

Företagsekonomi påbyggnadskurs

C-uppsats HT 2006

Handledare: Lars Vigerland

Att förbereda sig för det oförutsägbara.

Hur en medelstor resebyrå hanterar en internationell
kris.

Författare:
Katarina Gustafsson
Edessa Unesi

Abstract

International events such as the terror attacks of 9/11 and the tsunami disaster have changed what people think about travelling. An increased awareness of one's own safety has brought forward a paradigm shift within the travelling industry regarding crisis management. The purpose of this thesis is to increase the understanding and describe how a mid sized travelling agency dealt with the international crisis that arose as a cause of the tsunami disaster. The prerequisite concerning the process of developing a good crisis management plan is described, and advice is given on how the organisation should work with crisis management in the future.

On the basis of the empirical data, it was concluded that the organisation managed well in coping with the tsunami disaster, despite not having a formal crisis management plan. The experience gained during this crisis is considered to be the foremost lesson learnt.

The authors' recommendations for the organisation are to formalise their crisis management plan, as soon as possible, and also consider incorporating scenario planning. This aims to increase the so called positive expectational ability to react, which is considered important for efficient crisis management.

Key words: crisis, crisis management, the tsunami disaster, the travelling industry.

Sammanfattning

Internationella händelser såsom 11 september och tsunamikatastrofen har förändrat förutsättningarna för resebranschen på många sätt. Bland annat har ett ökat säkerhetstänkande hos resenärer manat fram ett paradigmskifte gällande synen på krishantering. Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för och kartlägga hur en medelstor resebyrå hanterade den internationella kris som uppkom i samband med tsunamikatastrofen. De förutsättningar som gäller för utarbetandet av en god krishanteringsplan beskrivs och förslag ges på hur företaget bör arbeta i framtiden när det gäller krishantering.

Forskningsbidraget med denna uppsats blir således att utifrån ett organisatoriskt perspektiv undersöka i vilken mån en krishanteringsplan förbättrar förutsättningarna för krishantering. Undersökningen har genomförts i form av en fallstudie, där tillvägagångssättet varit en kvalitativ ansats. Den teoretiska syntesen utgörs av The Best Practice Model med utgångspunkt från krisers olika stadier. Den empiri som ligger till grund för analysarbetet är av primär karaktär och har samlats in genom intervjuer med nyckelpersoner på resebyrån Resecity.

Det framgick att företaget lyckades väl med att hantera krisen som uppkom i samband med tsunamikatastrofen, trots att man inte hade en nedskreven krishanteringsplan. De lärdomar som drogs från denna internationella kris var bland annat erfarenheterna som katastrofen bidrog med, samt att de anställda blev mer känslomässigt förberedda inför framtida kriser.

De slutsatser som författarna kom fram till är att företaget bör formalisera den nuvarande muntliga krishanteringsplanen samt att företaget bör överväga att inkludera scenarioplanering i krishanteringsarbetet. Detta för att öka den positiva reaktionsförväntan som anses avgörande för effektiv krishantering.

Nyckelord: kris, krishantering, crisis management, tsunamikatastrofen, resebranschen.

Innehållsförteckning

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| Abstract..... | 1 |
| Sammanfattning | 2 |
| Innehållsförteckning | 3 |
| 1. Inledning | 6 |
| 1.1 Bakgrund | 6 |
| 1.2 Problemdiskussion | 8 |
| 1.2.1 Risker, riskhantering, kriser och krishantering..... | 9 |
| 1.2.2 Krishanteringsplanen..... | 10 |
| 1.3 Frågeställning | 10 |
| 1.4 Syfte | 11 |
| 1.5 Avgränsningar | 11 |
| 1.6 Forskningsbidrag | 12 |
| 1.7 Förtydliganden..... | 12 |
| 1.8 Tidigare studier..... | 13 |
| 1.9 Disposition | 14 |
| 2. Metod..... | 15 |
| 2.1 Forskningsansats..... | 15 |
| 2.2 Vetenskapssyn | 15 |
| 2.3 Metodiskt angreppssätt | 16 |
| 2.4 Fallstudien | 17 |
| 2.4.1 Val av objekt för fallstudien | 17 |
| 2.5 Databesamling..... | 17 |
| 2.6 Informationsinsamling | 18 |
| 2.7 Reliabilitet och validitet | 18 |
| 2.7.1 Extern reliabilitet | 19 |
| 2.7.2 Intern reliabilitet..... | 19 |
| 2.7.3 Intern validitet..... | 19 |
| 2.7.4 Extern validitet..... | 19 |
| 2.8 Olika typer av kriser..... | 20 |
| 2.9 Förförståelse | 21 |
| 3. Teori..... | 23 |
| 3.1 Krisens olika stadier..... | 23 |
| 3.1.1 Scanning | 23 |
| 3.1.2 Pre-impact..... | 23 |
| 3.1.3 Impact..... | 23 |
| 3.1.4 Readjustment | 24 |
| 3.2 The Best Practice Model | 24 |
| 3.2.1 Kristyper | 25 |
| 3.2.2 Mekanismer | 26 |
| 3.2.3 System | 28 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.4 Intressenter..... | 29 |
| 3.2.5 Scenarioplanering..... | 30 |
| 3.3 Tyst kunskap..... | 32 |
| 3.4 Teoretisk syntes..... | 33 |
| 4. Empiri..... | 34 |
| 4.1 Företagspresentation: Resecity..... | 34 |
| 4.1.1 Resecitys affärsidé..... | 34 |
| 4.1.2 Resecitys vision..... | 34 |
| 4.2 Svenska resebyråföreningen (SRF)..... | 35 |
| 4.2.1 Krismanualen..... | 36 |
| 4.3 Intervjuer med Sara Sederlin, VD Resecity..... | 37 |
| 4.3.1 Resecity och tsunamikatastrofen..... | 37 |
| 4.3.2 Resecity och kriser..... | 38 |
| 4.3.3 Resecitys krishantering..... | 39 |
| 4.3.4 Lärdomar..... | 43 |
| 4.4 Intervjuer medarbetare..... | 45 |
| 4.4.1 Telefonintervju med Katarina Sjöström, kontorschef Resecity Härnösand..... | 45 |
| 4.4.2 Telefonintervju med Inger Mattsson Janusch, kontorschef Resecity Mora..... | 46 |
| 5. Analys..... | 47 |
| 5.1 Krisens olika stadier..... | 47 |
| 5.1.1 Scanning..... | 47 |
| 5.1.2 Pre-impact..... | 48 |
| 5.1.3 Impact..... | 48 |
| 5.1.4 Readjustment..... | 48 |
| 5.2 The Best Practice Model..... | 48 |
| 5.2.1 Kristyper..... | 48 |
| 5.2.2 Mekanismer..... | 49 |
| 5.2.3 System..... | 50 |
| 5.2.4 Intressenter..... | 51 |
| 5.2.5 Scenarioplanering..... | 51 |
| 5.3 Tyst kunskap..... | 52 |
| 6. Diskussion..... | 53 |
| 7. Slutsats..... | 57 |
| 8. Kritiska aspekter på uppsatsen..... | 58 |
| 8.1 Självkritik..... | 58 |
| 8.1.1 Kritisk granskning..... | 58 |
| 8.1.2 Positiv självkritik..... | 58 |
| 8.2 Källkritik..... | 59 |
| 9. Fortsatta studier..... | 60 |
| 10. Källförteckning..... | 62 |
| 10.1 Litteratur..... | 62 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 10.2 Tidningar och tidsskrifter | 63 |
| 10.3 Publikationer..... | 63 |
| 10.4 Internetkällor | 63 |
| 10.5 Muntliga källor | 64 |
| Bilaga 1 - Sammanfattning av SRF:s krismanual, ”När det händer som inte får hända”, 2006, version 1..... | 65 |
| Bilaga 2 - Diskussionsunderlag för intervjuer med VD | 69 |
| Bilaga 3 - Diskussionsunderlag för telefonintervjuer med kontorschefer..... | 71 |

1. Inledning

I detta kapitel kommer de tankar som föreligger i denna uppsats om krishantering att presenteras. Uppsatsen kommer att inledas med en bakgrundsbeskrivning och problemdiskussion vars syfte är att introducera läsaren i ämnet som sådant. Därpå kommer uppsatsens frågeställning, syfte samt avgränsningar att presenteras.

1.1 Bakgrund

Den 28 september 1994 klockan 00:23 mottog ett antal sjöräddningsstationer runt Östersjön nödrop från färjan M/S Estonia. Knappt 20 minuter senare hade fartyget sjunkit och katastrofen var ett faktum.¹ Drygt 852 människor förlorade sina liv när Estonia gick under, men den exakta siffran är än idag okänd då det aldrig fanns någon fullständig passagerarlista.²

Det är ännu oklart vem eller vilka faktorer som orsakade katastrofen, och denna fråga har debatterats flitigt i media.³ En utredning tillsattes efter katastrofen och det framgick tidigt att bogvisiret saknats och att detta hade orsakat stora mängder vatten att tränga in på bildäck som i sin tur fick färjan att sjunka.⁴ Orsaken till vad som fick bogvisiret att lossa från fartyget har ännu idag inte kunnat fastställas.⁵ Skulden för katastrofen har bland annat lagts på det tyska företaget som tillverkade båten, svenska sjöfartsverket som undgick att inspektera fartyget ordentligt och att kontrollera behörigheten och kompetensen hos de personer som arbetade på båten, och en fransk inspektionsmyndighet som sade att fartyget var sjövärdigt när så troligtvis inte var fallet.⁶

M/S Estonia ägdes av rederiet Estline som i sin tur ägdes till 10 procent av den estländska regeringen och till 90 procent av det svenska rederiet Nordström & Thulin. Om olyckan var inom Nordström & Thulins kontroll eller om olyckan berodde på externa faktorer kan ifrågasättas.⁷ Nordström & Thulin drabbades dock tidigt efter katastrofen av en förtroendekris på grund av det förhållningssätt bolagets företrädare visade omvärlden. Istället för att fokusera på att ta hand om människor upplevdes det som om rederiet mest tänkte på aktieägare och

¹ <http://www.titanicnorden.com/skepp/estonia.html> [060924 13:20]

² Kielmas, Maria. (1996)

³ Ibid.

⁴ Macleans's. (1994)

⁵ Kielmas, Maria. (1996)

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

kunder.⁸ Förlisningen av M/S Estonia var en händelse som direkt påverkade ett företag, men som indirekt påverkade hela rederibranschen,⁹ och var fram till flodvågskatastrofen 2004 den största katastrof som drabbat Sverige.¹⁰

Den 26 december 2004 skedde ett jordskalv utanför kusten till Indonesien som resulterade i vad som kallats den värsta naturkatastrofen i modern tid. Jordskalvet orsakade enorma flodvågor som svepte in över länderna runt Indiska oceanen och dödade hundratusentals människor.¹¹ Trots att vetenskapsmän kunde registrera själva jordbävningen som orsakade tragedin, saknades de resurser som krävdes för att kunna varna människor för vad som var på väg att hända.¹² På grund av antalet svenska turister i området, då främst i Thailand, blev detta en kris som innebar en riktig utmaning för den svenska regeringen, men också för de svenska reseföretagen.¹³ En person som trädde fram i dagarna omedelbart efter tsunamin var Fritidsresors Lottie Knutsson. ”Vi har klarat av det, även om vi känt oss otillräckliga, och jag förstår inte hur. /.../ Vi och våra konkurrenter, som annars gärna ger varandra tjuvnyp, har samarbetat. Vi har hjälpts åt”, säger Lottie Knutsson. ”Den tiden är förbi när resebranschen var glada reseledare som hoppade runt på stränderna,” avslutar hon.¹⁴

Resebranschen anses i normala fall ha en bra beredskap för att hantera kriser, men tsunamikatastrofens omfattning innebar en utmaning för många.¹⁵ Didrik von Seth, tidigare säkerhetsansvarig och ansvarig för Fritidsresegruppens utlandsetableringar säger: ”Säkerhetstänkandet har ständigt förbättrats. Men jag måste tillstå att flodvågen aldrig förekom i några diskussioner.” Man hade helt enkelt inte planerat för en katastrof av den här omfattningen.¹⁶

⁸ Skoglund, Thomas. (2002), sid 36

⁹ Björnelid, Richard. (2005)

¹⁰ Regester, Michael. & Larkin, Judy. (2005), sid 135ff

¹¹ Ibid., sid 135ff

¹² <http://www.ifrc.org/publicat/wdr2005/intro.asp> [2006-11-21, 14:40]

¹³ Regester, Michael. & Larkin, Judy. (2005), sid 135ff

¹⁴ Kellberg, Christina. (2005)

¹⁵ Regester, Michael. & Larkin, Judy. (2005), sid 135 ff

¹⁶ Björnelid, Richard. (2005)

1.2 Problemdiskussion

Flodvågskatastrofen kom att bli en händelse som tillsammans med terrorattacken i USA 11 september 2001 saknar motstycke när det gäller de negativa effekterna för den globala rese- och turistindustrin.¹⁷ Trots att återhämtningen från dessa händelser har gått relativt snabbt har människors attityder till resande förändrats och många talar om att ett nytt tankeparadigm har etablerats bland turister.¹⁸

Tarlow talar även han om ett paradigmskifte inom resebranschen. Han menar att säkerhetstänkandet tidigare setts som ett nödvändigt ont och det har knappast varit någonting som företag har skyltat öppet med. Skillnaden idag är att resenärer är mer medvetna om sin egen säkerhet och att de därför kräver information om säkerhet på ett helt annat sätt än tidigare. De företag som kan tillämpa detta nya tänkande är de som på sikt kommer att överleva, menar Tarlow. Detta är trots allt inte en övergående fas, utan snarare ett nytt tankesätt som sträcker sig långt in i framtiden.¹⁹

Richard Björnelid talar om en globaliserad krisvärld med helt nya säkerhetsmässiga förutsättningar. De senaste 15 åren har världen upplevt minst ett dussintal omfattande kriser av varierande slag. Minsta gemensamma nämnare för dessa kriser är att de slagit hårt mot rese- och turistnäringen. Två nya inslag har trätt fram: terrorism och smittsamma sjukdomar. Till det kan läggas risken för ett ökat antal naturkatastrofer som vissa hävdar är en följd av klimatförändringar. ”Rese- och turistföretagen måste börja titta på riskanalys på ett helt annat sätt, det räcker inte med de gamla sätten”, säger Tomas Ries, chef för Utrikespolitiska Institutet i Stockholm.²⁰

Holmberg menar att det ökade säkerhetstänkandet inom resebranschen inte nödvändigtvis är ett resultat av att världen har blivit mer riskfylld under de senaste åren, utan snarare att människor har blivit medvetna om fler riskkällor än förut.²¹ Uppkomsten av konsumentgrupper såsom Greenpeace med deras förmåga att undersöka och publicera information om organisationer, har bidragit till att fler risker materialiseras till kriser.

¹⁷ Björnelid, Richard. (2005)

¹⁸ Holmberg, Jemina. (2002), sid 71

¹⁹ <http://www.geog.nau.edu/courses/alex/ggr346/wtc/wtc4b.html> [2006-11-16 09:00]

²⁰ Björnelid, Richard (2005)

²¹ Holmberg, Jemina. (2002), sid 20

Dessutom har kommunikation underlättats av elektronisk media, vilket innebär att information kan spridas över hela världen inom några minuter efter det att något har hänt. Den teknologiska utvecklingen har också bidragit till uppkomsten av kriser, som till exempel flygplanskatastrofer. Den mänskliga faktorn är även i sig en bidragande orsak till katastrofer, och detta kan ofta kopplas till den snabba teknologiska utvecklingen. Den fjärde faktorn som nämns är att klimatet förändras dramatiskt i vissa delar av världen och att detta kan orsaka naturkatastrofer. Den sista faktorn är den ekonomiska omgivningen som förändras. Numer blir det allt vanligare att företag i väst förflyttar hela eller delar av sin produktion till utvecklingsländer, och detta kan bidra till uppkomsten av kriser av ett annat slag än för bara ett tiotal år sedan.²²

1.2.1 Risker, riskhantering, kriser och krishantering.

Holmberg menar att risker inte innebär en krissituation förrän de materialiseras. En kris för turism- och resebranschen identifieras av att den är ovanlig, plötslig och att besökare inte uppfattar någon färdig eller uppenbar lösning för att hindra den från att hända igen. ”Riskhantering handlar till en stor del om det förebyggande arbetet att identifiera risker, bedöma dess sannolikhet, konstruera en strategi för att minska riskerna och göra en plan för att reducera konsekvenserna om olyckan trots allt skulle vara framme”, säger hon.²³

Krishantering innebär å andra sidan att ett företag har en krishanteringsstrategi för att minska de skador som krisen kan komma att innebära.²⁴ Enligt Holmberg baseras krishantering på tre omständigheter, före, under och efter krisen. Utvecklingen kan sägas vara cyklisk och börjar och slutar med normalitet. De omedelbara åtgärder som tas när en kris uppstår är oftast kortsiktiga insatser avsedda specifikt för de värst drabbade sektorerna under en period då affärsverksamheten bokstavligt talat upphör. Holmberg menar att trots att denna reaktion är naturlig, bör företaget utveckla en mer långsiktig strategi. ”Det är dock ett vanligt misstag att hanteringen av turismkriser ofta baseras på ad hoc ansträngningar för att ’släcka elden’ istället för en implementering av långsiktiga krishanteringsstrategier.”²⁵

²² Fill, Chris. (2002), sid 639

²³ Holmberg, Jemina. (2002), sid 23 ff, 77 ff

²⁴ Ibid., sid 23 ff, 77 ff

²⁵ Ibid., sid 80

1.2.2 Krishanteringsplanen

Det antas ofta att de organisationer som tar sig tid att planera inför en eventuell kris kommer att ha bättre möjlighet att klara sig ur krisen än de företag som inte gör det. Det är dock viktigt att poängtera att bara för att man har en krisplan behöver det inte betyda att man klarar av en kris på ett bra sätt. Krisplanen måste vara utformad på ett professionellt sätt, eftersom dålig planering endast kan ge dåliga resultat.²⁶ Kriser leder i de flesta fall till att ett företags affärsmässiga handlingsutrymme minskar. Företag har därför all anledning att se affärsmässigt på krishantering och förebyggande krisarbete. Krisberedskap och förmåga att lösa kriser handlar om att behålla långsiktigt förtroende och att kunna ha det affärsmässiga handlingsutrymme som behövs.²⁷

Eftersom turism är en industri som är mycket känslig för externa risker och faror är säkerhet tveklöst en nödvändig komponent för framtiden. Turismindustrin är en bransch där strategier för effektiv krishantering bör vara en självklarhet, menar Holmberg.²⁸

1.3 Frågeställning

Den problemformulering som ligger till grund för denna uppsats är som följer: *Hur hanterade en medelstor resebyrå tsunamikatastrofen och vilka lärdomar kunde objektet för fallstudien dra av denna internationella kris?*

Denna problemformulering har valts för att på ett enkelt sätt kunna fatta beslut om vilka data som samlas in och hur dessa skall analyseras, samt ge en tydlig inriktning på uppsatsen.

