



HÖGSKOLAN Dalarna
Institutionen för
Ekonomi och Samhälle
Företagsekonomi
C- uppsats HT 2007

Krishantering

Scandic Hotell

Handledare: Mattias Åteg

Examinator: Per- Erik Lissel

Författare: Jennie Andersson

830526- 7109

Sammanfattning

I maj år 2005 brann hotell Scandic CH i Gävle ner och organisationen ställdes inför en svår krissituation. Under en krissituation har ledaren i en organisation den mest centrala rollen för att åstadkomma de resultat som situationen kräver. Ett bra ledarskap kan förmildra krisens negativa effekter och skapa trygghet inom organisationen. Även kommunikationen från ledningen utgör en viktig del av krishanteringen. Mot bakgrund av ledarens betydelsefulla roll och kommunikationens betydelsefulla roll under en krissituation utformades uppsatsens syfte. Syftet med denna uppsats är att, utifrån befintlig teori om krishantering, undersöka hur informationsflödet fungerade mellan Scandic CH:s ledning och personal samt Scandic CH:s ledning och media under krissituationen som uppstod genom branden. I uppsatsen undersöks även, i relation till den befintliga teorin om ledarskap, vilken ledarstil som Scandic CH:s ledning använde sig av under krissituationen. Undersökningens slutsatser påvisar att utifrån teorin hanterade Scandic CH:s ledning informationsflödet både till personalen och till media på ett bra sätt. Ledningen informerade personalen löpande under krisen och personalen kände sig delaktiga i händelsen. Mellan ledningen och media förekom det en öppen dialog redan i den inledande fasen av krisen och det hölls löpande presskonferenser för att informera om det aktuella läget. Undersökningens slutsatser påvisar även att ledarskapet fungerade bra eftersom de anställda kände sig trygga trots att de befann sig i en krissituation. Flera ledarskapsstilar tillämpades under krisen men till största delen användes ett uppgiftsorienterat ledarskap, vilket innebär att ledaren fokuserade på vilka uppgifter som skulle utföras.

För att besvara uppsatsens syfte genomfördes tre personliga intervjuer med Scandic CH:s direktör samt med två anställda. Den teori som behandlas för att besvara syftet med denna uppsats berör kriskommunikation både till personal och till media. Enligt teorierna angående kriskommunikationen till personal är det viktigt att ledningen i en organisation informerar dem om vad som händer och att dem besvarar deras frågor. Enligt teorierna angående kriskommunikationen till media är det viktigt för organisationer att löpande förse media med information under en krissituation, eftersom bilden av hur organisationen hanterar krisen förmedlas utåt genom media och deras journalister. För att besvara vilken ledarskapsstil Scandic CH:s ledning använde sig av under krisen behandlas teorier angående ledarskapsstilar, såsom uppgiftsorienterad och medarbetarorienterad ledarskapsstil.

Summary

In May 2005, hotel Scandic CH in Gävle burned down and the organization was facing a crisis situation. During the crisis situation the leader has the most central part when it comes to accomplish the results that the situation demands. A good leadership can mitigate the crisis negative effects and the leader can create safety in the organization. The communications from the management also constitute an important part of the crisis management. The aim of this paper was formed of the background on how important the leader and the communication role are during a crisis situation. The aim with this paper is, on the basis of existing theory about crisis management, to examine how the information worked between Scandic CH:s management and the employees and between Scandic CH:s management and the media during the crisis situation that arised through the fire. The paper also examines, in relation to the existing theory about leadership, which leader style that Scandic CH: s management were using during the crisis situation. The paper conclusion shows that on the basis of the theory Scandic CH: s management was handling the information to both their employees and the media in a good way. The management was continuously informing their employees about the crisis situation during the crisis which made the employees feel that they were involved in the crisis. Between the management and media there where an open dialog from the beginning of the crisis. The organization had press conferences continuously were they distributed information about the current situation. The paper conclusion also shows that the leadership during the crisis was working well and that the employees felt safe despite that they were in the middle of a crisis. Many leader styles was applied during the crisis, but for the most part the management used a task oriented leadership, which means that the leader had focus on the tasks that needed to be done. Three personal interviews were done, one with the director and two with employees, to reach the aim of this paper. The theories in this paper treat both the crisis communication to the employees and to the media. According to the theories regarding crisis communication to the employees, the management should inform them about the situation and their questions should be answered. According to the theories about crisis communication to the media, it is important for the organizations in a crisis to constantly distribute information to the media, because the image of how the organization handles the crisis intermediates through the media and their journalists. To answer which leader style that Scandic CH:s management were using during the crisis, the paper treats the theories about different leader styles like task oriented and relationship oriented.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställning	3
1.5 Avgränsning	3
1.6 Disposition	3
2. Metod	4
2.1 Undersökningsansats	4
2.1.1 Fallstudie	4
2.2 Undersökningens data/ Metoder.....	5
2.2.1 Kvalitativ metod	5
2.2.2 Intervjumetoder	5
2.2.3 Kritisk granskning	6
För att få en bra kvalitet i min fallstudie är det viktigt med validitet och reliabilitet.....	6
2.3 Datainsamlingsmetod	8
2.3.1 Intervju metod	8
2.3.2 Val av informanter	8
3. Teori	9
3.1 Kris	9
3.1.1 Krishantering	9
3.2 Ledarskap	11
3.2.1 Ledarstilar.....	11
3.2.1.1 Demokratiskt och auktoritärt ledarskap	12
3.2.1.2 Uppgifts- och medarbetarorienterat ledarskap	12
3.2.2 Ledarskap i krissituationer	13
3.6 Kommunikation.....	15
3.6.1 Kommunikation i krissituationer.....	15
3.6.2 Ledningens kommunikation	16
3.6.3 Informatörens kommunikation	17
3.7 Viktiga grupper att kommunicera med i en krissituation.....	17
3.7.1 Intern kommunikation med medarbetarna	18
3.7.2 Extern kommunikation med media	18
4. Empiri.....	21
4.1 Intervjuer med Scandic hotell	21
4.1.1 Intervju med direktören.....	21
4.2 Intervju med anställd A	26
4.3 Intervju med anställd B	27
5. Analys.....	29
5.1 Informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och personal.....	29
5.2 Informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och media.....	30
5.3 Ledarskap	32
6. Slutsats	34
7. Egna reflektioner	36
8. Källförteckning.....	37
Bilaga	I

1. Inledning

I detta inledande kapitel introduceras uppsatsen, vilket avser att skapa ett intresse för det ämne som ligger till grund för uppsatsens innehåll. I inledningen presenteras den bakgrund och problematik som mynnar ut i formuleringen av syfte och frågeställning, som anger vad denna uppsats avser att åstadkomma. I slutet av kapitlet tas avgränsning upp för att klargöra vad som inte kommer att behandlas i uppsatsen samt presenteras en disposition över uppsatsens upplägg.

1.1 Bakgrund

Tisdagen den 17 maj 2005, brann Gävles äldsta hotell ner, nämligen Scandic Grand Central (CH). Branden utbröt vid ett- tiden på natten, branden startade på nattklubben som ligger vägg i vägg med hotellet. Branden tog en dramatisk vändning strax efter klockan sju på tisdags morgonen, då det också började brinna i hotelldelen och branden var inte under kontroll förrän vid åtta- tiden på tisdagskvällen. Vid den tiden hade branden hunnit förstöra stora delar av byggnaden. Hotellgästerna samt boende i närheten fick snabbt evakueras från platsen, vilket var totalt cirka 200 personer. De fick evakueras till hotell Scandic Gävle Väst, där de under natten och morgonen fick information med jämna mellanrum. Många gäster blev svårt chokade men det var dock bara nio personer som skadades och inga med livshotande skador. Det var cirka 35stycken anställda på hotellet och de som inte var närvarande under branden ringdes snabbt in för att hjälpa till. Branden konstaterades efteråt vara anlagd.

Branden innebar stora skador, både ekonomiska och personliga, för de drabbade. Att det anrika hotellet brann ner drabbade organisationen mycket hårt. Central hotellet har även en ovanligt värdefull kulturhistoria. Central hotellet byggdes 1876 och har sedan besökts av många människor runt om i vårt land. Branden fick därför mycket uppmärksamhet i Gävle och runt om i Sverige. Många människor kommer länge att minnas tisdagen den 17 maj 2005 som dagen då ett av stadens viktigaste landmärken förvandlades till aska.

Sveriges Radio (2005).

[<http://www.sr.se/cgibin/gavleborg/nyheter/artikel.asp?Artikel=622445>]

Branden väckte även ett stort intresse hos mig med avseende på hur en organisation hanterar en oförutsedd situation, såsom en brand är.

1.2 Problemformulering

När en organisation drabbas av en kris krävs det att organisationen åstadkommer resultat för att hantera krissituationen. För att åstadkomma de resultat som en krissituation kräver har ledaren i organisationen en central roll. Att leda en organisation kräver kunskap, kompetens och personlighet. En ledare kan använda sig av olika stilar vid utförandet av sitt ledarskap, som kan ha olika betydelser för vilka resultat som vill uppnås.

(Skoglund& Olsson 1995)

Eftersom ledaren och den stil den använder sig av spelar en central roll vid en krishantering kommer ledarskapsstilen hos Scandic CH i Gävle under krisen år 2005 att undersökas.

En organisation består av en mängd olika människor som reagerar samt agerar olika. För att få en fungerande organisation krävs ett samarbete samt planering inom organisationen och vid en krissituation är detta speciellt viktigt. För att ett samarbete samt planering inom en organisation ska kunna förekomma utgör kommunikation mellan ledning och de anställda en viktig del. (Larsson, 2001)

När en organisation drabbas av en kris utgör därmed kommunikation mellan ledning och de anställda en viktig del av krishanteringen. Med anledning av kommunikationens betydelse för en fungerande organisation, speciellt vid en krissituation, kommer informationsflödet mellan ledning och de anställda under den kris som drabbade Scandic CH i Gävle år 2005 att undersökas.

När en krissituation drabbar en organisation får händelsen ofta uppmärksamhet av omgivningen, vilket medför att kommunikationen till media också utgör en stor del i krishanteringen. Kommunikationen till media har en stor betydelse vid en krissituation eftersom en försummad kommunikation kan snabbt försämma och i värsta fall radera en organisations anseende. (Skoglund, 2002)

När en organisation drabbas av en kris utgör därmed även kommunikationen mellan organisationen och media en viktig del av krishanteringen. Med anledning av kommunikationens betydelse vid en krissituation kommer därmed informationsflödet mellan ledning och media under den kris som drabbade Scandic CH i Gävle år 2005 att undersökas.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur informationsflödet fungerade mellan Scandic CH:s ledning och personal samt Scandic CH:s ledning och media under krissituationen som uppstod genom branden den 17 maj år 2005. Vilken ledarstil som ledningen använde sig av under krissituation kommer även att undersökas. Syftet är slutligen att studera hur informationsflödet och ledarstilen i Scandic CH under krissituationen förhåller sig till den befintliga teorin för krishantering inom dessa områden.

