



LUNDS
UNIVERSITET

Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Vad är ett hot?

En studie i en hotellverksamhet

Johanna Belin, Anna Bengtsson, Elisabeth Yeh

Handledare:
Mats Heide
Christer Eldh

C- uppsats
Vt 2006

Förord

Äntligen! Efter att ha tillbringat större delen av vår tillvaro i en datasal på Campus Helsingborg är vår uppsats klar. Det är med stor glädje och lättnad vi tar med oss ny kunskap och nya erfarenheter.

Vi vill tacka våra intervjupersoner, speciellt restaurangchefen som kontaktat de andra intervjupersonerna åt oss. Dessa personer har gjort det möjligt att skriva den här uppsatsen. Vi vill även tacka våra handledare, Mats Heide och Christer Eldh, för deras guidning under arbetets gång. Med hjälp av deras kloka råd hoppas vi att det ni har framför er är en intressant uppsats.

Hoppas att ni läsare får en trevlig läsning och att även ni får nya kunskaper!

Johanna Belin

Elisabeth Yeh

Anna Bengtsson

Sammanfattning

- Titel:** Vad är ett hot? – En studie i en hotellverksamhet
- Författare:** Johanna Belin, Anna Bengtsson och Elisabeth Yeh
- Syfte:** Vårt syfte är att undersöka hur individers uppfattningar om hot uppstår i hotellverksamheter. Vi vill även undersöka om individens uppfattning skiljer sig från organisationens och om det är riskfyllt med olika uppfattningar om hot.
- Metod:** Vi har använt en kvalitativ metod. Vi har till största delen utgått ifrån facklitteratur och samlat in vårt empiriska material med hjälp av sju semistrukturerade intervjuer från en hotellverksamhet.
- Teori:** Vi har till stor del utgått från organisationspsykologen Karl E Weick som menar att grundidén inom meningsskapande handlar om att individen ska skapa ordning i verkligheten och förstå vad som händer omkring den. Vi har kompletterat hans tankar med Gioia och Chittipeddis teori om meningsgivande.
- Resultat:** Vi definiera hot som något situationellt och ett socialt konstruerat fenomen som leder till känslomässiga konflikter. Individens och organisationens bild skiljer sig och ju längre tid individen befinner sig i organisationen desto större påverkan har organisationen på individen. Vi menar att det är positivt att individer i en organisation har varierande bild av ett hot. Detta på grund av att det vidgar synen och minskar risken för överraskningar. Det kan alltså vara en styrka med olika hotbilder men om dessa olika hotbilder tystas ned leder det till att både tillit och lojalitet till organisationen minskar. Dessutom blir organisationen mer blind.
- Nyckelord:** Hot, intern kommunikation, meningsgivande, meningsskapande

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	2
1.2 Syfte	3
1.3 Avgränsningar och översättningar	3
1.4 Disposition	4
1.5 Bakgrund	5
2. Teoretiska utgångspunkter.....	6
2.1 Det teoretiska perspektivet	6
2.2 Meningsskapande	6
2.3 Meningsgivande	8
2.4 Single-loop-learning och Double-loop-learning	8
2.5 Kommunikation.....	8
3. Metod.....	10
3.1 Val av metod	10
3.2 Förförståelse	10
3.3 Val av perspektiv.....	11
3.4 Val av empiri	11
3.5 Urval av intervjuperson	12
3.6 Intervjuprocessen	12
3.7 Val av teori och källkritik.....	13
3.8 Reflektioner av vald metod	14
4. Individen	16
4.1 Individens hotbild.....	16
4.2 Identiteten.....	16
4.3 Tidigare erfarenheter	18
4.4 Känsloerna spelar in.....	19
4.5 Bakgrund	22
4.6 Medias påverkan	23
5. Organisationen	26
5.1 Organisationens hotbild.....	26
5.2 Kommunicera ut hotbilden.....	28
5.3 Maktförhållandet –Hur påverkar chefer de anställdas bild?	29
5.4 Kommunicera värderingar.....	31
5.5 Att styra meningsskapandet	32
6. Slutdiskussion	37
6.1 Vad är ett hot?	37
6.2 Hot uppfattas olika	39
7. Avslutande ord.....	42
7.1 Förslag till vidare forskning	42
8. Källförteckning.....	43

Figurförteckning

Figur 6:1 Egen modell: *Individens två identiteter*

1. Inledning

I detta inledande kapitel redogör vi för bakgrunden till det valda ämnet. Vidare för vi en problemdiskussion för att klargöra uppsatsens relevans som sedan mynnar ut i uppsatsens frågeställning. Kapitlet avslutas med att syftet med uppsatsen beskrivs samt de avgränsningar som gjorts.

Vi sitter i hotellfoajén och väntar på restaurangchefen som befinner sig på ett möte som dragit ut över tiden. En servitör från restaurangen en bit bort i lokalen kommer för att erbjuda oss något att dricka. Han frågar vad vi har för ärende och diskussionen var igång. Vad är ett hot? Han ville mer än gärna ge sin bild av hot. Innan vi hunnit plocka fram varken papper eller penna hade han gett flera exempel från sin barndom så väl som från sitt arbete som innefattade både terrorism och bombattentat. Eftersom det var lite folk i restaurangen blev samtliga ur serveringspersonalen nyfikna på vad som pågick vid vårt bord och flera anslöt sig. En servitris berättade om hur juvelaffären i foajén blivit rånad flera gånger och hur dumt det var att ha den där eftersom hon alltid var lite rädd att det skulle springa in någon skrämmande person med ett vapen i högsta hugg. En av servitörerna började skratta åt henne och undrade om hon inte tyckte att de överförfriskade herrarna i baren utgav ett troligare och mer förekommande hot än någon person med pistol. Servitrisen menade att hon lättare kunde hantera fulla gäster eftersom hon hade mycket erfarenhet av dem och såg dem därför inte som ett lika stort hot. Den servitören som kom och pratade med oss först förklarade att han höll med servitrisen men att alla situationer med fulla gäster inte var lika och att han fortfarande kunde känna sig osäker över hur han skulle hantera dem. Diskussionen fortsatte men avbröts eftersom restaurangchefen var färdig med sitt möte och slog sig ner vid bordet. Servitörerna avlägsnade sig fort för att återgå till sina arbetsuppgifter. En liten stund senare förklarade restaurangchefen att hennes största hot är att hennes personal sviker och sjukanmäler sig på grund av bristande motivation och att de inte sköter sina arbetsuppgifter när hon inte är närvarande.

Den känsla som uppstod där i foajén visar på ett intressant förhållande mellan individens meningsskapande och fenomenet hot. Karl E. Weick är en av många författare som beskriver individens meningsskapande. Weick (1993) beskriver hur individer skapar mening om sin

verklighet och försöker förstå vad som händer omkring dem. Vidare menar Weick att meningsskapande är en ständigt pågående process i individens liv där den ständigt måste ta ställning för att förstå situationen den befinner sig i. Greg Stafford är en hotelldirektör som forskar om olika hotsituationer. Stafford (2002) benämner hot som en avvikelse från det vardagliga och som alltid uppkommer plötsligt trots eventuella förningar. Weick (1993) menar att individens meningsskapande framträder mest vid en sådan avvikelse.

1.1 Problemformulering

”Människor fruktar det okända mer än det kända. Skräcken är som störst när man anar något men inte säkert vet vad det är – ljudet av steg bakom dörren eller en konstig knöl i bröstet. Sådan osäker information kan få vissa människor att skrika till av rädsla, medan andra ignorerar den i ovisshet om hur den ska tolkas och vad man i så fall ska göra” (Eriksson 2005).

Alla personer uppfattar hotsituationer annorlunda, varför gör vi det? För att förstå olika individers meningsskapande av en hotsituation vill vi se vad det är som gör att individen tänker som den gör. Det finns många olika typer av hotsituationer men även samma hotsituation kan uppfattas på olika sätt av olika individer. Genom olika mediekanaler uppmärksammas hot som något mer förekommande och påverkar många i deras vardagliga arbete. Det finns mycket forskning och många olika teorier kring hantering av hotsituationer som berör hur organisationer bör handla och förbereda sig inför en hotsituation. Det finns däremot ingen explicit samhällsvetenskaplig teori som benämner vad ett hot innebär för en hotellverksamhet. Det är här vi vill bidra. Vi anser att det är just på grund av den vetenskapliga avsaknaden som det är intressant för oss att undersöka fenomenet hot. Vi vill se om det går att ta reda på vad ett hot är genom att undersöka vad det är som påverkar individens uppfattning.

Vi anser att det är intressant att skriva om hotellbranschen eftersom ett hotell kan ses som ett litet minisamhälle. Hotellbranschen är en människointensiv bransch där många människor, både personal och gäster, cirkulerar. Ett hotell kan ses som en internationell mötesplats med människor med olika ursprung. Ett hotell kan även representera sitt ursprungsland och på så sätt vara utsatt.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur individers uppfattningar om hot uppstår i hotellverksamheter. Vi vill även undersöka om individens uppfattning skiljer sig från organisationens och om det är riskfyllt med olika uppfattningar om hot.

I arbetet med att besvara vårt syfte har vi använt oss av intervjuer med anställda från ett stort amerikanskt hotell beläget i Köpenhamn.

För att uppfylla vårt syfte har vi formulerat frågor som vi, med denna uppsats, vill besvara. Frågorna är;

- Hur definierar en hotellverksamhet fenomenet hot?
- Hur kommunicerar en hotellverksamhet ut sin hotbild till de anställda?

1.3 Avgränsningar och översättningar

Vi har tidigare i vårt syfte klargjort vårt mål med uppsatsen. I följande avgränsning kommer vi att precisera detta:

Vi avgränsar oss till att studera de anställda i en hotellverksamhet. Vi begränsade även oss genom att välja en organisation i ett land som i uppsatsens början befann sig i en hotad situation. Uppsatsen avser inte att behandla individens agerande vid ett hot utan endast individens uppfattning om ett hot. Vidare ämnar vi endast utreda individens uppfattning av ett hot som uppkommer på arbetsplatsen och inte i individens privatliv.

Karl E. Weick et al. har diskuterat teorin sensemaking och applicerat den inom ett flertal områden sedan 1972. Begreppet syftar till att individen försöker ”make sense” i olika situationer. Vi är därför eniga med tidigare svenska forskare, Christer Ifvarsson, Mats Heide med flera, att översätta begreppet sensemaking till meningsskapande. Detta för att vi anser att begreppet betonar individens försök att ”skapa mening” i olika situationer.

Dennis Gioia och Kumar Chittipeddi har myntat begreppet sensegiving. Begreppet syftar till att individen ”give sense” till andra individer. Vi är därför även eniga med tidigare svenska

forskare som Mats Alvesson och Paul Olov Berg att översätta begreppet sensegiving till meningsgivande. Meningsgivande är när en individ utifrån sitt meningsskapande försöker ”ge mening” till andra individer.

