog och vi betraktar istället dessa baskunskaper som positiva för tolkningen och förståelsen av vad respondenterna menar med olika uttryck och beskrivningar av verksamhetens uppbyggnad.

2.5.2. Reliabilitet

Reliabilitet vid en fallstudie handlar om huruvida samma resultat skulle nås om en annan person gjorde samma undersökning som vi har gjort och använde sig av samma metod.³¹ Begreppet reliabilitet inbegriper även hur pass pålitligt resultatet är.³²

Att en annan person vid en annan tidpunkt skulle komma fram till samma resultat som vi har gjort är ofta svårt när studien är gjord med en kvalitativ metod. För det första har vi gjort *våra* tolkningar som utgår från *våra* referensmönster och *vår* historia, och för det andra har människor en förmåga att glömma saker, vilket skulle kunna innebära att om samma frågor ställdes till samma personer fem år fram i tiden skulle de generera andra svar mot dem som vi fick vid den tidpunkten då vi genomförde våra intervjuer. Vidare har alla våra samtal varit unika och har, förutom de förutbestämda och nedskrivna frågorna, kantats av olika följdfrågor. Dessa har uppkommit spontant, och det är därför mindre troligt att andra personer skulle ställa exakt likadana följdfrågor som vi har gjort. Något som dock talar för att reliabiliteten skulle vara tillfredsställande är att svaren som vi har erhållit från olika personer i de flesta fall varit relativt entydiga. Detta indikerar att även om andra följdfrågor skulle ha ställts skulle samma, eller i alla fall liknande, resultat ha uppnåtts. Vidare har vi dokumenterat vårt arbete väl, vilket ökar möjligheterna för andra personer att göra om vår undersökning och använda sig av samma metod. Våra anteckningar, våra intervjumallar, våra transkriberingar och de flesta av våra kassetband är sparade och skulle utan tvekan kunna användas igen i framtiden. Tack vare denna dokumentation och det faktum att de svaren vi fått, oavsett vilka följdfrågor som uppkommit, varit relativt entydiga anser vi att studiens reliabilitet är tillfredsställande.

2.5.3. Validitet

Med validitet menas hur pass giltig den insamlade informationen är, det vill säga om vi verkligen har undersökt och funnit svar på de frågor som vi velat. Möjligheten att få en tillfredsställande validitet är vanligtvis högre vid en kvalitativ studie än i en kvantitativ. Detta beror på att närheten mellan den som studerar och den som studeras är större i en kvalitativ undersökning och att det därför är lättare för båda parter att förstå varandra och att undvika missförstånd och feltolkningar.³³

För att säkerhetsställa validiteten i vår undersökning har vi spelat in intervjuerna och efteråt transkriberat dem vilket gör att vi har kunnat minimera missförstånd. Om vi verkligen har fått svar på det som vi har velat ha svar på är något som kan diskuteras. Med tanke på att alla respondenter var medvetna om att alla tre reseföretagen ingick i uppsatsen, och således att de alla tre kommer att få läsa resultaten, kan detta ha medfört att respondenterna medvetet (eller omedvetet) har förfinat sina svar något och inte satt

³¹ Yin (2003) s. 34

³² Holme och Solvang (1997) s. 163

³³ Holme och Solvang (1997) s. 94

ner foten lika tydligt i alla frågor som det skulle ha gjort om de visste att deras konkurrenter inte skulle få ta del av resultaten. Vi har försökt minska denna aspekt genom att tydligt meddela att varken personens namn eller vilket företag denne arbetar på kommer att synas i den löpande texten. Dock kan det ändå vara lätt för de insatta i branschen att förstå vilket företag som är vilket och kanske till och med vem som sagt vad, även utan namn på personerna. Vi anser dock att vi har kunnat urskilja mönster i de olika respondenternas utsagor, och även om vissa extremåsikter möjligtvis undanhållits för oss, anser vi att vi undersökt det vi velat undersöka och därför kommit fram till tillfredsställande svar på våra frågor.

2.5.4. Generaliserbarhet

Med generaliserbarhet menas hur pass användbara våra resultat är för företag/områden som ligger utanför de som vi direkt har studerat. Om det är möjligt att nå generaliserbara resultat när man använder sig av en kvalitativ metod i allmänhet och en fallstudie i synnerhet är något som diskuterats länge och väl. Flera menar att resultat som uppnås genom en fallstudie enbart skall sträva efter att nå en analytisk generaliserbarhet, det vill säga att resultaten skall kunna generaliseras i teoretisk bemärkelse.³⁴

Då vi använt oss av en multipel fallstudie ökar möjligheten till generaliserbarhet något till skillnad om vi enbart skulle ha tittat på ett fall. Då vi har täckt in ca 85 procent av resebranschen i Sverige kan det tyckas att våra resultat är applicerbara på hela resebranschen i Sverige. Dock är dessa tre företag så pass mycket större än de kvarvarande 15 procenten att vi inte kan vara säkra på att våra resultat är applicerbara även på dessa mindre företag.

I teoretisk bemärkelse hoppas vi kunna belysa hur en bransch som arbetar i en miljö där kriser är en daglig ingrediens lyckas förbereda sig för och hantera dessa krishändelser. Dock anser vi att fler studier, inom andra, liknande branscher, bör göras för att med säkerhet kunna fastställa den teoretiska generaliserbarheten av våra resultat.

³⁴ Yin (2003) s. 37

3. Teori

I teoriavsnittet kommer vi att gå igenom och presentera alla de teorier som vi har använt oss av i uppsatsen. Kapitlet är relativt omfattande varför vi kommer att avsluta det med en sammanfattande illustration över alla de teorier som tagits upp i avsnittet.

3.1. Inledning

Alla företagsledare måste kunna tänka att en kris även kan drabba deras företag. Fömekelse är företagets största fiende som måste bekämpas.³⁵ Hur många säkerhetsföreskrifter som än finns är det till syvende och sist människor och mänskligt beteende som företagande bygger på varför alla företag bör ha en väl utvecklad krisplan och personer som kan använda sig av den.³⁶

3.1.1. Definition av kris

Vi har stött på en del definitioner av kris, bland annat en enkel definition som menar att det är en händelse som i direkt mening utgör ett hot mot människor, materiella eller immateriella värden.³⁷ En mer utförlig definition och den kanske mest kända formulerades av Charles Herman i början av 1960-talet och lyfte fram elementen: *överraskning, begränsad beslutstid och ifrågasättande av primära målsättningar*.³⁸ Dessa kom att modifieras i en senare bok av Rosenthal, t' Hart och Charles och är också den definition som vi i denna uppsats kommer att utgå ifrån. Definitionen av kris innefattar därmed att: *1. betydande värden står på spel, 2. begränsad tid står till förfogande och 3. omständigheterna präglas av betydande osäkerhet*.³⁹

3.2. Övergripande modell

Ian Mitroff har i sin bok, *Managing Crisis Before They Happen*, skisserat upp en "Best Practise"-modell för hur ett effektivt krisförberedelse- och krishanteringsarbete skall gå till. Detta är en ideallmodell som till stor del kommer att ligga till grund för vårt arbete. Vi kommer i detta teorikapitel att utgå från rubrikerna i modellen där vi inleder varje del med en kort beskrivning för att sedan förstärka och utveckla vissa delar med hjälp av andra teorier från områdena inom krishantering, organisationskultur, lärande, individperspektivet och coopetition.

I modellen nedan visas de olika komponenter som vi kommer att beskriva mer utförligt i efterföljande stycken. Mitroffs krismodell består således av fem olika delar. Dessa är grundläggande för modellen och alla delarna ska oupphörligen vara aktiva och därmed hanteras före, under och efter en stor krissituation. Det går inte att säga att vissa delar är

³⁵ Mitroff (2001) s. 8

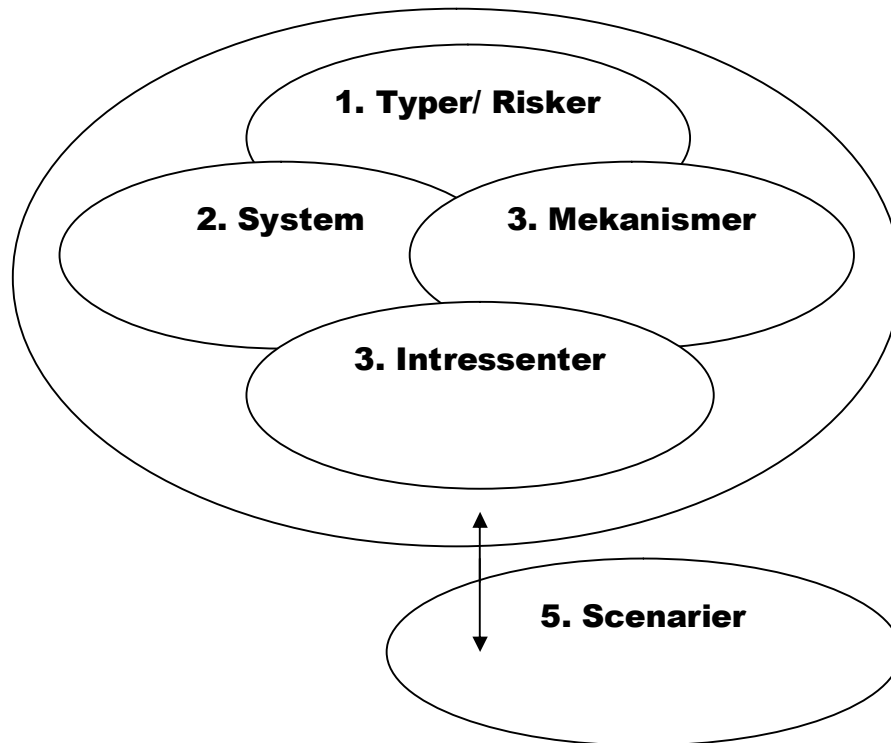
³⁶ Skoglund m.fl. (2002) s. 9

³⁷ Skoglund m.fl. (2002) s. 9

³⁸ Sundelius m.fl. (1997) s. 12

³⁹ Rosenthal, t' Hart och Charles (1989) refererad av Sundelius m.fl. (1997) s. 13

viktigare än andra, utan alla är lika nödvändiga för att modellen skall fungera och vara effektiv.⁴⁰



Figur 1: Mitroff (2001) s. 31

3.3. Typer/risker

Som vi beskrev i inledningen (avsnitt 1.3) kommer vi att avgränsa studien till att främst fokusera på vissa typer av kriser men vi vill ändå göra en kort summering av alla kristyper som Mitroff anger då vi anser att alla sorter är viktiga att känna till. Därefter kommer vi att utveckla beskrivningen av de typer av svåra kriser som denna uppsats ämnar studera i första hand.

3.3.1. Olika typer av kriser

Enligt modellens första del finns det sju olika typer av kriser eller risker som en organisation med framgångsrik krisberedskap måste vara förberedd på. Dessa är kriser inom ekonomi, information, HR, rykten/ryktesspridning, psykopatiska handlingar, naturkatastrofer och olika typer av fysiska kriser.⁴¹ Det är vanligt att en organisation enbart förbereder sig för kriser som de varit med om tidigare och som de därför är medvetna om och ser som realistiska i framtiden. Detta kan medföra att organisationen blir väldigt duktig på att hantera en viss typ av kriser, men det begränsar även organisationen vid uppkomsten av andra, mer oförutsedda kriser. När ”nya” typer av kriser då uppkommer kan de få ödesdigra konsekvenser för hela organisationen. I dagens

⁴⁰ Mitroff (2001) s. 30

⁴¹ Mitroff (2001) s. 32-38

oförutseende värld finns det även risk för att en kris kan vara både orsak och verkan till att en annan kris uppkommer, eller att företaget drabbas av multipla krissituationer. Mot denna bakgrund poängterar Mitroff vikten av att förbereda sig för minst en kris inom varje typ.⁴² Ett företag kommer långt inom krishantering bara genom att skissera upp en händelse i tankarna varför det är det minsta ett företag bör göra för att förbereda sig för de olika typerna.

*"If no crisis ever happens precisely as one plans for it, then the critical factor is doing one's best to think about the unthinkable prior to its occurrence."*⁴³

3.3.2. Klassificering av svåra kriser

Som förståeligt går olika kriser att påverka i olika hög grad. Eftersom charterföretagen hanterar människor i allehanda riskfyllda situationer där människor förlitar sig på att reseföretaget skall stå för säkerheten, krävs det ytterligare klassificeringar för de kriser där människor är i fara. Så som komplement till Mitroffs definition av de olika typerna av kriser som finns vill vi gå ett steg längre vad gäller hanteringen av de svåraste kriserna. För att göra detta tar vi hjälp av Stephan Gundel, som i en artikel har behandlat just detta. Han pekar på vikten av att skapa definitioner och klassificeringar av kriser beroende på hur svårt eller lätt det går att påverka dem och hur svårt eller lätt det är att förbereda sig för dem. Detta är viktigt för att känna till hur just en typ av kris utvecklas, vilka svårigheter som omgärdar den och hur varje kris för sig bäst kan hanteras. Klassificering, menar Gundel, ska vara applicerbar även på kriser som sker i framtiden och som vi idag inte kan förutse.⁴⁴

Gundel lanserar i sin artikel ett klassificeringssystem som bygger på förutsägbarheten av krisen och möjligheten att påverka den.⁴⁵

FÖRUTSÄGBARHET	Svår	Oväntade Kriser Ex: Tunnel-explosionen i Kaprun, 2000	Fundamentala Kriser Ex: 11 september, 2001 och Tsunamin, 2004
	Lätt	Konventionella Kriser Ex: Estonia 1994	Obstinata Kriser Ex: Växthuseffekten
		Lätt	Svår
PÅVERKBARHET			

Figur 2: Gundel (2005) s. 112

⁴² Mitroff (2001) s. 32-38

⁴³ Mitroff (2001) s. 37

⁴⁴ Gundel (2005) s. 106

⁴⁵ Gundel (2005) s. 108

Matrisen ovan är uppdelad i fyra kategorier vari alla svåra kriser skall kunna appliceras. Denna kan med fördel ligga till grund för ett klassificeringssystem för företag som verkar i en global värld och kan antas utsättas för allehanda svåra kriser som kräver en stor handlingsaktion.

Det viktigaste med denna klassificering är att möjliggöra för proaktiv och reaktiv hantering av de olika kriserna. De som faller under typen **konventionella kriser** kan ofta härledas till tekniska risker av olika slag som ofta känns till eller bör kännas till i förväg. Antingen för att tekniken inte är fullständig, eller för att det har skett förut. Exempelvis att ett plan störtar eller att en båt sjunker. Dessa typer av risker bör det finnas väl strukturerade hanteringsplaner för som sammanfaller med kvalitetssäkringsprinciper i organisationen och som kan förebyggas ytterligare med hjälp av internationella regleringar.⁴⁶

De **Obstinata kriserna** är ofta lätta att förutse men svåra att påverka. Dessa kan vara både teknologiska som Tjernobylikatastrofen, naturfenomen som orkaner och jordbävningar och idag även flodvågskatastrofer. De kan också vara sociala företeelser som händelser vid stora folksamlingar som exempelvis när 39 personer krossades till döds på en fotbollsarena i England 1985. Förödelsen blir på grund av svårigheten att påverka dem ofta mer förödande än de oväntade kriserna. För att hejda förödelsen i största möjliga mån kan de obstinata kriserna avhjälpas genom att ta till så stora försiktighetsåtgärder som möjligt. Andra passande åtgärder är utvecklade varningssystem för att vinna tid, forskning och en allmän försiktighetskultur.⁴⁷

Oväntade kriser däremot är svårare att förbereda sig för men är fortfarande lätta att påverka. Dock kan det ta tid eftersom krisplanerna inte kan implementeras förrän krisen är ett faktum. Dessa kriser orsakas också ofta av tekniska system men i dessa fall innebär det att de plötsligt beter sig på ett avvikande eller oväntat sätt som är svårt att uppfatta och förutse av människan. En oväntad kris bör inte kunna ske igen eftersom de är lätta att lära sig ifrån och åtgärda. Om krisen dock är ett faktum är det viktigaste att företaget har väl utvecklade informations- och kommunikationskanaler för att alltid veta vem som skall kontaktas och att beredskapsledarna är förberedda på att hantera dessa oväntade kriser. Möjliga sätt att förhindra dessa kriser är att anställa mycket kvalificerad personal som på ett föredömligt sätt kan bygga och hantera organisationens tekniska redskap och därmed minimera riskerna för oväntade händelser. Vidare gäller det att som företag ha väl utarbetade tekniska varningssystem och att vara uppdaterad på händelser i närliggande branscher för att lära sig av andras eventuella oväntade missöden. Tillsammans med detta är ett decentraliserat beslutsfattande som gör att beslutsvägarna förkortas att föredra.⁴⁸

Till slut har vi de **Fundamentala kriserna** som är de farligaste då man inte ser riskerna förrän det är för sent. De är svåra både att förbereda sig för och att påverka. Oförutsedda natur-, teknologi- och sociala förödelser återfinns under denna kategori. Bland annat

⁴⁶ Gundel (2005) s. 110

⁴⁷ Gundel (2005) s. 111

⁴⁸ Gundel (2005) s. 111

Tsunamin var en fundamental kris när den inträffade på grund av den okunskap om fenomenet som rådde. Gundel nämner även utvecklingen inom genteknologin som en möjlig framtida fundamental kris då den är okänd och innebär många riskfyllda och oförutsedda element. De fundamentala kriserna är mycket svåra att förebygga och därför måste organisationernas beredskapsledare, förberedelser och säkerhetsregleringar kunna hantera en hög grad av osäkerhet. Dessutom kan en expertgrupp tillsättas som består av ledare och kriskunniga personer från flera olika företag och branscher som genom en rad olika brainstormingaktiviteter kan bringa en rad olika skeenden till ytan.⁴⁹

3.4 System

Systemen, modellens andra del, som finns och påverkar ett krishanteringsarbete i en organisation kan delas in i olika lager. Det går att likna vid en "lökmmodell" med fem olika skikt. Det yttersta skiktet, teknologin, är det som är mest evident och synligt. Nästa skikt består av organisationsstrukturen och är även den relativt påtaglig. Det tredje skiktet är mänskliga faktorer, där saker som personliga erfarenheter och åsikter spelar in. Det fjärde skiktet upptas av organisationskulturen och det innersta, och minst visibla skiktet, består av företagsledningens psykologi.⁵⁰

3.4.1. Teknologi

Idag består alla företag mer eller mindre av en komplex teknologi, vilken också är den mest synliga i ett företag och där verksamheten är beroende av att allt fungerar. Det är viktigt att poängtera att teknologin inte står för sig själv utan att den är uppbyggd och leds av människor som med alla sina färdigheter också har brister vilket kan ge upphov till tekniska missöden. Vidare är teknologin en del av företagets ofta komplexa organisation där informationen inte alltid överförs korrekt. Slutligen kan företaget också styras av olika typer av belöningsystem och andra incitament vilket också kan vara orsaken till att incidenter uppstår.⁵¹

3.4.2. Organisationsstruktur

När det kommer till strukturen av organisationen är det viktigt att denna är uppbyggd på ett sådant sätt så att krisarbetet kan bedrivas så effektivt och smidigt som möjligt. Enligt Elsubbaugh m.fl. är det oerhört viktigt att strukturen möjliggör för ett effektivt informationsflöde, och till detta hör även att kommunikationsvägarna är lättförståliga och fungerar väl. Vidare är det viktigt att makten decentraliseras eller i alla fall att auktoritet delegeras. Detta är för att möjliggöra ett snabbt beslutsfattande och en organisation där rätt personer får rätt information i rätt tid. Överhuvudtaget är koordinering ett viktigt ord i sammanhanget. Människor måste vara på det klara med vad som förväntas av just dem och alla uppgifter måste koordineras och samordnas på ett sådant sätt att de blir gjorda utan fördröjningar eller hinder. Om det blir tal om en reell krissituation är det bristen på sådana förmågor som kan skilja ett exceptionellt krisarbete från ett katastrofalt. Det är

⁴⁹ Gundel (2005) s. 112

⁵⁰ Mitroff (2001) s. 42-47

⁵¹ Mitroff (2001) s.44

även viktigt att krisarbetet tas på allvar och att det får en betydande och självklar roll i organisationen. Detta ger den bästa förutsättningen för att krisarbetet skall falla väl ut.⁵²

3.4.3. Individperspektivet

I mitten av denna lökmodell, i lager tre, återfinns mänskliga faktorer. Dessa faktorer är unika för varje enskild person, vilket innebär att vi, för att förstå denna del, måste gå ner på individnivå och undersöka hur människor på ett individuellt och personligt plan klarar av uppkomsten och hanteringen av olika kriser. Enligt en av Krisberedskapsmyndighetens (KBM) forskningsserier är det viktigt att undersöka motivationen hos personer att arbeta med kris- och beredskapsfrågor för att kunna göra antaganden huruvida deras hantering av uppkomna kriser kommer att vara effektiv. KBM skisserar upp en modell med tre huvudrubriker av kategorier som kan inverka både positivt och negativt på en persons motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Dessa kategorier är person-, omvärlds- och aktivitetsrelaterade faktorer. Alla dessa påverkar varandra och utgör tillsammans en helhet. Utöver dessa tre finns det en fjärde faktor som, genom att skapa andra förutsättningar inom de tre huvudkategorierna, kan påverka individens motivation. Denna faktor är personens erfarenhet av tidigare krishändelser.⁵³

De personrelaterade faktorerna är personliga och går att knyta an direkt till den enskilda individen. Dessa berör personens befattning och vad han/hon själv uppfattar vara viktigt i den egna rollen. Det handlar även om de personliga kvalifikationer som en människa har och vad han/hon anser sig kunna behärska och vara bra på. Här återfinns även personens egna värderingar om vad han/hon betraktar som rätt och riktigt. Den sista aspekten som återfinns under de personrelaterade faktorerna är individens personliga tolkning av risk- och hotbilden. Här hamnar de trosföreställningar som personen har om vilka typer av kriser och hot som han/hon kan komma att ställas inför.⁵⁴

De omvärldsrelaterade faktorerna handlar om den påverkan som omgivningen utanför individen kan ha på en persons motivation. Denna påverkan kan komma från aktörer både inom och utom den egna organisationen. Inom organisationen lyfter man ofta fram ledningens roll, men även medarbetare kan ha en stor inverkan på en persons motivation. Utom organisationen finns bland annat media, myndigheter och andra organisationer. Då organisationen utgörs av individer är det förklarligt att de aktörer som påverkar organisationen på ett övergripande plan är samma aktörer som påverkar individen på ett personligt plan. Om individen upplever ett stöd och ett intresse från de omvärldsrelaterade faktorerna ökar motivationen till att arbeta med kris- och beredskapsfrågor medan upplevelsen av ointresse och otillräckliga resurser kan inverka negativt på individens motivation. En ytterligare omvärldsfaktor som kan påverka individen är omgivningens kännedom om inträffade händelser. Om kännedomen är hög kan det bidra till att individen kan göra en bättre tolkning av hotbilden och även att

⁵² Elsubbaugh (2004) s. 115

⁵³ Lajksjö m.fl. (2004) s.18

⁵⁴ Lajksjö m.fl. (2004) s.19-20

individen kan få insikt om vad som förväntas av hans/hennes befattningsroll vid en svår händelse.⁵⁵

De aktivitetsrelaterade faktorerna är sådana aktiviteter som finns i individens vardag och som finns där för att förbereda personen för eventuella krishändelser. Dessa kan t.ex. utgöras av övningar, riskanalyser och planeringsarbete. Genom dessa aktiviteter får individen återkoppling på om de uppsatta systemen fungerar och får även se sin funktion i situationen. Här är det viktigt att de aktiviteter som genomförs är realistiska och funktionella då de annars kan inverka negativt på den individuella motivationen.⁵⁶