²⁶ Fill, Chris. (2002), sid 639-640

²⁷ Skoglund, Thomas. & Olsson, Staffan. (1995), sid 7-11

²⁸ Holmberg, Jemina. (2002), sid 7

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur en medelstor resebyrå påverkades av den internationella kris som uppkom i samband med tsunamikatastrofen.

Detta syfte är av tredelad karaktär:

1. Beskriva de lärdomar som den medelstora resebyrån drog i samband med tsunamikatastrofen.
2. Kartlägga de förutsättningar som gäller för utarbetandet av en god krishanteringsplan.
3. Slutligen kommer förslag ges på hur objektet för fallstudien bör arbeta i framtiden när det gäller krishantering.

1.5 Avgränsningar

Avgränsningar har gjorts beträffande de olika typer av kriser som hanteras i denna uppsats. Författarna har gjort ett medvetet val att fokusera på den typ av kriser av internationell karaktär som inte drabbar en enskild aktör eller ett enskilt land och som är svåra eller omöjliga att förutspå, som exempelvis naturkatastrofer. Någon vidare diskussion kommer därmed inte att föras kring hur ett företag skall försöka undvika dessa kriser eftersom de uppstår som en följd av något som ligger utanför företagets kontroll. Då objektet för fallstudien inte arrangerar egna resor utan är återförsäljare av resor, faller det direkta ansvaret för resenärerna under resans gång således på researrangörerna. Studieobjektet påverkas därmed mer indirekt av en extern kris än de företag som arrangerar resorna och som många gånger har egen personal på plats. Istället har fokus lagts på hur ett företag skall förbereda sig för det otänkbara och hur de skall gå tillväga för att bygga in krisberedskap i organisationsstrukturen.

Då uppsatsen är skriven ur ett organisatoriskt perspektiv, kommer krisers inverkan på olika individer som kunder eller anställda inte att behandlas. Fokus kommer istället att vara externa krisers inverkan på organisationen som helhet.

Avgränsningar har även gjorts med hänsyn till medias roll i krishanteringsprocessen. Ämnet kommer att behandlas kortfattat, men författarna har valt att inte gå in på djupet i denna fråga

då det valda studieobjektet inte arrangerar egna resor och således har relativt begränsad kontakt med media.

Tidsperspektivet i denna uppsats sträcker sig från tsunamikatastrofen julen 2004 till uppsatsens publicerande. Då undersökningen inte utförts under en krissituation, går det inte att säga exakt hur de lärdomar som drogs under tsunamikatastrofen påverkat företagets krishantering. Istället behandlas sannolikheten för att företagets krisberedskap ökat som en följd av tsunamikatastrofen.

En sista avgränsning som gjorts är att endast ett studieobjekt valts ut. Anledningen till detta är att det skulle vara svårt att gå tillräckligt djupt om flera objekt hade studerats, givet de kostnads- och tidsmässiga aspekterna. Denna uppsats är därmed djup snarare än bred.

1.6 Forskningsbidrag

Forskningsbidraget blir att utifrån en organisations perspektiv undersöka i vilken mån omfattande internationella kriser förbättrar förutsättningarna för krishantering genom utvecklingen av en krishanteringsplan och hur detta på sikt leder till att företaget är mer förberett inför eventuella kriser i framtiden. Med sitt organisatoriska perspektiv riktas denna uppsats mot ett område som tidigare varit relativt outforskat. Till skillnad från majoriteten av tidigare forskning som riktats mot resebranschen avseende krishantering, har denna undersökning genomförts med utgångspunkt från ett företag inom resebranschen som *inte* arrangerar egna resor och därmed inte bär det ansvaret för kundens direkta säkerhet i en krissituation.

1.7 Förtydliganden

Valet av rubriken ”Att förbereda för det oförutsägbara” härleds dels till tsunamikatastrofens plötsliga och oförutsägbara omfattning och påverkan på den internationella politiken och ekonomin, mer specifikt resebranschen, samt till möjligheterna för ett företag att skapa en optimal krishanteringsplan för katastrofer. Med denna utgångspunkt använder författarna begreppet kris som en omfattande händelse som ligger utanför ett företags kontroll.

1.8 Tidigare studier

Det finns gott om tidigare studier som behandlar krishantering i allmänhet och en mängd fallstudier har gjorts på företag med sin verksamhet inom områden där kriser har varit vanligt förekommande, som exempelvis medicintekniska företag, företag inom fordonsbranschen, flygbolag eller researrangörer.

Resebranschen är, efter en tid som präglats av katastrofer och kriser av olika slag, en bransch dit speciellt mycket forskning har riktats. Mycket av den tidigare forskningen har utgått från ett destinationsmarknadsföringsperspektiv efter exempelvis en naturkatastrof eller en terroristaktion, eller så har forskningen inriktats på säkerhetsaspekter inom flygbranschen. Denna uppsats utgår från ett organisatoriskt perspektiv och lägger därmed fokus på en medelstor resebyrå som inte arrangerar resor och hur denna påverkas av externa katastrofer.

Uppsatser som behandlar krishantering inom resebranschen och som publicerats vid Södertörns Högskola är exempelvis Carmströms och Fröjds uppsats. De fokuserar på hur företag inom resebranschen bör hantera plötsliga omvärldsrelaterade efterfrågedgångar för att säkerställa lönsamhet och intäkter på så sätt att kris- och säkerhetshantering blir del av företagets marknadsföring. Slutsatsen nås att trots resebolagens ovilja att marknadsföra säkerhetspolicyn, finns en efterfrågan på det hos kunden, och att en diskussion inom branschen om säkerhet rekommenderas.²⁹

En annan studie som har gjorts med fokus på resebranschen och som publicerats vid Södertörns Högskola är Jusupovics och Svans undersökning av krishanteringen i samband med tsunamikatastrofen 2004. Undersökningen har ett marknadsekonomiskt perspektiv och når slutsatsen att företagets krishantering har en avgörande betydelse när det gäller att överleva krissituationen och behålla resenärerna.³⁰

Publikationen *Turism, terrorism och säkerhet* av Jemina Holmberg publicerad vid Mithögskolan Östersund undersöker olika risker som har kopplingar till politiken, och analyserar riskernas effekter på den enskilda turisten, men även på turismindustrin som helhet. Fokus har främst lagts på terroristattacker i USA 11 september 2001 och dess

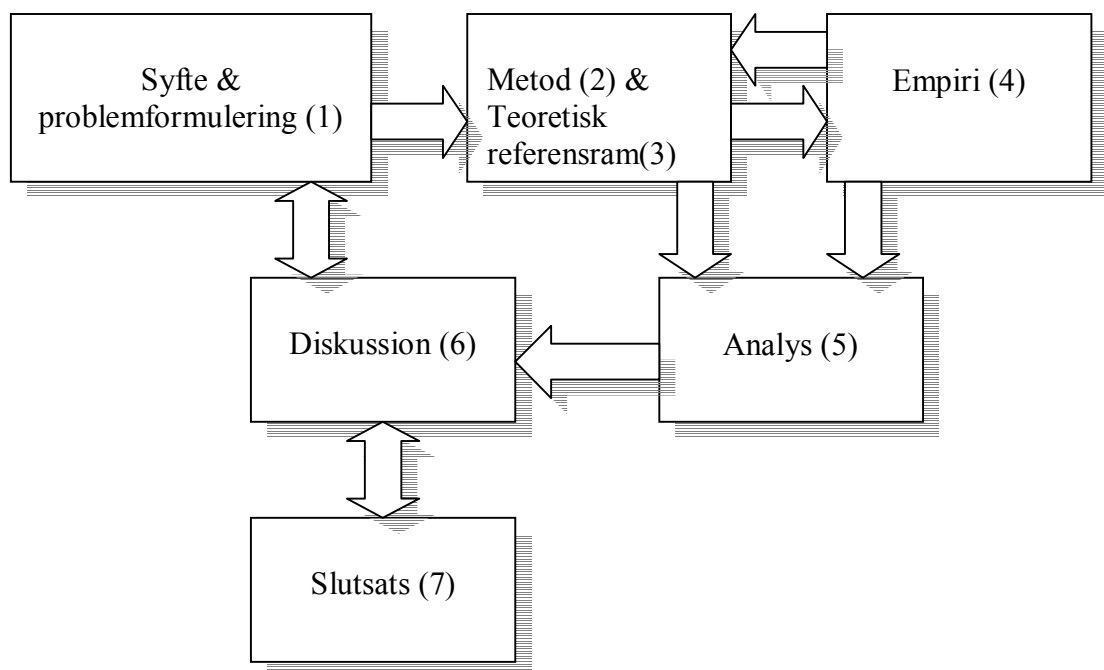
²⁹ Carmström, Anna. & Fröjd, Carin. (2003)

³⁰ Jusupovic, Sadina. & Svan, Pratthana. (2005)

effekter och konsekvenser på resebranschen, samt hur man bäst kan hantera eventuella krissituationer orsakade av terrorism. Holmberg kommer fram till att trots att risker kan minimeras genom lämpligt beteende, kan de inte helt elimineras. En total eliminering av kriser inom rese- och turismindustrin kräver att fred, social rättvisa och stabilitet råder. I nuläget är detta ett orealistiskt scenario och Holmberg menar att en viss grad av risk således måste accepteras. ”Aktiviteten att resa och färdas kommer alltid att innebära en viss portion av risk oavsett hur effektiva och talrika säkerhetsåtgärder som tas. Det primära är att minska riskerna och att förbereda en realistisk och effektiv hantering om säkerheten trots allt brister.”³¹

1.9 Disposition

Denna uppsats är utformad på ett sätt som gör det möjligt för läsaren att följa utvecklingen och de olika delarna i uppsatsen inom krishantering. Efter inledningen där en överblick av studieobjektet ges, följer ett metodkapitel där tillvägagångssättet för denna uppsats redovisas. Därefter presenteras den teoretiska referensramen, varpå denna ställs mot empirin för en abduktiv jämförelse i analysen. Till sist följer en diskussion baserad på analysen och det insamlade materialet.



Figur 1.1: Schematisk bild av uppsatsens disposition

³¹ Holmberg, Jemina. (2002), sid 7

2. Metod

I detta kapitel förklaras det tillvägagångssätt som använts för att inhämta information, och hur informationen bör analyseras för att utröna vad den innehåller. Här förklaras också valet av metod samt dess för- och nackdelar i allmänhet.

2.1 Forskningsansats

Det finns tre olika vetenskapsteoretiska angreppssätt för att dra slutsatser: induktiv, deduktiv och abduktiv. Induktion utgår ifrån empiri och deduktion från teori. En abduktiv ansats å andra sidan innebär att författaren använder sig av både deduktiva och induktiva angreppssätt. Denna ansats är enligt Alvesson och Sköldberg särskilt lämpad för fallstudiebaserade undersökningar då den inriktar sig på förståelse av underliggande mönster.³²

Denna uppsats är abduktiv till sin utformning då författarna anser att relevant information lätt hade kunnat förbises om annat angreppssätt hade använts. De teorier som presenteras utgör grunden för resonemanget och empirin fungerar som en reflektion av dessa teorier genom en deduktiv ansats. Genom att med utgångspunkt från den teoretiska referensramen undersöka hur ett företag inom resebranschen hanterar externa kriser kan man således göra antaganden om hur ett företags krisberedskap i sin helhet ökar. Innan analysarbetet påbörjades kompletterades dock den teoretiska referensramen med utgångspunkt från den insamlade empirin genom en induktiv ansats. Detta abduktiva tillvägagångssätt utgör således grunden för utformningen av denna uppsats.

2.2 Vetenskapssyn

Inom vetenskapen finns två motstridiga forskningstraditioner, nämligen positivismen och hermeneutiken. Ett positivistiskt synsätt innebär att man eftersträvar att hitta det generella i det speciella och att utifrån detta utveckla allmängiltiga teorier.³³ Inom hermeneutiken väljer man att tolka olika fenomen i strävan att nå en ökad förståelse. Hermeneutikerna menar att det är av största vikt att sätta sig in i de specifika förhållandena för att förstå helheten.³⁴

³² Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), sid 42

³³ Andersson, Sten. (1979), sid 39 ff

³⁴ Ibid., sid 31-41

Relationen mellan positivism och hermeneutik är sådan att positivismen utesluter hermeneutiken, däremot respekterar hermeneutiken positivismens existens. Att tänka positivistiskt kan med viss förenkling förklaras som att man tänker i antingen/eller termer, medan hermeneutiken innefattar möjligheten att tillämpa både/och eller varken/eller.³⁵

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen för hur en medelstor resebyrå påverkades av tsunamikatastrofen och vilka lärdomar företaget kunde dra av denna kris. För att uppnå syftet med denna uppsats måste hänsyn tas till ett flertal faktorer som skulle vara svåra att mäta på grund av dess subjektiva karaktär. Författarna anser därmed att positivismens standardiserade undersökningar inte skulle leda fram till några allmängiltiga slutsatser inom ramarna för uppsatsen. Det är istället själva tolkningen av samt att skapa förståelse för dessa faktorer som är av intresse. Således har ett hermeneutiskt synsätt valts som utgångspunkt för denna uppsats.

2.3 Metodiskt angreppssätt

Kvalitativa och kvantitativa ansatser handlar om olika men likställda sätt att nå kunskap, och dessa ansatser kan kombineras i ett och samma forskningsprojekt.³⁶ En kvalitativ ansats brukar beskrivas som tolkningsinriktad eller interpretativ där tyngdpunkten ligger på förståelse av den sociala verkligheten såsom deltagarna själva tolkar den. Det är således deltagarna själva som i viss mån styr inriktningen på den kvalitativa undersökningen.³⁷

Kvalitativa intervjuer är en längre intervju mellan en intervjuare och en informant, och dessa intervjuer utgör en kvalitativ ansats. Frågorna vid dessa intervjuer är inte formulerade i förväg, men intervjuaren gör oftast en disposition över vad som bör tas upp i intervjun.³⁸

Då frågorna som rör krishantering är av subjektiv karaktär anser författarna att en kvalitativ ansats lämpar sig bäst utifrån vald problemformulering och syfte.

³⁵ Ramírez, José Luis. (1993), sid 5

³⁶ Johannessen, Asbjorn. & Tufte, Per Arne. (2003), sid 67 ff

³⁷ Bryman, Alan. (2002), sid 250

³⁸ Johannessen, Asbjorn. & Tufte, Per Arne. (2003), sid 67 ff

2.4 Fallstudien

Målsättningen med fallstudier är att belysa det generella genom att studera det enskilda. Genom att använda sig av fallstudietekniken kan man skaffa sig värdefulla och unika insikter, eftersom man tillåts studera saker i detalj.³⁹ Förståelsen för hur ett företag eller en organisation hanterar en kris ökar med denna teknik, då den skapar möjligheter för att gå på djupet och upptäcka saker som kanske inte skulle ha blivit synliga vid användning av en annan metod.⁴⁰ Fallstudiens verkliga värde är, enligt Denscombe, att den erbjuder en möjlighet att förklara, inte bara vilka resultaten är, utan även *varför* vissa resultat kan uppstå.⁴¹

2.4.1 Val av objekt för fallstudien

Författarna har gjort ett ändamålsenligt val för forskningssyftet när det gäller objektet för fallstudien. Den organisation som valts utgör en typisk undersökningsenhet och denna undersökning skulle därmed kunna tillämpas på andra liknande företag inom resebranschen som *inte* själva arrangerar resor. Det är således yttre faktorer som inverkar i form av internationella kriser på organisationens verksamhet som utgör gränserna för denna fallstudie. Anledningen till att just resebyrån Resecity har utsetts som objekt för denna fallstudie är att de i skrivande stund håller på att ta fram en skriftlig krishanteringsplan med utgångspunkt från dels den tidigare informella muntliga plan och dels utifrån den krismanual som Svenska resebyråföreningen tagit fram.

2.5 Datainsamling

Primärdata är sådan information som insamlats specifikt för uppgiften,⁴² medan sekundärdata är sådan information som redan insamlats för andra syften.⁴³ De data som presenteras i uppsatsen är intervjuer utförda specifikt för denna studie och således av primär karaktär.