1.4 Frågeställning

- Hur fungerade informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och personal?
- Hur fungerade informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och media?
- Vilken ledarskapsstil använde Scandic CH:s ledning sig av under krissituationen?

1.5 Avgränsning

I denna uppsats har en avgränsning gjorts till endast ett företag, nämligen Scandic CH i Gävle, och endast en krissituation, nämligen den som uppstod i och med branden i Maj 2005. När det gäller den aktuella krissituationen kommer endast informationsflödet, stöd till personal och ledarskapsstil att undersökas och därmed kommer inte kriser, som exempelvis den ekonomiska krisen eller personskador, att beröras.

1.6 Disposition

Denna uppsats är uppbyggd på ett sätt som gör det möjligt för läsaren att följa utvecklingen och de olika delarna i uppsatsen inom krishantering. Efter inledningen där en introduktion och överblick av studieobjektet ges, följer ett metodkapitel där tillvägagångssättet för uppsatsen redovisas och det metodologiska arbetet som ligger till grund för uppsatsens undersökning. Därefter presenteras den teoretiska referensram där teorier som ligger till grund för undersökningen presenteras. I kapitlet därefter redovisas min empiri och en sammanställning av dess data. Till sist följer en jämförande analys utifrån min empiri och teori, där jag också beskriver vilka slutsatser jag dragit och där jag även lägger till mina egna kommentarer.

2. Metod

I detta kapitel kommer en beskrivning av det tillvägagångssätt som jag använt för att genomföra uppsatsarbetet samt en redogörelse för de metoder som använts i uppsatsen.

2.1 Undersökningsansats

Intresset för att studera hur ett företag hanterar en kris väcktes när Scandic Central hotell i Gävle brann ner den 17 maj 2005 och företaget ställdes inför en svår krissituation. Inför uppsatsskrivandet kontaktade jag Scandics direktör, som var positivt inställd till idén om att skriva en uppsats inom detta ämne med de själva som underlag för denna undersökning. Eftersom att jag själv har arbetat extra på hotell Scandic CH i Gävle efter branden har jag en förförståelse för hur organisationen är uppbyggd. Efter kontakten med Scandic CH samlades information in inom ämnet krishantering för företag eftersom mina kunskaper inom ämnet var begränsade samt att det redan fanns existerande teorier och kunskap inom ämnet. Den insamlade informationen användes vid preciserandet av uppsatsens frågeställning samt som underlag för utförandet av undersökningen. Information som ansågs relevant för ämnet valdes ut och presenteras i teorikapitlet. Teorin utgås sedan från vid en jämförelse om huruvida Scandics CH hanterande av sin krissituation stämmer överens med den utvalda teorin inom ämnet. Eftersom redan befintlig kunskap inom ämnet har legat till grund för vilken information som samlats in samt för hur den insamlade informationen har tolkats har en deduktiv forskningsansats använts. (Jonsson 1999)

2.1.1 Fallstudie

I uppsatsen används en fallstudie som har valts utifrån uppsatsens syfte eftersom den är fördelaktig att använda när det bara finns ett undersökningsobjekt och det objektet ska studeras mer djupgående. En fallstudie är fördelaktig när undersökningen ska generera olika svar och då främst varför. En fallstudie är en redogörelse av några personers föreställningar och uppfattningar av sin aktuella situation. Fallstudien bör bestå av en konsistent och väl bearbetad beskrivning vilket inte är alltför omfattande, beskrivningen bör vara relevant vilket betyder att alla data som analys och tolkningar vilar på måste redovisas.

(Frankelius 2001)

2.2 Undersökningens data/ Metoder

En kvalitativ metod som ligger till grund för det empiriska materialet har använts vid utförandet av undersökningen.

2.2.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ metod är en forskningsmetod som syftar till att ge en kvalitativ empiri och metoden handlar om att skapa en djupare förståelse för ett fenomen och händelse. När en kvalitativ metod används samlas data in genom intervjuer och deltagande observation. Med intervjuer menas ett längre samtal med en utvald informant. Deltagande observationer innebär att forskaren deltar fysiskt med personen som studeras, för att på det sättet studera och registrera uppkommande händelser. Det som samlas in tolkas sedan och analyseras och det gäller för forskaren att älja materialet i detaljer och aspekter. Den kvalitativa forskaren måste vara beredd på att engagera sig starkt i sin forskning och lägga ned mycket tid och arbete. En kvalitativ metod i denna undersökning har använts för att skaffa sig en djupare förståelse för händelsen när Scandic stod inför en krissituation, vilket överensstämmer med undersökningens syfte och med anledning av detta samlades data in med hjälp av personliga intervjuer och telefonintervjuer, som är av kvalitativ karaktär. (Arvidson& Rosengren 2005)

2.2.2 Intervjumetoder

Det vanligaste sättet att samla in information i den kvalitativa undersökningsmetoden är genom intervjuer. Intervjun utmärks av att frågorna ställs muntligt till intervjupersonen och svaren antecknas sedan eller tas på band eller på annat sätt registreras av intervjuaren. De frågor som ställs under en intervju är avgörande för vilken information som jag kommer att få. Under en intervju bör den som intervjuar tänka på att ställa frågor som respondenten har en ärlig chans att svara på. Det är också viktigt att intervjuaren utför intervjun som ett vanligt samtal så att det inte upplevs som något förhör. (Arvidson& Rosengren 2005)

Forskningsfrågorna kan vara av olika typer, de kan dels vara beskrivande som kan kopplas till konkreta händelser, de kan vara tolkande som handlar om hur informanterna uppfattar och tolkar olika händelser. De kan även vara teoretiska där intervjuaren vill få fram information för att kunna avslöja avsikter eller orsaker till händelserna. (Johanessen 2003)

För intervjuerna i denna undersökning har jag valt att konstruera ett frågeformulär för att kunna samla in data. Ett intervjuformulär bör inte omfatta mer än 200 frågor, helst mindre men självklart beror antalet även på konstruktionen. (Arvidson& Rosengren 2005)

Det är bra att börja intervjun med att fylla i tiden för start och slutet. När intervjun genomförs är det bra att ha en enkel första sida med lätta frågor, frågeformuläret bör vara strukturerat med en specifik uppsättning av frågor som ska ställas i en viss ordningsföljd. Syftet med detta upplägg är att om vi haft ett avsnitt med känsliga och upprörande frågor, ska de inte ligga kvar och ensamt färga efterintrycket av intervjun. Det sista, lättare avsnittet ska bidra till att återställa ett slags normalläge. Det är viktigt att ha ett bra upplägg när en intervju genomförs. (Arvidson& Rosengren 2005)

När det gäller intervjuer finns det olika varianter att välja på, dels personliga intervjuer, telefonintervjuer, intervjuer via Internet samt intervjuer i grupp. Jag har i min uppsats valt att använda mig av personliga intervjuer och kommer därför att studera den intervju formen lite närmare. (Lekvall& Wahlbin 2001)

När en personlig intervju genomförs kan undersökningens egna synpunkter framträda i en stor grad. I denna intervju form finns det även möjlighet att utforma följdfrågor allteftersom intervjun fortgår, vilket kan ge en djupare förståelse för respondenten. Det går dessutom att få en bekräftelse på att svaren har uppfattats rätt. Fördelen med en personlig intervju jämfört med till exempel en telefonintervju är att den personliga intervjun ger en möjlighet till att använda alla sinnen vid tolkandet av en individ. Jag tror även att en personlig kontakt kan leda till ett större förtroende för mig som individ och mitt arbete, att möta en person ansikte mot ansikte kan vara viktigt för relationen. Den nackdel som finns med personliga intervjuer är att det är tidskrävande när det dels gäller att genomföra intervjuer och dels när informationen sedan ska skrivas ut efter bandupptagning. (Lekvall& Wahlbin 2001)

2.2.3 Kritisk granskning

För att få en bra kvalitet i min fallstudie är det viktigt med validitet och reliabilitet.

Validiteten, det vill säga datas trovärdighet, har att göra med huruvida mätmetoden verkligen mäter den egenskap man avser att mäta. Validitet handlar även om hur väl operationaliseringen genomförts, det vill säga om det teoretiska och det empiriska begreppet stämmer överens. Validitetsbedömningar är centrala för all vetenskaplig forskning och det är viktigt att fråga sig om jag verkligen har mätt det som jag i mitt syfte avsåg att mäta. Har mätningen giltighet och relevans för studiens studieobjekt och innehållet i det teoretiska begreppet. Validiteten anses vara den allra viktigaste värderingen av det empiriska materialet. Validitet mäts som graden av överensstämmelse mellan två mätningar med olika mätinstrument. (Arvidson& Rosengren 2005)

Mitt mål är att upptäcka de händelser samt att tolka och förstå innebörden av det som sker i företagets krishanteringsprocess på bästa möjliga sätt. I denna undersökning avgörs validiteten av frågornas kvalitet vid intervjun, de så kallade mätinstrumenten. Jag anser att validiteten uppnåddes i de personliga intervjuer som jag genomfört eftersom att jag fick fram tillräckligt med information för att kunna mäta det som jag i mitt syfte avsåg att mäta. En insatt person, som direktören, kan också inneha kunskap som ökar sannolikheten för att frågorna mäter vad de avser att mäta.

Reliabilitet handlar om graden av tillförlitligheten i mätningen, det vill säga den större eller mindre frånvaron av slumpmässiga (osystematiska) mätfel brukar kallas reliabilitet. Reliabilitet mäts som graden av överensstämmelse mellan två mätningar med samma instrument. God reliabilitet innebär att resultaten från studien inte har påverkats av tillfälligheter utan kan upprepas av någon annan vid ett annat tillfälle och få exakt samma resultat. (Arvidson& Rosengren 2005)

Målsättningen i uppsatsen är att skapa en tillförlitlig reliabilitet. För att uppnå reliabilitet i denna uppsats försöktes undersökningen genomföras objektivt genom att exempelvis undvika att ställa ledande frågor under intervjun. För att undvika att ställa ledande frågor försökte intervjuerna utformas som samtal. Vid utformningen av frågorna eftersträvades också frågor som var klara och lättförstådda. Respondenterna har valts ut slumpmässigt på de olika avdelningarna inom organisationen och intervjuerna är anonyma för att undvika missvisande svar. Direktören som representerar ledningen i uppsatsen var inte ett slumpmässigt urval utan ett bestämt urval av intervjuaren. Intervjuerna var anonyma och respondenterna var ovetande om varandra för att de inte skulle påverkas av varandra och ge liknande svar. Direktören hade

ingen vetskap om vilka anställda som valdes ut för intervju, utan det var ett urval som jag gjorde. Detta för att svaren skulle bli så tillförlitliga som möjligt och för att uppnå en tillförlitlig reliabilitet i uppsatsen.

2.3 Datainsamlingsmetod

Nedan följer en redogörelse för den empiri som jag har samlat in genom intervjuer med Scandic Grand hotell i Gävle.