1.4 Disposition

Vi har valt att lägga teoretiska utgångspunkter i kapitel två, direkt efter det inledande kapitlet för att vi vill presentera våra begrepp tidigt i uppsatsen. Dessa begrepp utgör grunden för vår fortsatta studie och kommer att återkomma i de senare kapitlena. Efter de teoretiska utgångspunkterna kommer metoden i kapitel tre. Här argumenterar vi för bland annat den valda teorin och visar även hur vi gått till väga vid vårt empiriska val samt redogör den metod vi använt oss av för att nå fram till relevanta slutsatser. Vi använder oss av en tematiserad disposition där teori, empiri och analys varvas i de två utredande kapitlena, kapitel fyra *Individens bild av ett hot* och kapitel fem *Organisationens bild av ett hot*. Detta för att förtydliga kopplingen mellan teori och empiri. Då uppsatsens olika teman liknar varandra är vi medvetna om att viss empiri förekommer under flera olika rubriker. Vi anser att detta är nödvändigt för att inte förlora djup och flyt i texten. Slutligen i kapitel sex tar vi upp vårt resultat där vi diskuterar och återknyter det analyserade materialet med vår problemformulering, vårt syfte och vår frågeställning. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatt forskning inom området.

1.5 Bakgrund

Hotellet är beläget i centrala Köpenhamn och är ett femstjärnigt hotell som tillhör ett amerikanska management organisationen. Det är ett stort hotell med elva våningar och 395 rum. På hotellet finns även en restaurang, en bar och en juvelaffär.

Hotellet tillhör en kedja som äger över 2700 hotell men hotellet i Köpenhamn är för tillfället det enda i Norden. Eftersom det är en amerikansk organisation har de fått ta högre säkerhetsåtgärder än danskägda hotell vid de politiska hot som inträffat i landet som till exempel Mohammed-krisen och Danmarks allians med USA i Irakkriget medfört.

Hotellets strategi, inte bara i Danmark utan hela kedjans, är att ha bäst säkerhet av alla hotell på varje destination. Hotellet använder sig av tre olika hotbildsnivåer – blå, gul och röd. I den blå ingår till exempel att ha säkerhetspersonal vid alla entréer. I den gula förvarar man inte bagage utan att först inspektera det och är restriktiv mot att folk fotograferar hotellet. I den röda har man metalldetektorer vid entréerna och inspekterar allt bagage.

Hotellet har precis höjt sin säkerhet till gul nivå. Detta har inneburit att alla i organisationen, ledare som anställd, måste anpassa sig till de höjda säkerhetsrutinerna. Varje dag skickas listor om vem som arbetar den dagen till huvudkontoret i Washington och därför måste all person gå via säkerhetskontoret när de börjar och slutar. Dessutom ska allt som är avvikande rapporteras till säkerhetspersonalen så att gästerna känner sig trygga när de besöker hotellet. Ett uppseendeväckande beteende från någon gäst eller att någon ur personalen inte tar säkerhetsåtgärderna på allvar är exempel på sådant som bör rapporteras.

2. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt presenterar vi teorier som vi valt som utgångspunkter för att nå vårt mål med uppsatsen. Vi börjar med att presentera den teoretiska synen av ett hot för att visa vilka hotbilder teorin beskriver. Därefter introducerar vi teorin om meningsskapande som utgör en grund för att förstå hur individen resonerar och skapar förståelse för sig själv och sin omgivning. De begrepp vi tar upp därefter beskriver andra infallsvinklar att beskåda menings- skapandeprocessen hos individen. Vi avslutar med att beskriva hur organisationer kommunicerar till sina anställda.

2.1 Det teoretiska perspektivet

Gregor Stafford är en amerikansk hotelldirektör och har forskat i hur hotellverksamheter bättre kan hantera hotsituationer. Stafford (2002) har valt att dela upp hot enligt följande kategorier: den samhälleliga omgivningen, den fysiska omgivningen och ledningens misslyckande. Enligt Stafford innebär hot från den samhälleliga omgivningen hot som uppkommer av mänskliga och sociala faktorer. Terrorism, bakteriesmitta och olika typer av servicebojkott är vanliga hot för en hotellverksamhet orsakade av den samhälliga omgivningen. Vidare menar Stafford att hot som kan uppstå från den fysiska omgivningen inte kan påverkas av mänskliga eller sociala faktorer. Naturkatastrofer är ett sådant hot som alltid funnits och är ett stort hot för turismen. Stafford tar upp en kategori till som han benämner ledningens misslyckande som uppkommer i samband med snedvridna värderingar och missbedömningar inom organisationen. Dessa hotbilder är allmängiltiga men när vi undersöker hot utifrån en hotellverksamhet anser vi att Staffords kategorier är en lämplig grund att utgå ifrån.

2.2 Meningsskapande

När vi utsätts för något som avviker från det vardagliga försöker vi skapa en mening om situationen, vi försöker förstå vad det är som händer. För att förstå hur individen skapar mening om en hotsituation har vi valt att utgå från teorin om meningsskapande. Grundidén handlar om att individen försöker skapa mening om verkligheten och förstå vad som händer

omkring den (Weick 1993). Meningsskapande handlar om att individen tar till sig den information de möter och försöker göra den begriplig för att skapa förståelse för situationen. Med hjälp av meningsskapande menar Weick (1993) att informationen från hotsituationer kan göras mer begriplig och meningsfull och därmed påverka individers agerande i organisationen.

Weick är en av de mest lästa och citerade forskarna inom organisationspsykologin. Vi väljer att komplettera hans idéer kring meningsskapande med andra nutida forskare som Ajay (2005) och Choo (1996) med flera, för att undvika en subjektiv syn av begreppet meningsskapande. Meningsskapande menar Weick et al. är en ständigt pågående process i våra liv. Varje dag möter vi val i vår omgivning och i interaktioner där vi måste skapa mening om situationer. Denna process har Weick (1995) delat upp i sju steg som beskriver vad som kan påverka individens meningsskapande.

- Pågående process. Meningsskapandet är en process som ständigt sker hos individen både medvetet och omedvetet.
- Identiteten. Individen skapar mening efter de värderingar som dominerar, antingen den egna identiteten eller identiteten som representerar organisationen.
- Tidigare erfarenheter. Individen drar lärdom av det den tidigare upplevt när den skapar mening om situationen
- Omgivningen. Individen påverkar och påverkas av omgivningen i ett ömsesidigt samspel när den skapar mening om situationen.
- Rimlighet före korrekthet. Individen behöver inte ha fullständig information om situationen för att skapa mening om den.
- Socialt samspel. Individen påverkar och påverkas även av andra individers åsikter när den skapar sin mening.
- Bestämda antydningar. Det är inte givet att individen påverkas av andras åsikter men i vissa fall måste den rätta sig efter dessa. Till exempel måste individen rätta sig efter organisationens bedömningar för att det är en arbetsuppgift, trots att individen anser att den bedömningen är fel.

2.3 Meningsgivande

Dennis Gioia är organisationsteoretiker på Pennsylvania State University och har tillsammans med Kumar Chittipeddi, professor i Ledarskap vid Bryant College, nyanserat teorin om meningsskapande. Medan meningsskapande handlar om att skapa mening i ett samspel med omgivningen betonar Gioia och Chittipeddi (1991) meningsskapandet som en individuell process och individens två roller i processen. Gioia och Chittipeddi (1991) hävdar att meningsskapande handlar om en egen konstruktion av mening för att skapa förståelse. Meningsgivande innebär att, medvetet eller omedvetet, försöka påverka hur andra konstruerar och skapar mening genom att styra det i en önskad riktning (ibid.). På detta sätt menar Gioia och Chittipeddi (1991) att meningsskapandet är en individuell process och den sociala processen börjar först i meningsgivandet. Vår tolkning blir då att meningsskapande handlar om att samla information om en viss händelse och *förstå* den, medan meningsgivande handlar om att *påverka* andras meningsskapande.

2.4 Single-loop-learning och Double-loop-learning

Chris Argyris, en amerikansk organisationspsykolog och verksam professor på Harvard Universitet har tillsammans med Donald Schön, även han amerikansk organisationspsykolog, utvecklat teorier inom organisatoriskt lärande. De menar att individen kan utvecklas på två olika sätt inom en organisation, antingen inom ramen för den dominerande synen- och tankesättet som finns inom organisationen, *Single loop learning* (Argyris 1976). Det andra sättet som innebär att individen utvecklas utanför organisationens ramar och istället förändras och ifrågasätter den dominerande synen- och tankesättet så kallad *Double loop learning* (ibid.). Argyris och Schön menar vidare att individen vill hitta lösningar på problem som fungerar ihop med de åsikter och värderingar de har, vilket betyder att de handlar i enlighet med de värderingar de har.

2.5 Kommunikation

För att säkerställa att personalen arbetar i enlighet med ledningens intresse är kommunikationen i en organisation viktig mellan alla led (Flaa et al. 1998). Vidare menar Flaa et al. att kommunikation även är relevant för att nå ut med viktig information. Det ligger i organisationens intresse att alla arbetar utefter de givna ramarna som finns i

organisationen, på detta sätt är det viktigt att kommunikationen fungerar. Flaa et al. (1998) menar att ju större organisationen är desto större risk är det för missförstånd och förvrängningar i leden. Organisationer använder sig av olika kommunikationsmedel som har visat sig vara olika effektiva i olika sammanhang (Falkheimer 2001). Den interna kommunikationen kan föras på olika sätt, verbal eller icke-verbal (Larsson 2001). Heide et al. (2005) betonar vikten i att föra en intern dialog i organisationen.

Vår tolkning är att ledningen vill att de anställda arbetar mot samma mål och följer givna riktlinjer. Med hjälp av kommunikationen vill ledningen att de anställda ska uppfatta hotsituationer i enighet med organisationen.

3. Metod

Nedan följer en redogörelse av vårt tillvägagångssätt tillsammans med en motivering till den valda metoden. Vi redogör för hur vi inhämtat och bearbetat empiriskt material, vilka respondenter vi valt att intervjua och hur intervjuerna genomförts. Avslutningsvis redogör vi för och reflekterar vi över våra valda teorier.

3.1 Val av metod

För att få en djupare insikt, ökad förståelse samt få svar på vår frågeställning har vi valt att utgå från en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ metod är en passande metod för att komma nära människor och förstå hur de tänker och resonerar. Denna metod lägger stor vikt vid hur individen uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman 2002). Detta anser vi vara en viktig faktor då vår undersökning baseras på våra intervjupersoners upplevelser av relationer till hotsituationer. I vår uppsats har vi därför valt att koncentrera oss på några få studieobjekt för att på så vis kunna gå på djupet och få fram en nyanserad bild.

3.2 Förförståelse

När vi hade valt att uppsatsen skulle handla om fenomenet hot gjorde vi en sammanställning av våra tankar kring vad ett hot var för oss. Dessa tankar har vi valt att redovisa för läsaren eftersom vi anser att vår tidiga syn av vad ett hot är har påverkat vår uppsats utformning.

Det har bland annat påverkat valet av litteratur till teorin eftersom vi i vår tidigare syn koncentrerade oss på att ett hot måste lösas och då sökte mycket litteratur om hantering av kriser. Detta gjorde att intervjuerna istället vinklades en aning åt själva hanteringen när ett hot väl uppstått istället för att koncentrera oss på hur begreppets betydelse. Hanteringen vid hotsituationer har vi under uppsatsens gång tagit distans ifrån. Samtidigt kan vår tidigare uppfattning om hot vara en jämförelse till vårt empiriska resultat.

