

Kurskod: SKOK11
Termin: Vårterminen 2022
Handledare: Maria Rosén
Examinator: X

Ingen fara på taket! Eller?

En kvalitativ textanalys av kommunikationen i Scandic Hotels VD-ord under covid-19

DANIEL CARLESON & VILMER LILJENBERG

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Ett varmt tack

Vi vill uttrycka stor tacksamhet till vår handledare Maria Rosén som med sin framstående kompetens gett oss ovärderliga tips och insikter, alltid med närhet till skratt. Vi vill även rikta ett tack till vår andra handledargrupp och hela institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds Universitet. Till sist vill vi även betona att studien i sin helhet genomförts i samma utsträckning av båda parter.

Abstract

This study aims to contribute a nuanced picture of the complex phenomenon of crisis communication during covid-19. It is performed by examining CEO letters published by an organization in their annual report during different stages of a crisis. The aim is further to examine and interpret the balance between communicating positivity for the future while acknowledging the consequences that have arisen. The research questions are concentrated on how crisis communication is used to protect and strengthen organizational trust and reputation through different stages of a crisis.

The research is based on a social constructionist perspective and examines through a qualitative text analysis a listed company within the hotel industry's CEO letters for three subsequent years. The analysis is conducted with a theoretical framework consisting of Situational Communication Theory, Discourse of Renewal and Framing Theory. To answer the purpose and research questions via the theoretical framework, categories for analysis have been created. The categories within the analysis consist of: *addressing the crisis, actual consequences and measures, view of the future* and *authoritarian positioning and ethical issues*.

The results indicate that it is clear that crisis communication is largely dynamic and changes depending on the crisis stage the organization is currently in. The stakeholder group which the CEO letters are perceived to target during the most severe stage of the crisis is investors rather than customers and employees, which is made visible by the lack of communication in relation to the social consequences that covid-19 brought. Consistent with the publications during the various stages is that the organization magnifies its successes and reduces its setbacks by reminding of previous work and disclaims responsibility for the crisis itself and its management.

Keywords: *crisis communication, trust, situational crisis communication theory, framing, discourse of renewal, listed company, CEO letter, annual report, covid-19, pandemic, Scandic Hotels, hotel industry, crisis phases, strategic communication*

Number of characters including spaces: 99815

Sammanfattning

Denna studie syftar till att bidra med en nyanserad bild av det komplexa fenomenet kriskommunikation under covid-19 genom att undersöka VD-ord publicerade av en organisation i sin årsredovisning under olika stadier av en kris. Syftet är vidare att undersöka och tolka balansen mellan att andas positivitet för framtiden och samtidigt erkänna de konsekvenser som uppstått. Forskningsfrågorna är centrerade kring hur kriskommunikation används för att skydda och stärka en organisations förtroende och rykte under en olika fasen av en kris.

Forskningen utgår från ett sociokonstruktionistiskt perspektiv och undersöker genom en kvalitativ textanalys ett börsnoterat bolag inom hotellbranschens VD-ord för tre efterföljande år. Uppsatsens analys utförs med ett teoretiskt ramverk bestående av Situational Communication Theory, Discourse of Renewal och Framingteorin. För att svara på syfte och frågeställningar genom det teoretiska ramverket har analyskategorier utformats. Kategorierna inom analysen består av: *adressering av krisen, faktiska konsekvenser och åtgärder, framtidssyn och auktoritär positionering och etisk problematik.*

Resultaten pekar mot att det är tydligt att kriskommunikation till stora delar är dynamisk och förändras beroende på stadie som organisationen befinner sig. Intressentgruppen som VD-orden upplevs rikta sig mot under krisens mest allvarliga stadie är investerare snarare än kunder och medarbetare, vilket synliggörs genom bristen av kommunikation gentemot de sociala konsekvenser som covid-19 medfört. Genomgående för publiceringarna under de olika stadierna är att organisationen förstorar sina framgångar och förminskar sina motgångar genom att påminna om tidigare arbete och avsäga sig ansvar för krisen i sig och hanteringen av den.

Nyckelord: *kriskommunikation, förtroende, situational crisis communication theory, framing, discourse of renewal, börsnoterat bolag, VD-ord, årsredovisning, covid-19, Scandic Hotels, hotellbranschen, krisfaser, strategisk kommunikation*

Antal tecken inklusive mellanslag: 99815

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte & frågeställningar	9
1.4 Relevans för forskningsfältet	10
1.5 Avgränsningar	11
1.6 Vald organisation: Scandic Hotels Group AB	11
2. Tidigare forskning	13
2.1 Kriskommunikation	13
2.2 VD:n och hens VD-ord	14
3. Teoretiskt ramverk	16
3.1 Situational Crisis Communication Theory	16
3.2 Discourse of Renewal	18
3.3 Framing	19
3.4 Sammanfattning	20
4. Metod	21
4.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt	21
4.2 Fallstudie	22
4.3 Val av fall	23
4.3.1 VD Jens Mathiesen	23
4.5 Kvalitativ textanalys	24
4.5 Insamlingsmetod & Urval	24
4.6 Analysmetod	25
4.7 Metodreflektion	26
5. Analys	28
5.1.1 Krisfaser	28
5.2 Adressering av krisen	28
5.2.1 - 2019 - Lugnet före stormen	28
5.2.2 - 2020 - I krisens hetta	30
5.2.3 - 2021 - Land i sikte	31
5.2.4 Sammanfattning	32
5.3 Faktiska konsekvenser och åtgärder	32
5.3.1 - 2019 - Förberedelser	33
5.3.2 - 2020 - Förluster	34
5.3.3 - 2021 - Återhämtning & anpassning	37
5.3.4 Sammanfattning	38

5.4 Framtidssyn	39
5.4.1 - 2019 - Optimism med vind i ryggen	39
5.4.2 - 2020 - Utmattad ovisshet	42
5.4.3 - 2021 - Vind i seglen	44
5.4.4 Sammanfattning	45
5.5 Auktoritär positionering och etisk problematik	46
5.5.1 - 2019-2021	46
6. Diskussion & Slutsatser	48
6.1 Förslag på framtida forskning	49
7. Referenser	51

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I närtid har vi fullt fokus på att hantera de negativa effekterna som utbredningen av coronaviruset har haft på hotellefterfrågan. Det är i dagsläget svårt att bedöma när marknadssituationen normaliseras. (Scandic 2020)

Citatet är taget från Scandic Hotels VD-ord i årsredovisningen för året 2019. VD:n Jens Mathiesen lämnade 2019 som var ett finansiellt starkt år bakom sig och blickade fram mot 2020. Det han omöjligen kunde veta var hur omfattande konsekvenserna av covid-19 skulle bli för det svenska samhället och hotellkedjan Scandic Hotels. Covid-19 pandemin kom till Sverige under januari 2020 och ansågs fram till den 31:a mars 2022 vara en allmänfarlig sjukdom (Regeringen, 2022). Pandemin medförde stora förändringar genom restriktioner och har påverkat samhället från makro- till mikronivå. De ekonomiska konsekvenserna har varit omfattande, arbetstimmarna globalt 2020 minskade med 8.8%, vilket motsvarar ungefär 255 miljoner heltidsjobb (International Labour Organization, 2021). I Sverige varslades 119 753 personer mellan 1 mars 2020 – 24 januari 2021 (Arbetsförmedlingen, 2021). För företag innebar restriktionerna en stor påverkan på möjligheterna att bedriva sin verksamhet som innan pandemin.

Besöksnäringen som Scandic verkar inom stod plötsligt inför en kris. Scandic Hotels omsättning mer än halverades under året 2020 (Scandic, 2021). Flera tusen jobb försvann och tusentals anställda permitterades inom Scandic (Scandic, 2021). Hur ska detta kommuniceras utåt till en organisations många intressenter? Samtidigt som investerare ska försäkras om att organisationen har allt under kontroll ska de uppsägningar och permitteringar som utförts motiveras och förklaras. Det är således en kommunikativ balansgång mellan att transparent erkänna sig svag och att samtidigt andas förtroende för hanteringen och framtiden. En central kanal för denna typen av kommunikation för ett börsnoterat bolag är VD-ordet i företagets årsredovisning. I relation till detta menar Patelli & Padrini (2014) att VD-ord är ett medel för att förminska motgångar och förstora framgångar. Genom effektiv hantering och respons på krisen i olika kommunikativa kanaler går det att överleva den, ineffektiv hantering och svag respons och det kan ha en negativ påverkan på organisationens rykte och verksamhet (Millar

& Heath, 2004). Det är inte en fråga om en kris kommer att drabba en organisation, utan när (Frandsen & Johansen, 2017). Kriser är inte alltid lika varandra och kan ta olika former, exempelvis negativa internationella händelser, produktfel och plötsliga marknadsförskjutningar som skadar en organisation, men det kan också vara en möjlighet för organisationen att utvecklas, i detta spelar kriskommunikation en viktig roll (c; Diers-Lawson, 2019).

Organisationer kan alltså inte undvika kris, men det är möjligt att hantera den mer eller mindre framgångsrikt (Frandsen & Johansen, 2017). En kris hotar centrala värden för en organisation, och hanteringen av den handlar om att skydda dessa ekonomiska, symboliska och sociala värden (Frandsen & Johansen, 2017). Scandic drabbades av en ekonomisk kris men vi menar att den också drabbade det sociala och symboliska kapitalet, alltså en påverkan på *image* och rykte, samt förtroende och trovärdighet.

Ett företags ekonomiska kapital kan hamna i farozonen om dess sociala och/eller symboliska kapital skadas samt vice versa (Frandsen & Johansen, 2017). Det uppfattade förtroendet hos intressenten kan då påverkas av tre faktorer: Ansvaret, hanteringen, och kommunikationen kring krisen. En stor del i detta är således att kommunicera externt för kunder, leverantörer och för ett börsnoterat bolag även sina investerare. Om en kris inte hanteras på ett effektivt och strategiskt sätt när det kommer till det kommunikativa kan det påverka rykte och förtroende hos intressenter negativt (Coombs, 2007). Förtroende och rykte har en direkt påverkan på en organisations långsiktiga arbete då det påverkar hur olika intressenter förhåller sig i praktiken till organisationen (Coombs, 2007). Om det ej hanteras väl kan det leda till en förtroendekris för organisationen (Falkheimer & Heide, 2018). Genom Coombs (2007) teori Situational Communication Theory presenteras olika krisresponsstrategier för att stärka förtroende och rykte.

En av branscherna som drabbats hårt av covid-19-pandemins konsekvenser är den svenska besöksnäringen (Tillväxtverket, 2020). Hotell- och logiverksamhet som står för ca 20% av den totala turistomsättningen i Sverige har tappat en stor del på grund av den låga efterfrågan under de år som påverkats av covid-19 (Tillväxtverket, 2020). Redan under de första månaderna resulterade restriktionerna i varsel och konkurser för branschen och de långvariga effekterna av detta bedöms kunna bli omfattande (Tillväxtverket, 2020). En av organisationerna som drabbats hårt av effekterna av covid-19 är hotellkedjan Scandic Hotels (vidare benämnt som Scandic) som ägs av börsnoterade Scandic Hotels Group AB (Scandic, 2021). Innan covid-19 hade Scandic ca 18 000 anställda och ca 57 000 gästrum (Scandic, 2019). I mars 2020, under svallvågorna av covid-19, varslades mer än hälften av alla

anställda och i april samma år låg rumsbeläggningen på 6%, vilket är den lägsta någonsin i Scandics historia (Söderqvist, 2020; Privata Affärer, 2020). 2020 redovisade Scandic en förlust på drygt 6 miljarder SEK och drabbades under covid-19 av konsekvenser som VD:n Mathiesen i ett senare stadiet av krisen menar kommer vara långtgående (Scandic, 2021).