2.3.1 Intervju metod

I uppsatsen har tre personliga intervjuer genomförts och under intervjuerna användes en intervjuguide med förutbestämda frågor. Syftet var att få svar på dessa frågor och de olika områden som jag hade önskemål att beröra under intervjun. Intervju frågorna som ställdes till respondenterna hade också en förutbestämd ordning. Frågorna var mestadels av den beskrivande formen. Intervjuerna bokades några veckor innan intervju tillfällena med respektive respondent som avsatte tid för att besvara mina frågor.

2.3.2 Val av informanter

För att besvara mitt syfte har tre personliga intervjuer genomförts med företaget Scandic CH i Gävle. Först genomfördes en personlig intervju med direktören för hotellet som representerar ledningen i uppsatsen och sedan genomfördes två intervjuer med anställda som arbetar på olika avdelningar inom organisationen. Genom att intervjua olika personer som arbetar på olika positioner inom företaget, anser jag att detta kan ge mig intressanta svar som kan skilja sig åt. De ser kanske saker och ting olika samt från olika synvinklar. Urvalet av respondenterna gjordes dels medvetet men också slumpmässigt. Direktören som representerar ledningen i uppsatsen valdes ut medvetet medan de anställda valdes ut slumpmässigt, fast från olika avdelningar inom organisationen. De anställda har valt att vara anonyma för att inte svaren ska bli påverkade, eftersom att vissa personer har större ansvar utåt sett än andra vilket kunde ha lett till att ge svar som förväntas av dem. Svaren kan därför skilja sig åt mellan dessa respondenter på grund av att de har olika tjänster.

3. Teori

I följande kapitel presenteras uppsatsens teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsens undersökning. Kapitlet presenterar teori utifrån uppsatsens frågeställning och börjar med att behandla kris, följt av ledarskap och kommunikation.

3.1 Kris

Begreppet kris kan definieras på flera olika sätt. Hammerskog (2005) definierar en kris som en oförutsedd händelse som riskerar att orsaka stor skada och är mycket större än vi kan hantera med normala resurser. Liknande definierar Skoglund & Olsson (1995) en kris som en situation där det krävs åtgärder utöver det normala för att kunna hantera den. Det är också en situation som hotar människorna samt de materiella och immateriella värden i organisationen.

Det finns många olika faktorer som kännetecknar en kris. Ett kännetecken är att en kris inträffar oftast helt oförberett och uppstår som en chock för företaget eftersom det är svårt att förutse när en kris skall inträffa. Ett annat kännetecken på en kris är att det måste till andra åtgärder än de normala för att organisationen skall kunna hantera situationen. Oförmågan att agera för att motverka krisen är ytterligare ett kännetecken på en kris. Kaoset i en krissituation kan orsaka att medarbetarna blir handlingsförlamade, vilket kan leda till en stegring av krisförloppet. Tidspressen är också ett kännetecken på att det förekommer en krissituation. Under en kris upplever många medarbetare att de ständigt arbetar emot tiden, något som kan förvärra krisen. En kris kännetecknas även av att det kan vara svårt att veta exakt när krisen började och när den upphörde. När en organisation drabbas av en kris vet ingen från början vad som ska hända ytterligare, antingen tar den slut eller också utlöser den fler kriser. (Skoglund & Olsson, 1995)

3.1.1 Krishantering

Syftet med all krishantering är att arbeta för att på ett så lindrigt sätt som möjligt kunna ta sig igenom krisen. (Hammerskog, 2005) En effektiv krishantering innebär att hela företaget inte behöver avbryta verksamheten för att hantera krisen. (Skoglund 2002) Det finns några avgörande faktorer som har betydelse för hur framgångsrik företaget är när väl krisen inträffar. Företaget måste snabbt komma igång med krisarbetet för att snabbt kunna börja fatta beslut och sedan agera utifrån dem. Ett framgångsrikt krisarbete kräver att tillräckligt med

information införskaffas snabbt och att de som bedriver krisarbetet har förmågan att våga fatta beslut utifrån den relevanta informationen som är tillgänglig. Det är även viktigt att kunna ändra på sina beslut när ny information kommer fram. Företaget måste inte nödvändigtvis ha färdiga svar för att kunna agera. Företag bör istället vara öppna med det faktum att de kanske inte vet vad som pågår eller vad som hänt men att allt görs för att ta reda på det. Det är viktigt för företaget att ta sitt ansvar samt att försöka visa på en bra lösning. I det inledande skedet är det även viktigt att kunna visa förståelse och försöka se saker ur andra människors perspektiv, till exempel hur det här beslutet ser ut från de anställdas eller från allmänhetens perspektiv. Att genomföra ett framgångsrikt krisarbete kan dock vara svårt eftersom en kris ofta inträffar plötsligt samt att tiden oftast är knapp, vilket kan försvåra införskaffandet av tillräckligt med behövlig information och innebära att det inte finns tillräckligt med tid för att fundera igenom vad som ska göras. (Hammerskog, 2005)

För att ett företag ska kunna hantera en kris krävs det att företaget innan har gått igenom och planerat vad de skall göra om en krissituation uppstår. Varje företag bör räkna med att kriser inträffar och därmed ha en hög beredskap för att kunna hantera en kris när den väl uppstår. (Skoglund 2002) De företag som förbereder sig inför en kris har till skillnad från dem som inte gör det en betydligt bättre möjlighet att hantera krisen effektivt. De företag som inte förbereder sig på att en kris kan inträffa riskerar istället att drabbas av en chock när väl en krissituation uppstår. Chocken kan resultera i att företaget agerar på ett felaktigt sätt som kan leda till en motsatt effekt, det vill säga att krisen förvärras. (Hammerskog, 2005)

I praktiken bedrivs krishantering till stor del av en tillsatt arbetsgrupp, kallad krisgrupp. För företaget kan det vara bra om en krisgrupp diskuterar bestämmelser angående exempelvis hur mycket mänskliga och ekonomiska resurser företaget är villig att avsätta för att hantera en kris. Sammansättningen av krisgruppen bör inte ske utifrån formella titlar eller befattningar i företaget utan efter dem som är bäst lämpade på grund av kompetens, personlighetsegenskaper och så vidare. Krisgruppen består ofta av en ledningsperson, varumärkesansvarig, informationsansvarig, produktionsansvarig samt en administrationsansvarig. (Skoglund 2002)

När ett företag förbereder sig inför en kris är det viktigt att det förbereder sig både praktiskt och mentalt. De praktiska förberedelserna är viktiga för att företaget ska veta vad och hur de ska agera i en krissituation. De mentala förberedelserna är viktiga för att de ska klara av att

genomföra de praktiska. De som förbereder sig bra praktiskt behöver inte ägna lika mycket tid åt de mentala förberedelserna eftersom de ofta är avklarade redan när de praktiska är genomfört. De praktiska förberedelserna handlar om att ta fram en krisplan som ska svara på en mängd praktiska frågor. Krisplanen fungerar som ett viktigt strategiskt dokument och ska ge information om fördelning av arbetsuppgifter under krisen och vilka åtgärder som ska vidtas. Krisplanen kan även ta upp vilka krisövningar som skall genomföras och hur dessa övningar ska genomföras. Det är viktigt att krisplanen kontinuerligt uppdateras. Effekten av krisarbetet ökar om många vet vad som ska göras och hur de själva kan bidra. Det är därför en stor fördel om krisplanen blir relativt offentlig så att många inom företaget känner till den och har tillgång till den eftersom det skapar trygghet och inger förtroende. Det kan exempelvis vara bra att föra en diskussion kring planen på personalmöten emellanåt. Krisplanen bör alltid finnas hos ledningen men även hos dem som har kontakter utåt såsom exempelvis receptionister. Krisplanen kan öka möjligheterna för ledningen att hantera krisen på ett mer kontrollerat sätt. (Hammerskog, 2005)

3.2 Ledarskap

Ledarskap är en process där en person har inflytande över andra personer. Ledarens inflytande kan användas för att leda, strukturera samt underlätta aktiviteter och relationer i en organisation. Ledarskap handlar om att eftersträva vissa mål och att motivera de anställda till att prestera. (Yukl 2002)

3.2.1 Ledarstilar

En god ledare bör kunna utveckla en ledarstil som skapar engagemang och motivation kring organisatoriska mål. Det finns många olika ledarskapsstilar som en ledare kan använda sig av när han eller hon utövar sitt ledarskap. Jacobsen & Thorsvik (1998) tar upp olika ledarskapsstilar som bland annat den demokratiska och auktoritära ledaren samt den uppgiftsorienterade och medarbetarorienterade ledaren. (Jacobsen & Thorsvik, 1998)

3.2.1.1 Demokratiskt och auktoritärt ledarskap

Skillnaden mellan den demokratiska och den auktoritära ledaren är förmågan att delegera beslutsmyndighet. Den demokratiska ledaren är grupporienterad och vill att medarbetarna aktivt ska delta i planering och utformning av deras arbetsplats. Ledaren motiverar sina medarbetare till att komma med synpunkter och kommentarer. Ledaren är den som delegerar ansvar men diskuterar fram mål och presenterar förslag till beslut innan ledaren beslutar något.

(Jacobsen& Thorsvik, 1998)

Ledarrollen består i att finnas till hands när någon behöver råd och hjälp samt aktivt samarbeta med gruppmedlemmarna och att ge tid för kommunikation inom gruppen.

(Svedberg, 2003)

Den auktoritära ledaren har en tendens att centralisera beslutsmyndigheten och ge andra i uppdrag att utföra klart definierade uppgifter. (Jacobsen& Thorsvik, 1998) Den auktoritära ledaren anser sig själv veta bäst oavsett vilka resurser och erfarenheter personalen har. Ledaren litar inte på sina medarbetare och lägger sig därför oftast i allt. Ledaren anser även att medarbetarna inte är kunniga och självständiga utan att det är deras uppgift att lyda sin ledare.

(Lennéer-Axelsson 1991)

3.2.1.2 Uppgifts- och medarbetarorienterat ledarskap

Ledarens beteende kan vara inriktat på två olika områden nämligen uppgiften och relationerna. Vilket område som ledarens beteende fokuserar på drivs av hans eller hennes egen personlighet. (Hogg& Vaughn 2002).

Den uppgiftsorienterade ledaren är inriktad på effektivitet och de uppgifter som ska göras. Individerna och gruppen prioriteras i andra hand. En uppgiftsorienterad ledare fokuserar på att definiera gruppens mål och sedan genomföra dem. Ledaren definierar och strukturerar sin egen och sina anställdas roll i realiserandet av formella mål. En medarbetarorienterad ledare försöker istället utveckla goda relationer till sina anställda. Den medarbetarorienterade ledaren försöker vara uppmärksam, hänsynsfull och ett stöd för sina medarbetare. Det är medarbetarnas välmående som det i första hand fokuseras på samt på att skapa ett gott klimat i arbetsgruppen. Det är viktigt att arbetsmiljön är bra och att individerna trivs och mår bra. (Jacobsen& Thorsvik, 1998) Ledaren kan välja att arbeta med både uppgifterna och

relationerna och därigenom ha ett både uppgifts- och medarbetarorienterat ledarskap. (Hogg & Vaughn 2002).