Vår bild av hot innan uppsatsen start:

Ett hot är en varning för det som hänger över en, i det här fallet, en serviceorganisation och som leder till en kris om det inte tas på allvar och hanteras på rätt sätt. Dessutom är ett hot

något som organisationen utsätts för, det är en motvillig företeelse som dyker upp. Det oförutsägbara sker vilket rubbar och förhindrar det vardagliga arbetet. Hotet påverkar organisationen negativt och skapar en oro och osäkerhet hos organisationens intressenter. De som arbetar inom organisationen tvingas att prioritera om och inta en försvarsposition mot den fara som hotet utgörs av. Även om de verkande inom organisationen blir eller får känslan av svag- och hjälplöshet är det just under ett hot (och en kris) som de måste göra sitt yttersta och anstränga sig mer för att lämna hotet (och krisen) bakom sig på bästa möjliga sätt. Ett hot avlöser många faktorer som i sin tur påverkar någon annan faktor, till exempel kan oron hos personalen spridas till gästerna som i sin tur undviker organisationen som vidare leder till ett ekonomiskt problem för organisationen.

3.3 Val av perspektiv

Syftet med uppsatsen är att utifrån ett individperspektiv skapa förståelse och klargöra olika individers personliga syn av ett hot på arbetsplatsen. För att kunna reflektera över individens bild och hur den skiljer sig från organisationens, har vi valt att även undersöka utifrån ett organisationsperspektiv. Detta gör vi genom att ta reda på hur en hotellverksamhet definierar fenomenet hot. För att uppnå rimlig bredd av resultatet anser vi det nödvändigt att använda oss av personer med olika befattningar i organisationen, från den operativa chefen till servitören.

3.4 Val av empiri

När vi bestämde oss för att skriva om hot ville vi använda oss av en serviceverksamhet som vi ansåg befann sig i en hotsituation. Vi valde därför att använda en hotellverksamhet som fallorganisation. Eftersom Danmark, i samband med denna uppsats varit utsatta för hot på grund av publiceringen av Mohammedteckningarna riktade vi våra blickar dit. Bilderna har lett till att hotellverksamheter i Köpenhamn har ökat säkerheten då de anser att risken är större nu att de utsätts för hot. Hot i detta sammanhang är främst terrorhot från islamister.

Vidare har Amerikanska organisationer haft hot riktade mot sig sedan Irakkriget vilket gjorde att en Amerikansk hotellkedja fångade vårt intresse. Vår fallorganisation är ett hotell från en Amerikansk hotellkedja belägen i centrala Köpenhamn som i nuläget har höjt sin

säkerhetsberedskap.

3.5 Urval av intervjuperson

Efter att ha valt en organisation som studieobjekt för vår uppsats var det dags att begränsa vårt fält och välja ut lämpliga personer som kunde ge sin syn från olika delar av organisationen. Vi valde ett strategiskt urval (Kvale 1997), eftersom vi ville nå personer från olika nivåer och med olika bakgrund för att kunna få relativ bredd i det empiriska resultatet. Bredd i form av varierande synpunkter från olika synvinklar på grund av individernas olika position i organisationen. Först kontaktade vi restaurangchefen, genom henne fick vi kontakt med säkerhetschefen och även med fyra andra anställda på restaurangen. Detta blev ett så kallat snöbollsurval (Kvale 1997) Efteråt kontaktade vi den operativa hotellchefen för att få en bredare syn från en högre nivå. Intervjuerna varade i cirka en timme med restaurangchefen och den operativa chefen och de fem resterande i ca trettio minuter.

3.6 Intervjuprocessen

När vi utformade vår intervju utgick vi från Steinar Kvales (1997) sju stadier i intervjuundersökningen för att få struktur i arbetet. Vi *tematiserade* våra frågor, *planerade* intervjuerna utefter teman, *genomförde* intervjuerna vid två tillfällen, *skrev ut* intervjuerna ordagrant, *analyserade* svaren, *verifierade* resultatet och slutligen *rapporterar* vi dessa till er läsare. Vi väljer att inte göra en grundlig presentation av alla Kvales sju stadier utan tar upp de delar vi anser väsentliga för att presentera vår intervjuprocess.

Vi valde att tematisera våra intervjufrågor och skrev korta frågor till varje tema. På detta sätt hoppades vi få så långa och utförliga svar som möjligt. Enligt Kvale (1997) bör frågorna vara så korta som möjliga för att ge intervjupersonen chans att själv utveckla sitt svar och inte vara lika bunden till frågan (Kvale 1997, s 123). Det första vi gjorde var att skriva teman kopplat till vår intervjumall. I god tid innan intervjuerna skulle ske mailade vi dessa till restaurangchefen och den operativa chefen. Vi ansåg att om vi skickade ut färdiga frågor skulle detta hämma spontaniteten och därför kunna vinkla vår uppsats felaktigt. Tanken var att vi skulle kunna ställa mer specificerade frågor under intervjun för att då kunna få fram

mer känslor och föreställningar kring våra teman (Kvale 1997, s 124). Vi valde att använda oss av den semistrukturerade kvalitativa intervjumetoden med öppna frågor (Kvale 1997, s 36f) eftersom vi ansåg att den skulle ge bäst resultat.

Vi besökte organisationen vid två tillfällen. Vid det första tillfället talade vi med restaurangchefen och genom henne fick vi kontakt med fler intervjupersoner.

Vid tillfälle två pratade vi med den operativa chefen, och tanken var att vi skulle få mer intervjuer med personal från andra avdelningar i organisationen. Efter intervjuerna kände vi att vi uppnått en empirisk mättnad och beslöt oss för att inte kontakta fler intervjupersoner. Vi kände att om vi intervjuade en avdelning till var vi tvungna att intervju fler avdelningar för att kunna se en helhet.

Vår strategi när vi planerade vår intervju var att en person skulle fungera som intervjuare. Den personen skulle enbart ställa frågor, lyssna och hela tiden hålla ögonkontakt med intervjupersonen. Detta ansåg vi gav en avslappnad stämning till intervjun. Intervjupersonen kunde slappna av eftersom det bara var en person som ställde frågorna och lyssnade, samtidigt som intervjuaren kunde lyssna och ställa följdfrågor. De två andra personerna fungerade som uppbackning till vår bandspelare. Vi valde att spela in intervjun på bandspelare och samtidigt som två av oss stödantecknade. Detta visade sig vara en briljant idé eftersom bandspelaren bara fungerade under två av intervjuerna. Även om huvuddragen fanns med i anteckningar är vi medvetna om att vi antagligen gått miste om en del information på grund av dessa tekniska problem.

Efter intervjuerna satte vi oss ner var och en för sig och skrev ner tankar kring intervjuerna. Senare sammanställde vi resultatet och använde oss av stödanteckningarna som vi dock ansåg gav tillräckligt med information till vårt empiriska material.

3.7 Val av teori och källkritik

Vi har samlat in vår litteratur med hjälp av Lunds Universitetsbibliotek, Campus Helsingborgs bibliotek, LOVISA och ELIN. Vi har även kompletterat med vissa Internetkällor. Våra sökord har främst varit: hot, meningsskapande, meningsgivande och intern kommunikation.

Efter att ha genomfört vår litteratursökning anser vi att det finns stora luckor i teorier kring fenomenet hot men vi menar dock att Stafford ger en relativt bra bild att utgå ifrån. Vi har valt att ta med Staffords tre hotkategorier för att ge läsaren bättre förståelse för vad begreppet hot är genom att ge läsaren exempel på tidigare forskares exempel på olika hotsituationer som kan uppkomma i en hotellverksamhet.

Vi har valt att utgå från Karl E Weicks teorier om meningsskapande på grund av att när vi sökte på ordet meningsskapande i databaser framkom det att Weick var den mest förekommande och citerade forskaren inom teorin. Det föll därför naturligt att skapa en egen tolkning utifrån honom istället för att utgå från andra författares tolkningar av honom. Vi är medvetna om att Weick åsikter om meningsskapande är en subjektiv syn. Vi har därför gjort valet att ta med andra teoretiker som diskuterar begreppet meningsskapande, till exempel Chun Wei Choo och Ohja K. Ajay. Dennis Gioia och Kumar Chittipeddis teori om meningsgivande har vi valt därför att de motsätter vissa delar av Weicks teori om meningsskapande samt att det pekar på att det går att styra en individs meningsskapande. Vi ser det som relevant att sätta teorier mot varandra för att motverka en subjektiv teoriram.

Vi har valt att ta med teori kring kommunikation i organisationer eftersom vi anser det vara en bra komplettering till meningsskapande. Till exempel så diskuterar Mats Heide et al. dessa tillsammans. Vi använder kommunikationsteorierna för att visa hur organisationen kommunicerar deras hotbild till de anställda och om deras bild kan påverka individens meningsskapande.

Vi har även valt Chris Argyris och Donald Schöns teori om Singel-loop-learning och Double-loop-leraning för att se om och i så fall hur organisationen påverkar individens meningsskapande om en hotsituation.

3.8 Reflektioner av vald metod

Vi ansåg att valet av metod var givande för oss eftersom vi sökte svar om individernas egenskaper såsom upplevelser, tankar och attityder av fenomenet hot. Så här efteråt menar vi att snöbollseffekten kunde ha varit negativ eftersom restaurangchefen i vår

fallorganisation kunde ha påverkat vårt resultat genom att välja vem vi fick och inte fick intervju. Vi anser dock att hon var professionell i sin yrkesroll och gjorde sitt bästa för att hitta intervjupersoner som var vad vi sökte. Intervjupersonerna talade fritt och vi anser generellt att deras trovärdighet är hög.

Det var bra att vi gjorde intervjuerna på plats på hotellet. Det gav oss chansen att iaktta de anställda i sin rätta miljö. Eftersom vårt syfte är att undersöka individen i en organisation hade det varit svårt om vi gjort intervjuerna till exempel hemma hos någon eftersom svaren då antagligen blivit mer privata och inte i samband med dess arbetsplats.

Vi har endast valt att intervju en hotellverksamhet. Vi är därför medvetna om att fler intervjuer i andra hotellorganisationer kunde ha genomförts för att få en bredare bild av branschen men vi bedömde att de intervjuer vi har genomfört är tillräckliga för vår analys. Våra bedömningar och antaganden grundar sig främst på dessa intervjuer. Vi anser oss även kunna stärka vissa av våra antaganden med personliga erfarenheter, eftersom vi alla på något sett varit aktiva inom en hotellverksamhet.

Nu i efterhand har vi lärt oss att det är väldigt bra att vara mer än en person under en intervju men också att det är viktigt att vara förberedd och kontrollera den tekniska utrustningen. Det är viktigt att göra intervjuerna i ett tidigt stadium av uppsatsen men samtidigt måste teorivalet vara klart för att frågorna ska kunna relatera till den valda teorin. Man måste helt enkelt veta vad man ska fråga om.

4. Individen

Genom att förstå hur individen skapar mening vill vi ta reda på hur individens uppfattning om ett hot uppstår samt vad som skapar den uppfattning. Vi anser att vad som påverkar individens uppfattning är nödvändiga faktorer att beröra för att få en förståelse för hur hot kan uppfattas. Vi vill därför i detta kapitel visa läsaren exempel på olika individers uppfattningar om ett hot samt vilka faktor som kan påverka individens uppfattning. Vi inleder detta kapitel med att beskriva den hotbild individerna i organisationen har.