Den sista faktorn som påverkar individens motivation är *kriserfarenheten*. Denna kan som sagt påverka motivationen genom att skapa förutsättningar inom de andra tre faktorerna. En organisation vars erfarenhet av kriser är stor kan bidra till att omvärlden lättare tilldelar organisationen resurser och att statusen på krisberedskapsarbetet ökar. Genom erfarenheten är det även troligt att fler aktivitetsrelaterade aktiviteter bedrivs då dessa då anses vara mer realistiska och användbara, och därför uppfattas som meningsfulla från individens sida. Den största påverkan av tidigare kriserfarenhet återfinns dock på det personliga planet. Genom upplevelsen av kriser förändras bilden av den personliga förmågan, och individen förstår även vikten av att utöka sin kompetens för att hantera framtida krissituationer.⁵⁷

3.4.4. Organisationskultur

För att förstå hur de olika underavdelningarna interagerar måste vi dyka ner i organisationen för att se hur det fungerar i dess inre. För att komma åt denna information måste vi granska de policys och procedurer som styr en organisations beteende och därmed få en förståelse för strukturen och kulturen i företaget.⁵⁸

*“The ability of leaders to manage a crisis situation effectively will depend upon both the culture of the organisation and the quality of information within it”*⁵⁹

Begreppet kultur i allmänhet och organisationskultur i synnerhet är ett begrepp som de lärde tvistar om. Det finns idag inte någon vedertagen definition av vad som innefattas av begreppet organisationskultur, utan det finns istället ett flertal förklaringar av vad fenomenet är för något. Vi har till slut valt att använda Henning Bangs definition, som är en sammansättning av flera andra definitioner, och som han presenterar i sin bok *Organisationskultur*.⁶⁰

⁵⁵ Lajksjö m.fl. (2004) s.20

⁵⁶ Lajksjö m.fl. (2004) s.20

⁵⁷ Lajksjö m.fl. (2004) s. 20-21

⁵⁸ Mitroff (2001) s. 45

⁵⁹ Elsubbaugh (2004) s. 122

⁶⁰ Bang (1994) s. 20

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”⁶¹

Verklighetsuppfattningar i en organisation handlar om hur medlemmarna kollektivt tolkar verkligheten. Förknippat med verklighetsuppfattningar är ofta begreppet symboler. Symboler inbegriper sådana saker som för organisationen skapar mening. Man talar ofta om metaforer, ritualer, särskilda jargonger, myter och berättelser. Dessa symbolbärande moment är ofta organisationsspecifika och särskiljande för just det kollektivet. När en ny person blir medlem i en organisation är det ofta genom olika typer av ritualer som han/hon kommer i kontakt med organisationens kultur.⁶²

För att sammanfatta organisationskultur kan man säga att:

- kultur är något som är gemensamt bland medlemmarna (detta skiljer det kulturella från det individuella)
- kulturen påverkar organisationsmedlemmarnas sätt att tänka och handla, den fungerar som ett socialt lim som sammanfätrar organisationen
- kulturen är något som kan överföras från en medlem till en annan. Genom insocialiseringen av nya medlemmar lärs organisationskulturen in och blir på så sätt ständigt återfödd.⁶³

Här kan det vara läge att koppla tillbaka till Mitroffs best practise-modell och förklara hur kulturen kan spela så stor roll när det kommer till krissituationer och krisförebyggande åtgärder. Enligt Mitroff är det de försvarsmekanismer som kan ligga djupt rotade i kulturen som kan ge upphov till problem när det kommer till specifika kriser och krishantering överhuvudtaget. Om de normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar som organisationen och dess medlemmar har är fyllda av olika försvarsmekanismer, som till exempel *förnekelse* – en kris kommer aldrig att drabba oss, *förkastning* – kriser inträffar, men de påverkar inte vår organisation nämnvärt, *idealisering* – kriser inträffar inte för bra organisationer, *storslagenhet* – vår organisation är så stor och mäktig att vi är skyddade från kriser, *intellektualisering* – vi behöver inte oroa oss för kriser då sannolikheten att de skall inträffa är så liten och *uppdelning/sortering* – kriser kan inte påverka hela vår organisation då den består av fristående delar, är det stor sannolikhet att organisationen inte tar allvarligt på kriser och krisarbete. Detta kommer i sin tur medföra att organisationen är mer sårbar för eventuella kriser och när kriser inträffar kommer det att ta längre tid för organisationen att återhämta sig och skadorna kommer att bli större och kan till och med bli omöjliga att reparera.⁶⁴

3.4.5. Företagsledningens psykologi

Precis som övriga medlemmar i organisationen är det viktigt att företagsledningen inte ägnar sig åt försvarsmekanismer. Företag och deras ledningar kan återropa ett stort antal anledningar till varför de inte ska ta itu med krisfrågor förrän en kris uppstår. Vissa tror

⁶¹ Bang (1994) s. 23

⁶² Bang (1994) s. 58-59

⁶³ Bang (1994) s. 61

⁶⁴ Mitroff (2001) s. 45-48

att deras storlek, placering eller typ av företag de verkar inom kommer att skydda dem, samtidigt som andra ser kriser som oundvikliga och självklara. Det kan ligga nära till hands för personer på ledningsnivå att ägna sig åt olika typer av försvarsmekanismer och inbillningstänkande för att slippa tanken på kriser och svårigheter. Ett motsatt resonemang där ledningen erkänner för sig själv att deras företag kan råka ut för allvarliga kriser skulle kunna innebära att de ifrågasätter både sitt företag och sin egen förmåga och kompetens. Många människor ogillar att sätta sig själv i dålig dager, vilket skulle vara ytterligare ett skäl till att personer i företagsledningar väljer att sticka huvudet i sanden och inte medge för sig själva eller andra att kriser faktiskt är en del av företags vardag. Då övriga organisationsmedlemmar oftare gör vad ledningen *gör* i motsats till vad de *säger*, skulle ett inbillningstänkande från företagsledningens sida kunna leda till att organisationen som helhet intalar sig att kriser inte är något som syns på deras karta; varken i dag eller i framtiden.⁶⁵

3.5. Mekanismer

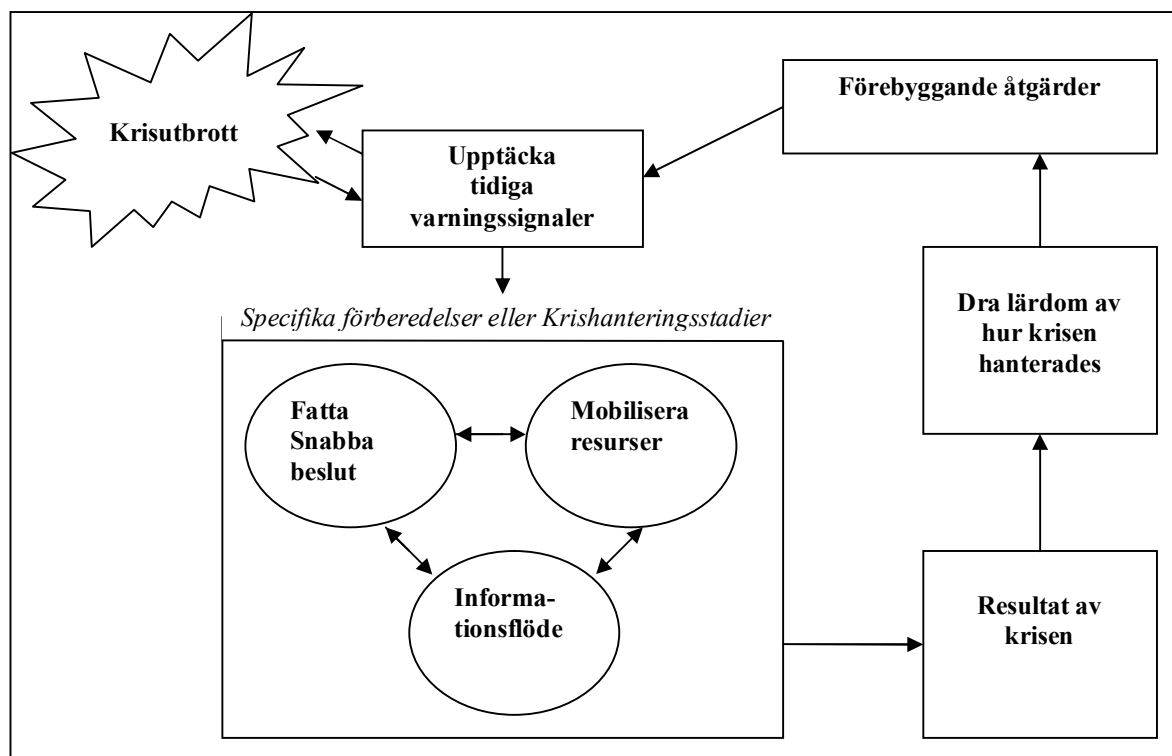
3.5.1. Introduktion

Detta avsnitt av Mitroffs modell är det mest omfattande. Det består av de mest framstående delarna av en organisations krisuppbbyggnad och handlar om att planera inför och kunna reagera på en kris som uppstår. Mekanismerna i ett effektivt krishanteringsarbete är sex till antalet. Den första av dessa är *att förutse och att ana* att en kris kommer att inträffa. Nästa mekanism innebär att man tidigt *märker av krisen* när den inträffar. Därefter handlar det om *att reagera* och att handla utifrån krisens karaktär och storlek. Den fjärde mekanismen innebär att *begränsa den aktuella krisens konsekvenser*. Efter att man lyckats begränsa krisens konsekvenser handlar det om att *dra slutsatser och lärdomar* från händelsen. Den sista och sjätte mekanismen innebär att organisationen har lyckats lära sig från krisen och även lyckats *omsätta dessa lärdomar i praktik*, i form av bättre och effektivare krishanteringsförfaranden. Denna uppställning kan låta statisk och inte särskilt flexibel, men för att ett krisarbete skall vara framgångsrikt krävs det att det utförs systematiskt.⁶⁶

Figuren nedan bygger delvis på Mitroffs mekanismer men har även vidareutvecklats i en artikel av Elsubbaugh m.fl. Vi tycker att den ger en bra sammanfattning av vad som är viktigt för ett företag att ta med sig vad gäller mekanismerna i en krisorganisation.

⁶⁵ Regester & Larkin (2002) s.116-117

⁶⁶ Mitroff (2001) s. 39-41



Figur 3: Baserad på Elsubbaugh (2004) s. 124

3.5.2. Förebyggande åtgärder

För att kunna förutse en kris och känna av när den är på väg krävs det att företaget arbetar med förebyggande åtgärder. Då tiden är knapp när en kris väl inträffar är resurstillgången en kritisk faktor och företags ledning behöver ha tillgång till strategiska riktlinjer om vilka handlingar som skall sättas i verket.⁶⁷ Även om det är viktigt att vara förberedd på många olika typer av kriser kan och bör ändå företaget göra upp en övergripande allmän plan om hur det skall gå tillväga vid en krissituation och vilka som skall vara ansvariga vid ett krisutbrott. En lista över tillvägagångssätt som är allt för lång tappar dock lätt i trovärdighet varför längden och möjligheten till översikt måste tas i beaktande.⁶⁸ Då kriser tenderar att inträffa utanför kontorstid bör även en väl förberedd telefonplan finnas tillgänglig. Denna skall innefatta vilka som skall kontaktas, vilka som skall ringas in till kontoret, i vilken ordning detta skall ske och vem som är reserv för vem.⁶⁹

⁶⁷ Regester & Larkin (2002) s.157

⁶⁸ Regester & Larkin (2002) s.159

⁶⁹ Regester & Larkin (2002) s. 164

3.5.2.1. Konsten att upptäcka tidiga varningssignaler

Alla kriser sänder ut tidiga varningssignaler, men under olika lång tid före det att krisen uppkommer.⁷⁰ Det är därmed viktigt att det i organisationen finns ett sätt att upptäcka dessa tidiga varningssignaler för när en kris är i antågande. Tack vare tidiga varningssignaler kan organisationen vinna tid och de kan mobilisera krisorganisationen tidigt. Tydliga varningssignaler kan även se till att vissa kriser kan stävjas på ett tidigt stadium. Slutsatsen av detta blir således att det är mycket viktigt att regelbundet och systematiskt avsöka den interna och externa miljön för att kunna upptäcka dessa signaler.⁷¹

Vidare bör ledningen ha kontroll över de potentiella problem som kan uppstå genom att studera och tänka igenom potentiella risker och lokalisera de svaga länkarna internt och externt i organisationen. För att kunna utföra detta krävs att organisationen har ett välgenomarbetat IT-system där krishantering har tagits i beaktning vid utformandet. IT-systemet är viktigt då det kan rymma och strukturera mycket mer information än vad ett manuellt system kan göra, och ett IT-system är även mer lättillgängligt för fler personer.⁷²

3.5.3. Reagera på och hantera krisutbrott

De två följande mekanismerna innebär att snabbt kunna reagera på krisen och därmed minimera utfallet. Första fasen vid en kris består av akutfasen och innebär att rädda liv och vidta omedelbara åtgärder för att begränsa skador.⁷³ Efter att akutfasen är avverkad finns en hel del åtgärder som måste beaktas som vi kommer att redogöra för nedan.

3.5.3.1. Informationsflödets faktiska verkan

Information är en viktig nyckel till ett bra krisarbete, och hur informationsflödet fungerar inom organisationen är en kritisk komponent för ett väl hanterat krisutbrott. Detta gäller för såväl intern som extern information. Teamet/personerna som ansvarar för kommunikationen vid krishändelser leds företrädesvis av företagets vanliga kommunikations/informationschef. Denne hör till ledningsgruppen och skall ansvara för att nyckelpersonerna i företaget alltid har en krisplan och bakgrundsinformation tillgänglig. De skall kunna sätta upp ett presscenter och se till att de själva och andra på ett bra sätt kan hantera media. Företaget skall hantera pressreleaser och vid behov upprätta en telefonjour där det finns personer som kan ta emot telefonsamtal från media och anhöriga. Vidare ansvarar ledare av kommunikationsteamet för att informationen blir korrekt och det är av yttersta vikt att den informationsansvariga inte glömmer bort att informera de anställda.⁷⁴

Alla inom en organisation måste bli informerade om vad som händer för att inte skapa störningar i effektiviteten, alla måste veta vem som gör vad och när så att inte något blir

⁷⁰ Mitroff (2001) s. 40

⁷¹ Elsubbaugh (2004) s. 119

⁷² Elsubbaugh (2004) s. 119

⁷³ http://www.fi.se/upload/10_Om%20FI/10_Verksamhet/krisberedskap/Vagledning_kontinuitetsplan_0503.pdf, s. 14

⁷⁴ Regester & Larkin (2002) s. 186

gjort dubbelt eller att det fattas olika beslut i samma fråga på olika håll. Även att utomstående tredje part får korrekt information avhjälper att krisen förvärras.⁷⁵

Det är också viktigt att vara proaktiv istället för reaktiv när det kommer till att informera i krissituationer. Till detta hör att de chefer som är inblandade i krisarbetet, vilka även med fördel bör vara bra kommunikatörer, kommunicerar på ett klart och tydligt sätt för att undvika missförstånd. Det är dessutom viktigt att identifiera all fakta om krisen och inte mörka någon information utan istället tala sanning och föra en öppen dialog för att inte förvärra situationen ytterligare. Inom detta område talas det även om vikten av att inse och bekräfta för sig själv och för organisationen som helhet att det faktiskt har inträffat en krissituation. Det är inte förrän detta är konstaterat som en organisation kan ta sig an en kris på ett effektivt sätt.⁷⁶

3.5.3.2. Resursmobilisering och implementering

För att kunna hantera en kris när den uppkommer är det av stor vikt att snabbt kunna mobilisera resurserna i företaget då kriser sätter en oerhörd press på ett företags resurser, speciellt i form av tid och uppmärksamhet. Det räcker inte heller att snabbt få fram resurser, det gäller att också att ha tillgång till dem och för involverade personer att kunna använda dem på ett effektivt sätt.⁷⁷

3.5.3.3. Förmågan att fatta snabba beslut vid en kris

I artikeln av Elsubbaugh m.fl. menar de att förmågan att kunna fatta snabba beslut vid en kris är kritisk för att hanteringen av krisen ska bli så bra som möjligt. Det är viktigt att även om krisledaren endast har bristfällig information tillhands vid ett krisutbrott så måste denna person kunna fatta snabba beslut för att därmed påbörja hanteringen av krisen. Desto tidigare företaget kan påbörja hanteringen desto tidigare kan krisen hejdas.⁷⁸

Inom detta område räknas även vikten av att kunna kontrollera skadorna och begränsa spridningen och därefter att snabbt kunna aktivera ett internt kristeam som släpper andra delar av verksamheten för att fullt ut kunna koncentrera sig på krisen. Övergripande gäller att när den direkta beredskapsplanen är på plats så är det företagets organisatoriska och hierarkiska struktur som avgör om beslutsfattandet kan gå snabbt eller inte i företaget. Dock är det viktigt att komma ihåg att ett gott samarbete mellan personalen i företaget är kritiskt för att kunna avhjälpa en kris, och därför bör detta i vissa fall komma före ett allt för snabbt beslutsfattande.⁷⁹

3.5.4. Lärande

De två avslutande mekanismerna handlar om att lära sig från den uppkomna krisen och också att omsätta dessa lärdomar i praktiken. För att en organisation skall kunna utvecklas och bli bättre krävs det att organisationen är nyskapande och tar till sig av det

⁷⁵ Elsubbaugh m.fl. (2004) s. 120-121

⁷⁶ Elsubbaugh m.fl. (2004) s. 120-121

⁷⁷ Elsubbaugh m.fl. (2004) s. 121

⁷⁸ Elsubbaugh m.fl. (2004) s. 121-122

⁷⁹ Elsubbaugh m.fl. (2004) s. 121-122

som gått fel och förändrar sig till det bättre för att i framtiden kunna hantera kriser på ett snabbare och bättre sätt.⁸⁰ Det är med andra ord viktigt att vara en lärande organisation. Utgångspunkten för detta lärande bygger i många fall på att organisationen kan skilja på tyst och explicit kunskap och att den kan hantera detta inom företaget och se till att skapa en kunskapsskapande spiral där de båda kunskaperna kan interagera för att därmed förstärka kunskapen inom organisationen. Nedan kommer vi att gå in närmare på dessa begrepp och fler viktiga aspekter när det kommer till lärande i organisationer.

3.5.4.1. Tyst och Explicit kunskap

Kunskap delas av Nonaka, en känd forskare på området, in i två till varandra kompletterande kunskaper; explicit och tyst. Explicit kunskap är kunskap som *kan* överföras på ett formellt och systematiskt sätt⁸¹ medan tyst kunskap är högst personlig och besvärlig att formalisera vilket gör den svår att kommunicera till andra eller dela med andra. Kunskap är i grunden tyst. Den är svår att både se och uttrycka. Polanyi, som refereras av Nonaka, menar att den kunskap som kan uttryckas i ord och siffror endast är ”toppen av ett isberg” av all den kunskap som finns inom människan. Vidare beskriver Polanyi tyst kunskap som den osynliga kunskapen. Det är vår djupaste potential där ord inte verkar vara tillräckliga. Den bygger på erfarenhet, personlig bedömningsförmåga och intuition och kan till exempel vara att se lösningen utan att ha formulerat ett problem.⁸²

Lärande handlar om att överföra fakta medan kunskap är mer interaktivt. Det är som en kunskapsskapande spiral där tyst och explicit kunskap interagerar. Om inte kunskapen blir explicit blir den mer komplicerad att överföra till andra inom organisationen vilket betyder att organisatoriskt kunskapsskapande är en pågående och dynamisk interaktion mellan tyst och explicit kunskap.

En relativt strikt utgångspunkt är att kunskap skapas endast hos individer och inte i organisationer som sådana. Organisationerna kan dock uppmuntra och understödja kreativa idéer eller tillhandahålla sammanhang där kunskap lättare genereras. Organisatoriskt kunskapsskapande ska därför förstås som en process.⁸³

För att bättre förklara hur de två kunskaperna interagerar och överförs inom organisationer ska vi nedan göra en kort summering av de olika överföringssätten i den kunskapsskapande spiralen; *socialisering*, *externalisering*, *kombinering* och *internalisering*.

3.5.4.1.1. Socialisering - från tyst till tyst kunskap

Socialisering handlar om att dela erfarenheter med varandra och därigenom skapa tyst kunskap som delade mentala modeller och tekniska färdigheter. Tyst kunskap överförs direkt mellan individer utan att använda språk. Istället sker det genom observering, imitering och praktik, så kallad ”*on the job training*”. Nyckeln till att överföra tyst kunskap är erfarenhet. Utan delad erfarenhet är det extremt svårt för en person att sätta

⁸⁰ Mitroff (2001) s. 42

⁸¹ Nonaka m.fl. (1996)

⁸² Polanyi (1967) refererad i Nonaka m.fl. (1996)

⁸³ Nonaka m.fl. (1996)

sig in i någon annans tankeprocess. Själva övergången av information ger ofta en mycket liten förståelse eftersom den då är abstrakt och inte inbegriper de känslor och den specifika kontext som delade erfarenheter omgärdas av.⁸⁴

3.5.4.1.2. Externalisering - från tyst till explicit kunskap

Detta sker genom en process där tyst kunskap tar skepnad av metaforer, analogier, koncept och modeller för att kunna förklaras med språket. Individen i organisationen försöker konvertera tyst kunskap till artikulerad kunskap vilket är en svår process som kan förhöjas av dialoger och kollektiva reflektioner. Denna externalisering är i mångt och mycket nyckeln till kunskapsskapande då det, när det lyckas, skapar nya, explicita koncept och begrepp från tyst kunskap.⁸⁵

3.5.4.1.3. Kombinerings - från explicit till explicit kunskap

Individer delar och kombinerar olika bitar av explicit kunskap genom media, dokument, möten, telefonsamtal, Internet, olika nätverk och så vidare. Återskapande av existerande kunskap genom sortering, adderande kombinerings och kategorisering av explicit kunskap kan därmed leda till ny kunskap.⁸⁶

3.5.4.1.4. Internalisering - från explicit till tyst kunskap

Här passar uttrycket "*learning by doing*" bra in. För att explicit kunskap ska bli tyst så hjälper det om man har kunskap verbaliserad eller formulerad i dokument, manualer eller muntliga berättelser. Dokumentering hjälper individer att internalisera vad de kan komma att uppleva och därigenom förstärker de sin tysta kunskap och förenklar även överföringen till andra personer då det indirekt kan uppleva erfarenheten.

Internalisering kan också uppkomma från att läsa om eller lyssna till succéhistorier vilka kan få vissa att realisera upplevelsen och därmed få med sig en slags erfarenhet från det som skedde någon annan. Detta kan sedan omvandlas till en mental tyst modell. När en sådan modell delas av de flesta i en organisation blir tyst kunskap en del av organisationskulturen.⁸⁷

3.6 Intressenter

Med modellens fjärde del, intressenter, menas de externa och interna parter som måste samarbeta, dela krisplaner och delta i övningar för att kunna reagera på den stora uppsjö av kriser som inträffar. Exempel på interna intressenter är alla de som på ett eller annat sätt arbetar inom organisationen och som påverkas, direkt eller indirekt, av en kris. Externa intressenter är självklart en organisations kunder, men även media, statliga institutioner och i vissa fall även konkurrenter. Det är viktigt att en organisation, i sitt krishanteringsarbete, tar i beaktande hur olika intressenter kommer att påverkas av en eventuell kris och att krisplanen är utarbetad på ett sådant sätt så att den kan tillgodose, eller i alla fall bemöta, de olika parternas behov.⁸⁸

⁸⁴ Nonaka m.fl. (1996)

⁸⁵ Nonaka m.fl. (1996)

⁸⁶ Nonaka m.fl. (1996)

⁸⁷ Nonaka m.fl. (1996)

⁸⁸ Mitroff (2001) s. 48

3.6.1. Coopetition

= *när samarbete och konkurrens sker synkroniserat mellan två eller flera konkurrerande företag.*⁸⁹

Varje affärsrelation är mer eller mindre tvetydig och innehåller både samarbete och konkurrenselement vilket kan liknas vid att det mellan företagen råder krig och fred samtidigt.⁹⁰ Många företag hittar synergieffekter genom samarbete med sina konkurrenter inom vissa delar av verksamheten och detta är något som också har blivit ett utbrett fenomen på senare år.