Frandsen & Johansen (2017) menar att i tider av kris är en central del hanteringen av kriskommunikationen. Inom kriskommunikation är kommunikation kring förtroende essentiellt (Frandsen & Johansen, 2017). Scandic som är ett börsnoterat bolag och således svarar mot dess aktieägare bör sträva mot att ha ett högt förtroende hos kunder och övriga intressenter. I den osäkerhet som skapas till följd av en kris spelar kommunikation dels en roll i hur den hanteras och dels hur i den uppfattas (Jurgens & Helsloot, 2017). Kommunikation bör anses vara på båda sidor av en kris, det är något som skapar kriser och hanterar kriser (Frandsen & Johansen, 2017).

En av kanalerna för att kommunicera med en organisations intressenter är VD-ordet som publiceras i årsredovisningen, i det uttrycks tonen på toppen (Amernic, Craig & Tourish, 2010). VD-ord innehar en central retorisk betydelse för att bygga trovärdighet och förmedla förtroende till intressenter (Hyland, 1998). VD-ordet sätter alltså tonen för organisationens ambitioner och det har en tyngd i att påverka ett bolags sociala och symboliska värden. Zeitoun, Michel och Fleck (2020) menar att en VD:s kommunikation ofta uppfattas av intressenter som trovärdig och genuin.

För att framställa organisationen och krisens påverkan kan organisationer använda sig av olika typer av strategier i VD-ordet med målet att övertyga experter, nuvarande och framtida investerare om att bolaget är en säker investering. I detta arbete finns det utmaningar, det handlar om att varsamt vårda sin *image* och rykte hos intressenter (Coombs, 2007). Centralt i VD-ordet är balans, bolaget ska ställas i bra dager och stärka förtroende, även om siffrorna pekar på något annat. Organisationen bör alltså kommunicera att det inte är någon fara på taket, att lugna den oro som skapats i osäkerheten. Samtidigt bör orealistiska förhoppningar undvikas så det inte förmedlas en världsfrånvärd bild av situationen. VD-ord är en textform som alltså behöver erkänna utmaningar, både rådande och framtida. Samtidigt som den ska kunna visa på handlingskraft och framtidstro.

Denna balansakt som VD-ordet är blir således ett intressant material att studera för att undersöka fenomenet förtroendekommunikation under olika stadier av en kris. Detta kommer att utföras genom att undersöka tre av Scandics VD-ord publicerade i årsrapporter under pandemin. Genom dessa ämningar vi studera hur Scandic har uttryckt sig i sitt VD-ord för att hantera och bemöta krisen covid-19.

1.2 Problemformulering

Covid-19-pandemin som startade 2019 satte press på organisationers ledning inom hotellbranschen att utöva kriskommunikation för att stärka förtroendet hos sina intressenter. Denna globala och ovanliga händelse påverkade organisationer att i olika kommunikationskanaler kommunicera hur covid-19 påverkat verksamheten och hur framtiden ser ut med målet att minska osäkerheten. En händelse som covid-19 skapar en osäkerhet som kan ha påverkan på intressenters ageranden, för att hantera detta bör organisationen utforma och kommunicera en effektiv krisresponsstrategi samt uttrycka hur organisationen förhåller sig till krisen (Coombs, 2007). VD-ord spelar en central roll i att sätta tonen gällande konsekvenser och framtidssyn för tidigare, nuvarande och framtida år. Det är således en viktig del i hur en organisation kriskommunikativt framställer sig själva.

Med utgångspunkt i detta ämnar vi att undersöka hur innehållet i VD-orden som behandlar covid-19-krisen utformats och framställts i tre efterföljande år hos det noterade börsbolaget Scandic som verkar inom hotellbranschen. Vidare identifierar vi VD-ordet som en intressant kommunikationskanal att undersöka för att få svar på hur det används under en kris för att å ena sidan stärka förtroende och att å andra sidan inte överdriva och framstå som världsfrånvända.

1.3 Syfte & frågeställningar

Genom att studera VD-ordet i årsredovisningar syftar studien att bidra till nya insikter om hur en kris kan adresseras och responderas under olika faser, alltså vilken syn på krisen som uttrycks och vilka krisresponsstrategier som synliggörs. Den syftar vidare att undersöka hur balansen ser ut mellan att kommunicera positivitet och att erkänna negativa effekter samt vilket typ av ansvar för krisens konsekvenser som tas. Vi vill öka kunskapen kring hur en kris kan bemötas i ett VD-ord och hur kommunikation används för att ämna att skydda och stärka en organisation under en kris.

För att undersöka detta har vi tagit ett exempel från hotellbranschen som är en branscherna som genomgått en allvarlig kris på grund av covid-19. Genom en kvalitativ textanalys av tre stycken VD-ord från tre efterföljande år 2019, 2020 och 2021 ämnar vi att utifrån olika perspektiv förstå och tolka en organisations framställning i den externa kommunikationen med intressenter under olika perioder av en kris. Dessa tre åren har valts ut då de täcker olika perioder av krisen, för året 2019 började covid-19 påverka samhället samtidigt som konsekvenserna inte tagit sig uttryck till fullo. 2020 berör en period som i sin

helhet påverkats av covid-19 och dess konsekvenser. 2021 i sin tur berör en period där konsekvenserna ses tydligt och det går att få en överblick över krisen i retrospekt samtidigt som det är en period där krisen skiftar och där människor återgår till att leva sina vanliga liv.

För att fullgöra syftet med studien har följande frågeställningar formulerats:

- *Med utgångspunkt i Scandics VD-ord, hur kan covid-19-krisen förstås genom SCCT:s tre krisfaser?*
- *Utifrån VD-orden för 2019-2021, hur används krisresponsstrategier inom SCCT för att stärka förtroende och rykte?*
- *Hur kommuniceras framtidstro och hur framställs risker inför kommande tider i VD-ordet genom åren 2019-2021?*

1.4 Relevans för forskningsfältet

Organisationsklimatet idag är i ständig rörelse och samhällstrender som organisationer behöver/bör förhålla sig till kommer och går. Med en uppsjö av nya organisationer är det ett kompetitivt fält där det krävs att organisationer effektivt konstruerar en bild av sig själva och dess hantering av en kris (Frandsen & Johansen, 2017). Organisationer bör alltså inte bara ta i hänsyn ekonomiska värden utan även sociala (förtroende) och symboliska värden (*image* och rykte) som kan skadas av en kris (Frandsen & Johansen, 2017). Genom globaliseringen utsätts organisationer idag för kriser i större utsträckning där det sociala värdet förtroende skadas (Frandsen & Johansen, 2017). Detta betyder att studier inom området kriskommunikation som är en del av strategisk kommunikation blir allt mer centrala för att förstå och undersöka kommunikationen kring förtroendekriser (Falkheimer & Heide, 2018).

Kris är således ett fenomen vars relevans har ökat avsevärt se senaste åren, covid-19 pandemin har omdefinierat många av de beteende- och tankemönster som människor hade innan. Organisationer lär sig fortfarande förhålla sig till det nya samhället och deras ageranden påverkar utfallet. Studien utgår från att kris är en social konstruktion snarare än ett objekt och att krisen då skapas genom en kollektiv uppfattning (Leeds-Hurwitz, 2009). Således finns även antagandet att denna kollektiva uppfattning går att påverka genom kommunikation. VD-ordet i en årsredovisning är en viktig kommunikationskanal inom detta område, med målet att påverka intressenternas bild av organisationen. Vi anser därför att

forskningsfältet är i behov av en fördjupning i hur organisationer väljer att i sitt VD-ord respondera och framställa sig själva under krisen covid-19, utifrån olika perspektiv.

Studiens fundament bygger på kriskommunikation som ryms inom forskningsfältet strategisk kommunikation. Inom kriskommunikation har undersökningen av fenomenet utförts genom ett teoretiskt ramverk bestående av Situational Communication Theory, Discourse of Renewal och Framingteorin. Denna kombination av teorier ämnar att ge en nyanserad bild och förståelse av hur organisationer framställer sig genom kriskommunikation. Genom olika teorier som har en differentierad syn på kriskommunikation och krisresponsstrategier samt undersöker olika aspekter av kriskommunikation bör en mångfacetterad och nyanserad bild av innehållet och fenomenet uppnås.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien till tre stycken VD-ord och dess innehåll som publicerats under 2020 gällande året 2019, 2021 gällande 2020 samt 2022 gällande 2021. Detta för att få en begränsad mängd data som går att studera ingående. Perioden avser även de tre första åren med covid-19 i Sverige vilket gör att materialet som skapats är baserat på en ny och okänd världssituation. Studien har avgränsats till att undersöka material skapat av det börsnoterade hotellbolaget Scandic. Detta bolag anser vi har ett stort antal intressenter, och chansen att du som läser denna studie kommer att besöka ett av bolagens hotell under din livstid är stor. Vi har valt att endast studera en organisation för att utifrån studiens tidsbegränsning kunna genomföra en utförlig undersökning av det empiriska materialet som ligger till grund för forskningen.

1.6 Vald organisation: Scandic Hotels Group AB

Organisationen som denna studien kommer undersöka är Scandic Hotels Group AB. Scandic är den ledande hotellaktören i Norden med omkring 280 hotell och 58 000 rum (Scandic, u.å:a). Organisationen sträcker sig tillbaka till 1960-talet och har sedan dess kontinuerligt expanderat sin verksamheten (Scandic, u.å:a). Det är en intressant organisation att studera eftersom besöksnäringen drabbats synnerligen hårt under pandemin, Scandic tappade 61% av sina intäkter från 2019 till 2020 (Scandic, 2021). Scandics vision är att vara en av världens mest anmärkningsvärda hotellkedjor och att finnas där för så många människor som möjligt (Scandic, u.å:b). Scandic menar att de ser bortom femstjärniga hotell och röda mattor och

förespråkar istället mjuka värden och lägger vikt vid helhetsintrycket (Scandic, u.å:b). Något som återkommer i visionen är begreppet “*världsklass*” som ska genomsyra verksamheten, gentemot kunder, medarbetare och ägare (Scandic, u.å:b).

I årsredovisningen för 2020 menar Scandics VD Jens Mathiesen att organisationen med sin starka marknadsposition kommer kunna uthärda krisen, detta tack vare det starka varumärket och det omfattande lojalitetsprogrammet (Scandic, 2021). Trots stora utmaningar menar Mathiesen att de gav sig själva goda förutsättningar genom att vara snabba på att implementera ett sparpaket. Senast organisationen befann sig i en liknande kris var under den globala finanskrisen 2008. Då uttryckte den dåvarande VD:n, Frank Fisker sig likt Mathiesen, att organisationens starka positionering i kombination med ett snabbt spar-initiativ räddade organisationen från stora eventuella förluster (Scandic, 2009).

2. Tidigare forskning

I detta avsnittet av arbetet introduceras forskningsläget som är relevant till studien. Forskningen som presenteras behandlar ett kommunikativt perspektiv på årsredovisningar, med VD-ord i fokus. Samt tidigare forskning gällande användningen av VD-ord ur ett kriskommunikativt perspektiv.

2.1 Kriskommunikation

Frandsen & Johansen (2017) menar att kriser tar allt större plats i samhället och när en kris är över väntar nästa. Även om en organisation själva inte orsakat en kris kan den ändå falla offer för krisen, Coombs (2007) kategoriserar detta som *victim cluster*. Nämnvärt är att även om en organisation anses tillhöra *victim cluster* kan hanteringen av krisen leda till att intressenters förtroende påverkas (Frandsen & Johansen, 2017). Det är därför avgörande hur en organisation kommunicerar i allmänhet kring en kris, då det enligt Coombs (2007) har en direkt påverkan på rykteskapitalet.

Detta rykteskapital kan skilja sig i styrka, vilket Kim (2017) lyfter i sin forskning. Hon hävdar att organisationer kan använda sig av kommunikation för att proaktivt gardera sig för framtida kriser genom att etablera ett starkt rykteskapital. Detta ska enligt Kim (2017) göras för att sträva efter en *halo-effect*, att skapa tillräckligt mycket symboliskt och socialt kapital för att kunna möta en motgång. Från ett kriskommunikativt perspektiv fungerar därav en organisations kommunikation som reaktiv såväl som proaktiv inför och under en kris.

