

I krisens spår

Hur organisationer kan vända kris till kompetens

Ninnie Adrian & Sofie Paulsson

Kandidatuppsats / Bachelor dissertation 15 hp

höstermin / autumn term 2008

Handledare / Supervisor: Åke Berglund

English title: In the wake of crisis – How organizations can turn crisis into competence

Kontakt författare / Contact authors: nnie.adrian@gmail.com; sofiepaulsson@gmail.com

Företagsekonomiska institutionen



**Stockholms
universitet**

Sammanfattning

Bakgrund och problemdiskussion: I dagens samhälle är det inte längre frågan *om* en organisation kommer drabbas av kris, utan frågan är snarare *när* och *hur väl förberedd* organisationen är för att kunna hantera den. Tsunamin som inträffade annandag jul 2004 var en kris av tidigare sällan skådat slag, den drabbade det svenska samhället i allmänhet och resebranschen i synnerhet. Resebranschen är starkt omvärldsberoende och dess aktörer kan aldrig vara tillräckligt väl förberedda på en kris. För att stå bättre rustad inför kommande kriser, bör organisationer efter en kris eftersträva att dra lärdomar av sina erfarenheter.

Problemformuleringen för denna uppsats lyder:

Hur kan researrangörer förbättra sin organisatoriska kompetens utifrån sina erfarenheter av en kris?

Syftet med uppsatsen är:

- Att kartlägga researrangörernas arbete med *crisis management* och vilka delar av detta arbete som har förändrats efter Tsunamikatastrofen.
- Att identifiera och jämföra de olika lärdomar researrangörerna dragit till följd av Tsunamin.
- Att diskutera och ge förslag till hur lärandet av kriser kan tillvaratas och leda till förändringar, t.ex. i form av förbättrade rutiner i krisberedskapen och höjd kompetens i organisationerna.

Metod: För vår studie har vi använt en kvalitativ forskningsansats, vårt angreppssätt är deduktivt och vi har utfört semi-strukturerade intervjuer för insamlingen av vårt empiriska material. Intervjuerna tog sin utgångspunkt i vår undersökningsmodell som påvisar hur krisförloppets faser - före, under och efter – påverkar den organisatoriska kompetensen. Urvalet av studieföretag består av researrangörerna Ving och Fritidsresor.

I vår **empiri** kartläggs hur researrangörerna idag arbetar med *crisis management* och vilka delar av arbetet som förändrats efter Tsunamin. I **analysen** ser vi att researrangörernas krisberedskapsarbete till stora delar överensstämmer med teorierna inom området, men hur lärprocesserna skiljer sig något åt organisationerna emellan.

Resultat och slutsatser av vår studie är att lärprocesser redan under krisen inleddes hos researrangörerna. Genom att åtgärda de brister som upptäcktes under Tsunamin har nya rutiner, system och arbetssätt inom vissa områden lett till förbättringar i krisberedskapen. Båda organisationerna har dragit lärdomar av det som hänt, men fokus på förändringsarbetet har för Ving legat på strukturkapital och för Fritidsresor på humankapital. Båda studieföretagen har infört krisövningar, men inte genomgående på alla nivåer. Det är först vid nästa storskaliga kris som det kommer att visa sig huruvida den organisatoriska kompetensen har ökat.

Nyckelord: *crisis management, kriser, krishantering, krisplaner, krishantering, researrangörer, lärande organisation, organisatorisk kompetens, humankapital, strukturkapital.*

Abstract

Background and rationale: In the world we live in today the question is no longer 'if' an organization will face a crisis, but 'when' and 'how prepared' is the organization to deal with it. The Tsunami that happened on December 26th 2004 was a disaster of unprecedented magnitude. It had an impact on the Swedish society in general and the travel industry in particular. As the travel industry is very susceptible to impacts by external factor, its participants can never be too prepared to face a crisis. In order to be better prepared for future crisis, organizations should seek to learn from their experiences.

The research question for this dissertation is:

How can tour-operators improve their organizational competence by using experiences from a crisis?

The aim of the dissertation is:

- *To map the tour-operators' crisis management work, and which parts of this work has changed as a result of the Tsunami.*
- *To identify and compare the differences in the lessons learned by the tour-operators from the Tsunami.*
- *To discuss and give recommendations on how experiences from crises can be used and lead to change, i.e. in better crisis management routines and higher organizational competence.*

Methodology: We have used a qualitative research method in our dissertation, our approach is deductive and for the gathering of empirical data, we have made semi-structured interviews. Our research model has been the base for the interviews. Our model shows how the different phases of a crisis – before, during and after – influence organizational competence. The selected companies for our research are the tour-operators Ving and Fritidsresor.

In our **field study** we map how the crisis management of the tour-operators is functioning today, and which parts of this work has changed as a result of the Tsunami. In our **analysis** we see that the tour-operators crisis management work in large parts coincides with the theories in the area, but there are differences in the learning processes of the organizations.

Results and conclusions drawn from our research are that the learning processes of the tour-operators already start during the crisis. By addressing the deficiencies observed during the Tsunami, new routines, systems and work processes have improved their preparedness for crisis. Both organizations have learned, but the focus at Ving has been on structural capital and at Fritidsresor on human capital. Both have introduced crisis rehearsals, but not throughout the whole organization. Whether the organizational competence to handle a big crisis has improved will be seen as the next large crisis occurs.

Keywords: *crisis management, crises, crisis handling, crisis plan, tour-operators, learning organization, organizational competence, human capital, structural capital.*

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	5
1.1.	Bakgrund.....	5
1.2.	Problemdiskussion	6
1.2.1.	Problemformulering	7
1.3.	Syfte.....	7
1.4.	Vidare disposition	7
2.	Metod.....	8
2.1.	Vetenskaplig undersökningsform.....	8
2.2.	Angreppssätt	8
2.3.	Tillvägagångssätt.....	9
2.3.1.	Urval	10
2.3.2.	Datainsamling och intervjumetodik	10
2.4.	Forskningsetiskt resonemang	11
2.5.	Kritisk granskning	11
2.6.	Källkritik	12
3.	Teori	13
3.1.	Crisis management	13
3.1.1.	Före kris	14
3.1.2.	Under kris	15
3.1.3.	Efter kris	16
3.2.	Organisatoriskt lärande.....	17
3.2.1.	Lärandets olika former	17
3.2.2.	Organisatoriska lärprocesser och kompetensförändring	19
3.2.3.	Organisationskultur	21
3.3.	Undersökningsmodell.....	22
4.	Empiri	23
4.1.	Presentation av studieföretag och respondenter.....	23
4.1.1.	Fakta om Ving.....	23
4.1.2.	Fakta om Fritidsresor.....	23
4.1.3.	Respondenter.....	23
4.2.	Ving	24
4.2.1.	Före kris	24
4.2.2.	Under kris	26
4.2.3.	Efter kris	27
4.3.	Fritidsresor	28

4.3.1.	Före kris	28
4.3.2.	Under kris	30
4.3.3.	Efter kris	30
4.4.	Uppsummering	33
5.	Analys	34
5.1.	Före kris	34
5.2.	Under kris	35
5.3.	Efter kris	36
5.3.1.	Organisatoriskt lärande: kompetensförbättring i human- och strukturkapital	36
5.3.2.	Organisationskultur	37
6.	Slutsatser och rekommendationer.....	38
7.	Avslutande diskussion	40
7.1.	Förslag till fortsatt forskning	40
8.	Källförteckning	42
8.1.	Litteratur	42
8.2.	Elektroniska källor	43
8.3.	Muntliga källor.....	44
	Bilaga 1 – Krisseminarium.....	45
	Bilaga 2 – Destinationernas organisatoriska uppbyggnad.....	46
	Bilaga 3 – Intervjuplan krisansvarig huvudkontoret	47
	Bilaga 4 - Intervjuplan platschef.....	48
	Bilaga 5 – Intervjuplan guide	49
Figur- och tabellförteckning		
	Figur 1 – Krisens tre faser	13
	Figur 2 – Single loop lärande.....	18
	Figur 3 – Double loop lärande.....	19
	Figur 4 – Det intellektuella kapitalets olika delar	20
	Figur 5 – Krisförloppets påverkan på den organisatoriska kompetensen.....	22
	Tabell 1 – Uppsummering empiri.....	33

1. Inledning

I inledningen beskrivs bakgrund och fakta för vårt ämnesområde, efter det följer en problemdiskussion som mynnar ut i frågeställningen för uppsatsen. Vidare redogör vi för uppsatsens syfte för att visa ambitionen med vårt arbete. Slutligen beskrivs uppsatsens vidare disposition.

1.1. Bakgrund

Kriser är något som dagligen drabbar såväl privatpersoner, enskilda företag och branscher. I extrema fall inträffar kriser med nationella och globala effekter. De kan vara av skiftande karaktär, och ser man till kriser av företagsspecifikt slag kan dessa inrangeras i olika kategorier. Indelningen kan vara allt från småskaliga organisatoriska problem till kriser orsakade av externa faktorer, som t.ex. naturkatastrofer och terroristhandlingar.¹ De förra kan benämnas förtroendekriser och orsakas av immateriella faktorer som t.ex. ledningens beteende. De senare kallas för fysiska kriser och skapas av materiella olyckor.²

En fysisk kris som drabbade Sverige annandag jul 2004 var den värsta naturkatastrof som någonsin berört landet. Tsunamin i Sydostasien julen 2004 var en tragedi av tidigare sällan skådat slag, även internationellt sett. Över en kvarts miljon människor omkom och ett globalt samarbete inrättades för att hantera katastrofen, som både förstörde ekonomiska och sociala system.³ Tsunamin orsakades av ett jordskalv utanför Sumatra. Hårdast drabbades Indonesien och provinsen Aceh. Även Sri Lanka, Thailand, Maldiverna och Afrikas östkust träffades av Tsunamins förödande flodvågor. Totalt 543 svenskar omkom i katastrofen och 1500 skadades, varav majoriteten befann sig i Thailand.⁴ Tsunamin berörde det svenska samhället i allmänhet och resebranschen i synnerhet.⁵ Sedan millennieskiftet har i tillägg till Tsunamin flera andra allvarliga kriser inträffat som haft stor påverkan på resebranschen, däribland terrorattackerna på World Trade Centre, bombattentaten på Bali, fågelinfluensan och Irakkriget.

Enligt en av grundarna inom ämnesområdet *crisis management*, Ian I. Mitroff, kunde en gång i tiden det genomsnittliga företaget finna förtröstan i att det förmodligen aldrig skulle drabbas av en större kris. Idag är det som tidigare ansågs vara abnormalt snarare norm. Mitroffs bedömning är att antalet kriser har ökat kraftigt de senaste åren, och även att dess omfattning har förvärrats.⁶ Andra *crisis management* forskare beskriver dagens situation på följande sätt:

”It is no longer the case of ‘if’ an organization will face a crisis; it is rather a question of ‘when’, ‘what type’ and ‘how prepared’ the organization is to deal with it.”⁷

¹ Coombs (1999)

² Falkheimer *et al* (2006)

³ Farazmand (2007)

⁴ Katastrofkommisionen (2005)

⁵ *ibid*

⁶ Mitroff (2005)

⁷ Kash & Darling (1998), s. 179

1.2. Problemdiskussion

Resebranschen är till sin karaktär omvärldsberoende och dess aktörer kan egentligen aldrig vara tillräckligt väl förberedda. Kriser av vitt skilda slag kan inträffa var som helst och påverka organisationerna i branschen.⁸

En bred definition av kris innebär ”att den normala ordningen i ett system destabiliseras, vilket skapar betydande osäkerhet och kräver snabba insatser”.⁹ Risken med en kris som inte hanteras på rätt sätt är att den kan utgöra ett hot mot organisationens själva existens. Dock finns exempel på organisationer som på ett framgångsrikt vis klarat sig igenom allvarliga kriser, lärt sig av dem, och faktiskt kommit ur krisen starkare och bättre än innan.¹⁰ Då resebranschen, som redan nämnts, är ytterst känslig för förändringar i sin omvärld och har hög exponering mot kriser och katastrofer, bör den eftersträva att alltid ligga i framkanten vad gäller krisberedskap.¹¹

Tsunamin är den allvarligaste kris som någonsin drabbat resebranschen i Sverige och Vings VD Eivor Andersson sade tre år efter krisen:

*”Det värsta som skulle kunna hända resebranschen har redan hänt. Vi har alltid haft en omfattande krisberedskap, men inte i vår vildaste fantasi hade vi kunnat föreställa oss att någonting som tsunamin skulle kunna hända.”*¹²

Tsunamikatastrofen var alltså en kris av sådant slag att ingen egentligen hade kunnat förutse händelsen, och någon specifik handlingsplan för just detta scenario fanns följaktligen inte.

Att planera för det otänkbara är en viktig del i en organisations krisberedskap, och att lära från kriser som redan har inträffat är i högsta grad angeläget för att undvika att hamna i samma situation igen.¹³ Krisförloppet kan delas upp i tre faser; före, under och efter kris.¹⁴ För att stå bättre rustad inför kommande kriser och de förändringar de medför, bör organisationer fokusera på efter-fasen och dra lärdomar av sina erfarenheter för att t.ex. förbättra rutiner och utveckla sin organisatoriska kompetens.¹⁵

Kriser kan förstöra rutiner och etablerade system i företag, den kraft som de kommer med är svår att förutse och kontrollera.¹⁶ En kris utgör ett hot mot organisationen, då den ofta innebär en kritisk granskning av hur företaget hanterar situationen, snarare än fokus på vad som egentligen orsakade den.¹⁷ Då det inte ges tid eller utrymme till att reflektera när en kris uppstår, kommer agerandet att påverka organisationens utveckling, vilket både kan vara positivt eller negativt beroende på hur väl förberedda de är.¹⁸

Sveriges två största researrangörer, Ving och Fritidsresor hade ca 5000 gäster vardera i områdena som drabbades av Tsunamin, och var därmed de som hade flest gäster på plats.¹⁹ Av turistorterna i Thailand drabbades orten Khao Lak hårdast, och Fritidsresors hotellanläggning Blue Village Resort i den norra

⁸ Ritchie (2004)

⁹ Falkheimer *et al* (2006), s.6

¹⁰ Mitroff (2005)

¹¹ Ritchie (2004)

¹² E24:s hemsida: http://www.e24.se/branscher/tjansteforetag/artikel_125295.e24 (2008-11-07)

¹³ Mitroff (2005)

¹⁴ Bl.a. Smith & Elliott (2007) & Mitroff (2005)

¹⁵ Wang (2008)

¹⁶ Farazmand (2007)

¹⁷ Skoglund & Olsson (1995)

¹⁸ Wang (2008)

¹⁹ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21) & Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

delen av området förstördes nästan helt.²⁰ Av de 543 svenskar som omkom i katastrofen, reste cirka 350 med Fritidsresor och företaget förlorade sex av sina medarbetare.²¹ Vid överlämnandet av passagerarlistorna till myndigheterna var det ungefär 50 av Vings gäster som bekräftats omkomna. Ving förlorade inga medarbetare i katastrofen.²²

Tsunamin och dess påverkan på researrangörerna är ett exempel på hur effekterna av en kris inverkar på organisationer. Då snart fyra år gått sedan den inträffade, bör eventuella lärprocesser i organisationerna ha initierats och kanske har nya former för krisberedskap och rutiner utkristalliserats. Om detta har skett kan organisationernas kompetens möjligen ha förändrats till följd av erfarenheterna från katastrofen. Tsunamikatastrofens flodvågor har lagt sig till ro, och det är dags att se vilka spår i sanden de har lämnat...

1.2.1. Problemformulering

Mot bakgrund av problemdiskussionen lyder vår forskningsfråga:

Hur kan researrangörer förbättra sin organisatoriska kompetens utifrån sina erfarenheter av en kris?

1.3. Syfte

Utifrån problemdiskussionen och problemformuleringen formuleras uppsatsens tre delsyften:

- *Att kartlägga researrangörernas arbete med crisis management och vilka delar av detta arbete som har förändrats efter Tsunamikatastrofen.*
- *Att identifiera och jämföra de olika lärdomar researrangörerna dragit till följd av Tsunamin.*
- *Att diskutera och ge förslag till hur lärandet av kriser kan tillvaratas och leda till förändringar, t.ex. i form av förbättrade rutiner i krisberedskapen och höjd kompetens i organisationerna.*

1.4. Vidare disposition

Efter det inledande kapitlet med bakgrund och problemdiskussion följer kapitel 2 där vi redogör för vårt metodval för undersökningen såsom vetenskaplig undersökningsform, urval och datainsamling. Här har vi även gjort en kritisk granskning av undersökningens tillförlitlighet. I kapitel 3 presenteras uppsatsens teoretiska referensram med teorier inom områdena *crisis management* och organisatoriskt lärande. Vidare i kapitel 4 redovisas empirin, som främst utgörs av intervjuerna med våra respondenter. Här presenteras även studieföretagen och respondenterna. Med bakgrund i teorin och empirin utförs analysen i kapitel 5. I kapitel 6 redovisas slutsatserna vi kunnat härleda från analysen. Vidare ger vi rekommendationer baserade på våra slutsatser. Slutligen i kapitel 7 följer en avslutande diskussion samt ges förslag till fortsatt forskning.