4.1 Individens hotbild

Det som går att se från de olika intervjuerna i vår fallstudie är att de hot som personalen uppmärksammar och uppfattar är de som Stafford (2002) benämner hot orsakade från den *Samhälliga omgivningen*. Olika typer av hot som orsakas av sociala eller mänskliga faktorer är de som personalen kände störst oro för. Terrorism, våld, rån och svek var några av de hot som personalen nämnde. De som har högre position i organisationen, operativchefen och restaurangchefen ser även de hot som går under Staffords (2002) kategori *Ledningens misslyckande*. Till exempel så ser restaurangchefen att det största hotet för henne är när hon misslyckas att leda och motivera sin personal, vilket gör att de sviker och på så sätt påverkar avdelningens lönsamhet. Operativchefen lägger stor vikt på det ansvar som han har mot sina ägare. Det är ingen som nämner hot från Staffords (2002) kategori den *Fysiska omgivningen*. Det är antagligen på grund av att det är något som individerna inte själva kan påverka och därför finns den oron i ett mer privat sammanhang och inte i samma grad på arbetsplatsen som vi valt att utgå från.

4.2 Identiteten

Hur väl individen skapar mening i en hotsituation, beror på hur konstruktionen av den egna identiteten ser ut (Weick 1995). Med detta menar Weick (1995) har sin grund i hur starkt individen känner till sin identitet, antingen baserad på sina egna värderingar eller på organisationens. Weick ser meningsskapande som att en individ har två identiteter, antingen den egna identiteten och identiteten som en representant för organisationen (ibid.).

Beroende på vilka åsikter och värderingar individen har skapar den en uppfattning om hotet.

Ajay (2005) menar att konstruktionen av identiteten kan liknas med en pågående process. En individ kan ha flera identiteter beroende på situationen, till exempel på arbetet och privat har individen oftast olika identiteter (Weick 1995 ; Ajay 2005). Från de olika intervjuerna i vår fallstudie kändes en del svar som upplästa ur en manual, hur de borde svara enligt organisationens värderingar och inte vad de själva ansåg. Som svar på vår fråga om vad ett hot var sa till exempel säkerhetschefen till en början, ”Så här ska vi säga att ett hot är...” vidare sa han ”Så här tror jag att ni vill att jag skall säga att ett hot är...” och avslutade med ”Var det här vad ni ville höra?” Vissa intervjupersoner framförde organisationens värderingar och synsätt, och från andra fick vi mer personliga svar. Vi märkte att det var personliga svar eftersom individerna avvaktade och tänkte efter när de besvarade våra frågor. En identitet är ingenting som plötsligt upptäcks utan, likt meningsskapande bygger den på tidigare erfarenheter och den sociala kontexten (Choo 2005). Vidare menar Choo att när individen skapar mening blir den påverkad av det den tidigare upplevt och det som finns omkring en. På samma sätt formas en identitet av det den varit med om tidigare och det den möter i sin omgivning. Vidare menar Choo att när individen ställs inför en situation där den måste skapa mening ifrågasätts den egna identiteten. Likt detta menar Weick (1995) att känna sin egen identitet väl skapar förutsättningar för att förstå vad som händer omkring en (ibid.). Ju mer individen vet om sig själv (den egna identiteten), desto mindre kommer det egna jaget att överraska en själv.

Weick (1995) menar att det är situationen som avgör vilken identitet som dominerar hos individen. I en hotad situation kanske den tar till sig organisationens identitet för att den känner att det är lättare att skapa mening utefter organisationens värderingar och i andra sammanhang skapar individen mening efter vad den personligen anser är rätt eller fel.

Vi anser att identitet, meningsskapande och uppfattningen av ett hot påverkas av liknade faktorer. Vi menar att den sociala kontexten har en stor betydelse när en identitet konstrueras, när individen skapar mening samt när den skapar en uppfattning av vad ett hot är. Individen kan inte förhindra att omgivningen finns där och medvetet eller omedvetet påverkar de olika processerna. Även om individen tror att den ensam har skapat sin uppfattning, har den inte gjort det. Så länge individen är en del av samhället kommer den

alltid att påverka och påverkas i ett ömsesidigt samspel. Vi anser därför att när en hotsituation dyker upp är det viktigt att individen känner starkt med sin identitet eftersom de handlar efter de åsikter och värderingar de har. Individen formar sin identitet genom de referenser de har till tidigare erfarenheter eftersom det är något de känner igen och på så sätt gör dem säkrare.

4.3 Tidigare erfarenheter

Enligt vår fallstudie har vi kommit fram till att individers tidigare erfarenheter påverkar deras uppfattning om vad ett hot är. Enligt restaurangchefen är zoonoser, det vill säga sjukdomar som smittar mellan djur och människa, ett hot för henne eftersom. Detta grundar sig antagligen i att hon är restaurangansvarig och att zoonoser då är det hotet som berör hennes arbetsroll mest. Hon har arbetet inom restaurangbranschen i många år och haft personliga erfarenheter av dessa sjukdomar. Hennes tidigare erfarenheter speglar hennes nuvarande hotbild. Ett annat exempel från vår fallorganisation var från en servitör från Colombia. Han påstod att han aldrig skulle känna sig hotad på arbetsplatsen eftersom han ansåg att det inte fanns några hot över huvudtaget i Danmark. Hans bild av hot var extremt våldsam och innefattade terrorism, gerillor och inbördeskrig. Han har dessutom varit med om bombattentat när han arbetade på ett annat hotell från samma kedja. Med sina fruktansvärda erfarenheter av hot i bakhuvudet menade han att Danmark var som himmelriket.

Choo (1998) menar att individen inte kan förväntas förhålla sig rationellt till den information den får i en hotsituation, istället skapar den mening som grundas på tidigare erfarenheter. Weick (1979) menar att när individen blickar tillbaka drar den lärdomar av det som tidigare har skett och att det därför blir svårt att agera i en situation som är ny. På detta sätt kan det tänkas att alla känslorna som dyker upp i en ny och främmande situation försvårar meningsskapandet. Detta kan bero på att det inte finns något att se tillbaka till, inget att referera till.

En sak som Weick inte tar upp är att individer reagerar olika på en och samma situation. Bantz & Smith (1997 se Ajay 2005) menar att individer har sina egna tidigare erfarenheter. Detta är viktigt eftersom individer kanske upplever samma fenomen på olika sätt. En annan

punkt som Weick inte valt att nämna är att en del individer kanske handlar först och tänker sen (Alvesson & Deetz 1996 se Ajay 2005).

Vi har sett att individens tidigare erfarenheter påverkar den uppfattning av hot som individerna får. Men om vi lyfter fram ett annat exempel från säkerhetschefen, beskriver han att han skulle reagera på följande sätt i en hotad situation:

”Jag tycker det är väldigt svårt att säga eftersom du inte vet förrän du faktiskt upplever det. Jag måste följa manualerna, så får jag ta i tu med mina känslomässiga problem senare.”

Ovanstående citat visar att individen ibland handlar först och tänker sedan. De tidigare erfarenheterna nyttjas inte vilket motsätter vår tidigare tolkning. Men vi menar att individens uppfattning av ett hot inte har att göra med om de följer manualerna. Att följa manualerna hänger endast ihop med att de följer sina arbetsuppgifter, vad de sedan tänker behöver inte spegla deras agerande. I den här situationen måste de skapa en mening om manualerna för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. I och med att dessa manualer är något som finns runt omkring dem är detta en referens till tidigare erfarenheter. Det behöver inte vara tidigare händelser som de har upplevt utan kanske bara något de känner igen som gör situationen mer igenkännbar och på detta sätt mer förståelig.

4.4 Känslorna spelar in

Alla hotsituationer delar tre ord: plötslighet, osäkerhet och tidspress (Stafford et al. 2002). Stafford (2002) menar att ett hot är en avvikelse från det vanliga och uppkommer nästan alltid plötsligt, trots eventuella förningar. När personalen berättade om olika typer av hot talade alla om en ovisshet. Det var terror, rån, hotfulla gäster och så vidare. Det största hotet var att plötsligt råka ut för något och inte veta vad som skulle hända, hur de skulle agera och om de skulle komma till skada. Stafford (2002) anser att de hot som uppkommer utan förningar är de hot som är mest chockerande och oftast allvarligast (ibid.). Det kan tänkas att personalen inte får någon tid att tänka, skapa mening, att chocken kommer i efterhand. När vi diskuterade mohammedkarikatyrerna kände de flesta ingen rädsla eller oro. Men när vi kom in på det mer personliga planet ändrades uppfattningarna och de beskrev vilka känslor som skulle kunna dyka upp mot de hot som var riktade mot dem som personer. Vi

fick intrycket av att det är en stark psykisk påfrestning för många individer att i arbetet ha vetskapen om att den riskerar att utsättas för hot. Som vi nämnde i inledningen så var det en servitris som beskrev att hon alltid var rädd för att juvelaffären skulle rånas. Men sedan på frågan vad ett hot är, varierade svaren. Till exempel när vi diskuterade hot med en servitör sa han:

”Vadå hot? Vad är ett hot? Vilket hot? Vad menar ni?”

Det skapades en allmän förvirring över begreppet. De flesta beskrev hot med hjälp av känslor och exempel. Det var väldigt få som konkret kunde beskriva det. Det var egentligen bara en servitör som tydligt kunde beskriva sin uppfattning enligt följande:

”Ett hot är något som kan skada mig psykiskt eller fysiskt som till stor del sker verbalt.”

En annan servitör beskrev hotet som fulla gäster, säkerhetschefen pratade om rån och den operativa chefen berättade om en rädsla för misslyckande som chef. Restaurangchefen berättade att hon tror att hälften av hennes personal skulle veta vad de skulle göra i en hotsituation och den andra halvan skulle bli paralyserade. Weick (1995) menar att ju längre tid det tar att skapa mening, desto mer känslor bli inblandade. Om nu de anställdas vardagliga rutiner plötsligt blir avbrutna söker de efter svar på detta avbrott. I en hotsituation brottas individen med tiden och ju längre tid det tar att förstå vad som händer desto mer känslor dyker upp och individen blir mer upprörd.

Weick (1993) menar att individen måste förstå hur människor hanterar avvikelser från det vardagliga för att förstå meningsskapandet. I en hotsituation får individen svårt att känna någon ordning eftersom alla känslorna uppkommer och försöken till att skapa mening kollapsar med försöken till att vara förnuftig (ibid.). Likt Weick menar Louis (1980) att meningsskapande framträder mest när individens föreställningar faller. Individen känner sig oftast rädd och orolig och får därför svårt att skapa en förståelse för att förstå vad som händer (Weick 1995).

När vi bad intervjupersonerna i vår fallorganisation föreställa sig en hotsituation beskrev de många känslor som dök upp. Känslor varierade från person till person på grund av att olika hotsituationer innebär större eller mindre allvar. Individerna kan inte ha samma känslor eftersom det är olika hotbilder de pratar om. Operativchefen anser att han inte personligen varit utsatt för ett direkt hot, men antar att de känslor som skulle utvecklas i en sådan

situation är dåliga känslor som att bli nervös och osäker. Operativchefen har bott i USA och han anser att där är terrorhot något som hör till vardagen. Han har dessutom varit på plats vid ett bombattentat, han har dock inte varit personligt involverad men detta kan mycket väl ha ett stort inflytande på hans känslor som uppkommer vid ett hot. Framförallt ser han hot som terrorism vilket gör hans känslor begripliga då terrorism är ett allvarligt hot som har visats sig ingett rädsla.