Coopetition innebär att konkurrens och samarbete sker hela tiden, samtidigt. Denna samexistens finns för att de involverade företagen inser potentialen med de synergier som skapas av samarbete, samtidigt som de upplever konflikter i form av skilda målformuleringar, rivalitetsinstinkt samt möter ett visst nollsummespel i konkurrensen om marknaden. Dock hjälper coopetition två eller flera företag att gemensamt materialisera en mängd konkurrenskraftiga och samarbetsmässiga möjligheter på flera områden där de var för sig hade haft mycket begränsade strategiska möjligheter att etablera en god verksamhet. Ju fler likheter som företagen uppvisar ju större sannolikhet är det att coopetition utvecklas. Enligt Luo kan konkurrenter som associeras med coopetition vara antingen lokala eller utländska, dock måste de vara verksamma på en global marknad. Coopetition förstärks av behovet av en enad global kraft vid förhandlingar med utländska intressenter såsom regeringar, myndigheter och lokala affärsidkare. Detta kan handla om att tillsammans påverka utbyggnaden av infrastrukturen, eller andra åtgärder som gynnar alla företag som utövar ömsesidig coopetition.⁹¹

Varför vissa företag inte ägnar sig åt coopetition medan andra gör det beror på flertalet skillnader i företagets kontext som påverkar den grundläggande logiken i coopetition. Detta innefattar global erfarenhet, företagskultur, strategisk orientering, målsättning, kompetensdispersion, företagsstorlek och marknadens utseende. Om ett företag har en stor erfarenhet av globalt agerande så är det mer benäget att företa coopetition än andra med mindre erfarenhet. Detta beror ofta på förståelsen för marknadens sammansättning och de ökade svårigheter som en global marknad medför. Är företagen av lika storlek och har likartad strategisk orientering samt liknande långsiktiga mål med sina verksamheter ökar förmågan att dra lärdom av varandra och därmed blir det också större möjligheter för coopetition.⁹²

3.7 Scenarier

Den sista delen i Mitroffs ”Best Practice”-modell består av scenarier. Denna del står något utanför de andra, då det är de fyra andra som tillsammans ger upphov till trovärdiga scenarier. Ett bra scenario är ett ”best case, worst case” där organisationen blir medveten

⁸⁹ Luo (2004) s.12

⁹⁰ Nalebuff & Brandenburger (1995) s. 49

⁹¹ Lou (2004) s. 9-22

⁹² Luo (2004) s. 9-22

och förberedd på det minst allvarliga som kan hända vid en viss typ av kris och hur hanteringen skulle se ut vid en sådan incident, men även det motsatta; hur skulle organisationen hantera en kris där det absolut värsta inträffar? Ett bra sådant scenario att vara förberedd på är ett scenario där krisen inträffar under en stor helg, mitt i natten och där de mest pålitliga teknologiska systemen slås ut.⁹³

3.7.1. Övningar

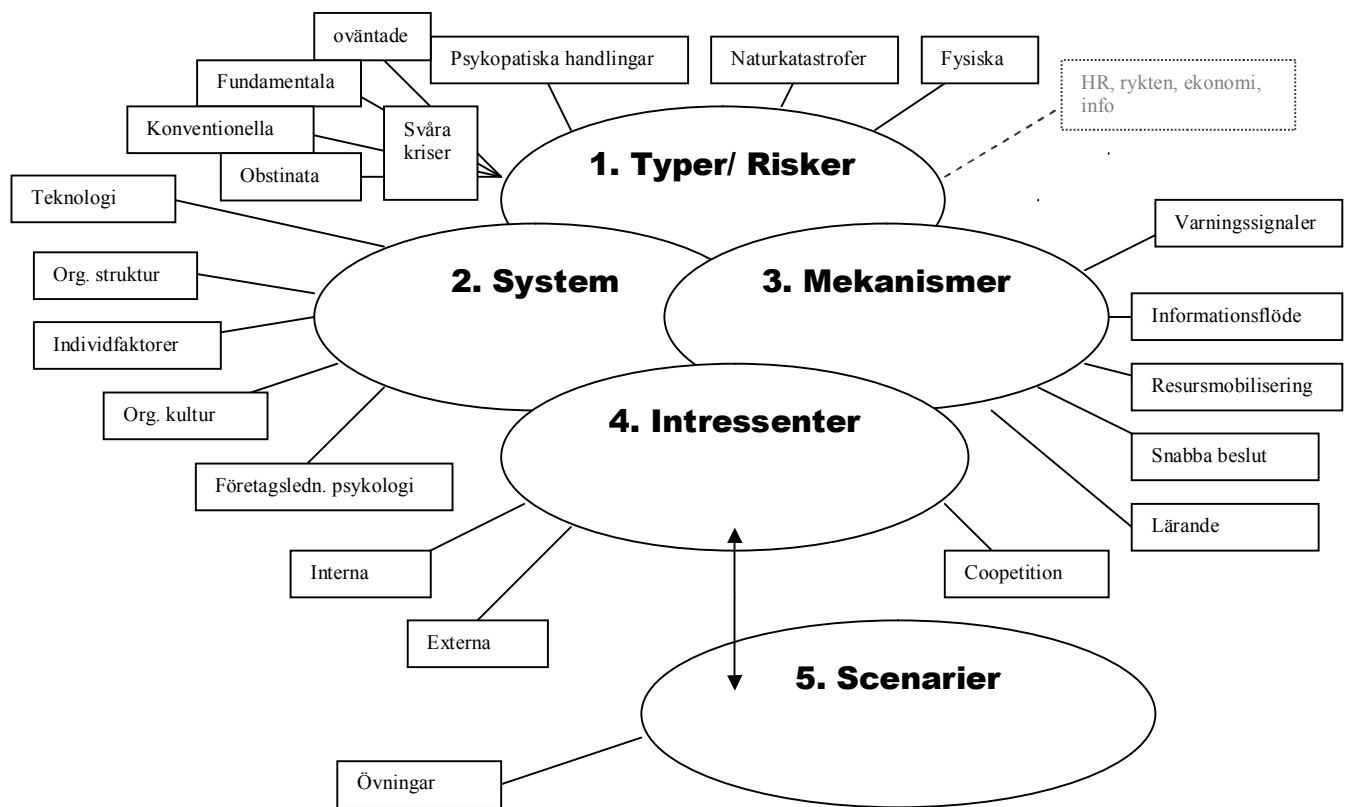
När dessa scenarier är framtagna bör organisationen också testa sin krisplan. Detta hjälper de inblandade i organisationen att bli familjära med hur krisplanen faktiskt skall hanteras vid uppkomsten av en kris. Viktigast är att deltagarna är omedvetna om vilken dag övningen skall ske och vilken händelse som skall simuleras. Sedan är det angeläget att få scenariot rätt och att alla tar allvarligt på uppgiften och faktiskt sätter av tid och kraft på att få arbetet under övningen så verklighetstroligt som möjligt. När simuleringen sker kan en bra process vara att då och då ge övningsdeltagande nya oväntade skriftliga detaljer som försvårar arbetat ytterligare. Efter övningen skall det avsättas tid till diskussion och utvärdering av händelseförloppet och krisplanen för att se vad som bör förtydligas och förbättras.⁹⁴

⁹³ Mitroff (2001) s. 48-49

⁹⁴ Regester & Larkin (2002) s. 169-170

3.8 Teoriöverblick

Då detta teoriavsnitt är relativt omfattande vill vi nedan göra en översiktsbild av vad vi har diskuterat genom att vidareutveckla Mitroffs Best Practice-modell med de underrubriker som har tillkommit.



Figur 4: Vidareutveckling av Mitroffs Best Practice-modell

4. Empiri

Vi har valt att i detta kapitel dela upp presentationen av de tre fallföretagen var och en för sig för att det ska bli enkelt att jämföra dem. Vi vill visa att de är mycket lika men ändå har en del intressanta särskiljande drag. Efter presentationerna kommer vi att ha en gemensam beskrivning av intressenter och samarbetsfrågorna. Eftersom de olika företagen har varandra som konkurrenter/samarbetspartners och resterande intressenter nästan uteslutande är desamma för de tre anser vi att det faller sig naturligt att detta presenteras i ett gemensamt stycke.

4.1. XResor

4.1.1. Definition och klassificering av kriser

XResor använder ofta benämningen ”plötslig oväntad händelse” före kris men definierar en kris som en händelse där en eller flera människors liv och hälsa är i omedelbar fara. Vidare skall dessa händelsers effekter och konsekvenser också vara svåröverskådliga och inte kunna hanteras enbart lokalt för att betecknas som en kris.

XResor kategoriserar de ”plötsligt oväntade händelserna” i fyra steg där 4 är den lägsta graden och innebär exempelvis att en gäst har dött på resmålet av naturliga orsaker. Nästa kategori, 3, kan vara förutsedda naturkatastrofer som orkaner, politisk instabilitet som trappas upp eller individuella olyckor med eller utan dödlig utgång. Kategori nummer 2 handlar om de svåraste olyckorna som uppstår helt oförutsett och som involverar flera gäster med skador eller dödsfall. De dödsfall som har att göra med XResors eget flygbolag Novair innefattas dock av kategori 1, där värsta scenariot är ett flyghaveri. Men även annat som har att göra med flygbolaget insorteras under denna kategori och delas upp i tekniska problem utan personskador, och incidenter med personskador. Klassificeringen på XResor har att göra med vilken del av beredskapsstyrkan som berörs och vilka som skall kontaktas och kallas in i de olika fallen.

Det kan också vara så att en händelse inte alls är av allvarlig karaktär men att den är så pass extraordinär att den skapar oro bland gäster eller ett massmedialt tryck vilket gör att man även i dessa fall behöver dra igång beredskapsorganisationen trots att det inte klassificeras som en kris för företaget och inget människoliv är i fara. Detta skedde exempelvis vid ett nytt Tsunamilarm som utfärdades utanför Thailand senvintern 2006, där inga vågor uppstod men många ändå blev oroliga.

4.1.2. System

4.1.2.1. Organisationsstruktur

Krisorganisationen har en klassisk uppställning där det handlar om att göra det så enkelt som möjligt att larma och sedan gäller det att *”ha en hyfsat vattentät organisation under som tar emot larmen”*. XResor har en jour som finns tillgänglig 24 timmar om dygnet

alla årets dagar som delas av fem personer som till vardags har andra arbetsuppgifter vid sidan av jouren. Det finns också en pressjour och en beredskapsledare som har så att säga bakjour och kan hoppa in närhelst något allvarligt inträffar.

Är det en händelse som rings in till jouren som är av en mildare grad hanterar jouren detta själv och är det en mindre händelse som sker under dagtid överlämnas ärendet till respektive avdelning. Jouren meddelar pressjouren om det är en händelse där det finns risk att det medför medialt intresse. En sådan händelse skulle kunna vara att en gäst blir våldtagen eller annat som det finns risk att journalister hör av sig om. Pressjouren består idag av informationschefen som också finns tillgänglig 24 timmar om dygnet.

Det finns fem beredskapsledare som turas om att vara bakjouren och som tar över ärendet från jouren om en krissituation uppstår.

XResor tar hjälp utifrån av bland annat larmcentraler. De har även kontakt med ett externt psykosocialt och medicinskt kristeam bestående av läkare, psykologer etc. Dessa kan kontaktas vid en kris varpå ett team omgående beger sig till olycksplatsen/området.

4.1.2.2. Individperspektivet, kultur och företagsledningens psykologi

De vi har pratat med på XResor tror att resebranschen överlag är väldigt duktiga på att hantera kriser.

”Med automatik måste vi vara det eftersom vi hela tiden drabbas av flera olika saker. För Ericsson till exempel så blir de berörda i vissa typer av frågor, men eftersom våra gäster blir exponerade hela tiden så blir ju även vi exponerade hela tiden.”

En annan respondent på XResor är inne på samma linje och förklarar det på följande sätt:

*”Jag tror att resebranschen är duktig på att hantera kriser för att det händer små kriser hela tiden som kräver insatser från företags sida, plus att det även händer stora saker. Vi har ju sett väldigt stora kriser i resebranschen som krig, terrorism, bomber och naturkatastrofer och det påverkar naturligtvis alla reseföretags medvetenhet. Vi har ju jobbat länge med krisorganisationer så för alla oss som jobbar här är inte frågan **om** det kommer att hända något utan **när** det kommer att hända något. Så vi kanske är mer på tårna än andra därför att vi övar i den lilla skalan oftare.”*

4.1.3. Mekanismer

4.1.3.1. Förebyggande åtgärder

Varje år görs en beredskapsplan för varje destination och destinationschefen är ansvarig för kontroller av säkerheten på de bussar, båtar och för de utflykter som används på resmålet. I denna riskanalys jobbar de även med försäkringsbolag och larmcentraler och kontrollerar vad för slags sjukvård som finns tillgänglig etc. I utbildningen av reseledare och destinationschefer ingår förutom praktiska detaljer om beredskapsarbete även mental beredskap.

Hemmaorganisationen har ett larmträd som gör det enkelt att veta vem som skall ringas in och i vilken ordning om något skulle inträffa. Det första numret som alla är instruerade att ringa är ett larmnummer som går till jouren.

Vissa typer av händelser går att förbereda sig bättre på än andra och när det gäller vissa naturkatastrofer går det ibland att förutspå dessa. På avdelningen Destination Service har man bland annat koll på exempelvis orkaner och deras framskridning. Genom att hålla ett öga på sådan information kan en eventuell evakuering eller dylikt förberedas och planeras i god tid. Destination Service arbetar endast kontorstid men de meddelar jouren om det är något som är i antågande så att han/hon kan vara beredd på vad som kan förväntas under kvällen eller natten. I sådana fall är det jouren som fortsätter att bevaka händelseutvecklingen utanför kontorstid, men i vanliga fall görs ingen regelrätt bevakning utanför kontorstid.

Våra respondenter nämner att mycket tid läggs på förebyggande åtgärder där de gärna vill uppnå en sådan nivå att det finns minimal risk för plötsligt oväntade händelser. En respondent från XResor menar att sådana förebyggande åtgärder har gjorts inom flygindustrin och dessa åtgärder har verkligen minimerat riskerna med flygningar.

”Flygincidenter händer faktiskt inte så ofta utan när det väl händer något med flyget så finns det ju väldigt rigorösa regler runt det, så det händer ju nästan aldrig, just för att kontrollerna är så pass rigorösa. Det som händer är i så fall att flyget inte går eller att man byter ut flygplanet... Jag har aldrig, peppar, peppar, varit med om någon flygincident och jag menar att det beror på att det är så mycket säkerhet som omgärdar hela flygbiten”

4.1.3.2. Reagera på och hanteringen av krisutbrott

Om krissamtalet som kommit in till jouren är av allvarlig dignitet kontaktar Jouren jourhavande Beredskapsledare. Denna person kan då i sin tur kalla in ett beredskapsteam, bestående av bland annat volontärer, som då fokuserar hundra procent på den aktuella krishändelsen. När Jouren har informerat Beredskapsledaren om den aktuella incidenten övergår ansvaret på Beredskapsledaren, och Jouren kan släppa ärendet. Detta är för att Jouren alltid skall vara så pass ”ren” så att den kan ta emot nya samtal ifall nya händelser skulle inträffa. Beredskapsledaren övertar då kontakten med resmålet och har även kontakt med externa specialister, så som polis, myndighet och sjukvård, i fall det skulle behövas.

”I de flesta fall löser man händelserna telefonledes, men i vissa fall, när det krävs en längre insats då samlar man ihop beredskapsstyrkan och då bestäms beredskapsstyrkans storlek utifrån händelsens karaktär och hur långvarig man tror att den blir. Det är ju sådant man aldrig vet i början men man får ju köra igång och sedan visar det sig. Med Tsunamin till exempel så trodde man att det var fem döda först men sedan slutade det med 500 döda i stället, så det var omöjligt att veta från början hur pass omfattande den händelsen var, och det vet man oftast inte innan. Det är bättre att ta i lite för mycket än lite för lite har det visat sig av erfarenhet”

Vanligast är alltså att händelserna inte är så pass allvarliga att beredskapsledaren kallas in men ofta hör jouren av sig till pressjouren för att informera så att den personen är förberedd ifall denne skulle få frågor från media. Gränsen för när en inträffad händelse är så pass allvarlig att beredskapsledaren och beredskapsteamet skall kallas in är lite flytande. Oftast beror det på om olyckan sträcker sig över en längre tid, för då måste jouren lämna över händelsen för att själv kunna vara mottaglig för ett nytt larm. Representanten från jouren som vi har pratat med uttrycker sig så här:

"Nja, alltså det är jättesvårt att hitta en exakt nivå, att precis där faller det över och då kontaktar vi, eller då kontaktar vi inte. Mycket är ju sunt förnuft naturligtvis. Vi kontaktar ju hellre beredskapsledaren bara för att informera om inte annat, och för att kunna föra den här dialogen om vi ska aktivera beredskapsorganisationen eller inte. Men det är svårt att säga vilken som är den springande punkten så att säga."

Ett exempel på vad som sker vid en olycka är att den på resmålet som först får reda på att en olycka skett kontaktar antingen sin destinationschef eller ringer direkt till journumret. Vid en allvarig händelse har då jouren en checklista, eller en slags mall så att han/hon inte missar att ställa alla de frågor som kan vara viktiga. Dessa frågor är bland annat vad som har hänt, var, hur många gäster som är inblandade, från vilka nordiska länder, finns det skadade, döda? Oftast får man initialt inte fram särskilt mycket information i första skedet eftersom det även är rörigt på olycksplatsen.

Så här beskriver en person det om när larmet om Tsunamin kom in:

"Det som jag skrev ned på checklistan då på morgonen, tidigt på morgonen, då på annandagen kontra det som man sedan insåg var verklighet så att säga, det skiljer sig brutalt mycket åt ... Jag fyllde ju i precis och ställde alla de frågorna som jag skulle ställa, men det var ju ingen som i den minuten hade en överblick över hur stort det var."

I ett annat, mindre fall säger en respondent:

"Det gick ut ett larm där vi inte visste vad det var, vi visste bara att det var en olycka, och då tog vi beslut om att samla ihop beredskapsgruppen för att vi visste att det var en olycka och i och med det finns det ju skadade, men vi visste inte hur många som var skadade eller om någon var död."

Trots den lilla information som brukar framkomma kontaktar beredskapsledaren UD för att informera och Europe Assistance som förbereder sig på att skicka ett team till olycksplatsen. Vid en stor krishändelse skall beredskapsledaren, jouren, pressjouren och ett antal volontärer bege sig till kontoret så fort som möjligt där ytterligare information samlas in om händelsen innan arbetet går vidare. Destinationschefen på resmålet tar sig till olycksplatsen snarast möjligt, och denne har en tät kontakt med beredskapsledaren när jouren har kopplats bort från ärendet för att finnas tillgänglig för andra händelser. När det sker en stor kris blir det dock inte alltid som man har tänkt sig och då gäller det att vara flexibel. Jourhavande under Tsunamin kom bland annat att bli den som länge arbetade med att ta emot och förmedla information till och från de olika resmålen, både i Asien

och i andra delar. *"Jag tror inte det är tänkt att det ska fungera exakt så men händelsens karaktär gjorde väl att vi valde att göra så i alla fall."* Volontärerna arbetar med telefonjour för anhöriga och kallar in fler om det behövs och pressjouren tar hand om media. Efter att en kris inträffat tar det ungefär en timma innan alla delar av krisorganisationen är på plats och är *"på banan"* så att säga.

Är det en kris av allvarligare karaktär är det av vikt för pressjouren att snabbt komma ut med information, både externt och internt, så att folk inte tror att företaget håller undan viktig information. Ibland handlar det om att skicka ut pressmeddelanden trots att man inte vet exakt vad som har hänt. Sådär beskriver pressansvarig hur de gick tillväga vid en tidigare krishändelse:

"Jag åkte till kontoret och under tiden så pratade vi om hur vi skulle formulera det första som vi gick ut med för vi visste ju inte omfattningen av olyckan men vi var ju ändå tvungna att gå ut med något, också för att minska trycket, för det blir ju ett oerhört tryck på telefonerna med samtal från journalister och sådant."

När vi frågar pressansvarig om det någon gång kan vara positivt att inte synas i media när organisationen har drabbats av en kris svarar hon följande:

"Vi lever ju på att människor känner att de vågar åka med oss och då måste vi också synas vid en krissituation och visa hur vi hanterar den och tar hand om de människor som eventuellt är drabbade. Jag skulle nog säga att det alltid är bättre att synas och vara tillgänglig, och att vi kommer ut med vår version."

Alla de som vi har talat med på XResor är mycket nöjda med hur krisorganisationen är uppbyggd. Speciellt tycker de att det är bra att det är de personer som är inblandade i själva händelsen som tillsammans bestämmer vad som ska göras, och att de har förtroendet att fatta sina egna beslut.

"På det hela taget tycker jag att det funkar bra, mycket bra. En av de stora fördelarna är att det känns både tryggt och professionellt att vi är flera som är med och fattar beslut, och att det inte är avhängigt någon annan att besluta om beredskapsgruppen skall aktiveras eller inte. Det är vi som just där, just då jobbar med ärendet som har mandat och förtroende att fatta sådana beslut. Och det tror jag är viktigt, istället för att man ska bolla det med någon direktör, eller med någon som är utomstående men som sitter på en hierarkiskt högre position i organisationen. Att de ska fatta någon form av mandat eller ska utfärda någon form av mandat för att aktivera beredskapsorganisationen eller inte. Det är väl det som är nyckeln tror jag, just att man kan, utifrån de fakta som man har, fatta de besluten."

4.1.3.3. Lärande

"I vår säkerhetspolicy pratar vi om förebyggande, ingripande och uppföljande, så att det blir som ett hjul. Vi lägger ned mest tid på det förebyggande egentligen. Men sen måste ju ha en organisation som kan ta hand om själva problemet. Och vi måste ju även ha verktyg att kunna följa upp det som har hänt så att det inte händer igen, så även uppföljning är hjärtat i vår säkerhetspolicy kan man säga"

Uppföljning sker alltid, nästan automatiskt efter en händelse. *"Alla händelser är ju en erfarenhet så att säga, så man kommer alltid på saker och ting som bör ses över."* De som har jobbat med själva olyckan har en slags debriefing där de går igenom hur arbetet gått och om det är något som skulle kunna göras annorlunda. Resterande på företagets huvudkontor som inte varit med och arbetat med själva olyckan samlas sedan på en informationsträff där de diskuterar vad som hände, vad som inte hände och hur de ska följa upp händelsen och dra lärdom av den. Företaget är också med och ser till så att nya säkerhetsföreskrifter görs. Detta sker även i samförstånd med andra inblandade företag och organisationer. *"Efter Tsunamin är UD mer på hugget och räddningsverket har satt in en styrka som är beredd på att åka iväg om något skulle inträffa."* Exempel på lärdomar som gjorts efter tidigare krishändelser är att en larmfunktion byggts upp vid Thailands kust och att bussäkerheten på resmålen behöver ses över allt mer. Just nu diskuterar charterbolagen angående en eventuell lag som skall göra säkerhetsbälten i bussar obligatoriska. Men detta kan vara en lång process eftersom man många gånger måste förhandla med, och påverka regeringar i andra länder. (Mer om samarbetet mellan bolagen kan läsas under rubriken "Intressenter".)

4.1.4. Scenarier

Åtminstone en gång per år har XResor en större fiktiv övning för att se hur krisorganisationen fungerar i ett skarpt läge. En sådan övning består då av ett påhittat scenario som så fort som möjligt skall hanteras. En sådan övning innefattar främst beredskapsorganisationen och de larmcentraler som är inblandade vid en kris, som till exempel Europe Assistance. I de krisfall då XResor även tar hjälp av utomstående kristeam så är även dessa med vid en övning. Övningarna sker vanligtvis i realtid och jouren medverkar kort i dessa övningar, då som larmmottagare.