Vikten av detta kommunikativa arbete är något som Palmer-Silveira och Ruiz-Garrido (2014) lyfter i sin forskning, de menar att när en allvarlig kris drabbar en organisation görs det genom kommunikation försök att försäkra intressenter i olika kanaler, bland annat årsredovisningen. Deras forskning visar att organisationer i viss grad under förstadierna av en kris undvek att bemöta den, istället presenterades relevanta fakta och siffror utan att benämna krisen (Palmer-Silveira & Ruiz-Garrido, 2014).

Att undvika krisen behöver dock inte vara något negativt, Coombs (2007) menar att om en organisation befinner sig i ett *victim cluster* är förnekelse av krisens existens den bäst lämpade responsstrategin. Palmer-Silveira och Ruiz-Garrido (2014) förklarar vidare hur forskning visat att det finns en blandning av *commitment* och *detachment* i organisationers kriskommunikation. Med detta menas att det å ena sidan uttrycktes en välvilja och

engagemang för intressenten (*commitment*), men å andra sidan positionerade organisationen sig som avskilda från svårigheterna och konsekvenserna (*detachment*) (Palmer-Silveira & Ruiz-Garrido, 2014). Avsikten är att intressenten inte ska uppleva organisationen som skyldig, vare sig gällande krisen i sig eller hanteringen av den (Palmer-Silveira & Ruiz-Garrido, 2014).

2.2 VD:n och hens VD-ord

Tidigare forskning pekar mot att genom en VD:s starka påverkan på intressenter är hens kommunikation i synnerhet ett effektivt medel för att försvara och påverka bilden av organisationen (Zeitoun m.fl, 2020; Ingenhoff & Sommer, 2010; Patelli & Padrini, 2014). Vi anser att den tidigare forskningen är bristande gällande fördjupning inom detta utifrån framförallt en svensk kontext. Denna studie behandlar hur en organisation kommunicerar och framställer sig genom sitt VD-ord under en kris, kanalen är intressant som grund för forskning då Zeitoun m.fl (2020) menar att en VD:s kommunikation har visat sig bära unik tyngd för mottagarens känsla av trovärdighet.

Gällande vad en VD kan åstadkomma genom sin kommunikation externt har forskning av Ingenhoff och Sommer (2010) visat på tre kärnfaktorer som genererar tillit för en organisation; välvilja, förmåga och integritet. Generellt har det visat sig att välvilja har högst påverkan på den uppfattade tilliten, men forskningen visar även att intressenter beroende på sin typ av informationssökande kan finna olika saker (Ingenhoff & Sommer, 2010). De som söker information genom internet och företagets egna publicerade information tenderar att stöta på mer välvilja (Ingenhoff & Sommer, 2010). Detta till skillnad från de som söker bland traditionell media (ex. Tidningar, radio och TV), dessa tenderar att hitta mer ekonomisk information (Ingenhoff & Sommer, 2010).

Forskning av Patelli och Padrini (2014) visar att VD-ord är en kommunikationskanal för att imponera på intressenter genom att förminska motgångar och förstora framgångar. Patelli och Padrini (2014) menar dock att VD-ordet även kan vara ett medel för att koordinera en organisations vision med sina intressenter (Patelli & Padrini, 2014). Patelli och Padrini (2014) stärker detta resonemang genom att visa på en korrelation mellan optimistiska VD-ord och historisk samt framtida ekonomisk framgång. Detta belyses även i forskning av Resche (2020) utförd på organisationen Walmarts förtroendekommunikation i sin årsredovisning. Kriskommunikationen i detta fall var en kombination av tekniker för att framställa tematiska mönster och motgångar för att påverka intressenternas bild av organisationen (Resche, 2020).

Vidare utfördes kommunikation genom att poängtera organisationens kärnvärden och upplyftning av medarbetare (Resche, 2020). Walmarts kommunikation fokuserade på att övertyga intressenter genom kommunikation som pekade mot att organisationen lär sig, förbättras, anpassas och uthärdar (Resche, 2020). En VD kan hantera en kris mer fördelaktigt genom att poängtera att de omvärderar organisationen och dess verksamhet samt visar på en tro att organisationen kommer att härda ut krisen (Resche, 2020).

Vi menar att denna omvärdering utvecklas av Alshorman och Shanahan (2022) i sin forskning. Forskarna menar att VD-ordet är en central möjlighet för organisationer att kommunicera synen på nutida och framtida påverkan på organisationen. De menar att viss forskning pekat på att i VD-ordet finns utrymme och potential att kommunicera en falsk bild av organisationens prestation och relation till krisen (Alshorman och Shanahan, 2022). Alshorman och Shanahan (2022) menar dock att VD-ordets användning av ett positivt kontra negativt språk till stor del är konsekvent med organisationens ekonomiska framgång. Samtidigt som kommunikation kring osäkerhet och förtroende inte är konsekvent med organisationens dåvarande prestationer (Aldain & Alshorman, 2022).

3. Teoretiskt ramverk

Den kommande delen presenterar den vetenskapliga studiens teoretiska utgångspunkt. I första delen presenteras Coombs teori Situational Crisis Communication Theory. Den andra teorin som ligger till grund för ramverket är Discourse of Renewal. Teorierna kompletteras i den sista delen med Framingteorin, dessa tre teorier utgör det teoretiska fundamentet för studien.

3.1 Situational Crisis Communication Theory

Situational Crisis Communication Theory (SCCT) är utformat som ett ramverk som behandlar relationen mellan organisationen och dess intressenter, samt interaktionen mellan avsändare och mottagare (Coombs, 2007). Coombs (2007) teori baseras på synen att kris är en trestegsprocess där krishantering handlar om ageranden vid *förekris-fasen* (förberedelser), *krisfasen* (respons) och *efterkris-fasen* (lärande & utvärdering) (Coombs, 2007). Kriskommunikationsstrategier bör utformas utifrån typen av kris, vilket inte bestäms av organisationen själv, utan dess intressenter (Coombs, 2007).

SCCT har sina rötter i attributionsteorin vilket betyder att intressenter söker efter bakomliggande orsaker till händelser (Coombs, 2007). Utifrån dessa orsaker tillskriver individer ansvar för en händelse och detta motiverar till olika handlingar (Coombs, 2007). Dessa handlingar ter sig som negativa om organisationen tillskrivs av individen som ansvariga och positiva om organisationen tillskrivs som utan ansvar för krisen (Coombs, 2007). Utifrån SCCT kan ledning inom organisationer genom förståelse och undersökning av kriser utforma en strategi som maximerar försvaret av ryktet (Coombs, 2007). SCCT utgår från ett situationsbaserat tillvägagångssätt, alltså att organisationen utifrån situationen skräddarsyr sin kommunikation (Coombs, 2007).

Hotet mot organisationen baseras på tre faktorer, initialt krisansvar, krishistoria och tidigare rykte (Coombs, 2007). Dessa tre faktorer påverkar tillskrivningen hos individer gällande vilket kriskluster som organisationen tillhör (Coombs, 2007). *Victim cluster* har en svag tillskrivning av ansvar, detta kan handla om naturkatastrofer, gällande dessa anses organisationen vara ett offer för krisen (Coombs, 2007). *Accidental cluster* gäller kriser som organisationen tillskrivs svagt ansvar, exempelvis olyckshändelser på fabriker som anses vara utom kontroll för organisationen (Coombs, 2007). *Intentional cluster* är kriser där

organisationen tillskrivs stort krisansvar, exempelvis produktfel som anses skett på grund av ansvarslöshet (Coombs, 2007). Dessa olika kluster och dess tillskrivningar från intressenter påverkar i sin tur vilken typ av krisresponsstrategi som bör användas (Coombs, 2007).

Krisresponsstrategier används för att stärka förlorat eller instabilt rykte och genom det motverka negativa beteenden hos intressenter (Coombs, 2007). Krisresponsstrategier är således organisationers svar på tillskrivningen från intressenter. Teorin delar upp dessa krisresponsstrategier i fyra grupper: 1. förnekelse 2. förminskande 3. återuppbyggande. 4. bolstering, där det inom dessa presenteras olika strategier (Coombs, 2015).

Förnekelsegruppen handlar om att ta bort kopplingen mellan krisen och organisation. Detta kan ta sig uttryck i strategierna *förnekelse*, att mena att det inte existerar en kris eller *syndabock*, där annan aktör beskylls för krisen (Coombs, 2015). En annan strategi inom denna grupp är att gå till *attack* mot den som anklagar (Coombs, 2015).

Förminskandegruppen handlar om strategier som reducerar organisationens kontroll över krisen. Strategier inom denna grupp är *bortförklaring* vilket är ett försök att förneka intention att skada eller hävda att organisationen inte hade kontroll över händelsen (Coombs, 2015). Samt *försvar/rättfärdigande* vilket handlar om att förminska den upplevda skadan i intressenternas ögon genom att förklara att situationen inte är så allvarlig (Coombs, 2015).

Återuppbyggandegruppen handlar om att istället lägga fokus på att förbättra organisationens rykte och anseende. Detta kan göras genom strategin *kompensation*, att exempelvis erbjuda pengar till offren samt *avbön*, organisationen erkänner ansvar över situationen och ber om ursäkt (Coombs, 2015).

Till sist bolsteringgruppen, som berör att bygga en positiv relation mellan intressent och organisationen (Coombs, 2015). Detta kan ta sitt uttryck genom strategin *påminnelse*, att påminna om tidigare goda handlingar (Coombs, 2015). *Integrationsstrategin* bygger på att lovorda och hylla intressenter. Den sista strategin *offer*, används genom att organisationen uttrycker att även de är ett offer för krisen (Coombs, 2015).

SCCT erbjuder alltså ett teoretiskt ramverk som kan skapa en förståelse av hur det går att maximera försvaret av organisationens rykte genom effektiv kriskommunikation. Den understryker inte bara vikten av att kommunicera under en kris, utan även behovet av att hantera innehållet. Vidare betonar den vikten av integrering och användning av symboliska värden, som är användbara för att försvara eller återfå förtroende och rykte (Coombs, 2015).

3.2 Discourse of Renewal

Discourse of Renewal (DOR) är en kriskommunikationsteori som fungerar som komplement till flera kriskommunikationsteorier, bland annat SCCT (Xu, 2017). SCCT har haft ett stort fokus på hur kriskommunikation används för att försvara rykte och *image*, samtidigt som detta lämnar luckor i studier (Xu, 2017). En av dessa luckor är förståelse kring effekten av efter-kriskommunikation gällande relationen mellan organisation och offentlighet (Xu, 2017). Discourse of Renewal har snarare ett perspektiv som undersöker hur det går att använda kriskommunikation från ett relationsperspektiv (Xu, 2017). Ett antagande som DOR ställer sig emot är att inom exempelvis SCCT definieras kris som en negativ händelse där det finns en acceptans och antagande att kris antingen förstör en organisations rykte eller skadar intressenter (Xu, 2017). Utifrån detta erbjuder DOR en alternativ syn på kris och en alternativ krisresponsstrategi. Inom DOR handlar kriskommunikation och krisrespons snarare om möjligheter och förnyelse.

Fundamentet för DOR byggs på kaosteori vilken betyder att en organisation har möjligheten att härda ut och omorganisera sig för att nå ett stadium av equilibrium (Seeger & Griffin Padgett, 2010). Detta betyder alltså att en kris inte bara är en serie händelser som skadar organisation, utan också en serie händelser som skapar potential och möjlighet för en organisation att förbättra sig, växa och komma ur krisen starkare (Seeger & Griffin Padgett, 2010). Utifrån DOR bör alltså organisationer i sin kommunikation ägna sig åt att visa engagemang och förståelse för intressenter samt betona sina egna kärnvärden och en vilja att korrigera utföranden (Xu, 2017). Centralt i teorin är *renewal*, att kommunicera en känsla av förnyelse genom att betona välvilja från ledningen, diskutera etiska frågor och engagera sig i samhället (Xu, 2017).