3.2.2 Ledarskap i krissituationer

Första steget när ett företag drabbas av en kris är att ledningen erkänner att de har en kris att hantera. När en kris inträffar är det för ledningen svårt att fortsätta leda verksamheten på ett normalt sätt, ofta helt omöjligt i det inledande skedet av en kris. Det är dock viktigt ur flera perspektiv att för ledaren få i gång verksamheten så fort som möjligt. En kris kan lättare bearbetas om inte alla fokuserar enbart på krisen utan försöker se framåt och se möjligheterna till hur företaget kan gå vidare. Det normala bidrar även till att företaget överlever, både under krisen och efteråt. Ledarskapet bör under krisen fördelas eftersom att det är en omänsklig uppgift att leda både en kris och en verksamhet. Vem som skall göra vad under krisarbetet bör fördelas efter vilka som är mest lämpade. Det bästa vore om en annan person som inte alls jobbar med krisen leder den vanliga verksamheten. En fördel är om företaget redan under sin krisplanering fördelat uppgifterna. (Hammerskog, 2005)

När vi hamnar i en krissituation är det lätt ur ett mänskligt perspektiv att vi omedvetet prioritera att göra saker som skyddar eller försvarar oss själva. Vi prioriterar inte det viktiga ur ett större perspektiv. Eftersom att få människor och företag kan hantera sina egna kriser är det viktigt att i en kris också söka hjälp från utomstående eftersom en utomstående lättare kan se saker ur fler perspektiv samt se andra konsekvenser. Ledaren kan ibland vägra låta någon annan leda arbetet för att de anser att det tar för lång tid att sätta in någon annan i situationen eller anser att det blir bäst om man gör det själv. Att vägra låta någon annan leda arbetet är starka varningssignaler, som påvisar att ledaren förmodligen inte förstått att situationen faktiskt är allvarlig. (Hammerskog, 2005)

När ett företag drabbas av en kris förväntar sig ofta omgivningen att ledningen ska fatta rätt beslut, säga rätt saker och uppvisa att de faktiskt menar vad de säger. För att ledningen ska kunna lyckas bra under en pressad krissituation måste de behålla ett övergripande perspektiv och inte låta sig styras av själva händelseförloppet. Ledningen måste även kunna urskilja i en krissituation vilka detaljer som är viktigast och kunna ändra sitt förhållningssätt om förutsättningarna ändras. (Hammerskog, 2005)

Det är många beslut som ledningen ska fatta snarast möjligt i det inledande skedet av krisen. Beslut om till exempel hur mycket resurser som ska sättas in, hur mycket som ska satsas på information, om det behövs hjälp utifrån och så vidare. Ett bra förhållningssätt kan vara att utgå från det absoluta värsta och agera utifrån det. Det värsta som kan hända är att anklagas för att ha tagit i för mycket vilket är lätt att bemöta genom att ledaren kan svara att bättre för lite än för mycket. Det är viktigt att ledaren under krisen avgör vad som är viktigast just för stunden och vad som måste göras just då, allt utifrån den kunskap som ledaren har. Det är viktigt att ledaren under en kris skapar trygghet så att omgivningen och då framförallt medarbetarna känner förtroende för att den som leder krisen vet vad han eller hon gör och kommer att göra rätt saker. (Hammerskog, 2005)

Det är inte självklart för alla företag att ledaren ingår i krisgruppen. Det är dock viktigt för de ledare som inte ingår i krisgruppen att genomgå utbildning i krishantering för att ha utveckla sin kunskap inom området och därigenom kunna hantera en kris. När en krissituation uppstår går allt väldigt snabbt vilket innebär att det inte finns någon tid då för att skaffa sig kunskap och planera hur man bör agera i en kris. (Skoglund 2002)

3. 2.2.1 Ledarrollens betydelse under en kris

Ledarrollen utgör en samordnad helhet som dels formar förväntningar som ställs på ledarens arbete och ledarens egna förväntningar. (Jacobsen& Thorsvik, 1998)

När en krissituation inträffar stärks ledarens roll och det är viktigare än någonsin att ledaren visar på ett bra ledarskap. Ett bra ledarskap som på ett tydligt sätt ger sina medarbetare riktlinjer och leder dem genom situationen. Det är viktigt att ledaren finns för sina medarbetare genom att lyssna på dem och ge dem tröst. Medarbetarna har ofta stora förväntningar på sin ledare vilket blir ännu mer tydligt under en kris då de förväntar sig att ledaren ska ge dem tydliga riktlinjer. Ledaren bör vara ärlig i krissituationen och erkänna för sina medarbetare om uppgifterna blir för jobbiga. Det är viktigt att ledaren inte bär hela bördan själv utan har medarbetare runt om kring sig som ledaren känner sig trygg med. När en kris inträffar är det bra om organisationen snabbt kan samla sina anställda för att föra en diskussion kring hur de på bästa sätt ska arbeta för att klara av situationen. Det är bra om personalen kan samlas regelbundet under krisförloppet för att uppdatera varandra och diskutera om det aktuella läget. (Rehnstam 2003)

Det krävs mycket av en ledare under en kris och det krävs ett mycket gott ledarskap. Förmågor som enligt Hammerskog (2005) bör finnas hos en krisledare är följande:

- Prestigelös, ledaren måste kunna erkänna fel och gå vidare direkt.
- Stresstålig
- Beslutsfärdig

En viktig egenskap som få ledare har är förmågan att våga visa känslor under en kris. En ledare som i normala fall får beröm för sitt eftertänksamma och kloka sätt kan under en kris kritiserats för att man krånglar till det. I ett krisläge går allt mycket fortare och märks mycket tydligare, vilket gör att det är extra viktigt för en ledare att vara tydlig och agera snabbt. Människorna runt omkring ledaren är vid en kris mycket känsligare än vanligt och de märker direkt om ledaren är obekväm med situationen och medarbetarna påverkas kraftigt om ledaren är orolig eller rädd. (Hammerskog, 2005)

3.6 Kommunikation

Ordet kommunikation betyder gemensam och innebär att göra något gemensamt genom att dela till exempel erfarenheter, iakttagelser, reflektioner och tankar. När vi kommunicerar med varandra utväxlar vi information vilket är en mänsklig handling. Information kan ses som en social artefakt medan kommunikation kan ses som en social process. Kommunikation är en förutsättning för den förädling av information som vi benämner kunskap. Kommunikation förmedlar till skillnad från information också ett intryck av sakkunnig och aktiv påverkan. Kommunikation är det som kommer först medan information uppstår ur människans kommunikation först omedvetet. Det utvecklas sedan till att bli allt mer medvetet och instrumentellt i takt med vår mentala och intellektuella utveckling. (Ohlsson, 2001)

3.6.1 Kommunikation i krissituationer

När en organisation drabbas av en krissituation är det viktigt att informationen och kommunikationen fungerar bra. Det är viktigt att alla som är inblandade får ta del av den information som finns tillgänglig. (Hammerskog, 2005)

Kommunikation sker alltid på mottagarens villkor, förstår inte mottagaren det som sägs är kommunikationen meningslös. Detta ställs på sin spets när en kris inträffar eftersom stressnivån hos alla är mycket högre än vanligt. I en stressad krissituation kan den som kommunicerar ofta bli alltför rak i det han eller hon säger och risker för missförstånd är ofta mycket högre än vanligt i dessa situationer. Den som mottar informationen läser gärna mellan raderna och är snabb att tolka allt från ansiktsuttryck till pauser i talet. För att undvika missförstånd är det viktigt att all kommunikation under krisen är enkel och att den som kommunicerar är tydlig med det som sägs. För att undvika missförstånd kan det praktiskt vara bra att redan tidigt i krisen se till att använda skriftligt material. Det kan vara bra att skriva ner ett dokument med faktauppgifter i punktform som kontinuerligt uppdateras. Det är även bra att skriva korta bakgrundstexter om företaget och om vad som hänt. Det bör även antecknas korta meddelanden om händelseutvecklingen vilket också kan göras i form av pressmeddelanden. Dessa dokument bör finnas hos krisledningen men de bör även vara tillgängliga för alla anställda och medierna. Rykten uppstår lätt genom missförstånd och när ryktesspridningen väl har börjat kan det vara svårt att få stopp på den. (Hammerskog, 2005)

3.6.2 Ledningens kommunikation

I början av krisen är kommunikationen ofta helt avgörande för hur väl företaget kommer att lyckas med resten av arbetet under krisen. Företaget bör för att starta krishantering på ett bra sätt informera på ett sådant sätt som inger förtroende och skapar en viss trygghet i kaoset. Det är viktigt att företagets ledning under en kris berättar allt de vet eller delar av vad de vet. Det viktigaste är att de bestämmer sig för vad som ska sägas och att de berättar vad de inte vet och varför de inte vet det. Det är även bra om ledningen kan förklara vad de gör för att ta reda på mer. Ledningen bör inte berätta eller lova mer än de kan men de kan berätta när de tror att de har mer information. Ledningen kan till exempel lova att de återkommer vid en viss tidpunkt med mer information oavsett vad de lyckats ta reda på. Om ledningen av någon anledning väljer att inte gå ut med all information bör skälen till det vara tydliga och begripliga för andra och inte bara för beslutsfattaren. När ett företag drabbas av en kris får de ofta redan under krisens inledning frågor om varför inte ledningen berättar allt och om ett bra svar inte kan ges riskerar ledningen att hela krisens fokus förflyttas eller att en mängd rykten kommer i gång. Risken finns att ledningen blir anklagad för att de försöker dölja sanningen, vilket snabbt kan skapa en osäkerhet runt det sätt som ledningen hanterar krisen på. Företag bör ha som målsättning att under en kris försöka hålla ett öppet informationsflöde till först och

främst medarbetarna inom företaget men även externt till medierna. När ett företag eller organisation drabbas av en kris innebär det ofta mängder med publicitet. Om ledningen väljer att kommunicera med media har de betydligt bättre möjligheter till att få fram sin syn på vad som händer. Om ledarna hanterar kommunikationen till media på ett bra sätt kan det leda till ett minskat tryck från medierna men även resultera i att medierna skriver en artikel om en väl genomförd krishantering, som i sin tur kan leda till ett ökat förtroende för företaget. Vid en sämre hanterad kris kan medietrycket mot företaget istället bli hårt under en längre tid efter krisen. (Hammerskog, 2005)

3.6.3 Informatörens kommunikation

I en krissituation är det viktigt att informera både externt och internt om den rådande situationen. För att information ska bli tydligt är det bra om organisationen kan utse en lämplig person, det vill säga en informatör som sköter denna uppgift. Huvuduppgiften för informatören är att förmedla information externt till medierna men även till de egna medarbetarna samt de drabbade. Detta är en mycket viktig uppgift som kräver att informatören har en hög kompetens och kunskap inom området. Det förväntas att informatören ska vara tydlig samt fatta snabba beslut. Det gäller för informatören att på ett tydligt sätt påvisa för media vad som är centralt och hur allt hänger samman. (Skoglund & Olsson 1995)