"Man övar hela krisorganisationen och den består ju av beredskapsledare, pressansvarig och volontärer och en hel drös med människor så det är en massa saker som skall fungera. Avsikten med övningen är att beredskapsgruppen skall få ett realistiskt case att jobba med."

2005, året efter Tsunamin, hade inte XResor någon övning då de ansåg att de hade fått sätta organisationen på prov ändå, men annars kan den årliga övningen handla om en flygincident, en hotellbrand, en bussolycka eller dylikt.

4.2. YResor

4.2.1. Definition och klassificering av kriser

YResor definierar en kris som *"när det är ett hot eller skada mot en eller flera personer"* men menar att det också kan vara en ekonomisk eller en materiell kris. De håller under 2006 på att implementera ett nytt klassificeringssystem baserat på färgerna grönt, gult, orange och rött; *"Där definierar vi vad en allmän händelse är, vad en händelse som kräver lite extra uppmärksamhet är och sen när det börjar hetta till lite och sen när det är en kris."* Klassificeringen håller de än så länge hemlig för utomstående men det är

meningen att alla i företaget skall känna till vad färgerna innebär för dem själva så att de vet om de kommer att bli involverade i krisarbetet eller inte.

4.2.2. System

4.2.2.1. Organisationsstruktur

"Vi har en krisorganisation som huvudsakligen fungerar inom flygbolaget, ett systerbolag som också sitter i samma byggnad, och där finns det något som kallas Duty Office som är en avdelning som jobbar med att handlägga alla oväntade händelser i utlandsorganisationen och hemma. Allting rapporteras till Duty Office, och sedan beroende på digniteten på den oväntade händelsen så finns det då inom krisorganisationen en beredskapsgrupp där en person alltid har jour, som då är som en beredskapsledare och leder krisarbetet. Det finns nio personer i organisationen som turas om med det."

Duty Office är bemannat 24 timmar om dygnet året runt med minst en person. Under dagtid är det vanligtvis bemannat med två till tre personer. Duty Office har i uppgift att både vara proaktiva och reaktiva. De är proaktiva på det sättet att de bedriver en ständig omvärldsbevakning och är uppmärksamma på saker och ting som inträffar. På Duty Office, som är stationerat i ett eget rum, är nyhetskanaler på TV alltid i gång och datorerna är ständigt uppkopplade för att bevaka omgivningen. Representanten från Duty Office menar att det är viktigt att ständigt vara uppdaterad och att kunna komma ut med rätt information snabbt. Denne förklarar deras proaktiva arbete så här:

"...om man tittar proaktivt, det kan vara om man tar Alperna till exempel, så vet vi att varje år så har vi en överhängande risk för laviner och då går vi ut och begär in information om lavinstatus och sedan skickar vi ut det till exempelvis kommunikationsavdelningen så att de hela tiden vet om det händer någonting. Ett annat exempel kan vara om man ser på nyheterna att det är översvämning någonstans, säg i Pakistan, då går vi ut med ett meddelande och informerar att vi inte har några gäster på den platsen. Det gör vi för att pressen ringer väldigt mycket, och det är framförallt för att kunna mota dem redan i grinden, säga att nej vi har inga kunder där, vi är medvetna om situationen men vi har inga kunder i området."

Duty Office är reaktiva på det sättet att det är till dem som resmålen ringer om det har inträffat en kris eller en annan oväntad händelse. Då tar Duty Office emot samtalet och beslutar sedan vad som är nästa steg. När de tar emot ett samtal använder de sig av olika typer av checklistor med frågor som de skall ställa. Dessa frågor kan se olika ut beroende på vad det är som har hänt. Om det exempelvis är ett salmonellafall på ett hotell så har de en typ av frågor och vid en mopedolycka eller en svår bussolycka är det andra frågor. Vilka frågor det är bestäms av en sökfunktion i datasystemet. Målet med frågorna är dock detsamma; att få en så bra helhetsbild över den inträffade händelsen som möjligt. Sedan, oberoende av vad det är som har hänt så loggas alla uppgifter i ett datasystem som sedan lagras i många år framöver. De vi har talat med på YResor menar att ca 95 procent av händelserna är av sådan karaktär att Duty Office kan hantera dem på egen hand. I de

övriga fem procenten kontaktar dem jourhavande beredskapsledaren som då till viss del övertar ärendet.

Beredskapsledaren kan sedan ringa in övrig personal och sätta ihop ett beredskapsteam som tillsammans arbetar för att lösa det inträffade. Till skillnad från Duty Office har beredskapsledarna även ekonomiskt mandat, vilket innebär att de kan ta beslut när det handlar om pengar. Det är dock fortfarande Duty Office som loggar allt som sker, så även om beredskapsledaren har tagit över huvudansvaret för händelsen är det viktigt att informationen fortsätter att gå fram och tillbaka. Därför har man kontinuerliga uppföljningsmöten och stämmer av så att allting går som det skall och att alla innehar samma information.

Efter att en oväntad händelse, vilken kan vara allt från stort till smått, har rapporterats in till Duty Office går det ut ett e-postmeddelande om detta till andra delar av organisationen. Detta sker ungefär tio gånger per dag.

YResor har även en informationsavdelning som är tillgänglig 24 timmar om dygnet och som sköter alla kontakter med media.

”Media idag är väldigt snabba, snabbare än vad vi någonsin kommer att kunna bli, så mycket handlar om att döda felaktig information. Så informationsavdelningen är en del av den dagliga verksamheten men som även blir viktig i en krisorganisation, eftersom de hanterar både intern och extern information.”

Det vanligaste är att ett fåtal personer är involverade vid en krishändelse och dessa arbetar dagligen med krisarbete på ett operativt plan. Sedan finns det en bakomliggande organisation innefattande volontärer om det skulle ske en mycket stor händelse som kräver extraordinära insatser. Inom denna större organisation har YResor också kopplat till sig extern expertis inom de områden där de själva inte har de rätta, eller de tillräckliga, kunskaperna. Detta kan vara allt från sjukvård och brandläkare till psykologer, psykiatriker och präster. Alla dessa kan kopplas in när det finns behov.

När någonting händer så har krisorganisationen olika rum, olika stationer som de kan använda sig av. Bland annat finns det arbetsplatser som är ”öronmärkta” för krishändelser. På dessa stationer sitter det folk och arbetar till vardags men där de kan aktivera anhörigtelefoner när det behövs och koppla upp sig på speciella telefonnummer. De har en väl utvecklad telefonjour som kan klara av en mycket hög belastning. Exempelvis när UDs jour kollapsade under flodvågskatastrofen så höll YResors hela vägen. På samma våning som anhörigjouren fanns ett krisberedskapsrum där beredskapsledaren med flera kan sitta. Där finns tre telefonlinjer frikopplade från växeln så att de aldrig skall låsas. Här finns dessutom Internetanslutning.

4.2.2.2. Individperspektivet, kultur och företagsledningens psykologi

När det kommer till rekrytering av plats- och destinationschefer sker den så långt det går internt inom företaget. YResor vill genom en sådan ansats ta till vara på den erfarenhet och kunskap som redan anställda besitter. YResor arbetar även successivt med utbildning inom kris- och beredskapsarbete, och våra respondenter menar att det är viktigare att hitta

bra, genuina personer och sedan utbilda dem inom de områden där de uppvisar brister än att specifikt leta efter personer som till exempel är ”duktiga krismäniskor”.

När vi ställer frågor om företagets kultur och hur de ser på individernas påverkan på krisarbetet är det genomgående den breda och långa erfarenheten som nämns. Vi låter nedanstående citat få fungera som illustrationer av denna åsikt.

”Har man varit reseledare i några säsonger så har man ju alltid varit med om kriser på ett eller annat sätt, så erfarenheten finns ju där. För det mesta är det ju inte större katastrofer som sker där ute, tack och lov. För individen kan det ju ofta vara förfärligt, men reseledarna är ju utbildade för att kunna hantera sådant, och sen så finns det ju alltid stöd att få hemifrån, både rent praktiskt men också uppföljning med debriefing och sådant. Skulle det behövas sådant finns det personer både på plats och hemma som är ovanligt vana vid kriser helt enkelt. Vi har ju många års erfarenhet av sådant nu.”

En annan respondent uttrycker sig på följande sätt:

”Det är klart att krisorganisationen blir personrelaterad i och med att vi som jobbar som beredskapsledare har ju en viss erfarenhet med oss, så skulle man byta ut alla oss och stoppa in helt nya så tror jag inte det hade blivit så där tipp topp för då saknar man ju vissa grundläggande kunskaper som kan vara bra att tänka på.”

På frågan om en respondent tror att de kunskaper som reseföretag har inom krisfrågor skiljer sig från andra internationella företag svarar denne såhär:

”Till viss del. De mjuka delarna tror jag kan skilja sig. Våra kollegor utomlands är ju vana vid dagliga kriser. Vi har ju många individuella kriser. Folk blir rånade, sjuka och sådana saker och det tar ju våra kollegor hand om. Så där får ju de en daglig träning. Väldigt många i vår organisation är vana vid att arbeta med människor, så jag tror att vi är rätt vana vid att hantera mjuka värden”

Däremot tror respondenten inte att de skulle vara bättre på planering eller strategier:

”Varenda människa nuförtiden pratar ju om krisplaner och krisberedskap. Det är viktigt att man har planer och strategier men det är också viktigt att man har människor som kan utföra dem. Man kan inte utforma planer på så himla många olika sätt. En bra plan måste innefatta kedjor, mandat och beslutsrätt, vem som uttalar sig i media, vilka scenarios som man kan råka ut för så att man vet att man har täckning för dem och sådana saker. Du kan ju inte sitta med Gula Sidorna och leta efter en präst efter det att en olycka har skett, det måste man ha tänkt på innan.”

4.2.3. Mekanismer

4.2.3.1. Förebyggande åtgärder

Destinationscheferna blir utbildade inom krishantering och sedan är det meningen att dessa ska föra det vidare till reseledarna på sitt resmål. Successivt har utbildning inom krishantering ökat på senare år. Det blir överhuvudtaget viktigare och viktigare med utbildning inom dessa områden och YResor har sedan slutet på 90-talet haft en ”Health

and Safety Manager” och en organisation runt denne som enbart har arbetat med säkerhet och att förebygga risker. Denne sitter på huvudkontoret medan en 7-8 personer jobbar ute i världen inom olika regioner med att övervaka och inspektera hotellsäkerheten etc.

”Det är ohyggligt viktigt att ha ordentliga rutiner så att alla vet i förväg vem som skall göra vad. Det räcker inte med att man är väldigt närvarande och är på plats och jobbar hårt, utan man måste ha tydliga rutiner och enkla instruktioner, för man är så förvirrad i huvudet vid sådana här situationer och det händer jättemycket. Och tillgänglighet, det är väl A och O egentligen. Att man kan nå oss. Det visste vi väl innan tsunamin också i och för sig, men det blev extra tydligt efter den händelsen.”

”...sen vet vi också att vissa saker händer varje år. Orkaner i en del av världen. Det är alltid skogsbränder runt Medelhavet på sommaren. Det är översvämningar. Etna på Sicilien vaknar till ibland. Så vissa saker kan man förbereda sig för, eller i alla fall själva planen för hur man skall gå tillväga. Men den stora merparten av incidenterna vet vi inte, men principiellt så försöker vi hantera dem på samma sätt. Oavsett vad det är för något skall vi agera på samma sätt, det vill säga att vi agerar och gör någonting. Samtidigt så gäller det att göra en bedömning i varje enskilt fall om vem eller vilka som ska vara involverade.”

Duty Office är som bekant bemannad 24 timmar om dygnet och en stor del av företagets förebyggande arbete genomförs av Duty Office och deras proaktiva funktion. I vissa fall går även deras reaktiva arbete att betrakta som ett indirekt förebyggande arbete. Exempelvis om det är ett Salmonellafall så aktiverar Duty Office en bakomliggande funktion på den aktuella platsen som åker ut och gör en inspektion på hotellet, vilket då förhoppningsvis motverkar att fler fall dyker upp.

4.2.3.2. Reagera på och hanteringen av krisutbrott

Ett exempel på ett tidigare krisutbrott som YResor varit med om var att en guide som varit med om en olycka ringde till sin destinationschef som i sin tur ringde till Duty Office. Då fick de reda på att det hade varit en bussolycka med många skadade, men inte så mycket mer än så. Då ringde Duty Office till jourhavande beredskapsledare som i och med detta samtal aktiverade beredskapsorganisationen. Därefter är arbetet relativt standardiserat. Först träffas gruppen på ett möte där det brukar vara många personer på det första mötet innan man vet den exakta omfattningen av händelsen. När man sedan har mer information tunnas gruppen ofta ut. Duty Office släpper delvis händelsen här för att finnas tillgänglig för annat som kan hända ute i världen. Beredskapsledaren tar då över efter Duty Office och håller uppföljningsmöten så ofta som möjligt där uppgifter som vem som skall ha kontakten med försäkringsbolagen, med destinationen, med myndigheterna i Sverige etc. fördelas. Särskilt kontakten med myndigheterna tar extra mycket tid nu efter flodvågskatastrofen. *”För dem har blivit ganska ambitiösa nu kan man säga, de vill gärna vara med och peta och delta i det mesta. Och det tar mycket tid, så då behöver man ha en som jobbar bara med det.”* I och med att beredskapsorganisationen sätts i verket kan de också besluta om att skicka ner ett utomstående kristeam bestående av kristeam, sjuksystrar, läkare etc. Dessa hjälper i första

hand den egna personalen nere på resmålet men kan också finnas till hands för drabbade resenärer.

Vid större händelser skickar YResor också ner personal till resmålet för att kunna hjälpa till på plats. Dessa beslut tas snabbt, och vissa personer får ibland bara åka ned till den drabbade destinationen för att sedan åka hem igen dagen efter. YResor resonerar dock som så att det är bättre att ta i för mycket än för lite och att det är värt de extra resurserna som det kostar att flyga ner (för många) personer.

Under hela processen som ett krisarbete är igång är Duty Office med och loggar vad som händer så att informationen hela tiden går fram och tillbaka. Även om Duty Office har släppt ansvaret så rings det mycket dit varför informationsmötena blir viktiga.

Vid en svår olycka jobbar man med fallet först och främst tills alla kommit hem. Därefter stänger man fallet och beredskapsorganisationen återgår till sina ordinära arbetsuppgifter. Fallet kan dock alltid öppnas igen om det tillkommer mer information eller om någonting ändras.

Olika delar av företaget blir involverade vid olika händelser. Företagets Health and Safety Manager blir ofta inblandad på ett eller annat sätt. Vid en allvarlig händelse kan företagets volontärer in. Detta är personer som jobbar i företaget och som är villiga att bli ivägskickade eller inkallade att hjälpa till på kontoret om det skulle behövas. Denna grupp får fortlöpande information om vad som sker och lite löpande utbildningar och seminarier i krisberedskap och krisreaktioner.

”De största fördelarna är att vi är väldigt operativa alla som är med i krisorganisationen. Vi tar beslut snabbt. Det är inte så att vi sitter och trötter om det i långbänk; ”ja men om vi skulle göra så, vad händer då, tänk om vi skulle göra så här”... utan det är snabba beslut som gäller och det är högt i tak. Och vi har ju folk egentligen från många olika håll i organisationen som är med och som kan ta beslut. Och vår ledning är oerhört involverad när någonting stort händer och visar vart ribban ligger för just den här händelsen. För den senaste incidenten fanns det egentligen ingen begränsning för hur mycket vi kunde sätta in i resurser. Det är snabba beslut, det är korta ledtider, och det är korta kommunikationsvägar.”

4.2.3.3. Lärande

YResor vill gärna ta tillvara på den erfarenhet som besitts av dem i personalen som har varit utsatta för svåra kriser och de ser gärna att dessa stannar inom företaget. De erbjuder all hjälp och support som kan behövas vilket också har gjort att de allra flesta som arbetat under flodvågskatastrofen, bombattacker och vad det kan vara har stannat kvar inom företaget.

Alla händelser som är av lite större karaktär görs det uppföljning på. Detta för att de har dragit igång en stor organisation och vill utvärdera om arbetet har gått som de hade tänkt sig. De utvärderar om planen som de skulle följa fungerade bra, vad annat som kan ha gått bra och vad som behöver ses över.

”Det handlar om att dra lärdomar och förändras utifrån det. Omvärlden förändras ju hela tiden så då måste vi också göra det. Uppföljningen är väldigt viktig. Utifrån alla händelser måste vi dra lärdomar till nästa gång.”

”Det är nog en ständig utveckling i hur man arbetar med sådant här. Sedan så lärde vi oss förstås en massa i samband med Tsunamin som vi önskade att vi hade lärt oss tidigare, men ändå så har vi ju lärt oss sedan tidigare att vi har insikten i att man måste agera väldigt fort. Vi hade ju folk på plats väldigt, väldigt snabbt och det var väl jättebra. Men sen visste man kanske inte vad man gav sig in på.”

Efter Tsunamin har det bland annat skapats en ny beredskapsorganisation inom HR där det finns tydligt utpekade beredskapsledare och krisledare.

4.2.4. Scenarier

”Det är stora övningar men det blir ju ändå stor skillnad på övning och verkligheten trots allt”

YResor gör lite olika slags övningar. De har ett par mindre övningar om året som exempelvis kan vara funktionsövningar för att pröva något nytt tekniskt system. Men de har även en årlig fullskalig övning där de inblandade inte får reda på exakt när den kommer att äga rum, och heller inte vad den kommer att handla om. Då simuleras en händelse i realtid. Ansvarig för beredskapsorganisationen menar att det är viktigt att ha en grundläggande målsättning med övningen så att det som man vill ha prövat också blir prövat under övningens gång. Vidare menar företaget att det viktigaste med övningen är att få fram just vilka svagheter och styrkor som företaget besitter. Scenarierna kan vara allt från flygincidenter, jordbävningar till att kontoret i Stockholm brinner ner.

Det är lite olika vilka som är med vid övningarna. De personer som arbetar inom krisorganisationen dagligen får en sorts träning medan den stora grupp som bara blir involverad vid extraordinära händelser tränas på ett mer övergripande sätt. Men meningen är att övningarna skall inbegripa hela organisationen, även utomlands i den mån som det är möjligt.

4.3. ZResor

4.3.1. Definition och klassificering av kriser

ZResor har två krisdefinitioner, den ena handlar om *en större katastrof eller kris* och lyder:

- Ett flertal dödsfall och/eller skadade, större epidemi eller många sjuka.
- En händelse som involverar myndigheter som polis, brandkår, sjukhus, UD etc.
- Händelser som kräver tjänster från ett flertal instanser och där tidsaspekten är kritisk (till exempel vid en naturkatastrof).
- Händelse som väcker stort medialt intresse och som kräver insatser från ZResors olika delar.

Definitionen av en mindre krissituation lyder:

- Händelse som kan hanteras lokalt av vår personal i samverkan med InfoCenter och info/kundserviceavdelningar.
- Händelse som kräver begränsade resurser att lösa.

Klassificeringen består av tre klasser var 1/Gul är den lägsta nivån vilken står för ca 90 procent av alla incidenter. Detta är händelser som inte kräver någon aktivering av krisorganisationen utan hanteras av InfoCenter tillsammans med berörda marknadsenheter, resmålspersonal och specialfunktioner. Information kan i vissa fall ges ut till övrig organisation via intranätet. Exempel på sådana incidenter är slagsmål, fylleri, personskador etc. Den andra klassen 2/Orange är då en "klass 1"-incident eskalerar, och/eller att man har en slags förvarning om vad som väntar. Det kan också handla om att media uppmärksammar händelsen mycket. Här skall specialsammansatta krisgrupper tillsättas som under en period endast arbetar med krisen. Dessa typer av kriser kan vara strejker/epidemier, vädersituationer etc. Den tredje och allvarligaste nivån, 3/Röd, är oftast händelser som kommer helt oväntat och som oavsett dag eller tid kräver stora insatser av hela organisationen där man snabbt måste kunna mobilisera nödvändig personal och bemanna kontoren. Exempel på sådana händelser är en allvarlig båt/buss/flyg/hotell-olycka, en naturkatastrof eller en terroristaktion.

4.3.2. System

4.3.2.1. Organisationsstruktur

ZResors krisorganisation består främst av två delar. Dessa är Duty Office och InfoCenter. Duty Office är stationerat på Arlanda och är bemannat dygnet runt. Det är gemensamt för hela nordiska ZResor-koncernen och är att betrakta som ett nav i krisorganisationen. Alla krishändelser i utlandet som är av större dignitet rings in till Duty Office. Jämte Duty Office finns det något som ZResor kallar för InfoCenter. InfoCenter är stationerat i Stockholm i ZResors kontorshus. InfoCenter tar emot samtal som handlar om incidenter som är av mindre dignitet och som inte kräver att organisationen på Arlanda blir inkopplad. InfoCenter är bemannat med en av tre personer 8-17 måndag till fredag. Den personen kallas då för jouden. De andra två på InfoCenter som för tillfället inte har jouden arbetar då med katalog- och pressrelaterade frågor. Representanten från InfoCenter som vi har talat med beskriver deras plats i krisorganisationen som *"en länk mellan resmålen och hemmaorganisationen"*. Om en olycka inträffar är det InfoCenters uppgift att sprida informationen vidare till dem som är berörda och även logga uppgifter om vissa av de incidenter som rapporteras, främst om de kan komma att involvera försäkringsbolag eller dylikt. Det är även InfoCenter som tar fram namnlistor på de gäster som befinner sig på resmålet där incidenten har inträffat.

Representanten från InfoCenter förklarar vidare att det inte finns några vattentäta skott mellan när man i första hand kontaktar Duty Office och när man i första hand kontaktar InfoCenter. Vår representant börjar med att förklara att det, under dagtid när InfoCenter är bemannat, enbart är vid absoluta nödfall som man kontaktar Duty Office. Och även om tanken är att det är Duty Office som skall kontaktas i första hand vid allvarliga händelser, oavsett tid på dygnet, menar personen från InfoCenter att sådant inte alltid är fallet.

Ibland kan det till och med vara så att personal från det drabbade resmålet kontaktar enskilda personer direkt istället för att ringa till InfoCenter eller Duty Office.

”...få se nu, Bali sista gången det smällde. Då ringde hon (personal på Bali) till mig, bara för att jag känner de som jobbar på Bali väldigt väl. Så då ringde de hem till mig för det här var en helg har jag för mig. Då ringde jag till Arlanda för jag har ju inte tillgång till några system, så då bad jag dem dra ut listor och skicka ut meddelande till alla pressfolk och sådant, så gången går lite olika liksom. Man tar det allt eftersom.”

Parallellt med Duty Office och InfoCenter finns det ett larmträd som är uppbyggt kring koncernens ”Quality Director” som även är krisansvarig. Det är denne som i första hand kontaktas för att göra en första bedömning om eventuella åtgärder. Efter det kan han dra igång krisorganisationen, om han i samråd med Duty Office och InfoCenter anser att den inträffade händelsen är av så pass hög dignitet att det krävs. De övriga personer som finns med i larmträdet kommer från olika delar av organisationen och har olika kompetenser och fyller olika funktioner i krisarbetet. Larmträdet har en hög tillgänglighet.

”Den här krisorganisationen, om vi pratar utifrån ett svenskt perspektiv är ju ”on call” så att säga dygnet runt. Vi har ju lämnat mobiltelefonnummer och hemtelefonnummer och reser vi bort så lämnar vi andra kontaktnummer, så att vi dygnet runt skall kunna nå och kunna sätta igång det här larmträdet.”

En annan viktig del i företagets krisorganisation är informationsansvarig. Denna person blir i princip alltid involverad vid en krissituation och det är dennes uppgift att se till så att alla personer, både interna och externa, har den senast uppdaterade informationen.

För att sammanfatta ZResors krisorganisation poängterar alla de som vi har talat med att organisationen är väldigt flexibel och bygger främst på hög tillgänglighet, där de ska kunna nå varandra alla tider. Sedan ser organisationen lite olika ut beroende på kris. De menar vidare att hela ZResor som organisation har varit med om så många olika typer av kriser att de därför litar till sin erfarenhet och till sitt sunda förnuft. De menar även att de är väldigt snabba på att agera, vilket hjälper dem vid en krissituation.