²⁰ Katastrofkommissionen (2005)

²¹ LOOP:s hemsida: <http://www.tidskriftenloop.se/artiklar/LOOP2-07_Fritidsresor.pdf> (2008-11-19)

²² Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

2. Metod

I metodavsnittet redogör vi för uppsatsens vetenskapliga undersökningsform och angreppssätt. Vidare beskrivs tillvägagångssättet och urvalet av studieföretag och respondenter. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning och källkritik.

2.1. Vetenskaplig undersökningsform

Avsikten med vår uppsats är att skapa större kunskap kring och förståelse för hur researrangörerna har lärt av erfarenheterna från Tsunamin. Vi vill även se hur de kan använda sina erfarenheter för att förbättra sin krisberedskap och utveckla sin organisatoriska kompetens inom området. Då vårt syfte är förståelseinriktat har vi valt en kvalitativ forskningsansats. En kvalitativ undersökningsform är lämplig då strävan med studien är att bidra till kunskapsutvecklingen inom området.²³ Kvalitativa studier skapar resultat, och slutsatser dras genom analys av insamlat material. Syftet med metoden är att beskriva och analysera det som studeras, samt kunna urskilja och förstå beteenden och mönster.²⁴ Det empiriskt insamlade materialet från de olika studieföretagen ställs mot varandra och jämförs även med existerande teorier inom det valda forskningsområdet, vilket är centralt vid en kvalitativ ansats.²⁵ Vi har använt oss av en kvalitativ metod vid insamlandet av det empiriska materialet, som skett genom intervjuer. Grunden för vår analys utgörs av att empiri och teori ställs mot varandra, samt av att resultatredovisningen från de två studieföretagen jämförs.

En framträdande egenskap med en kvalitativ studie är att det finns en begränsad möjlighet till att dra allmängiltiga slutsatser av resultatet.²⁶ Vi har dock inte varit inriktade på att se till empirins generella giltighet eller försökt nå en empirisk bredd. Vi är medvetna om att kvalitativ data präglas av sitt sammanhang och att tolkningar präglas av vår subjektivitet.²⁷ Om vi hade eftersträvat att generalisera resultatet skulle det ha krävts en mer omfattande undersökning, som vid en kvantitativ ansats. Då vår strävan inte är att tillfredställa statistiska intressen, utgör det inget problem att urvalet inte är en representativ del av populationen.

2.2. Angreppssätt

Inom forskning skiljer man på de två angreppssätten induktion och deduktion. Vid induktion genereras teorier utifrån empiri och vid deduktion utgår man från befintliga teorier.²⁸ Även om dessa två angreppssätt skiljer sig åt är det i konflikten mellan dem, eller i konstellationen av dem, som ny kunskap kan uppkomma.²⁹ Inom samhällsvetenskapen företräder deduktiv metod den vanligaste uppfattningen om relationen mellan teori och praktik. Med utgångspunkt från de fakta och de allmänna teorierna man har kunskap om inom ett specifikt område, utformas de frågeställningar som sedan empiriskt ska undersökas. Efter resultatet av undersökningen går man åt motsatt håll, vilket

²³ Lantz (2007)

²⁴ Lundahl & Skärvad (1999)

²⁵ Gustafsson (2004)

²⁶ ibid

²⁷ Lantz (2007)

²⁸ Bryman (2002)

²⁹ Holme & Solvang (1997)

innefattar en induktion, och redogör för följderna av resultaten ifrån den teori som var bakomliggande för undersökningen. Härigenom besvaras frågeställningarna, vilket i vissa fall kan leda till omformulering av teorin.³⁰

Vårt angreppssätt är deduktivt då vi inledningsvis i vårt uppsatsarbete satte oss in i de teoretiska ramverken för områdena *crisis management* och organisatoriskt lärande. Detta gjorde vi genom att studera litteratur och tidigare forskning. Utifrån de befintliga teorierna utformade vi en undersökningsmodell som legat till grund för de intervjuplaner vi använt i våra empiriska undersökningar.

2.3. Tillvägagångssätt

Vi inledde vårt uppsatsarbete med att ingående studera de befintliga teorierna i ämnesområdena för vår uppsats. Vår teoretiska grund består av ämneslitteratur, vetenskapliga artiklar och elektroniska källor. Vetenskapliga artiklar sökte vi i Stockholms universitetsbiblioteks databaser. För att sätta oss in i Tsunamikatastrofen tog vi även del av rapporten *Sverige och Tsunamin – granskning och förslag*, författad av Katastrofkommissionen.

I början av arbetet med uppsatsen deltog vi på ett heldagsseminarium arrangerat av Sveriges Informationsförening, *När krisen är ett faktum – vad gör du?* Seminariet gav inblick i hur krisberedskap, krishantering och kriskommunikation hanteras i verkligheten av olika företag. Föreläsningarna under dagen presenterade bl.a. flera fallstudier och medias syn på kris. (Se bilaga 1 för dagsschema). De vetenskapliga artiklarna och seminariet gav vägledning till den litteratur som föreföll vara framstående.

Våra teoretiska studier ledde fram till en undersökningsmodell som väver samman de två områdena *crisis management* och organisatoriskt lärande. I vår modell tog vi utgångspunkt i de tre faserna som en kris ofta delas upp i; före – under – efter. Med efterfasen länkade vi ihop de lärprocesser som kan sättas igång av en kris, och som kan leda till förändring av den organisatoriska kompetensen inom krisberedskap.

Den empiriska delen av uppsatsen bygger mestadels på material insamlat genom intervjuer genomförda hos researrangörerna, samt information från deras hemsidor. Längre fram följer en detaljerad redovisning av urvalsprocessen och datainsamlingens förfarande. Materialet från intervjuerna bearbetade vi i resultatredovisningen från fråga-svar till löpande text för att underlätta för läsaren. Vi valde att dela upp texten per organisation för överskådlighet och vävde samman intervjupersonernas svar för att ge en helhetsbild. Vår ambition med resultatredovisningen har varit att den korrekt skall spegla det som respondenterna sagt och avsett med sina svar.

I analysen ställde vi vårt empiriska material från de två studieföretagen mot varandra och relaterade det till de valda teorierna och vår undersökningsmodell. Detta för att påvisa likheter och skillnader, och för att visa hur de beskrivna fenomenen gick att koppla till teorierna. Vi försökte även urskilja mönster eller avvikelser. Som ett resultat av analysen kunde vi dra slutsatser för att besvara vår problemställning.

³⁰ Bryman (2002)

2.3.1. Urval

Vid vårt val av teorier har vi inriktat oss på litteratur inom organisering, fokus har legat på *crisis management* och organisatoriskt lärande. Då teorierna inom områdena är omfattande har vi, enligt tillvägagångssättet ovan, sökt urskilja de mest väsentliga teorierna och de mest aktuella forskarna.

Marknaden för resor kan delas in i de två segmenten affärsresor och privatresor. Distributionen utgörs av tre led: producent, researrangör och resebyrå. Producenter är t.ex. hotell och flygbolag, som säljer direkt till kund eller via resebyrå eller researrangör. Researrangörer paketerar reseprodukter och säljer direkt till kund eller via resebyrå. Resebyråer är detaljister som säljer producenternas eller researrangörernas produkter.³¹ Skälet till att vi valde researrangörer var för att de fysiskt drabbades av Tsunamikatastrofen. Dessutom är de verksamma i Sverige, vilket utgjorde en förutsättning för att vi skulle kunna genomföra vår undersökning.

I Sverige reser varje år cirka 1 840 000 resenärer på en charterresa.³² Ett fåtal stora researrangörer dominerar branschen, och de två ledande arrangörerna på marknaden är:

- Ving, ca 30 % av marknaden.³³
- Fritidsresor, ca 30 % av marknaden.³⁴

Vi ansåg det vara av intresse att studera Ving och Fritidsresor för att de är marknadsledande. Ytterligare en anledning till att vi valde dessa var det faktum att Ving och Fritidsresor var de svenska researrangörer med störst antal resenärer i de områden som drabbades av flodvågskatastrofen.

Vår avsikt var från början att inkludera Apollo i vår undersökning, då även de innehar en stor marknadsandel. De tackade ja till att medverka, men valde innan tidpunkten för intervjuerna att inte delta.

Vi tog kontakt med researrangörerna och blev hänvisade till de personer med ansvar för organisationernas krisberedskap. Vi ansåg det gynna vår studie att intervjua dem för att få en bild av krisberedskapen och vilka förändringar som gjorts efter Tsunamin. För att få ett bredare perspektiv intervjuade vi även personal i utlandet. Undersökningen representerar således tre nivåer i organisationsstrukturen: krisansvarig, platschef och guide. I Fritidsresors fall fick vi kontakt med utlandspersonalen via vår respondent på huvudkontoret och i Vings fall hänvisades vi via HR avdelningen.

Vi valde Tsunamikatastrofen som ägde rum för fyra år sedan, då vi ville ha möjlighet att studera vilka eventuella lärprocesser som satts igång och om dessa lett till förändringar i den organisatoriska kompetensen.

2.3.2. Datainsamling och intervjumetodik

För vår empiriska datainsamling valde vi en semi-strukturerad intervjuform, där respondenterna haft stora möjligheter att utforma sina svar efter eget huvud, jämfört med vid en strukturerad intervjuform. Den semi-strukturerade intervjun gav oss även möjligheten att ställa följdfrågor som inte ingick i den ursprungliga intervjuplanen. Dock ville vi ha en grundstruktur på intervjun för att få samma typ av

³¹ Tickets hemsida: <<http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarknaden.html>> (2008-12-01)

³² Vings hemsida: <http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=15299> (2008-10-10)

³³ ibid

³⁴ Fritidsresors hemsida: <<http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/11614/>> (2008-10-10)

information från de olika respondenterna.³⁵ Detta var skälet till att vi inte valde en ostrukturerad intervjuform. Intervjuplanerna har varierat beroende på vilken nivå i organisationen vi intervjuat, då inte alla haft samma förutsättningar att svara på alla frågor. Våra intervjuplaner finns presenterade i bilagor 3, 4 och 5.

Intervjuerna med de krisansvariga genomfördes på respektive organisations huvudkontor i Stockholm. Den utlandsstationerade personalen intervjuade vi per högtalartelefon. Samtliga intervjuer spelades in med en digital diktafon. Vi bearbetade intervjuerna genom att lyssna på röstinspelningarna och skrev ned det som sagts på papper, ord för ord. Genom nedteckningen fördjupades vår förståelse av intervjuernas innehåll, samtidigt som det gav en överblick av kvalitén på det insamlade materialet. Metoden bidrog till att få fram en konkret bild av vad som verkligen sagts. Den hjälpte oss även att undvika att ”fylla i luckor” med förväntade svar och eget tyckande, och riskera att dra slutsatser från information som inte finns.³⁶

2.4. Forskningsetiskt resonemang

Vid genomförandet av intervjuerna följde vi de forskningsetiska rekommendationer som gäller för den valda metoden. Respondenterna informerades i förväg om hur vi skulle genomföra intervjuerna och att inspelning skulle ske. Vi upplyste dem om att de när som helst hade rätt att avbryta. Vidare framhöll vi att de uppgifter som skulle framkomma endast tjänar vårt forskningssyfte, och att vi därmed kommer att behandla alla uppgifter med den försiktighet som krävs. Respondenterna informerades även om att de kommer att få ta del av den slutgiltiga uppsatsen. Vår avsikt och ambition har varit att följa de krav och rekommendationer som Vetenskapsrådet ger i sin skrift Forskningsetiska principer.³⁷

2.5. Kritisk granskning

Då vi inte hade möjlighet att själva välja våra respondenter i utlandsorganisationerna, bör detta beaktas eftersom urvalet kan ha baserats på personernas förmåga att besvara frågorna på ett lämpligt sätt. Vi vill också påpeka att eftersom platscheferna och guiderna inte arbetar på samma destinationer i de olika organisationerna, påverkas deras förutsättningar för att besvara frågorna. Vings platschef och guide arbetar på en av de största destinationerna som drivs året runt. Fritidsresors destinationschef och guide arbetar på mindre destinationer som är öppna enbart under delar av året (sommar- eller vintersäsong). Den kvalitativa metodens prägel av närhet till respondenterna uppnås inte på optimalt sätt genom att utföra telefonintervjuer. Dock kunde inte intervjuerna med den utlandsstationerade personalen genomföras på annat vis.

En kritik som kan framföras mot kvalitativ data är att den är relaterad till ett sammanhang och alltid präglad av det subjektiva, samt att det inte finns någon modell som föreskriver hur databearbetningen skall gå till.³⁸ Vi har hela tiden eftersträvat att försöka tolka det som sagts utifrån det sammanhang där det hör hemma, utan att blanda in våra egna åsikter. Dock kan vi inte bortse från att vår subjektivitet kan ha satt sin prägel på intervjuerna och bearbetningen av dessa. Tillförlitligheten vid ett kvalitativt intervjuförfarande bestäms av intervjuarens förmåga att se saker ur respondentens synvinkel och hur väl intervjuaren lyckas spegla det respondenten sagt.³⁹ Vi har eftersträvat tillförlitlighet genom att försöka uppnå detta tillvägagångssätt.

³⁵ Bryman (2002)

³⁶ Lantz (2007)

³⁷ Vetenskapsrådet (2001)

³⁸ Lantz (2007)

³⁹ ibid

2.6. Källkritik

Flertalet teorier inom *crisis management* påminner om varandra, vilket har bidragit till att det varit svårt att vara kritisk till litteraturen inom området. Vi gjorde en omfattande eftersökning och insamling av artiklar för att eftersträva att inte en enskild författares bild ska påverka vårt teoretiska material. Genom att arbeta med flertalet källor, både vad gäller teori och empiri, eftersträvade vi att öka uppsatsens trovärdighet.

Vi försökte undvika sidor på Internet där vem som helst kan publicera information och där avsändaren inte går att identifiera. Vi valde därför att främst använda oss av studieföretagens officiella hemsidor. Att material hämtat från Internet inte alltid är uppdaterat och snabbt kan tas bort eller ändras, har vi varit medvetna om och därför skrivit ut de sidor vi hämtat information ifrån.

Att våra muntliga källor representerar de företag vi undersöker bör beaktas då detta kan påverka deras svar.

3. Teori

I detta kapitel introducerar vi de teorier som ligger till grund för vår empiriska undersökning och vårt analysarbete. Teorierna behandlar områdena crisis management, organisatoriskt lärande och kompetens. Avslutningsvis presenteras vår undersökningsmodell.

3.1. Crisis management

Crisis management innefattar områdena krisberedskap, kontinuerlig verksamhetsplanering, riskbedömning, kriskommunikation och krishantering. Dessa utgör en process som vid hantering av förändringar kan påverka både beteendet och kulturen i en organisation. För att undvika eller minska negativ påverkan krävs det att man inom en organisation övar sig i *crisis management*.⁴⁰

Kriser karakteriseras av att vara komplexa och oväntade och det är svårt att förutse vilka sorts kriser som kan uppkomma.⁴¹ De kännetecknas av en snabb utveckling och att de överskuggar den normala verksamheten.⁴² Skoglund och Olsson som är författarna bakom boken *Att lösa kriser i företag*, definierar kris som:

*”En händelse som utgör ett hot mot människor, materiella och immateriella värden och där åtgärder utöver det normala krävs för att bemästra situationen.”*⁴³

Krisens faser

Genomgående i litteraturen inom *crisis management* har forskare valt att dela in krisens förlopp i tre faser, se figur 1.



Figur 1: Krisens tre faser. Modell från Ian I. Mitroff, *Why some companies emerge stronger and better from a crisis*, 2005, s. 206.