3.7 Viktiga grupper att kommunicera med i en krissituation

När ett företag drabbas av en kris finns det ett antal grupper som är viktiga att kommunicera med. En viktig grupp att kommunicera med är till exempel de anhöriga, som alltid bör informeras först i krissituationer. En annan viktig grupp är medarbetarna men även media är en viktig grupp. Företaget bör kommunicera med dessa grupper både internt via medarbetarna och externt via media. På grund av den tidsbrist som ofta uppstår i en krissituation är det dock vanligt att samma information går till alla dessa grupper samt att det sker via media. (Hammerskog, 2005)

3.7.1 Intern kommunikation med medarbetarna

Under en krissituation bör företag sträva efter att informera sina medarbetar internt först innan de gör uttalanden i media. (Skoglund& Olsson 1995)

Det är dock lätt hänt under en krissituation att medarbetarna blir åsidosatta. Medarbetarna är en viktig grupp som ständigt bör informeras och deras frågor måste bevaras samt deras oro behandlas. Medarbetarna ses i samhället som representanter för företaget och kommer sannolikt att få besvara frågor och kritik. Har medarbetarna inte fått någon information finns risken att de istället sympatiserar med kritiken och ifrågasätter ledningen. (Larsson, 2001)

Om ingen information ges till medarbetarna finns det stora risker för att det kan leda till att det blir fritt för spekulationer och gissningar. Dessa spekulationer och gissningar kan via massmedia snabbt få fäste och bli "sanna". När spridningen väl fått fäste via massmedia är det svårt att få bort sedan. (Andreasson, 2003)

Den interna kommunikationen är ett kraftfullt verktyg som kan lyfta verksamheten som helhet om den fungerar bra, men kan också göra mycket skada om den inte fungerar. Medarbetarens känsla av delaktighet höjer ofta deras motivation, vilket ger betydelse för resultatet i organisationen. (Larsson, 2001)

Under en krissituation är det dock svårt för företag hinna med några interna informationsaktiviteter men är detta möjligt så borde det eftersträvas.

(Skoglund& Olsson 1995)

Det är också viktigt att efter en kris när företaget har återgått till det normala, att gå ut internt och förklara och beskriva det som hänt. Om inte medarbetarna får information i tillräcklig utsträckning kan de tolka verkligheten utifrån sina egna förutfattade meningar. Det är också negativt för de anställda att få läsa i tidningen eller höra på radio vad som har hänt på den egna arbetsplatsen. Det är viktigt att ledningen informerar den egna organisationen om vad som verkligen inträffat och vilka konsekvenser detta får för den enskilde, såväl som för företaget. (Skoglund& Olsson 1995)

3.7.2 Extern kommunikation med media

Media har en betydande roll i vårt samhälle som opinionsbildning, förmedling av fakta samt information, nyheter och underhållning. Det är genom media som bilden av företaget förmedlas till olika intressentgrupper och vår uppfattning om företag, företeelser och händelser kommer till stor del från medierna. Enligt (Skoglund 2002) innebär det att

företagets behandling av media är avgörande för företagets förtroende hos allmänheten. Det är viktigt att företag har respekt för mediernas granskande roll och att de behandlar dem på ett bra sätt. Företagen är beroende av media för att överleva. (Skoglund 2002)

När en kris inträffar uppmärksammas det ofta snabbt i media och journalisterna har blivit allt viktigare i krissammanhang. Journalisterna är en väldigt betydelsefull intressent i och med att de skapar bilden utåt av företaget och av hur företaget sköter krisen. (Skoglund 2002) Media kan också användas för att på ett effektivt och snabbt sätt nå ut med viktiga budskap till allmänheten. Mediernas roll som förmedlare av information är oerhört viktig. (Andreasson, 2003) Med anledning av att det är journalisterna som skapar bilden utåt av företaget är det viktigt att företaget löpande förser medierna med information om organisationen för att på så sätt skaffa sig en relation till dem och deras journalister. Genom en bra relation till media ökar möjligheterna till att de skriver positivt om företaget. (Skoglund 2002)

Alla företag bör ha en strategi för hur relationen till media ska se ut. Det som är mest intressant för medierna är hur företaget hanterar krisen. Företag blir ofta mer bedömda utifrån hur krisen hanteras än vad som egentligen var orsaken till krisläget. Medierna kräver mer öppenhet från företagets sida under en krissituation, vilket ställer hårdare krav på företag som hamnar i en sådan situation. (Skoglund & Olsson 1995)

Det är viktigt för företag att hantera media på ett bra sätt redan från början eftersom att det i efterhand sedan kan vara svårt att korrigera något som gjorts eller kommunicerats fel (Skoglund & Olsson 1995). Med snabb information till media kan även risken för att myter ska spridas undvikas (Andreasson, 2003). I värsta fall kan det utvecklas till en ny kris om inte företaget klarar av att behålla sin trovärdighet under krisförloppet (Skoglund & Olsson 1995).

När det gäller hantering av media är en viktig aspekt hur pass mycket information som ska ges ut till journalisterna. Misstänker journalisterna att organisationen försöker att dölja något får de snabbt en fientlig attityd mot organisationen. Organisationen bör ge ut mycket information, vilket även medför att de kommer närmare journalisterna. Organisationen kan då lättare kontrollera vad som rapporteras. I en krissituation är det enligt Skoglund (2002) sanningen som skapar förtroende och en fortsatt dialog med medierna. (Skoglund 2002)

Det är viktigt under krissituationer att samma information går ut till alla medier och att det på förhand gjorts upp om vem som lämnar vilken sorts information. (Andreasson, 2003)

Företag bör besluta om vem som ska kommunicera utåt. Det bör vara en talesman som är en centralt placerad företrädare för organisationen. Det finns risk för att organisationen sänder ut olika signaler när flera stycken uttalar sig. Det är också nästan omöjligt för ledningen att ha kontroll över vad som sagts om det finns flera olika personer som ger intervjuer och svarar på frågor. Enligt Skoglund (2002) bör antalet talespersoner begränsas till en eller möjligen två. (Skoglund 2002)

4. Empiri

Detta kapitel redogör för det primärdata som insamlats genom intervjuer från Scandic hotell.

4.1 Intervjuer med Scandic hotell

Tre personliga intervjuer har genomförts med företaget Scandic CH i Gävle. En av dessa intervjuer genomfördes med direktören samt två intervjuer med anställda som arbetade under branden.

4.1.1 Intervju med direktören

Direktören har fortfarande samma befattning som före branden, det vill säga direktör för hotell Scandic i Gävle.

Under natten tisdagen den 17 maj vaknade direktören av ett telefonsamtal som mottogs vid ett- tiden med information om att det brann i nattklubben som ligger bredvid hotellet. Den centrala krisgruppen hade larmats via SOS. Direktören ringde direkt till sin chef som bor i Sandviken vilket innebar att han snabbt kunde vara på plats. Hotellets egen krisgrupp kallades också in under natten. Direktören var den tredje som kom till platsen och inom 30 minuter var alla från krisgruppen närvarande. De fick alla olika uppgifter som tilldelades av direktören, det kunde till exempel vara uppgifter som att följa med gästerna till det andra Scandic hotellet nämligen Scandic Väst som blev den centrala platsen under krisen, en del fick till uppgift att hjälpa brandkåren med ritningar med mera.

Direktören beslutade sig i ett tidigt skede för att de skulle tömma hotellet, redan innan branden hade nått hotelldelen. De försökte att rädda undan så mycket som möjligt bland annat en kartong med massa tidningsurklipp om hotellet som direktören hade bevarat under en lång tid.

Den lokala krisgruppen samlades vid två- tiden på natten och de larmade även den centrala krisgruppen i Stockholm som fick hjälpa till med en del praktiska saker, som att till exempel ringa alla gäster som inom den närmsta dagen skulle komma till hotellet. Hotellet var fullbokat från tisdagen till torsdagen den veckan. Den centrala krisgruppen fick bland annat också till uppgift att leta rum till de gäster som bodde på hotellet under natten och de boende

som blev utan hem. De ringde också in all personal som arbetade på CH och hänvisade dem till Scandic Väst. Gästerna fick bo på Scandic Väst och en del i Sandviken. Ett problem under natten var att en del gäster bara åkte hem utan att säga till vilket gjorde att det tog lite extra tid för personalen att hitta dem. Men klockan 15.00 samma dag hade CH:s personal fått kontakt med samtliga. Det bodde cirka 150 gäster på hotellet när det brann.

Direktörens uppgift som ledare under natten var att mer fokusera på gäster och personal, enligt henne blev hon väldigt känslomässigt engagerad. Direktören skötte alla sina uppgifter på ett bra sätt trots att det var stökigt på platsen med mycket folk överallt. Det var ingen av medarbetarna som flippade ur eller som behövdes tas åt sidan eller skickas hem vilket direktören tyckte var mycket skönt. Under natten kom även direktörerna för Scandic hotell i Borlänge samt Stockholm som fanns på plats som stöd, vilket direktören uppskattade mycket.

För direktören var det viktigt att all ordinarie personal ringdes in och samlades på Scandic Väst för att delta och bli informerad om läget. När en kris inträffar är det viktigt att all personal får vara med och känna sig delaktiga. De blev mycket personal som samlades på Scandic Väst och alla tilldelades olika uppgifter. Men det togs inte in någon extra personal eftersom att det inte ansågs att de hade kunnat vara till någon nytta.

Ledningen samlade all personal under natten och morgonen och gav dem information direkt om läget. Ledningen fortsatte sedan med att ge personalen information löpande en gång i timmen, för att hela tiden hålla dem uppdaterade om vad det var som pågick. Nordenchefen kom också dit för att samtala med personalen.

Direkt på morgonen kom det också en krisgrupp från Gävle kommun POSOM, de samlades i ett konferens rum på Scandic Väst där de pratade med gäster och de boende som bodde i närheten av hotellet och som inte längre hade ett hem att återvända till. Under krissituationen och ungefär ett år framåt fick all fast personal från CH arbeta på Scandic Väst. Direktören tyckte att det var viktigt att ha alla i tjänst och inte bara låta dem gå hemma, eftersom att det kan vara svårare och ta längre tid att komma tillbaka sen. Det är också viktigt att alla känner att de är delaktiga och fyller en funktion. De blev ändå inte så överbemannade eftersom att all extra personal fick gå. Den största problematiken enligt direktören var att få dessa två arbetskulturer att gå ihop. Det upplevdes som svårast på städavdelningen eftersom att många på CH har jobbat länge och de var vana att göra på sitt sätt. Eftersom att de hade bra med

personal på Scandic Väst fick de som kände att de behövde gå åt sidan ett tag också möjlighet att göra det. Men en vecka efter branden inträffade ytterligare en kris, en i personalen som arbetade på CH tog självmord. Detta berodde inte på branden men var en tragedi i sig och påverkade personalen negativt. De hann knappt lyfta sig från branden så kom det ytterligare en kris vilket var jobbigt för medarbetarna. Direktören såg till att all personal som hade behov av att prata med någon också fick göra det.