Medan restaurangchefen har en lite tuffare attityd när hon känner sig hotad. När hon känner sig hotad blir hon sur. Att hon blir sur kan vara på grund av att hon har en annan hotbild än den operativa chefen. Hon ser svek från sin personal som största hotet och därför inte blir rädd, utan intar en tuffare attityd.

Säkerhetschefen däremot blir lugn, reaktionerna kommer när han inser vad som har hänt. Han ser främst hot som rån på hotellet, vi anser att hans lugna bild grundar sig i att han får mycket träning i att hantera sådana händelser. Vi nämnde inledningsvis att juvelaffären på hotellet blivit utsatt för rån ett flertal gånger. Vilket vi även anser är en orsak till hans lugn eftersom han drar nytta av hans tidigare erfarenheter.

Restaurangchefen tycks ha en orädd, självsäker attityd till en hotsituation i början, i detta fall svek från personalen. Men sedan när vi kommer djupare in i diskussionen förstår vi att det i själva verket handlar om att bygga upp ett självförsvar på grund av rädsla. Även om individer har samma bild av ett hot kan det väcka olika känslor hos dem. Känslor bland de olika individerna i en organisation behöver inte stämma överens. Det som behöver stämma överens kommer först i agerandet. Det kan vara positivt att olika individer visar olika känslor i hotsituationer eftersom de kompletterar varandra, och på så sätt kan hjälpa varandra genom hotsituationer. Vi menar att det är individens personlighet som formar de känslor som uppkommer vid ett hot. Beroende på var individen kommer ifrån och vad den varit med om reagerar individer olika. Dessa känslor påverkar individens uppfattning av ett hot. I sin tur är det uppfattningen av hotbilden som påverkar individens känslor, som i sin tur påverkar individens personlighet. Det blir på detta sätt en cirkelformad process.

4.5 Bakgrund

Tror ledaren i en organisation att de anställda delar organisationens bild av ett hot?

”Om du tänker på våran personal så har vi folk från, Brasilien, Spanien, England, Kanada, Litauen, Kina, Sverige, Norge, Danmark... .. det finns inte en möjlighet att de har samma syn på hot.”

Med citatet ovan visar restaurangchefen att fallet inte är så och att det är individens bakgrund som avgör att de har olika uppfattningar. Detta kan stärkas med den operativa chefen förklaring på samma fråga som ovan att: ”Personalen tänker antagligen inte så mycket på det, i och med att vi har personal från så många olika länder och med så många olika bakgrunder som påverkar deras bild av ett hot.” Även vi anser att just bakgrunden är avgörande till vilken bild av hot personen skapar sig. Landet individer kommer ifrån, har anknytning till eller har bott i under en längre period har påverkat deras syn på hot. De individer som kommer från Skandinavien har en mer avslappnad bild av vad ett hot är och hur det kan påverka dem medan de som kommer från mer utsatta länder som till exempel Colombia har en mer skrämmande bild av ett hot och är därför mer medvetna om vad som kan hända. Skandinaver har helt enkelt inte samma syn som nordafrikaner eller sydamerikaner eftersom skandinaver inte har samma erfarenhet av omfattande som till exempel terrorism.

Även de anställdas position i organisationen kan förknippas med dess bakgrund. Beroende på var de anställda kom ifrån hade de olika hotbilder fastän de arbetade inom samma avdelning. Serveringspersonalen talade om samma typ av hot på arbetsplatsen eftersom dessa var förankrade till deras arbetsuppgifter inom deras avdelning. Till exempel talade många om onyktra gäster eftersom dessa hot kommer dem närmast på arbetsplatsen. Ledningen talade också gemensamt om hot som rörde deras arbetsuppgifter, till exempel terrorhot och ryktesspridning eftersom de har ett större ansvar för hela hotellet. De anställda talade om olika hotbilder privat men när hot på arbetsplatsen diskuterades var svaren snarlika. Som vi tidigare har nämnt ser vi hotellet som ett slags ”minisamhälle”. Inom varje avdelning delar de anställda en gemensam syn på hot som baseras på de gemensamma värderingar som råder inom denna avdelning.

Falkheimer menar att individerna i en organisation inte alltid är medvetna om att de är delaktiga i en grupp. Det är de gemensamma värderingarna de delar som skapar just denna grupp. När individer kommunicerar så konstrueras en social verklighet (Heide et al. 2005). Heide menar att genom att kommunicera förändras individers kunskap, förståelse, känslor och handlingsberedskap (ibid.). Vi anser att genom att personalen arbetar tillsammans och är en del av varandras vardag skapar de tillsammans en bild av ett hot, medvetet och omedvetet. Men samtidigt påverkar deras bakgrund hur allvarligt de ser situationen och hur de tror de skulle reagera. På liknande sätt påpekar Weick att en gemensam syn är svår att uppnå eftersom individerna har olika förförståelse och tidigare erfarenheter (Weick 1995).

Vi har kommit fram till att individer oftast har olika uppfattning om vad ett hot är beroende på var de kommer ifrån och var i organisationen de arbetar. Men detta är individens privata bild, den som förekommer på arbetsplatsen är inte exakt densamma. Den privata hotbilden speglade den bakgrund och det land individen kom ifrån. Den hotbilden de har på arbetsplatsen speglar den bakgrund av de gemensamma värderingar som de delar inom avdelningen. Individerna i en organisation ser deras egen värdering som något personligt och reflekterar inte över hur eller om omgivningen påverkar dem. De är inte medvetna om i vilken stor utsträckning de påverkas. På grund av detta inser de inte att deras värderingar överensstämmer med dem som befinner sig i samma avdelning. Individen tror att det är dens egna men i själva verket är det organisationens värderingar och uppfattningar som har pressat sig in i individens medvetenhet. Det kan vara de många informationsmötena och manualerna som omedvetet bildar individens uppfattning om hotet.

4.6 Medias påverkan

Massmedier uppfyller fyra funktioner i samhället det vill säga att informera, att begripliggöra, att underhålla och att skapa gemenskap (Lasswell 1948 se Falkheimer 2001). En allmän föreställning som krisforskare har är att media i väsentlig utsträckning skapar samhällets uppfattningar om hot (Ericsson 2005). Eriksson (2005) menar vidare att media älskar att måla upp skrämmande bilder eftersom det är det skrämmande och hotfulla som lockar publik. Vidare anses det att media även har ett socialt ansvar att varna allmänheten om hot (Larsson 2001). Vidare menar Larsson att om många olika medier säger samma sak

om hotsituationen ökar tilltron till denna. Det kan tyckas att media skrämmer upp samhället i onödan men samtidigt som detta sker skapas en medvetenhet om hotet som kan leda till att det motverkas. Hvitfeldt (1983 se Falkheimer 2001) menar att propaganda är att medvetet påverka och förändra mottagarens åsikter och beteenden i oftast kontroversiella frågor och mottagaren är inte medveten om att denna påverkan sker eller hur den sker

I vår studie har det visat sig att alla individer vi har varit i kontakt med i organisationen anser att media påverkar deras uppfattning om hot, vissa mer än andra. Den operativa chefen började intervjun med att lägga stor vikt på att det är media som målar upp grunden för att känna sig hotat och skapar en medvetenhet om en hotsituation. Men det var inte det som fångade vår uppmärksamhet mest, utan det var ett uttalande från arbetsledaren i restaurangen:

”För ett tag sen såg jag en mystisk man i baren uppträda lite underligt. Han såg ut att vara från Pakistan. Så jag ringde Security omedelbart och bad dem kolla saken”

Även en servitris nämnde att de i samband med vår intervju haft en konferens på hotellet med ett antal muslimer som kursdeltagare. Hon sa att hon tyvärr omedvetet kände lite obehag när männen gick där med sina ”mustiga skägg” och kvinnorna med sina slöjor.

Ovanstående uttalanden kan verka nästintill fördomsfulla men vi anser att de visar i hur hög grad individen påverkas av media, inte bara privat utan även på arbetsplatsen. De båda intervjupersonerna har inte någon anknytning till Islam och har heller inte haft någon personlig erfarenhet av hot där denna etniska grupp varit inblandade. De kan alltså inte ha skapat deras bild från tidigare erfarenheter. Detta menar vi tyder på att det är medias uppmålade bild av hot som har skapat denna obehagliga känsla hos de anställda när de möter dessa personer. Vi ser inte det här som något medvetet hos individer, de är ofta medvetna om att media påverkar dem men inte i vilken utsträckning. En individ ser och hör samma sak från media flera gånger och blir på så sätt omedvetet påverkade till att se medias bild som en korrekt avspeglning av verkligheten.

Det negativa kan vara att media med sina tolkningar av olika hot låser fast individens tänkande i vissa banor som kan vara svåra att ta sig ur. Men vi ser även fördelar med att

media målar upp en medvetenhet om olika hotsituationer hos individer. Eftersom det rör sig om just fara så kan aldrig individen få för många varningssignaler. Framförallt när det handlar om en hotellverksamhet där de individer som är anställda har som arbetsuppgift att skapa trivsel för andra.

5. Organisationen

I det här avsnittet vill vi visa läsaren hur hotellverksamheten kommunicerar ut sin hotbild till sina anställda. Vi inleder kapitlet med att beskriva den hotbild organisationen har. Vi kommer därför att diskutera hur olika former av kommunikation mellan individ och organisation kan påverka individens meningsskapande i samband med en hotsituation.

5.1 Organisationens hotbild

Vår fallorganisations bild av ett hot är omfattande och något stort som stannar i individers medvetande. Det som vi syftar på här är främst terrorhot. Eftersom det är ett amerikanskägd hotell fokuserar de mycket på just bombattentat mot hotellet. Även om det inte sägs rakt ut av ledningen är det nästan uteslutande terrorism som de fokuserar på och det märks tydligt anser vi efter att ha genomfört våra intervjuer. Organisationens bild av ett hot är något som kan skada gästerna, men framförallt något omfattande som kan skada hela koncernen, hotellbyggnaden samt hotellet rykte. När vi får ta del av de handlingsalternativ som finns i personalers säkerhetsmanualer lyser det även här tydligt igenom att hotet handlar om terrorhot. Exempelvis står det att de anställda ska vara extra uppmärksamma om de ser något ovanligt, till exempel någon person som beter sig på ett ”misstänksamt sätt”, ställer konstiga frågor rörande nödutgångar, förvaringsrum samt noga studerar och fotograferar hotellbyggnaden. De anställda ska även vara uppmärksamma på oövervakat bagage. Allt detta tyder på att det är attentat mot hotellet de är rädda för. Det de anställda ska vara uppmärksamma på är planering av ett attentat.