”Det är en komplicerad business och vi är geografiskt spridda över hela världen. En del har föreställningen att vi har en mapp; så här gör vi vid eldsvåda och så här gör vi vid en bussolycka... Det har vi inte, utan vi förlitar oss på vår erfarenhet och vårt sunda förnuft. Vi har naturligtvis en plan och checklistor, alltså hur vi sätter igång organisationen, men sedan anpassar vi oss beroende på vad som händer. Vi vet ju inte vart vi är i världen, så därför bygger vi istället på en situationsanpassad krisberedskap... en krisorganisation som har en mycket hög tillgänglighet.”

4.3.2.2. Individperspektivet, kultur och företagsledningens psykologi

En bra liknelse för att få en förståelse för reseföretagets situation är att de faktiskt tar över samhällets ansvar för de människorna som åker med dem. Detta gör att de under en längre tid har tvingats att ställas inför de komplikationer som alla samhällen ställs inför och därför även har varit tvungna att känna till och ha beredskap för alla de händelser som kan uppkomma i samhället. Att de sändigt utsätts för kriser har bidragit till en

grundläggande vana hos de anställda, vilket i sin tur gör att företaget inte lamslås även när krisen blir riktigt svår.

”Vi har närmare 50 000 ute på vilken given dag som helst... i snitt, och det är som en stor svensk stad, och det säger ju sig själv att några dör. Det är ålderskrämpor och några ställer till det för sig, blir bestulna och det ena med det andra. Så vi är rätt vana vid att det händer mycket.”

”Vi är rätt vana vid att lösa och fixa grejer. Det kanske är svårare för företag som inte alls jobbar med det dagligen. Vi jobbar ju alltid med det här och med någon form av kris. Vi har lite småkriser och småbränder överallt. Så blir det storbrand så tar det ju på krafterna förstås men det är inte så att vi tycker att det är så där jättestor skillnad.”

Utöver vanan spelar de anställdas bakgrund stor roll för företagskulturen. Under intervjuerna har författarna kunnat konstatera att huvuddelen av de anställda har börjat sin karriär inom branschen för många år sedan som reseledare. Ansvarig för säkerhets- och krishanteringsfrågor på ZResor har arbetat i företaget i ca 33 år och på frågan om denne började som reseledare får vi till svar *”Ja, det har vi alla gjort. Det gjorde även koncernchefen, och det är något som är utmärkande för hela den här branschen”*. Många som sitter i företaget har levt som en del av företaget och dess kultur dels under arbetstid, som i de flesta andra företag, men i det här fallet även under sin fritid!

”När jag jobbade utomlands så blev det nästan som ens familj. Det händer ju så mycket på resmålen, det gör ju det. Särskilt när man jobbar på en större destination så händer det saker som man måste tackla och då blir ju ens kollegor lite som ens familj. Jag anser egentligen att alla som jobbar här egentligen borde ha arbetat inom vår utlandsorganisation för att ha bättre förståelse för hur det egentligen är. För att förstå hur livet är emellanåt. För fanns inte vår utlandsorganisation så skulle ju inte heller vi finnas.”

Flera av de intervjuade menar att tiden som reseledare inte bara har gjort dem vana att hantera kriser utan också har gjort dem vana att ställa upp för varandra, något som håller i sig även efter att de har flyttat tillbaka till Sverige. För de som arbetar inom krisorganisationen är det deras jobb att komma in till kontoret och utagera krisarbetet, men inom ZResor kommer även de som inte är obligerade in och ber om att få hjälpa till. Detta avspeglar företagets kultur väl. Dessutom är företaget handlingskraftigt och ledningen är medvetna om att kriser kommer att ske. Som nämnt har ZResors VD och andra i ledningsgruppen själva varit reseledare och arbetat sig uppåt inom organisationen varför ledningen har all förståelse för medarbetarna och ger dessa förtroende och stora befogenheter vid en krissituation.

”Jag tror att eftersom vi är en organisation som exponeras så mycket för omvärldshändelser hela tiden och har alltid varit, och då de flesta av oss är gamla reseledare så är vi vana vid att det händer saker hela tiden. Det gör nog att vi mentalt är snabba på att agera. Vi väntar inte på att någon ska sätta ihop en utredningsgrupp och sedan någon dag senare bestämma vad vi skall göra... Möjligtvis är det så att vi är lite

väl snabba ibland. Att vi hellre gör lite för mycket än lite för lite, men det har ju visat sig vara väldigt användbart vid krissituationer när man har ganska bristfällig information. Då väntar man inte på mer information utan man börjar agera på det man bedömer vara det mest sannolika, och sedan får man ta det allt eftersom. Och det märktes väldigt tydligt tycker jag under både Tsunamin men även under andra kriser att folk blir väldigt engagerade, och folk som inte ens är på jobb kommer in till kontoret för att kunna hjälpa till. Och det har ju naturligtvis drivit processerna framåt, och framförallt våra kunder märker att vår personal har den attityden.”

”Det som jag tror är vår styrka är att vi överlag är kommunikativa som bolag. Vi har ingen policy att hålla saker och ting hemligt vilket jag tror uppskattas utifrån ett medie- och kundperspektiv. Jag tror att vi kan ha en fördel i förhållande till vissa andra branscher i och med att vi är väldigt handlingsorienterade och att vi upplever mindre kriser varje dag, vi är fostrade i den skolan så att säga. Så jag tror att vi kan agera väldigt snabbt och att vi är vana att tänka på kundens bästa hela tiden. Vi är ju trots allt ett serviceföretag och då är det ganska naturligt att man reagerar på det sättet även i händelse av en kris. Där har vi kanske ett försprång på det sättet som vi är programmerade.”

Hos ZResor menar man dessutom att kriserna i sig själva bidrar till kulturen genom en ökad sammanhållning i företaget.

”Kriser har bidragit till en starkare sammanhållning bland personalen. Till exempel under alla de dagarna då folk praktiskt tagit var dygnet runt här på kontoret under Tsunamin så blev det en fantastisk stämning. Alla var här för att stötta varandra, och problemet var snarare att få hem folk än att få hit folk. En kris gjuter ju ofta samman mer än den splittrar folk, och det är något som vi har känt av här.”

4.3.3. Mekanismer

4.3.3.1. Förebyggande åtgärder

ZResor arbetar, precis som de övriga charterbolagen, förebyggande på resmålen med säkerhetskontroller och dylikt som ingår i de vanliga drivrutinerna. Dessa kontroller sker varje säsong, och då går de igenom varje hotell och varje utflykt och följer sedan upp dessa under säsongens gång.

Nere på resmålen finns krisrutiner, dvs. vad personalen ska göra när en katastrof inträffar. Bland annat finns det en handlingsplan för hur de ska organisera sig. Alla nyckelpersoner är även utrustade med en högteknologisk mobiltelefon och numren till dessa personer finns på ett plastkort som alla i ZResors personal har. Detta för att de snabbt skall kunna nå den de behöver få tag på. Dessutom är alla utlandschefer utrustade med ett mediekort där de kan läsa hur de skall svara media och vad de skall tänka på.

ZResor har också personer anställda på olika platser i världen dit de bara flyger reguljärt som håller ett vakande öga på vad som försiggår på den aktuella platsen. Är det någonting extraordinärt som händer som till exempel en översvämning eller bomber i

London så hör agenten eller den anställde av sig till InfoCenter med information. På platser dit de har charterverksamhet är det Area Managers med stab som håller reda på sådan information.

4.3.3.2. Reagera på och hanteringen av krisutbrott

Någon på destinationen ringer till jouren på Arlanda som tar kontakt med ansvarig för krisberedskap och som i sin tur ringer InfoCenter, informationsansvarig och möjligtvis ett antal till. De beger sig till kontoret så fort de kan och där ringer man in receptionistpersonal och dylikt som kan ta hand om anhörigsamtalen. Det är samtidigt många som kommer in självmant om de genom media får reda på att någonting har hänt. Sedan beslutas det om vilka som skall åka ner till det drabbade resmålet.

När de drar igång krisorganisation upprättas ett kriscenter på kontoret i Stockholm där de drar ut namnlistor och öppnar anhörigtelefoner. Vidare under krisens gång sker kontinuerliga möten för avstämning och de jobbar på så länge som det fortfarande finns gäster kvar vid den skedda olyckan eller på det drabbade resmålet.

Det finns checklistor både för dem nere på resmålet och för larmmottagarna. Dessa finns för att man skall försäkra sig om att de rätta frågorna blir ställda, men checklistorna används i begränsad omfattning. På InfoCenter till exempel används de inte:

”Men det är ju inte så att jag skall sätta mig ner och fråga dessa frågor om det händer något allvarligt utan man får ju stämna av efteråt om man fick all den nödvändiga informationen, annars så får man ta kontakt igen.”

Det är många funktioner som är viktiga vid ett krisutbrott:

”Vi har en IT-support naturligtvis. Vi måste ju se till att all IT fungerar på bästa möjliga sätt. Man kanske måste förstärka datorer, kommunikationsvägar och sådana saker. HR är också viktigt, naturligtvis, så att vi får in rätt personer och kan rotera folk och även att vi får ut rätt folk till utlandet. Vi har skapat ett speciellt HR-team numera, just för att ordna avlösning när man jobbar skift. Växeln är en annan funktion som alltid har en central roll vid sådana här händelser, och sedan så har vi ju information naturligtvis. Det var en annan sak vi lärt oss från tidigare kriser, det här med värdet av intern information... att vi hela tiden kunde hålla alla våra destinationer uppkopplade till intranätet, att de kan läsa samma nyheter som uppdateras så att alla hålls informerade. Det gäller att också uppdatera webbarna naturligtvis. Om vi kan ge bra information på webben då slipper vi ju mycket av de här telefonsamtalen som kommer in.”

4.3.3.3. Lärande

En kris brukar betraktas som utagerad när alla kunder har kommit hem och läget åter är under kontroll. I detta skede har ZResor oftast någon typ av ”debriefing” där de vanligtvis sätter sig i grupper och går igenom vad som egentligen hände och i där de försöker att vara självkritiska. I de flesta fall leds sådana processer av krisledarna själva eller av någon från HR-avdelningen eller av folk som suttit vid anhörigtelefonerna. *”Vi är kritiska både gentemot våra system och gentemot vårt agerande och de beslut som vi*

tog för att se vad det är som vi kan lära oss. Och sådant är lättare att se när krisen ändå är ganska färsk.”

Utöver den praktiska genomgången över vad som har skett och vad företaget kan lära sig av det pågår även en psykologisk genomgång av dem som har varit inblandade i krisen på nära håll. Detta dels för att rent mänskligt ta hand om personalen, dels för att förmå dem att stanna inom företaget och även för att få dem att dela med sig av sina kunskaper och bidra till ytterligare lärande inom organisationen.

”Det kan ju ta väldigt hårt psykiskt på de personer som var på plats att göra sådana utvärderingar. Då kan det vara nödvändigt att de får prata med någon som är inom personal och som kan hantera även de mjuka sidorna. Ibland kopplar vi även in psykologer som kan leda den här debriefingen. Kanske inte så mycket med syftet hur vi kan förbättra våra rutiner, utan mer för att få de människor som var på plats att landa på ett bra sätt. Och sedan sätts egentligen ett jobb igång direkt där vi går igenom vad som inte funkade, är det något system som vi behöver eller hade vi för lite kapacitet på våra telefonlinjer eller andra saker. Och allt eftersom saker uppdateras går det ut ny information till de inom krisgruppen om eventuella nya rutiner. Så det är en process som startar ganska snabbt efteråt när allt fortfarande är färskt.”

För alla organisationer är det ytterst viktigt att dra lärdom av de händelser som de har utsatts för då det kan användas för att bygga organisationen starkare. ZResor menar att många av de mer dagliga kriser som de utsatts för inte utgör några nya lärdomar för företaget i det stora perspektivet, men för den reseledare som hanterade situationen på plats kan samma kris ha inneburit en enorm individuell lärdom som sedermera kommer företaget till godo genom mer erfaren personal. Men de större och allvarligare kriserna bidrar ofta med stora lärdomar av olika slag. Allt ifrån hur systemen bör förändras till att vidga vyerna om vilka scenarier som företaget bör förbereda sig för.

”Den största lärdomen från Tsunamin var att vi inte är beredda på sådana enorma dimensioner. Jag tror att vi hade rutiner för att göra allt som behövdes göras men vi hade ju planerat för scenarier där det som värst handlade om en hotellbrand eller en flygkrasch, och då handlar det om några hundra drabbade som värst. Men nu inträffade det en situation där vi hade 5000 drabbade. Alla var naturligtvis inte drabbade men alla var ju i någon form av krissituation. Så vi var tvungna att hantera alla i en sådan kris och det var ju enorma dimensioner som våra system inte var gjorda för att hantera. Vi trodde ju mer att ett hotell skulle kunna drabbas eller en buss eller ett flyg. Efter Tsunamin har vi byggt om våra system, för det skapade ju en stress internt som det skulle ha varit skönt att slippa.”

4.3.4. Scenarier

ZResor har både stora och små övningar någon eller några gånger per år. Vissa kan vara planerade medan andra är oannonserade övningar där man plötsligt kallas in. Vid en övning sätter man sig i ett rum och får ett fingerat scenario som man sedan skall jobba sig igenom. Där medverkar koncernledningen och olika nyckelpersoner som informationschef och krisledare. Det görs även liknande övningar i utlandsorganisationen,

och övningarna kallas för Table Top-övningar. ZResor anser att det tar alldeles för mycket tid och kraft att göra övningar i realtid. *"Det tar mååånader att förbereda och, det här är min personliga uppfattning, de blir inte bra för det går inte så fort. Ska du göra det realistiskt då får du sitta i två timmar och vänta på ett samtal..."* Så ZResors övningar går istället ut på att man målar upp en situation, man ställer lite frågor, man kontrollerar sina checklistor och man förändrar saker som kräver det. Det finns en spelledare som ställer följdfrågor och situationen fortgår genom att man bygger vidare på scenariot. En övning tar ungefär nio timmar. *"men det kan du inte göra i realtid för då skulle folk sitta uttråkade, så därför spelar vi fram det lite"* Övningarna är alltså relativt små och görs avskilt i de olika delarna av företaget, exempelvis på medieavdelningen, kundservice eller IT-avdelningen. *"Jag vill inte förringa att det är viktigt att ha övningar, men man kan inte ha det hur mycket som helst. Det krävs sådana resurser."*

En annan respondent förklarar deras övningar på följande sätt:

"Det kan man tycka är nog så enkelt när alla sitter runt ett bord med kaffekopp i handen, men det märks ofta att man kan ha olika uppfattningar om vilket som är det bästa beslutet och liknande. Nu är det ju, tyvärr, så att det händer så pass många incidenter så det är nästan så att det inte finns så mycket tid att hinna öva alla gånger, just på de mindre incidenterna. Men när det gäller de storskaliga, där Tsunami fortfarande är det bästa exemplet, kan det nog behövas att man övar. Men vi har en PR-byrå som vi är i kontakt med då och då och får medieträning av och krisförberedelser, och killen där sa; "om jag hade kommit med ett case som Tsunami till er så skulle ni ha sparkat ut mig och trott att jag var galen". Så det är ju svårt. Den incidenten gick ju utanför allt vi tänkt, i alla fall vad gäller antalet drabbade, så det var ju därför en av de viktigaste övningarna vi kunde få, för om vi lyckas dimensionera om alla system efter det så skulle vi vara ganska bra rustade. Men mentalt finns det en poäng att göra krisövningar med jämna mellanrum ändå, för krishantering handlar mycket om attityd och någon slags mental beredskap, lika mycket som det handlar om teknikaliteter så att säga."

4.4. Intressenter

Alla reseföretagen har nämnt samarbete med utomstående kristeam och försäkringsbolag under våra intervjuer. Utöver det har de också under en lång tid samarbetat med SOS och euroalarm i Köpenhamn som vid enskilda fall bistår med hemtransporter av skadade/döda och hjälper till med försäkringsfrågor. Efter Tsunamin är också UD mer på hugget och därmed har det samarbetet förstärkts; *"Efter Tsunamin tror jag att de (myndigheterna) blev bättre på sådana här grejer. Framförallt vad vi uppskattar är att ambassaderna i olika länder har börjat förstå lite mer vad vi håller på med och har blivit lite mer intresserade av vår verksamhet. – Zresor*

4.4.1. Coopetition; Samarbete och konkurrens

Dessa tre företag är varandras största konkurrenter då de tre är relativt jämnstora och har liknande utbud. Dessa tre är tillsammans med ytterligare ett par charterreseföretag medlemmar i RiS (Researrangörer i Sverige) genom vilka företagen träffas ett par gånger om året och diskuterar gemensamma angelägenheter såsom nya lagar,

säkerhetsföreskrifter och kriser/risker. Detta samarbete startade någon gång i slutet på 1990-talet i samband med att både YResor och ZResor blev uppköpta av engelska företag. Bland annat har RiS sett till att alla företagen ska ha gemensamma krav när det gäller säkerhet på de anlitade hotellen, men de sysslar även med lobbyverksamhet. RiS kallar till möten inom olika juridiska frågor tre till fyra gånger per år och dessa är några av de få tillfällen som de tre stora konkurrenterna träffas och samarbetar inom gemensamma angelägenheter.

”Det finns ju många frågor där det finns en anledning att samarbeta, till exempel kring Bulgariens säkerheten och Alanya. Alanya har vi ju jobbat mycket med tillsammans under åren med bland annat den där vägen som var fullständigt sinnessjuk som gick mellan Alanya och Antalya där det var olyckor precis hela tiden. Och den är ju tvåfilig nu. Så det finns alltså ett antal sådana fall, fågelsjukan till exempel, där man kan ha ett samarbete kring hur man ska förhålla sig till saker och ting. Ja, det finns ett antal frågor som man kan samarbeta kring. Minimistandard vad gäller säkerhet, brandsäkerhet på hotell bland annat. För där är det ju inte så att vi konkurrerar med varandra, utan där finns det ju fördelar med att utnyttja den storleken som vi ändå har om vi samarbetar.”

- XResor

Företagens största samarbete ligger trots allt i flygkapacitet. Om någon utav de tre vill ha resor till en plats dit det inte går att fylla ett helt flyg så tar de hjälp av varandra, exempelvis att den ena av dem flyger till Mexico, den andra till Brasilien och den tredje till Mauritius och så delar de på det totala antalet flygstolar. Detta är en avvägningsfråga, för allra helst vill företagen ha egna flygningar till resmålen och vara ensamma om en viss destination, men många gånger är det omöjligt. I och med denna typ av samarbete måste de samverka även inom en del kris- och informationsfrågor för att kunna ge samma info och hjälp vid en försening eller incident på ett utav de gemensamma flygningarna.

Även i vissa fall vad gäller krissituationer sker det en del samarbete. Dock råder det delade meningar om hur mycket samarbete de har vid krissituationer. Alla representanter menar att de alltid erbjuder varandra hjälp vid olyckor men att det är ytterst sällan som de sedan faktiskt tar hjälp av varandra i dessa situationer. Dessutom poängterar alla att vid Tsunamin samarbetade de genom att använda varandras flyg och skicka hem de mest skadade och prioritera barnfamiljer och inte bry sig om vilket företag som gästerna åkte med. Dock har det framkommit att efter att skadade fått förtur handlade det mest om att fylla överkapaciteten på flygen när man inte fått tag på sina egna resenärer när flyget väl skulle gå.

”Rättesnöret vid kriser är ju att lindra och förebygga skador och där finns det ju ingen konkurrens utan där försöker vi verka på ett sådant sätt att vi på bästa sätt kan ta hand om de drabbade. Det är aldrig någonsin att man skulle försöka utnyttja en sådan situation till att framhäva sig själv. Och det är ju på grund av att i morgon kan det vara vi. Händer en bussolycka oss, och om ett av de andra företagen då säger att det där aldrig skulle kunna hända oss, så händer det sedan efter ett par månader i alla fall. Nu skulle de aldrig säga så, men att fiktivt tänka sig det, så är det ju världens kommersiella risk som man tar. Och just vad det gäller säkerhet så kan man ju aldrig använda sig utav

det i marknadsföring på något sätt. Utan det är bara att man visar att om någonting händer så kan man hantera det.” -XResor

På frågan om charterföretagen tror att det här tankesättet, att det inte finns någon konkurrens vid kriser, har hjälpt dem framåt vad det gäller krishantering svarar en respondent på följande sätt.

”Ja, det tror jag, men det finns väl också en rädsla för att man kan uppfatta hela resebranschen som ett oligopol eftersom det är så få stora aktörer. Och det är klart att det finns, och att det ska, finnas en rädsla för att det inte ska finnas någon konkurrens så att säga. Men sedan kan jag också tänka mig i och för sig att det finns företag, utan att namnge något, som gärna profilerar sig på andras bekostnad. Men jag tror, som sagt, att för alla oss som jobbar med det här i branschen råder en väldig ödmjukhet inför hela det här för att man vet hur, ursäkta språket, jävligt det är när man väl sitter där. Så att jag tror att det man kan göra för att lindra eller förebygga... det gör man!” - YResor

5. Analys

Som tidigare nämnt kommer analysen att vara uppdelad i två delar; strukturella faktorer och mjuka värden. Vi anser att denna uppdelning på ett bra sätt förmedlar de intressanta upptäckter som vi tycker oss ha gjort, samt att det är en bra utgångspunkt när vi når slutsatsavsnittet. I analysen har vi valt att utgå från de rubriker som vi tidigare använt i både teori- och empiriavsnittet. Rubrikerna kommer dock inte att återkomma i precis samma ordning som de återfunnits i de tidigare avsnitten, de kommer istället att placeras in under antingen strukturella faktorer eller mjuka värden.

5.1 Strukturella faktorer

5.1.1. Typer / risker

Utifrån de intervjuer som vi genomfört har vi förstått att charterföretagens krisorganisation främst handlar om att stävja och bemöta kriser som uppstår ute på resmålen. Endast en av de intervjuade har vid frågan om hur en kris definieras nämnt något om att krisorganisationen även skall hantera andra typer av kriser som exempelvis en brand på huvudkontoret i Stockholm. Enligt Mitroff⁹⁵ är det en allvarlig brist i en krisorganisation om den inte är förberedd för alla de olika kriserna som deras företag kan råka ut för. Detta menar Mitroff kan få allvarliga konsekvenser om (eller när) dessa typer av kriser inträffar och krisorganisationen då är så pass ovan vid sådana typer av händelser att agerandet kan bli både långsamt och oförutsägbart. Då vi har avgränsat vår uppsats och inte har ställt några specifika frågor om dessa andra kristyper varken kan eller ska vi analysera hur väl förberedda charterföretagen är på att hantera dem men vi vill ändå ta upp vikten av att företag skall vara medvetna om riskerna och förbereda sig även för de övriga kriser som kan uppstå.

Charterföretagen har alla egna definitioner av kriser, och de uppvisar en definitionsmall med minst tre steg där de första stegen handlar om mindre allvarliga kriser för att sedan bli allvarligare och allvarligare. De har också klargjort var i organisationen olika kriser ska hanteras och när den stora krisorganisationen skall tas i bruk.