Under branden var det en i personalen som var utomlands och kom inte hem förrän en vecka senare. Detta tyckte direktören var problematiskt om personen skulle kontaktas eller om personen skulle få vara i fred semestern. Men direktören ansåg att det var viktigare att kontakta henne och ge henne information innan hon hörde det på nyheterna. Detta blev lite jobbigt för henne när hon kom hem eftersom hon kände att hon hamnade utanför, hon kunde inte relatera på samma sätt som de andra till krisen.

Direktören var som ledare väldigt fokuserad på uppgifterna under natten när det brann. Direktören själv anser att hon befann sig på rätt plats och utförde de uppgifter som hon var bäst lämpad för under branden. Direktören stod mer för tryggheten och var den starka som folk kunde luta sig emot. Direktören bröt inte ihop, enligt henne är hon så som person annars också. Den informationen och de direktiv som direktören gav till sina medarbetare var att de skulle känna sig lugna och trygga och inte vara oroliga för jobben.

Regionchefen fick till uppgift att ta hand om media, vilket var ett heltids arbete. Företaget Scandic höll en öppen dialog med media redan från början. Scandic hade presskonferenser löpande under natten och följande dag. I efterhand har Regionchefen fått mycket beröm av media eftersom att informationen till media sköttes väldigt bra, regionchefen var alltid välförberedd inför varje presskonferens. Direktören själv mötte pressen först efter tredje eller fjärde dagen och då handlade det mest om den lokala pressen. Under det första pressmeddelandet som gick ut uppmanades allmänheten till att inte ringa hotellet eftersom att de hade fullt upp med annat, många var självklart oroliga.

Scandic CH hade en definierad krisgrupp innan branden där alla avdelningschefer ingick och även vaktmästaren som är kunnig inom huset. Det är ett krav att alla hotell ska ha en krisgrupp, CH: s krisgrupp har även fått åka i väg på olika utbildningar när det gäller krishantering. Personalen har inte haft någon övning i krishantering men de har fått olika Case

som de har gått igenom tillsammans. Scandic CH har idag och hade även innan branden en pärm i receptionen om krisplanen och krisgruppen, den är lättillgänglig för alla att ta del av. I pärmen står det också vilka som är med i krisgruppen och telefonnummer till dem vilket gör att det är lätt att få tag på dem. Scandic CH har en säkerhetsgenomgång två gånger om året för att se att allting fungerar som det ska. På fredagen veckan innan branden hade Malin gått igenom säkerheten och skickat in redogörelsen till räddningstjänsten. Vilket var tur eftersom att de under branden hade en färsk redogörelse på säkerheten.

Direktören anser att företaget följde sin krisplan men att det alltid är en sak att förbereda sig innan och en annan sak när det väl inträffar. Det är svårt att förutse ett sådant scenario, det går att förbereda sig hur mycket som helst men sen när det väl händer är det svårt att föreställa sig.

För att bearbeta krisen fick direktören hjälp med att prata med en kvinna som arbetar med krishantering och debriefing, hon hade även hjälpt till vid andra kriser, bland annat vid Göteborgsbranden. Alla anställda erbjöds att få prata med någon, de som var i ledande position blev mer eller mindre tvingade till att delta i samtal för att bearbeta händelsen. Kvinnan kom även tillbaka efter en månad och höll i samtal för att göra en uppföljning. Direktören kände behov av att få prata med någon efter tre månader, det var efter tre månader som direktören upplevde att det var som jobbigast. Det kan vara skönt att prata med någon som vet exakt vad som skall sägas och som har en förståelse för hur de drabbade känner sig. Direktören upplevde att dessa samtal var till stor hjälp. Direktören anser att hon fick ett bra stöd av alla sina medarbetare också men känslan av otillräcklighet var jobbig.

Företaget har i efterhand gjort en utvärdering som direktören har varit delaktig i, de har gjort en utvärdering i den centrala krisgruppen och i krisgruppen på hotellet. De anser att de hanterade krisen på ett bra sätt men att det givetvis finns saker som hade kunnat vara ännu bättre. Enligt direktören hade det till exempel underlättat om det hade funnits en person på Scandic Väst som hade tagit emot all information och skrivit ner det, eftersom att det var svårt att hinna kommunicera med alla. I och med tidspressen hade direktören och andra ledare svårt att få tid till att träffas och informera varandra, då hade det underlättat om någon hade suttit och antecknat allt. Men direktören försökte att hålla sig så informerad som möjligt. På huvudkontoret fördes logga där det löpande skrevs en redogörelse.

Direktören anser att det hade underlättat om det hade funnits telefonnummer på gästlistan, de hittade numren i alla fall men det hade gått snabbare. I framtiden är det viktigt att bokningen alltid tänker på att ta ett telefonnummer.

Efter branden har direktören funderat mycket på vad som kunde ha hänt om någon hade omkommit, vad de hade gjort om de inte hade haft ett närliggande hotell eller om det hade varit semestertider och svårt att få tag på folk. De har nu efteråt mer koll på varandra exempelvis genom att direktören och hotellchefen, som arbetar mycket tillsammans, stämmer av med varandra när någon av dem åker bort, en av dem är alltid hemma om den andra åker bort. Direktören och hotellchefen vill att någon av dem alltid ska finnas tillgängliga utfall det skulle vara något.

Före branden var det bara en person som stod i receptionen under natten men nu efter branden är det två personer som arbetar. Att anställa en till person var ett kostsamt beslut men viktigt, eftersom det bidrar till att alla ska känna sig trygga på sin arbetsplats.

Direktören anser att det var en stor fördel att hennes chef bodde nära henne geografiskt och kunde vara på plats snabbt. På onsdagen, samma vecka, kom även den högsta chefen, vilket direktören tyckte det var skönt eftersom att det var svårt att hinna med och prata med alla, såsom till exempel brandpersonal och försäkringsbolag.

Direktören anser att hon har fått bära med sig mycket efter branden och hon har lärt sig mycket av händelsen. Hon tycker det har varit en lång väg tillbaka och att medarbetarna har kommit varandra närmare.

Efter händelsen är det många andra orter som har börjat tänka mer på om liknande krissituationer skulle inträffa för dem och hur de ska hantera den.

Scandic CH skickade ut brev till de gäster som bodde på hotellet under branden som innehöll ett erbjudande om att komma tillbaka och bo gratis, vilket många av dem har gjort.

4.2 Intervju med anställd A

Under natten fick anställd A ett telefonsamtal från personalen i receptionen som talade om att det brann och att räddningstjänst och polis var på plats. A kom till platsen ganska snabbt, var där cirka 01.20. A:s huvuduppgift var att ta hand om receptionen och alla praktiska saker där. De flesta gäster var utrymda när A kom till platsen men det fanns ett fåtal som A fick hjälpa ut och guida dem rätt. A upplevde att allt gick väldigt fort men att alla var fokuserad på sina uppgifter och gjorde ett fantastiskt jobb. De direktiv som A fick från direktören var att följa med gästerna och de boende i närheten till Scandic Väst. När A satt i bussen ringde också den centrala krisgruppen som erbjöd sina tjänster. Den centrala krisgruppen var på plats direkt på morgonen klockan 06.00. Under natten fick A ta emot väldigt många samtal från anhöriga och oroliga människor.

I receptionen fördes en loggbok där alla handlingar dokumenterades. A upplevde situationen som väldigt rörig och många var i chock men hon försökte att utföra receptions arbete i den mån det gick. A upplevde att många var väldigt fokuserade på sina uppgifter men de hade hela tiden återkommande möten med direktören för att hålla sig uppdaterade.

A anser att ledningen gav henne bra med information och hon upplevde inte att ledningen höll tillbaka något utan det var en öppen dialog från början till slut. Det var en bra dialog och det hölls många personalmöten där även de anställda fick möjlighet att ge synpunkter vilket mottogs på ett bra sätt. Ledningen var väldigt mån om att personalen skulle få göra som de kände och ansåg sig klara av. Kände personalen att de ville åka hem fick de göra det men många ville gärna vara kvar och hjälpa till. I den informationen som ledningen gav ut fick de information om vad som pågick och hur de arbetade vidare samt vilken hjälp som erbjöds till personalen. Det viktiga var att alla skulle känna sig delaktiga. A anser att ledningen gav ett samlat och fokuserat intryck vilket gjorde att A ändå kunde känna trygghet i den pressade situationen.

Det har varit utbildningar i krishantering före branden som A har fått åka på. A har varit på kurser men det har mer varit en och en som har fått åka med. Efter branden har de haft mer utbildning och pratat igenom krishantering med hela gruppen. I dagens läge upplever A att det är mer tydligt fördelat.

De har också haft brandövningar ett par gånger om året vilket de även hade innan branden. Dessa övningar upplevde A vara till stor hjälp under brandtillfället. Det A kanske saknar är engagemang från andra avdelningar. Men under branden gjorde all sitt yttersta.

Organisationen hade en krisplan innan branden som A har god kännedom om. Alla som arbetar i receptionen måste skriva på att de har tagit del av krisplanen. Hon anser att krisplanen var till stor hjälp under branden.

Det hon saknade under branden var dialogen med räddningstjänst och polis som hon skulle vilja förbättra i framtiden.

4.3 Intervju med anställd B

Den anställde ringdes in på natten av en annan anställd i receptionen, B åkte snabbt till platsen och när B kom dit var det mycket folk över allt, bland annat räddningstjänsten och polisen vilket gjorde att det var svårt att komma fram till hotellet. B:s första uppgift var att gå igenom gästlistan och pricka av folk för att se att alla var utrymda från hotellet. B är osäker på vilken exakt tidpunkt detta var men tror att klockan var runt 02.00. B fick direktiv av direktören och ledningen att föra folk till bussar och sen åka med dem till Scandic Väst. På Scandic Väst hjälpte B till med praktiska saker i receptionen och gick igenom listor och telefonnummer med mera. Eftersom att det var många gäster och folk från bostadsrättsföreningen som kom till Scandic Väst fanns det inte plats för alla. B fick då följa med dem i en buss till hotell Park Inn i Gävle där de kunde få rum. Efter det åkte B tillbaka till Scandic CH för att fortsätta hjälpa till där med det praktiska och runt fem tiden började B ringa in annan personal för att hänvisa dem till Scandic Väst. Personalen fick då vara med personalen på Scandic Väst och hjälpa dem i deras arbete, det blev fullt med gäster där vilket gjorde att det fanns mycket att göra.

De direktiv som kom från ledningen var att de fick råda sig själv ganska mycket och göra som de själv ville. De flesta ville vara med och hjälpa till och fick utdelade arbetsuppgifter på plats. Alla medarbetare hjälptes åt och alla ställde upp. Ledningen gav ett väldigt lugnt och tryggt intryck vilket kändes bra. Under tisdagen på dagen hölls ett personalmöte där direktören gick ut med den informationen som hon kände till. De hade sedan löpande personalmöten under de första dagarna. Dessa möten var rena informationsmöten där de anställda fick höra om vad det var som hände med hotellet och hur det aktuella läget såg ut.