Eftersom organisationen är ett så pass välkänt varumärke som finns i storutsträckning främst i USA, är de rädda för allt som kan skada dess rykte. Framförallt eftersom det är en amerikansk organisation är de mer fokuserade på terrorhot eftersom även organisationen har tidigare erfarenhet av just terrorhot. Vi tänker främst på den 11 september attacken i New York där hotellkedjan fanns i anslutning till World Trade Center. Samt att det för tre år sedan var en bilbomb riktad mot ett av kedjans hotell i Indonesien, där ett tiotal personer dödades och över 150 personer skadades. Terrorhot kan vara hot som oftast inte verkställs men eftersom vår fallorganisation har haft betydande erfarenhet av just är de mycket oroliga

och vet att det mycket väl kan komma att inträffa.

Eftersom en hotellorganisation kan ses som ett stort komplex med olika avdelningar måste avdelningarna samordnas. Det kan ses som ett ”minisamhälle” där olika yrkesgrupper och individer med olika bakgrund och ursprung möts. Ett stort antal olika avdelningar innebär också ett stort antal olika hotsituationer eftersom de kan drabbas av olika typer av hot, men att dessa påverkar hela organisationen. Till exempel berättar säkerhetschefen att när ett rån i receptionen inträffade var det de anställda som inte var på plats när rånet inträffade som kände sig osäkra och reagerade starkt. Detta på grund av att det berörde dem personligen eftersom de befann sig i samma byggnad och arbetar i samma organisation.

För att förtydliga påståendet om att hotellet ses som ett minisamhälle med olika avdelningar som skapar olika hotsituationer kan Staffords (2002) hotkategorier belysas här. Exempel på hot från den *Samhälliga omgivningen* som är orsakade av sociala faktorer kan vara att eftersom det finns en restaurangavdelning i organisationen ses till exempel fågelinfluensan som ett hot. Att det finns en juvelaffär i byggnaden gör även att rån ses som ett hot orsakade av mänskliga faktorer. Det är ett stort hotell som representerar USA vilket gör det till en internationell mötesplats där terrorhot från till exempel muslimska grupper utgör ett hot.

Ett hot orsakat av den *Fysiska omgivningen* är naturkatastrofer (Stafford 2002). Trots att ledningen på plats inte ser till exempel orkaner och översvämningar som ett hot har organisationen med detta i sina säkerhetsmanualer till de anställda. Detta kan vara på grund av att organisationen har hotell belägna på områden där dessa katastrofer tidigare inträffat.

Hot som organisationen kan se orsakade av *Ledningens misslyckande* är på grund av att det finns många olika avdelningar på hotellet och att informationen om säkerheten inte når ut till alla anställda i organisationen, vilket vi i vår fallstudie kommit fram till att det är. På grund av detta finns det manualer där olika hot som kan inträffa på hotellet definieras samt handlingsalternativ till dessa ges.

5.2 Kommunicera ut hotbilden

Hur kommunicerar då organisationer ut sin hotbild till sina anställda och vilka olika former av kommunikation förekommer? Larsson (2001) hävdar att kommunikation inte endast utgörs av tal och skrift. Begreppet innefattar ett antal typer av kommunikation, där en variant inte utesluter en annan, utan kan användas i samma situation samtidigt. Vidare, kan man tala om kommunikation i termer av verbal och ickeverbal kommunikation (Larsson 2001). Den verbala kommunikationen kräver ett språk, det sker i tal eller skrift. Medan den icke-verbala kommunikation är allt annat, det som sker utan ord (Larsson 2001). Larsson (2001) menar vidare att icke-verbal kommunikation sker omedelbart och intuitiv, till exempel kroppsspråk och tonläge som återspeglar individens åsikter och värderingar. Weick (1995) framhäver vikten av att använda sig av verbala medier i form muntlig kommunikation framför skriftlig kommunikation. Vilket vi anser är rimligt eftersom det då är svårare att missförstå budskapets huvudskaliga innebörd.

Vår fallorganisation har standardplaner som följs av alla i samma kedja världen över. I dessa finns nästan allt individen behöver veta om hur den ska uppfatta och hantera alla tänkbara situationer. I vår fallstudie berättade den operativa chefen att det hålls informationsmöten, säkerhetsmöten och vardagliga ”femton minuter training” där personalen får ta del av vad som sker i organisationen samt instruktioner hur de ska bete sig. Instruktionerna kommer i form av muntliga anvisningar men även som manualer. Den operativa chefen menar att kommunikationen är oerhört viktig i den dagliga driften eftersom avdelningar i organisationen är så skilda. Denna kommunikation sker i form av möten mellan ledningen, i sin tur går informationen ner i organisationen via email och PM till personalen.

De anställda gav oss uppfattningen att de gillade den ”femton minuters träning” som de hade varje morgon för de kunde ta till sig informationen. Det fanns en chans till dialog och på så sätt kunde de anställda få svar på eventuella frågor. Varje dag var de även tvungna att läsa igenom alla PM som kommit från ledningen för att ta del av ny information. Dessa ögnades dock bara igenom eftersom de anställda i många fall inte förstod innebörden av dessa meddelanden. Under vår intervju med restaurangchefen märkte vi att hon talade ett flertal språk och iakttog att när hon kommunicerade till sin personal valde hon språk efter vilket land personen ifråga kom ifrån.

Ovanstående observation visar på kvantiteten av skriftlig information. Men även muntlig information finns. Den allmänna synen säger att i stora hotellorganisationer går det inte att utesluta skriftlig information, även om det tycks behövas ibland eftersom förståelsen i skrift brister. Frågan är om den bristande förståelsen ligger i otydlig information eller i individers skilda perspektiv eller i bristande engagemang? Vi har fått den uppfattningen att det handlar om bristande engagemang på grund av bristande kommunikation. Om inte individen vet varför den skall ta till sig informationen så finns det heller ingen motivation att göra det. Den muntliga kommunikation däremot fungerar bra eftersom det är en öppen dialog som rymmer reflektioner och responser. Weick (1997) menar att direktkontakt är den ideala kommunikationsformen eftersom det här finns störst chans att ta del av hela budskapet. Det finns ett samspel mellan icke-verbal och verbal kommunikation som inte existerar vid annan form av kommunikation.

Kommunikationsformerna kompletterar varandra och skapar djupare förståelse hos individerna om vad budskapet innebär. Eftersom vi tydligt kan se att det saknas förståelse hos individen vad organisationen vill få ut av sitt informerande i manualerna visar det tyngden av muntlig kommunikation. Detta tyder på att manualerna inte tycks påverka individens uppfattning av ett hot, de ögnas ju bara igenom. Det som kan påverka är om manualerna förstärks med en övertygelse från ledningen i form av muntliga samtal till de anställda i organisationen. Att ledaren rättar sig efter individernas språk kan även vara ett sätt att ge de anställda chanser att kunna uttrycka sig på ett sätt att chefen förstår hur de tänker eftersom de med sitt modersmål lättare kan förklara sin mening. Att ledare anpassar sig till individernas olika språk menar vi är positivt då det styrker relationen mellan chef och anställd. Relationen kan göra att den anställda väljer att ta in organisationens syn av hotsituation.

5.3 Maktförhållandet –Hur påverkar chefer de anställdas bild?

Eftersom vår fallorganisation tillhör en stor kedja som finns i hela världen vet vi att deras kommunikationssystem och hierarkiska struktur inte enbart speglar vår fallorganisation utan i stort sätt hela kedjan. Ledningen på de olika hotellen har samma förhållningsregler som tilldelats till dem från huvudkontoret i Washington. Vi vågar därför tillförlita oss mer på vår

studie än om organisationen varit en enskild organisation. När vi nedan pratar om ledningen syftar vi till dem som finns i organisationen och inte huvudkontoret.

Den operativa chefen i vår fallorganisation berättar att de har ett stort antal chefer och mellanchefer. Varje områdeschef har en rad avdelningschefer som har i sin tur ett antal arbetsledare under sig. Cheferna får träning där det går igenom olika slags hotbilder till exempel personskada, sjukdom, aggressiva och onyktra gäster och bombhot. Avdelningscheferna har sen i uppgift att informera personalen, som i sin tur får tydliga manualer och instruktioner att arbeta efter.

Chefer har ett så kallat maktövertag i en kommunikation med de anställda, deras överordnade position gör att det är deras förförståelse och mening som skapar grund för kommunikationen (Heide et al. 2005). Med detta menas att skillnaden mellan hierarkiska nivåer har stor påverkan på kommunikationen (ibid.). Falkheimer (2001) och Heide et al. (2005) är eniga om att makt är ett hinder för kommunikation. Samtidigt som de är ett hinder menar Pfeffer (1981 se Heide et al. 2005) att det är ledaren i en organisation som skall utveckla en enighet i kommunikationen mellan de anställda.

Av de sju personer vi har intervjuat har bara tre av dem samma chef närmast över dem, trots att fem av dem jobbar i samma avdelning. Resterande fyra har alla olika överordnade. Detta visar de många olika maktförhållanden inom organisationen. De enskilda individerna i organisationen har gett intryck av att de anser att makt är något positivt, eftersom makten är ömsesidig. Alla har en chef över sig och nästan alla har även anställda under sig. Steget mellan chef och anställda är därför litet. Detta leder till att de anställda känner närhet och samhörighet med sin chef. De anställda har en vänskaplig relation till sin chef eftersom de kan, ömsesidigt, anförtro sig till varandra.

Vi anser att ett vänskapsband mellan individer på olika nivåer gör att den anställda lättare kan influeras, metvetet eller omedvetet, och ta till sig den informationen chefen ger dem angående de hot som organisationen påverkas av. De anställdas tillförlitlighet blir högre till sina chefer om de känner dem personligen. Det blir därför lättare för den anställda att dela värderingar och uppfattning om en hotsituation med övriga i organisationen. Vi menar att individer inte i samma utsträckning skulle ta åt sig informationen som ges om de inte känner

sin chef. Om de anställda inte tar till sig informationen om hot från organisationen skapar det en mening om situationen utifrån egna erfarenheter. Vi anser att det då kan leda till att de inte arbetar i enighet med organisationen.

5.4 Kommunicera värderingar

Fallorganisationens ledning får information om rådande hotsituationer från huvudkontoret men även från sin omgivning. Genom att de sen har tydliga riktlinjer för hur de sen ska informera vidare till sina anställda formar ledningen budskapet efter organisationens värderingar.

I meningsskapandeprocesser är det sändarens uppgift att sätta budskapet i en kontext (Heide et al. 2005). De måste förädla och förenkla informationen för att ge budskapet mening. Det gäller också att anpassa budskapet till mottagaren (ibid.). Heide et al. (2005) menar vidare att vissa anser att denna anpassning av information i en organisation kan ses som ett argument för att ledningen ska manipulera de anställda. Detta behöver inte vara fallet eftersom det varierar mellan olika typer av ledare. Heide et al. (2005) har gjort tolkningen att de anställda ändå inte fungerar som passiva objekt eftersom de gör både mot- och omtolkningar av olika budskap.

Säkerhetschefen i fallorganisationen berättade att ”de anställda inte behöver tänka själva” eftersom det finns manualer och riktlinjer till allt. Men de anställda som inte hade stor kunskap om organisationen reflekterade över de värderingar som stod i manualerna. När vi tog upp frågan om vad hot var refererade de till tidigare erfarenheter från privatlivet, medan de som arbetat ett par år i organisationen tog upp händelser från organisationen. Det framgick tydligt hos bland annat restaurangchefen och servitrisen som var relativt nya att deras egna reflektioner om hot lyftes fram. Vi kom alltså fram till att en avgörande faktor är hur länge de anställda har varit i organisationen. De anställda som arbetat en längre tid hade tagit till sig organisationen och blivit påverkad av dess värderingar och standardplaner.