Utifrån DOR finns vissa egenskaper i kommunikationen som bör tas i hänsyn för att återställa förtroende för organisationen och förstärka gemenskapen. Dessa har strukturerats upp i fem olika kategorier.

Ulmer, Seeger och Sellnow (2007) förklarar att första egenskapen som berörs i kommunikationen är *provisional* kontra *strategisk* kommunikation. Med *provisional* menas kommunikation som är naturlig och direkt snarare än strategisk och eftertänksam (Ulmer, m.fl., 2007). Detta gör att organisationen framställs som genuin under en kris (Ulmer, m.fl., 2007). Teorin menar att *provisional* kommunikation som respons kan vara mer effektivt än kalkylerade responser. Kalkylerade responser kan intressenter uppfatta som att de är utformade för att ställa organisationen i bra dager (Seeger & Griffin Padgett, 2010).

Den andra egenskapen är *prospektivt* fokus kontra *retrospektivt* fokus. Med *prospektivt* fokus menas att kommunikationen är framtidsorienterad och uttrycker att organisationen lärt sig och fått viktiga insikter utifrån krisen (Ulmer m.fl, 2010). Den tredje egenskapen är *optimism* kontra *pessimism* vilket handlar om hur organisationen uttrycker sig gällande omvärdering och förändring för att dra nytta av de möjligheter som går att finna under krisen (Ulmer m.fl, 2010). Den fjärde egenskapen är ineffektivt kontra effektivt *ledarskap*, vilket handlar om att ledaren i sin kommunikation uttrycker styrka och poängterar en vision för hur krisen ska hanteras eller om detta saknas (Ulmer m.fl, 2010). Vidare är den sista egenskapen *etisk* kommunikation, att organisationer reflekterar kring etik, uttrycker sina kärnvärden och rådande organisationskultur (Ulmer m.fl, 2010).

3.3 Framing

Chong och Druckman (2007) menar att fundamentet för framingteorin är att ett problem (i detta fall kris) skapas och tolkas hos intressenten. Framing och framingeffekten började studeras under 1980-talet av Tversky och Kahnemans, de visade att språklig inramning av en händelse eller problem påverkar individens ageranden (refererad i Chong & Druckman, 2007).

För att bemöta och respondera på en kris har olika typer av metoder för att definiera en kris skapats. Framing är en metod för att göra detta. Genom att rama in och framställa krisen på olika sätt går det att påverka intressenters uppfattning av den (de Vries, 2004). Detta går ihop med ett socialkonstruktivistiskt synsätt på kris, att krisen skapas genom intressentens uppfattning och tolkning snarare än ett relativistiskt synsätt där kris ses som något objektivt och som existerar utanför individens uppfattning (Leeds-Hurwitz, 2009; Velleman, 2015). Detta betyder även att kriser inte ses som isolerade händelser utan som dynamiska processer. Organisationens framställning genom extern kommunikation kan således påverka individens uppfattning av hot och möjligheter av en kris samt när en kris är över (Frandsen & Johansen, 2017). Framing har studerats i relation till bland annat SCCT. Coombs (2007) menar att genom kommunikation utformas själva inramningen av krisen, ramen påverkar i sin tur intressenters uppfattning av organisationens ansvar (Coombs, 2007).

Framing kan således användas för att framställa vad det är för typ av kris och vilket kriskluster den tillhör samt allvaret av krisen. Vilket i sin tur påverkar synen hos intressenter gällande hur stort ansvar som ligger hos organisationen i relation till krisen och kan påverka intressentens bild av organisationen.

3.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis menar vi att dessa teorier är delvis sammankopplade och delvis särskilda, vilket gör att syftet att undersöka kriskommunikationen under olika perioder av en kris går att undersökas för att ge värdefulla insikter. Sammankopplade är de då framingteorin ligger till grund för främst SCCT men även DOR där själva fundamenten i teorierna handlar om att rama in krisen och utifrån olika aspekter forma framställningen och uppfattningen av krisen. Teorierna särskiljer sig då SCCT har ett större fokus på kommunikationens utformning för att påverka *image* och rykte, medan DOR har ett större fokus på att underhålla relationen mellan organisation och intressent. Vidare finns antagandet inom SCCT att kris är en ofrånkomlig negativ händelse. DOR problematiserar detta antagande och menar att kriser kan istället dras nytta av då det skapas möjligheter för en organisation att förändras och förbättras.

4. Metod

Avsnittet rörande metod inleds med att förklara den vetenskapsteoretiska utgångspunkt som ligger till grund för studien. Senare presenteras och diskuteras fallstudier, det valda fallet och innehållsanalys. Till sist presenteras och förklaras studiens insamlingsmetod och analysmetod.

4.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Utgångspunkten för studien är att undersöka hur VD-ord används som kommunikationskanal under olika perioder av en kris med målet att påverka intressenters uppfattning. Utifrån våra frågeställningar och syfte med en undersökande och tolkande ansats är det rimligt att detta utförs genom en kvalitativ studie som går på djupet av den skapade kommunikationen (Bryman, 2011). Vi har för avsikt att detta kommer öka kunskapen kring fenomenet som vårt valda fall är exempel på. Vidare ämnar vi att undersökningen och tolkningen mynnar ut i användbara hypoteser och insikter kring hur ett bolag förhållit sig i en del av sin externa kommunikation under kris. Detta är viktigt att poängtera eftersom det ligger till grund för hur vi undersöker och förhåller oss till inhämtad empiri (Eksell & Thelander, 2014).

Gällande den ontologiska ansatsen är studien utförd utifrån en socialkonstruktionistisk förståelse. Alltså menar vi att människor konstruerar sin verklighet och ser den på olika sätt (Leeds-Hurwitz, 2009). Utifrån synsättet skapas en gemensam verklighet, som inte baseras på själva verkligheten i sig utan delade sätt att se på en företeelse (Leeds-Hurwitz, 2009). Mening skapas alltså i relation till andra och genom språklig interaktion med vår omgivning (Leeds-Hurwitz, 2009). Detta betyder alltså att vi har en förståelse av kris som koncept, där en kris skapas och blir verklig om intressenter (i grupp) gör tolkningen att en kris faktiskt existerar.

Gällande vår syn på epistemologi för forskningen antar vi en socialkonstruktivistisk förståelse. Detta betyder bland annat att vetenskaplig sanning och våra övertygelser i studien är socialt konstruerade. Vetenskaplig sanning ses således som ett resultat av tolkning som representerar vissa världsliga egenskaper som i sin tur påverkas av värderingar (Fagan, 2010). Gällande en forskares övertygelser menar vi att dessa bör påverkas av sociala värderingar snarare än att vi ser på relationen till kunskap som oberörd av kontext (Fagan, 2010). Således

baseras forskningen på vår tolkning av materialet och vidare bidrar vi som forskare till att skapa och forma verkligheten.

Vi ämnar att utföra studien utifrån ett induktivt tillvägagångssätt (Eksell & Thelander, 2014). Snarare kan studien utifrån empirin leda till generaliserbara slutsatser som går att applicera utanför endast vår studie. Vi kommer att undersöka empirin med ett öppet sinne, utan bestämda slutsatser som ämnas att bekräftas eller dementeras. Studien undersöker och tolkar likheter, skillnader och mönster som kan svara mot syftet och forskningsfrågorna (Eksell & Thelander, 2014).

4.2 Fallstudie

Denna studie ämnar att utifrån analys av ett fall fördjupa kunskapen av en företeelse, vilket betyder att en fallstudie kommer att utföras. Fallstudie som forskningsstrategi ämnar att ge djupgående kunskaper och insikter utifrån komplexa fenomen (Heide & Simonsson, 2014). Fördelen med fallstudie är alltså möjligheten att gå på djupet i en vald verklig situation som kan undersökas för att ge kunskap och insikter kring verkligheten, vilket stämmer överens med syftet för studien.

Jämfört med kvantitativa studier så mäts inte kvaliteten i kvalitativ forskning i fallstudier nödvändigtvis genom kriterierna reliabilitet och validitet (Djurfeldt m.fl, 2018). En kvantitativ studie kan konstrueras på ett sätt så att resultaten blir giltiga för en population (Djurfeldt m.fl, 2018). Detta är dock inte vad denna studie ämnar att nå fram till och ge kunskap kring. Med validitet menas undersökningens begreppsmässiga och teoretiska relevans (Djurfeldt m.fl, 2018). Reliabilitet avser studiens tillförlitlighet snarare än relevans (Djurfeldt m.fl, 2018). Eksell och Thelander (2014) menar att i fallstudier utförda inom kvalitativ forskning bör kvaliteten bedömas genom trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet och bekräftelsebarhet. Detta går att sträva efter genom dels en transparens i studien samt en reflexiv medvetenhet hos forskaren gällande studien (Flyvbjerg, 2006). Flyvbjerg (2006) menar att praktisk kunskap (kontext-dependent) inom fallstudier är minst lika värdefull som teoretisk kunskap (kontext-independent). Att göra vetenskapliga generaliseringar är bara ett sätt för att bidra till kunskap, en undersökande fallstudie utan målet att generalisera är en annan viktig del i att bidra med kunskap till ett forskningsfält (Flyvbjerg, 2006).

Kritiken mot fallstudier menar att det finns en bias hos forskarens metod att nå fram till en verifiering, alltså tendensen att forskaren bekräftar sina förutfattade meningar kring studien och dess resultat (Flyvbjerg, 2006). Bias är ett hinder som alla forskare måste hantera

oavsett metod, då det är ett fundamentalt karaktärsdrag hos människor (Flyvbjerg, 2006). Utifrån antagandet att fenomenet mänsklig inläring även inkluderar forskning, blir det tydligt att den djupgående kunskapen skapas när forskaren finner sig själv inom kontexten som studeras (Flyvbjerg, 2006).

4.3 Val av fall

Denna studie fördjupar sig i hur Scandic, under olika krisstadiet, kommunicerat genom sina VD-ord. Fallet valdes utifrån att Scandic är en stor aktör med många intressenter i en bransch som ställts inför en stor utmaning under krisen (Tillväxtverket, 2020). Bolaget Scandic Hotels AB är börsnoterat och således har organisationen ett ansvar att verka för sina aktieägare. Detta ansvar gäller även under tider av kris och där kommunikationen blir allt mer central. Vidare menar vi att Scandic är relevant som fall då det i en svensk kontext är ett välkänt bolag med en stor del av sveriges befolkning som intressenter.

Hotellbranschen har under covid-19 varit på agendan i media då branschen är en av de som drabbats hårdast av restriktioner införda av den svenska staten. Eftersom att det är ett börsnoterat bolag läggs också vikt från organisation och ledning på årsredovisningen och VD-ordet. Således menar vi att det är intressant att undersöka och tolka hur Scandic använt sitt VD-ord för att framställa sig själva under denna utmanande tid.

Gällande strategi för att välja ett fall har vi använt oss av ett informationsorienterat val, där fallet som valts baserats på att det finns en förväntning kring dess informationsinnehåll. Detta leder till att studien maximerar användbarheten av informationen från ett enskilt fall (Flyvbjerg, 2006). Utifrån detta har urvalet baserats på antagandet att fallet bör bedömas vara ett extremfall. Extremfall bidrar till kunskap om ett ovanligt fall som haft särskilt svårt och är effektivt då poänger som framförs innehar viss dramatik (Flyvbjerg, 2006).

4.3.1 VD Jens Mathiesen

Den empiri som studien utgår ifrån består utav Scandics VD-ord från årsredovisningarna 2019-2021. Samtliga av dessa är publicerade och signerade av samma VD, Jens Mathiesen. Mathiesen tillträdde som verkställande direktör i jan 2019, vilket innebär att vid studiens publicering är de tre VD-orden som utgör empirin också de enda hela år som Mathiesen varit VD för bolaget (Scandic, 2020).