Primärdata till denna uppsats har främst samlats in genom kvalitativa intervjuer med VD och krishanteringsansvarig för Resecity, Sara Sederlin. Intervjuer har även genomförts med kontorschef för Resecity Härnösand, Katarina Sjöström och kontorschef för Resecity Mora,

³⁹ Denscombe, Martyn. (2000), sid 41

⁴⁰ Ibid., sid 42

⁴¹ Ibid., sid 42

⁴² Dahmström, Karin. (2000), sid 59 ff

⁴³ Ibid., sid 82 ff

Inger Mattsson Janusch. Dessa intervjuer var semistrukturerade till sin karaktär där en intervjuguide utgjorde underlag för intervjuerna.⁴⁴ Intervjuerna med VD:n skedde på plats på huvudkontoret i Huddinge, Stockholm, vid två tillfällen. Intervjuerna med kontorscheferna genomfördes via telefon på grund av det geografiska avståndet.

Resultatet av dessa intervjuer utgör det empiriska underlaget för analysen. Semistrukturerade intervjuer användes eftersom dessa leder till att forskaren får insikt i vad den intervjuade upplever som viktigt och relevant.

2.6 Informationsinsamling

Författarna samlade in information om ämnet krishantering innan denna undersökning påbörjades. Detta gjordes genom att studera tidningar, tidskrifter, Internetkällor samt litteratur inom krishanteringsområdet och diverse metodlitteratur. Då facklitteratur söktes via databaser och Internet har följande sökord använts: Crisis Management, krishantering och kris. Tidningar har i huvudsak använts för att inskaffa information om en viss krissituation eller om resebranschen som helhet. Tidskrifterna har bidragit med att på ett djupare plan ge insikt i aktuella trender inom resebranschen och krishanteringsområdet. Facklitteratur har använts för att ge inblick och ökad förståelse för krishantering och relaterade teorier samt vetenskapliga metoder.

2.7 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet och validitet utgör viktiga kriterier för en kvantitativt inriktad forskare när det gäller att få en bild av kvaliteten av en undersökning. Då mätning inte är det främsta intresset för kvalitativt inriktad forskning blir frågan om validitet och reliabilitet svår att tillämpa. Validitet handlar om huruvida man observerar, identifierar eller ”mäter” det man säger sig göra och reliabilitet handlar om mätningarnas pålitlighet. Bryman gör en uppdelning av dessa begrepp i extern och intern reliabilitet respektive extern och intern validitet avseende kvalitativ forskning.⁴⁵

⁴⁴ Se bilaga 2 och 3

⁴⁵ Bryman, Alan. (2002), sid 257 ff

2.7.1 Extern reliabilitet

Extern reliabilitet är en fråga om undersökningen kan upprepas eller ej. Det kan vara svårt att uppfylla detta kriterium inom kvalitativ forskning då det inte är möjligt att "frysa" en social miljö.⁴⁶ Den externa reliabiliteten i denna uppsats är begränsad då samspelet mellan forskarna och respondenterna är tämligen unik och svår att kopiera. Då de intervjuer som utgör det empiriska underlaget inte genomfördes under själva krissituationen, måste forskarna förlita sig på att respondenternas uppfattning av situationen är riktig, men det är samtidigt viktigt att förstå att denna uppfattning kan förändras över tiden.

2.7.2 Intern reliabilitet

Intern reliabilitet innebär att medlemmarna i ett forskarlag kommer överens om hur de ska tolka vad de ser och hör.⁴⁷ Den interna reliabiliteten kan sägas vara mycket hög då författarna genom diskussioner kommit fram till ett gemensamt förhållningssätt gentemot valda teorier och insamlad empiri.

2.7.3 Intern validitet

En hög intern validitet innebär att det finns en god överenskommelse mellan forskarnas observationer och de teoretiska idéer som dessa utvecklar.⁴⁸ Den interna validiteten kan sägas vara hög då författarna genom intervjuer med nyckelpersoner inom organisationen skapat ökad förståelse för kopplingen mellan valda teorier och organisationens verklighet sett från olika perspektiv. Den valda metoden kan också sägas stärka den interna validiteten.

2.7.4 Extern validitet

Extern validitet gäller den utsträckning i vilken resultatet kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Detta begrepp utgör ofta ett problem för kvalitativa forskare på grund av deras tendens att använda sig av fallstudier och begränsade urval.⁴⁹ Den externa validiteten i denna uppsats är således tämligen begränsad då endast ett studiefallsobjekt har valts.

Oavsett om ett forskningsprojekt bygger på kvalitativa eller kvantitativa ansatser vill forskaren dra slutsatser utöver de omedelbara uppgifter som samlas in och generalisera runt dessa. Begreppet *generaliserbarhet* är dock tämligen begränsat till kvalitativa ansatser. Man

⁴⁶ Bryman, Alan. (2002), sid 257 ff

⁴⁷ Ibid., sid 257 ff

⁴⁸ Ibid., sid 257 ff

⁴⁹ Bryman, Alan. (2002), sid 257 ff

talar istället om *överförbarhet* av kunskap. Överförbarhet innebär att tolkningar, förklaringar, mekanismer och begrepp som utvecklas kan vara användbara även i andra sammanhang.⁵⁰ Den avgörande frågan är alltså inte huruvida resultaten kan generaliseras till ett vidare sammanhang, utan snarare hur pass bra de teoretiska påståendena är som författaren kan generera utifrån resultaten.⁵¹

Fokus i denna uppsats ligger på ett företags krishantering inom resebranschen. Den typen av kriser som beskrivs samt dess effekter är dock inte branschspecifika. De tolkningar och förklaringar som gjorts skulle därför kunna appliceras på andra ämnesområden.⁵² Författarna anser därmed att överförbarheten hos denna undersökning är god.

2.8 Olika typer av kriser

Det finns en mängd olika definitioner när det gäller begreppet krishantering och vad en kris är. För ökad överskådlighet för läsaren har författarna valt Fills The Organisational Crisis Matrix som utgångspunkt för denna uppsats, då den ger en bra överblick över de olika typer av kriser som kan drabba en organisation.

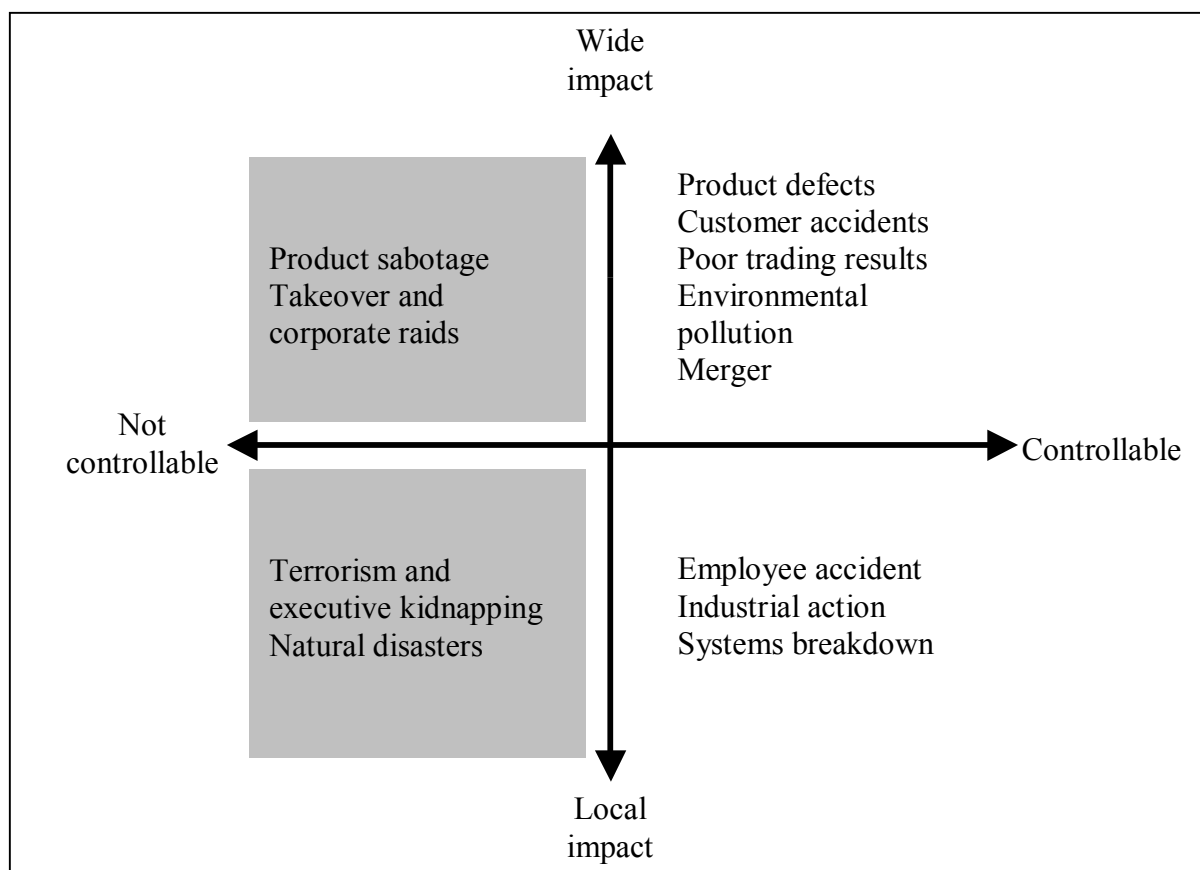
The Organisational Crisis Matrix beskriver kriser i en organisation definierat utifrån två variabler. Den horisontella axeln beskriver i vilken grad ledningen har kontroll över orsaken till krisen. En jordbävning är till exempel helt utanför ledningens kontroll, medan dåliga försäljningssiffror inte är det. Den vertikala axeln återspeglar den eventuella inverkan krisen kan få på en organisation. Alla kriser har kapaciteten att skada en organisation, men vissa konflikters inverkan på en organisation kan begränsas till en viss del av organisationen så att de inte orsakar omfattande skada på organisationen som helhet.⁵³

⁵⁰ Johannessen, Asbjorn. & Tufte, Per Arne. (2003), sid 125

⁵¹ Bryman, Alan. (2002), sid 68

⁵² För exempel på detta, se kapitel 9 – Fortsatta studier.

⁵³ Fill, Chris. (2002), sid 639



Figur 2.1: An Organisational Crisis Matrix.⁵⁴ De typer av kriser som denna studie omfattar har här markerats med grått.

Utifrån formulerat syfte kommer utgångspunkten för denna uppsats i fortsättningen att vara kriser, vars orsak företagsledningen inte har någon kontroll över, det vill säga de kriser som modellen placerar till vänster om den vertikala linjen, här skuggade i grått. Dessa kriser kommer i fortsättningen att hänvisas till som externa kriser, medan kriser till höger om den vertikala linjen kommer att hänvisas till som interna kriser, då dessa till viss mån ligger inom företagets kontroll.

2.9 Förförståelse

Författarnas förförståelse om just krishantering var begränsad när arbetet med denna uppsats inleddes, men händelser runt om i världen under de senaste åren och dess inverkan på resebranschen är ett ämne som knappast lämnat någon oberörd. I egenskap av resenärer och turister har författarna under de senaste åren märkt av ett ökat säkerhetstänkande inom resebranschen och ämnet har behandlats flitigt i media. Tidigare studier om krishantering

⁵⁴ Fill, Chris. (2002), sid 640

inom resebranschen har främst utgått ifrån flygbolagens eller researrangörernas perspektiv och då ofta på destinationsnivå. Författarna var mer intresserade av att titta på mindre företag inom resebranschen, vars verksamhet kan drabbas kraftigt av till exempel en naturkatastrof eller terroristaktiviteter, men som inte arbetar med krisen ”på plats”. Författarna har använt sig av ett antal teorier och dessa har sedan applicerats på det valda studieobjektet genom en abduktiv ansats med målet att öka förståelsen för begreppet krishantering som sådant.

3. Teori

En beskrivning av krisers olika stadier och The Best Practice Model utgör tillsammans den teoretiska referensramen för denna uppsats. Variablerna formar tillsammans en teoretisk syntes som kommer att användas som grund för analysen och den avslutande diskussionen.

3.1 Krisens olika stadier

Fill menar att det finns fyra stadier i en kris. Dessa är scanning, pre-impact, impact och readjustment. Dessa stadiers varaktighet kan variera kraftigt från en krissituation till en annan.⁵⁵

3.1.1 Scanning

God strategisk ledning kräver att omgivningen skannas regelbundet i syfte att så tidigt som möjligt upptäcka de första tecknen på en kris. Organisationer som kan snappa upp återkommande signaler är i en mycket bättre position att klara av en kris än de organisationer som inte regelbundet skannar sin omgivning. De som inte gör det riskerar att mötas av överraskningar och får således mindre tid till och kontroll över krishanteringen. Många av signalerna som snappas upp under scanning-fasen stannar i denna fas och utvecklas aldrig till kriser. Vissa signaler samlar styrka och utvecklas kraftigt innan de så småningom hamnar i nästa fas.⁵⁶

3.1.2 Pre-impact

Denna fas karaktäriseras av utökad aktivitet och förberedelse inför krisen så fort den dykt upp och så snart man vet vilken riktning krisen kommer att ta. Mycket av aktiviteten i denna fas bör fokusera på att utbilda och förbereda en krisgrupp. Meningen är inte att man ska undvika krisen utan snarare att man ska försöka begränsa skadan den kan orsaka, att informera organisationens intressenter att krisen är i antågande och om dess eventuella effekter, samt att man aktivt ska arbeta för att ta kontroll över krisprocessen.⁵⁷

3.1.3 Impact

Det är i den här fasen som krisen bryter ut. Ledningen testas till bristningsgränsen, och om en plan har utarbetats implementeras den nu. Genom att neutralisera och begränsa en kris

⁵⁵ Fill, Chris. (2002), sid 640-641

⁵⁶ Ibid., sid 640-641

⁵⁷ Ibid., sid 640-641

förhindrar man dess spridning till andra delar av organisationen eller till andra intressenter. Exempel på detta är det arbete som sker efter ett oljeläckage för att förhindra att oljan sprider sig eller att evakuera passagerare när man upptäcker tekniska fel på ett flygplan. Under den här fasen är attityden hos ledningen viktig; är den samstämmig med den attityd olika intressenter förväntar sig av organisationen?⁵⁸

3.1.4 Readjustment

Under den slutliga fasen av en kris arbetar organisationen för att återhämta sig och anpassa sig till den nya omgivningen. Här är det viktigt att se till att intressenternas behov kan tillfredsställas. Vanliga inslag under denna fas är utredningar av olika slag, demonstrationer, rättsfall samt exponering i media.⁵⁹ Om organisationen hade ett gott rykte före krisen kommer trovärdigheten att vara högre än för ett företag som inte hade ett så gott rykte. Trovärdigheten för organisationen kommer att påverka hur lång tid återhämtningen tar.⁶⁰

3.2 The Best Practice Model

The Best Practice Model är framställd i syfte att finna en metod som företag kan använda i de tre olika stadierna i en krissituation - före, under och efter en kris. Modellen föreslår att ett företag med lämplig och avancerad planering samt förberedelse kan begränsa både tiden och skadan som krisen åsamkar. Är ett företag förberett för stora kriser så återhämtar det sig snabbare och krisen orsakar mindre skada än hos ett företag utan en ordentlig krisförberedelse. Denna modell och dess utformning kanske inte passar alla företag, men tanken är att den ska ses som ett ideal för hur man skapar de rätta förutsättningarna för krishantering. En av fördelarna med att följa denna modell är till exempel att organisationens mål inte rinner ut i sanden.⁶¹ Krishantering tar upp två frågor som varje organisation kan ställa: Hur mycket fakta om företaget, krisens styrkor och svagheter kan ett företag lära sig självt, och hur mycket är en organisation villig att lägga på att åtgärda sina svagheter och förbättra sina styrkor?⁶²

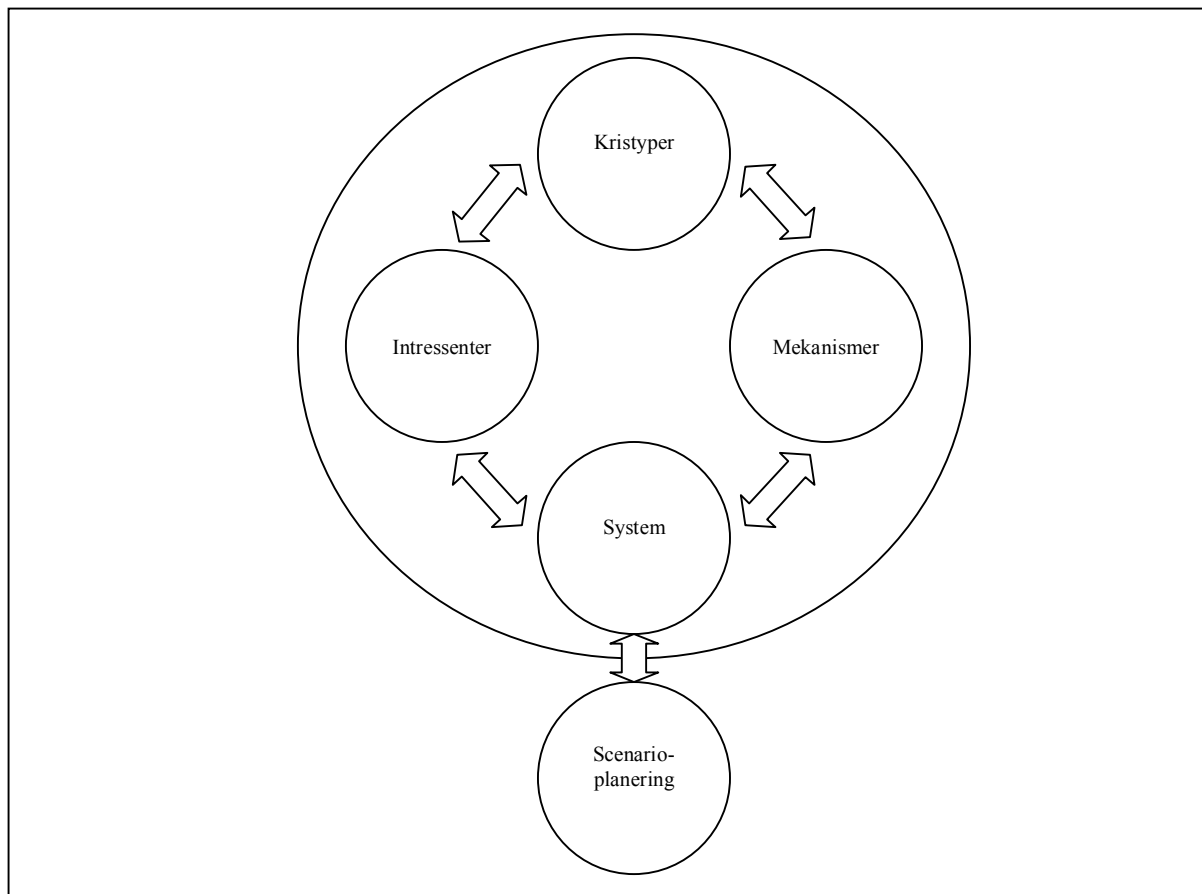
⁵⁸ Fill, Chris. (2002), sid 640-641

⁵⁹ Ibid., sid 640-641

⁶⁰ Ibid., sid 641

⁶¹ Mitroff, Ian, I. (2000), sid 29-30

⁶² Ibid., sid 50



Figur 3.1: The Best Practice Model⁶³ - visar relationen mellan olika nyckelelement i en krissituation.