⁴⁰ Wang (2008)

⁴¹ ibid

⁴² Muntlig källa: Monika Kraft, Region Skåne (2008-10-22)

⁴³ Skoglund & Olsson (1995), s.14

3.1.1. Före kris

”Proactive companies prepare for significantly more crises than they have experienced. Reactive companies experience significantly more crises than they have prepared for.”⁴⁴

Krisberedskap

Många organisationer har idag någon form av krisberedskap och krisplan. Avsaknad av krisberedskap kan i tillfälle av kris förvärra situationen. Det är omöjligt att ha en handlingsplan som fungerar idealiskt när en kris av det omedelbara slaget inträffar. Krisberedskap är dock det bästa sättet att förbereda sig inför en kris.⁴⁵

Skoglund har tagit fram ett schema över vilka processer som krävs för att stå bäst rustad inför en kris, där han identifierar fem viktiga steg i beredskapsarbetet:

1. Identifiering av risker och hot.
2. Konsekvensanalys – utifrån risker och hotbilder.
3. Strategi, resurser och organisation.
4. Förankring – utbildning.
5. Ständig uppföljning och lärande process.⁴⁶

Krisberedskapsarbetet bidrar till att organisationer får ökad kunskap i hur de kan förebygga kriser och hur de bör agera vid en krissituation. För att en organisation ska klara en kris på ett effektivt sätt krävs en lyhördhet för att kunna identifiera varningssignaler i ett tidigt skede, helst långt innan krisen uppkommer. Vidare bör de förebyggande åtgärderna ses över ifall det kan finnas några svagheter i dessa som bör korrigeras för att förhindra framtida skador. Organisationer måste eftersträva ständigt lärande för att förbättra den organisatoriska kompetensen inom området. De nya kunskaperna bör implementeras t.ex. genom omstrukturering och förbättring av befintliga system.⁴⁷

Det är centralt att utveckla ett system för att upptäcka signaler som kan ge indikation om att en kris är annalkande. Det finns en särskild disciplin inom PR- och managementforskning - *issues management* – som etablerats för att förbättra riskidentifieringen. Syftet är att identifiera potentiella risker och utifrån dessa arbeta förebyggande – att agera innan krisen är ett faktum.⁴⁸ För att stå bäst rustad i sin krisberedskap gäller det att kunna föreställa sig de mest osannolika scenarier och förvänta sig det mest oväntade; *”think outside the box”*.⁴⁹

Krisplan

Ett fundamentalt krav på en krisplan är enkelhet. En krisplan kräver ordning vad gäller regler, riktlinjer och ansvarsfördelning, men samtidigt bör den vara generell så att den kan användas i olika krissituationer.⁵⁰ Det fordras att krisplanen hela tiden är uppdaterad med de senaste uppgifterna, såsom kontaktuppgifter, för att säkerställa effektivt handlande. Krisplanen bör innehålla information om hur verksamheten och dess processer skall hanteras vid en kris, samt rekommendationer för vilken information som ska gå ut till media om en kris inträffar.⁵¹

⁴⁴ Ian Mitroffs hemsida: <<http://mitroff.net/2007/10/06/what-has-business-learned-from-911>> (2008-11-06)

⁴⁵ Skoglund & Olsson (1995)

⁴⁶ Skoglund (2002)

⁴⁷ Wang (2008)

⁴⁸ Falkheimer *et al* (2006)

⁴⁹ Mitroff (2005)

⁵⁰ Massey & Larsen (2006)

⁵¹ Barton (1990)

Svenska forskare inom området har på senare tid delvis vänt sig mot en övertro på planering och rekommenderar istället ständig träning i krishantering. De betonar även vikten av flexibla planer istället för fokus på checklistor och krispärmar.⁵² Krisplaner behövs dock då det i tillfälle av kris är lätt att tappa fotfästet, och checklistor är till för att påminna om enkla riktlinjer. Kriser kräver ofta förmåga att improvisera, och improvisation kräver erfarenhet som ger trygghet och kunskap. Organisationer som är förutseende bör med andra ord simulera olika krissituationer för att uppnå denna erfarenhet.⁵³

I sin krisplanering bör organisationen ta ställning till vilka de drabbade kan vara i olika typer av kriser. Det är sällan enbart de som upplever krisen fysiskt som är de drabbade, utan det är viktigt att ha beredskap även för anhöriga och andra berörda. Omhändertagandet av drabbade bör förberedas även av den anledningen att människor drabbade av en kris ställer särskilda krav på bemötandet.⁵⁴ Organisationer har ett ansvar att följa upp och erbjuda stöd då reaktioner även kan uppkomma efter det att krisen inträffat.⁵⁵

Krisgrupp

“While a crisis management plan is important, it is only as good as the team that uses it”.⁵⁶

En krisplan inkluderar ofta framtagandet av en krisgrupp. Tanken med en krisgrupp är att när en kris inträffar ska det finnas personer som på förhand vet hur ansvarsområdena är fördelade. De ska även kunna tillhandahålla kontaktinformation och aktivera de delar av krisberedskapen som fordras.⁵⁷

Krisgruppens sammansättning är naturligtvis organisationsspecifik, men det är viktigt att gruppen är fast förankrad i organisationen och har ledningens fulla stöd och förtroende.⁵⁸ Det är väsentligt för krisgruppen att dess sammansättning är baserad på olika kompetenser, erfarenheter och egenskaper. Det bör med andra ord vara funktion och inte titel eller position som avgör. Det måste finnas ett tydligt ledarskap, men därmed inte sagt att VD behöver ingå i gruppen. VD:ns roll i en kris är inte att leda själva krisarbetet, utan att säkerställa att den strategiska verksamheten fortgår.⁵⁹

3.1.2. Under kris

Krishantering

I under-kris-fasen tar organisationen förhoppningsvis i bruk de färdigheter och det kunnande som byggts upp innan krisen i och med framtagandet av krisberedskapen.⁶⁰ Att arbeta under de villkor som råder i en kris är svårt, och som redan nämnts måste krisgruppen och dess ansvarsområden vara fastställda i planeringsstadiet.

I krissituationer bedöms en organisation utifrån *hur* de hanterar krisen. Som vi påtalat kan en kris som hanteras korrekt bidra till ett stärkt förtroende för organisationen.⁶¹ Det är vitalt att snabbt vidta åtgärder för att om möjligt kunna begränsa krisens skadeverkningar och förhindra att den sprider sig till hela organisationen.⁶²

⁵² Falkheimer *et al* (2006)

⁵³ Parsons (1996)

⁵⁴ Skoglund & Olsson (1995)

⁵⁵ Massey & Larsen (2006)

⁵⁶ *ibid*, s.70

⁵⁷ *ibid*

⁵⁸ Skoglund & Olsson (1995)

⁵⁹ Skoglund (2002)

⁶⁰ Mitroff (2005)

⁶¹ Skoglund & Olsson (1995)

⁶² Mitroff (2005)

Kriskommunikation

Under en kris är det av högsta vikt att alla vet vart den interna informationen skall skickas och att det finns ett centrum där den samlas och bearbetas vidare.⁶³ Detta kräver att det inrättas ett beprövat kommunikationssystem för att underlätta kommunikationen.⁶⁴ När en kris inträffar bör företaget eftersträva att informera internt innan informationen når ut i media. Idag kan detta vara svårt, då man ofta arbetar mot tiden och medierapportering är enormt snabb jämfört med tidigare. Det ställs därför höga krav på att informationen som går ut är tydlig och konkret.⁶⁵

Att förespråka att ärlighet är den bästa policyn vid kriskommunikation är snarast en underdrift. I och med medias snabba reaktionsmönster och stora genomslagskraft utgör journalister en av de allra viktigaste intressentgrupperna vid en kris. Att ha effektiva medierelationer är idag ett måste för en fungerande kriskommunikation.⁶⁶ Om organisationerna inte uppträder på ett korrekt sätt gentemot media finns det stor risk att nyhetsrapporteringen grundas på felaktig fakta som inte är tydlig och relevant.⁶⁷

Idag är dock fokus på journalister inte det enda som krävs, utan en ny grupp – *citizen journalists* – bör också finnas i åtanke. Denna grupp utgörs av privatpersoner som filmar, tar bilder och tipsar media om händelser eller som själva lägger ut det på t.ex. bloggar.⁶⁸

Alla typer av kriser förvärras av brist på information, därför ska organisationer aldrig försöka minimera problemen utan istället hålla sig till fakta och undvika att spekulera.⁶⁹ Ledorden vad gäller kriskommunikation är öppenhet, ärlighet, snabbhet och tydlighet.⁷⁰ Det är inte medierna som skapar kriser, men bilden av en kris kan förmedlas av medierna på sådant vis att skadorna den medför förvärras.⁷¹ Företagets beteende styr det budskap som förmedlas. För att visa att ansvaret verkligen axlas, måste företaget agera i samstämmighet med det budskap de vill ha ut.⁷²

3.1.3. Efter kris

*"...with enhanced learning capability and agility, organizations may also increase their likelihood of success and move from being crisis-prone to become crisis-prepared."*⁷³

Lärandefasen

När krisen är över är det viktigt att fortsätta att gå ut med information till de inblandade. Det finns annars en risk att rykten uppstår såväl internt som externt. Detta kan skapa osäkerhet hos de anställda och orsaka att arbetet stagnerar p.g.a. att personalen inte vet hur verksamheten kommer att fortlöpa. Då företaget går in i ett normaltillstånd efter en kris bör de se till att internt förmedla och kommunicera vad som hänt för att all personal ska ha en samstämmig bild av krisen som erfarits.⁷⁴

I efter-kris-fasen skall man dra lärdom av krisen och det som hänt. När krisen är över bör den utvärderas, och en analys bör upprättas för hur bra eller dåligt företaget hanterat krisen. Det är dags att

⁶³ Katastrofkommissionen (2005)

⁶⁴ Massey & Larsen (2006)

⁶⁵ Skoglund & Olsson (1995)

⁶⁶ Barton (1990)

⁶⁷ Skoglund & Olsson (1995)

⁶⁸ Falkheimer *et al* (2006)

⁶⁹ Parsons (1996)

⁷⁰ Barton (1990)

⁷¹ Skoglund (2002)

⁷² Skoglund & Olsson (1995)

⁷³ Wang (2008), s.441

⁷⁴ Skoglund & Olsson (1995)

uppdatera krisplanen och förbättra den.⁷⁵ I denna fas bör organisationen effektivisera sina rutiner och system. Genom detta arbete kan organisationen förbättra sin kompetens inför nästa kris.⁷⁶

Krishantering handlar om att hantera ett kaos, och även om tydliga krisplaner, enkla procedurer och checklistor eftersträvas, kommer dessa aldrig att räcka hela vägen för att hantera en kris. I tillägg till riktlinjerna måste nya sätt att tänka tillämpas. Kreativa och nya lösningar på problem måste fram för att det ska finnas möjligheter att dra lärdom av erfarenheter. Dels för att förebygga att samma sak sker igen och även för att förutse andra typer av kriser.⁷⁷

I en lärande organisation tas reflektioner och feedback tillvara på ett effektivt vis. Ett sätt att göra detta på är *debriefing*, vilket är något som bör integreras i en organisations *crisis management*.⁷⁸ *Debriefing* innebär en systematisk genomgång och tillbakablick på det som skett. Detta sker främst för att hjälpa de drabbade att få kontroll över det trauma de utsatts för, men det kan också vara till hjälp i organisationens förbättringsarbete. Under en *debriefing* går de drabbade igenom vad som hänt, ofta tillsammans med en psykolog. De drabbade är inte bara de som fysiskt drabbats av krisen, utan alla som påverkats av den på olika sätt.⁷⁹

3.2. Organisatoriskt lärande

Då omvärldens komplexitet och snabba förändringstakt har blivit allt mer påtaglig, har det utvecklats teorier kring organisationer som lärande system. Kraven på att organisationer skall utvecklas i samklang med omvärlden framförs ständigt.

Antalet definitioner av organisatoriskt lärande är i princip lika många som antalet forskare i ämnet. En enkel sanning som dock bör inrymmas i en definition av fenomenet är att nya idéer är ett måste om lärande skall ske. Vi väljer att presentera en definition som inkluderar denna sanning. Den kommer från David A. Garvin, professor i Företagsekonomi vid Harvard som bland annat forskar kring förändringsprocesser:

*”A learning organization is an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights.”*⁸⁰

De nya idéerna sätter igång det organisatoriska förbättringsarbetet, men om inte arbetssätt och rutiner förändras sker inget organisatoriskt lärande. Den nya kunskapen måste omsättas i handling för att organisationens kompetens ska förbättras.⁸¹

3.2.1. Lärandets olika former

Forskarna Chris Argyris och Donald Schön införde 1978 begreppen *single* och *double loop* lärande, och ville med dessa påvisa att det finns organisatoriskt lärande av olika karaktärer.⁸² Dessa termer används fortfarande flitigt då organisatoriskt lärande diskuteras, och därför väljer vi att presentera dem här.

⁷⁵ Parsons (1996)

⁷⁶ Mitroff (2005)

⁷⁷ ibid

⁷⁸ Ritchie (2004)

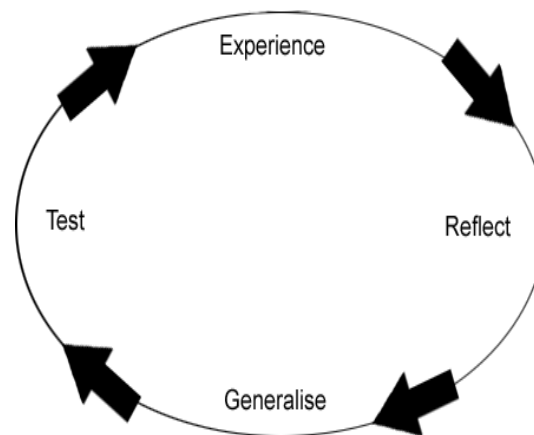
⁷⁹ Skoglund & Olsson (1995)

⁸⁰ Garvin (2000), s.80

⁸¹ ibid

⁸² Söderström (1996)

Single loop lärande innebär att man utifrån tidigare handlingar identifierar ett problem och lär sig hur detta ska lösas. Detta för att förhindra att samma problem uppstår i framtiden. Dock undersöks inte orsaken till varför problemet uppstod.⁸³ Se figur 2 för illustration av förloppet. Rutiner och arbetsätt förändras för att organisationen skall nå de uppställda målen. Dock förblir de befintliga värderingarna och normerna oförändrade, och *single loop* lärande sker således inom rådande föreställningsramar.⁸⁴ Organisationer som drabbas av en kris reagerar oftast enbart på det som hänt, och lärandet begränsas till *single loop*.⁸⁵



Figur 2: Single loop lärande.
Modell från B.W. Ritchie, *Chaos, crises and disaster*, 2004, s. 679.

Vissa fel kräver dock en form av felsökning som ifrågasätter det rådande synsättet i en organisation, vilket kan leda till förändringar av organisatoriska värderingar och normer.⁸⁶ *Double loop* lärande innebär att det sker ett skifte av rådande referensramar, och detta utgör grunden för kunskapsutvecklingen.⁸⁷ Argyris och Schön menar att för att en organisation skall utvecklas i samklang med förändrade förhållanden i omvärlden krävs lärande av *double loop* karaktär. Dock är denna typ av lärande inte vanligt förekommande, utan sker främst i fasen av omstrukturering eller i tillfälle av en kris.⁸⁸

⁸³ Hatch (2006)

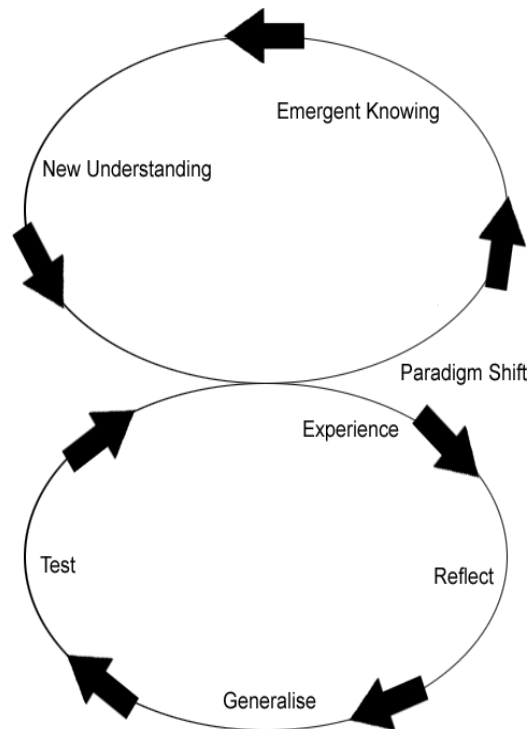
⁸⁴ Argyris & Schön (1996)

⁸⁵ Ritchie (2004)

⁸⁶ Argyris & Schön (1996)

⁸⁷ Söderström (1996)

⁸⁸ ibid



Figur 3: Double loop lärande.
Modell från B.W. Ritchie, *Chaos, crises and disaster*, 2004, s. 679.