Direktören talade om för sina anställda att de inte skulle behöva oroa sig, alla skulle få behålla sina jobb. De hade stora informationsmöten med alla anställda och det var en öppen dialog ända från början. Enligt B fick de anställda ta del av all information som hon ansåg att de skulle ha, B upplevde inte att ledningen höll tillbaka med någon information. Under informationsmötena fick de anställda också möjlighet att ställa frågor men i början var det ingen som gjorde det, de lyssnade på den informationen som direktören hade.

På onsdagen fick alla anställda möjlighet att prata om krisen, det kom en kvinna som arbetade med krishantering. Detta var mycket uppskattat eftersom många fick större förståelse för varför de reagerat som de gjort. Människor som hamnar i olika krissituationer reagerar ofta annorlunda vilket kan vara lättare att förstå om man får det förklarat för sig.

B hade inte varit med på någon utbildning i krishantering före branden men hon hade varit med på de två brandövningar som hotellet har varje år. Det är ett krav att alla hotell ska ha två brandövningar varje år, vilket Scandic CH hade haft innan branden. I framtiden funderar de på att ha både praktiska och teoretiska övningar.

De hade en krisplan innan branden där det stod vilka riktlinjer som skulle följas i en krissituation. Dessa riktlinjer följdes också under branden och detta har B tagit del av. Det som B saknade och vill ha i framtiden är att det ska stå i krisplanen tydligt och klart vem som gör vad. Det har gjorts en utvärdering inom företaget som B har tagit del av och där personalen fått möjlighet att tycka till om vilka förbättringar som kan göras. B anser att de har mer kontroll på varandra nu, när någon åker bort vet de vem som de ska ringa istället om det händer något. Men B anser att de under branden gjorde allt som de kunde och att de lyckades bra med att utföra allt arbete i en väldigt pressad situation. Denna händelse har även påverkat andra Scandic hotell i landet som är mer noggrann om säkerheten nu och hur de skulle hantera en liknande situation om det händer dem.

5. Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin i förhållande till teorin utifrån uppsatsens frågeställningar. Först analyseras informationsflödet mellan Scandic CH; s ledning och personal samt mellan Scandic CH; s ledning och media. Därefter analyseras Scandic CH; s ledarskap och vilken ledarskapsstil de använde sig av under krissituationen.

5.1 Informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och personal

När en ledare hamnar i en krissituation handlar det mycket om att kunna visa förståelse, medkänsla och ta ansvar gentemot de drabbade och allmänheten. Enligt Scandic CH:s anställda visade ledningen förståelse och engagemang och de tog ansvar över situationen på bästa sätt utifrån deras förmåga. Under krisen gav direktören ut direktiv om vilka uppgifter de kunde hjälpa till med, men samtidigt poängterade direktören att de anställda själva skulle få vara med och bestämma vad de klarade av och inte. De anställda upplevde att ledningen lyssnade på vad de ansåg sig klara av. Enligt teorin bör ledaren inte demonstrera makt i en krissituation eftersom det kan vara direkt skadligt. Det är viktigt att ledaren visar sig delaktig samt visar intresse för det medarbetarna arbetar med och vill.

För att kunna hantera en kris på ett bra sätt bör ledaren skapa trygghet i företaget genom deras utstrålning och deras beteende. De anställda på Scandic CH ansåg att ledningen under krissituationen gav ett samlat och tryggt intryck trots att situationen var pressad. När en krissituation uppstår bör ledningen ständigt informera de anställda och se till att deras frågor besvaras och att deras oro behandlas. Det är viktigt att ledningen informerar den egna organisationen om vad som verkligen inträffat och vilka konsekvenser detta får för den enskilde, såväl som för företaget. Scandic CH:s ledningen gick också ut med information till personalen kontinuerligt, vilket innebar att de anställda hela tiden hölls uppdaterade med de senaste nyheterna. Den informationen som ledningen gick ut med till personalen var bland annat att de anställda skulle känna sig trygga och att alla skulle få behålla sina jobb. Att de anställda inte skulle få behålla sina arbeten som en följd av krissituationen var det många som oroade sig för och denna information var från ledningens sida ett sätt att behandla de anställdas oro. Ledningens förmåga att ge intryck av trygghet och ge information till personal samt utrymme för frågor är alla egenskaper som anses bidra till ett bra ledarskap under en krissituation. Ett bra ledarskap kan i sin tur förmildra krisens negativa effekter avsevärt och

hos Scandic CH som hade ett bra ledarskap när det gäller dessa aspekter möjliggjordes att negativa effekter kan ha förmildrats.

När ett företag hamnar i en krissituation är kunskap det allra viktigaste och kunskap får man genom information. Det bästa är alltid att samtliga inblandade får veta vad som hänt och varför. Det går inte att informera för mycket, verkligheten är ofta viktigare än fantasin.

De organisationer som har en ledare som lägger mycket vikt på öppenhet och ärlighet har också lättare att identifiera kriser och ta hand om kriser när de har inträffat. För Scandic CH:s ledare var det mycket viktigt att ärligt informera om vad som hade hänt och vad företaget gjorde under krisen. Det är viktigt att inte undanhålla information för de inblandade. Enligt teorin kan den interna kommunikationen om den fungerar bra vara ett kraftfullt verktyg som kan lyfta verksamheten. Får medarbetarna känna sig delaktiga höjer det motivationen vilket kan ha en stor påverkan och betydelse för resultatet i organisationen.

De anställda beskriver att de fick all hjälp som de behövde under krisen samtidigt som de fick känna sig delaktiga både under och efter krisen. Det visar att informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och personal fungerade på ett bra sätt vilket också stärks i teorin. Det kan också vara ett föredöme för andra företag eller organisationer som hamnar i liknande situationer.

5.2 Informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och media

När ett företag hamnar i en kris bör de besluta om vem som ska kommunicera utåt med media. När Scandic CH brann var det regionchefen som tog på sig den rollen snabbt. Regionchefen och direktören fördelade uppgifterna tydligt redan från början och det bestämdes att regionchefen skulle ta hand om media och direktören skulle fokusera på gäster och personal. Att det bara var en person, nämligen regionchefen, som valdes som talesman under krissituationen är särskilt viktigt i inledningen av krisen eftersom det är där som bilden av företaget etableras. Det är genom media som bilden av företaget förmedlas till olika intressentgrupper och vår uppfattning om företag, företeelser och händelser kommer till stor del från medierna. Det är också viktigt att företag har respekt för mediernas granskande roll och att de behandlar dem på ett bra sätt.

Att bara regionchefen valdes som talesman och som den centralt placerade företrädare för organisationen innebar att organisationen undvek att de sände ut flera olika signaler, vilket kan uppstå om flera uttalar sig om krisen. Att bara en person valdes som talesman underlättar även kontrollen för krisledningen att ha kontroll över vad som sagts än om det hade funnits flera personer som ger intervjuer och svarar på frågor.

Medierna kräver allt mer och mer öppenhet från företagets sida vilket ställer hårdare krav på företag som hamnar i en krissituation. Scandic CH:s ledningen hade en öppen dialog redan från början med media och regionchefen höll löpande i presskonferenserna under första natten. Att det hålls löpande presskonferenser är viktigt eftersom det förser medierna med information om organisationen, vilket möjliggör en relation mellan organisationen och media genom deras journalister. Har företaget bra relation till media är sannolikheten också större att journalisterna skriver positivt om företaget. Företag blir ofta mer bedömda utifrån hur krisen hanteras än vad som egentligen var orsaken till krisläget. Alla företag bör ha en strategi för hur relationerna till medierna ska se ut.

Det är viktigt att redan från början av en kris hantera media på ett bra sätt med information eftersom att det kan vara svårt att korrigera något som gjorts eller kommunicerats fel i efterhand. Det kan i värsta fall också utvecklas till en ny kris om inte företaget klarar av att behålla sin trovärdighet under krisförloppet.

En annan aspekt att tänka på från företagets sida är hur mycket information media ska få ta del av. Ledningen för CH valde att gå ut med all information som de hade under deras presskonferenser och försökte inte att dölja någon information. Detta är viktigt, för om journalisterna misstänker att företaget försöker att dölja något får de snabbt en fientlig attityd mot företaget. Från ett teoretiskt perspektiv bör företag ge ut mycket information för att få en bra relation till journalisterna som i sin tur kan påverka att företaget lättare kan kontrollera vad som rapporteras. I en krissituation är det sanningen som skapar förtroende och en fortsatt dialog med medierna.

Eftersom att Scandic CH hade en öppen dialog med media redan från den inledande fasen av krisen kunde företaget själv vara med och påverka vad media skulle skriva och rapportera om. Under krisen som startade den 17 maj 2005 och efteråt har media skrivit mycket positivt om företaget och hur de hanterade krisen vilket visar på att media fick mycket information redan

från början. I efterhand kan det konstateras att informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och media sköttes på ett bra sätt vilket också stärks i teorin. Det visar på att det faktiskt fungerar i praktiken också eftersom att företaget har fått mycket positiv respons av media i efterhand och deras samarbete fungerade mycket bra under krissituationen.

5.3 Ledarskap

Scandic CH:s direktör försökte att under situationen stötta sina medarbetare och ge dem direktiv om vad som behövde utföras. Ledaren för organisationen bör i en krissituation leda sina medarbetare genom situationen på ett tydligt sätt. Ledaren bör kunna peka med hela handen samtidigt som ledaren ska trösta och stötta sina medarbetare. När ett företag hamnar i en krissituation förstärks ofta ledarrollen och medarbetarna förväntar sig att bli ledda av sin ledare. Scandic CH:s direktör använde sig dels av ett demokratiskt ledarskap eftersom att medarbetarna fick ta del av planering och genomförande.

Under krisen lyssnade Scandic CH:s ledningen mycket på vad de anställda kände att de klarade av att hjälpa till med. Var det någon anställd som hade behov av att få åka hem eller behövde gå åt sidan fanns det också möjlighet att göra det. Även fast direktören gav direktiv kände de anställda att de på ett aktivt sätt kunde ta del av planering och genomförande. Detta stämmer bra in på den demokratiska ledaren som delegerar ansvar och diskuterar fram mål och fattar beslut tillsammans med sina medarbetare. För att klara en krissituation på ett bra sätt gäller det att hjälpas åt och att hela företagets organisation samverkar med varandra. De anställda förväntar sig många gånger att ledaren ska ge dem direktiv. Det är viktigt att ledaren står enade med sina medarbetare. Under en krissituation kan det vara vanligt att människor blir handlingsförlamade och kan inte agera för att motverka krisen. Men när CH drabbades av krisen valde de flesta medarbetare att hjälpa till och de blev fokuserade på att utföra olika uppgifter.