Frågan är dock om de är lika förberedda på alla typer av svåra kriser. För att knyta an till Stephan Gundels⁹⁶ definition där han delar in de svåra kriserna i fyra klasser; konventionella kriser, oväntade kriser, fundamentala kriser och obstinata kriser kan vi se svårigheten med att vara tillräckligt rustad för att klara av dessa. Charterföretagen har väl utvecklade planer för hur de konventionella kriserna som flygplansolyckor och hotellbränder skall hanteras och där har de även hjälp av det övriga samhället i form av säkerhetsföreskrifter och dylikt. Bland annat säger en av respondenterna från XResor att tack vare den rådande kännedomen om flygplansolyckor som har skapat den massiva säkerheten runt omkring har dessa typer av olyckor kunnat minimeras. Dock är det

⁹⁵ Mitroff (2001)

⁹⁶ Gundel (2005)

svårare med de oväntade och fundamentala kriserna. Dessa är som bekant de kriser som är svårast att förutse, vilket gör att de uppfattas som osannolika och överkliga innan de inträffar. Detta var tydligt med Tsunamin, där en av våra representanter från ZResor erkände att de nog skulle ha kastat ut deras PR-konsult om han hade kommit med en händelse liknande Tsunamin som ett fiktivt scenario. Att först 11 september och sedan Tsunamin nu har inträffat kan ses på två sätt. Antingen att charterbolagen nu är medvetna om att precis allt kan hända och att de därför har förmågan och fantasin att förbereda sig för ännu större scenarier än tidigare. Eller så kan Tsunamin ses som toppen av ett isberg och att nästa stora kris som inträffar kommer att vara lika oförutsedd och otrolig som 11 september och Tsunamin var innan de inträffade. Vilken av dessa teorier som stämmer bäst är något som framtiden kommer att utvisa, men något som talar för att charterresebranschen kommer att kunna hantera framtida oförutsedda kriser är bland annat deras tydliga definitionsmall. Genom denna definitionsmall kan de organisera sig snabbt och smidigt. Även vid en ny fundamental kris har organisationen åtminstone en plan och strategi för vilka som skall kallas in och hur arbetet skall inledas vilket möjliggör för ett snabbare handlande. Företagen jobbar också förebyggande på många sätt med omvärldsbevakning och säkerhetsåtgärder, vilket skulle kunna hjälpa dem att upptäcka allvarliga kriser tidigt.

Dock kan omfattningen och spridningen rent geografiskt av företagens organisationer försvåra möjligheten att ha en absolut kunskap om kvaliteten på alla hotell, fartyg och andra transportmedel som används och därmed löper företaget stora risker även med de konventionella kriserna.

5.1.2. System

5.1.2.1. Teknologi

Precis som Mitroff påstår är teknologin i de företag vi talat med utbredd och komplex. Då charterresebranschen är verksam över hela världen är det enorma avstånd som de har att göra med och även mer eller mindre svåråtkomliga platser. Därför är det A och O att tekniken fungerar för att människor snabbt skall kunna komma i kontakt med varandra vid allvarliga händelser. Företagen är mycket beroende av att deras datasystem fungerar och att deras telefoner inte stängs av, eller på annat sätt avviker från deras normala funktion. Charterbolagen är väl medvetna om vikten av den avancerade teknologin och de har vidtagit vissa åtgärder för att försäkra sig om att allt fungerar som det skall. De har bland annat sett till så att de som arbetar med en krissituation har tillgång till speciella telefoner och telefonlinjer som inte är kopplade till växeln, vilket förhindrar dem från att låsas.

Branschen är väl medveten om att det är människor som måste veta hur, och se till att, de tekniska systemen fungerar. Ett av företagen förklarar att de därför har vissa övningar vars enda syfte är att få personalen att testa de olika systemen så att de med säkerhet vet hur de får tillgång till viss information och vilka kommandon de måste utföra eller vilka knappar de måste trycka på. Detta eliminerar en del av den risk som en komplex teknik annars innebär. IT-system och annan teknik utgör också en stor potential i dagens samhälle och det är viktigt att företagen fortsätter att följa med i utvecklingen både vad

gäller säkerhet och utbredning för att även i fortsättningen kunna jobba obehindrat. Det är även viktigt att komma ihåg att stora kriser kan uppstå bara på grund av tekniska missöden och att kriser många gånger kan slå ut tekniska system varför företagen bör undersöka hur beroende de är av olika system och utarbeta planer för alternativa informationskanaler där det kan finnas behov. Som det är nu är en fungerande teknologi självklar för alla de företag som vi talat med, och en utslagning av de systemen skulle försvåra, och antagligen försämra, deras krishanteringsarbete en hel del.

5.1.2.2. Organisationsstruktur

När det kommer till organisationsstrukturen överensstämmer teorin med praktiken. Hos alla tre företag som vi har varit i kontakt med har krisarbetet haft en central och betydande del i organisationen. Alla i företaget verkar ta detta arbete på allvar och det är ingenting som blivit förvisat till företagets källare för att det inte skall vara i vägen. Bidragande anledningar till att kris- och beredskapsarbetet i organisationerna har just denna centrala funktion tror vi dels är att många personer i företagen har en betydande roll i krisarbetet, dels att dessa personer får löpande kunskap om de mindre allvarliga händelserna vilket gör att tröskeln till de allvarliga kriserna blir lägre. I flera fall består krisorganisationen av olika personer som till vardags arbetar inom andra delar av företaget, där de kan sprida kunskap till andra om sitt arbete. Alla tre företag har även volontärer på ett eller annat sätt, vilka även dem har sin naturliga plats någon annanstans i organisationen men som frivilligt har anmält sig till denna extrafunktion. Denna integrering av olika positioner och funktioner medför till en ökad kunskap om krisarbetets betydelse. Det är inte en sluten enhet som slukar företagets resurser, utan istället är det en öppen enhet där hela företaget tillsammans arbetar för att på bästa sätt förbereda sig för och hantera kritiska incidenter.

I empirin ser vi dock att ZResors organisationsstruktur skiljer sig något från de andra två företagen. De har en något mer informell hållning till krisorganisationens strukturella faktorer och lägger inte lika mycket tid och kraft på det tekniska krisarbetet, då de anser att det tar för mycket resurser i anspråk. Utifrån vår empiri får vi uppfattningen att ZResors interna hantering av Tsunamin var något mer ostrukturerad än X- och YResors. Dock är det ingenting som har märkts utåt. En möjlig tolkning av detta är att ZResors något mer informella hållning leder till att de får jobba hårdare när krisen väl inträffar, men att utfallet inte skiljer sig nämnvärt åt. Likväl tar ZResor en risk med detta då de i större utsträckning riskerar att drabbas hårdare av en kris än om de hade haft tydligare riktlinjer, eftersom det enligt teorin är viktigt att företagen har en väl strukturerad beredskapsplan när en kris väl är ett faktum.

I anknytning till detta vill vi föra diskussionen om vad som skulle kunna hända om en krisplan är *alltför* detaljerad. Regester & Larkin menar att en lista över tillvägagångssätt som är allt för lång lätt tappar i trovärdighet varför längden och möjligheten till översikt måste tas i beaktande.⁹⁷ Som vi tidigare framhållit faller en kris sällan inom redan uppställda ramar, och frågan är om en alltför lång eller låst krisplan inte bara minskar på trovärdigheten utan även kan vara bidragande till att hämma de inblandade personerna i

⁹⁷ Regester & Larkin (2002)

en kris. Om personalen tror att de har en färdig plan som bara är att följa och de plötsligt inte får tag på rätt person eller något inträffar som inte finns med i planen kan man tänka sig att det skulle kunna skapa en stress för dem som är inblandade i krisarbetet. Krisplanen som skulle stävja och minska stressen, skulle alltså kunna skapa och öka den istället. Att en krisplan kan vara alltför detaljerad och strukturerad är dock ingenting som vi har hittat i teorin, förutom ovan nämnda poängtering av Regester & Larkin. Istället poängteras det gång på gång hur viktigt det är att krisarbetet och krisförberedelserna sker systematiskt, planerat och strukturerat. För att koppla tillbaka till vår empiri i detta arbete och skillnaden i struktur mellan de tre företagen, verkar det faktiskt inte som om ZResor har lidit av att ha mindre struktur än de andra två företagen. De personer som vi träffade på ZResor pratade även om kriser och krisarbetet på ett mer avslappnat sätt. De talade om att det är sunt förnuft som gäller vid krissituationer och att det inte finns några vattentäta skott mellan när man ringer till Duty Office och när man ringer till Info Center. En förklaring till denna avslappnade inställning kan självklart bero på att de respondenter som vi har fått tala med på ZResor är mer avspända som personer i alla lägen. Men även om det vore förklaringen, är det troligt att deras avslappnade personligheter har rotat sig i företagets krisorganisation eftersom alla de tre respondenterna har viktiga roller att fylla. En annan möjlig förklaring kan vara att det är deras krisorganisation och dess lite mer ostrukturerade uppställning som har skänkt lugn och avslappning till de personer som är involverade i krisarbetet. Att ha riktlinjer att gå efter i ett kritiskt läge, istället för ha tillvägagångssätt som är mer eller mindre skrivna i sten, borde kunna skänka mer lugn till de inblandade. Ett lugn som kan hjälpa dem att fungera mentalt och operationellt. Även X- och YResor talar om sunt förnuft, flexibilitet och förmåga att hantera kriser tack vara tidigare erfarenheter, vilka alla talar för vikten att kunna gå utanför ramarna för krisplanen.

Utifrån denna diskussion ställer vi oss således frågande gällande till vilken gräns struktur och system skall finnas för att inte inverka på flexibiliteten. Kanske går det att optimera strukturen i en krisorganisation, snarare än maximera?

De andra av organisationsstrukturens viktiga delar som vi kunde läsa om i teoriavsnittet, (snabbt informationsflöde, lättförståliga kommunikationsvägar, decentralisering av makten för att möjliggöra så snabba beslut som möjligt samt en god koordinering mellan de olika uppgifterna så att de alla blir utförda i rätt tid, av rätt person i rätt ordning) är alla något som fallföretagen visar prov på. Vi kommer att gå in djupare på dessa faktorer senare i texten och kommer därför inte att utveckla de närmare här.

5.1.3. Mekanismer

5.1.3.1. Förebyggande åtgärder

Under förebyggande åtgärder ingår förmågan att upptäcka så tidiga varningssignaler som möjligt och att ha en effektiv uppbyggnad av de olika kristeamen så att berörda personer vet vem de skall kontakta och när detta skall ske.

Alla fallföretagen genomför varje år uttömmande kontroller på resmålen för att i möjligaste mån se till att allt är säkert och pålitligt. Detta är en stor del av deras

förebyggande åtgärder för att minimera risker, och överensstämmer med Mitroffs best practise-modells förespråkande om att arbeta förebyggande. När det gäller förmågan att kunna upptäcka tidiga varningssignaler arbetar de tre företagen aningen olika. YResor har en enskild del av företaget som jobbar dygnet runt med att söka av omvärlden för att kunna förebygga så många händelser som möjligt. De andra två företagen arbetar även de med att ha tentaklerna utåt och hålla sig uppdaterade, men i deras fall är det inte en lika uttalad funktion som det är hos YResor. Elsubbaugh menar i sin artikel att det är mycket viktigt att regelbundet och systematiskt avsöka den interna och externa miljön för att kunna upptäcka de tidiga varningssignalerna.⁹⁸ Men även om det teoretiskt sett verkar vara mer effektivt att arbeta som YResor gör, verkar det i praktiken fungera lika bra för alla de företag som vi har pratat med. De teoretiska modeller som vi har tagit del av menar att det viktiga är *att* omvärlden söks av och inte *hur*, och till synes har de tre fallföretagen hittat det sätt som fungerar bäst för dem och sedan genom erfarenhet lyckats finslipa det egna systemet så att det är skräddarsytt för just dem.

Här kan vi dock uppehålla oss en stund och diskutera vilka fördelar som YResor möjligtvis kan tillgodogöra sig genom att ha en enhet som söker av omvärlden dygnet runt. Självklart har de möjligheten att upptäcka varningssignaler tidigt och kan därmed starta igång ett förarbete. En annan fördel, som borde fungera stressreducerande, är att de kan bemöta pressen när de ringer och frågar om olika händelser runt om i världen, och att de i vissa fall även kan gå ut med egna pressmeddelanden och på så vis kan undgå flera telefonsamtal från journalister. Det finns dock en risk att deras ständiga övervakning tvärtom skulle kunna fungera stresskapande då dem dygnet runt matas med olika typer av kriser och incidenter runt om i världen som *kanske* kommer kunna drabba dem. Risken finns att de gör hönor av fjädrar, och ägnar tid och resurser åt sådana händelser som X- och ZResor inte ens upptäcker, och inte heller behöver upptäcka, för att de inte ger upphov till några störningar i deras verksamheter.

Den närvaron som charterreseföretagen oftast har på sina destinationer i form av flera reseledare samt den regelbundna kontakten som reseföretagens hemorganisation har med sina resmål, gör att de även där har förmågan att upptäcka tidiga varningssignaler i den mån en kris möjliggör för det.

Under denna rubrik hittar vi även uppbyggnaden av kristeamen och eventuella kontaktlistor. Här arbetar de tre företagen på mycket liknande sätt. De talar alla om larmträd där berörda personer är tillgängliga dygnet runt. De har en särskild jour, som är öppen dygnet runt, och fungerar som den första kontakten som resmålen ringer till vid en kris. Denna del av krisorganisationen är väl genomtänkt och metodiskt organiserad hos charterföretagen. Vidare har juren möjlighet att alltid kontakta beredskapsledaren om de är osäkra på om en kris bör hanteras vidare av krisorganisationen eller om den skall skötas av resmålet själva; ”bättre att fråga en gång för mycket än för lite” är andemeningen vilket gör att risken att förbise en kris minskar. Dock kan fortfarande den mänskliga faktorn svika när personen arbetar ensam i juren nattetid. Sker en större kris där flera personer ringer samtidigt finns risk att telefonlinjer brakar, att det är upptaget på grund av ett mindre allvarligt samtal, eller annan okänd anledning som gör att samtalet

⁹⁸ Elsubbaugh (2004)

inte går fram. Då kan systemet med telefoner brista. Det är viktigt att företagen finner en balans mellan tillgänglighet och arbetsbörda; att de inte har en övertro på att systemet fungerar samtidigt som arbetsinsatsen skall vara befogad och inte övermäktig.

Jämte dessa larmträd har fallföretagen en enskild funktion i företagen som har som daglig arbetsuppgift att förse företagets interna och externa aktörer med information. Den ansvarige inom denna funktion kallas för pressjour eller informationsansvarig och har en viktig roll inom krisorganisationen. Den informationsansvarige blir ofta inkopplad på ett tidigt stadium för att kunna bemöta de mediala, och andra externa frågor som kan uppkomma, men även för att kunna fungera som informationsspridare till resten av den interna organisationen. Regester och Larkin⁹⁹ menar att information är nyckeln till ett bra krisarbete och att en effektiv krisorganisation kan stå och falla med denna komponent. Information är något som charterbolagen tagit fasta på då de alla poängterar vikten av deras informationsavdelning. De håller även med Elsubbaugh m.fl.¹⁰⁰ som menar att informationsfunktionen måste arbeta lika mycket proaktivt som reaktivt när det kommer till krissituationer. YResor berättar hur de i vissa fall går ut med pressmeddelanden om en aktuell incident redan innan de egentligen vet särskilt mycket om händelsen. Detta är för att minska trycket på deras telefoner och för att de vill vara öppna och inte mörka någon information. Även detta stämmer överens med teorierna om att det är viktigt att vara ärlig och erkänna för sig själv och andra vad som har inträffat.

Reseföretagen arbetar dock i en mycket konkurrensutsatt verksamhet och mycket av deras försäljning bygger på att människor känner till företaget väl och att de ska känna sig trygga när de reser med företaget. Så gott som alla människor är medvetna om att oväntade händelser kan ske ute på resmålen och en kris kan genom välplanerad krishantering jämte ett bra informationsupplägg, i medias och allmänhetens ögon, vända en oväntad kris till framgång. Detta är något som reseföretagen känner till mycket väl och har tagit fasta på, vilket kan vara en förklaring till att deras informationsavdelningar gärna syns och hörs i media på ett tidigt stadium.

5.1.3.2. Reagera på och hantera krisutbrott

När det handlar om att reagera på och hantera krisutbrott kan vi läsa i teorierna att det är viktigt att snabbt kunna mobilisera de nödvändiga resurserna. Samtidigt som det är viktigt att mobilisera resurserna så fort som möjligt är det även viktigt att kunna omsätta resurserna till handling; att ha förmågan och mandatet att faktiskt använda resurserna i fråga.

Resurser så som telefoner, Internet, kontaktlistor, specialutbildad personal och flygplan finns alltid tillgängliga. Viktigt att poängtera är att i fallföretagen är det tydligt fastställt att det är beredskapsledaren, eller krisledaren, som har det yttersta ansvaret vid en krissituation och att det är han eller hon som har det ekonomiska mandatet och kan ta beslut där pengar är inblandade. Detta bidrar till att hanteringen av krisutbrottet kan vara snabb och chansen är därför stor att spridningen av många oväntade händelser kan hindras vid ett tidigt stadium och att företagen snabbare kan gå tillbaka till ”business as

⁹⁹ Regester & Larker (2002)

¹⁰⁰ Elsubbaugh (2004)

usual”. Det faktum att alla våra fallföretag även har tillgång till speciella checklistor är även det något som bidrar till att arbetet kan fortlöpa snabbt och effektivt. Att ett utav företagen, ZResor, menar att de inte alltid använder sig av dessa checklistor går återigen att koppla till det som vi konstaterade tidigare i denna analys, att ZResor har en mer avslappnad inställning till ett strukturerat krisarbete.

5.1.4. Scenarier

5.1.4.1. Övningar

Charterföretagen använder sig av övningar på ett sätt eller annat. Detta är något som de gör årligen, och övningarna kan sträcka sig från små, mer teknikbaserade utmaningar, till större, mer allvarliga scenarier. Två av tre företag menar att de använder sig av övningar i realtid, medan det tredje säger att de *”spolar fram lite”* så att övningarna går snabbare och inte kostar lika mycket i tid och andra resurser. Frågan är vad de andra två företagen menar med realtid. Det går aldrig att veta hur lång tid det kommer att ta för att få fram en viss typ av information eller var i världen exempelvis ett flygplan skall ta sig fram. Det är mycket svårt att stimulera en exakt händelse, och ännu svårare med en oväntad eller fundamental sådan, men dock är det något som företagen måste utöva för att hålla krisorganisationen à jour och skapa möjlighet till uppdateringar i utövandet. Så länge deltagarna före övningen är omedvetna om att den ska ske och att det efteråt avsätts tid för reflektion och förbättring av verktygen, är övningen enligt teorin lyckad. Så med den översikt över charterföretagens krisorganisation som vi har fungerar övningarna bra och är hjälpsamma för företagens medarbetare och förberedelserna förenklar deras handlingskraft vid en verklig krissituation.

Ett av fallföretagen sade att de inte hade någon övning under 2005 då de ansåg att Tsunamin var en övning i sig, där hela deras krisorganisation fick testas. Enligt teorin skulle detta inte vara optimalt då den anser att regelrätta övningar är av stor vikt för att få en väl fungerande krisfunktion. Vi tror dock att charterbolagens (många års) erfarenhet av tidigare krissituationer minskar behovet av fiktiva övningar. Även om målet med en övning är att få den så naturtrogen som möjligt kan den aldrig bli lika äkta som en faktisk krissituation. Och då verkligheten är sådan att charterbolagen ständigt får vara med om dessa krissituationer bör detta väga upp för en del av behovet av de fiktiva övningarna.

5.2. Mjuka värden

5.2.1. System

5.2.1.1. Individperspektivet

Inom ramen för individperspektivet vill vi klargöra att analysen från att ha befunnit sig på organisationsnivå, i detta avsnitt förflyttas till att främst behandla individnivån. Precis som vi förklarade i teoriavsnittet har vi gjort detta val för att vi anser det vara viktigt, och även nödvändigt, för att kunna förklara de olika delarna som organisationen som helhet består av. Då människorna, eller individerna, i charterreseföretagen är en av de viktigaste

resurserna (och den resursen som i slutändan skall se till att krisarbetet fungerar) anser vi det vara nödvändigt att i detta avsnitt förflytta oss till denna nivå.

Som vi skrev i teoriavsnittet är det, enligt KBM, viktigt att undersöka motivationen hos individer som arbetar med kris- och beredskapsfrågor. En hög motivation skall då innebära att kris- och beredskapsarbetet ges mer tid och energi och att det därmed blir bättre utfört. De fyra faktorer som påverkar den individuella motivationen är som bekant person-, omvärlds-, aktivitetsrelaterade faktorer och personlig erfarenhet av tidigare kriser.

5.2.1.1.1 Personrelaterade faktorer

Under dessa faktorer hittar vi saker som personlig befattning, kvalifikationer, egna värderingar och den personliga tolkningen av risk- och hotbilden.

De personer som vi har talat med är alla en viktig del i företagets krisorganisationer. Då de flesta av personerna har arbetat inom sitt aktuella företag under ett flertal år och då majoriteten av dem även startade sin karriär som reseledare i företagets utlandsorganisation borde det betyda att de har stor kunskap om sitt företag och att de genom många års arbete lärt känna sin organisation utan och innan. Detta borde i förlängningen innebära att de hyser tillit till sina egna kvalifikationer och att de känner sig bekväma i den roll som de nu befinner sig i. Våra respondenter ger vissa uttryck för att man som person blir väldigt förvirrad och distraherad vid en krissituation och att man inte riktigt fungerar normalt. Det kan i så fall innebära att den individuella tilliten som finns vid vardagliga förhållanden glöms bort och ersätts av något som liknar stress eller till och med panik. Men samtidigt visar empirin på att personalens erfarenheter och i många fall bakgrund som reseledare, hjälper dem att hantera krissituationens allvar och att de trots de svåra omständigheterna fortfarande kan fungera tillräckligt väl i ett skarpt läge.

De personliga värderingarna som individerna i företagets krisorganisation besitter, har naturligtvis påverkats av många olika faktorer och inte enbart av personernas professionella liv i charterföretaget. Dock tror vi oss se en utmärkande tendens i charterföretagen, där vi tror att dessa företag har ett betydande inflytande på sin personals värderingar. När personalen börjar som reseledare och arbetar i utlandsorganisationen blir deras arbete mer eller mindre deras liv. I empirin framkommer det att de blir som en stor familj på resmålen och att sammanhållningen är enorm, vilket även bekräftas av den av författarna som själv arbetat på olika destinationer inom ett av fallföretagens utlandsorganisation. Deras familj och vänner på hemmaplan är långt borta och de bygger upp en ny gemenskap, en ny familj, med de personer som de arbetar med på resmålet. Tillsammans skapar de då sina egna värderingar och sina egna spelregler. Det faktum att majoriteten av dem som arbetar på charterreseföretagens huvudkontor (till exempel inom krisorganisationen) är tidigare reseledare innebär att de gemensamma värderingarna fortsätter att inkorporeras i företagskulturen på hemmaplan där individerna många gånger sitter på höga poster i företagen. Därmed förs kulturen vidare ut i företaget även till de personer som kanske inte har arbetat i utlandsorganisationen. De anser det vara naturligt och kanske till och med självklart att se sin arbetsplats som en del av sin familj. På så sätt tror vi att charterföretagen påverkar sina individers värderingar i betydande utsträckning. Elsubbaugh mfl. menar också att samarbetet personalen sinsemellan är en av de

viktigaste delarna för att ett företag ska kunna hantera en krissituation på ett bra sätt.¹⁰¹ Vi tror att charterbolagens företagskultur och dessa personrelaterade faktorer möjliggör för goda chanser till ett bra samarbete både i vardagen och i kris.

I sammanhanget kan även individernas personliga tolkning av risk- och hotbilden nämnas. Även här anser vi det vara en stor fördel för charterföretagen att de personer som arbetar i deras krisorganisationer är före detta reseledare. Precis som våra respondenter säger så är små kriser och oväntade händelser en del av vardagen för reseledare. Därför vet de att vad som helst kan hända när som helst och att det gäller att vara väl förberedd. Även detta bör vara något som reseledarna tar med sig när de börjar arbeta i hemmaorganisationen vilket innebär att de personliga trosföreställningarna i krisorganisationerna borde vara relativt realistiska.

5.2.1.1.2. Omvärldsrelaterade faktorer

Under denna rubrik hittar vi sådana faktorer i individens omvärld, både inom och utom organisationen, som kan komma att påverka dennes motivation till att arbeta med krisfrågor.