I analysen kommer vi hänvisa till vad Mathiesen säger, och därför inkluderar vi denna del i studien. Vi som forskare vill dock framhäva att VD-ordet talar för hela organisationens ledning. Mathiesen är organisationens verkställande direktör och således ansikte utåt. VD-orden är utformade genom att Mathiesen svarar på frågor om året som varit samt synen framöver. Samtliga VD-ord består av två till tre sidor av årsredovisningen.

4.5 Kvalitativ textanalys

Babbie (2013) definierar kvalitativ innehållsanalys som "*the study of recorded human communications*" (s. 330). Studien antar en tematisk innehållsanalys som analysmetod. Bryman (2011) menar att tekniker inom tematisk innehållsanalys inte är tydligt beskrivna men att forskaren undersöker texter genom att försöka finna underliggande teman. För att öka transparensen och tillförlitligheten i vår studie ämnar vi att beskriva de steg som utförts för att utföra innehållsanalysen. De teman som valts ut genom innehållsanalysen har guidats utifrån syftet och frågeställningarna där vi sökt efter teman och mönster som svarar mot dessa.

Materialet som ligger till grund för studien är i textformat och analysen utförs således genom en kvalitativ textanalys. Kvalitativ textanalys är fördelaktigt eftersom materialet uppkommit naturligt, utan att forskarens världsbild haft inflytande över skapandet av materialet. Utifrån vår induktiva uppsatsmetod har vi inte använt oss av bestämda kategorier, hypoteser eller begrepp, snarare har textanalysen utförts med ett öppet sinne. Det teoretiska ramverket har använts i ett senare skede för att försöka tolka de teman och mönster som lyfts fram. För att utföra detta har texterna lästs upprepade gånger för att sedan lyfta fram citat som vi upplever är centrala för studien.

Vi som utför studien vill påpeka att de teman som vi funnit i det empiriska materialet är påverkade av vår egen världsbild samt studiens syfte och frågeställningar. Vidare menar vi att en annan studie som också använt sig av en tematisk innehållsanalys mycket väl kan lyfta fram andra teman än de som presenteras i denna studie.

4.5 Insamlingsmetod & Urval

För att utföra studien krävs det att insamlingen av materialet utförs i relation till forskningsfrågor och syfte. Således har insamlingen utförts genom att ladda ner Scandics årsredovisningar från deras hemsida. Som urval för studien är hela delen med VD-ord i Scandics årsredovisning för åren 2019, 2020 och 2021 att anse som empiri. Studien bortser

från eventuell kriskommunikation i andra delar av årsredovisningen. Vidare bortser analysen från annan kommunikation utförd i samband med publicering av redovisningen. Eftersom syfte och frågeställning ämnar att undersöka VD-ordet kommer denna del att analyseras i sin helhet utan att reduceras. Vi menar att datan redan är begränsad och således är av en hanterlig mängd, vidare för att syfte och frågeställning ska besvaras kommer analysen utföras på den kriskommunikation som på olika sätt är relaterad till krisen.

4.6 Analyismetod

Analysen av empirin kommer att uttryckas utifrån fyra kategorier, dessa är utformade för att få ett mångsidigt perspektiv på empirin. Genom de tre första kategorierna kommer VD-orden för 2019-2021 analyseras separat, den sista kategorin lyfter “auktoritär positionering och etisk problematik” och utförs övergripande för åren. Teorierna kommer appliceras löpande där vi anser att de bidrar till en djupare förståelse för empirin.

SCCT används i bedömningen av vilket kriskluster och krisfas som krisen befinner sig i. Utifrån empirin kommer krisresponsstrategier synliggöras, tolkas och analyseras. Det finns fyra olika grupper av strategier inom SCCT och inom dessa finns det ytterligare sub-grupper. Genom detta ämnar vi att analysera vilka strategier som använts i framställningen av organisationen samt om valda krisresponsstrategier resonerar med den krisfas som vi anser att krisen tillhör.

DOR används under kris för att stärka relationen mellan organisation och intressent. Detta görs genom att kommunicera förnyelse, vilket skapas när organisationen utvecklas tillsammans med intressenterna. Teorin lyfter fem egenskaper som är relevanta för att göra detta framgångsrikt. Vi kommer utifrån empirin analysera hur dessa egenskaper manifesteras genom de tre VD-orden.

Framingteorin kompletterar analysen av tolkningsramarna som organisationen skapar genom sin kommunikation. I den övergripande analysen kommer således studien ämna att genom framing tolka mönster kring hur organisationen genom inramning framställer sig. På det djupare planet ämnar vi att analysera hur språkliga val kan återspegla och ligga till grund för hur Scandic ramat in krisen.

Själva analysprocessen kommer utföras genom inläsning av materialet i sin helhet ett flertal gånger för att skapa en övergripande känsla för innehållet. Relevanta stycken till frågeställning och syfte kommer därefter att väljas ut och citeras. Dessa stycken kommer sedan ligga till grund för den analysen som utförs. Utifrån dessa stycken kommer somliga

resonemang som förs även att understrykas genom ytterligare citat från empirin. Utifrån teorierna med olika perspektiv kommer olika aspekter av materialet som lyfts fram att synliggöras.

4.7 Metodreflektion

Metodologiska val får konsekvenser för studien och dess kvalitet. Detta går att påverka genom att sträva mot en reflexiv medvetenhet kring studiens metod (Flyvbjerg, 2006). Kvaliteten hos kvalitativ forskning inom fallstudier bör bedömas utifrån trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet och bekräftelsebarhet (Eksell & Thelander, 2014). Detta ses som motsvarigheten till positivismens validitet, reliabilitet och objektivitet (Hirschman, 1986). Flyvbjergs (2006) påstående stämmer överens med de ontologiska och epistemologiska antaganden som ligger till grund för studien då det enligt socialkonstruktionism inte finns en sann (objektiv) verklighet (Leeds-Hurwitz, 2009). Vi menar att tillförlitligheten och trovärdigheten i studien ökar genom en transparens i urvalsprocessen och en analys som byggs på framlyfta citat. Citaten representerar således de teman som ligger till grund för analysen. Trovärdigheten och tillförlitligheten menar vi även ökar genom att urvalet av material ämnar att besvara de forskningsfrågor och syfte som ligger till grund för studien.

Utifrån ontologiska och epistemologiska antaganden bör arbetets empiri och analys ses som en skildring av verkligheten och under påverkan av forskaren. Båda författare har sedan innan kunskap kring Scandic vilket har en påverkan på studien. Samtidigt är kriterierna för kvalitet inom kvalitativ forskning samstämmiga med antagandet att verkligheten är i sin natur subjektiv och bör således tolkas snarare än mätas (Flyvbjerg, 2006). Viktigt att poängtera är att studien utförs utifrån en extern tolkning av Scandics VD-ord. Eftersom intervjuer inte använts i studien är tanken bakom framställningen av organisationen omöjlig att svara på. Studien syftar istället att analysera det faktiska skapade materialet.

Studien syftar inte till att analysera om kommunikationen i VD-orden är effektiv eller inte, utan genom teorier kommer istället VD-ordet att tolkas och förstås utifrån olika perspektiv. Viktigt att poängtera är att teorierna inte används för att bekräfta eller dementera att Scandic arbetar utifrån dess strategier eller egenskaper. Det teoretiska ramverket bör ses som ett verktyg för att utifrån olika perspektiv analysera kommunikationen på ett djupare plan. Denna användning av teorier bidrar även till en överförbarhet genom studien där hypoteser som diskuteras även kan vara relevanta i liknande studier.

Användningen av kategorier i analysprocessen har skapats utifrån frågeställningarna och syftet, samtidigt finns en medvetenhet att kategorierna som empirin analyserats utifrån hade kunnat formulerats annorlunda. Genom tidsbegränsningen för studien har antalet kategorier begränsats. Studien hade även kunnat få en ökad trovärdighet och tillförlitlighet genom triangulering med intervjuer utförda på personer inom Scandics ledning som varit inblandade i arbetet med VD-ordet.

5. Analys

Denna del presenterar studiens analys av det empiriska materialet. Analysen kommer struktureras upp genom fyra kategorier: Adressering av krisen, faktiska konsekvenser och åtgärder, framtidssyn samt auktoritär positionering och etisk problematik.

5.1.1 Krisfaser

Enligt Coombs (2007) finns tre olika krisfaser, *före-krisfas*, *krisfas* och *efter-krisfas*. Årsrapporten för 2019 släpptes i maj 2020 och vi argumenterar för att den tillhör främst *före-krisfasen* men även själva *krisfasen*. Detta eftersom rapporten avhandlar huvudsakligen kalenderåret 2019, men tiden mellan årsskiftet och publiceringen i maj tas även i beaktning. Årsrapporten för 2020 som tillhör *krisfasen* har en tydligare fas-tillhörighet då 2020 var ett så kallat coronaår och det gäller även fasen mellan årsskiftet 20/21 fram till publiceringen i maj. Rapporten för 2021 menar vi likt rapporten för 2019 tillhör två faser, i detta fall *krisfasen* samt *efter-krisfasen*. 2021 var ett coronaår men vid publicering av årsrapporten var restriktionerna släppta och covid-19 klassades inte längre som en allmänfarlig sjukdom (Regeringen, 2022).

5.2 Adressering av krisen

Denna kategori har plockats fram eftersom VD-orden är skapade i olika faser av krisen och därav är det relevant att undersöka hur krisen uttrycks och relateras till genom åren för att finna mönster, likheter och skillnader.

5.2.1 - 2019 - Lugnet före stormen

Utifrån VD-ordet var 2019 i stort sett ett normalt år för Scandic. Resultaten ökade från föregående år och det var Jens Mathiesens första år som VD för Scandic. I VD-ordet nämner han pandemin kort i inledningen och avslutningen. Mathiesen säger exempelvis:

Resandet har i princip upphört och i princip alla evenemang är inställda. Det är tydligt att 2020 kommer att bli ett mycket utmanande år för hela hotellbranschen.
(Scandic, 2020).

Årsrapporten adresserar främst 2019, därav är det inte förvånande att Mathiesen är sparsam med att nämna covid-19 pandemin. Årsrapporten publicerades den 25:e maj 2020, medan Scandic införde omfattande sparåtgärder för att minska kostnader redan i slutet av februari 2020 (Scandic, 2021). Från ett framingsperspektiv kan utelämnandet av dessa sparåtgärder i VD-ordet från 2019 anses som en typ av inramning där vissa delar selektivt exkluderas. Med utgångspunkt i att Scandics intressenter konstruerar sin egna bild av Scandics relation till covid-19-krisen kan det argumenteras vara gynnsamt att inte ställa organisationen i negativt ljus. I detta fall förmedlas då en något undanhållande bild av verkligheten.

I allmänhet nämner Mathiesen covid-19 enbart i relation till Scandic och hur den berör organisationens verksamhet. Det finns i synnerhet ett fokus på ekonomiska värden när krisen lyfts upp. Vilket illustreras i dessa följande citat:

Med tanke på nuvarande osäkra marknadsläge är det extra viktigt att vi är noggranna i våra prioriteringar och fortsätter med våra initiativ för att driva lönsamhet, kassaflöde och marknadsposition. Kostnadsfokuset måste öka ytterligare för att ta oss igenom den efterfrågekris som coronaviruset orsakat. (Scandic, 2020)

I närtid har vi fullt fokus på att hantera de negativa effekterna som utbredningen av coronaviruset har haft på hotellefterfrågan. Det är i dagsläget svårt att bedöma när marknadssituationen normaliseras. (Scandic, 2020)

Scandic beskyller krisen för den ekonomiska skada som orsakats och menar således att de inte har någon kontroll över krisen, vilket pekar mot förminskandegruppen inom SCCT. Mathiesen förminskar Scandics koppling till krisen genom en *bortförklaringsrepons*, att de inte har någon kontroll över situationen. Genom att ta ett branschperspektiv upplevs också Scandic som ett offer utan ansvar för krisen och dess konsekvenser för bolaget.