3.2.1 Kristyper

The Best Practice Model delar in olika slags kriser i sju kategorier; ekonomiska kriser, informationskriser, fysiska kriser, personalkriser, anseendekriser, psykopatiska kriser och naturkatastrofer.⁶⁴

Man har funnit att en organisation bör förebereda sig för *minst* en av kriserna som hör till varje kategori. Detta på grund av att många organisationer felaktigt enbart förbereder sig för en eller två slags kriser, till exempel naturkatastrofer såsom brand och översvämning, eller vanligt förekommande kriser inom verksamhetens område. Detta anses dock inte vara tillräckligt eftersom varje typ av kris kan ske i varje organisation. Ett företag bör även överväga riskerna att olika slags kriser kan ske samtidigt, till exempel dödsfall och inbrott. Ett

⁶³Mitroff, Ian, I. (2000), sid 31

⁶⁴ Ibid., sid 34-35

stort misstag som den traditionella krishanteringsteorin förespråkade är att inte förbereda sig för en kris förrän den redan skett, men då kan skadan redan blivit för stor för att kunna lösas.⁶⁵

3.2.2 Mekanismer

The Best Practice Model pekar på att det finns några mekanismer som är extremt viktiga i planeringen innan, under och efter en större kris. De olika krishanteringsmekanismerna är till för att förutspå, känna av, reagera gentemot, innesluta, lära av, och förbättra de effektiva organisatoriska procedurerna för hanteringen av kriser. Om krishanteringen inte sker systematiskt sker den inte på rätt sätt. Om företaget besitter rätt verktyg borde kriser kunna förutspås långt i förväg, då en eventuell kris tenderar att skicka ut varningssignaler. De mekanismerna kan plocka upp signalen innan krisen blir ett faktum, och därmed hindra att en kris utvecklas. Det är viktigt att signalupptagande mekanismer är funktionella långt innan en kris sker, annars uppfyller de ingen funktion under en krissituation.⁶⁶

Varje företag måste räkna med att kriser inträffar och det gäller därför att skaffa sig beredskap för att kunna hantera denna typ av händelser i syfte att skydda människor och kommersiella värden i företaget.⁶⁷ Utgångspunkten för byggandet av en krisberedskap är företagets affärsidé, mål och strategier. Företagets värderingar, det vill säga vad det står för, samt visionen, som anger en långsiktig ambitionsnivå och idealtillstånd, påverkar också företagets möjligheter att hantera kriser.⁶⁸

Förhållningssätt

Skoglund menar att det inte går att bygga en fungerande krisberedskap om denna inte är fast förankrad i företagets organisation. En krishanteringsplan är värdelös om det inte finns en tydlig organisation som ska arbeta med eventuella händelser, samt om det inte finns mandat, förhållningssätt, kompetens och rutiner. ”Krishantering kräver en särskild kompetens. Policy och riktlinjer löser inte ett problem om inte rätt förutsättningar i övrigt finns”, menar Skoglund.⁶⁹

⁶⁵ Mitroff, Ian, I. sid 32-38.

⁶⁶ Ibid., sid 39-40

⁶⁷ Skoglund, Thomas. (2002), sid 9

⁶⁸ Ibid., sid 12

⁶⁹ Ibid., sid 15

Skoglund och Olsson identifierar ett antal faktorer som de menar är avgörande för om ett företag hamnar i kris och hur krisen hanteras. Dessa är:

- Företagskulturen som speglar företagets beteende.
- Ledarskapet som utsätts för mycket stort fysiskt och psykiskt tryck i en krissituation.
- Simulering av krissituationer för att träna och bygga upp en beredskap för att kunna klara kriser.
- Krisplanen för att veta vad som ska göras när det händer.
- Intressenterna som på olika sätt tillsammans och var för sig påverkar företagets handlingsutrymme.
- Krisgruppen som operativt skall leda krisen, men inte företaget.
- Informationsfunktionen som krisen står och faller med.⁷⁰

De viktigaste krishanteringsmekanismerna har att göra med efterarbetet med och lärandet ur krisen, men även en omstrukturering av system och utveckling av mekanismer som förbättrar framtida krishanteringsbeteende. Det är viktigt att man inte lägger skulden på andra i krissituationer, eftersom det kan förhindra individens vilja till utveckling.⁷¹

Inläring

Enligt Sundelius med flera, finns det möjligheter att kunna dra lärdomar ur tidigare erfarenheter genom individuell och kollektiv inläring inom organisationen efter en kris. Det krävs någon form av individuell nyinlärningskapacitet och kollektiva inlärningsmekanismer. Utan dessa mekanismer anses kostnadskrävande kunskapsuppbyggnad vara meningslös. Långsiktig kollektiv inläring kan uppnås genom att lägga som grund tidigare korrekta reaktioner, lämpliga resurser och sannolika problemkällor, och att utifrån denna grund kunna hantera en kris på ett mer effektivt sätt. Kriser kan även leda till goda tillfällen till snabb organisatorisk inläring, vilken vanligtvis är svår att uppnå.⁷²

Något som kan utgöra ett problem vid krishantering är överinläring, vilket innebär att lyckade kortsiktiga lösningar på tidigare kriser återanvänds vid liknande kriser. De nya situationerna som uppkommer är dock ofta så pass olika att den inlärd

⁷⁰ Skoglund, Thomas. & Olsson, Staffan. (1995), sid 13-14

⁷¹ Mitroff, Ian. I. (2000), sid 41-42

⁷² Sundelius, Bengt. Stern, Erik. & Bynander, Fredrik. (1997), sid 40-41

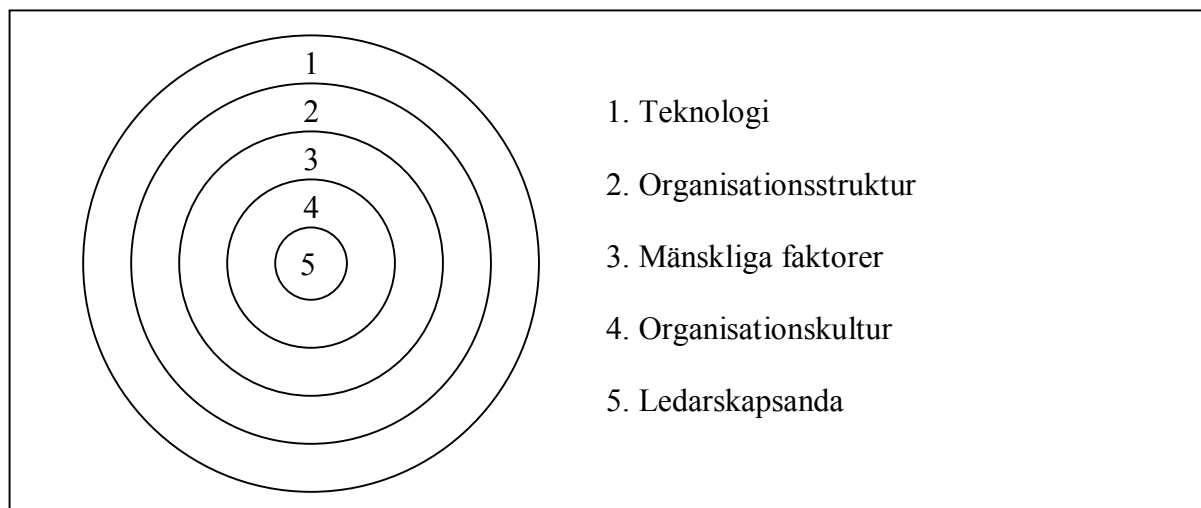
krishanteringsproceduren inte längre är tillämpbar. Har en organisation otur kan överinläringen leda krishanteringen i helt fel riktning.⁷³

3.2.3 System

Nyckelelementet system inom The Best Practice Model hänvisar till hur organisationen är uppbyggd och vilka förutsättningar som strukturen ger för krishantering. Man har delat in organisationen i fem lager, där det yttersta är teknologi, och näst i listan är organisationsstruktur, sedan mänskliga faktorer, kultur och längst in har man ledarskapsanda. Ju längre in mot kärnan man rör sig desto närmre kommer man till de kärnfaktorer som driver en organisations beteende. Denna modell kallas lökmodellen.⁷⁴

Teknologi

De flesta organisationer idag använder komplex teknologi, exempelvis avancerade datorer som bearbetar information. Teknologin som utgör det yttersta lagret i organisationen är även det som är mest synligt utifrån och som styrs av människor. Teknologin svarar även ofta för den mesta kommunikationen. I en krissituation är en väl fungerande teknologi en nödvändighet.⁷⁵



Figur 3.3: Lökmodellen⁷⁶

⁷³ Sundelius, Bengt. Stern, Erik. & Bynander, Fredrik. (1997), sid 41-42

⁷⁴ Mitroff, Ian. I. (2000), sid 42

⁷⁵ Ibid., sid 43-44

⁷⁶ Ibid., sid 43

Organisationsstruktur, mänskliga faktorer, organisationskultur och ledarskapsanda

För att komma åt och förstå de underliggande lagren av en organisation så behövs medvetenhet om hur organisationen är uppbyggd. Man behöver ha detaljerad kunskap om organisationens policys och procedurer då dessa styr organisationens beteende. Den mest svåråtkomliga delen av organisationen finner man i organisationskulturen och ledarskapsandan. Dessa är de svåraste att nå, och just därför är dessa några av de mest avgörande faktorer för en organisations krishanteringsbeteende.⁷⁷

3.2.4 Intressenter

En organisations intressenter består av både interna och externa individer och organisationer som behöver samarbeta, dela krisplan och delta i övningar som del av utvecklingen av en organisatorisk krisplan. En god relation med intressenterna är nödvändig för om samarbetet under en kris ska bli effektivt.⁷⁸

Krisers uppkomst och händelseförlopp sker i interaktionen mellan företaget och en mängd intressenter.⁷⁹ Dessa kan definieras som någon eller något som står i en ömsesidig utbytesrelation med företaget. Intressenterna kan delas in i tre grupper, primärintressenter, sekundärintressenter samt subintressenter.⁸⁰

Primärintressenter

Dessa intressenter står i en direkt och konkret affärsmässig utbytesrelation till företaget.⁸¹ Till ett företags primärintressenter räknas bland annat de anställda, styrelsen, kreditgivare, kunder, konkurrenter, leverantörer samt distributörer, grossister och återförsäljare.⁸²

Sekundärintressenter

Sekundärintressenterna utgör en indirekt del av nätverket. Relationen är inte lika direkt som det mellan företaget och primärintressenterna, men sekundärintressenterna är trots detta viktiga för det affärsmässiga handlingsutrymmet för företaget. Till sekundärintressenterna räknas bland annat branschorganisationer, handelspartners, påtryckningsgrupper,

⁷⁷ Mitroff, Ian, I. (2000), sid 45

⁷⁸ Ibid., sid 48

⁷⁹ Skoglund, Thomas. (2002), sid 11

⁸⁰ Ibid., sid 27-30

⁸¹ Ibid., sid 27-30

⁸² Elliot, Dominic. (2001), sid 88

affärsnätverk, media, allmänheten, lagstiftande myndigheter samt myndigheter på lokal och nationell nivå.⁸³

Subintressenter

Dessa utgörs av intressenter som normalt inte har någon direkt kontakt med företaget.⁸⁴ I en krissituation tillkommer som regel nya intressenter som företaget normalt inte har några relationer till.⁸⁵

3.2.5 Scenarioplanering

Planering och träning ska utgå ifrån det värsta katastrofscenariot. Skoglund och Olsson menar att det företag som utgår ifrån ett värsta scenario är bättre förberedd att hantera mindre kriser än det företag som bara planerar för mindre händelser. De som är tränade att hantera en krissituation bygger upp en så kallad positiv reaktionsförväntan. Detta innebär att de förväntar sig att de själva ska klara av krisen och denna mentala inställning av ofta avgörande hur väl ett företag klarar av en kris. Träningen måste därför ske kontinuerligt och ett företag bör se över sin planering och gå igenom en mängd scenarion som kan tänkas inträffa. Krishanteringsplanen tillsammans med träning gör att det byggs upp en inre säkerhet i organisationen som gör att människor som ska fatta beslut och hantera kriser inte förlamas av stress eller panik.⁸⁶

Ett väl genomarbetat scenario skapar en bild av företaget utifrån ett perspektiv som ledningen kanske aldrig tidigare reflekterat över. Vanligtvis avslöjar analysen också potentiella svagheter hos vissa nyckelmedarbetare, som är avgörande för hur företaget skall lyckas hantera krissituationen.⁸⁷

Scenarioplanering har utvecklats som en alternativ metod för planering där kvantitativa metoder är otillräckliga för att ta hand om höga nivåer av osäkerhet. Ett scenario är en händelse i framtiden som ämnar skapa förståelse för dess inverkan på organisationen och för eventuellt behov av förändringar denna händelse kan frambringa. Det som skiljer scenarion

⁸³ Elliot, Dominic. (2001), sid 89

⁸⁴ Skoglund, Thomas. (2002), sid 27-30

⁸⁵ Ibid., sid 11

⁸⁶ Skoglund, Thomas. & Olsson, Staffan. (1995), sid 35-37

⁸⁷ Skoglund, Thomas. (2002), sid 25-26

från spekulation är att de tas fram genom noggrant övervägande, kunskap, expertis och erfarenhet. Nyckeln till framgångsrik scenarioplanering ligger således i deltagande.⁸⁸

Scenarioplaneringens sex steg

Scenarioplaneringsprocessen innefattar sex steg:

1. Identifiera deltagarna. Dessa kan vara anställda, leverantörer, köpare, industriexperter, handelsorganisationer och myndigheter.
2. Samla in data från dessa deltagare genom ett frågeformulär eller en intervju. Deltagarna ombedes svara på frågor som rör den centrala frågan, hur snabbt eventuella förändringar kan beräknas ske, hur dessa förändringar kan tänkas påverka företaget, vilka effekter dessa förändringar kan tänkas ha för konkurrenterna, hur man ska lösa en kris eller lindra dess inverkan på organisationen samt hur man ska förhindra att en kris överhuvudtaget uppstår.
3. Den ansvariga för planeringsprocessen ska analysera de svar man erhållit och leta efter gemensamma faktorer.
4. Här tar scenarioplaneringen form. Scenariot som arbetas fram bör beskriva de signaler som kan tänkas vara en första indikation på att något håller på att hända, händelsen själv samt vad som sker efter denna uppkomna situation och hur organisationen kommer att påverkas. Ofta tas mer än ett scenario fram under denna planeringsprocess.
5. Vid ett gruppseminarium för dessa scenarion diskuteras bland deltagarna för att se till att detta överrensstämmer med deras åsikter.
6. Till sist är det viktigt att de framarbetade scenariona integreras i företagets verksamhetsplan.⁸⁹

⁸⁸ Elliott, Dominic. (2001), sid 97

⁸⁹ Ibid., sid 99

3.3 Tyst kunskap

All kunskap är inte möjlig att artikulera och detta brukar kallas tyst kunskap eller förtrogenhetskunskap. Tyst kunskap kännetecknas av att den inte kan förmedlas genom ord till andra människor utan att den yttrar sig genom en viss förtrogenhet i umgänget med det slags fenomen vi har vetande om.⁹⁰

Den tysta kunskapen kan ses som en grundläggande källa för att skapa kompetens och innovationer. Instruktion och träning är vanliga metoder för att utveckla färdigheter, och går ofta ut på att man får öva direkt i en verklig situation och får möjlighet att experimentera. Förtrogenhet nås genom att praktiskt använda sin kompetens och förfina den genom att lära av framgångar och misstag. Det kräver möjlighet att kunna se resultatet av den egna arbetsinsatsen och tid till reflektion, dels själv men även tillsammans med andra som har liknande uppgifter. Det skapas således ingen förtrogenhet utan återkoppling. Arbetsutformning, samverkan med mer erfarna kollegor och effektiv arbetsledning är viktiga verktyg för att uppnå förtrogenhet.⁹¹

Att ta tillvara på tyst kunskap kan ses som en kontinuerlig process. För att tillvarata den tysta kunskapen måste den:

1. Identifieras.
2. Göras synlig så att den kan formaliseras, göras hanterbar och användas.
3. Integreras med andra medarbetares kompetens.⁹²

Stewart menar att trots att den tysta kunskapen är svårfångad, måste den göras hanterbar och föras in i den eviga cykeln så att företaget kan dra nytta av det intellektuella kapital som medarbetarna besitter.⁹³

⁹⁰ Brattemo, Carl Erik & Holmberg, Maria (1994), sid 36-37

⁹¹ Hansson, Jörgen. (2005), sid 78

⁹² Stewart, Thomas. A (1997), sid 104 ff

⁹³ Ibid., sid 104 ff

3.4 Teoretisk syntes

Denna teoretiska syntes ämnar ge läsaren en överblick över de teorier och modeller som tillämpas i denna uppsats samt deras relation till varandra. Syntesen visar i vilka stadier av en kris som de olika modellerna och teorierna inom The Best Practice Model är mest tillämpbara.

| | | The Best Practice Model | | | | |
|-----------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|
| | | Kristyper | Mekanismer | System | Intressenter | Scenario-planering |
| Krisers olika stadier | Scanning | | Förutsättningar för krishantering | Lökmodellen Teknologi, organisationsstruktur, mänskliga faktorer, organisationskultur och ledarskapsanda. | Primärintressent Sekundärintressent Subintressent | Scenario-planeringens sex steg |
| | Pre-impact | | | | | |
| | Impact | | | | | |
| | Readjustment | | Inläring | | | |

Tyst kunskap

Figur 3.6: Teoretisk syntes

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den datainsamling som återspeglar och representerar det fenomen som undersökts. Data härleds främst från de intervjuer som genomförts med VD och ansvarig för krishanteringen hos Resecity, Sara Sederlin, samt telefonintervjuer med kontorschefer Inger Mattsson Janusch och Katarina Sjöström.