En ledare bör vara öppen och ärlig vilket Scandic CH:s anställda anser att deras ledare var under krisen men även innan krisen. De ledare som förespråkar öppenhet och ärlighet har också lättare att identifiera kriser om de drabbar företaget, de ledare som inte anser att det är viktigt med ärlighet och öppenhet hanterar ofta kriser sämre och i många fall brister det också i kommunikationen.

Ledarskapet under krissituationen uppfattas som mer uppgiftsorienterad än vanligt. Enligt direktören blev hon väldigt fokuserad på sina uppgifter som skulle utföras vilket stämmer bra in på en uppgiftsorienterad ledare som fokuserar på att definiera gruppens mål. I teorin beskrivs en uppgiftsorienterad ledare som att han eller hon lägger stor vikt vid strukturen av arbetsuppgifter. Enligt den beskrivning som Scandic CH:s direktör själv hade på sitt ledarskap användes både en uppgiftsorienterad och en medarbetarorienterad ledarstil. Scandic CH förde ett ledarskap som var fokuserat på vilka uppgifter som skulle utföras samtidigt som det var en stor fokus på medarbetarna och deras välmående. Enligt teorin är det fullt möjligt att en ledare både kan vara uppgiftsorienterad och medarbetarorienterad, ledaren fokuserade på uppgifterna men medarbetarnas välmående stod också i fokus. När en organisation hamnar i en kris är det viktigt att alla medarbetare får känna sig delaktiga och att deras välmående prioriteras samtidigt som uppgifter måste uträttas på ett bra sätt för att undvika ett kaos. Det är viktigt att ledaren sköter sina uppgifter och strukturerar upp allt så att det blir ordning i kaoset på bästa möjliga sätt.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer uppsatsens slutsatser att presenteras. Slutsatserna kommer att redogöras utifrån frågeställningarna som uppsatsen bygger på.

Hur fungerade informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och personal?

Mitt syfte med uppsatsen var att bland annat göra en närmare undersökning på informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och personal. Det kan konstatera att informationen mellan ledningen och personalen fungerade mycket bra under den krissituation som Scandic CH drabbades av i och med branden. Ledningen ansåg att de gav löpande information till de anställda redan från den inledande fasen av krisen, ledningen poängterade att det var viktigt att hålla en öppen dialog för att de anställda skulle känna sig delaktiga i vad som hände. Informationen som de fick innehöll mest information om det aktuella läget och hur de skulle arbeta vidare samt vilken hjälp som erbjöds personalen. Enligt både ledningen och personalen fick personalen möjlighet till att påverka genom att uttrycka sig om de hade åsikter att komma med. Ledningen tog mycket hänsyn till vad personalen ville och vilka behov de ansåg att de hade. Genom att ledningen lyssnade på personalen och på ett tydligt sätt visade att de prioriterades fick de också känna att de var viktiga vilket leder till ett gott samarbete. Det påverkar ofta också hur snabbt personalen kan komma över krisen, det är viktigt att få vara med i krisen för att samtidigt bearbeta händelsen. Ledningen ansåg att det skulle vara mycket svårare för personalen att komma tillbaka till arbetet om de inte hade fått vara delaktiga under krisen vilket också styrks i teorin. Scandic CH:s anställda var mycket nöjda med den information som de fick och de upplevde inte att ledningen höll tillbaka någon information utan de hade informationsmöten löpande där ledningen berättade vad de visste.

Hur fungerade informationsflödet mellan Scandic CH:s ledning och media?

Slutsatsen kan dras att Scandic CH:s ledning skötte informationen till media på ett föredömligt sätt. Organisationen hade redan från den inledande fasen av krisen utsett en informatör nämligen Scandics regionchef som skulle sköta media. Det är viktigt att utse en person som är kunnig inom företaget och som har den kunskap som krävs för att möta media vilket CH:s ledning ansåg att regionchefen hade. Organisationen bjöd in media i ett tidigt skede under krisen och höll sedan löpande presskonferenser för att informera media och det aktuella läget, vilket är väldigt bra eftersom att organisationen kan påverka vad media ska

skriva istället för att de själva får spekulera. Scandic CH:s ledning ansåg att det var viktigt att hålla en öppen dialog till media och inte underhålla någon information för att undvika spekulationer. I efterhand har CH fått mycket beröm från media och för de samarbete som de hade, vilket också tyder på att informationsflödet mellan CH:s ledning och media fungerade på ett bra sätt och kan vara ett föredöme för andra företag eller organisationer som hamnar i liknande situationer.

Vilken ledarskapsstil använde Scandic CH:s ledning sig av under krissituationen?

Under krisen var direktörens uppgift att fokusera på medarbetarna och deras välmående vilket direktören också gjorde genom att lyssna på vilka behov de anställda hade och genom att ge dem löpande information om det aktuella läget. Direktören var även tvungen att fatta många beslut och ge medarbetarna direktiv om vilka uppgifter som skulle utföras och direktören upplevde att det fokuserade mest på de uppgifter som skulle utföras. Under krisen var direktören både uppgiftsorienterad och medarbetarorienterad eftersom att hon både fokuserade på uppgifterna men också på medarbetarnas välmående. I och med att direktören gav ut uppgifterna användes en auktoritär ledarstil, då direktören försökte att styra upp arbetsuppgifterna på ett bra sätt men direktören använde även en demokratisk ledarstil då medarbetarna fick ta del av planering och genomförande.

7. Egna reflektioner

Det har varit mycket intressant för mig att göra denna studie eftersom att denna händelse som Scandic CH drabbades av i och med branden 2005 har intresserat mig mycket. Innan jag började min studie hade jag en bild av att krishanteringens sköttes bra vilket jag sedan har fått bekräftat i teorin. Studien har visat att det som står i teorin också fungerar i praktiken. Det är näst intill omöjligt att förbereda sig för en kris eftersom att de inträffar helt oförväntat och dessutom ser alla kriser olika ut. Men genom planering och förberedelser går det att komma långt. Denna studie har också visat hur viktig den interna och externa kommunikationen är, fungerar kommunikationen på ett bra sätt får det också en positiv effekt på krisarbetet. Det kan i sin tur bidra till att den negativa effekten på organisationen som helhet kan minimeras. I framtiden skulle det vara intressant att genomföra mer djupgående intervjuer med fler respondenter för att kunna tillföra studien ett större djup. Det skulle också vara intressant att forska mer kring hur journalisterna och media uppfattade situationen, från deras synvinkel för att se om de verkligen hade samma uppfattning.

8. Källförteckning

Tryckta källor

Andreasson, P. (2003) *Möte med massmedier*. (Upplaga 1:1). Kristianstads Boktryckeri AB

Arvidson, P.& Rosengren, K- E. (2005) *Sociologisk metodik*. (Uppl.5:2), Daleke Grafiska AB, Malmö

Bruzelius, L.& Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*, Liber AB, Malmö

Hammerskog, P. (2005). *100sidor om effektiv krishantering i företag*, Bomasttryck

Hogg, M.A & Vaughan, G.M. (2002). *Social psychology* (3rd edition). Harlow: Pearson Education Limited

Jacobsen, D I& Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund

Johanessen, A & Tuft, P- A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö

Jonsson, R. (1999). *Syfte, design och slutsats*, Svärdsjö

Larsson, L- Å. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund

Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I. (1991). *Arbetsgruppens psykologi*, Natur och Kultur

Ohlsson, M. (2001). *Relationsanpassad kommunikation*, Mediaprint Uddevalla AB

Rehnstam, M. (2003). *Att vara ledare vid krissituation*, Argument Förlag AB, Varberg

Skoglund, T & Olsson, S. (1995). *Att lösa kriser i företag*, Ekerlids förlag, Falun

Skoglund, T. (2002). *Krishantering*, Ekerlids förlag, Falun

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap* (3uppl).
Studentlitteratur, Lund

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.

Internet källor

Sveriges radio (2005), < <http://www.sr.se/cgi-bin/gavleborg/nyheter/artikel.asp?Artikel=622445>>, Hämtad 2007- 01- 20

Muntliga källor

Direktör, Scandic hotell i Gävle. Personlig intervju 2007- 04- 20

Anonym anställd, Scandic CH i Gävle. Personlig intervju 2007- 04- 23

Anonym anställd, Scandic CH i Gävle. Personlig intervju 2007- 04- 25

Publikationer

Kruth, Sarah& Larsson, Annelie (2005). *Krisplanering och ledarskap- en studie av Sydkraft AB*, Företagsekonomisk kandidatuppsats, Södertörns Högskola

Bilaga

Intervju

Bakgrund

Vilken befattning har du inom företaget?

Förebyggande

Genomförs utbildning i krishantering inom företaget?

Har ni övningar i krishantering?

Om ja, hur har dessa övningar gått till?

Har dessa övningar varit till nytta? På vilket sätt?

Krisplanen

Vilka har varit delaktig i framtagningen av krisplanen?

Om du inte var delaktig, har du god kännedom om krisplanen och vad den innehåller?

Har du tillgång till Scandics krisplan?

Vilka har kännedom om krisplanen i företaget? Endast personal i ledningsposition eller samtliga?

Krissituationen

Vad hände under natten när hotellet brann?

Hur snabbt fick du information om vad som pågick?

Vilken uppgift hade du under krishanteringen?

Hade ni någon krisgrupp och i så fall när bildades gruppen?

Vilka ingick i krisgruppen?

Tog ni in extra personal för att hjälpa till under krisen?

Förde ni någon dagbok över krissituationen?

Hur hanterade ni alla gäster som bodde på hotellet?

Hur hanterades personalen?

Information

Hur hanterades informationen inom företaget under krissituationen?

Vilka fick information? Samtliga eller endast ledningen?

När hade ni första interna informationsmötet?

Hur hanterades informationen till media?

Hur hanterades informationen till myndigheter?

Hur hanterades informationen till era gäster?

När gick det första pressmeddelandet ut?

När hölls den första presskonferensen?

Ledarskapet

Hur arbetade ledningen över dig under krissituationen?

Vad gav (huvud) ledningen för intryck och vilka signaler sände de till medarbetarna? Mer personorienterade eller mer uppgifts orienterade?

Hur arbetade (huvud) ledningen under krissituationen?

Vilken typ av ledarskap användes under krissituationen?

Vilken typ av ledarskap använder ni i den vardagliga verksamheten?

Förändrades ledarskapet?

Kände du att några personliga egenskaper lyftes fram under krisen? T ex. talade du mer med dina medarbetare eller blev du mer uppgiftsfokuserad än vanligt?

Förändrades beslutsvägarna inom företaget under krissituationen?

Fattades beslut snabbare än vanligt under krisen?

Utvärdering

Anser du att krisplanen följdes?

Om nej, vad var det som inte efterföljdes och varför?

Har ni gjort en utvärdering inom företaget?

Har du tagit del av utvärderingen?

Vad var bra i företagets krishantering?

Vad var mindre bra i företagets krishantering och vad kan förbättras?

Har du fått feedback på ditt agerande under krisen?

Tror du att krisen var för stor för att ett företag ska kunna hantera den till fullo och minimera den med hjälp av en krisplan?

Tack !!!