Double loop lärande kräver ett paradigmskifte (se figur 3) som resultat av de erfarenheter organisationen fått under en kris. Framväxande kunskap produceras och leder slutligen till nya insikter, i kontrast till *single loop* lärande.⁸⁹

För att organisationer skall ha effektiva lärande system bör både *single-* och *double loop* lärande förekomma. För att kunna lära av en kris är det viktigt att både reflektion och feedback fungerar och att sättet krisen hanterats på ifrågasätts.⁹⁰

3.2.2. Organisatoriska lärprocesser och kompetensförändring

*”En lärande organisation är skicklig på att ta till sig, utveckla och förmedla kunskaper – och att förändra sig så att man tillämpar dessa kunskaper.”*⁹¹

Lärande organisationer karaktäriseras av att ständigt bedriva förbättringsarbete. Detta sker genom att identifiera problem och svagheter i ett tidigt skede och att snabbt åtgärda dessa för effektivisering av rutiner.⁹² Garvin har identifierat egenskaper som är utmärkande för lärande organisationer, dessa är centrala för att bedriva *crisis management* på ett effektivt sätt:

1. Systematisk problemlösning.
2. Experimenterande med nya tillvägagångssätt.
3. Dra lärdom av egna erfarenheter och tidigare händelser.
4. Dra lärdom av andras erfarenheter.
5. Ny kunskap kommuniceras snabbt och effektivt genom organisationen.⁹³

⁸⁹ Ritchie (2004)

⁹⁰ ibid

⁹¹ Senge (1995), s. 11

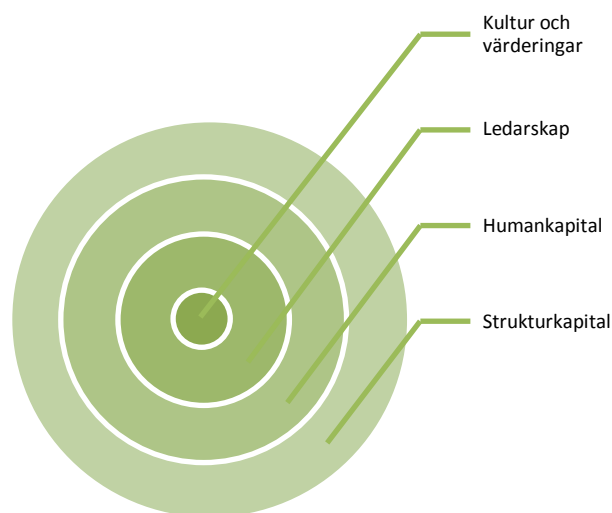
⁹² Bruzelius & Skärvad (2000)

⁹³ Garvin (2000)

En organisation lär sig genom att enskilda individers kunskap utvecklas. Individens lärande är ingen garanti för att organisationen utvecklas, men en nödvändig förutsättning. Organisationen måste ha en kultur som uppmuntrar till att utforska och testa nya vägar, och för att individuellt lärande skall ske måste individen få respons på initiativtagandet. De nya kunskaperna och lärandet måste kommuniceras vidare i organisationen och andra måste börja omsätta den nya kunskapen i praktiken för att organisatoriskt lärande skall uppnås.⁹⁴ Organisatoriskt lärande syftar till att öka organisationens handlingsalternativ genom att förändra den kollektiva kunskapen och organisationens kompetens.⁹⁵

Organisationens kompetens kan definieras som ”den samlade kompetensen en organisation disponerar i form av individers och grupper kompetens, gemensamma föreställningar samt all den information som finns lagrad i systemen och som kan göras användbar”⁹⁶. I tillägg till de egenskaper påvisade av Garvin, krävs även att organisationen ger utrymme för gemensam reflektion, tolkning och problemlösning för att uppnå ett enat synsätt. Det är också vitalt att ny kunskap och kompetens integreras och lagras i organisationens system så att den organisatoriska kompetensen består. Det organisatoriska lärandet leder till att organisationens kompetens förbättras. Denna förbättring är integrerad i organisationen och kvarstår även om individer försvinner från organisationen. De delar i organisationens kompetens som finns kvar oberoende av enskilda individer, kallas för organisationens strukturkapital.⁹⁷

Strukturkapitalet är en del av det intellektuella kapitalet, det vill säga det som utgör de immateriella delarna av en organisation. Edvinsson & Malone är upphovsmännen bakom modellen för det intellektuella kapitalet, och deras mål var att ge en mer korrekt och holistisk bild av företag genom att inkludera icke-finansiellt kapital, i form av human- och strukturkapital.⁹⁸ Figur 4 ger en bild av de övergripande delarna av det intellektuella kapitalet:



Figur 4: Det intellektuella kapitalets olika delar.
Modell från Edvinsson & Malone, *Det intellektuella kapitalet*, 1997, s. 53.

⁹⁴ Bruzelius & Skärvad (2000)

⁹⁵ Söderström (1996)

⁹⁶ ibid, s. 64

⁹⁷ Söderström (1996)

⁹⁸ Edvinsson & Malone (1997)

De två huvudområdena som det intellektuella kapitalet innefattar är humankapital och strukturkapital:

- *Humankapital* är sammankopplingen av kunskap, kompetens, innovativ förmåga samt den individuella förmåga som ett företag innehar. Begreppet innefattar även företagets kultur och värderingar samt den erfarenhet som företagets personal och ledning besitter. Humankapital är därmed något som företaget inte kan äga.⁹⁹

- *Strukturkapital* är hård- och mjukvaran, databaser, organisationsstruktur, varumärken samt övrig prestanda som hjälper en organisations anställda i deras produktivitet. Det kan beskrivas som det som finns kvar på arbetsplatsen när personalen har gått hem. Till skillnad från humankapital är strukturkapital något som kan ägas av företaget. Strukturkapitalet är möjliggörandet och stödet för den grundläggande uppbyggnaden hos humankapitalet.¹⁰⁰

”Humankapitalet är det som bygger upp strukturkapitalet, men ju bättre ditt strukturkapital är, desto bättre är troligen också ditt humankapital.”¹⁰¹

3.2.3. Organisationskultur

En organisations kultur kan beskrivas som dess ”inre liv”; hur man lever, tänker, handlar, löser problem, fattar beslut och kommunicerar. Kulturen påverkar hur framgångsrik en organisation är.¹⁰² Enligt vissa forskare kännetecknas framgångsrika organisationer karaktärsdragen öppenhet, tillhörighet, ödmjukhet, inlärningsförmåga och uthållighet.¹⁰³ För att nya idéer ska föras fram och lärande skall ske i en organisation krävs en receptiv miljö där problem erkänns. Det är organisationens kultur som styr dess beteende, och beteendet är det som avgör hur organisationen klarar av en kris.¹⁰⁴ Ledarna i organisationen måste vara öppna, uppmärksamma lyssnare och mottagliga för kritik. Anställda måste våga föra fram dåliga nyheter.¹⁰⁵ Diskussioner bland forskare förs om *huruvida* och *på vilket sätt* det går att förändra en organisations kultur. De flesta verkar dock vara eniga om att det är under/efter en kris som det är lättare att förändra grundläggande värderingar, jämfört med när allt fungerar bra i organisationen.¹⁰⁶

Eget initiativtagande måste uppmuntras i en lärande organisation. En tillåtande inställning till att ”göra misstag” bör intas, för att undvika att det skapas rädsla inför att ta egna initiativ, vilket kan leda till att handlande på eget bevåg avstannar. Istället bör en lärande organisation dra erfarenheter av misstag och felbedömningar som tidigare gjorts.¹⁰⁷

⁹⁹ Edvinsson & Malone (1997)

¹⁰⁰ ibid

¹⁰¹ ibid, s.56

¹⁰² Bruzelius & Skärvad (2000)

¹⁰³ ibid

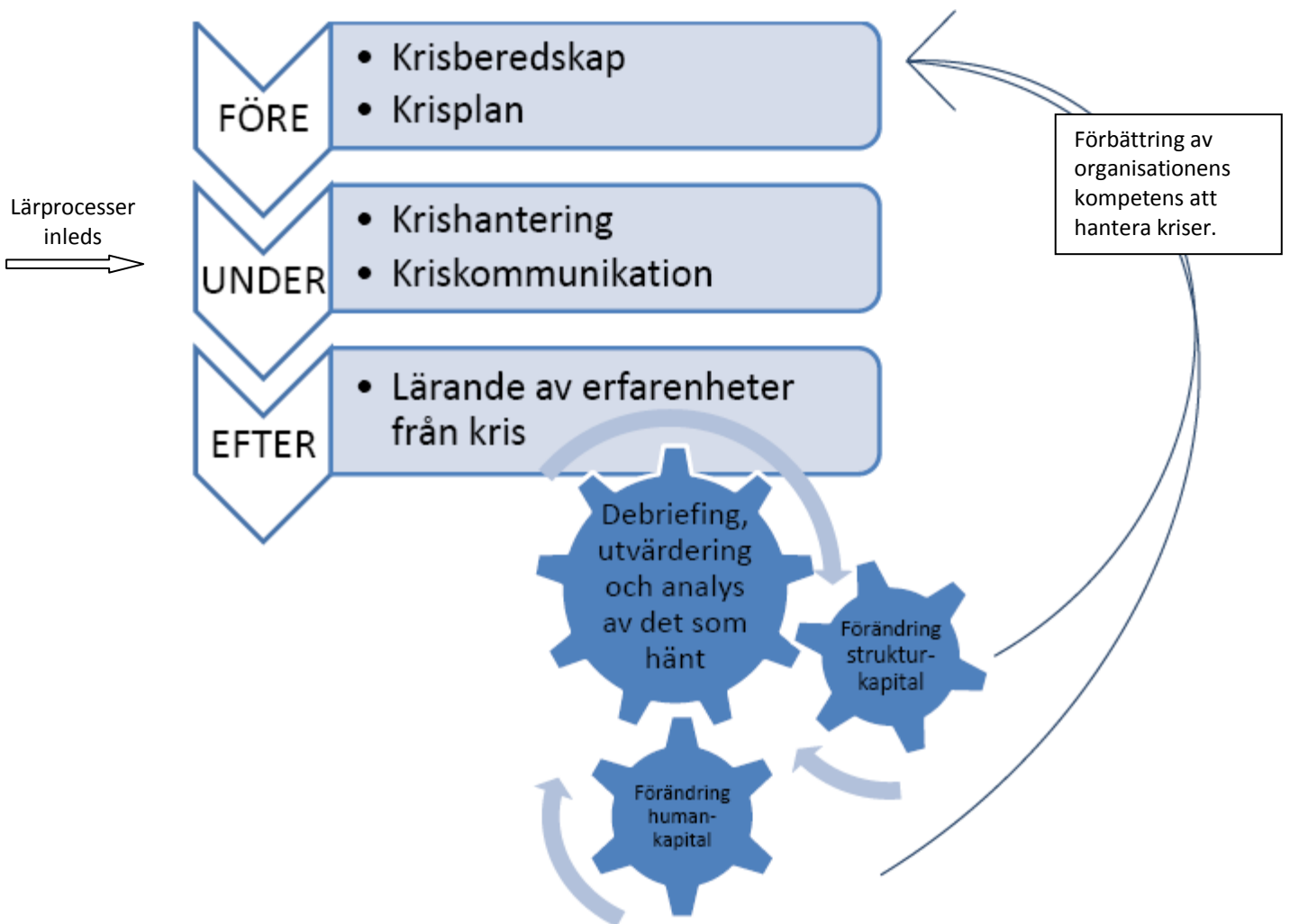
¹⁰⁴ Skoglund & Olsson (1995)

¹⁰⁵ Garvin (2000)

¹⁰⁶ Bruzelius & Skärvad (2000)

¹⁰⁷ Kline & Saunders (1995)

3.3. Undersökningsmodell



Figur 5. Krisförloppets påverkan på den organisatoriska kompetensen. Egen undersökningsmodell.

Den organisatoriska lärprocessen inleds redan i under-kris-fasen, genom att organisationer erfar vad i krisberedskapen som fungerar och inte. Denna erfarenhet bör behandlas i efter-fasen, där det är viktigt att på olika sätt utvärdera och analysera vad som gått bra och dåligt samt bakomliggande orsaker till utfallet. Om organisationen intar en öppenhet inför att lära av det som hänt under krisen, kan de implementera förändringar i sin krisberedskap, både vad gäller human- och strukturkapital. Genom att anpassa rutiner och förändra arbetsprocesser som inte fungerat optimalt, uppnås en återkoppling till den proaktiva planeringsfasen före-kris. Denna återkoppling kan medföra att organisationens kompetens vad gäller krishantering de facto höjs som resultat av krisen.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras vår empiriska del av uppsatsen som är resultatet av våra intervjuer. Vi inleder med en presentation av studieföretagen och våra respondenter. Genom att göra ett urval bland den stora mängd information som intervjuerna gav, har en överskådlig struktur eftersträvat.

4.1. Presentation av studieföretag och respondenter

4.1.1. Fakta om Ving

Ving grundades 1956 och ingår idag tillsammans med Globetrotter i Ving Sverige AB som har 600 000 resenärer årligen. Ving Sverige AB är en del av Thomas Cook Northern Europe. I denna grupp ingår även Spies, Tjæreborg, MyTravel Tango, flygbolaget Thomas Cook Airlines och hotellbolaget Resort & Hotels. Thomas Cook Northern Europe ägs av Thomas Cook Group Plc, som är noterade på London-börsen och har ca 19 miljoner resenärer om året.¹⁰⁸ Se bilaga 2 för utlandsorganisationernas uppbyggnad.

4.1.2. Fakta om Fritidsresor

Fritidsresor grundades 1961 och är idag en del av Fritidsresegruppen som är en nordisk koncern. Huvudarrangörer är Fritidsresor i Sverige, Finnmatkat i Finland och Star Tour i Norge och Danmark. Även flygbolaget TUIfly Nordic ingår i gruppen. I Fritidsresegruppen i Sverige finns också Nazar och MyPlanet, sammanlagt har de cirka 570 000 resenärer per år. Fritidsresegruppen ingår i TUI Travel Plc, världens största resekoncern med över 30 miljoner kunder om året, som är noterade på London-börsen.¹⁰⁹ Se bilaga 2 för utlandsorganisationernas uppbyggnad.

4.1.3. Respondenter

Vi har genomfört intervjuer på tre nivåer i organisationerna: ytterst krisansvarige på huvudkontoret samt platschef och guide i utlandsorganisationen.

Ving

- *Anders Enhagen, Quality Director.* Anders ansvarar på gruppnivå för kvalitetssäkring och krisberedskap. Han har arbetat i branschen sedan 1972 och har varit stationerad i utlandsorganisationen. När krisberedskapen moderniserades och gjordes mer systematisk var Anders med och grundade den formaliserade delen.
- *Thomas Kjærgaard, Area Manager på Gran Canaria.* Thomas har arbetat som *Area Manager* på Gran Canaria sedan 2005 och hade innan dess samma befattning på andra destinationer. När Tsunamin inträffade arbetade han på Madeira. Befattningen *Area Manager (AM)* omfattar huvudsakligen fyra ansvarsområden: kvalitetsmål, destinationens ekonomi, att säkerställa att interna policys följs samt se till att destinationens organisation fungerar vid en kris. I resultatredovisningen benämns han Thomas (AM).

¹⁰⁸ Vings hemsida: < http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=15331 > (2008-12-01)

¹⁰⁹ Fritidsresors hemsida: <<http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/>> (2008-12-01)

- *Thomas Legaard, guide, Gran Canaria.* Thomas har arbetat som guide sedan september 2007. Som guide ansvarar han för gästservice i olika former, t.ex. hotellservice och transfer. I resultatredovisningen benämns han Thomas (guide).

Fritidsresor

- *Mikael Edwards, Crisis Manager.* Mikael är *Crisis Manager* och koncernansvarig för säkerheten och krisberedskapen i Norden. Mikael har arbetat för Fritidsresor sedan 1988 och har varit stationerad utomlands. Han har arbetat med krisberedskap sedan 1993 och haft sin nuvarande befattning sedan 2005. Befattningen infördes efter Tsunamin, men han arbetade med i princip samma uppgifter innan.
- *Kjell Jansson, Destinationschef, Portugal.* Kjell har arbetat utomlands för Fritidsresor i tio år och haft befattningen destinationschef i åtta år på olika destinationer. Som destinationschef ansvarar han för tre huvudområden: personalen, produktutveckling i form av nya hotell och orter samt gästservice. Destinationschefen är ytterst ansvarig på destinationen, även för dess krisberedskap.
- *Josephine Dahlberg, guide, Venezuela.* Josephine har arbetat för Fritidsresor sedan april 2006 och är nu guide i Venezuela. Som guide ansvarar hon för gästservice i olika former, t.ex. hotellservice och transfer.