4.1 Företagspresentation: Resecity

Resecity startades 1982 och det första kontoret ligger fortfarande kvar i Huddinge utanför Stockholm. Idag har företaget också kontor i Härnösand, Mora, Söderhamn och Nyköping. Företaget har totalt 28 anställda, inklusive VD och fem platschefer. Marknaden utgörs både av företags- och privatresekunder, med en fördelning på ca 60 respektive 40 procent. En stor del av företagskunderna kommer från den offentliga sektorn, bland annat Stockholm och Dalarnas Läns Landsting samt ett flertal kommuner.⁹⁴

Huvudägaren Thomas Grünwald var med och startade resebyrån och har varit dominerande ägare i bolaget sedan september 1989. VD för Resecity-gruppen är Sara Sederlin som har arbetat på företaget sedan starten 1989.⁹⁵ Resecity-gruppens omsättning för 2004 uppgick till 132 miljoner kronor.⁹⁶

4.1.1 Resecitys affärsidé

”På ett professionellt och omtänksamt sätt ska vi tillgodose våra kunders resebehov, genom att presentera mest prisvärda alternativ i relation till vid varje tillfälle gällande kravspecifikation.”⁹⁷

4.1.2 Resecitys vision

”Vår resebyrå är tillräckligt stor för att erbjuda dig ett fullt sortiment av resor, och tillräckligt liten för att ge omtänksam service. Som en självständig resebyrå tar vi personligt ansvar för det vi gör. Alla skall behandlas med samma respekt och omtanke. Ledningen och personal arbetar tillsammans för att skapa en glad och trivsamt arbetsmiljö som alla känner sig

⁹⁴ <http://www.resecity.se/omresecity.php?part=om> [2006-11-16 16:45]

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

välkomna till. Vi samarbetar bara med seriösa leverantörer och bygger långvariga relationer med både kunder och samarbetspartners. Vår miljöpolicy omfattar både praktiska åtgärder och kompetenskrav på personalen. Till exempel kan vi upplysa om miljövänliga resealternativ. Vi utbildar oss kontinuerligt för att kunna ge korrekt information om resmål och besitta den tekniska kompetens som krävs för att arbeta snabbt och effektivt. Vi ger personlig och snabb service. Bokningar via e-post och fax besvaras inom två timmar under kontorstid.⁹⁸

4.2 Svenska resebyråföreningen (SRF)

Svenska resebyråföreningen (SRF) bildades 1937 och företräder idag ca 90 procent av Sveriges resebyråer. Deras affärsidé är att skapa förutsättningar för resebyråföretag att utveckla lönsamma relationer med kunder och leverantörer. SRF bistår medlemmarna med rådgivning och information samt genomför gemensamma marknadsföringsåtgärder. SRF arbetar för att påverka riksdag, regering och offentliga myndigheter när det gäller ny eller ändrad lagstiftning som påverkar resebyråernas verksamhet.⁹⁹

För att bli medlem i SRF krävs att företagets verksamhet har pågått i minst ett år och att företaget kan visa sunda ekonomiska förhållanden. Företaget skall även erbjuda gällande garantier enligt branschpraxis eller lagstiftning. Dessutom ställs en del krav på utbildning och erfarenhet hos resebyråchefen samt övrig personal.¹⁰⁰

SRF:s mål är att med sin verksamhet skapa ett tydligt mervärde för medlemsföretaget genom att påverka och utveckla resebyråbranschens villkor och grundläggande strukturer. Dessutom jobbar SRF med att analysera och kommunicera trender och branschutveckling. Föreningens ändamål är att verka för en positiv utveckling av resebyråbranschen samt bevaka medlemmarnas rättigheter och skyldigheter samt biträda medlemmarna i gemensamma frågor.¹⁰¹

⁹⁸ <http://www.resacity.se/omresacity.php?part=kompetens> [2006-11-16, 16:45]

⁹⁹ <http://www.srf-travelagent.se/> [2006-12-13, 17:10]

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Ibid.

4.2.1 Krismanualen

SRF:s krismanual är utarbetad för de resebyråer som är medlemmar i föreningen. Avsikten är att förse resebyrån med en grundläggande handlingsplan som täcker olika väsentliga aspekter av en krissituation på en tillfredsställande nivå för alla involverade parter.¹⁰²

Det fundamentala med en krismanual är kommunikation och att resebyråns medarbetare informeras vem det är som är ansvarig för beredskapen för att denna manual skall fungera på ett tillfredsställande sätt. ”Kommunikationsstrukturen är av avgörande betydelse för en effektiv krisberedskap.” Det är dessutom viktigt att medarbetarna känner till och accepterar berättigandet av en krisberedskap.¹⁰³

SRF rekommenderar resebyråer att fastställa när det är frågan om en kris och när krisberedskapen skall aktiveras. Det är den utvalda kriskoordinatorns uppgift att ta ställning till när beredskapen skall aktiveras. I det fall då jourhavande mottagit information om en händelse som motsvarar resebyråns definition på en kris, tar jourhavande kontakt med kriskoordinatorn samt de teamledare som utsetts för att sköta de olika delfunktionerna.¹⁰⁴

¹⁰² Svenska resebyråföreningens krismanual, ”När det händer som inte får hända”, 2006, version 1, se bilaga 1

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

4.3 Intervjuer med Sara Sederlin, VD Resecity.

Dessa intervjuer genomfördes på Resecitys huvudkontor i Huddinge 2006-10-17 samt 2006-12-04.

4.3.1 Resecity och tsunamikatastrofen

De anställda på Resecity fick kännedom om tsunamin dagen efter den hade inträffat, främst via SMS från informella kontakter, såsom familj, vänner och bekanta som befann sig i katastrofområdet. Det här var tidigt på annandag jul. Senare den dagen rapporterade media dessutom vad som hade hänt, men det var inte förrän på måndagen som katastrofens omfattning stod klar då dödsiffrorna steg minut för minut. Sara Sederlin anser att det kan ses som en brist att man i en sådan situation måste lita på media för att få information om läget. Detta i sin tur berodde på den höga belastningen hos UD och att researrangörerna inte gick att kontakta.

När katastrofens omfattning stod klar gav VD klartecken att bortse från den vanliga verksamheten och istället fokusera på hanteringen av krisen. På Resecity tog man främst hand om samtal från oroliga anhöriga under de närmsta dagarna efter det att katastrofen inträffat. I veckorna som kom direkt efter krisen inriktades verksamheten på att ta emot samtal från alla de kunder som antingen ville avbeställa eller boka om sin resa.

I initialskedet av krisen fokuserade Resecity på att samla in information om det som hänt. Man bestämde dessutom att det var viktigt att lokalisera hur många resenärer som var i katastrofområdet och vilka som kunde tänkas vara drabbade. Information togs fram ur Backoffice-programmet och den hjälpte företaget att bemöta de anhöriga som ringde in till företaget. Uppföljning skedde ganska naturligt, de kunder som var oroliga kontaktade Resecity. Dessa kunder bokade antingen om eller avbokade sina resor. Företaget hade några kunder som avled i anknytning till tsunamin. När de anhöriga ringde så togs samtalen emot och vid behov hänvisades de vidare till relevant instans. Dessa människor var chockade och Resecity har varken den kunskap eller befogenhet som krävs för att kunna hantera en sådan situation. ”Vi får inte lägga oss i folks privatliv, så allt blir en balansgång”, säger Sara Sederlin.

Det första som hände när man insåg allvaret i situationen var att klartecken gavs till resebyråcheferna att bara koncentrera all verksamhet på tsunamikatastrofen. Alla säljare och resebyråchefer var väl införstådda med att det var okej att detta tog tid. Alla visste att det var okej att vara ledsen eller ta det lite lugnare. Sara Sederlin upplevde det som om alla tyckte att detta beslut var nödvändigt samt att det skapade en trygghet.

För Resecity innebar tsunamikatastrofen inga större ekonomiska förluster ur ett långsiktigt perspektiv. Detta beror främst på att man inte enbart säljer resor till det då katastrofdrabbade området och att man kan erbjuda sina kunder att boka om resor till andra resmål istället för att avboka dem. Ur ett kortsiktigt perspektiv hade tsunamikatastrofen dock stor inverkan på organisationen då man under en begränsad tid la all annan verksamhet åt sidan och främst fokuserade på att sköta telefonsamtal från oroliga anhöriga samt att ordna med ombokningar och avbokningar.

Hur ser det ut idag?

Sara Sederlin menar att resemärkten till en stor del har återhämtat sig efter händelser som 11 september och tsunamikatastrofen. ”Det är nästan så att det har hänt så mycket saker nu att det blir alldeles för mycket; folk tänker att de kan åka varsomhelst nu. Det har nästan kommit en sådan gräns att de säger att det inte spelar någon roll vart de åker.”

4.3.2 Resecity och kriser

Sara Sederlin menar att de kriser Resecity kan råka ut för är av både intern och extern karaktär. Till de externa kriserna räknas det som kan hända när kunder är ute och reser. Dessa händelser kan vara allt från naturkatastrofer, terroråd, sjukdomar som SARS eller rena olyckor. Dessa typer av externa kriser leder till att människor inte bokar resor till just det resmålet, eller att de avbokar eller ombokar en resa.

En annan slags kris som kan drabba företaget är interna kriser som uppstår när någonting händer som i direkt mening påverkar personalen på kontoren. Exempel på en sådan kris är när någon plötsligt behöver sjukskrivas eller om en nyckelperson inom organisationen slutar eller går bort. En annan slags kris som kan uppstå kan vara om ett kontor utsätts för ett rån eller om ett inbrott sker. Sara Sederlin påpekar att trots att dessa interna kriser kan få stor inverkan på företaget, är det viktigt att kunderna inte blir påverkade av en sådan kris. Detta förebyggs genom att man har vissa procedurer som man går igenom för att hindra en kris från att bildas

eller bli större. Vid rån, exempelvis, har Resecitys säljare blivit informerade att lämna över kassan och använda nödtelefonen. Vid sjukskrivning eller plötslig bortgång av medarbetare har man förberett sig genom att regelbundet ha praktikanter som kan anställas, samt sprida de olika kunskaperna inom företaget till alla medarbetare.

Ofta kan säljarna själva hantera kriser av mindre omfattande karaktär och man arbetar efter principen frihet under ansvar. Anser en säljare att de inte längre kan hantera en situation själv, tar de kontakt med berörd kontorschef eller VD.

Scanning

Resecity har ett gott samarbete med UD och man håller sig kontinuerligt uppdaterad om UD:s reserekommendationer via deras hemsida. Sveriges ambassader utformar reserekommendationer för de länder där man verkar. UD avråder normalt från resor till länder där det råder krig eller krigsliknande förhållanden eller andra oroligheter samt i vissa fall vid terroristattacker eller naturkatastrofer.¹⁰⁵ Resecity får även nyhetsuppdateringar direkt från researrangörerna via bokningssystemet Amadeus. Detta är ett system som säljarna jobbar i kontinuerligt och det är därför lätt för dem att upptäcka om något har hänt. Till sin hjälp när det gäller insamling av information har Resecity också programmet Backoffice. Detta är ett ekonomisystem som bland annat hjälper till vid fakturering, etc. Detta system var till stor hjälp vid tsunamin då man snabbt kunde konstatera vilka resenärer som var på plats och vilka som skulle kunna tänkas ha påverkats av katastrofen.

4.3.3 Resecitys krishantering

Krishanteringsplanen

Den krismanual som Svenska resebyråföreningen har utarbetat lägger stor vikt på vad man ska göra om en kris drabbar kunder medan de är ute och reser. Då Resecity inte arrangerar egna resor, har de inte det direkta ansvaret för resenärerna medan dessa är på resande fot. Det är istället researrangörerna och deras krismanualer som träder in vid en sådan händelse. Om Resecity till exempel har bokat en resa genom Fritidsresor, är det Fritidsresors manual som träder i kraft om något skulle hända resenären. Vid en omfattande kris såsom tsunamikatastrofen var det således researrangörerna som tog hand om krisen på plats. Resecitys främsta uppgift blev att ta hand om alla inkommande samtal från oroliga anhöriga.

¹⁰⁵ <http://www.regeringen.se/sb/d/2487;jsessionid=agi1CVhocq-> [2006-12-12, 08:45]

I dag har Resecity en oskriven krishanteringsplan som alla medarbetare känner till och är väl införstådda med. Alla vet till exempel vem de ska kontakta då en krissituation uppstår. Sara Sederlin menar dock att det är en svaghet att denna krishanteringsplan ännu ej har formaliserats. Man har dock som mål att skriva ner och formalisera den så snart som möjligt. Man har inte specificerat de förutsättningar som krävs för att en händelse ska betraktas som en kris och när krishanteringsplanen skall aktiveras.

Sara Sederlin tror att alla på företaget tycker att det är bra att en krishanteringsplan finns, trots att denna ännu ej är nedskriven. Krismanualen som utformats av SRF är så pass ny att den inte är riktigt förankrad hos alla, då Sara Sederlin anser att den behöver omarbetas för att passa företagets verksamhet bättre. Tanken är att samtliga resebyråschefer inom en snar framtid ska gå igenom den lite mer noggrant. ”Detta är det viktigaste med manualen, att det inte bara är papper i en pärm. Åtminstone måste folk veta var pärmen är någonstans”, säger Sara Sederlin.

Sara Sederlin är övertygad om att krishanteringsplanen har inneburit att sammanhållningen har stärkts och detta har i sin tur stärkt medarbetarna. ”Vi har lärt oss hur viktigt det är att någon har gått en kurs i krishantering.” En del av den muntliga planen är att om någon som besitter en viss kompetens slutar så måste någon annan gå en kurs i det ämnet. För närvarande är det endast VD:n själv som har gått en kurs i krishantering. Hon säger att hon önskar att företaget hade resurser nog att skicka fler medarbetare på denna typ av kurs, men det kostar alldeles för mycket.

Konsekvenserna av tsunamikatastrofen har inte enbart varit negativa för Resecity, menar Sara Sederlin. Det positiva är att det har lett till utformandet av SRF:s krismanual. Denna tillsammans med Resecitys egna krishanteringsplan kommer att underlätta för företaget att hantera kriser i framtiden och det kan också ses som en form av kvalitetsstämpel som kan användas då man söker nya kunder.

Media

Sara Sederlin anser att kommunikation är a och o i en krissituation. Samtliga medarbetare har utbildats i mediehantering. Då Resecity har kontor på lite mindre orter runt om i Sverige kontaktas de ibland av lokaltidningarna och ibland händer det att en reporter kommer in på kontoret och ställer frågor. Varje medarbetare vet vad som gäller i ett sådant fall. I första hand

ska det vara resebyråchefen eller VD som svarar på frågor. Då detta av någon anledning inte är möjligt ska korrekturläsning av materialet göras av resebyråchefen eller VD före publikation.

Kravet på att kunna uppvisa en krishanteringsplan är något som främst kommer från offentliga myndigheter snarare än enskilda kunder. Då Resecity har många kunder inom den offentliga sektorn är detta självklart något som skyndat på utvecklingen att ta fram en skiftlig plan.

Sara Sederlin menar att det inte bara är resenärernas intresse för säkerhet inom rese- och flygindustrin som har förändrats. Även media har visat ett ökat intresse. De uppvisar en stor förmåga att kunna påverka samhällets normer och etik. Hon anser att medias roll under och efter tsunamikatastrofen var till den största delen positiv. Till exempel tror hon att media bör tackas för den snabba uppbyggnaden av vissa av de turistområden som drabbades värst av tsunamin. Media uppmanade folk att åka till de drabbade destinationerna och på så sätt stödja den lokala ekonomin och återuppbyggnaden av dessa områden.

Sara Sederlin anser dock att medias roll inte alltid är positiv. Ofta använder de sig av skrämselfpropaganda för att avskräcka människor från att besöka ett visst resmål. Detta trots att UD inte avråder från att resa dit. Turkiet har drabbats kraftigt av denna typ av skrämselfpropaganda, menar hon. Det händer ofta saker där, men det är ytterst sällan som turister faktiskt drabbas. Oftast är det ett resmål som till största delen besöks av landets egna invånare som drabbas. Här kan man se en klar skillnad mot terrordåd som skett i till exempel London. Det har inte avskräckt människor från att åka dit.