Individen kan acceptera organisationens värderingar som sina egna och inte ifrågasätta dessa (Argyris 1982). Vidare menar Argyris att om individen har egna värderingar som inte överensstämmer med organisationens så hamnar dessa i en konflikt. Om de egna

värderingarna dominerar hos individen gör det att den ifrågasätter organisationens värderingar (ibid.). Enligt Argyris och Schön (1976) innebär Single loop learning att individen inte ifrågasätter de rutiner och procedurer som tillämpas. Vi tolkar det som att individen accepterar rådande förhållande och följer manualerna utan att protestera. Double loop learning är ett nytänkande som går utöver organisationens värderingar. Individen reflekterar och försöker tolka avvikelserna samt lösa problemet från en helt ny vinkel (ibid.).

Genom vår fallstudie har vi fått vetskap om att inom en organisation finns det oftast en gemensam syn på vad ett hot är. Ju längre tid individen har varit inom en organisation desto mindre ifrågasätter den de värderingarna som finns eftersom dessa värderingar leder till att bli en del av individens egna. Detta genom att informationen förädlas innan den når mottagaren och att informationen automatiskt påverkas av sändarens värderingar och åsikter. Medvetet eller omedvetet blir bilden vriden.

Det är individen som slutligen skapar mening utifrån den information den fått men när organisationen har starka värderingar som genomsyrar all information individen får så lämnar den ingen plats för andra perspektiv. Det blir en slags manipulering från organisationens sida.

5.5 Att styra meningsskapandet

Det råder delade meningar om individer skapar mening på ett individuellt plan eller i interaktion med andra. Weick (1995) menar att meningsskapande inte enbart sker isolerat, utan i ständig påverkan av omgivningen och interaktionen med andra i organisationen. På detta sätt skapar individer mening men samtidigt påverkar de andras meningsskapande (ibid.). Vidare menar Weick (2005) att tala, konversera och kommunicera är viktiga aspekter inom meningsskapande eftersom det är på detta sätt den största delen social kontakt förmedlas (ibid.). Weick menar att individen inte skapar en uppfattning om en speciell situation helt själv utan att individen gör det tillsammans med andra individer. Gioia & Chittipeddi (1991) hävdar dock att meningsskapande är en individuell process där individen själv skapar mening. Den sociala processen startar först i meningsgivandet där individen påverkar andra individers meningsskapande (ibid.). Gioia & Chittipeddi menar att

individen själv skapar sig uppfattningen om en speciell situation och inte gör det i samspel med andra. När individen väl samspekar och diskuterar sin uppfattning om en situation handlar det inte längre om att skapa mening utan istället att försöka få andra personer att uppfatta situationen på samma sätt som den själv. Weick (1979) menar att officiella bedömningarna i en organisation om vad som anses vara rätt eller fel behöver inte stämma överens med individens egna. Vidare menar Weick att trots det måste individen rätta sig efter organisationens bedömningar även om den anser att det är fel.

Resonemangen ovan väcker funderingar ifall det är individen själv som skapar sin uppfattning om vad ett hot är eller om det sker i samspel med andra, och om de gemensamma värderingarna i en organisation påverkar individens uppfattning av ett hot. Är de från ledningens sida medveten om att individen kan vara påverkbar kan de då styra individens meningsskapande om en hotsituation? Vi fick reda på att vår fallorganisation befann sig på den nästhögsta hotbildsnivån och frågade restaurangchefen hur denna hotbild fastställs. Hon förklarade för oss att:

”Eftersom det är ett amerikanskt företag, är det är USA som bestämmer vad det är som är ett hot för oss. Det är ju inte för att vi själva tror det, utan det är för att de ringer från Washington och säger så här ska ni göra. Detta tycker jag personligen är skitlöjligt.”

Hon menar att hotellet normalt inte själva bestämmer om de anser sig vara utsatta för hot. Det är huvudkontoret på andra sidan Atlanten som fastställer detta. Det är alltså från huvudkontoret i Washington som det bestäms om deras hotell världen över är utsatta för hot eller inte. Och när det har skapat sig en uppfattning så bestämmer huvudkontoret vilken hotbildsnivå hotellet ifråga befinner sig i. När ett sådant beslut har fastställts har personalen olika manualer beroende på om det är gul, röd eller blå hotbildsnivå de befinner sig i och som de ska utgå ifrån. Detta innebär att restaurangchefen rättar sig efter organisationens bedömningar genom att hålla informationsmöten om hotsituationen för sina anställda trots att hon inte anser att de befinner sig i en hotad situation. Restaurangchefen har svårt att ta till sig att människor som befinner sig många mil ifrån henne kan uppfatta hur stämningen på hennes arbetsplats är och att de vet vilka organisationens hot är. Detta tyder på att huvudkontoret till stor del bygger sin uppfattning om hotellet i Köpenhamn är utsatt för hot eller inte mot hot riktade på kedjan relaterad till det land kedjan representerar samt hot riktade till Danmark i största allmänhet. Restaurangchefen är tvungen att informera hennes

personal om olika hotsituationer och tränas kontinuerligt på hur hon skall göra detta. Men eftersom hon inte själv tror på det hon skall informera om blir då informationen tillförlitlig? Hur kan restaurangchefen få sina anställda att förstå allvaret av ett hot om hon inte förstår det själv? Genom ovanstående situation vill vi visa att det inte enbart handlar om att förstå att ett hot har uppstått utan också att förstå *allvaret i hotet*, att förstå varför de ska handla så. När det gäller att informera ut allvaret i en hotad situation är det viktigt att restaurangchefen och huvudkontoret har en gemensam syn av hotsituationen. För att restaurangchefen ska kunna skapa mening om hotsituationen är det ytterst viktigt att hon förstår hotsituationen. Genom att huvudkontoret försöker få ledningen och de anställda att ta till sig organisationens värderingar måste de även försöka skapa en gemensam förståelse inom organisationen för dessa värderingar.

Aristoteles sa en gång att: ”Retorik är konsten att vad det än gäller finna det som är bäst ägnat att övertyga” (Larsson 2001, s 155). Johannesson och Hedlund (1993 se Larsson 2001) menar att det är tre grundfaktorer som avgör möjligheten till att övertala: logos, ethos och pathos. ”Logos är sakfrågan och fakta framställning, beviset på talarens tanke. Ethos är beviset på talarens karaktär. Pathos står för de känslor som talet väcker hos publiken” Gioia och Chittipeddi (1991) betonar vikten av ledarens roll i meningsskapandet. Ledaren skapar tolkningsramar åt andra och på sätt utgör en referensram där individen skapar sin mening utifrån. På detta sätt menar Gioia och Chittipeddi (1991) att ledaren fungerar som en meningsgivare då dennes uppgift är att övertyga sina anställda. När man pratar om påverkan handlar det om övertygelse och övertalning (Falkheimer 2001). Vidare menar Falkheimer att bli övertalad påverkar inte individens värderingar, när det sker har individen istället blivit övertygad.

Gioia och Chittipeddi (1991) beskriver meningsskapandet och meningsgivandet som en ömsesidig process i *fyra* steg. I första steget söker individen förståelse i situationen de befinner sig i (meningsskapande), i steg två har individen skapat sig en egen mening om situationen och försöker påverka andras meningsskapande (meningsgivande), i steg tre försöker den påverkade få förståelse för den situation den befinner sig i (meningsskapande). I det sista steget har den påverkade skapat förståelse för situationen och försöker påverka andra (meningsgivande). Weick (1995) skiljer däremot inte mellan meningsskapande och meningsgivande utan menar att dessa fyra steg är *en* pågående process av

meningsskapandet. Weick menar att individen ständigt uppfattar situationer på egen hand men även tillsammans med andra och att detta inte är en uppdelad process utan något som pågår ostrukturerat hela tiden, medvetet och omedvetet.

Följande är en servitris berättelse om ledningens påverkan på hennes bild av en hotsituation;

”När Mohammedteckningarna uppmärksammades hade jag snabbt läst om det i tidningen vid frukostbordet på morgonen, senare samma dag kom en tjej som var ansvarig för security och informerade om händelsen. Vi i personalen samlades i ett rum där hon gav sin bild, eller ja företagets bild av händelsen, vart de stod. Eftersom jag inte visste så mycket om situationen blev hennes bild min bild”

Citatet ovan visar på hur att individen även kan välja att ta till sig organisationens bild av ett hot. Eftersom informationsmötet ofta sker i ett tidigt stadium av en hotsituation kan det vara den första eller bland den första informationen individen får om en situation. Att det är den första informationen individen får om hotsituationen gör att det är sanningen om situationen för individen eftersom de inte har någon annan information att jämföra med. Detta innebär att om en organisation är först med att informera om en hotsituation till sina anställda är det troligast att de anställda tar till sig informationen och skapar samma uppfattning om hotsituationen som organisationen gör. Detta eftersom det första intrycket oftast hänger kvar hos individen under en längre period och att det inte väljs att ifrågasättas. Den nya informationen individen får om hotsituationen kan därför vara den informationen som istället ifrågasätts. Att individen väljer att ta till sig organisationens bild kan också grunda i att det är en stor hierarkisk organisation och att individen därför väljer att inte ifrågasätta de överordnade.

Vår studie tyder på att det är olika mellan de anställda i organisationen huruvida de anställda bildar sig en uppfattning om vad ett hot är tillsammans med organisationen eller om den gör det på egen hand isolerat. Vårt första exempel med restaurangchefen tyder på att organisationen inte lyckats övertyga en anställd om den rådande situationen medan vårt andra exempel tyder på att organisationen har lyckats att övertyga en anställd om samma situation.

Enligt vår studie ser vi att vissa individen blivit övertygad med en gång. I det andra exemplet ifrågasätts inte hotbilden och därför kan ledningen ses som en slags meningsgivare

för de anställda. Där organisationens information om hotsituationen ses som en referensram som individen skapar sin uppfattning utifrån. Likt att alla har olika uppfattning av hot, påverkas även alla individer olika. Vi menar att ju tidigare man påverkar en individ desto större effekt har det på individens uppfattning. I ett tidigt stadium har individen ännu inte skapat sig en uppfattning av situationen och blir således mer mottaglig för yttre påverkansfaktorer. Ju längre in i processen som meningsskapande om hotsituationen sker desto svårare blir det att ändra de egna värderingarna. Vårt första exempel visar att restaurangchefen inte har blivit övertygad om att dela organisationens uppfattning om hotsituationen och uppfattningen påverkar därmed inte hennes värderingar. Hon har i stället blivit övertalad att uppfatta hotsituationen på samma sätt som organisationen. Detta eftersom det är hennes skyldighet att informera de anställda om olika hotsituationer som kan tänkas uppkomma eftersom det ingår i hennes arbetsuppgift.

6. Slutdiskussion

I detta sista kapitel presenterar vi vår slutsats. Vi ämnar besvara de frågor som väckts av vårt syfte och vår problemställning i början av uppsatsen. I det första avsnittet avser vi besvara våra frågeställningar: Hur definierar en hotellverksamhet fenomenet hot? och Hur kommunicerar en hotellverksamhet ut sin hotbild till de anställda?