Fokuset på ekonomiska värden kan argumenteras försvaga den *etiska* kommunikationen, utifrån DOR är detta något som skadar relationen mellan organisation och intressent. Palmer-Silveira och Ruiz-Garrido (2014) kategoriserar denna typen av distanserande kommunikation som *detachment*, vilket kan förmedla en saknad av välvilja. Tidigare forskning visar att välvilja ökar den uppfattade tilliten gentemot organisationen (Ingenhoff & Sommer, 2010), vilket skulle tala emot hur Mathiesen kommunicerar kring krisen i VD-ordet för 2019.

5.2.2 - 2020 - I krisens hetta

10 maj 2021 släpptes årsrapporten för 2020 (Scandic, 2021). Även i detta VD-ord undviker Mathiesen att ta ett samhällsperspektiv på krisen och adresserar endast krisen i relation till Scandics verksamhet. Genom att göra detta blir den *etiska* kommunikationen svag.

I rapporten för 2019 nämner Mathiesen att 2020 kommer bli ett tufft år för hela hotellbranschen, detta följs upp i VD-ordet för 2020 genom följande citat:

Det har verkligen varit ett dramatiskt år för hela hotellindustrin. (Scandic, 2021)

Detta placerar organisationen bland resten av sina konkurrenter som jämlika offer. Från ett framingsperspektiv kan denna inramning bidra till en minskad uppfattning att Scandic skulle vara särskilt drabbade av krisen. I förlängning av detta kan det även liknas vid *rättfärdigandestrategin* inom SCCT. Genom att tona ned uppfattningen att Scandic skulle vara specifikt drabbade upplevs inte situationen för Scandic lika allvarlig. Således kan de vara transparenta med sina förluster samtidigt som intressenten uppfattar konsekvenserna som branschövergripande snarare än bolagsspecifika.

Ett annat genomgående tema i VD-ordet är att intressenten påminns om vad som bär ansvaret för de utmaningar som Scandic ställts inför, detta görs genom språklig inramning av ansvarstillskrivning:

Spridningen av coronaviruset ledde inledningsvis till. . . (Scandic, 2021) (vår fetstilsmarkering)

På grund av pandemin . . . (Scandic, 2021) (vår fetstilsmarkering)

. . . till följd av ökad smittspridning och skärpta myndighetsrestriktioner. (Scandic, 2021) (vår fetstilsmarkering)

I det korta perspektivet kommer efterfrågan helt avgöras av i vilken takt restriktionerna lättas. (Scandic, 2021) (vår fetstilsmarkering)

Genom att upprepade gånger hänvisa till externa faktorer som orsaken till Scandics negativa resultat förmedlas en bild till intressenter att Scandic inte har något inflytande över det

negativa. I avslutningen ser det annorlunda ut, Mathiesen uttrycker att Scandic är ansvariga för det positiva:

Scandic har agerat snabbt och kraftfullt för att på bästa sätt hantera krisen och vi är ett starkt företag med en framgångsrik operationell modell. Det ger oss förutsättningar att ytterligare stärka vår position när marknaderna gradvis normaliseras. (Scandic, 2021)

Genom DOR manifesteras tre egenskaper som stärker relationen mellan organisation och intressent: *optimism*, starkt *ledarskap* och *prospektiv* kommunikation. Scandic blickar framåt med opportunism och genom *effektivt ledarskap* förmedlas en konkret kraftfull bild av organisationen.

5.2.3 - 2021 - Land i sikte

8 april 2022 publicerades Scandics årsrapport för 2021, efter att covid-19 slutade klassificeras som en allmänfarlig sjukdom (Regeringen, 2022). Även i detta VD-ord synliggörs en *rättfärdigandestrategi* där Scandic poängterar att marknaden i sin helhet har drabbats, vilket återigen, utifrån ett framingsperspektiv skapar en ram där motgångarna inte ses som bolagsspecifika utan branschövergripande. Mathiesen skriver:

Precis som under 2020 har vi det senaste året hanterat mycket stora svängningar på hotellmarknaden. (Scandic, 2022)

Som tidigare nämnt används ett språk i föregående VD-ord där han placerar all skuld för de dalande resultaten på pandemin och restriktionerna. Det som är tydligt i detta VD-ord är att Mathiesen redogör för hur verksamheten har börjat se bättre resultat, specifikt i huvudstäderna. Det som är framförallt intressant är inte att han gör det utan hur, han skriver:

Framförallt såg vi en tydlig förbättring i huvudstäderna från historiskt låga nivåer med stöd av lättade restriktioner för sammankomster och möten. (Scandic, 2022)

I samband med att dessa restriktioner hävdes i februari i år har vi återigen sett en tydlig ökning av bokningar och beläggning på våra hotell. (Scandic, 2022)

När Mathiesen presenterar en av de främsta ljuspunkterna från året är det inte längre på grund av restriktionerna som en förändring skett, det är “*med stöd av*” och “*i samband med*” lättade restriktioner som resultaten förbättrats. Vi ser detta som en *påminnelsestrategi* inom SCCT, intressenten påminns om hur Scandic gör framsteg med stöd av och inte på grund av lättade restriktioner. Detta ramar från ett framingperspektiv in framgångarna som främst påverkade av Scandic själva. Patelli och Padrini (2014) menar att denna typ av kommunikation där motgångar förminskas och framgångar förstärks kan korrelera med historisk och framtida ekonomisk framgång.

5.2.4 Sammanfattning

Den generella adresseringen av covid-19 i VD-orden 2019-2021 går från att vara oviss till förödande och till sist något framåtblickande. Löpande genom de tre VD-orden lyfts krisen enbart i relation till hur den direkt har påverkat Scandic som organisation. Mathiesen tar inte ett samhällsövergripande perspektiv och adresserar inte något annat som krisen berört än Scandic och hotellbranschen. VD-ordet från 2019 ger en oviss bild där få detaljer om den kommande krisen ges. Året efter har organisationen lidit stora förluster och samtidigt som Mathiesen beskriver Scandic som en uthållig organisation går det inte att bortse från de enorma förlusterna som sviterna av pandemin orsakat. Slutligen i sitt VD-ord från 2021 ger Mathiesen en bild av att organisationen är på rätt väg igen, resultaten ökar och krisen framställs som sinande. Det är bevisligen en volatil period för organisationen. Vidare kommer vi adressera hur Scandic har agerat utifrån de konsekvenser som pandemin orsakat.

5.3 Faktiska konsekvenser och åtgärder

Denna kategori behandlar analys av empirin där konsekvenser och åtgärder framställts i VD-orden för åren 2019, 2020 och 2021. Analysen utförs för att i ett senare stadie diskutera vilka mönster och avvikelser som går att urskilja mellan de olika åren gällande de konsekvenser som uttrycks och framställningen av de åtgärder som utförts. VD-ordet går att anse som en balansakt mellan att erkänna de faktiska negativa konsekvenserna som hotar organisationens verksamhet samtidigt som positiva åtgärder kring dessa behöver lyftas för att attrahera investerare och andas förtroende gentemot olika intressenter.

5.3.1 - 2019 - Förberedelser

Som diskuterat i kap. 5.1.1 bedömer vi att VD-ordet för 2019 främst tillhör *före-krisfasen* som är en av de tre krisfaserna inom SCCT. *Före-krisfasen* karaktäriseras som en fas där proaktivt arbete är essentiellt för att förbereda sig på en kommande kris. Därför finner vi VD-ordet intressant utifrån främst två aspekter, dels analysera förebyggande åtgärder samt analysera delarna där krisens konsekvenser och reaktiva åtgärder kommuniceras.

Mathiesen förklarar i sitt VD-ord hur Scandic under 2019 lagt resurser och fokus på att utveckla verksamhetens lönsamhet och effektivitet. Mathiesen diskuterar även hur Scandic löpande under året utvecklat sin skalbara affärsmodell, som delvis centreras kring rörliga hyror och god relation till fastighetsägare. Detta illustreras genom att VD:n påminner läsaren om organisationens goda arbete, vilket går i linje med strategin *påminnelse* inom SCCT. Detta kombineras med ett *prospektivt* språk enligt DOR. Kombinationen illustreras genom följande citat gällande hur det proaktiva arbetet ska ge organisationen fördelar:

*Scandic är idag den ledande hotelloperatören i Norden vilket ger oss skalfördelar både inom drift och distribution som vi ska se till att **dra nytta av**.* (Scandic, 2020) (vår fetstilsmarkering)

Mathiesen utvecklar även hur Scandic under året 2019 arbetat med att digitalisera funktioner inom verksamheten som en del av att öka kostnadseffektiviteten. Med hänsyn till att *före-krisfasen* grundar sig i förberedelser och proaktivitet är digitaliseringen ett exempel på något som organisationen proaktivt kan utveckla i arbetet för att uthärda en kris. Utifrån senare citat kan det menas att det gjordes för sent. Mathiesen uttrycker:

***Vi har höjt tempot** i att stärka digitaliseringsgraden i bolaget . . .* (Scandic, 2020) (vår fetstilsmarkering)

Även om årsredovisningen behandlar året 2019 så publicerades den som bekant i maj 2020. Med detta i åtanke kan det argumenteras för att detta är mer utav en reaktiv åtgärd utförd för att höja tempot på digitaliseringen för att gardera organisationen för pandemins konsekvenser.

Tidigare forskning lyfter hur en annan typ av gardering för framtida motgångar är att sträva emot *halo-effect*. *Halo-effect* erhåller en organisation när deras varumärkeskapital är så pass väletablerat att dess intressenter är villiga att i viss grad bortse från motgångar. Vi menar

att detta kan göras genom att kommunikativt stärka intressenters välvilja mot organisationen. Coombs (2007) lyfter denna typen av kommunikativa åtgärd inom sin responsstrategi *påminnelse*. Mathiesen uttrycker sig på ett sätt som pekar mot detta i följande citat:

Vi är stolta att säga att Scandic är en pionjär inom hållbarhetsarbete i hotellbranschen. Sedan tidigt 90-tal har vi tagit en lång rad initiativ som förbättrar arbetsmiljön, minskar resursförbrukning och avfall som andra hotellföretag har tagit efter. (Scandic, 2020)

Citatet både påminner om deras goda arbete och särskiljer organisationen från resten av branschen. Det sistnämnda är i synnerhet intressant med koppling till hur vi diskuterade i kapitel 5.2.2 att Scandic tenderar att ställa sig jämsides sina konkurrenter i det negativa. Nu när något positivt ska förmedlas till intressenten är Scandic en "*pionjär*".

5.3.2 - 2020 - Förluster

VD-ordet för år 2020 publicerades under rådande pandemi där framtiden var oviss och konsekvenserna för Scandic stora. Mathiesen håller i detta VD-ord inte tillbaka gällande den faktiska negativa påverkan som drabbat bolaget samtidigt som drastiska och enligt Mathiesen nödvändiga åtgärder vidtagits.