4.2. Ving

Vad gäller kriser upplever Anders inte att det skett en ökning, vare sig till antal eller omfattning på senare tid, däremot tror han att allmänheten kan ha fått intrycket av en ökning. Detta till följd av att journalistiken förändrats, leddiderna förkortats och mediebevakningen ökat. Anders anser att många kriser är medieskapade. Idag rapporterar dessutom många gäster till kvällstidningarna om incidenter de tycker är spännande på resmålen. På Vings hemsida finns det länkar till bloggar där de omnämns, vilket påvisar inflytandet som s.k. *citizen journalists* idag har.¹¹⁰

4.2.1. Före kris

Vings krisberedskap

Ving arbetar proaktivt med krisberedskap och planer av skiftande kvalitet har alltid funnits. En mer modern och systematiserad krisberedskap togs fram i mitten av 80-talet.¹¹¹

Vings nordiska kriscenter (internt kallat *duty-office*) är bemannat dygnet runt. Ving bedriver ständig omvärldsanalys, då de följer utvecklingen i världen genom *duty-office*. På alla resmål finns nätverk som rapporterar stora mängder information angående det lokala läget till detta center.¹¹²

Genom utbildningar på olika nivåer förbereds personalen i krishantering.¹¹³ På guideskolan som är Vings grundutbildning, handlar krisutbildningen mestadels om hur man mentalt förbereder sig inför en kris. Det praktiska lär sig guiderna genom erfarenheter i arbetet.¹¹⁴ Thomas (guide) tycker att han känner sig trygg med den information och kunskap han har. Under utbildningen för *Area Managers* ges medieträning och alla får ett presskort. Där står det vad de bör tänka på vid kontakt med media

¹¹⁰ Vings hemsida: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=90927 (2008-12-15)

¹¹¹ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹¹² *ibid*

¹¹³ *ibid*

¹¹⁴ Muntlig källa: Thomas Legaard, Ving (2008-12-02)

angående en kris, t.ex. att vara ödmjuk, öppen, aktiv och att inte spekulera. En gång om året samlas alla *Area Managers* till möte och här försöker man lära av varandras erfarenheter. I övrigt hålls inga specifika utbildningar i krisberedskap.¹¹⁵

Stora och övergripande övningar genomförs inte i hemorganisationen, dels för att det är resurskrävande och dels för att Ving är en effektiv organisation där alla har mycket att göra.¹¹⁶ Anders berättar att de prioriterar att testa delar av planen ordentligt istället för att aktivera ett helt larmträdschema. Han menar att de kontinuerligt övar delar av krisberedskapen genom att det ständigt sker incidenter som åtgärdas.

Vings krisplan

Anders berättar att Vings krisplan i huvudsak bygger på hög tillgänglighet, snabb mobilisering och en effektiv rapportering. Det är omöjligt att ha en handlingsplan för varje enskild händelse, då det är oerhört många scenarier som kan inträffa. Som researrangör är de utsatta för alla typer av risker, utan geografisk begränsning. Anders anser vidare att det är ett misstag att göra alltför detaljerade planer. Istället eftersträvas en mer generell plan med inbyggd flexibilitet som går att anpassa till olika situationer.

Krisplanen är uppdelad på två nivåer; en central och en lokal. All personal har tillgång till den centrala krisplanen, på intranätet.¹¹⁷ Denna är en levande plan som baseras på tidigare erfarenheter och lärdomar. Nya erfarenheter och kunskaper implementeras kontinuerligt, inte minst vad gäller ny teknik och aktuella hjälpmedel. Planen omfattar hur olika incidenter klassificeras, hur krisgruppen mobiliseras, åtgärder på resmålen, upprättande av nödnummer, mottagande av samtal, information och mediehantering.¹¹⁸ Via intranätet kommuniceras uppdateringar av krisberedskapen och här informeras det fortlöpande om aktuella händelser.¹¹⁹ Alla *Area Managers* ansvarar för att ständigt hålla sig uppdaterade på krisplanen.¹²⁰

Thomas (AM) berättar att de lokala krisplanerna är uppbyggda utifrån centrala riktlinjer, men fokuserar på det som är angeläget för respektive destination. Destinationerna har krisplaner för hur de ska agera lokalt vid kris, och hemorganisationen har en mer samordnande funktion som bl.a. inkluderar att de sammanställer fakta om dem som drabbats av krisen.¹²¹ Enligt Thomas (guide) finns den lokala krisplanen för Gran Canaria i personallägenheterna och i guidernas pärmar.¹²² I början av varje säsong går man igenom den lokala krisplanen i utlandsorganisationen.¹²³ Thomas (guide) menar att på en stor destination som Gran Canaria kontaktar han i en krissituation sin närmaste chef eller andra som är mer erfarna för vidare instruktioner.¹²⁴

Vings krisgrupp

Ving har dels en krisgrupp på nationell nivå i de fyra nordiska länderna och dels en koncerngemensam krisgrupp som Anders leder. Gruppernas sammansättning är baserad på nyckelpersoner med den nödvändiga funktion, erfarenhet och talang som krävs. Anders understryker vikten av att känna sin personal väl för att kunna använda organisationens styrkor optimalt i tillfälle av kris. VD och

¹¹⁵ Muntlig källa: Thomas Kjærgaard, Ving (2008-11-28)

¹¹⁶ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹¹⁷ ibid

¹¹⁸ Vings hemsida: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=15321 (2008-12-15)

¹¹⁹ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹²⁰ Muntlig källa: Thomas Kjærgaard, Ving (2008-11-28)

¹²¹ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹²² Muntlig källa: Thomas Legaard, Ving (2008-12-02)

¹²³ Muntlig källa: Thomas Kjærgaard, Ving (2008-11-28)

¹²⁴ Muntlig källa: Thomas Legaard, Ving (2008-12-02)

koncernledning sitter med i krisgruppen, men bildar i sig en strategisk enhet som inte deltar i det operativa arbetet. Deras uppgift är att bedriva den normala verksamheten och få den att återgå till "business as usual".¹²⁵

4.2.2. Under kris

Vings krishantering

Till Vings *duty-office* rapporteras incidenter från hela världen. Incidenten bedöms och baserat på denna bedömning kontaktas relevanta personer och vid behov höjer man beredskapen eller aktiverar krisorganisationen.¹²⁶ När Thomas (AM) får information om en avvikelserapportering han det direkt till *duty-office* och han kan då koncentrera sig på att lösa det lokala.¹²⁷

Anders beskriver att de delar av krishantering som fungerade som planerat under Tsunamin, eller t.o.m. över förväntan, var själva mobiliseringen, tillgängligheten och rapporteringen. Detta trots det faktum att Tsunamin inträffade vid värsta tänkbara tidpunkt - mitt i julhelgen och tidigt på morgonen. Under hela arbetet med katastrofen fanns psykologer tillgängliga på huvudkontoret, bl.a. som stöd för dem som besvarade samtal från anhöriga. Som förstärkning skickade Ving en grupp på ca 20 personer från huvudkontoret till Thailand under krisen. Under krisen hölls det även uppsamlingsmöten med personalen.¹²⁸

Det som under krisen upplevdes fungera mindre bra var dataprogrammen och att snabbt få fram kontaktuppgifter på de cirka 5000 gäster som befann sig i de drabbade områdena.¹²⁹

Vings kriskommunikation

Thomas (AM) berättar att kommunikationen med gästerna vid en kris beror på vilka förutsättningar som finns, vilket styrs av vad som hänt. I första hand åker personalen till hotellen eller ringer till gästerna. Om det inte fungerar hittas alternativa informationskanaler.¹³⁰

Under Tsunamin upplevde Thomas (AM) att fokus låg på att ta hand om de som var aktivt involverade i krisen. Den interna kommunikationen tyckte han fungerade bra genom att övrig personal informerades om vad som gjordes för att hjälpa dem som var direkt påverkade, vilket innebar en trygghet för alla som var oroliga.

Anders förklarar att Vings externa kommunikation sköts av fyra talespersoner i Sverige. De har en kommunikationsdirektör vars uppgift är att samordna den externa kommunikationen på nordisk nivå. Media hör av sig dagligen och vad gäller den kontakten har Ving som policy att alltid försöka svara på medias frågor.

¹²⁵ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹²⁶ Vings hemsida: http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=15321 (2008-12-15)

¹²⁷ Muntlig källa: Thomas Kjærgaard, Ving (2008-11-28)

¹²⁸ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹²⁹ ibid

¹³⁰ Muntlig källa: Thomas Kjærgaard, Ving (2008-11-28)

4.2.3. Efter kris

Debriefing

Efter Tsunamin använde sig Ving av debriefing i flera led. Alla som arbetade i Thailand erbjöds debriefing även efter hemkomst.¹³¹ De kolleger till Thomas (AM) som direkt upplevde Tsunamin tyckte att det var en fantastisk uppbackning med debriefing både på grupp- och individnivå. Detta var något som pågick så länge som den anställde själv önskade det.¹³²

Förändringar i humankapitalet

Thomas (AM) tycker att Tsunamin skapade ringar på vattnet mentalt, som gjorde att fokus på kriser lyfts fram. Alla inser nu vikten av att ha en krisplan och att vara tydlig i riktlinjerna både lokalt och centralt. Han upplever även att det har blivit ett större fokus på samarbete med andra arrangörer lokalt. Tillsammans med andra stora kriser i branschen, gav Tsunamin effekten att Thomas (AM) tog initiativ till att starta en gemensam krisgrupp med andra researrangörer, lokala kyrkor och sjukhus samt de nordiska konsulaten på Gran Canaria.

Tsunamin ledde till att Thomas (AM) införde övningar på destinationen för att testa krisberedskapen och se ifall informationen når fram, samt säkerställa att alla vet vad de ska göra i tillfälle av kris. Därigenom kan de upptäcka eventuella brister och proaktivt åtgärda detta. Övningen är oväntad för personalen. Thomas (AM) anser att detta borde implementeras överallt, då han tycker att de förekommer för lokala varianter. Denna säsong har inte övningen genomförts ännu, och därför fick vi ingen information angående hur Thomas (guide) uppfattat den. Han hade heller inte varit med om krisövning på någon annan destination eller upplevt någon större kris, vilket gjorde att han fann det svårt att uttala sig om något skulle kunna göras bättre.

Samarbetet med UD har efter Tsunamin förbättrats och UD har nu ett annat intresse för researrangörernas verksamhet, inte bara i Sverige utan även på nordisk nivå och lokalt på resmålen.¹³³

Förändringar i strukturkapitalet

Enligt Anders såg Vings krisberedskap i princip likadan ut innan Tsunamin. Han menar att om de innan Tsunamin hade gjort planer för ett motsvarande scenario, skulle det ha ansetts för orealistiskt. Thomas (AM) upplever inte att riktlinjerna i krisberedskapen har förändrats efter Tsunamin. Däremot tycker han att förändring har skett genom att det blivit större fokus på att de ska vara tydliga och snabbt få ut information åt alla håll vid en kris. Detta gäller både information till gäster och information från destinationen till hemorganisationen.

Tsunamin innebar också en praktisk övning i hur man sätter upp en krisorganisation på ett resmål och hur det fungerar i verkligheten. Ibland är det lätt att ha ”skrivbordslösningar”, men nu vet de vad som fungerar i praktiken och vad som går att förbereda. Det ska vara så enkelt och förnuftigt som möjligt, t.ex. att använda mejl istället för telefon för att skapa en automatisk logg.¹³⁴

Den främsta lärdom Ving drog av Tsunamin var att de behövde bättre program för att kunna kommunicera både internt och externt, samt program som snabbare får fram information om gäster. Arbetet med att utveckla dessa program påskyndades av Tsunamin och nya IT system har utvecklats. Det går idag snabbt och enkelt att få fram namnlistor och kontaktuppgifter, både per land, destination

¹³¹ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹³² Muntlig källa: Thomas Kjærgaard, Ving (2008-11-28)

¹³³ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹³⁴ ibid

och hotell.¹³⁵ Programmen har också blivit mer användarvänliga, vilket naturligtvis underlättar framtagandet av information vid en kris.¹³⁶

Ytterligare en ny teknisk funktion är att både hemorganisationen och resmålen dagligen gör massutskick av sms till sina gäster. Systemet används t.ex. för att informera om flygförseningar, ändringar eller speciella erbjudanden. Det är även framtaget för att kunna användas i en krissituation för att snabbt kunna informera gäster på resmålen.¹³⁷ Thomas (AM) upplever att informationsflödet i utlandsorganisationen har blivit bättre i och med detta.

För att kommunicera mer effektivt internt har Ving lärt sig att använda sitt intranät på ett optimalt sätt. Denna lärprocess startade redan under katastrofens skede. Idag är de många som har möjlighet att lägga ut information på intranätet och webben och det har blivit enklare att kommunicera via dessa kanaler.¹³⁸ Varken Anders eller Thomas (AM) tycker att förhållningssättet till media har förändrats efter Tsunamin.

Vings organisationskultur

Anders anser att det finns utrymme för att ta egna initiativ inom organisationen, men att sunt förnuft och gott omdöme är viktigt. Thomas (AM) upplever att i stor omfattning fattas beslut centralt, men att det går att läsa mellan raderna att man gärna får ge förslag till förbättringar. Thomas (guide) upplever att det finns en öppen kommunikation i organisationen. Dock kan det vara svårt att föreslå förändringar på en stor destination som Gran Canaria där många arbetat länge. Han tycker att det är lättare att ta egna initiativ på en liten destination. En gång i halvåret besvarar alla en medarbetarundersökning där de framför sina åsikter och ger feedback anonymt, vilket Thomas (guide) anser är ett bra medel för att göra sin röst hörd.

Anders tycker att lärande sker varje dag, och att de äldre i organisationen ”jagas” av de yngre t.ex. vad gäller teknisk utveckling och nya idéer. För att inte organisationen ska stagnera måste de ständigt tillämpa nya tekniker och idéer.

4.3. Fritidsresor

Mikael anser att antalet kriser är relativt konstant. Rapporteringen har dock ökat och idag förmedlar ofta gäster sådant som sker på destinationerna till medierna, genom att ringa eller skicka bilder till kvällstidningar. Detta har medfört en annan medvetenhet om kriser och han anser att det därför kan te sig som att en ökning har skett.

4.3.1. Före kris

Fritidsresors krisberedskap

Mikael berättar att Fritidsresor har arbetat med krisberedskap och krisplanering på allvar sedan 1988. Sättet att arbeta förändrades efter en stor olycka på Mallorca, där de själva upplevde att de inte var tillräckligt förberedda. Utifrån det scenariot började de med hjälp av externa specialister att bygga upp en organisation som skulle fungera vid kris. Mikael berättar att de eftersträvar att ständigt lära av sina

¹³⁵ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹³⁶ Muntlig källa: Thomas Kjærgaard, Ving (2008-11-28)

¹³⁷ Muntlig källa: Anders Enhagen, Ving (2008-11-18)

¹³⁸ ibid

erfarenheter och kontinuerligt utvärdera sina insatser. Han understryker att detta är ett arbete som aldrig blir ”färdigt”.