Inom organisationen är det både ledningen och andra medarbetare som kan ha ett stort inflytande på den enskilde individen. I de charterföretag som utgör vår empiri arbetar ledningen nära de övriga organisationsmedlemmarna. De som har det övergripande ansvaret i krisorganisationerna (dvs. ledningen) är lika närvarande som de andra individerna när det handlar om att förebygga, reagera eller utvärdera en krishändelse. Signalerna som detta sänder ut till övriga medlemmar är att kris- och beredskapsarbete är något som är viktigt och legitimt att lägga resurser på, och individernas motivation till att göra sin del av detta arbete borde därigenom öka. (Läs mer om ledningens roll i stycket "Företagsledningens psykologi" nedan)

Utanför organisationen är det bland annat media, myndigheter och andra organisationer som kan påverka individens motivation. I charterföretagens fall är den yttre omvärlden både intresserad och involverad i deras krisarbete. Media är otroligt snabba på att söka upp och få reda på aktuella kriser och värjer sig inte för att ta upp spaltmetrar i tidningarna eller att använda många minuter av sina tv-sändningar för att belysa reseföretagen och hur de arbetar med krishändelser. Efter Tsunamin har även myndigheter (som till exempel UD) blivit än mer intresserade och involverade i charterföretagen och deras arbete. All denna uppmärksamhet gör individerna i företagen påminda om hur viktigt och aktuellt detta arbete är, och deras motivation att arbeta än mer med dessa frågor borde öka. Uppmärksamheten innebär även att en hel del förväntningar ställs på resebolagen och hur de hanterar krishändelser, vilket borde späda på motivationen ytterligare. Flera av våra respondenter nämner Tsunamin som exempel och hur mycket ifrågasättning och negativ publicitet som UD fick i sammanhanget. Som tidigare nämnt så handlar reseföretagens konkurrenskraft mycket om att framstå som ett pålitligt företag. I empirin säger en utav respondenterna "*Vi lever ju på att människor känner att de vågar åka med oss*" vilket tyder på att charterföretagen och dess individer bör vara medvetna om hur kritiskt det kan vara för deras organisation att hantera

¹⁰¹ Elsubbaugh m.fl. (2004)

krissituationer på ett ofördelaktigt sätt, och även detta bör ha till konsekvens att motivationen för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor är hög.

5.2.1.1.3. Aktivitetsrelaterade faktorer

Dessa faktorer är aktiviteter som förbereder individen för möjliga krishändelser. Det gäller att dessa aktiviteter är realistiska för att på så sätt inverka positivt på individens motivation. I charterföretagens fall är det främst deras fiktiva övningar som hamnar under denna rubrik. Då vi till viss del redan behandlat dessa i analysen (se avsnitt 5.1.4.1. under strukturella faktorer) väljer vi att endast kort komplettera den bilden genom att här även inkludera hur de kan uppfattas från ett personligt perspektiv. Som vi har poängterat tidigare krävs det av en övning, för att den skall uppfylla sitt syfte att förbereda individerna på kommande krishändelser, att den är realistisk och trovärdig för de inblandade. Frågan här är således om individerna i charterföretagen uppfattar dessa övningar som naturtrogna eller om de snarare ser dessa övningar som rutinarbete utan grund. Som vi har nämnt tidigare är det omöjligt att kunna iscensätta en övning som är realistisk till hundra procent, så målet med övningarna måste därför vara att de är *tillräckligt* realistiska så att individerna uppfattar dem som trovärdiga. För att svara på frågan om individerna uppfattar dessa övningar som realistiska vill vi återkomma till något som vi har varit inne på tidigare och som även är den sista faktorn i KBMs rapport¹⁰², nämligen kriserfarenheten. Tack vare den breda erfarenhet av tidigare kriser som individerna i charterbolagens krisorganisationer besitter borde det vara lättare för dem att se fiktiva scenarier som realistiska. För att uttrycka det annorlunda skulle vi kunna säga att de har en så pass stor fantasi att de inte har några större svårigheter att ta till sig ett fiktivt scenario och se det som naturligt och verkligt. Detta skulle då medföra att individerna får en hög motivation, då de fiktiva övningarna faktiskt fyller sitt syfte att testa krisorganisationen och utvärdera dess system och tillvägagångssätt.

5.2.1.2. Organisationskultur

Utan att ha fördjupat oss i företagens organisationskultur har vi ändå kunnat utläsa likheter mellan fallföretagen. Vi skulle kunna sammanfatta denna kultur med tre ord: *tillgänglighet, samhörighet och hastighet*.

Tillgänglighet för att det för alla de personer som vi har talat med har varit en självklarhet att personalen alltid finns tillgänglig vid en kris, oavsett veckodag eller tidpunkt på dygnet. ZResor förklarar till och med hur personal som inte ens varit tvungen att hjälpa till självmant har begett sig till huvudkontoret för att se vad de kan hjälpa till med vid en större krishändelse. Detta är något som genomsyrar alla tre charterföretagen, då de alla har telefonlistor och dylikt till personalen där de kan nå dygnet runt, året om. I sammanhanget bör även företagens många volontärer nämnas. Dessa människor väljer självmant att hjälpa till om företagen behöver deras hjälp, vilket uppvisar en enorm vilja och tillgänglighet.

Nästa ord, *samhörighet*, har vi valt för att fånga in den gemenskap och laganda som vi tycker oss se i dessa charterföretag. De förklarar själva hur bra samhörighet de har, och hur denna samhörighet i många fall grundlades då dagens personal arbetade i

¹⁰² Lajksjö m.fl. (2004)

utlandsorganisationen som reseledare. En respondent menar även att upplevelsen av tidigare kriser har hjälpt till att föra medlemmarna i organisationen närmare varandra, så att de i dag upplever en större gemenskap.

Det sista ordet som vi tycker sammanfattar dessa företags organisationskulturer på ett bra sätt är *hastighet*. Här syftar vi främst på förmågan att fatta snabba beslut och att arbeta effektivt vid en kris. Detta verkar sitta i ryggmärgen hos dem som vi talat med; vid en krissituation handlar man snabbt. Man sitter inte och rullar tummarna och väntar på ytterligare information, utan det är bara att göra det bästa möjliga utifrån den (knapphändiga) information som finns. Vi tror även att det faktum att personalen upplever att organisationen har "högt i tak" är en vital del som möjliggör detta snabba beslutsfattande. Vi förklarar det med att personalen känner sig trygg och värdefull i företaget, och att de känner att de har sina medarbetares och sin lednings förtroende. Det här medför att de inte behöver tänka två gånger innan de fattar ett beslut, för de vet att de kommer att ha stöd och support från resten av företaget, oavsett om beslutet som fattas är det optimala eller ej. Den stress och den press som annars kan fungera förlamande kan lyftas bort från personalens axlar och förutsättningarna för att besluten som fattas faktiskt kommer att vara bra ökar.

De tre ovan nämnda begreppen; tillgänglighet, samhörighet och hastighet, som alla företag visat prov på är sådana begrepp som ligger djupt rotade i organisationernas medlemmar. De har blivit familjära med dessa sätt att tänka och handla under deras många år i branschen. Och precis som de vi talat med en gång har varit nya medlemmar i organisationen och blivit insocialiserade och bekanta med företagets kultur, hjälper nu våra respondenter till att insocialisera ny personal genom utbildning, samtal och andra handlingar som alla resulterar i att den företagsspecifika kulturen blir pånyttfödd och att medlemmarna fortsätter att hantera kriser på ett sådant sätt som föredras av företaget.

5.2.1.2.1. Verklighetsuppfattningar

Fallföretagen är väl medvetna om den ständigt föränderliga verklighet som de lever i och de vet att krissituationer, stora som små, kommer att drabba dem alla. Vad det gäller försvarsmekanismer så är det svårt för charterföretagen att se dem som trovärdiga. De kan till exempel inte ägna sig åt *förnekelse* då de alla varit med om så pass många krissituationer att de vet att kriser kan drabba dem själva. De kan heller inte ägna sig åt försvarsmekanismen *förkastning* då tidigare krissituationer påverkat deras företag mer än nämnvärt. Då alla fallföretagen har utsatts för kriser och utvecklat hela organisationer som ska ta hand om kriserna tror vi oss kunna säga att företagen är väl medvetna om att de har/kan och kommer drabbas av kriser. Därmed bör de försvarsmekanismer som Mitroff talar om vara blygsamma. Om de företagen som vi talat med skulle ha dessa försvarsmekanismer skulle verksamheten som charterbolag bli relativt kortlivad, då en enda allvarlig krishändelse då riskerar att slå ut hela företaget. En kris som hanteras felaktigt skulle kunna skada företaget allvarligt. För det första skulle den kunna vålla fysiska skador på resmålen om personalen inte varit utbildade inom förebyggande krishantering, och för det andra skulle krisen kunna orsaka skador som ryktesspridning och ett minskat förtroende från kunderna vilket vi återigen vill vi poängtera skulle göra det svårt för ett charterbolag att överleva. Dock om vi ser till den sista av Mitroffs försvarsmekanismer; uppdelning/sortering, kan vi relatera det till de olika typer av kriser

som vi tidigare har konstaterat att de tre företagen inte har förberett sig på nämnvärt. Detta kan betyda att företagen har sorterat bort risken med att drabbas av en kris någon annanstans än i utlandsorganisationen. Frågan är om det är en försvarsmekanism eller om företaget bara har varit så pass fokuserade på utlandsorganisationen, då de är vana med händelser där, och därför inte haft eller tillsatt resurser nog för att bygga upp scenarier runt de andra typerna av kriser.

Enligt teorin skulle detta således vara en brist i krisorganisationen, oavsett om det är en försvarsmekanism eller ej, att inte vara förberedd för olika typer av kriser. Från charterföretagens perspektiv kan man dock fråga sig om de faktiskt tjänar på att i första hand bara fokusera på kriser i utlandet. Dessa kriser kommer att behöva tas om hand mer akut och där handlar det om att rädda liv. Om det skulle ske mindre allvarliga kriser på hemmaplan, som t ex ryktesspridning, skulle det antagligen inte vara lika akut och företaget skulle ha tid att hantera en sådan kris först när den väl inträffar. Vi frågade oss tidigare i denna analys om det möjligtvis går att optimera snarare än att maximera strukturen i en krisorganisation. Kanske är detta ett område där det faktiskt har skett?

5.2.1.3. Företagsledningens psykologi

Som vi nämnt tidigare och som våra respondenter även styrkt är att ledningen i charterföretagen arbetar väldigt nära den resterande personalen och så är fallet även under en krissituation. Beredskapsledaren står nära ledningen och denne är på kontoret lika många nätter och sena kvällar som den övriga personalen. Utifrån våra erfarenheter uppfattar vi charterresebranschen som relativt prestigelös. Att arbeta tillsammans och gemensamt lösa en krissituation verkar vara viktigare än att själv armbåga sig fram för att få stå högst upp på täppan. Eller så är det kanske så att en plats och ett väl utfört arbete inom krisorganisation kan vara en strategisk position för avancemang inom företaget. Vilken av dessa teorier som stämmer är mindre intressant. Det viktiga i sammanhanget är istället att för att göra ett bra jobb måste prestigelösheten skina igenom vilket möjliggör för personer på ledningsnivå att erkänna för sig själva och för andra att kriser kommer att inträffa med (o)jämn mellanrum och att det gäller att vara förberedd och redo att agera. Detta gör att ledningen inte behöver se det som att det är deras tillkortakommanden när kriser inträffar utan de kan vara ärliga och realistiska i sitt arbete och lägga sitt försvarstänkande på hyllan. Precis som att ledningen har förtroende för sina anställda och inte dömer dem efter ett felaktigt beslut, har personalen förtroende för sin ledning, och alla de svårigheter som denne står inför.

Denna insikt, att kriser kommer att inträffa och att det egentligen inte är någon enskild persons fel, kan också vara en bidragande faktor till att företag i charterbranschen tar hjälp av utomstående organisationer vid krishändelser. De är medvetna om sina egna begränsningar och har därför samarbete med utomstående hjälp i form av läkare, psykologer, präster etc. vilka står till förfogande och är redo att åka iväg när de kallas in. Även detta talar för att branschen har goda förutsättningar för att hantera kriser på ett bra sätt, då deras breda kontaktnät med andra organisationer breddar den kompetens som de kan använda sig av i kritiska lägen.

I detta avsnitt vill vi dock kommentera att vi inte är lika säkra på företagsledningens sätt att hantera ett missöde då krisorganisationen misslyckats och inte ingripit på det sätt som förväntas av dem. Beredskapsledare och annan krispersonal ska hellre kontaktas en gång för mycket än gång för lite för att inte riskera att en kris hanteras felaktigt och därmed blir föremål för smutskastning i pressen. Ur den synvinkeln kan krisorganisationen känna pressen att göra mer än vad som egentligen behövs i vissa lägen.

5.2.2. Mekanismer

5.2.2.1. Konsten att fatta snabba beslut

I en krissituation menar flera författare att det är viktigt att kunna fatta snabba beslut även om den information som finns till hand är bristfällig. De charterföretag som vi har talat med poängterar alla hur denna förmåga genomsyrar hela organisationen. YResor ser det som en av sin krisorganisations största styrkor, att de har mandat och förtroende att fatta de snabba besluten själva. De förklarar vidare hur första informationen från resmälen ofta är ofullständig och hur de ändå väljer att fatta ett snabbt beslut i stället för att vänta på ytterligare information. XResor är inne på samma spår när en representant säger att de *"inte sitter och trötter om det i långbänk"* utan att det är *"snabba beslut, det är korta ledtider, och korta kommunikationsvägar"* som gäller vid en krissituation.

I en krissituation ges organisationen möjlighet att frångå vardagsorganisationens beslutsvägar. Beredskapsledaren och andra inblandade i krishanteringen ges mandat att fatta beslut gällande utgifter och tillfälliga omorganisationer som annars skulle föregås av månaders utvärderingar av personer på ledningsnivå. De med beslutsauktoritet vid en krissituation behöver rent krasst endast tänka på att minimera företagets risk för dåligt anseende med allt vad det innebär. De kan ta till i stort sett alla de resurser som finns till buds vilket troligtvis skapar en trygghet hos de personer som arbetar vid en kris och därmed kan de fatta de svåra beslut som de inte skulle kunna fatta om de inte hade organisationen bakom sig och en enkel utgångspunkt att hålla sig till. Man kan här fråga sig om personerna inom krisorganisationerna är sådana personer som är bra på att fatta beslut snabbt, eller om det är förtroendet och stödet från övriga organisationen som möjliggör detta beslutsfattande. Som vi har nämnt tidigare i denna uppsats finns det ingen kris som är den andra lik. Därför måste krisorganisationen vara mer flexibel, och rätta sig efter andra spelregler, än den vardagliga organisationen. Man vet helt enkelt inte vad, vem eller hur man på bästa sätt kommer att stävja nästa inträffade incident. Därför måste det finnas en tillit till krisorganisationen och dess inblandade att de på ett kreativt, och i många fall oplanerat, sätt lyckas med denna hantering.

5.2.2.2. Att lära sig, både som individ och som organisation, från kriser

Lärande handlar i mångt och mycket om att lyckas förmedla och dela explicit och tyst kunskap. Om personer i en organisation lyckas med detta blir det en positiv spiral där individerna lär sig mer och mer, och där man till slut kan tala om en lärande organisation. I vårt teoriavsnitt behandlade vi de olika sätten som kunskap kan förmedlas; *socialisering*, *externalisering*, *kombinering* och *internalisering*, varför vi i de följande styckena

kommer att applicera dessa på charterföretagen som vi talat med för att se om, och i så fall hur, de lyckas vara lärande organisationer.

5.2.2.2.1. Socialisering – från tyst till tyst kunskap

Nyckeln inom socialisering är erfarenhet. Genom delade erfarenheter kan individer lära sig och plocka upp ny kunskap från varandra. Inom de tre företagen som står i fokus i denna uppsats är detta någonting som sker ständigt. Ett stort antal av de personer som arbetar inom företagens krisorganisationer har startat sin karriär som reseledare i utlandsorganisationen. De har på personlig basis varit på plats där kriser och plötsliga händelser inträffat. De har själva fått vara en del av lösningen och har från ett första hands perspektiv lärt sig från mer rutinerade reseledare hur deras företag på ett effektivt sätt hanterar krissituationer. De har även fått erfara de känslor och de tankar som människor i en krissituation får uppleva. Detta är något som är i princip omöjligt att läsa sig till genom manualer och böcker, så socialiseringen som sker inom dessa företag är viktig och nödvändig för att krisorganisationen på hemmaplan skall lyckas göra ett bra jobb.

5.2.2.2.2. Externalisering – från tyst till explicit kunskap

Att externalisera tyst kunskap till explicit kunskap är en svår process. Enligt Nonaka m.fl.¹⁰³ kan det med fördel ske genom gemensamma reflektioner och öppna dialoger. Detta är något som våra tre företag alla försöker göra genom deras uppföljningar och ”debriefingar” som de har efter en större krissituation. Då försöker de ta till vara på all den tysta kunskap som de individer som upplevde krisen närmast besitter. Tillsammans försöker de sedan utvärdera sina system för att bättre kunna ta tillvara på denna tysta kunskap så att nästa krissituation ska kunna tas om hand på ett bättre sätt.

5.2.2.2.3. Kombinerings – från explicit till explicit kunskap

Kombinerings, som sker genom bland annat delade dokument, media och samtal, är något som sker på daglig basis inom charterresebranschens krisorganisationer. Detta tas till uttryck genom organisationskartor, telefonlistor, datasystem och lösenord. Denna form av kunskap är något som hela krisorganisationen kan ha gemensamt, oavsett bakgrund och erfarenheter. Våra respondenter talade inte så mycket om denna typ av kunskapsöverföring. Vi tolkar det som att de tar denna överföring för given. Det är ett minimikrav för att krisorganisationen överhuvudtaget skall fungera, att alla berörda jobbar utifrån samma system och samma manualer.

5.2.2.2.4. Internalisering – från explicit till tyst kunskap

För att omvandla explicit, handfast, kunskap till tyst, mer osynlig, kunskap krävs det att det explicita testas och cementeras i de berörda individerna. Inom charterföretagen tror vi att deras fiktiva övningar kan vara till stor hjälp för att få detta att hända. Innan övningarna sker är systemen explicita och finns uppskrivna i olika dokument. När dessa sedan testas i en iscensatt övning måste denna kunskap ta steget från dokumenten in i individernas huvuden och kroppar. Det finns inte längre tid att dubbelkolla saker och ting i olika manualer, utan det hela måste vara som ett med människorna som skall utföra dessa system. Så när en lyckad övning är genomförd är systemen mer bottnade i

¹⁰³ Nonaka (1996)

individerna och kunskapen har tagit ett steg i rätt riktning från att vara explicit till att bli tyst kunskap.

Vi kan utläsa att den kunskapsspiral som Nonaka m.fl.¹⁰⁴ beskriver som oerhört viktig för att organisationen ska vara lärande, fungerar väl i charterresebranschen. Organisationernas medlemmar delar med sig av sin kunskap till varandra på många sätt och även förmågan att förmedla tyst kunskap är väl utvecklad i branschen. Detta tror vi är en bidragande orsak till att resebranschen har förmågan att faktiskt ta den krisplan som finns till hands och utveckla och anpassa den till varje rådande situation. Oavsett om det är du eller någon av dina kollegor som har hanterat en liknande situation tidigare skapar det en trygghet att förstå och känna till de händelser som tidigare har skett och hur de har hanterats. Ju fler olika händelser som du har hört om och reflekterat över desto större chans är det att du kan använda de tidigare erfarenheterna till att hantera den nya situationen trots att den kan skilja sig markant åt från de som du tidigare hört talas om eller upplevt. Genom detta delande av både explicit och tyst kunskap går företagen från att enbart bestå av lärande individer till att vara lärande organisationer. En stabil kunskapsgrund skapar möjligheter för kreativitet och improvisering, vilka är viktiga inslag för att kunna hantera oväntade situationer på ett strukturerat sätt, men ändå anpassat utifrån den unika situationen.

5.3. Intressenter

De externa intressenter som charterresebolagen måste ha i åtanke när de planerar sitt krisarbete är media, kunder, myndigheter (till exempel UD) och även varandra. De företag som vi intervjuat har alla anpassat sina krisorganisationer så att de på bästa sätt skall kunna tillgodose dessa intressenters behov. De har alla varsin informationsavdelning med en informationsansvarig som är utbildad för att kunna svara på och bemöta medias frågor. Ett av företagen har även utrustat sina utlandschefer med speciella ”mediekort” som förklarar hur de skall hantera media och vad de skall tänka på. När det kommer till kunder så är det denna grupp av intressenter som är centralast i alla tre företags krisorganisationer. I grund och botten är det i mån om kundernas säkerhet (och därmed företagets existens som pålitligt reseföretag) som de genomför rigorösa årliga kontroller på varje resmål, och när en kris har inträffat läggs det störst fokus vid att sätta alla kunder i säkerhet och informera de aktuella kundernas anhöriga. När det kommer till UD, som är den myndighet som charterbolagen arbetar närmast med, ser de alltid till att följa UD:s rekommendationer när det kommer till oroliga resmål och även i andra frågor som kan påverka charterföretagens verksamhet på ett eller annat sätt. Att UD, enligt företagen, har blivit bättre på sitt jobb efter flodvågskatastrofen 2004 har medfört att de bollar fler frågor med varandra och att det sker oftare än tidigare. Det närmare samarbetet med UD kan hjälpa reseföretagen att ytterligare utveckla sin förmåga att upptäcka tidiga varningssignaler och därmed har de större chanser att hantera krisutbrotten tidigt.

¹⁰⁴ Nonaka m.fl. (1996)

5.3.1. Coopetition

Konkurrenser är som tidigare nämnt en viktig intressent att ta i beaktande när en krisorganisation sammanställs. Dels bör frågan ställas om vilka konkurrenser företaget har, och till vilken grad de kan dra nytta av varandra vid en krissituation? Dels bör de vara fullt medvetna om vad och hur ens konkurrenser hanterar liknande situationer som en själv kan råka ut för. Detta kan hjälpa det egna företaget att utveckla sin krisorganisation genom att dra lärdomar av andras hanteringar.

När det kommer till charterresebranschen och deras krisorganisationer har de främst ett samarbete när det handlar om förebyggande krisarbete. De är alla medlemmar i RiS och tillsammans arbetar de gentemot utländska myndigheter för att få bättre vägar och andra infrastrukturella frågor. De kan också sätta press på resmålen att göra sjukvård mer lättillgängligt eller minska barnprostitution etc. Detta förebyggande samarbete är en tydlig form av coopetition och i charterföretagens fall möjliggör det för en minskning av riskerna för krisutveckling och det skapas också bättre förutsättningar för krisorganisationerna. Teorierna inom coopetitionområdet menar att genom att jobba tillsammans som en enad kraft kan företag, som vanligtvis är konkurrenser, uppnå synergieffekter och nå bättre resultat än om de alla skulle arbeta var för sig, och detta är alltså något som reseföretagen till viss del har tagit fasta på.

Det samarbete inom RiS som charterbolagen bedriver, är något som alla respondenter var öppna med och som de alla ser likartat på. De anser att det är en god och lönsam kompromiss, då de alla vinner på att få säkrare resmål. När det kom till det mer informella samarbetet, företagen emellan, blev svaren och åsikterna något luddigare och oklarare. Vissa menade att det skedde ett betydligt samarbete företagen emellan, både på hemmaplan och i utlandsorganisationen, medan andra menade att det knappt var tal om något samarbete alls. Denna tvetydighet om hur samarbetet ser ut är mycket intressant. Hur kan respondenterna se så olika på samarbetet? Är vissa bara mer öppna mot oss som intervjuare om att det finns ett samarbete eller vill några överdriva samarbetet för att det låter bra och ädelt att de alltid finns där för varandra i kris? Eller definierar de bara samarbete på olika sätt? Vad vi dock tycker oss ha förstått är att de tre företagen vid en kris samarbetar om händelsen är så pass allvarlig att det krävs, men att det i övrigt inte sker något direkt samarbete företagen emellan vid inträffade incidenter.