Ganska snart därefter ställdes i princip alla events in samtidigt som myndighetsbeslut för att minska virusspridningen ledde till en rekordlåg aktivitetsnivå som vi aldrig tidigare har upplevt. I april var läget som allra värst med en beläggningsnivå på under 10 procent i alla nordiska länder vilket var en helt extrem situation. (Scandic, 2021)

Utifrån detta citat och själva andemeningen i texten läggs inget fokus på hur de negativa konsekvenserna hade kunnat motverkas i förväg. I citatet målar Mathiesen upp sitt bolag som ett offer av krisen, vilket överensstämmer med Coombs (2007) strategi *offer*. I detta citat går det även genom DOR att tyda ett *retrospektivt* språk som blickar bakåt. Det är förståeligt då detta bör bemötas av Scandic för att inte upplevas som världsfrånvända. Citatet andas även en *pessimism* genom exempelvis ordvalen "*allra värst*" och "*helt extrem situation*". Utifrån framing i relation till SCCT går det även att se tillstymmelse till att Mathiesen ramar in de

negativa konsekvenserna på ett sätt som går att koppla till *syndabocksstrategin*, då svenska staten genom dess myndighetsbeslut beskrivs som en aktör som delvis går att beskylla för krisen. Vidare åtgärder för att bemöta konsekvenserna uttrycks i citatet:

Redan i slutet av februari satte vi igång en rad åtgärder för att sänka kostnaderna, och på bara några få månader hade vi halverat vår kostnadsbas. Totalt har Scandic under året reducerat antalet fast anställda med drygt 3 500 samtidigt som omkring 3 300 personer var tillåtna vid årsskiftet. Dessutom har vi kraftigt minskat antalet tillfälliga anställningar. Det är så klart mycket ledsamt att behöva säga upp så många av våra medarbetare. Neddragningarna har dock varit helt nödvändiga och vi har gott hopp om att kunna återanställa många av dem som lämnat oss när marknaden normaliserar igen. (Scandic, 2021)

Detta citat är intressant att synliggöra då det ramas in som att de sänkta kostnaderna är något positivt, samtidigt som åtgärden till detta förklaras vara varslande av 3500 anställda. Genom detta upplevs det som att Mathiesen vill skapa ett förtroende och framställa Scandic som attraktivt ur ett investeringsperspektiv. VD-ordet är även riktat till intressentgruppen anställda där denna typ av inramning kan leda till uppfattningen att anställda anses vara en kostnad och värderas utifrån monetärt värde. Utifrån egenskapen *etisk kommunikation*, att kommunicera i linje med organisationskultur, kan detta anses vara problematiskt. Anställda beskrivs i ett senare skede i VD-ordet med orden *“Jag vill rikta ett varmt tack till alla våra medarbetare som bidragit till att skapa positiva hotellupplevelser på våra hotell under detta mycket speciella och utmanande år”* (Scandic, 2021). Detta citat kan ses som ett exempel på en typ av *integrationsstrategi*. Den blir synlig genom att Mathiesen hyllar och lovordar intressentgruppen medarbetare.

När Mathiesen diskuterar beläggningsnivå i det tidigare citatet benämns det som en *“helt extrem situation”* och varslandet av sina egna anställda i det senare citatet beskrivs genom orden *“mycket ledsamt”*. Det går att tyda som en användning av *bortförklaringsstrategin*, alltså att Mathiesen förnekar intention att åsamka skada gentemot sina medarbetare. Gällande beläggningsnivån upplevs det som att Scandic avskriver sig kontroll över situationen.

Något som å andra sidan framställs som inom Scandics kontroll är huruvida organisationens affärsmodell varit till nytta. Mathiesen förklarar hur affärsmodellen, där långa rörliga hyresavtal är en central del, har svikit organisationen under pandemin:

Å andra sidan har det under det senaste året visat sig att modellen inte är byggd för att kunna hantera en så kraftig nedgång i marknaden som vi såg under 2020. I huvudstäderna har flera av våra hotell under året haft en hyreskostnad som har överstigit hotellets totala nettoomsättning vilket så klart är en helt ohållbar situation. (Scandic, 2021)

Detta är en av de få gångerna som Mathiesen erkänner en svaghet och ett ansvar som direkt kan kopplas till Scandic. I citatet går det att tyda en *rättfärdigandestrategi* gentemot varför affärsmodellen brustit, han menar att “. . . modellen inte är byggd för att hantera en så kraftig nedgång i marknaden . . .”. Det finns även ett *retrospektivt* språk innan citatet där han säger:

Det här är en modell som växt fram över tid med en tydlig ansvarsfördelning för investeringar mellan oss och hyresvärden och som bidragit till att jämna ut intjäningen vid små förändringar i nettoomsättningen. (Scandic, 2021)

Detta blir intressant då Mathiesen efter att ha kritiserat affärsmodellen tar till ett *prospektivt optimistiskt* språk, där han återigen hyllar organisationen och uttrycker hur den goda relationen med fastighetsägarna har lett till kraftiga hyresreduktioner. Vidare uttrycker Mathiesen:

Jag ser dessa överenskommelser som ett tydligt kvitto på att Scandic, med en ledande marknadsposition och stark operationell modell, ses som en mycket attraktiv partner för de nordiska hotellfastighetsägarna. (Scandic, 2021)

Genom året 2020 synliggörs en balansgång mellan ett *retrospektivt* kontra *prospektivt* språk och en *optimistisk* kontra *pessimistisk* ton när VD:n adresserar affärsmodellen. Inledningsvis är Mathiesen tillbakablickande men positiv, sedan presenterar han mindre fördelaktig information för att snabbt övergå till att hylla organisationen och blicka framåt långsiktigt och *optimistiskt*. Patelli och Padrini (2014) förklarar hur VD-ord tolkats som ett medel för att skugga motgångar och förstärka framgångar men att det även kan användas för att koordinera visionen med intressenter. Mathiesens kommunikation här kan argumenteras fylla båda funktioner eftersom den försiktigt presenterar motgångar och argumenterbart överdriver

framgångar, samtidigt kan *optimismen* också tolkas som en manifestering av organisationens framtidsambitioner.

5.3.3 - 2021 - Återhämtning & anpassning

Som nämnt släpptes årsrapporten för 2021 efter att covid-19 upphörde klassificeras som en allmänfarlig sjukdom, vi menar att det möjliggör för Mathiesen att ta visst *efterkris-perspektiv* i VD-ordet. Inte minst demonstreras detta i rubriken: "*En positiv syn på det kommande året*" (Scandic, 2022). Men VD-ordet är trots allt främst till för att ge ledarens syn på året som varit, inte det som komma skall. Gällande kalenderåret 2021 förklarar Mathiesen i inledningen att 2021 likt 2020 varit skiftande gällande lönsamhet. I sin inledning tar Mathiesen även ett *retrospektivt* perspektiv på organisationens tidigare ageranden och hyllar hur snabbfotade de varit under förändringarna. Detta går dels i linje med *påminnelsestrategin* samt *retrospektiv* kommunikation med en underliggande *optimism*. Detta synliggörs i följande citat:

När pandemin bröt ut i februari 2020 agerade Scandic snabbt för att anpassa kostnaderna. På bara några få månader hade vi halverat våra kostnader, bland annat genom en stor minskning av antalet anställda i kombination med omfattande permitteringar. Under 2021 har vi istället på kort tid behövt öka vår bemanning för att hantera den kraftiga ökningen av efterfrågan som inträffade från början av sommaren. Detta har varit en stor utmaning, eftersom en hel del tidigare anställda inom hotell och restaurang har hunnit omskola sig och söka sig till andra yrken. (Scandic, 2022)

Något som går att tyda i citatet är ett *rättfärdigandestrategi* i respons till personalminskningen. Det synliggörs även en *påminnelsestrategi* då Mathiesen hyllar organisationen i denna del av citatet: “. . . På bara några få månader hade vi halverat våra kostnader . . .”. Utdraget visar på hur åtgärderna för att minska kostnaderna inom organisationen anses vara lyckade. Det går att ifrågasätta den *etiska* egenskapen i denna del, då Mathiesen tydligt hyllar en åtgärd som inneburit vedermöda för medarbetare.

Det som uttrycks i ovanstående citat är ett passande exempel på balansgången mellan att visa styrka kontra erkänna skada. Här väljer Mathiesen att inleda med en viss *optimism* och styrka där han hyllar Scandics ageranden och förklarar hur efterfrågan kraftigt ökat.

Senare beskrivs utmaningen att hitta personal eftersom utbudet minskat i linje med en samhällsutveckling då många omskolat sig till andra yrken. Mathiesen kommer tillbaka till detta ämne i sin avslutning:

Även om vi fortsatt ser ett behov av att öka bemanningen på våra hotell har det skett permanenta nerdragningar över hotellnivå med hjälp av ökad samordning och digitalisering vilket gjort oss mer effektiva. (Scandic, 2022)

Här avslutas konsekvensen gällande personalefterfrågan med en *optimistisk* ton. Från ett framingsperspektiv är det tydligt hur Mathiesen ramar in något som kan uppfattas negativt som gynnsamt. Bevisligen finns ett behov av personal, vilket synliggörs i början av citatet med "*Även om vi fortsatt ser ett behov av . . .*". Med det sagt vänder sedan Scandic på det och belyser hur organisationen utifrån detta hittat alternativa åtgärder. Mathiesen uttrycker detta i citatet:

Under slutet av året lanserade vi också en heldigital bokningstjänst för bokning av möten och konferensrum direkt på webben eller mobilen. Därutöver har vi fortsatt att utveckla vårt erbjudande inom coworking på våra hotell. (Scandic, 2022)

DOR lyfter vikten av att ta till vara på utvecklingsmöjligheterna som skapas genom kris. Teorin poängterar även relevansen av att engagera sig i samhället. Detta engagemang kan ta sig uttryck genom att vara uppdaterade gällande sin omvärldsanalys för att kunna möta efterfrågan hos intressenter. Vi menar att dessa kommersiella initiativ är goda exempel på hur Scandic följer marknadsutvecklingen och möter efterfrågan.

5.3.4 Sammanfattning

Under åren diskuteras de faktiska konsekvenserna flitigt av Mathiesen. I VD-ordet för 2019, som framförallt tillhör en *före-krisfas*, kommuniceras det främst om vad Scandic gjort bra under året. Genom *påminnelsestrategin* hyllas affärsmodellen, resultaten och nya satsningar inom verksamheten. Även om 2019 uttrycks som ett starkt år finansiellt publicerade Scandic årsredovisningen med en del vetskap om pandemins konsekvenser. Således går det att tyda att Scandic uttrycker proaktiv kriskommunikation. I inledning och avslutning av VD-ordet 2019 finns det en ton av försiktighet och balans mellan optimism och erkännande av faktiska

konsekvenser. Detta exemplifieras med citatet: “Även om vi såklart är nöjda med utvecklingen under 2019 så ligger vårt fulla fokus nu på att hantera effekterna av utbredningen av coronaviruset.” (Scandic, 2020).

Försiktigheten var inte obefogad då VD-ordet för 2020 innehåller erkännanden av allvarliga konsekvenser för organisationen. Dessa konsekvenser förmedlas sakligt och med svag *etisk* kommunikation. Trots detta uttrycks en övergripande tro på organisationens åtgärder och Mathiesen poängterar organisationens styrka tack vare sin ledande marknadsposition. VD-ordet för 2021 behåller samma tro men de negativa konsekvenserna är mindre centrala och istället läggs fokus på åtgärder som ämnar att stärka verksamheten. Kommunikationen gällande konsekvenser och åtgärder relateras i sin tur till en varierande framtidssyn genom åren vilket adresseras i nästkommande kategori.

5.4 Framtidssyn

Kategorin fokuserar på analys av delar av VD-orden där uttryck kring synen på framtiden och visionen för organisationen ser ut under olika faser av krisen. Analysen utförs på dessa delar för att genom analys av framtidssynen hitta likheter och skillnader mellan åren gällande optimism kontra pessimism kring framtiden.

5.4.1 - 2019 - Optimism med vind i ryggen

Även om VD-ordet för 2019 släpptes efter att konsekvenserna för Scandic börjat visa sig uttrycker Mathiesen en *optimism* inför framtiden för verksamheten. Detta går att finna i exempelvis citatet:

Vi ser en ökande efterfrågan över tid på våra marknader och vi har en tydlig ambition att fortsätta växa med nya lönsamma hotell. Med tanke på nuvarande osäkra marknadsläge är det extra viktigt att vi är noggranna i våra prioriteringar och fortsätter med våra initiativ för att driva lönsamhet, kassaflöde och marknadsposition. Kostnadsfokuset måste öka ytterligare för att ta oss igenom den efterfrågekris som coronaviruset orsakat. (Scandic, 2020)

Mathiesen uttrycker dock en medvetenhet kring att kortsiktiga negativa konsekvenser existerar samtidigt som det uttrycks *optimism* kring framtiden för branschen, på lång sikt. Detta blir även utifrån framing en typ av inramning då Mathiesen kan anses rama in krisen

som att konsekvenserna är temporära men att den ökande efterfrågan är permanent och oberoende av komplikationerna av covid-19. Mathiesen menar att i framtiden måste kostnadsfokuset öka vilket är fördelaktigt enligt Resche (2020) som menar att en VD som omvärderar organisationen för att klara en framtida kris påverkar intressenters uppfattning. Mathiesen visar i detta stycke att han utifrån egenskapen *effektivt ledarskap* framstår som stark genom att han poängterar en verklighetsförankrad vision för hur krisen ska hanteras.