Fritidsresor har en 24 timmars-öppen sambandscentral kallad *duty-office*, dit alla incidenter rapporteras från utlandsorganisationen. Genom *duty-office* arbetar Fritidsresor med omvärldsbevakning och bevakning sker också med externa medel bl.a. med hjälp av myndigheter som utrikesdepartementet.¹³⁹

Fritidsresors anställda utbildas i krisberedskap och krishantering beroende på vilken position de innehar. I grundutbildningen på guideskolorna ges en genomgång i vilka moment guiderna förväntas behärska. Enligt Mikael lär sig de flesta det praktiska genom erfarenheter. Inför steget att bli destinationschef genomgår man vidareutbildning.¹⁴⁰ Kjell berättar att destinationscheferna har möten två gånger per år och går då igenom vad som har hänt på olika resmål för att lära av varandras erfarenheter.¹⁴¹

Vad Josephine känner till genomförs inga övningar i att simulera krissituationer i utlandsorganisationen. Hon har varit med om att en krisberedskapsgrupp från huvudkontoret haft genomgångar, grupparbeten och diskussioner om krishantering, vilket hon tyckte var positivt. Josephine känner sig trygg med den information och kunskap hon har. Hon tycker att det är stor fokus på både kommunikation och säkerhet, vilket är något de blir införstådda med från första början. Det finns ett beteende och en medvetenhet i organisationen som medför att säkerheten alltid spelar en central roll.¹⁴²

Fritidsresors krisplan

För att identifiera olika typer av kriser försöker Fritidsresor att inte låsa sig vid detaljer. De eftersträvar att skapa generella planer som fungerar för olika scenarier. Det viktiga är *hur* de agerar och att de kan ta hand om konsekvenserna. Planerna är väldigt enkla, basala och bygger på vardagen. Mikael menar att det är på det sätt som de fungerar i vardagen som de kommer att fungera vid en kris. Krisplanen finns tillgänglig för alla inom organisationen på intranätet. Med jämna mellanrum går de ut och påminner om att all personal ska ta del av planen.¹⁴³

I utlandsorganisationen finns det lokala krisplaner för alla destinationer. Dessa är utformade efter en mall från huvudkontoret som anpassas efter lokala förhållanden.¹⁴⁴ Josephine berättar att den lokala krisplanen finns på deras kontor och att alla har en kopia som de ständigt har med sig. Den lokala krisplanen innehåller ansvarsområden och viktiga kontaktuppgifter. I början av varje säsong går de igenom den lokala krisplanen på destinationerna och då får alla sina ansvarsområden.¹⁴⁵

Fritidsresors krisgrupp

Fritidsresors krisgrupp är baserad på funktioner istället för personer. Den är sammansatt utifrån erfarenheter och kunskaper och inte utifrån titel. Anledningen till att sammansättningen är funktionsstyrd är för att undvika att behöva jaga en specifik person vid krissituation. Beroende på vilket scenario som inträffar dras olika funktioner in i planen. De har en grupp beredskapsledare där någon ständigt är tillgänglig. Tanken är att VD och ledning inte ska delta i det operativa krisarbetet,

¹³⁹ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

¹⁴⁰ *ibid*

¹⁴¹ Muntlig källa: Kjell Jansson, Fritidsresor (2008-12-02)

¹⁴² Muntlig källa: Josephine Dahlberg, Fritidsresor (2008-12-02)

¹⁴³ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

¹⁴⁴ Muntlig källa: Kjell Jansson, Fritidsresor (2008-12-02)

¹⁴⁵ Muntlig källa: Josephine Dahlberg, Fritidsresor (2008-12-02)

även om det ibland sker. Deras uppgift skall vara att blicka framåt samt att arbeta strategiskt och kommersiellt.¹⁴⁶

4.3.2. Under kris

Fritidsresors krishantering

Avvikande händelser rapporteras till *duty-office* från hela organisationen. Här samordnas krisberedskapen och beredskapsledare eller pressjour underrättas vid behov. Utifrån karaktären av varje händelse görs en bedömning av vilken beredskapsgrad som krävs.¹⁴⁷ Kjell berättar att destinationerna vid en kris rapporterar fortast möjligt till *duty-office* oavsett incidentens omfattning.¹⁴⁸

Josephine beskriver att de på destinationerna har samlingsplatser där alla möts vid en krissituation. Där ges uppdateringar om läget och om vad som skall göras, sedan kommunicerar alla sinsemellan beroende på ansvarområde

Fritidsresor samarbetar i tillfälle av kris med externa partners som finns tillgängliga 24 timmar om dygnet. Dessa innehar den kompetens som de själva inte besitter, vilket kan vara allt från sjukvårdspersonal till präster.¹⁴⁹

Fritidsresors kriskommunikation

Karaktären av krisen som inträffat, och huruvida den har drabbat en enskild eller flera personer, avgör vilka medel som används för kommunikationen med gästerna. De eftersträvar i första hand att kommunicera personligen, men har också möjlighet att sätta upp skriftlig information på hotellen, ringa eller skicka sms.¹⁵⁰

Kjell arbetade som destinationschef i Brasilien under Tsunamin och han tyckte att fokus under krisen låg på att ta hand om de drabbade. Detta var något som övrig personal i organisationen upplevde som självklart. Till en början upplevde Kjell att det inte var någon prioritet att informera internt, utan informationen om vad som hänt kom igång efter ett tag.

Mikael berättar att det under Tsunamin fanns stöd i form av psykologer på huvudkontoret för dem som var i behov av det. Han menar att alla kanske inte är medvetna om att de är i behov av hjälp, och det var därför obligatoriskt att alla vid något tillfälle skulle vara i kontakt med detta stöd.

Eftersom media idag snabbt får information, försöker utlandsorganisationen vara ännu snabbare för att informationen skall nå *duty-office* via de egna leden och inte via media.¹⁵¹ Det är allmänt vedertaget i organisationen att det bara är kommunikationsavdelningen som uttalar sig externt under en kris.¹⁵²

4.3.3. Efter kris

Debriefing

Fritidsresor genomförde efter Tsunamin *debriefing* på flera olika nivåer. De samlade personalen från Thailand, Sri Lanka samt hemorganisationen och genomförde under en heldag *debriefing* sessioner med professionell hjälp. Efter detta fanns fortsatt stöd för dem som behövde det. I efterhand tycker

¹⁴⁶ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

¹⁴⁷ Fritidsresors hemsida: <http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/11781/11783/> (2008-12-15)

¹⁴⁸ Muntlig källa: Kjell Jansson, Fritidsresor (2008-12-02)

¹⁴⁹ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

¹⁵⁰ Muntlig källa: Josephine Dahlberg, Fritidsresor (2008-12-02)

¹⁵¹ Muntlig källa: Kjell Jansson, Fritidsresor (2008-12-02)

¹⁵² Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

Mikael att de upptäckt att kanske ännu fler blev påverkade och skulle ha behövt stöd. För dem som inte direkt arbetade med krisen hade de genomgångar för att uppdatera angående hur krisarbetet fortlöpte. *Debriefing* gav fakta om krisförloppet och utifrån detta försökte Fritidsresor arbeta vidare och dra lärdom av det som hände.¹⁵³

Kjell berättar att på det första mötet för destinationscheferna efter Tsunamin beskrev destinationschefen för Thailand situationen under katastrofen. Detta innebar en bearbetning för honom själv och dessutom fick andra ta del av hans erfarenheter. Kjell tycker att mötet medförde ett nytt tankesätt och att alla förstod betydelsen av krisplanen samt vikten av att den måste vara uppdaterad.

Förändringar i humankapitalet

Den främsta lärdomen Tsunamin medförde var förändringar i tänket och den mentala beredskapen. Även tidigare har det skett dödsfall bland kolleger, men idag hanteras sådana situationer på ett annorlunda vis. Det finns ett annat sätt att tänka kring hanteringen och hur de tar hand om den egna personalen och kollegers anhöriga. De har även insett vikten av att ha ett brett tankesätt och ett öppet sinne då det aldrig går att vara förberedd på allt. Humankapitalet är det område som Fritidsresor satsat mest på att förändra. De insåg att planer inte är värdefulla i sig om det inte finns människor att fylla planerna med.¹⁵⁴ Kjell beskriver att den stora förändringen i krisberedskapen efter Tsunamin handlar om en medvetenhet om krisplanen och vad den är till för. Den har blivit viktigare och finns med på ett annat sätt nu. Kjell tycker att det nu finns tydligare krav från hemorganisationen på att alla destinationer ska ha en uppdaterad krisplan.

Betydelsen av att vara väl förberedd är något som Tsunamin fick dem att inse. Fritidsresor övar numera både enskilda funktioner i krisplanen och de genomför även större övningar där en krissituation simuleras var 18-24:e månad. Detta är något de lägger stor vikt vid för att säkerställa att allt fungerar. Dessa övningar är kostsamma och inget som genererar intäkter, men som de ändå väljer att prioritera.¹⁵⁵

Kjell känner inte till att övningar genomförs i utlandet, något han tycker eventuellt skulle kunna utvecklas. Josephine tycker att de har en bra beredskap, men menar att den kanske skulle kunna kompletteras med en mer frekvent utbildning i form av t.ex. föreläsningar om krishantering och diskussionsforum för att lära av varandra. Hon anser att det inte är en fråga *om* det händer utan *när* det händer, och därför det går aldrig att vara tillräckligt förberedd.

Mikael anser att den massiva medieexponeringen under Tsunamin var något de i efterhand kunde konstatera var stärkande och varumärkesbyggande för Fritidsresor. Vidare menar Mikael att detta har medfört att det ställs lite högre krav på dem jämfört med andra. De har alltid arbetat proaktivt gentemot media genom att gå ut med information i ett tidigt skede. Detta har dock förstärkts efter Tsunamin i och med de höjda förväntningarna. Fritidsresor har dessutom medietränat fler anställda för att ytterligare stärka den externa kommunikationen.

Samarbetet med UD har förbättrats och utökats efter Tsunamin, och idag upplever Mikael att UD är mer proaktiva. UD deltar i de stora krisövningarna och ”spelar” sig själva.

¹⁵³ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

¹⁵⁴ ibid

¹⁵⁵ ibid

Förändringar i strukturkapitalet

Efter Tsunamin gjorde Fritidsresor en stor utredning av händelsen. Mikael berättar att utredningen ledde till ändringar i krisplanen på ett 70-tal punkter. Det var egentligen inom tre stora områden som förändringar skedde: det mentala, det praktiska och det tekniska.

Av Tsunamin lärde sig Fritidsresor att mobilnätet ofta fallerar, vilket har lett till att de nu på fler känsliga platser har tillsatt satellittelefoner och att de även använder IP-telefoni. Numera använder de sig också av en sms-funktion som innebär att de kan göra massutskick av sms till gäster. Mikael anser att de idag kan agera snabbare och att det har bättre kunskap.¹⁵⁶ Kjell tror även att den teknologiska utvecklingen bidrog till att systemet för sms togs fram. Han bekräftar att det är ett system som används kontinuerligt för att ha kontakt med gäster via sms i utlandsorganisationen. Det används t.ex. vid flygförseningar eller för att ge lägesrapporter vid oroligheter.¹⁵⁷

Vidare har det på den tekniska sidan skett en förbättring av systemen för att snabbt ta fram information om gästerna som drabbats.¹⁵⁸

Fritidsresors organisationskultur

Mikael tycker att organisationen eftersträvar att uppmuntra till att ta egna initiativ och att förmedla att det är bättre att göra *något* och göra fel än att inte göra något alls. Han menar att de jämfört med andra har en hygglig kultur för eget initiativtagande. Ibland upplever Mikael att det som saknas är tiden för reflektion, att inte hinna sätta sig och gå igenom det som skett. Istället för att se till vad som gått fel efter en kris, försöker de fokusera på vad de gjort bra och de styrkor de har. Detta gör de för att se vad de kan bygga vidare på och förbättra i organisationen.¹⁵⁹

Kjell upplever att det finns stort utrymme för att ta egna initiativ i utlandsorganisationen t.ex. i form av att framföra konkreta nya idéer.¹⁶⁰ Josephine anser också att egna initiativ uppmuntras, kanske inte att ifrågasätta något under pågående kris, men i allmänhet uppmuntras det till egna idéer och nytänkande. Hon understryker att det aktivt efterfrågas och att det går att framföra idéer på intranätet, där det även går att följa hur de utvärderas.

¹⁵⁶ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

¹⁵⁷ Muntlig källa: Kjell Jansson, Fritidsresor (2008-12-02)

¹⁵⁸ Muntlig källa: Mikael Edwards, Fritidsresor (2008-11-21)

¹⁵⁹ ibid

¹⁶⁰ Muntlig källa: Kjell Jansson, Fritidsresor (2008-12-02)

4.4. Uppsummering

Tabell 1 sammanfattar vilka förändringar som genomförts hos de två researrangörerna efter Tsunamin:

Ving	Fritidsresor
<p>Humankapitalet</p> <ul style="list-style-type: none">• Gemensam krisgrupp med andra aktörer lokalt på Gran Canaria.• Införande av krisövning på Gran Canaria.• Förbättrat samarbete med UD. <p>Strukturkapitalet</p> <ul style="list-style-type: none">• Nya IT system för hantering av information om gäster.• Nya kommunikationskanaler, bl.a. sms-funktion till gäster.• Nytt sätt att använda intranätet för intern kommunikation.	<p>Humankapitalet</p> <ul style="list-style-type: none">• Implementering av nytt "kristänk".• Tydligare krav på uppdaterade lokala krisplaner.• Kommunikationen med och hanteringen av drabbade och dess anhöriga vid krissituationer har förbättrats.• Införande av krisövning i hemorganisationen.• Införande av titeln Crisis Manager.• Utökad medieträning.• Förbättrat samarbete med UD. <p>Strukturkapitalet</p> <ul style="list-style-type: none">• 70-punkts lista med förändringar i krisberedskapen.• IP-telefoni och fler satellittelefoner.• Nya kommunikationskanaler, bl.a. sms-funktion till gäster.• Nya IT system för hantering av information om gäster.

Tabell 1 – Uppsummering empiri.

5. Analys

I detta kapitel ställer vi vårt empiriska material mot teorierna och jämför även de två organisationerna sinsemellan. Analysen är indelad efter upplägget i teorikapitlet och följer den undersökningsmodell vi tidigare presenterat för att eftersträva överskådlighet.

Enligt forskare inom *crisis management* har både antalet kriser och krisers omfattning förvärrats.¹⁶¹ Detta överensstämmer inte med våra respondenters uppfattning av fenomenet. De anser dock att en ökad och snabbare rapportering i media vad gäller kriser kan ha medfört att det ter sig som att kriserna blivit fler och värre. Även antalet *citizen journalists* har ökat i form av exempelvis gäster som rapporterar incidenter till media eller själva skriver om dem i bloggar. Detta fenomen beskrivs både av våra respondenter och i litteratur inom *crisis management*.¹⁶² Att exponeringen av kriser i media har ökat och gjort hanteringen svårare, beskrivs också av forskare i ämnet.¹⁶³

5.1. Före kris

I före-kris-fasen bör en organisation identifiera sina svagheter och bygga upp sin krisberedskap.¹⁶⁴ En viktig del i det proaktiva arbetet är *issues management* som etablerats för riskidentifiering.¹⁶⁵ *Issues management* bidrar även till att öka organisationers kunskap om hur de kan förebygga kriser och hur de ska agera vid en krissituation.¹⁶⁶ Båda researrangörerna arbetar aktivt med omvärldsanalys via sina dygnet-runt bemannade *duty-offices*, som bevakar incidenter och avvikelser runt om i världen. Utifrån vår empiri ser vi att *issues management* är ett område som våra studieföretag tar på stort allvar. Genom detta arbete håller de sig ständigt uppdaterade på vilka risker och hotbilder som är aktuella runt om i världen. Vi tolkar detta tillvägagångssätt som en effektiv metod att utföra konsekvensanalys på. Konsekvensanalys är steg två i Skoglund's modell för beredskapsarbete och utgör en viktig del för att kunna ligga i framkanten av utvecklingen av krisberedskapsarbetet. Detta är av högsta vikt då resebranschen är mycket omvärldsberoende.¹⁶⁷ Inom detta område var researrangörerna aktiva redan innan Tsunamin, och inga större förändringar har genomförts. Större fokus på snabbhet vad gäller kommunikation i alla led har dock lyfts fram hos båda studieföretagen efter Tsunamin.

I *crisis management* teorier betonas det att det är viktigt att föreställa sig alla typer av tänkbara och otänkbara kriser, och i sin krisplanering ta utgångspunkt i värsta tänkbara krisscenario.¹⁶⁸ Båda researrangörerna gav uttryck för att vara medvetna om att ”allt kan hända”, men ingen av dem hade kunnat föreställa sig ett scenario som Tsunamin innan den inträffade. Anders (Ving) menade att det skulle ha ansetts vara för orealistiskt att måla upp en kris av Tsunamins dignitet.

Båda våra studieföretag har utformat sina krisplaner i enlighet med de av teorin inom området föreskrivna koncepten d.v.s. att de baseras på enkelhet, tydlighet, lättillgänglighet och flexibilitet.¹⁶⁹

¹⁶¹ Kash & Darling (1998)

¹⁶² Falkheimer *et al* (2006)

¹⁶³ Skoglund & Olsson (1995)

¹⁶⁴ Skoglund (2002)

¹⁶⁵ Falkheimer *et al* (2006)

¹⁶⁶ Wang (2008)

¹⁶⁷ Ritchie (2004)

¹⁶⁸ Mitroff (2005)

¹⁶⁹ Falkheimer *et al* (2006)

Dessa egenskaper ter sig vara väl förankrade i researrangörernas krisplaner. Det finns en samstämmig bild av att planens anpassningsbarhet är av högsta vikt. Betydelsen av detta har även svenska forskare på senare tid påvisat.¹⁷⁰ Förändringar i krisplanen som genomförts till följd av Tsunamin har skett hos Fritidsresor genom en 70-punktslista. Hos Ving har inga stora förändringar skett i krisplanen. Att alla skall förstå vikten av att ha en krisplan som ständigt är uppdaterad tycks ha ökat efter Tsunamin hos båda organisationerna, men våra intervjuer visar att ökningen varit störst hos Fritidsresor.