Teknologi

Teknologin var till stor hjälp vid tsunamikatastrofen. Då främst i inledningsfasen av katastrofen när det var oerhört viktigt att snabbt kunna lokalisera samtliga kunder i det berörda området. På bara några få minuter kunde man ta fram exakt hur många resenärer Resecity hade i Thailand, Indien och så vidare. Detta innebar att man kunde bemöta frågor från anhöriga eller att de till och med kunde vara pro-aktiva och själva ta denna kontakt.

Scenarioplanering

Sara Sederlin menar att scenarioplanering inte är något som Resecity ägnar sig åt. Anledningen till detta är dels att företaget inte arrangerar egna resor och därför inte behöver bygga beredskap för krishantering på plats på de olika resmålen. Dessutom anser hon att det är nästan omöjligt att förutspå hur en kris ska yttra sig och att det därför är svårt att förbereda sig för detta.

Intressenter

Resecity har inte arbetat fram någon formell definition av dess intressenter, hur relationen till dessa ser ut och hur den kan komma att förändras vid en krissituation. Sara Sederlin menar att Resecitys primärintressenter är kunderna, de anställda samt de olika resleverantörerna som företaget är återförsäljare åt. Researrangörerna kan i vissa fall behöva stå i direkt kontakt med politiska beslutsfattare, men då Resecity själva inte arrangerar några resor behöver de inte göra det.

Till de intressenter som tillkommer vid en krissituation hör UD och olika ambassader. Facket skulle kunna ses som en intressent som skulle komma till i en situation där det rådde arbetsbrist och man var tvungen att säga upp personal. Media kan också ses som en intressent.

Hur ser framtiden ut?

Sara Sederlin upplever det inte som om kunder idag visar ett ökat krav på säkerhet än tidigare, men å andra sidan menar hon att kravet på information om de säkerhetsprocedurer som finns implementerade har ökat. Förut var det ytterst ovanligt att resenärer till exempel var intresserade av vilken flygplanstyp de skulle göra sin resa med. Kravet på information om säkerhet har alltså ökat. Säkerhetsinformation var tidigare inte något som reseföretag skyltade med, men det används mer och mer som ett försäljningsargument, menar hon. Många researrangörer genomför säkerhetsövningar med kunderna, och dessa som i annat fall kunde ha setts som onödiga, ses nu av kunder som nödvändiga. Kunder visar mer förståelse för sin egen säkerhet och de bryr sig mer än tidigare.

Ökad försäljning av resor som arrangeras via lågprisbolag har förändrat kraven på att Resecity ska informera kunderna om vad de kan förvänta sig om deras flyg till exempel blir inställt. Det är inte så att säkerheten hos dessa bolag är sämre, bara att de kanske inte har så många fligheter från en viss ort och att en inställd flight därför kan skapa svårigheter för kunden.

4.3.4 Lärdomar

Tsunamikatastrofen stärkte sammanhållningen bland personalen och man fick bättre förståelse för både andra medarbetare och kunder. Många kunder reagerade positivt på hur Resecity bemötte dem och gav beröm för hur företaget hanterade situationen. Sara Sederlin menar att man på detta sätt fått kunder för livet då man engagerade sig personligt i deras utsatta situation. ”Vi har kontor på lite mindre orter och där ringde vi till och med upp kunderna. Många tyckte det var fantastiskt att vi tog oss den tiden. För många var vi de enda de kunde ringa till, för de kom ju inte fram till UD.” Egentligen visste man inte mer än vad som stod i tidningarna, det var ingen som hade en klar bild över katastrofens omfattning utöver de som var på plats, och det var mycket svårt att få kontakt med. Det var först ett par dagar senare som katastrofens omfattning stod klar.

Många anställda hade familj, vänner och bekanta i katastrofområdet, vilket gjorde det till en känslomässig händelse på ett personligt plan. Sara Sederlin anser att man aldrig kommer att kunna förbereda sig för en så pass omfattande kris som tsunamikatastrofen. Framtida krisers orsaker och hur de yttrar sig kommer att variera kraftigt och därför är det svårt att förbereda sig. Hon menar dock att det som kommer att skilja sig åt nästa gång en kris drabbar Resecity är att medarbetarna kommer att vara mer förberedda för en kris. Då främst på det känslomässiga planet. ”Vi pratade mycket under katastroftiden. Vi hade morgonmöten. Det var inte någon som behövde något särskilt stöd, det var ingen som mådde så dåligt att de behövde få hjälp av en psykolog”, förklarar Sara Sederlin.

Sara Sederlin bedömer att lärdomarna efter tsunamin är många. ”Alla förstår nu att det är viktigt att ha en krismanual, att den är förankrad hos medarbetarna, och att den bör finnas nära till hands”, säger hon. Kunskapen är nog densamma som tidigare, eftersom många som arbetar på företaget har en lång och gedigen erfarenhet från resebranschen, det är nog mer en fråga om inställning. Dessutom är företagets vision bättre förankrad hos medarbetarna, då man under tsunamikatastrofen kom att se hur denna uppskattades av kunder. Sara Sederlin anser att man sällan har några svårigheter att leva upp till denna vision. De enda gångerna det kan vara ett problem är när man har ont om personal. Detta ska egentligen inte påverka kunden, men det är lätt att det blir så.

Vad gäller lärdomar ur själva hanteringen av katastrofen såg man att det var värt att släppa alla andra resbeställningar och enbart fokusera på tsunamin, trots det ekonomiska bortfallet.

Kunderna visade tecken på att de började känna att Resecitys affärsidé verkligen gäller. Resecity börjar även i större mån ta ställning till krishantering vid rekrytering.

”Vi har lärt oss mycket efter tsunamikatastrofen. Efteråt kunde vi verkligen sätta betyg på att vår egen krishanteringsplan fungerade fast vi inte har haft den nedtecknad”, avslutar Sara Sederlin.

Kultur

Kulturen inom företaget kännetecknas av *alla kan allt principen*. Detta görs möjligt genom jobbrotation och medarbetarsamtal två gånger per år. Under dessa samtal pratar man om vad en medarbetare kan och hur de vill utvecklas under den kommande tiden. ”Resecity-träffen” som anordnas en gång per år ses som ett tillfälle att dela med sig av sina erfarenheter till andra kollegor. Sara Sederlin nämner även principen *frihet under ansvar*, vilken innebär att man ringer först vid större kriser om hur man ska hantera en viss situation. På Resecity har man en öppen kommunikation och avslappnad atmosfär. Vid tsunamikatastrofen kontaktade resebyråcheferna VD:n och hörde om hur den skulle hanteras. Sara Sederlin anser att hela verksamheten ändrade inriktning under katastrofen. Trots att ingen hade kunnat förutspå tsunamin och dess omfattning anser hon att kulturen inom företaget gjorde att man ändå hade en viss beredskap för det oförutsägbara. Hon konstaterar att man aldrig vet hur en person hanterar en kris, men att Resecity håller regelbundna möten och repeterar det som gäller under en eventuell krissituation.

Tyst kunskap

Begreppet tyst kunskap är inte något som Sara Sederlin känner till sedan tidigare, men hon anser att medarbetarsamtalen är ett bra sätt att sprida denna information. Då får resebyråchefen en bra överblick av vilken tyst kunskap de enskilda individerna besitter och även hur denna skall kunna överföras till andra. Hon vet dessutom att trots att den tysta kunskapen inte formaliserats inom organisationen, så sprider medarbetarna den sinsemellan tack vare den öppna kommunikationskultur som råder inom företaget. Resecity har en personalmanual som är väl förankrad hos personalen och den tar upp frågor som rör till exempel klagomålshantering. Denna manual har tagits fram genom att sammanställa de olika medarbetarnas erfarenheter och tysta kunskap.

4.4 Intervjuer medarbetare

Dessa intervjuer genomfördes per telefon 2006-12-11 respektive 2006-12-15.

4.4.1 Telefonintervju med Katarina Sjöström, kontorschef Resecity Härnösand.

Katarina Sjöström informerades om tsunamikatastrofen från nyhetssändningar på TV. Stämningen på kontoret dagen därpå beskriver hon som dämpad, eftersom dödstalet hela tiden steg, vilket var väldigt obehagligt. Många var oroliga eftersom Resecity hade resenärer i olika delar av Thailand. ”Det var som under Estoniakatastrofen, över hela kontoret var man i chocktillstånd”, säger Katarina Sjöström.

En stor del av tiden direkt efter tsunamin upptogs av ombokningar och avbokningar, och människor som skulle ha rest till Thailand ett par dagar efter katastrofen, som behövde bokas om. Det var även anhöriga från andra städer som åkte till Härnösandkontoret för att få information. Man kontaktade ambassaden åt de anhöriga, eftersom den var så svår att få tag på. En familj var i chocktillstånd när de kom och undrade om Resecity kunde hjälpa till trots att familjen inte var Resecitys kunder. Katarina Sjöström menar att man kan säga att Resecity arbetade utanför sitt ansvarsområde med vissa personer. Hon identifierar ett av de större problemen med tsunamikatastrofen för Resecity att det inte fanns tillräckligt många alternativ för att kunna boka om kunder.

Sammanhållningen med kollegor var en av de saker som påverkades positivt. Kunder visade även förståelse och ödmjukhet inför situationen. Katarina Sjöström menar att erfarenheten är den största lärdomen ur tsunamikatastrofen, och jämför den med Estoniakatastrofen, som även den gav mycket lärdomar om krishantering.

Katarina Sjöström tror att man kanske skulle kunna hantera en liknande situation bättre idag, men anser att man ändå klarade tsunamikatastrofen bra. Hon tillägger att Resecity inte kan bli sämre efter katastrofen med tanke på de erfarenheter man fått.

4.4.2 Telefonintervju med Inger Mattsson Janusch, kontorschef Resecity Mora.

Nyheten om tsunamin nådde Inger Mattsson Janusch först på annandag jul 2004, via TV. Man var inne på kontoret tidigt dagen därpå och gick igenom vilka kunder man hade i området. Det var inte mycket som man kunde göra med den röriga informationen som man fick under den första fasen av krisen. Man ville inte heller störa kunder eller anhöriga i onödan i en sådan situation. Informationsinsamling var därför det man fokuserade på.

Den första tiden av krisen präglades av många samtal till och från kontoret. Anhöriga till katastrofdrabbade hörde av sig från hela Sverige för att få information, men dessa samtal kunde vara svåra att ta emot, eftersom man har tystnadsplikt. Vissa samtal beskriver Inger Mattsson Janusch som obehagliga, men tillägger att man inte bara kan avfärda ett samtal.

Även lokaltidningar vände sig till Resecity för kommentarer, och Inger Mattsson Janusch menar att man borde ha varit nästan mer tuff mot media. Hon kände även att man möjligtvis skulle ha behövt varit lugnare och försökt så gott man kunnat att sortera ut de samtal som man inte riktigt kunde besvara och som bara tog tid.

Kulturen inom företaget anser hon inte ha förändrats mycket. Sammanhållningen och gemenskapen var bra både före och efter katastrofen. Även när det var mycket kaotiskt på kontoret visste medarbetarna att de kunde vända sig till varandra för råd om hantering av situationen. Inger Mattsson Janusch anser att man inte var tillräckligt förberedd inför tsunamin, men att ett företag inom resebranschen ändå ofta är mer förberett inför en naturkatastrof än vad andra branscher som drabbas är. Erfarenheter från 11 september bidrog även till att underlätta hanteringen av tsunamikatastrofen.

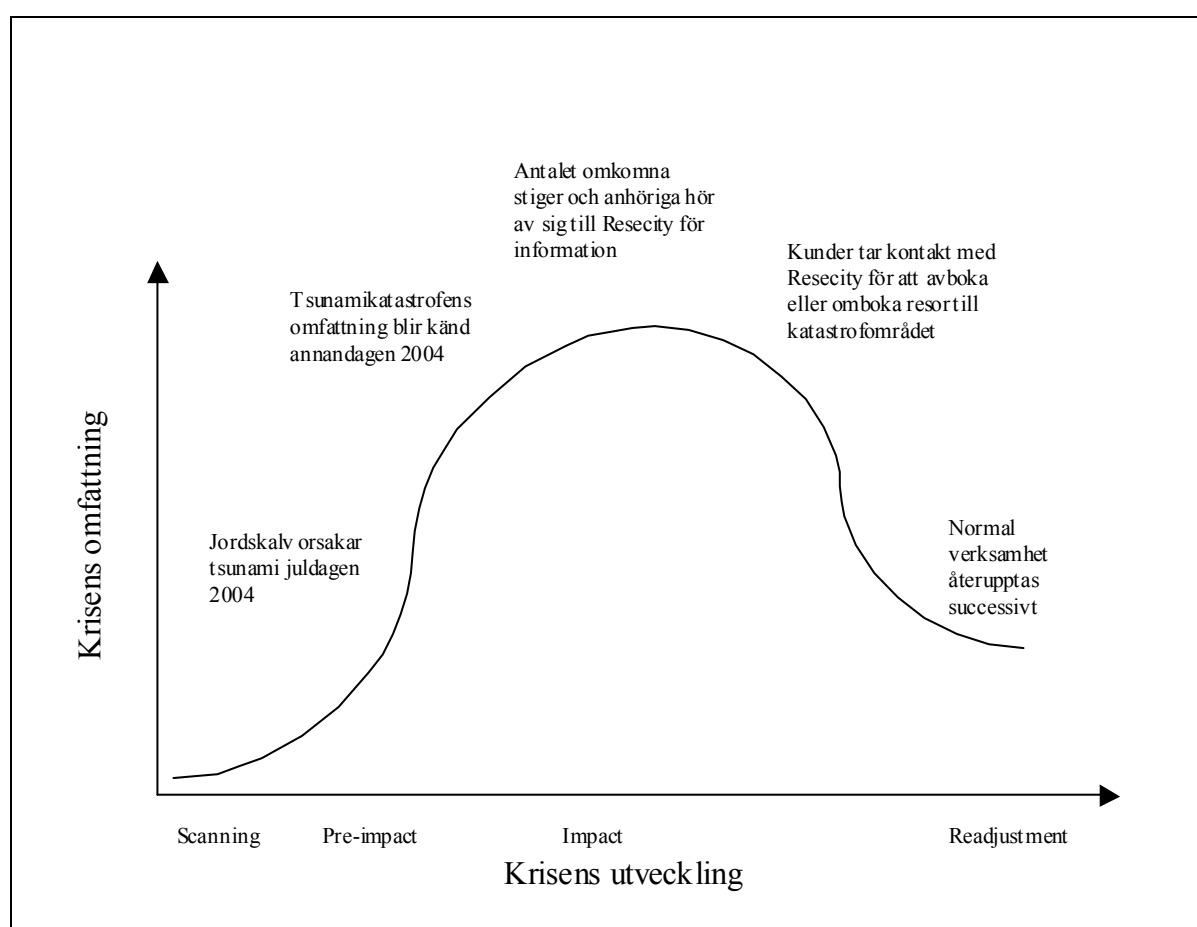
Inger Mattsson Janusch anser att Resecity kanske skulle hantera en liknande situation bättre idag eftersom en erfarenhet alltid är en lärdom.

5. Analys

I detta kapitel kommer resultatet av problemformuleringen att redovisas, och en koppling mellan valda teorier och insamlad empiri kommer att göras.

5.1 Krisens olika stadier

Följande diagram visar en övergripande redogörelse av händelserna kring tsunamikatastrofen 2004 i anknötning till Resecity.



Figur 5.1: Tsunamikatastrofens påverkan på Resecity

5.1.1 Scanning

När det gällde tsunamikatastrofen hade Resecity inga möjligheter att förutspå vad som skulle hända. I den dagliga verksamheten på företaget arbetar reseförsäljarna kontinuerligt i bokningsprogrammet Amadeus, där de snabbt får information om eventuella händelser i

omvärlden. De håller sig också uppdaterade via UD:s hemsida angående eventuell avrådan från att resa till ett visst resmål.

5.1.2 Pre-impact

I detta stadium beslutades det om krishanteringsplanen skulle aktiveras eller ej. Dessutom arbetade man med att ta fram information om berörda resenärer. Man arbetade effektivt med insamling av information för att skaffa sig en så korrekt bild av situationen som möjligt samt vad man skulle göra för att förhindra att krisen orsakade omfattande skada på organisationen.

5.1.3 Impact

Här implementerades krishanteringsplanen och direktiv gavs till kontorscheferna hur de skulle arbeta med krisen, samt i vilken mån normal verksamhet skulle fortgå. Under denna fas gjordes också ett val om företaget skulle arbeta pro-aktivt mot sina kunder och erbjuda ombokning eller avbokning av resor till det katastrofdrabbade området.

5.1.4 Readjustment

Under denna fas återgick verksamheten till det normala och en utvärdering genomfördes om lärdomar som dragits av krisen.

5.2 The Best Practice Model

5.2.1 Kristyper

De slags kriser som Resecity har identifierat är delvis av extern karaktär som naturkatastrofer, terrordåd, sjukdomar som exempelvis SARS som kan avskräcka eventuella resenärer, och olyckor som sker när kunder är ute och reser. Kriser av inre karaktär kan även uppstå, som exempelvis rån, sjukskrivning av medarbetare, bortgång av nyckelperson och inbrott.

Resecitys krishanteringsplan inbegriper beredskap för kriser såsom rån, där man har en viss procedur som man ska följa, plötslig sjukskrivning, då man ersätter den sjukskrivna med praktikanter som tidigare jobbat hos Resecity, och kriser som uppstår i anknytning till bortgång av nyckelperson, vilket Resecity förebygger genom principen att alla kan allt.

Vad gäller kriser som uppkommer i samband med större katastrofer är det mindre tydligt huruvida man har en praktiskt upplagd handlingsplan. Mycket tillit läggs på erfarenheter från

tidigare katastrofer, såsom Estoniakatastrofen och terrordåden som skedde 11 september, 2001.