Samarbete i kris är trots allt ett känsligt ämne. Alla fallföretagen poängterar att de skulle kunna hantera en krissituation på egen hand. Detta är förståligt, för vad skulle hända om t.ex. ZResor råkar ut för en olycka och det sedan står i tidningen dagen efter att det var tack vare YResor som krisen kunde utageras smidigt och med så små följder som möjligt. Självklart vill företagen få den publiciteten själva, att de tyvärr har råkat ut för en olycka men att de också har tagit tag i saken och hanterat krisen på ett föredömligt sätt. All krishantering är en möjlighet till publicitet och för de flesta företag är det viktigt att synas i media och tack vare det locka till sig kunder. (Dock är det en skör balansgång för förståligt nog är det inte heller bra att ha många kriser som syns i media.)

En annan infallsvinkel på problemet är om ett utav företagen skulle hantera en kris eller en plötslig oväntad händelse på ett otillfredsställande sätt. Enligt oss borde det då finnas

två scenarier. Antingen skulle de andra två reseföretagen gynnas och plocka över många av det drabbade företags kunder och därmed gå lyckosamma ur den tredjes olycka. Eller så skulle hela charterresebranschen missgynnas om ett felaktigt agerande från en aktör istället skulle få människor att resa mindre eller välja andra sätt att resa, vilket för charterindustrin skulle vara en kris i sig. För att undvika att scenario två uppkommer bör reseföretagen ställa upp för varandra och göra allt för att stävja en krisutveckling. Men för att komma som vinnare ur krisen om vi utgår från scenario ett bör företagen *inte* samarbeta med sina konkurrenter, utan de bör istället utveckla sin egen krishanteringsförmåga så att den blir så bra som möjligt, och hoppas på att det inte är dem som råkar ut för nästa stora kris. Mot bakgrund av detta står det klart att det omgärdas av en viss problematik om det skall ske ett samarbete eller inte vid en krishantering.

Vad vi dock har förstått är att det i charterresebolagen finns en *inställning* som säger att konkurrensen vid en svår krissituation utgår för att ersättas av en form av "stand by" samarbete. Med stand by menar vi att företagen står till varandras förfogande vid en krishändelse, men att det är upp till det drabbade företaget att be om hjälp och på så sätt sätta igång samarbetet. Lika mycket eller lite som företagen vill ställa upp för varandra så vet de att om deras eget företag finns tillgängliga för de andra kommer de andra att finnas tillgängliga för en själv den dagen som de kan behöva hjälp utifrån. Detta tror vi skapar en sorts trygghet hos personalen på reseföretagen.

Alla företagen är med andra ord väl medvetna om den benhårda konkurrensen som finns mellan de tre företagen och de inser möjligheterna för deras eget företag om något av de andra skulle drabbas av en kris. Samtidigt är de väl medvetna om att krisen kan uppkomma för vilket företag som helst och samarbetet kan hjälpa dem att förebygga egna kriser och de kan även lära sig av varandras krishantering, om de så läser om det i tidningar, har formella samtal eller om de på en informell väg får reda på hur krisen hanterades. Detta är lärdomar som kan vara minst lika viktiga som deras egna övningar eller tidigare erfarenheter. Det gäller bara för företagen som denna gång skonades från en kris att verkligen vara öppna för att ställa sig frågan: skulle det här kunna hända oss? Och sedan utifrån svaret på den frågan utarbeta ett förebyggande sätt så att risken för att deras eget företag drabbas i framtiden minskar.

Analysen av detta, för att återkoppla till våra frågeställningar, är att det förebyggande arbetet genom RiS och denna inställning till samarbete vid en kris, möjliggör än mer för charterföretagen att hantera sin krisorganisation. Det förebyggande samarbetet genom RiS ger påtagliga förbättringar inom företagens krisorganisationer, medan "stand by" samarbetet är svårare att ta på. Men bara det faktum att veta att det finns hjälp att tillgå från konkurrerande företag vid en allvarlig händelse bör frambringa en trygghet som återigen möjliggör för snabbare beslutsfattande och ett mer klarsynt hanterande av en krissituation. Dessutom finns en viss möjlighet att dra lärdomar av varandras krishantering vilket ytterligare bidrar till insamlingen av erfarenheter och att kunskapsspiralen tilltar. Därmed anser vi att cooptation medverkar till att stärka reseföretagens krisorganisationer, även om det säkerligen finns utrymme kvar att utveckla detta ytterligare.

6. Slutsatser

I detta avsnitt kommer vi att knyta ihop säcken genom att göra en sammanfattning av vad vi har kommit fram till och därigenom svara på våra inledande frågeställningar. Slutsatskapitlet är disponerat på ett sådant sätt att vi börjar med att svara på vår första frågeställning för att därefter besvara vår andra. Avsnittet avslutas med slutord.

6.1. Hur ser en typisk krisorganisation ut i den svenska charterresebranschen?

Genom vår empiriinsamling har vi upptäckt att det finns stora likheter mellan teoriernas val av krisorganisation och charterföretagens val av densamma. Det är många funktioner och komponenter som måste arbeta tillsammans för att krisorganisationen skall fungera och vara effektiv. För det första krävs det att krisorganisationen är tillgänglig och aktiv 24 timmar om dygnet. Detta har branschen försäkrat sig om genom att ha någon form av jourfunktion. Jouren är bemannad med minst en person dygnet runt som tar emot alla samtal om eventuella krissituationer som inträffar runt om i världen. Jämte jouren finns det en beredskapsledare som även denne är tillgänglig alla timmar om dygnet, alla dagar. Vid en större krissituation blir beredskapsledaren inkallad och denne kan även tillkalla en större beredskapsorganisation som då kan ägna all sin tid åt att lösa den inträffade händelsen. Beredskapsledare har ekonomiskt mandat och kan därför ta beslut i de frågor som har med ekonomi att göra. Övriga medlemmar i beredskapsorganisationen kommer från olika delar av organisationen och de har alla sin specifika kompetens som de kan tillföra till krisarbetet. En tredje funktion som är vital i charterresebranschens typiska krisorganisation är informationsansvarig. Denne blir ofta inkallad vid inträffade kriser och har huvudansvaret för informationsspridningen, både internt och externt. Dessa är således de tre enskilda personerna som utgör stommen i krisorganisationen; jouren, beredskapsledaren och informationsansvarig.

Krisorganisationen som helhet består dock av mycket mer. För det första finns det i krisorganisationen en tydlig definition av vad olika kriser är för något och vem eller vilka som skall inkallas vid de olika kriserna. Vidare är en viktig del av krisorganisationen det förebyggande arbetet som genomförs. På resmålen i utlandet utförs det varje år kontinuerliga granskningar och säkerhetskontroller, både på hotell och på utflykter. På hemmaplan sker det i någon form även där förebyggande arbete i form av avsökning av omvärlden. Genom denna avsökning kan vissa kriser förutses och de kan i bästa fall undvikas helt och hållet. Om inte annat så kan företagen ha en helt annan beredskap när de vet vad som väntas.

Om en kris trots allt inträffar är andra viktiga funktioner i krisorganisationen att kunna reagera och hantera dessa kriser. Speciellt framtagna checklistor, en avancerad och välutvecklad teknologi och viktiga resurser som kan mobiliseras snabbt är alla viktiga delar av krisorganisationen i detta skede.

Jämte allt detta är krisorganisationen även uppbyggd på ett sådant sätt att interna och externa intressenters intressen kan bemötas. Sist, men inte minst, ser även

charterbranschen till att testa sin krisorganisation ett par gånger om året genom olika typer av övningar. Detta är en viktig del av krisorganisationen, då dess medlemmar här får chansen att utvärdera sina system och sina tillvägagångssätt.

Sammanfattningsvis:

- Krisorganisationen har en tillgänglighet dygnet runt genom treenigheten **Jour – Beredskapsledare – Informationsansvarig**
- Det finns en tydlig **krisdefinition**
- Företagen bedriver ett **förebyggande arbete**, både på hemmaplan och på resmålen
- Den hanterar kriser genom framtagna **checklistor**, en god **teknologi** och en snabb **resursmobilisering**
- Den bemöter både interna och externa **intressenter**
- Den testas varje år genom olika typer av **övningar**

6.2. Trots att var kris har unika förutsättningar, hur möjliggör charterreseföretagen användning och anpassning av krisorganisationen?

För att svara på denna fråga vill vi koppla an till alla de mjuka värdena som vi skrev om i den andra delen av vårt analysavsnitt. Vi anser att det som möjliggör för krisorganisationen att gå från ett väl fungerande teoretiskt upplägg, till en praktisk hantering av varje unikt kristillfälle där människor ofta gör mer än vad som förväntas av dem när de tillämpar teorin, är alla dessa mjuka värden som lägger grunden för kreativitet och flexibilitet.

För att krisorganisationen skall kunna tillämpas är det av stor vikt att de involverade individerna är så bekväma i sina roller och känner att de har ett så stort förtroende från den övriga organisationen att de kan fatta snabba beslut i kritiska lägen. Det är även av stor vikt att individerna i organisationen har en hög motivation till att arbeta med frågor som berör kris och beredskap. Vidare är det viktigt att organisationen som helhet (och individerna själva) har en inställning och en uppbyggnad som möjliggör för ett kontinuerligt och utvecklande lärande. Denna faktor, som är omöjlig att se eller ta på, är essentiell för att medlemmarna skall lära sig dels det explicita i krisarbetet och dels det implicita, eller det tysta, i krisarbetet. Med det tysta syftar vi här på den mentala beredskapen och hur kriser som vissa organisationsmedlemmar har erfårit kan lära, förbereda och få andra medlemmar att förstå hur man kan reagera vid en krissituation och hur man kan hantera densamma.

Vi anser att den mjuka komponenten erfarenhet är en nyckelfaktor när det kommer till tillämpningen av krisorganisationen. Genom den tidigare kriserfarenheten öppnas många nya dörrar till ett smidigt krisarbete. Det finns ett uttryck på engelska som heter *”practice makes perfect”* och det är något som charterresebranschen har visat prov på. Genom många års erfarenhet av små, lokala kriser till stora, världsomvälvande kriser har de lärt sig hur de på bästa sätt hanterar en krishändelse. Genom att organisationerna har

möjliggjort för kunskapsutbyte genom övningar och samtal har erfarenheterna kunna byggas på och skapat en grund för alla som är inblandade i krisorganisationerna. Denna erfarenhet har självklart även satt sina spår på de mer strukturella faktorerna, i form av bättre och mer genomtänkta system, men den inverkan som erfarenheten har på de mjuka värdena är något som är mycket viktigt att framhålla.

Ytterligare mjuka värden som möjliggör för krisorganisationens tillämpning är en speciell organisationskultur och en företagsledning med ett öppet och ärligt tankesätt. Kulturen i charterresebranschen i Sverige, med orden tillgänglighet, samhörighet och hastighet, ser till att alla arbetar tillsammans mot samma mål och därigenom hjälper varandra vid kritiska lägen. Denna speciella kultur i kombination med att företagsledningen är både öppen och ärlig mot sin organisations svagheter förhindrar uppkomsten av försvarsmekanismer, som annars kan vara en stor käpp i hjulet när det kommer till tillämpningen av en krisorganisation.

Coopetition är en annan mjuk faktor som vi tycker bidrar till möjligheten att anpassa krisorganisationen. Genom samarbetet i RiS kan det förebyggande arbetet bedrivas på en helt annan nivå mot vad det skulle kunna göra om alla företag kämpade var för sig, och genom det ”stand by”-samarbete som existerar vid sidan om detta formella branschsamarbete, ges möjligheten för dem som är involverade i krissituationer att slappna av på ett annat sätt. ”Konkurrensyxan” är vid svåra kriser nedgrävd och de inblandade kan i stället be om och ge varandra hjälp vid kritiska lägen. Även om det i realiteten inte sker särskilt ofta, att företagen ber varandra om hjälp, skall man inte förringa den mentala lättnad som det kan skänka människor i kris; att veta att det *finns* hjälp att tillgå i fall det skulle behövas. Ytterligare erfarenhet fås också från att på olika sätt inhämta kunskap om hur de konkurrerande företagen har hanterat en uppkommen krissituation.

Sammanfattningsvis:

- Involverade personer har kännedomen från tidigare erfarenheter (egna och andras), samt förmågan och förtroendet att **fatta snabba beslut**
- Individerna är **motiverade** att arbeta med kris- och beredskapsarbete
- Organisationen som sådan bedriver ett **kontinuerligt lärande**
- **Tidigare erfarenhet** tas tillvara och sprids inom organisationen
- **Organisationskulturen** sätter gemenskap före egennytta
- Företagsledningen är öppen och ärlig, så att **försvarsmekanismer undgås**
- **Coopetition** möjliggör för en **mental lättnad** och ett **bättre förebyggande krisarbete**

Genom att titta på de strukturella och de mjuka faktorerna i charterresebranschen kan vi konstatera att de har stora möjligheter till en väl fungerande krishantering. Som vi har tagit upp många gånger, inte minst i inledningen, är att ingen kris är den andra lik. Visst kan en viss rutinhantering ske av de konventionella kriserna, men man vet aldrig var i världen eller i vilken utsträckning ens de kriserna kommer att behöva manövreras. Vi anser att den rigorösa krisorganisation som charterresebranschen ändå har byggt upp tack

vare fokus på kriser som en del av vardagen tillsammans med en otrolig erfarenhetsbakgrund har lagt grunder som möjliggjort för en enorm kreativitet inom organisationen. Då välutvecklade system, teorier och erfarenheter inte är tillräckligt för att nå ända fram vid uppkomsten av kriser som exempelvis Tsunamin måste det till en hel del kreativitet och flexibilitet för att kunna hantera situationen i praktiken. Kreativitet och flexibilitet är något som vi anser vara ovärderligt för att få bukt med olika och unika krissituationer och dessa kan inte uppkomma om inte människorna i organisationen har en stadig grund att stå på och därför kan lägga alla fokus på att komma på kreativa lösningar. Därmed vill vi lägga till en ytterligare och synnerligen viktig beståndsdel utöver de strukturella och mjuka faktorerna:

- Förmågan att **kreativt avvika från reglerna**

6.3. Slutord

Vi inledde denna uppsats med en bakgrund och en problemformulering som handlade om hur kriser blir allt vanligare och vanligare i företags vardag. Vidare tog vi upp charterresebranschen som ett exempel på en bransch där personalen måste vara ständigt på tårna och ha en ständig beredskap för det okända som förr eller senare kommer att inträffa. Det är även en bransch som historiskt sett varit med om en mängd olika kriser, där allt från terroristhot till fågelinfluensa fungerar som exempel. Vi har också nämnt flodvågskatastrofen 2004 och hur charterresebranschens hantering av densamma i vissa fall höjts till skyarna. När vi nu endast har några korta rader kvar av denna studie har vi en helt annan inblick i och förståelse för varför dessa företag har prisats så högt. Charterresebranschen har lyckats med att förena en systematisk och välgenomarbetad krisorganisation med en vilja och förmåga att kunna tillämpa densamma. De har lyckats med att kombinera det hårda med det mjuka, och därmed lagt grunden för en kreativitet inom organisationen som bör leda till möjligheten att hantera de mest oväntade händelserna framöver!

Det har för oss varit ett intressant nöje att skriva denna uppsats och vi är nu berikade med kunskap och kännedom om hur en specifik bransch förebygger, förbereder sig för, reagerar, hanterar och lär sig från kritiska situationer. Vi vill med det tacka alla respondenter som bidragit med sin tid och sin kunskap och därmed möjliggjort för uppsatsen. Vi vill även tacka varandra för ett gott samarbete. Sist men inte minst vill vi tacka vår handledare Andreas Werr som bidragit med många kloka ord på vägen!

Tack!

/Helena & Mariella, januari 2007

7. Förslag till vidare forskning

Trots vår avgränsning till andra typer av kriser vill vi kort nämna att detta är något som charterföretagen inte verkar vara särskilt förberedda på. Dessa andra typer av kriser är de som inte handlar om människor i fara ute på destinationerna, utan som inträffar på hemmaplan. Mitroff menar som tidigare nämnt att det finns sju olika typer av kriser där bland annat ekonomi, HR och rykten/ryktesspridning ingår. Detta är något som våra representanter inte har berört nämnvärt, och detta trots att en av våra frågor var ”hur definierar ni en kris?”. Vi har tidigare i uppsatsen nämnt att vi kommer att avgränsa oss från dessa typer av kriser, varför vi inte utvecklade denna diskussion närmare. Vi tyckte trots det att det var viktigt att poängtera att denna del av krisorganisationen var mer frånvarande än andra delar, och att detta skulle kunna vara en mycket intressant uppslag för en ny uppsats. Är Charterreseföretagens krisorganisationer så välutvecklade att de även klarar av dessa andra typer av kriser, eller skulle de behöva utveckla en alternativ krisorganisation och öva på scenarier specifikt för dessa andra typer av kriser?

För att bygga vidare på de resultat som vi gjort i denna uppsats vore det intressant att göra en liknande studie på charterreseföretag i utlandet. Är det så att alla charterföretag arbetar på samma sätt när det kommer till krisförberedelser och krishantering, eller skiljer det sig åt? Då de företag som vi tittat på arbetar väldigt nära med sina nordiska syskonbolag vore det intressant att börja med en studie som tog ett nordiskt perspektiv.

Det vore även intressant att göra en liknande undersökning på mindre, och nyare, charterreseföretag. Är det så att deras avsaknad av tidigare kriserfarenhet skulle innebära ett sämre krisarbete, eller kan de använda andra faktorer för att väga upp för den bristande erfarenheten?

Slutligen tror vi även att det skulle vara intressant att göra en undersökning om krishantering i branscher som inte arbetar med det till vardags på samma sätt som charterresebranschen gör. Att jämföra resultaten från en sådan studie med de resultat som vi gjort i denna skulle kunna öppna upp för tämligen intressanta upptäckter. Möjligen skulle man då finna att charterresebranschens hantering av kriser är exceptionell och att andra branscher skulle tjäna väldigt mycket på att själva studera resebranschen och ta efter deras sätt att arbeta med dessa frågor.

8. Källförteckning

8.1. Tryckta källor

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur

Bang, Henning, (1994) *Organisationskultur*, Lund, Studentlitteratur

Fors, Fredrik (2005) *Bombattentat i London: Terrorism och institutionaliserad krishantering*, Stockholm, CRiSMART, Försvarshögskolan

Holmblad Brunsson, Karin (2002) *Organisationer*, Lund, studentlitteratur

Holme, Magne Idar & Solvang Krohn, Bernt (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur

Lajksjö, Örjan m.fl. (2004) *Drivkrafter för arbete med säkerhets- och beredskapsfrågor: delrapport 2 från projektet Beredskap och krishantering i svenska kommuner*, Stockholm, Krisberedskapsmyndigheten

Luo, Yadong, (2005) *Coopetition in International Business*, Köpenhamn, Copenhagen Business School Press

Mitroff, Ian I. (2001) *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*, New York, AMACOM

Nalebuff, Barry J & Brandenburger, Adam M (1996) *Coopetition*, London, Harper Collins Business

Regeester, Michael & Larkin, Judy (2002) *Risk Issues and Crisis Management*, London, The Institute of Public Relations

Schein, Edgar H, (2004) *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass

Skoglund, Thomas (2002) *Krishantering – Om ledarskap och kommunikation*, Stockholm, Ekerlids Förlag

Sundelius, Bengt & Stern, Eric (1997) *Krishantering på svenska – teori och praktik*, Stockholm, Nerenius & Santérus Förlag

Svenning, Conny (1996) *Metodboken*, Lund, Lorentz Förlag

Yin, Robert K (2003) *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications

8.2. Artiklar

Elsubbaugh, E m.fl. (2004) *Preparation for Crisis Management: A proposed Model and Empirical Evidence*, Journal of Contingencies and Crisis Management Vol 12, Nr 3, September 2004

Gundel, Stepham (2005) *Towards a New Typology of Crisis*, Journal of Contingencies and Crisis Management Vol 13 Nr 3, September 2005

Nonaka, I., Takeuchi, H & Umemoto, K. (1996) *A theory of organizational knowledge creation*, ITJM, Vol 11, nos 7/8

8.3. Internetkällor

Fallföretagens hemsidor:

www.apollo.se

www.fritidsresor.se

www.mytravel.se

Finansinspektionens hemsida:

http://www.fi.se/upload/10_Om%20FI/10_Verksamhet/krisberedskap/Rapport_Krisberedskap_0410.pdf

http://www.fi.se/upload/10_Om%20FI/10_Verksamhet/krisberedskap/Vagledning_kontinuitetsplan_0503.pdf.

8.4. Dagspress

Dagens Nyheter, Fokus 2005-12-04

Dagens Nyheter, Resebilagan 2006-04-09

8.5. Muntliga källor

Intervjuer

- Fritidsresor

Mattias Kanold, *Human Resources samt volontär*, 2006-01-19

Mikael Edwards, *Health and Security Manager*, 2006-03-10

Marcus Neuman, *Manager på krismottagningsenheten**, 2006-03-28

- Apollo

Lotta Sand, *Manager Destination Services*, 2006-03-06

Marcus Karlsson, *Representant från krismottagningsenheten**, 2006-03-22

Kajsa Moström, *Informationsansvarig*, 2006-03-22

- MyTravel

Anders O. Enhagen, *Quality Director*, 2006-03-06

Agneta Renebo, *medarbetare på krismottagningsenheten**, 2006-04-06

Joakim Eriksson, *Informationsansvarig*, 2006-04-25

- RiS

Marja Lundqvist, *Sekreterare till Verkställande ledamot Jan Widlund*, 2006-05-03
(Telefonintervju)

*Krismottagningsenheten heter egentligen någonting annat på alla företagen

Appendix

Intervjumall

Bakgrund om informanten

Vad är din befattning?

Hur många år har du jobbat inom företaget? På din nuvarande befattning?

Började du som reseledare? Är det vanligt att man börjar som reseledare?

Beskriv dina arbetsuppgifter

Krisberedskap

Hur definierar ni en kris?

Vilka förebyggande åtgärder arbetar ni med?

Genomför ni några övningar?

Finns det en färdig mall att gå efter vid alla kriser? Hur ser i så fall den ut?

Hur ser ni på lärande i/under och efter en krissituation?

Vilka är de viktigaste lärdomarna, anser du, som ni dragit från tidigare kriser?

Tror du att reseföretags kunskap om kriser skiljer sig från andra internationella företag?

Om ja, på vilket sätt?

Hur ser informationsflödet ut vid ett krisutbrott?

Hur, var, när skickar ni pressmeddelanden? Vad i en händelse gör att ni går ut med ett pressmeddelande?

Vill ni synas i media i anslutning till en krissituation? Vad kan man tjäna respektive förlora på en sådan publicitet?

Samarbete

Hur pass mycket samarbetar ni med andra reseföretag vid krissituationer? Med vilka?

Under hur lång tid har samarbetet pågått?

Varför samarbetar ni med de andra reseföretagen i en krissituation?

Hur hanterar ni balansen mellan samarbete och konkurrens?

Vilka problem, hinder och möjliggörare upplever ni i samarbetet?

Kan ni nämna några specifika krissituationer då ni samarbetade med de två andra reseföretagen?

Finns det andra tillfällen och situationer som ni samarbetar med de två nämnda reseföretag? Varför/varför inte?

Hur påverkar samarbetet utvecklingen inom krisberedskap och krishantering?

Specifika frågor till respektive företags krismottagningsenhet

1. Beskriv er plats i organisationen.
2. Hur kan en vanlig arbetsdag se ut?
3. Hur ser en dag ut då ni har fått in ett allvarligt krissamtal?
4. Hur ofta får ni in samtal om krissituationer?
5. Finns det andra sätt ni får reda på olika situationer? Söker själva?
6. Hur går ni tillväga efter det att ni har tagit emot ett samtal? Specificera gärna om det är skillnad mellan olika slags händelser.
7. Vilka situationer löser ni själva, och vilka vidarebefordrar ni till beredskapsorganisationen?
8. Kontakter ni olika personer/olika många beroende på händelse?
9. Finns det en färdig mall att gå efter vid alla typer av samtal? Följs den alltid?
10. Hur ofta gör ni övningar? Hur kan dessa se ut och vilka medverkar?
11. Skulle du kunna beskriva hur ni gick tillväga vid ett specifikt kristillfälle?