Kravet på att krisplanen skall vara flexibel ställer krav på att kunna improvisera, vilket i sin tur förutsätter en viss erfarenhet. I *crisis management* teorier uppmanas organisationer att öva på olika krissituationer för att därigenom uppnå erfarenhet.¹⁷¹ I detta avseende skiljer sig researrangörerna åt. Båda researrangörerna övar kontinuerligt på krishantering genom att det i deras verksamheter ständigt sker incidenter som kräver omedelbara åtgärder. Detta är något som alltid förekommit och som inte förändrats efter Tsunamin. Till viss del genomför de även planlagda krisövningar, men på olika nivåer. I Fritidsresors fall sker omfattande krisövningar i hemorganisationen, dock med långa tidsintervaller mellan tillfällena. På en av Vings största destinationer genomförs en stor krisövning per säsong. I bägge fallen togs initiativet till att genomföra större övningar som en följd av Tsunamin. Det krävs kontinuerliga övningar och utbildningar för att krisplanen ska vara väl förankrad i organisationen och hos dess medlemmar.¹⁷²

Krisgruppen bör vara sammansatt utifrån kompetenser, erfarenheter och egenskaper.¹⁷³ Våra researrangörer har beskrivit hur deras krisgrupper utformats efter funktion och erfarenhet, och inte av position, med andra ord samstämmig med det teorin förordar. Anders (Ving) underströk vikten av att känna sin personal väl, för att veta vilka talanger och erfarenheter som finns att använda vid en kris. Mikael (Fritidsresor) gav uttryck för att planer inte är värdefulla utan människor att fylla dem med. Vår tolkning är att krisgruppernas sammansättning delvis skiljer sig åt, men att det är samma tanke i grunden. VD och ledningens roll i krisgruppen skall vara att säkerställa att den strategiska verksamheten fortgår.¹⁷⁴ Det har framgått hos studieföretagen att VD och ledning står för det strategiska och kommersiella arbetet under en kris och att säkerställa att den normala verksamheten fungerar. Vi har inte kunnat skönja några större förändringar i krisgruppens sammansättning efter Tsunamin hos vare sig Ving eller Fritidsresor, med undantag för att Mikael's titel *crisis manager* infördes efter katastrofen. Införandet av titeln uppfattar vi som ett led i Fritidsresors strävan att uppnå en högre krismedvetenhet i organisationen.

5.2. Under kris

Vid en kris är det viktigt att snabbt vidta åtgärder av olika slag för att om möjligt begränsa krisens skadeverkningar och eventuella spridning.¹⁷⁵ Vår tolkning är att både Ving och Fritidsresor har tydligare fokus på detta efter Tsunamin vad gäller snabbhet i mobilisering, kommunikation och rapportering. Även nya system och rutiner för att få fram information snabbare än tidigare har tagits fram. I vår empiri ser vi att det är inom detta område som framförallt Ving dragit de största lärdomarna av krisen, då de upplevde att det var här de största bristerna fanns under Tsunamin. Även Fritidsresor har gjort förändringar på detta område, men vår uppfattning är att det inte skett i samma omfattning.

¹⁷⁰ Falkheimer *et al* (2006)

¹⁷¹ Parsons (1996)

¹⁷² *ibid*

¹⁷³ Skoglund (2002)

¹⁷⁴ *ibid*

¹⁷⁵ Mitroff (2005)

Enligt *crisis management* teorier skall man under en kris sträva efter att nå ut med information internt innan fakta når personalen via massmedia.¹⁷⁶ Vår undersökning påvisar att detta är något som kan te sig svårt i verkligheten. Thomas (AM) som arbetade på Ving under Tsunamin (dock inte i de drabbade områdena) upplevde att den interna informationen fungerade bra under katastrofen. Kjell arbetade i Brasilien för Fritidsresor vid samma tid, och han tyckte att det dröjde innan den interna kommunikationen kom igång. Vi tolkar Kjells svar som att den interna informationen kom igång när organisationen var på väg in i ”normaltillstånd” efter katastrofen. När den omedelbara krisen lagt sig är det enligt teorin viktigt att fortsätta informera internt för att skapa samstämmig bild av det som hänt.¹⁷⁷ Båda researrangörerna hade uppsamlingsmöten med sin personal och gick ut med intern information för att uppnå detta.

Studieföretagen bekräftar vikten av att kommunicera öppet, tydligt, snabbt och ärligt med media, vilket överensstämmer med de teorier vi tagit del av. Dessa ”budord” står t.o.m. på det presskort som *Area Managers* hos Ving innehar. Dock anser flertalet av våra respondenter att kommunikationen med media var något som fungerade väl även innan Tsunamin. Den förändring som skett inom detta område hos Fritidsresor är att de medietränat fler personer, även om de alltid varit proaktiva gentemot media. Våra intervjuer visar att de arbetar mer aktivt med detta efter Tsunamin eftersom de upplevde att förväntningar på dem höjdes i och med den positiva exponeringen under katastrofen. Vi tolkar det som att det i Fritidsresors fall finns samstämmighet med teorin om att ifall en organisation hanterar en kris väl kan förtroendet för dem öka.¹⁷⁸

5.3. Efter kris

Debriefing är en systematisk genomgång av det som skett för att hjälpa de drabbade och för att underlätta organisationens förbättringsarbete.¹⁷⁹ *Debriefing* har tillämpats av båda arrangörerna, men på olika vis. Fritidsresors *debriefing* var omfattande då de tog hem all personal som arbetat i de drabbade områdena, och all personal på huvudkontoret hade möjlighet att under krisens förlopp söka upp de psykologer som fanns på plats. Ving hade också en aktiv *debriefing* som fortgick med professionell hjälp så länge personalen hade behov av det. En lärdom som Fritidsresor drog av Tsunamin var att behovet av *debriefing* efter en kris omfattar fler än de som är direkt drabbade av den. Detta faktum är något som Skoglund och Olsson påvisat, och som vi beskrivit i vår teori.

5.3.1. Organisatoriskt lärande: kompetensförbättring i human- och strukturkapital

I efter-fasen av en kris bör organisationerna fokusera på att utvärdera krisen, dra lärdomar samt korrigera de svagheter som förekommit under krisförloppet. Det kan t.ex. handla om att förändra sin krisplan eller effektivisera rutiner och system som finns för att hantera kriser. På detta sätt kan organisationer höja sin kompetens vad gäller krishantering.¹⁸⁰ Båda researrangörerna har genomfört förändringar inom både human- och strukturkapital, men de skiljer sig åt i de olika områdena. Utifrån vår empiri ser man att fokus hos Ving har legat på förändringar i strukturkapitalet, såsom effektivisering av teknik och utvecklande av nya system. Hos Fritidsresor har fokus legat på förändringar i det humana kapitalet, då man har genomfört förändringar av det mentala slaget.

¹⁷⁶ Skoglund & Olsson (1995)

¹⁷⁷ ibid

¹⁷⁸ Skoglund & Olsson (1995)

¹⁷⁹ ibid

¹⁸⁰ Mitroff (2005)

De drabbades hårdare av krisen och deras humankapital utsattes för större prövningar, vilket medförde att de insåg att förändringar krävdes för att optimalt kunna hantera en kris av Tsunamins slag. Då Ving inte drabbades lika hårt utsattes de heller inte för lika stora prövningar.

Utifrån vår empiri går det att urskilja att *single-* och *double loop* lärande har skett på olika vis hos studieföretagen. Organisationer som drabbas av katastrof reagerar ofta enbart på det som hänt och åtgärdar endast det som inte fungerat.¹⁸¹ Denna typ av *single loop* lärande tycker vi oss se i Vings förändringsarbete i strukturkapitalet. Vings lärande av Tsunamin ledde till förbättringar inom IT system, eftersom det var inom de områdena som brister upptäcktes under katastrofen. Ving identifierade problemen med de befintliga systemen och genomförde förändringar därefter. *Double loop* lärande innebär en förändring av värderingar och normer, och här anser vi att det finns paralleller till Fritidsresors mentala förändringsprocesser. En form av *double loop* lärande skedde då nya normer och värderingar implementerades i organisationen. För att stödja detta påstående kan vi se till den samstämmighet som finns mellan respondenterna på Fritidsresor. Josephine som började arbeta som guide efter Tsunamin framhävde hur det redan från början inpräntats hur viktigt det är med säkerhet och kunskap kring kris. Även Kjell underströk hur medvetenheten om krisplanen ökat efter Tsunamin, och att katastrofen fick alla att inse hur viktigt det är att vara väl förberedd.

Studieföretagen uppfyller utifrån de svar vi fått i våra intervjuer de krav på egenskaper som Garvin ställer på en lärande organisation. *Systematisk problemlösning* – sker genom att de ständigt förekommer incidenter runt om i världen som de löser och går till grunden med vad som hänt. *Experimenterande med nya tillvägagångssätt* – sker kanske inte under pågående kris, men vår empiri påvisar att de efteråt försöker korrigera brister och ständigt utveckla krisberedskapen. *Att dra lärdomar av egna erfarenheter och tidigare händelser* är något som båda arrangörerna framhållit att de gör. Garvin menar också på att centralt för en lärande organisation är att ny kunskap kommuniceras snabbt och effektivt genom organisationen.¹⁸² Researrangörerna anser att de gör detta, framförallt via sina intranät. Vad gäller att dra lärdom av *andras erfarenheter* var det inte något vare sig Ving eller Fritidsresor framhöll som viktigt. Vår empiri visar att de verkar relativt nöjda med sättet de arbetar på.

5.3.2. Organisationskultur

Det är lättare att förändra grundläggande värderingar och normer i organisationen i kristider, jämfört med när allt fungerar bra i organisationen.¹⁸³ Från våra respondenters svar kan vi uttyda att detta var något som efter Tsunamin skedde i Fritidsresors organisation i större utsträckning än hos Vings.

I definitionen av organisatoriskt lärande framgår det att nya idéer är ett måste för att en organisation ska leva upp till begreppet.¹⁸⁴ Detta är något som både Kjell och Josephine framhäver aktivt efterfrågas inom organisationen hos Fritidsresor. Även hos Ving uppmuntras eget initiativtagande, men våra intervjuer visar att det mer går att "läsa mellan raderna" än att det är uttalat. För att organisatoriskt lärande skall ske måste kulturen uppmuntra till egna initiativ, ledarna bör vara receptiva lyssnare samt mottagliga för kritik.¹⁸⁵ Att tillåta misstag bidrar till uppkomst av nya möjligheter.¹⁸⁶ Vår tolkning är att båda organisationerna har ett öppet kommunikationssätt, men att förutsättningarna för att ta egna initiativ skiljer sig åt beroende på vilken position man har och vilken destination man arbetar på.

¹⁸¹ Argyris & Schön (1996)

¹⁸² Garvin (2000)

¹⁸³ Bruzelius & Skärvad (2000)

¹⁸⁴ Garvin (2000)

¹⁸⁵ ibid

¹⁸⁶ Skoglund & Olsson (1995)

6. Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel ämnar vi besvara vår forskningsfråga: Hur kan researrangörer förbättra sin organisatoriska kompetens utifrån sina erfarenheter av en kris? Vidare i kapitlet ges rekommendationer som bygger på våra slutsatser.

En effektiv lärprocess bör innefatta både *single-* och *double loop* lärande för att kunna ifrågasätta det sätt krisen hanterats på. Genom att implementera de förändringar krisen påvisat vara nödvändiga, både vad gäller human- och strukturkapital, kan förbättringsarbete i krisberedskapsarbetet drivas och ge bättre förutsättningar och ökad kompetens inför nästa kris. För att den organisatoriska kompetensen skall förbättras krävs att ny kunskap praktiseras och inövas.

Vår studie visar att båda researrangörerna var väl förberedda för en kris när Tsunamin inträffade. Vi kan dra slutsatsen att Vings och Fritidsresors lärprocesser inleddes redan under krisens förlopp genom att organisationerna upptäckte vilka delar av krisberedskapen som hade brister. Dessa erfarenheter togs med till fasen efter Tsunamin, där *debriefings* och genomgångar av vad som hänt gav ytterligare information om vad som skett under krisförloppet.

De slutsatser vi kan dra från vår analys är att bägge organisationerna dragit lärdomar från krisen enligt de förlopp som beskrivits i teorierna och so förklarats i vår undersökningsmodell. Dock har lärprocesserna och den organisatoriska kompetensens förändring sett olika ut i de två organisationerna. Vad gäller vissa delar av förändringarna som genomförts, t.ex. förbättringar i strukturkapital i form av nya IT-lösningar och kommunikationskanaler, kan vi dra slutsatsen att den organisatoriska kompetensen faktiskt har förbättrats. Detta har skett genom att den nya kunskapen resulterat i rutiner som används praktiskt i det dagliga arbetet, och därmed kontinuerligt inövas.

Vad gäller förändringar i humankapitalet kan vi dra slutsatsen att förändringar ägt rum i större utsträckning hos Fritidsresor än hos Ving. Genom övningar kan fel och brister upptäckas i krisberedskapen, och det är vitalt att öva för att omforma ny kunskap till kompetens. Dock är det först vid nästa storskaliga reella kris som drabbar organisationerna som vi kommer att se huruvida kompetensen inom detta område förbättrats.

Organisationens bild av hur de hanterade krisen speglas i hur den organisatoriska kompetensen förbättras. En slutsats vi kan dra från vår undersökning är att båda studieföretagen upplevde att de hanterade Tsunamikatastrofen bra, dock fann båda brister av skilda slag, vilket påverkat i vilken utsträckning lärprocesser har inletts.

Utifrån vår analys kan vi även dra slutsatsen att ju värre krisens skadeverkningar på organisationen är, desto fler förändringar och åtgärder genomförs. Under Tsunamin drabbades Fritidsresor hårdare, genom att de förlorade fler gäster och även medarbetare miste livet. Detta medförde större och mer djupgående förändringar, att jämföra med *double loop* lärande.

Rekommendationer

De rekommendationer vi vill ge baserade på våra slutsatser är att båda studieföretagen har att vinna på att införa fler och mer strukturerade övningar inom krishantering. Båda övar idag på vissa nivåer i organisationerna, men att mer systematiskt införa övningar på samtliga nivåer i organisationerna är något värt att eftersträva. Genom att simulera krissituationer kan man själv påskynda eller sakta ner händelseförloppet, och möjlighet ges att reflektera och analysera konsekvenserna på ett bra sätt.¹⁸⁷ Att utveckla kunskap och i förlängningen kompetens i en organisation är mer krävande än att utveckla individuella färdigheter, därför måste det ges möjlighet att öva för att uppnå detta. Kontinuerlig träning av kriser bidrar till en större trygghet för de anställda. Detta skulle kunna bidra till större individuell handlingskraft på alla nivåer i organisationerna genom en ökad tillit till det egna omdömet i en krissituation.

Ett annat område där vi utifrån våra slutsatser vill ge rekommendationer, handlar om vikten att lära av andra. Utifrån våra slutsatser kan vi konstatera att researrangörerna i stor utsträckning arbetar med att dra lärdomar av egna erfarenheter. Det råder hård konkurrens i branschen och vi har fått intrycket av att lärandet av varandra inte är vanligt förekommande. Vi anser dock att det inte är att rekommendera att se *crisis management* som ett konkurrensmedel i första hand, utan istället ett område där större samarbete researrangörerna emellan skulle kunna bidra till dess utveckling. Ingen organisation är immun mot kriser, även de mest framstående kan drabbas. De organisationer som har de bästa förutsättningarna på lång sikt är de erkänner när något går fel och som upprättar beredskap för att hantera kriser.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Senge (1995)

¹⁸⁸ Garcia (2006)

7. Avslutande diskussion

I detta kapitel diskuterar vi relevansen av vår undersökning och modell. Vi visar vilka lärdomar som kan dras från vår uppsats och hur vår studie kan vara intressant för andra företag och branscher. Sist i kapitlet ges förslag till vidare forskning.

De researrangörer vi intervjuat i vår undersökning arbetar aktivt med *crisis management*, vilket de gjort under många år. Arbetet har vuxit fram under årens lopp och formats av olika händelser som drabbat organisationerna. Våra respondenter är ense om att Tsunamikatastrofen är den värsta kris som hittills drabbat branschen, och den som påverkat dem mest.

Om det finns en välförankrad krisplan och beredskap i en organisation står den med stor sannolikhet bättre rustad när en kris väl inträffar. Med tanke på att resebranschen är utsatt och omvärldsberoende, är det en förutsättning att organisationerna inom den är väl förberedda för att överleva den oväntade situation som en kris innebär.