6.1 Vad är ett hot?

Vi vill definiera hot som ett situationellt och ett socialt konstruerat fenomen som leder till känslomässiga konflikter.

Hot är situationellt på grund av att hot är något som varierar beroende på sammanhanget och de rådande omständigheterna i samband med hotet. Till exempel kan en hotellverksamhet vara hotad på grund av landet den befinner sig i eller kedjans ursprungsland och blir då indirekt hotade.

Hot är socialt konstruerat på grund av att inget sker isolerat. Media skapar medvetenheten, omgivningen bekräftar den och slutligen skapar individen en mening utefter dess värderingar och tidigare erfarenheter. Det är ett samspel mellan individer och dess omgivning där ingen eller inget kan uteslutas. En hotellverksamhet skapar den omgivning den verkar i, men samtidigt kan omgivningen utgöra ett hot för dem.

Hot leder till känslomässiga konflikter inombords på grund av ovissheten och fruktan för det okända. Inom en hotellverksamhet skapas en oro bland personalen som kan spridas till gästerna och besökarna. Genom ökad kontroll försöker hotellverksamheten kontrollera denna fruktan för det okända.

Vi menar att all kommunikation är bra kommunikation i en hotsituation. Men före en hotsituation är inte all kommunikation bra kommunikation. Vi menar att här krävs en muntlig dialog, en tvåvägskommunikation. Vårt råd är därför att individerna ska få

möjlighet att medverka under informationsmöten, att de får ge sin bild, reflektera öppet, samtidigt som de ger och får feedback. Vi lägger vikten på att individens uppfattning av hot kommuniceras i organisationen och med dess ledning, detta för att få en helhetlig syn över organisationens alla nivåer och delar.

6.2 Hot uppfattas olika

Här kommer vi att återknyta till uppsatsens syfte: hur individers uppfattningar om hot uppstår i hotellverksamheter, om individens uppfattning skiljer sig från organisationens och om det är riskfyllt med olika uppfattningar om hot.

Eftersom vi tidigare konstaterat att hot är något socialt konstruerat menar vi att uppfattningen varierar från individ till individ men även från situation till situation.

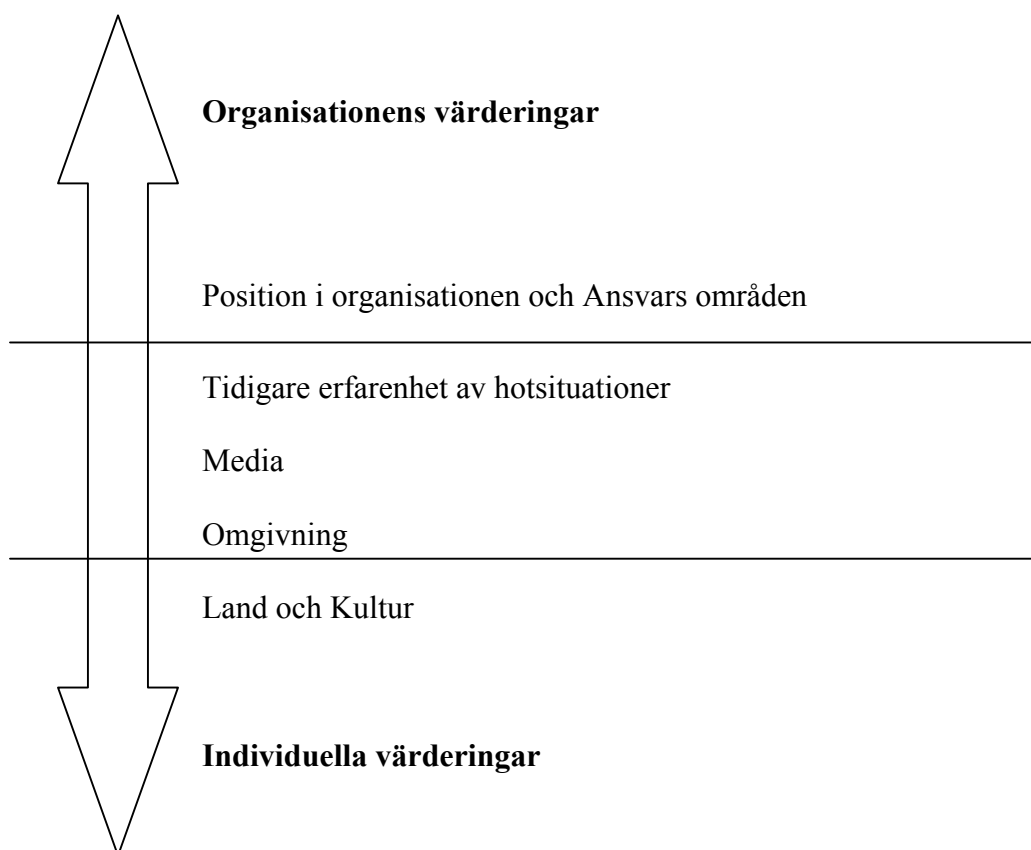
Individens uppfattning av hot skiljer sig om de inte delar samma värderingar som organisationen. Vi menar att hur individen uppfattar ett hot beror på vilka värderingar de har, om det är organisationens eller sina egna. För att illustrera detta har vi tagit fram en modell som syftar till att beskriva vilka olika faktorer som medvetet eller omedvetet påverkar individens bild av ett hot samt i vilken grad de påverkar.

Modellförklaring:

Modellen visar möjliga faktorer som påverkar individens uppfattning om vad ett hot är. Tidigare har vi kommit fram till att uppfattning av hot grundas på vilken identitet som dominerar hos individen. Vi är eniga med Weick (1995) att individen har två identiteter, organisationen som en del av individens identitet och individens egen identitet. I den förstnämnda identiteten påverkar individens uppfattning av ett hot av organisationens värderingar samt individens position i organisationen och dennes ansvarsområden. I individens egen identitet baseras uppfattningen på individens ursprung samt individuella värderingar. Faktorerna i mitten på skalan påverkar individens båda identiteter. Beroende på vilken identitet som dominerar hos individen är faktorernas omedvetna inflytande varierande. Vi menar att en identitet alltid är starkare än den andra. Beroende på hur stor samstämmighet individen har med sin organisation påverkar det deras uppfattning av hot. Det kan ses som en maktkamp mellan identitet som en del av organisationens och individens egen identitet. Ju starkare den egna identiteten är, har de faktorer som ligger närmast individens privatliv störst påverkan för dennes uppfattning av ett hot.

Vår modell (Figur 1): **Individens två identiteter**

ORGANISATIONEN SOM EN DEL AV INDIVIDENS IDENTITET



INDIVIDENS EGEN IDENTITET

Figur 1. Egen modell över de olika faktorer som påverkar individens uppfattning av fenomenet hot.

Vi anser att ju längre individen arbetat i organisationen desto mer har den tagit till sig organisationens värderingar. Omedvetet tar den till sig de gemensamma värderingarna inom organisationen. Eftersom organisationen förädlar den information de sedan ger ut till sina anställda blir den gemensamma synen bara baserad på ledningens uppfattningar. Att individer har olika syn på hot menar vi är något *positivt* eftersom det breddar synen på eventuella hot som kan uppstå. Detta menar vi stärker organisationen och minskar överraskningarna.

Vi anser att man som chef bör inse vikten av att känna till individens individuella syn av ett hot. Genom att försöka dämpa den gemensamma synen vidgas bilden av olika perspektiv. Olika perspektiv leder till att organisationen minskar chansen att missa viktiga aspekter. Självklart skall inte gemensamma värderingar uteslutas eftersom de informerar individer om ovissa situationer, samtidigt som den gör att organisationen arbetar i samstämmighet om hot skulle uppstå. Det kan alltså vara en styrka med olika hotbilder men om dessa olika hotbilder tystas ned leder det till att både tillit och lojalitet till organisationen minskar. Dessutom blir organisationen mer blind.

7. Avslutande ord

När vi startade denna uppsats hade vi föreställningen om att alla har vi olika hotbilder och att hoten har olika påverkan på oss. Anledningen till att vi valde att studera närmare på olika individers uppfattningar om hot och dess konstruktion, var att vi ansåg fältet relativt ostuderat. Att förstå konstruktionen av en hotbild har lett oss till den meningsskapande processen hos individen. Genom att förstå samspelet mellan värderingar, identitet och kommunikation har vi insett att hot är ett ännu komplexare fenomen än vi tidigare trott.

7.1 Förslag till vidare forskning

Vi vill här ge förslag till hur resultatet av denna studie kan gynna framtida forskning. Fenomenet hot inom en serviceverksamhet är relativt outforskat och vi efterlyser därför vidare forskning inom området. Utifrån vår studie skulle man exempelvis kunna begränsa sig till en typ av hot och dess betydelse, på så sätt blir det ett större djup i undersökningen. Till exempel var restaurangchefen på hotellet angelägen om forskning kring personalens svek eftersom det var det största hotet hon såg. Orsaken till sveket och hur det går att lösa är ett förslag till vidareforskning.

8. Källförteckning

Bibliografi

- Argyris C. (1976) Single-loop and double-loop models in research on decisionmaking. *Administrative Science Quarterly*.
- Argyris C. (1982) *Reasoning, learning, and action: individual and organizational*. Jossey-Bass, San Francisco
- Ajay K. O. (2005) Sensemaking and Identity Development: Different Fields, Similar Processes, but How? *Journal of Intercultural Communication*, issue 10.
- Bryman A. (2002) *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur Lund
- Choo C.W (1996) The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 329-340
- Falkheimer J. (2001) *Medier och kommunikation – en introduktion*. Studentlitteratur, Lund
- Flaa P., Hofoss D., Holmer-Hoven F., Medhus T., Rønning R (1998) *Introduktion till Organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund
- Gioia D., Chittipeddi K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 433-448.
- Heide M., Johansson C., Simonsson C. (2005) *Kommunikation & Organisation*. Studentlitteratur, Lund
- Kvale S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund
- Larsson L. (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur Lund.
- Louis M. R. (1980) Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*,
- Stafford G, Yu L & Armoo A.K. (2002) - Crisis Management and Recovery How Washington, DE., Hotels Responded to Terrorism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* October 2002
- Weick, K. E. (1979) *An introduction to organizing*. Random house 2nd edition
- Weick, K. E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*; Dec 1993; 38
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc. California, USA.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July-August 2005, pp. 409-421.

Elektroniska källor

Läst: 2006-04-25

<http://www.sakerhetspolitik.se/templates/Level2Page.aspx?id=347>

(Johan Eriksson 2005)

Muntliga källor

Intervju med Restaurangchefen den 12 april 2006 Köpenhamn

Intervju med Säkerhetschefen på den 12 april 2006 Köpenhamn

Intervju med Arbetsledaren på restaurangen den 12 april 2006 Köpenhamn

Intervju med Servitör 1 på restaurangen den 12 april 2006 Köpenhamn

Intervju med Servitör 2 på restaurangen den 12 april 2006 Köpenhamn

Intervju med Servitris på restaurangen den 12 april 2006 Köpenhamn

Intervju med Operativchefen den 25 april 2006 Köpenhamn