5.2.2 Mekanismer

Förutsättningar för krishantering

Den öppna kommunikationen och avslappnade atmosfären på Resecity underlättar krishanteringsprocessen och anses lägga en grund för beredskap för det oförutsägbara. Man hade mycket utbyte av erfarenheter, och möjlighet fanns för reflektion eller samtal med mer erfarna medarbetare på de olika kontoren. Beredskapen för en kris formas främst muntligt och regelbundet vid olika möten.

Resecity har i nuläget en oskriven krishanteringsplan som alla medarbetare känner till och är väl införstådda med. Denna inkluderar riktlinjer för kriskommunikation och praktisk hantering av vissa situationer, såsom rån. Denna krisplan planerar man att formalisera inom kort. Man har inte specificerat de förutsättningar som krävs för att en händelse ska betraktas som en kris eller när krishanteringsplanen skall aktiveras. Resecity har inte heller någon fastställd krisgrupp, beslut angående krishantering tas av VD eller kontorschefer.

Inläring

Inläring sker på två nivåer, den individuella och den kollektiva. Under tsunamikatastrofen skedde både den kollektiva och den individuella inläringen delvis under de morgonmöten som hölls under katastroftiden, då medarbetarna gavs utrymme för att prata, skapa förståelse för och få grepp om situationen. Detta kan anses ha bidragit till att medarbetarna numera till viss mån är mer känslomässigt förberedda inför en kris.

En människa i chocktillstånd kan ha svårigheter att bemöta en krissituation på ett adekvat sätt. Detta har Resecity tagit i beaktelse. Vid morgonmöten upprepas delar ur den oskrivna krisplanen, detta i syfte att lägga en grund för hur en medarbetare i chocktillstånd behandlar krissituationen på ett så bra sätt som möjligt.

Den individuella inläringen sker i första hand genom att en medarbetare under medarbetarsamtalen får utrymme att framlägga vilken arbetsuppgift denna personligen känner att han eller hon vill lära sig inom organisationen. Detta följs av att medarbetaren sedan

genom jobbrotation eller deltagande i kurser får möjlighet att lära sig behärska uppgiften i fråga.

5.2.3 System

Teknologin som finns för att hjälpa företaget med dess krishantering är främst informationsteknologi. Internet används för att inhämta information från till exempel UD:s hemsida, bokningsprogrammet Amadeus används för aktuell information från researrangörerna, och Backoffice-programmet används för att ta fram information om vilka kunder som kan tänkas beröras av en katastrof. Backoffice-programmet används också för att ta fram information om de resenärer som har bokat framtida resor till det katastrofdrabbade området, och man har möjlighet att välja att bemöta kunderna innan de själva tar kontakt med Resecity, för att erbjuda avbokning eller ombokning av resan.

Organisationsstrukturen inom företaget kännetecknas av korta beslutsvägar och frihet under ansvar. Dessutom arbetar man under ”alla kan allt principen” och om en medarbetare som besitter en speciell kompetens lämnar företaget, ser man till att ersätta kompetensen man förlorat genom att låta andra medarbetare gå kurser. Säljarna kan i många fall hjälpa till att hantera kriser när de uppstår utan att de behöver utvecklas till kriser för företaget. Detta kan till exempel gälla olyckor av mindre omfattning när endast en begränsad grupp resenärer påverkas.

När det gäller de mänskliga faktorerna är de av avgörande betydelse för hur företaget hanterar en kris. Det är dock oerhört svårt att bedöma dessa faktorer innan man ställts inför en krissituation, eftersom alla individer reagerar olika. Under en så pass omfattande krissituation som tsunamikatastrofen, var det svårt att inte bli känslomässigt involverad i hanteringen av krisen.

Kulturen på Resecity kännetecknas av företagets vision samt olika principer. Principerna *alla kan allt* och *frihet under ansvar* genomsyrar hela verksamheten. Kommunikationen, som är en viktig del av en organisations kultur, på de olika kontoren beskrivs som öppen och avslappnad. Sammanhållningen på kontoret upprätthålls genom regelbundna möten och träffar.

Under och efter tsunamikatastrofen stärktes sammanhållningen inom de olika kontoren. Även de enskilda medarbetarnas inställning till krisplanen och företagets vision påverkades positivt då den kom att tillämpas på en operationell nivå.

I normala fall ligger det beslutande ansvaret hos den enskilda medarbetaren, som så gott denna kan få lösa de eventuella mindre problem som kan uppkomma. Vid en större kris går det beslutande ansvaret över till kontorschefer eller VD:n. Under tsunamikatastrofen vände sig kontorscheferna till VD:n för beslut angående hur man skulle bemöta situationen. VD:n beslutade då att all annan verksamhet skulle läggas åt sidan och att samtliga medarbetare skulle fokusera till 100 procent på att arbeta med krisen. Detta orsakade kortsiktiga ekonomiska förluster, men stärkte olika intressenters förtroende för organisationen och de långsiktiga ekonomiska målen påverkades inte i alltför stor omfattning.

5.2.4 Intressenter

Det är viktigt att identifiera en organisations olika intressenter och särskilt viktigt i en krissituation då en tidigare oförmåga att identifiera dessa intressenter kan få konsekvenser senare under krisens gång. Dessutom kan vissa av dessa intressenter stå i en helt annan relation till företaget än de gör annars, och det kan till och med tillkomma intressenter som företaget vanligtvis inte har någon relation till. Sara Sederlin nämner kunder och leverantörer som Resecitys främsta intressenter. Resecity har inte specificerat vilka dessa intressenter är på ett djupare plan samt vad deras roll framförallt i en krissituation kan tänkas vara. Till de intressenter som nämns hör media, och man kan se att företaget vidtagit nödvändiga åtgärder för att samtliga medarbetare skall vara förberedda på att svara på medias frågor i syfte att undvika negativ publicitet som kan förvärra en kris eller till och med vara orsaken till att en kris uppstår. En annan grupp av intressenter som kan tillkomma i en krissituation är anhängare till resenärer som drabbats av en katastrof, samt UD och ambassader.

5.2.5 Scenarioplanering

Resecity använder sig inte av scenarioplanering eller någon annan form av strategi för att förutspå vilka sorters kriser företaget kan tänkas hamna i längre fram i tiden.

5.3 Tyst kunskap

Tyst kunskap är inte ett begrepp som företaget använder sig av, men denna typ av kunskap sprids främst genom arbetsrotation, medarbetarsamtal och den årliga ”Resecity-träffen”. Denna information sprids även informellt mellan medarbetare tack vare den öppna kommunikationsstrukturen. Kontorscheferna får en inblick i den tysta kunskap som den enskilda medarbetaren besitter genom de medarbetarsamtal man håller två gånger per år. Den tysta kunskapen som medarbetarna byggt upp genom år av erfarenhet och nära förtrogenhet med företagets verksamhet förbättrade kommunikationen med anhöriga till dem som drabbats och övriga kunder. Till den tysta kunskapen hör vetskapen eller erfarenheterna som rör olika händelser som sker runt om i världen med viss regelbundenhet.

6. Diskussion

Nedan följer författarnas egna reflektioner av vad som framkommer i denna studie mot bakgrund av den frågeställning samt syfte som ligger till grund för uppsatsen.

Resecity har en relativt klar bild över de slags kriser som kan drabba organisationen och de mekanismer som ska förbättra och effektivisera procedurerna kring krishantering. Organisationens systemuppbyggnad öppnar upp för kommunikation, kunskapsutbyte och informationsinsamling. Identifiering av intressenter och scenarioplanering är de två nyckelelement som kan anses behöva förbättras.

The Best Practice Model går ut på att ett företag identifierar de olika nyckelelementen och skapar förståelse för och kunskap om den egna verksamheten och dess förutsättningar för krishantering. Resecity har upplevt en stor variation av kriser och har överlevt alla dessa på ett mer eller mindre effektivt sätt.

Enligt The Best Practice Model bör en organisation förbereda sig för minst en av kriserna som hör till varje kategori av kristyper. Resecity har en relativt bred krishanteringsplan som täcker de flesta kriser som företaget identifierat. Att Resecity insett behovet av en krishanteringsplan som en följd av händelser runt om i världen under de senaste åren kan tydligt ses. Att denna krishanteringsplan ännu ej har övergått från att vara muntlig och informell till skriftlig och formell kan ses som en svaghet.

Vid en stor katastrof är erfarenheter onekligen en stor tillgång, men de kan även vara hinder i utvecklingen av nya krismekanismer. Enligt den traditionella krishanteringsteorin behöver man inte förbereda sig för en kris förrän den redan skett, detta antar att erfarenheter bildas som är typiska för just den situationen, och därmed möjligtvis enbart användbara i liknande kriser och omständigheter. För Resecity har ändå medarbetarnas kriserfarenheter underlättat krishantering av tsunamin. Detta kan bero på att man utifrån erfarenheter byggt upp en starkare känslomässig sköld, som minskar det emotionella men ökar det rationella resoneraendet.

De informationskanaler som står till företagets förfogande hjälper företaget att skanna omgivningen efter sådana signaler som kan utvecklas till kriser. De externa signalerna plockas

upp via bokningssystemet Amadeus och via UD:s hemsida. Interna signaler plockas upp vid medarbetarsamtal och underlättas av den öppna kommunikationsstruktur som råder inom företaget. Således borde det vara tämligen lätt för företaget att undvika att interna kriser uppstår. Som redan berörts är en stor del av de kriser som företaget riskerar att drabbas av dock inte av denna karaktär. Dessa internationella kriser har företaget ingen kontroll över och de har små möjligheter att förutspå om eller när de kommer att ske. Trots detta är det viktigt att företaget regelbundet skannar sin omgivning så att man så snart som möjligt kan plocka upp signaler som kan leda till att en omfattande internationell krissituation uppstår. Många signaler uppfattas av säljarna och de kan göra något åt detta själva, i de fall då krisens omfattning är av det mindre slaget.

I de fall då signalerna indikerar att en omfattande katastrof har inträffat, tar resesäljarna istället kontakt med berörd kontorschef eller VD som beslutar om krishanteringsplanen skall aktiveras. Det kan ses som en svaghet att man inte har specificerat när en händelse skall betraktas som en kris och vilka rekvisit som skall uppfyllas för att krishanteringsplanen skall aktiveras. En annan svaghet är att detta beslut främst ligger hos VD:n. Den som ska underrättas i det fall då VD eller kontorschef inte är anträffbar, måste således specificeras i den skriftliga krishanteringsplan företaget just nu håller på att ta fram. Trots att samtliga medarbetare känner till krishanteringsplanen, är det viktigt att de vet hur den ska användas samt vem som ska ta över i de fall då VD eller kontorschef kanske inte är anträffbar.

Författarna av denna uppsats anser att det är viktigt att Resecity integrerar scenarioplanering i sin skriftliga krishanteringsplan. Resecity har inte haft drivkraft att använda scenarioplanering som del av krishanteringsplanen. Detta beror till viss mån på att de olika kontoren är relativt små och att krishanteringen vid tidigare internationella katastrofer har fungerat bra. Trots detta och att de kriser som riskerar att drabba företaget är mycket svåra att förutspå och ofta ligger utanför företagets kontroll, är det fördelaktigt att medarbetarna får öva på tänkbara scenarion. Detta för att medarbetarna ska bygga upp så kallad positiv reaktionsförväntan så att de kan hantera en eventuell kris på ett objektiva och professionella sätt. Tsunamikatastrofen har troligtvis inneburit att man nu är mer känslomässigt redo för att en så pass omfattande kris faktiskt kan inträffa. Genom att förbereda sig inför värsta tänkbara scenarion kommer företaget att bli bättre på att hantera även de mindre kriser som kan uppstå. Det är således fördelaktigt att arbetsgången är just denna. Gör man tvärtom, riskerar man att drabbas av oförmåga att agera om en mer omfattande, internationell kris inträffar.

På Resecity skulle man dra nytta av scenarioplanering då detta skulle leda till att personalen i ökad omfattning skulle känna av om eller att de kan hantera en kris. Det räcker alltså inte att ledningen ställer upp ett antal scenarion som kan tänkas inträffa och så får de anställda sedan ta del av dessa och hur de ska agera i de olika situationerna. Risken är att detta blir alltför abstrakt och att det inte får någon förankring i verkligheten. Det optimala vore istället om medarbetarna med sin långa erfarenhet inom resebranschen, tillsammans med ledningen och kanske någon representant från SRF kommer överens om ett antal scenarion som kan tänkas inträffa och att man sedan övar på dessa. Detta tillsammans med krishanteringsplanen kommer att innebära att den interna känslan av säkerhet stärks, vilket i sin tur leder till att oförmågan att handla vid en eventuell krissituation kommer att minska. Denna scenarioplanering kan också hjälpa till att analysera eventuella svagheter hos nyckelmedarbetare som kan vara viktiga att ha i åtanke vid en krissituation.

Om företaget inte börjar arbeta med scenarioplanering för att förbereda sig inför en kris, finns en risk att man kommer att hantera framtida kriser utifrån de förutsättningar som gällde vid tsunamikatastrofen. Denna överinlärning innebär att de erfarenheter man skaffade sig då kommer att utgöra någon slags mall hur krishanteringsarbetet ska se ut. Risken är då att man blir mindre flexibel och att man tillämpar en krishanteringsplan på en kris som har helt andra förutsättningar. Lösningen ligger nog i att ha en krishanteringsplan som är mer bred snarare än djup och som tar hänsyn till ett flertal faktorer.

Resecity har specificerat vilka de viktigaste intressenterna i en krissituation är, men har inte tittat närmare på samtliga intressenter som företaget kan tänkas behöva ta hänsyn till. Detta är en viktig del i utformandet av en krishanteringsplan. Annars är det svårt att veta vilka människor som företaget kommer att stå i kontakt med vid en krissituation och hur relationen till dessa skulle se ut. Utöver de intressenter som företaget specificerat bör man vid närmare eftertanke räkna med försäkringsbolag och banker. Försäkringsbolagen kan skydda företaget mot ekonomisk förlust vid till exempel rån och liknande. Banker och kreditgivare kan säkra företagets överlevnad under en period av sjunkande försäljning som kan bero på både interna och externa faktorer. Till intressenterna bör man också räkna SRF.

Tyst kunskap uppstår till stor del tack vare erfarenheter. De erfarenheter som kan dras från en krissituation varierar kraftigt från individ till individ, och det är mycket viktigt att denna tysta

kunskap formaliseras och synliggörs. Detta innebär att hela organisationen kommer att kunna dra lärdom av de olika erfarenheter som individerna samlat på sig under krisens gång. På grund av företagets storlek har det hittills varit möjligt att sprida denna information på ett informellt sätt, men om man växer kommer det att uppstå ett krav på att denna information skall formaliseras, annars riskerar man att gå miste om eller förlora den helt. Att dessutom reflektera över vad man lärt sig och hur detta har påverkat förutsättningarna för organisationen ökar lärandet.

Man kan säga att krishantering inom Resecity hittills har varit en form av tyst kunskap. Den muntliga krishanteringsplanen kan ses som en tyst kunskap som främst finns hos VD:n och detta kan ses som en svaghet. För att sprida denna tysta kunskap till andra medarbetare inom organisationen måste den synliggöras. Detta är något man just nu håller på med och detta kommer att göra företaget mindre sårbart i de fall VD till exempel inte är kontaktbar då en krissituation uppstår.

7. Slutsats

I detta kapitel kommer de slutsatser som har dragits utifrån vald frågeställning och syfte att presenteras.

Det främsta forskningsbidraget som kan härledas från denna uppsats är hur en medelstor resebyrå hanterade en omfattande, internationell och oförutsägbar händelse, samt hur man kunde undvika att katastrofen fick förödande konsekvenser för företagets verksamhet. Det viktiga med krishanteringsarbetet är enligt författarna inte att kunna förutspå själva krisen, eftersom internationella kriser av den typ som ligger till grund för denna uppsats *inte* går att förutspå. Det viktiga är istället att krishanteringsbegreppet anammas av organisationen och att det blir en del av organisationens struktur och kultur. Krishantering innebär inte enbart att lösa en omedelbar kris, utan att minska krisens påverkan på företaget samt att förbereda sig för eventuella kriser i framtiden. Det är således inte av större betydelse exakt vilken sorts kris man förbereder sig för, utan snarare *att man förbereder sig*. Om ett företag planerar för värsta tänkbara scenario, kommer man troligtvis vara bättre utrustad att även hantera mindre kriser. Finns en krishanteringsplan visar man att man tänkt på de olika typer av kriser som kan drabba en organisation och att man därmed tagit första steget mot att skapa beredskap.

Den främsta lärdomen som Resecity drog ur tsunamikatastrofen var att man byggde upp en så kallad positiv reaktionsförväntan. Författarna av denna uppsats rekommenderar att Resecity, som planerat, formaliserar sin krishanteringsplan så snart som möjligt. Den positiva reaktionsförväntan förväntas öka genom arbetet med att ta fram en skriftlig krishanteringsplan. Denna plan kommer i sin tur att underlätta synliggörandet av den tysta kunskapen som finns inom företaget och acceptansen för krishanteringsplanen kommer att öka hos medarbetarna.

Författarna rekommenderar avslutningsvis även att företaget i framtiden överväger att börja arbeta med scenarioplanering. Detta skulle också bidra till att stärka den positiva reaktionsförväntan som kan anses ligga till grund för effektiv krishantering.

8. Kritiska aspekter på uppsatsen

Här presenteras författarnas kritiska granskning av det insamlade materialet samt uppsatsen som helhet.

8.1 Självkritik

8.1.1 Kritisk granskning

Den kritik som författarna själva önskar rikta mot denna uppsats är bristen på extern reliabilitet och validitet. Detta är kritik som kan riktas mot att undersökningen genomförts som en fallstudie. Det hade till exempel varit önskvärt att genomföra intervjuer med fler personer inom organisationen, men detta har dock inte varit möjligt främst på grund av det tidsmässiga perspektivet, men också på grund av begränsad tillgänglighet till möjliga respondenter.