Ämnesvalet för vår uppsats anser vi vara relevant och högst aktuellt idag, då det är ett faktum att de flesta organisationer vid något tillfälle berörs av kriser i någon form. Därför är det betydelsefullt att analysera *hur* och *vad* man kan lära av en kris. Lärdomar som kan dras från vår uppsats är att organisationer lär sig olika saker beroende på i vilken omfattning de drabbas av en kris, och därför bör man sträva efter att dra lärdom även av andras erfarenheter. Något som andra branscher och organisationer kan ta till sig är att en kris inte alltid innebär att anseendet skadas. Om en kris istället hanteras på rätt sätt kan den bidra till att stärka bilden av organisationen, vilket fallet med Tsunamikatastrofen har visat. På seminariet vi deltog vid framhölls Fritidsresors agerande vid katastrofen som föredömligt.¹⁸⁹ Under en kris har en organisation chans att visa sina styrkor och kompetenser, eftersom de ofta granskas och bedöms i en sådan situation bl.a. av media.

Vår undersökningsmodell är tillämpbar även på andra branscher och organisationer då den påvisar hur den organisatoriska lärprocessen i ett krisförlopp kan tillvaratas. Andra branscher är inte utsatta på samma sätt som resebranschen, men kan i stället vara känsliga för andra omständigheter. Det behöver inte enbart handla om krishanteringsfrågor, utan att överhuvudtaget lära genom att utvärdera och analysera organisationens handlingar och bakomliggande orsaker till vissa utfall. Det gäller också att inta en öppenhet inför att vilja lära och ifrågasätta, för att därmed kunna förändra och anpassa tidigare rutiner och arbetsprocesser. Att uppmuntra respons och återkoppling samt viljan att förändra kan medföra att en organisations kompetens höjs.

7.1. Förslag till fortsatt forskning

Under arbetet med vår uppsats har det dykt upp nya intressanta ämnesområden som förslagsvis kan vara något att fördjupa sig inom vid vidare forskning. Vi anser att krishantering är ett intressant område som har en mängd olika infallsvinklar att ta i beaktande. Istället för att välja att se Tsunamikatastrofen ur ett organisatoriskt perspektiv som i denna uppsats, skulle exempelvis kunna undersökas utifrån ett marknadsföringsperspektiv. I det fallet skulle man kunna se till vilka eventuella positiva och negativa effekter katastrofen haft på respektive researrangörers varumärke. Vidare skulle

¹⁸⁹ Muntlig källa: Bernt Hermele, Realtid.se (2008-10-22)

det också vara intressant att belysa de ekonomiska aspekterna. Detta genom att tillämpa redovisningsteorier och utreda hur stora de ekonomiska förlusterna av katastrofen blev. Därefter skulle det kunna undersökas ifall dessa förluster kompenseras genom den förstärkta bild som de fick av den massiva medieexponeringen. Det skulle även vara intressant att genomföra en undersökning av liknande slag som den vi gjort, men med en kvantitativ ansats genom enkäter till ett större antal respondenter inom organisationerna.

8. Källförteckning

8.1. Litteratur

- Argyris, Chris & Schön, Donald A., *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996.
- Barton, Laurence, *Crisis management: Selecting Communications Strategy*, Management Decision, vol.8, issue 6, 1990.
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, 2000.
- Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö, 2002.
- Coombs, Timothy W, *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1999.
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S., *Det intellektuella kapitalet*, Liber Ekonomi, Malmö, 1997.
- Falkheimer, Jesper, Heide, Mats & Hamrefors, Sven, *Kriskommunikation – att improvisera under kaos*, Forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation 4/06*, Sveriges Informationsförening, Stockholm, 2006.
- Farazmand, Ali, *Learning from the Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis management*, Public Administration Review, vol.67, issue 1, 2007.
- Garcia, H. F., *It's not the crisis that counts, it's the way the crisis is handled*, Strategic Direction, vol. 22, no. 5, 2006.
- Garvin, David A., *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, vol.71, issue 4, 2000.
- Gustafsson, Bengt, *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, Studentlitteratur, Lund, 2004.
- Hatch, Mary Jo, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 2006.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1997.
- Kash, Toby J. & Darling, John R., *Crisis management: prevention, diagnosis and intervention Leadership & Organization*, Development Journal, vol. 19, no. 4, 1998.
- Katastrofkommissionen, *Sverige och Tsunamin – granskning och förslag*, SOU 2005:104.
- Kline, Peter & Saunders, Bernard, *Tio steg mot en lärande organisation*, Skogs grafiska AB, Malmö, 1995.
- Lantz, Annika, *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund, 2007.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, 1999.
- Massey, Joseph Eric & Larsen, John P., *Crisis management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis*, Journal of Promotion Management, vol.12, no. 3/4, 2006.
- Mitroff, Ian I., *Why some companies emerge stronger and better from a crisis*, Amacom, New York, 2005.

- Parsons, Will, *Crisis management*, Career Development International, vol.1, issue 5, 1996.
- Ritchie, B.W., *Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry*, Tourism Management, vol.25, issue 6, 2004.
- Senge, Peter M., *Den femte disciplinen*, Thomson Fakta AB, Stockholm, 1995.
- Smith, Denis & Elliott, Dominic, *Exploring the Barriers to Learning from Crisis*, Management Learning, vol.38, no.5, 2007.
- Skoglund, Thomas, *Krishantering*, Ekerlids förlag, Stockholm, 2002.
- Skoglund, Thomas & Olson, Staffan, *Att lösa kriser i företag*, Ekerlids förlag, Falun, 1995.
- Söderström, Magnus, *Hur lär organisationer? – En diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*, Arbetslivsinstitutet & Författaren, Solna, 1996.
- Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Stockholm, 2001.
- Wang, Jia, *Developing Organizational Learning Capacity in Crisis management*, Advances in Developing Human Resources, vol.10, no.3, 2008.

8.2. Elektroniska källor

E24:s hemsida (www.e24.se):

<http://www.e24.se/branscher/tjansteforetag/artikel_125295.e24>, hämtad 2008-11-07.

Fritidsresors hemsida (www.fritidsresor.se):

<<http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/11614/>>, hämtad 2008-10-10.

<<http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/>>, hämtad 2008-12-01.

<<http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/11781/11783/>>, hämtad 2008-12-15.

Ian Mitroffs hemsida (www.mitroff.net):

<<http://mitroff.net/2007/10/06/what-has-business-learned-from-911>>, hämtad 2008-11-06.

Tickets hemsida (www.ticket.se):

< <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarknaden.html>>, hämtad 2008-12-01.

Tidskriften LOOP:s hemsida (www.tidskriftenloop.se):

<http://www.tidskriftenloop.se/artiklar/LOOP2-07_Fritidsresor.pdf>, hämtad 2008-11-19.

Vings hemsida (www.ving.se):

<http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=15299>, hämtad 2008-10-10.

< http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=15331>, hämtad 2008-12-01.

<http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=90927>, hämtad 2008-12-15.

<http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=15321>, hämtad 2008-12-15.

8.3. Muntliga källor

Ving

Anders Enhagen, Quality Director, 2008-11-18.

Thomas Kjærgaard, *Area Manager*, 2008-11-28.

Thomas Legaard, guide, 2008-12-02.

Fritidsresor

Mikael Edwards, Crisis Manager, 2008-11-21.

Kjell Jansson, Destinationschef, 2008-12-02.

Josephine Dahlberg, guide 2008-12-02.

Seminarium 2008-10-22: *När krisen är ett faktum – vad gör du?*

Föreläsare Monika Kraft, kommunikationsdirektör, Region Skåne.

Föreläsare Bernt Hermele, reporter, Realtid.se.

Bilaga 1 – Krisseminarium

När krisen är ett faktum – vad gör du?

22 oktober 2008

World Trade Center, Klarabergsviadukten 70, Stockholm



PROGRAM

09.00 – 09.30 Krisen i dagens mediasamhälle

Pelle Strandberg, kommunikationskonsult Strandberghaage

09.30 – 10.30 Behöver krisen vara en katastrof?

Monika Kraft, kommunikationsdirektör Region Skåne.

11.00 – 12.00 Hallandsåsen från insidan

Bo Bylund, fd generaldirektör Banverket.

13.00 – 14.00 Workshop: Så guidar du i kaos

Pelle Strandberg, kommunikationskonsult Strandberghaage.

14.00 – 15.00 När krisen är ett faktum – så gör jag!

Carina Brorman, varumärkes och kommunikationsdirektör E.ON

15.30 – 16.30 Journalisten – så tänker jag när det är kris

Bernt Hermele, reporter Realtid.se

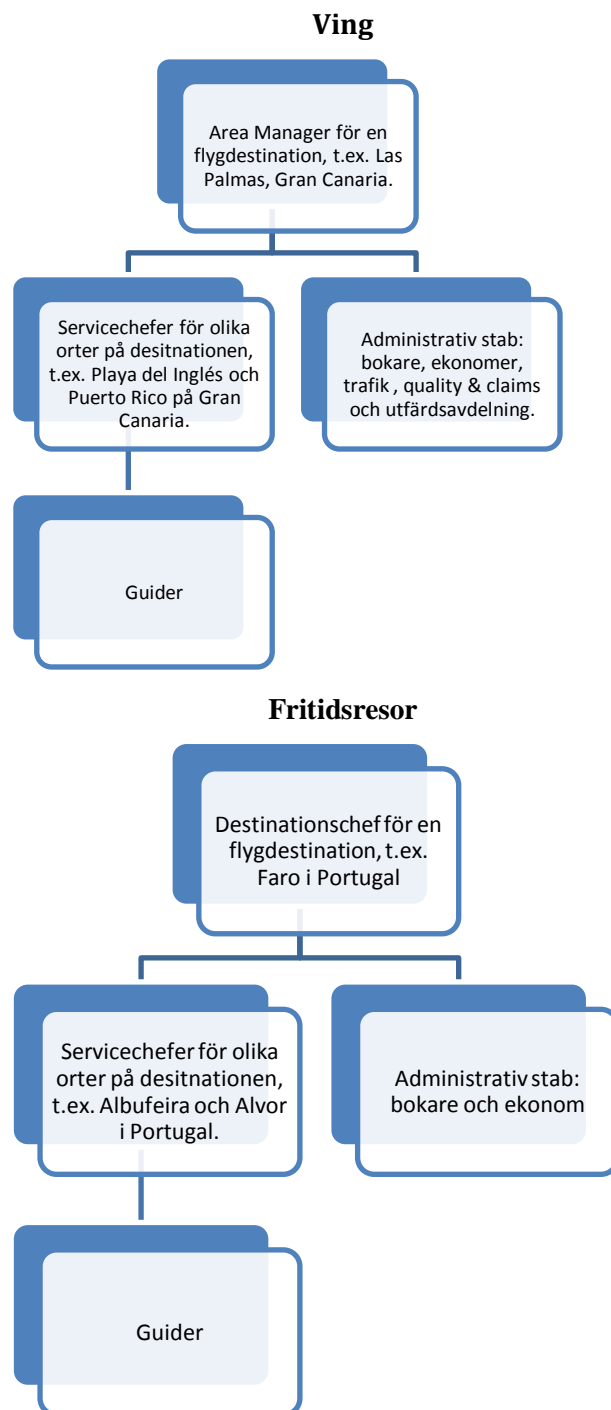
16.30 – 17.00 Sammanfattning

Pelle Strandberg, kommunikationskonsult Strandberghaage.

Bilaga 2 – Destinationernas organisatoriska uppbyggnad

Destinationernas organisatoriska uppbyggnad

Hur organisationen ser ut beror på hur stor destinationen är. På de mindre destinationerna finns ibland ingen administrativ stab eller servicechefer.



Bilaga 3 – Intervjuplan krisansvarig huvudkontoret

- Bakgrundsfakta om respondenten.
- Ert företag har funnits sedan XXXX. Hur länge har ni pro-aktivt arbetat med krisberedskap och krisplanering?
- Tycker du att antalet kriser har ökat det sista decenniet och att omfattningen av kriserna förvärrats?
- Finns en krisgrupp i företaget? Hur är den sammansatt? Medförde Tsunamin förändringar i krisgruppens sammansättning?
- Hur har ni tagit fram er krisplan?
- Kan du berätta om eventuella förändringarna i krisplanen efter Tsunamin?
- Hur gör ni för att ständigt hålla krisplanen aktuell och uppdaterad så att den inte stagnerar när/om samma personer sitter i krisgruppen?
- Finns det någon på förhand utsedd talesperson gentemot media, som skall föra talan under en kris? Fanns det innan Tsunamin?
- Vad har ni för hjälpmedel för att kommunicera internt/externt under en kris? Hur har ni lärt er (efter Tsunamin) att förhålla er till media under en kris? Har sättet förändrats?
- Har ni olika krisplaner baserat på olika typer av kriser? Alltså beroende på om kriserna orsakade av är planlagda (Baliattentaten) eller oavsiktliga händelser (Tsunamin)?
- Använder ni någon form av omvärldsanalys för att identifiera vilka olika typer av kriser som kan komma att drabba er? Har den förändrats efter Tsunamin?
- Utbildas era anställda i krisberedskap och krishantering? Har era rutiner för utbildning av personal förändrats efter Tsunamin? Tränar ni och simulerar olika krissituationer?
- När Tsunami krisen var över, hur bearbetade ni det som hänt med personalen? Använde ni er av någon form av *debriefing* efter Tsunamikatastrofen?
- Anser du att er företagskultur uppmuntrar till att ta egna initiativ såsom att ifrågasätta och förändra rutiner?
- På vilket sätt tycker du att ni har dragit lärdom av det som hände under Tsunamin?
- Är det något du vill tillägga?

Bilaga 4 - Intervjuplan platschef

- Vilken är din befattning och hur länge har du haft den? Vilka arbetsuppgifter ingår?
- Hade du samma position under Tsunamin? - Om inte, vilken hade du då?
- Vet du hur du kan få tag på er krisplan, var den finns? Hur förmedlas den till personalen på destinationen?
- Övar ni på er krisberedskap?
- Vilka förändringar i krisplanen skedde efter Tsunamin? Hur kommunicerades dessa ut till er?
- Hur går du tillväga för att förmedla till hemorganisationen om någon kris inträffar på destinationen?
- Vet du hur du ska förhålla dig till media om en kris inträffar? Instruktioner för agerande mot media före/efter Tsunamin? Är det något som har förändrats där?
- Vad har ni för hjälpmedel för att kommunicera internt/externt (t.ex. intranät/internet) under en kris?
- Vet ni hur ni ska agera beroende på vilken kris det är som inträffar? Känner du till om det finns olika krisplaner baserat på olika typer av kriser?
- Hur utbildas du som platschef i krishantering? Hur ofta blir ni det? Var det annorlunda innan Tsunamin?
- När Tsunami krisen var över, hur fick ni hjälp med att bearbeta det som hänt? Hur fungerade kommunikationen efteråt?
- *“Debriefing är en metod som kan vara till hjälp efter en kris, för att samla in information om hur man som företag har hanterat incidenten, och vilka förbättringar som kan genomföras och implementeras i krisberedskapen.”*
Hur tyckte du att debriefingen fungerade efter Tsunamikatastrofen?
- På vilket sätt tycker du att er organisation har dragit lärdom av det som hände under Tsunamin? Har du märkt av några generella förändringar efter Tsunamin?
- Anser du att ert företag uppmuntrar till att ta egna initiativ såsom att ifrågasätta och förändra rutiner?
- Är det något du vill tillägga?

Bilaga 5 – Intervjuplan guide

- Vilken är din befattning och hur länge har du haft den?
- Har ni en lokal krisplan för er destination? Vet du hur du får tag på er krisplan, var den finns? Vet du vilka rutiner som gäller under en kris?
- Hur går du tillväga för att förmedla till hemorganisationen om någon kris inträffar på destinationen? Känner du till vem du ska vända dig till?
- Övar ni på något sätt på er lokala krisplan? Finns det behov av att öva mer? Känner du dig trygg i den information och kunskap du får om krishantering?
- Hur utbildas ni inom krishantering?
- Vad har ni för hjälpmedel för att kommunicera internt/externt under en kris? Både personalen emellan och med gästerna?
- Finns information tillgänglig för gästerna redan innan en kris inträffar?
- Tycker du att er organisation kan bli bättre på krisberedskap och krishantering? – Om ja, hur då?
- Anser du att ert företag uppmuntrar till att ta egna initiativ såsom att ifrågasätta och förändra rutiner eller komma med förslag på förbättringar? Hur uppmuntras ni till öppen kommunikation upplever du?
- När Tsunami krisen var över, hur fick ni hjälp med att bearbeta det som hänt? Hur fungerade kommunikationen efteråt? (*Utgick eftersom ingen av guiderna arbetade inom organisationerna vid tidpunkten för Tsunamin.*)
- På vilket sätt tycker du att er organisation har dragit lärdom av det som hände under Tsunamin? Har du märkt av några generella förändringar efter Tsunamin? (*Utgick eftersom ingen av guiderna arbetade inom organisationerna vid tidpunkten för Tsunamin.*)
- Är det något du vill tillägga?