Kritik kan riktas mot att undersökningen inte genomfördes under en krissituation eller strax efter. Detta hade svårt att genomföra med den metod som utgör ramarna för denna uppsats. Hade författarna dock fått möjlighet att direkt observera en krissituation och dess händelseförlopp, hade andra lärdomar kanske dragits. Då detta inte var möjligt i detta fall, har författarna istället inriktat sig på att undersöka hur företaget tog sig igenom denna kris och hur detta troligtvis påverkade förutsättningarna för en förbättrad krishantering i framtiden.

8.1.2 Positiv självkritik

Författarna anser att positiv kritik även bör riktas mot denna uppsats. Denna positiva kritik rör främst den metod som valts för att genomföra undersökningen. Fallstudien har som tidigare nämnts vissa begränsningar, trots detta anser dock författarna att det är den mest lämpliga metoden att tillämpa utifrån vald frågeställning och syfte. Dessutom har författarna med sin uppsats täckt in ett relativt outforskat område i och med att undersökning sker utifrån ett organisatoriskt perspektiv samt att den inriktar sig på företag inom resebranschen som inte själva arrangerar resor. Positiv självkritik kan även riktas mot uppsatsen avseende den interna validiteten. Denna har stärkts genom att primärdata samlats in vid intervjuer med tre olika nyckelpersoner inom organisationen.

8.2 Källkritik

Mycket av den litteratur som behandlar området krishantering är av normativ natur och består därmed till stor del av goda råd och erfarenheter från olika mer eller mindre självutnämnda experter inom området. Detta har inneburit att det har varit relativt svårt att få tag på vetenskapligt förankrade teorier. Fokus inom krishanteringslitteraturen ligger istället på rekommendationer hur till exempel ett företag ska hantera en krissituation och forskningen inom detta område ter sig som relativt entydig. Detta kan härledas till krishanteringens subjektiva karaktär såsom ämne.

Det finns en viss risk med att de intervjuer som ligger som grund för det empiriska materialet inte ger en sann bild av det uppsatsen ämnar undersöka. Respondenterna var samtliga nyckelpersoner inom organisationen och det kan spekuleras i att dessa tjänar på att organisationen och de själva framställs i så god dager som möjligt. En svaghet med denna uppsats anses vara författarnas bristande möjlighet att själva välja ut dessa respondenter. Istället var det VD:n som valde ut dem hon ansåg vara bäst lämpade att delta i denna undersökning. Riktigheten i detta beslut kan ifrågasättas.

9. Fortsatta studier

Här ges förslag på fortsatta studier som faller utanför ramarna för denna uppsats, men som kan anses vara av intresse.

Kriser och dess inverkan på turism- och reseindustrin är inte på något sätt ett lätt avgränsat ämnesområde. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka tsunamikatastrofens effekter på en medelstor resebyrå. Under arbetets gång har dock ytterligare frågeställningar uppstått som på grund av tidsmässiga skäl inte kunnat behandlats vidare inom ramarna för denna uppsats.

Som exempel på fortsatta studier tycker författarna att det hade varit intressant att undersöka hur objektet för fallstudien marknadsför sin krishantering vid offentliga upphandlingar. Detta hade varit intressant då Resecitys omsättning till 60 procent utgörs av affärsresenärer med en stor inriktning på offentlig verksamhet. Man skulle också kunna utvidga frågeställningen och syftet för uppsatsen genom att ta med konsumenternas perspektiv på företagets agerande under och efter tsunamin. En studie av de kort- och långsiktiga ekonomiska effekterna av katastrofen hade även kunnat bidra till en intressant frågeställning.

Författarna anser också att det hade varit intressant att rikta denna uppsats frågeställning och syfte mot ett företag som arrangerar resor och som arbetar med krishantering på ett helt annat sätt. Till exempel hade det varit av intresse att undersöka Fritidsresors krishantering i samband med tsunamikatastrofen och den framträdande roll Lottie Knutsson fick under denna period. Ett annan frågeställning som hade varit intressant att undersöka är vilken effekt 11 september hade på flygbranschen och orsakerna till varför vissa företag överlevde och vissa gick i konkurs.

Man skulle också kunna studera kriser som uppstår på grund av interna faktorer och hur man skall göra för att undvika att dessa kriser överhuvudtaget uppstår samt hur man skall göra för att minimera dess inverkan på organisationen som helhet. Det hade också kunnat vara givande att undersöka olika typer av förtroendekriser som kan drabba ett företag. Ett exempel på detta hade kunnat vara Estoniakatastrofen och den förtroendekris som rederiet Nordström & Thulin drabbades av.

Dessa är bara några få exempel på fortsatta studier som rör ämnet krishantering och speciellt då med inriktning på rese- och turismindustrin. Då osäkerhet blir allt mer vanligt förekommande och då omvärlden karaktäriseras av ökade risker, kan vikten av studier inom dessa områden inte understrykas nog.

10. Källförteckning

10.1 Litteratur

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

Andersson, Sten. (1979). *Positivism kontra hermeneutik*, Bokförlaget Korpen, Göteborg.

Brattemo, Carl Erik. & Holmberg, Maria. (1994), *Praktiska råd vid förändring, utveckling, avveckling*. Tiger Förlag AB, Malmö

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskaplig metod*, Liber Ekonomi, Malmö.

Dahmström, Karin. (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Denscombe, Martyn. (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur, Lund.

Elliot, Dominic. (2001), *Business Continuity Management: A Crisis Management Approach*, Routledge, Ebrary, Södertörns Högskola.

Fill, Chris. (2002). *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*, Pearson Education Limited, Harlow, UK.

Hansson, Jörgen. (2005), *Kompetens som konkurrensfördel*, Nordstedts Akademiska Förlag, Finland.

Johannessen, Asbjon. & Tufte, Per Arne. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB, Malmö.

Mitroff, Ian I. (2000). *Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. Ebrary Södertörns Högskola.

Ramírez, José Luis. (1993). *Positivism eller hermeneutik – Handling, planering och humanvetenskap*. NORDPLAN, Stockholm.

Regester, Michael. & Larkin, Judy. (2005). *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice, Third Edition*, Kogan Page Ltd, Ebrary Södertörns Högskola.

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

Skoglund, Thomas & Olsson, Staffan. (1995). *Att lösa kriser i företag*, första upplagan, Ekerlids Förlag, Stockholm.

Stewart, Thomas. A. (1997), *Intellektuellt kapital: Organisationers nya förmögenhet*, Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm.

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

10.2 Tidningar och tidsskrifter

Björnelid, Richard. *Sargad bransch reser sig igen*, Veckans Affärer, Nr 1-3, 2005-01-17, sid 28-33. Sökmotor: Artikelsök, Södertörns Högskola.

Kellberg, Christina. *Hon stod stadigt när Sverige vacklade*, Dagens Nyheter 2005-01-09. Sökmotor: Artikelsök, Södertörns Högskola.

Kielmas, Maria. *New lawsuit in Estonia disaster*, Business Insurance 1996-09-30, Vol. 30 Issue 40, p39, Sökmotor: Business Source Elite, Södertörns Högskola.

Tragedy at sea, Macleans's 00249262, 1994-10-10, Vol 107, Issue 41. Sökmotor: Business Source Elite, Södertörns Högskola.

10.3 Publikationer

Carmström, Anna. & Fröjd, Carin. (2003), *Kris- och säkerhetshantering – En fallstudie på Tema Resor*. Uppsats FEK KAND, VT 2003:117. Södertörns Högskola.

Holmberg, Jemina. (2002). *Turism, terrorism och säkerhet*. Utredningsserien U 2002:5. ETOUR, Mitthögskolan i Östersund.

Jusupovic, Sadina. & Svan, Pratthana. (2005) *Reseföretagens krishantering efter flodvågskatastrofen: Vilka faktorer krävs för att få tillbaka resenärer till en krisdrabbad destination?* Uppsats FEK KAND, VT 2005. Södertörns Högskola.

10.4 Internetkällor

<http://www.titanicnorden.com> [2006-09-24, 13:20]

<http://www.ifrc.org> [2006-11-21, 14:40]

<http://www.geog.nau.edu> [2006-11-16, 09:00]

<http://www.resocity.se> [2006-11-16, 16:45]

<http://www.regeringen.se> [2006-12-12, 08:45]

<http://www.srf-travelagent.se> [2006-12-13, 17:10]

10.5 Muntliga källor

Mattsson Janusch, Inger. Kontorschef, Resecity Mora. 2006-12-15.

Sederlin, Sara. VD, Resecity. 2006-10-17 och 2006-12-04.

Sjöström, Katarina. Kontorschef, Resecity Härnösand. 2006-12-11.

Bilaga 1 - Sammanfattning av SRF:s krismanual, "När det händer som inte får hända", 2006, version 1.

Kriskoordinatörn

Det är av avgörande betydelse att resebyrån på förhand har utsett en person till fast kriskoordinatör, samt eventuella ersättare om koordinatörn av någon orsak inte skulle kunna fullfölja sina uppgifter. Det är kriskoordinatörns omedelbara uppgift att ta ställning till situationens omfattning och huruvida denna skall betraktas som en kris. Kriskoordinatörns uppgift är vidare att koordinera och kontrollera beredskapens delfunktioner och fördela eventuella arbetsuppgifter. Kriskoordinatörn bör ha de rätta yrkesmässiga kvalifikationerna, samt de relevanta personliga egenskaperna som erfordras av en bra ledare.

Telefonberedskap och mediehantering

Telefonberedskapen består idealiskt av två teamledare, varav den ena har det överordnade ansvaret för telefonberedskapen och den andra är ansvarig för kontakterna med media.

Telefonberedskapens viktigaste uppgifter är:

- Att stå till förfogande för och hantera kontakten med de anhöriga.
- Att registrera upplysningar om resdeltagare och deras anhöriga.
- Att vidarebefordra alla inhämtade upplysningar till teamledaren och kriskoordinatörn.
- Att vidarebefordra information om olyckan till relevanta parter.

Uppgiften som telefonarbetare i en krissituation är ofta mycket krävande och här är det viktigt att teamledaren är uppmärksam på medarbetarnas tillstånd.

Det kan även tillhöra telefonberedskapens uppgifter att ta kontakt med andra kunder som har köpt resor av resebyrån och informera dessa om olyckan samt eventuella konsekvenser för andra senare resavgångar.

När det gäller mediehantering rekommenderas det att resebyrån utser en medarbetare som är ansvarig för att uttala sig till media. Den medieansvarige bör ta kontakt med resebyråns underleverantörer för att avtala om vem och hur man ska uttala sig till media.

Informationsverifiering och kontakt med offentliga myndigheter

Målet med denna beredskapsgrupp är att inhämta och kontrollera upplysningar om krisens omfattning, de olycksdrabbade samt deras anhöriga. Det är viktigt i initialskedet av krisen att resebyrån snarast får verifierat de tillgängliga upplysningarna.

Resebyrån bör etablera en kontakt med de offentliga myndigheterna eftersom dessa ofta kan vara till stor hjälp när det gäller att tillhandahålla information om det som inträffat. Om olyckan inträffat i utlandet är det viktigt att man tar kontakt med utrikesdepartementet samt den lokala polismyndigheten. Det rekommenderas att man på förhand etablerar kontakt med den lokala polismästaren för att avtala hur kommunikationen ska ske då det skett en olycka.

Teamledaren för informationsverifiering är dessutom ansvarig för att inhämta information om resebyråns resenärer som kan tänkas vara berörda av den gällande situationen. Efter kriskoordinatorns godkännande delas denna förteckning över berörda resenärer ut till de relevanta myndigheterna samt till telefonberedskapen. Här måste ett beslut också tas om huruvida resebyrån skall offentliggöra denna lista eller ej.

Försäkringsförhållanden

Det är viktigt att man hela tiden ser till att resebyrån har tillräckligt försäkringsskydd för de behov som kan uppstå vid en krissituation. Dessutom bör man ta kontakt med eventuella underleverantörer för att vara på det klara med vilka försäkringar de har tecknat. Teamledaren bör dessutom genom samarbete med teamledaren för informationsverifiering och utifrån kontakt med offentliga myndigheter, få besked om vilka försäkringar de enskilda resdeltagarna har tecknat. När försäkringsvillkoren är fastställda, informeras kriskoordinatören om detta och denne tar sedan ställning till vad resebyrån i samarbete med försäkringsbolagen bör erbjuda de anhöriga. Detta kan vara allt ifrån transport till olycksplatsen till psykologbehandling.

Övriga särskilda förhållanden

Denna grupp arbetar med speciella förhållanden rörande den enskilde researrangören.

Ansvarig ledare

Chefen för resebyrån bör informeras om situationen så snart som möjligt.

Hantering av medarbetare i resebyrån

Efter det att krisens initialfas är över bör en arbetsfördelningsplan ha utarbetats, eftersom medarbetarnas normala arbetsområden med stor sannolikhet kommer att nedprioriteras i en period. Det skall tas ställning till om extra bemanning krävs samt hur telefonberedskapens medarbetare blir avlösta.

Man bör även uppmärksamma på om några av medarbetarna behöver krishjälp, detta gäller främst telefonberedskapen. SRF rekommenderar att resebyrån alltid erbjuder medarbetare obegränsad tillgång till psykologhjälp i perioden omedelbart efter krisens inträffande och bör således säkerställa att ett sådant erbjudande redan är inkluderat i resebyråns övriga försäkringar.

Efter krisen

Resebyrån bör på förhand ha tagit ställning till hur långt resebyråns ansvar och involvering skall sträcka sig efter att krisen är överstånden, exempelvis hur lång tid man vill markera sig i relation till olyckan, de skadade och anhöriga.

När krisens initialfas är över och en 24 timmars bemannad telefonberedskap inte längre är relevant, läggs krisberedskapen ned, men resebyrån bör vara inställd på att efterbehandlingsperioden kan vara långvarig. Efter nedläggningen utarbetas en plan för den efterföljande insatsen i syfte att få fastlagt vilka områden som behöver uppföljning.

Internt i resebyrån – löpande förbättringar

För att kunna ha bästa möjliga beredskap är det viktigt att de beredskapsansvariga löpande ser till att hålla sig uppdaterade omkring beredskapen, och därtill ordnar utbildning och vidareutbildning av medarbetare. Resebyrån bör därför ta ställning till följande punkter:

- Fungerade beredskapen tillfredsställande?
- Bör det företas ändringar i beredskapen?
- Har beredskapsövningarna fungerat tillfredsställande?
- Överväg om det skall tecknas andra försäkringar.
- Överväg om det kan betala sig att lägga ut delar av beredskapen till mer professionella aktörer.
- Stöda utväxling av erfarenhet med involverade myndigheter och övriga aktörer.

- Följ upp tidigare uttalanden till medierna och anhöriga beträffande ändringar i struktur, ledning och utbildning.

Bilaga 2 - Diskussionsunderlag för intervjuer med VD.

Berätta lite om företaget och vilken typ av kriser Ni stöter på i Er dagliga verksamhet.

Berätta lite om orsakerna till varför Ni ansåg att det fanns ett behov att utarbeta en krishanteringsplan. Var det en speciell händelse som fick Er att inse behovet av att ha en krishanteringsplan? Hur hanterade företaget denna händelse och vilka lärdomar drog Ni av denna händelse?

Har företaget utsatts för några kriser efter att krishanteringsplanen utvecklades? Hur fungerade hanteringen av denna/dessa kriser? Fanns det något behov av att omarbeta krishanteringsplanen efter detta?

Vilken typ av kriser är krishanteringsplanen utvecklad för att hantera?

Hur har kriser påverkat Er organisation? Har kriserna fört något positivt med sig?

Hur påverkade dessa kriser Era kunder/resenärer? Kunde Ni se någon skillnad mellan privata och företagskunder?

Hur identifieras risker som kan leda till en kris? När aktiveras krishanteringsplanen? Vilka förutsättningar krävs för att den ska aktiveras?

Hur skulle Ni definiera kulturen inom företaget? Tycker Ni att de beslut som fattas görs i samklang med organisationens värderingar, affärsidé etc.?

Hur vill Ni att allmänheten ska se på Er organisation? Har det funnits tillfällen när Ni inte kunnat leva upp till denna roll? Hur är trovärdigheten för Ert företag hos era kunder? Är den bättre nu än innan tsunamin? Levde Ni upp till deras förväntningar eller överträffade Ni dem?

Hur styr samhällets normer och etik Er verksamhet? Har detta förändrats sedan tsunamikatastrofen?

Hur är förhållningssättet till krishantering i Er organisation? Är detta tankesätt förankrat hos samtliga medarbetare?

Hur skapas förutsättningar för lärande? Känner Ni till begreppet tyst kunskap/förtrogenhetskunskap? Hur gör Ni för att sprida denna typ av kunskap inom organisationen?

Vilka är Resecitys främsta intressenter? Med intressenter menas de företag/myndigheter och personer som står i en direkt relation till företaget. Tillkommer andra intressenter i en krissituation som företaget vanligtvis inte har en relation till? Vilka skulle dessa kunna vara?

Hur förbereder Ni er för en krissituation? Övar Ni på olika scenarion - vem beslutar om vilka dessa ska vara?

Vilka lärdomar drogs av katastrofen? Vilka förändringar skedde? Positiva och negativa? Hur tror Ni att Ni skulle klara av en kris idag?

Bilaga 3 - Diskussionsunderlag för telefonintervjuer med kontorschefer.

Beskriv händelseförloppet såsom Ni upplevde det från dess att Ni blev informerade om tsunamin till dess att verksamheten återgick till det ”normala”. Hur informerades Ni om denna kris?

Hur anser du att den dagliga verksamheten påverkades av tsunamin? Sammanhållningen med kollegor? Kunder?

Vilka lärdomar anser du att Resecity drog av denna katastrof? Tror du att företaget skulle klara en liknande situation bättre idag? Varför?