Vidare går det att ifrågasätta hur väl det som uttrycks i detta stycke går ihop med rådande kärnvärden i organisationen. Scandic menar att deras vision "världsklass" ska genomsyra verksamheten gentemot kunder, medarbetare och ägare (Scandic, u.å;b). När Mathiesen menar att krisen ska uthärdas genom ett kostnadsfokus går det att påstå att detta motsäger erbjudandet av "världsklass" gentemot kunder och medarbetare medan uttalandet snarare uppskattas av investerare. Detta är således något som motsäger antagandet inom DOR att effektiv kriskommunikation ska innehålla *etisk* kommunikation, alltså att reflektera kring sina kärnvärden. Relevant i detta stycke hade således varit att försäkra intressenter om hur "världsklass" kommer att bibehållas i framtiden även om "Kostnadsfokuset måste öka . . ." vilket möjligtvis ökat intressenters förtroende.

I VD-ordet för 2019 upplevs det som att i relation till hela texten saknas framtidssyn i relation till covid-19. I hela VD-ordet används ett framtidsperspektiv i relation till covid-19 endast i dessa tre fall:

Kostnadsfokuset måste öka ytterligare för att ta oss igenom den efterfrågekris som coronaviruset orsakat. (Scandic, 2020)

Även om vi såklart är nöjda med utvecklingen under 2019 så ligger vårt fulla fokus nu på att hantera effekterna av utbredningen av coronaviruset. (Scandic, 2020)

I närtid har vi fullt fokus på att hantera de negativa effekterna som utbredningen av coronaviruset har haft på hotellefterfrågan. (Scandic, 2020)

Vårt att notera är att i ingen av dessa citat benämns covid-19 som en kris. Endast i ett fall uttrycks det med ordet "efterfrågekris". Palmer-Silveira och Ruiz-Garrido (2014) har genom sin forskning menat att organisationer i en *före-krisfas* i stor utsträckning undviker att bemöta krisen samt benämna det som kris. Snarare är VD-ordet till stor del positivt kring framtiden.

Detta går att mena är en indirekt användning av Coombs (2007) strategi *förnekelse*, alltså att mena att det inte existerar en kris.

I de två första citaten går det även att utröna krisresponsstrategin *påminnelse*. Mathiesen påminner om goda handlingar i *retrospekt* genom exempelvis “. . . nöjda med utvecklingen 2019 . . .” och “*Kostnadsfokuset måste öka ytterligare . . .*” (vår fetstilsmarkering). Samtidigt går det även att tolka citaten som att Mathiesen påminner om goda handlingar samtidigt som det tydligt uttrycks att mer behöver göras. Detta går att problematisera genom DOR då Mathiesen genom att i sin diskussion av framtiden hänvisa till det goda arbetet gör uttryck för *strategisk* kommunikation snarare än *provisional* kommunikation. Att i samma mening som problem i framtiden uttrycks mena att ett bra arbete utförts går att uppleva som en kalkylerad respons snarare än som en genuin respons.

Snarare än att ha en *pessimistisk* framtidssyn har Mathiesen i flera delar av VD-ordet en *optimistisk* syn på verksamheten i framtiden. Detta exemplifieras genom dessa två citat:

Vi är fortsatt intresserade av att växa i de större tyska städerna. Fördelen med att växa med nya hotellprojekt är att vi själva kan styra konfigurationen av hotellet medan nackdelen är att det blir ganska långa processer. Däremot kommer vi att lägga mer kraft på att söka möjligheter att hitta enskilda hotell eller mindre hotellkedjor, förutsatt att det möter våra investeringskriterier. (Scandic, 2020)

Vi har nyligen presenterat Scandic GO, som är ett nytt varumärke i det växande ekonomisegmentet som stärker vår tillväxtpotential. Scandic GO kommer att erbjuda ett flertal digitala lösningar för gästerna, där bland annat in- och utcheckning sker online samt elektronisk nyckel i mobilen. Scandic GO blir ett attraktivt komplement till vårt existerande erbjudande för kunder som inte kräver allt som ett fullservicehotell erbjuder. På lång sikt ser vi att ScandicGO stärker våra tillväxtmöjligheter och i ett första skede planerar vi att konvertera fem existerande Scandic-hotell till Scandic GO. (Scandic, 2020)

Mathiesen andas genom dessa två citat egenskapen *optimism* kring hur framtidens verksamhet kommer att utvecklas. Utifrån ett framingsperspektiv är det också en inramning av krisen som att den inte är så allvarlig för Scandics framtida verksamhet. I dessa citat nämns inte covid-19 som en faktor som kan påverka dessa. Detta går även att koppla till tidigare forskning inom området, Kim (2017) förklarar hur proaktiv kommunikation bidrar till

halo-effect. Detta uttalande kan argumenteras öka förtroendet hos intressenten angående att framtiden är ljus, således stärks symboliska värden vilket är användbart när en allvarlig motgång upplevs. Dessa citat går även att koppla till forskning av Patelli och Padrini (2014) som menar att VD-ord används för att förstora, poängtera och ge utrymme för att kommunicera organisationens framgångar, i detta fall framtida framgångar. Utifrån deras forskning kan dessa citat anses fördelaktiga utifrån Scandics perspektiv då hoppfulla VD-ord har en korrelation med framtida ekonomisk framgång.

5.4.2 - 2020 - Utmattad ovisshet

Årsredovisningen för 2020 publicerades under tiden då konsekvenserna av covid-19 var som tydligast, detta synliggörs i framtidssynen för VD-ordet. VD-ordet har stort fokus på *retrospektiv* kommunikation snarare än *prospektiv* kommunikation. Delar som uttrycker nya och pågående satsningar inom verksamheten saknas. Samtidigt som det är rimligt och relevant att Mathiesen bemöter och ser tillbaka mot året upplevs i flera delar Scandic handfallna gällande framtiden. Ett exempel på detta är citatet:

Mot slutet av året såg vi en ytterligare försvagning av marknaden till följd av ökad smittspridning och skärpta myndighetsrestriktioner. Vi har haft en väldigt ojämn beläggning på våra hotell. Den stora utmaningen har varit i de större städerna, som vanligtvis står för en stor del av vår intjäning, där beläggningsgraden har varit på en historiskt låg nivå. (Scandic, 2021)

Utan ett *prospektivt* fokus genom texten i de delar där konsekvenserna bemöts ramas det genom krisen in på ett sätt som att Scandic är ovissa kring framtiden. I denna typen av text saknas det således en *optimistisk* framtidssyn. Framtidssynen uttrycks som tydligast i slutet av VD-ordet vid frågan "*Vad tror du om marknadsutvecklingen framöver?*" (Scandic, 2021):

I takt med att vaccin för covid-19 blir tillgängligt för allmänheten räknar vi med en gradvis förbättring och normalisering av hotellmarknaden. I det korta perspektivet kommer efterfrågan helt avgöras av i vilken takt restriktionerna lättas. Vi räknar med en återhämtning främst drivet av nationellt och intra-nordiskt fritidsresande. Däremot behöver vi förbereda oss för att coronakrisen kommer att ha långtgående konsekvenser för vår bransch och det kommer att ta flera år innan vi är tillbaka på de

beläggningsnivåer som rådde under 2019. Scandic har agerat snabbt och kraftfullt för att på bästa sätt hantera krisen och vi är ett starkt företag med en framgångsrik operationell modell. Det ger oss förutsättningar att ytterligare stärka vår position när marknaderna gradvis normaliseras. (Scandic, 2021)

I detta stycke uttrycks tydlig *prospektivt* fokus där Mathiesen kommunicerar att organisationen har anpassat verksamheten under krisen. Han ger även uttryck för insikter som krisen medfört, detta går att tyda i “*Vi räknar med en återhämtning främst drivet av nationellt och intra-nordiskt fritidsresande.*”. Detta går i sin tur ihop med en *optimism* i texten där Mathiesen uttrycker att i den gemensamma krisen i branschen så står Scandic starka genom dess verksamhet och det “*Det ger oss förutsättningar att ytterligare stärka vår position . . .*”. Här benämns också situationen som “*coronakrisen*”.

Något som utifrån tidigare forskning av Palmer-Silverina och Ruiz-Garrido (2014) går att problematisera är Mathiesens fokus i meningen “*I takt med att vaccin för covid-19 blir tillgängligt för allmänheten räknar vi med en gradvis förbättring och normalisering av hotellmarknaden.*”. Effektiv kriskommunikation bör innehålla *commitment*, att det uttrycks en välvilja och engagemang för intressenterna. I detta fall diskuterar Mathiesen endast de fördelar Scandic skördar tack vare tillgängligheten till vaccin hos allmänheten. Här saknas egenskapen *etisk* kommunikation vilket hade kunnat ta sig uttryck genom en välvilja och glädje gentemot medarbetare, kunder och investerares hälsa. Det upplevs genom detta citat som att Scandic lägger vikt vid att stärka sina ekonomiska värden, snarare än att fokusera på att stärka de sociala och symboliska värdena.

Samtidigt som det genomgående saknas en framtidssyn uttrycks den vid fler tillfällen än nyss presenterat citat. Exempelvis görs det genom citatet:

Däremot är det mycket viktigt att vi inte slår oss till ro utan att vi hela tiden fortsätter att utvecklas för att ytterligare stärka vår konkurrenskraft. (Scandic, 2021)

Utifrån ett framingperspektiv gör användningen av ordet “*ytterligare*” i citatet att verkligheten ramas in på ett sådant sätt att det upplevs och framställs som att konkurrenskraften redan är stark men att Scandic inte nöjer sig där. Det finns således en framtidssyn som är positiv och som upplevs rikta sig mot investerare snarare än medarbetare och kunder. Här vänder även Mathiesen på krisen och rådande situation på ett sätt som stämmer överens med förnyelse för organisationen. Genom användningen av detta citat

uttrycker Mathiesen att det under krisen finns potential och möjlighet för Scandic att förbättra sig och komma ur krisen starkare.

Efter att detta uttryckts följer Mathiesen upp med följande citat vilken även styrker att han inte bara ser hoppfullt på framtiden utan att han återigen uttrycker en konkret vision för hur verksamheten ska hanteras vilket pekar mot egenskapen effektivt *ledarskap*:

Vi ser stora möjligheter framöver att jobba aktivt med vår portfölj vilket innebär att vi kan lämna hotell som inte möter våra krav, och samtidigt växa med nya, attraktiva hotell. (Scandic, 2021)

Att förmedla en del av visionen menar vi blir bärande i förtroendebyggandet mellan organisationen och dess intressenter eftersom det gör den framtida sikten klarare. Optimismen är explicit uttryckt med frasval som (se vår fetstilsmarkering) “*Vi ser stora möjligheter framöver att jobba aktivt med vår portfölj . . .*” samtidigt som Mathiesen kommunicerar en styrka och målmedvetenhet med fraser som (se vår fetstilsmarkering) “. . . vilket innebär att vi kan lämna hotell som **inte möter våra krav**, och samtidigt **växa med nya, attraktiva hotell**.” Att lämna ett hotell framställs inte som något negativt utan snarare som ett kraft-drag där Scandic står upp för sina höga krav i deras uttryckta vision. Som nämnt i kapitel 5.1.1 placerar vi årsredovisningen från 2020 i SCCT:s *krisfas*. Denna centreras kring respons på krisen och vi anser att tonaliteten i citatet ovan exemplifierar en ambition att ge en stark krisrespons genom att uttrycka motståndskraft och hållfasthet, även om situationen är skör.

5.4.3 - 2021 - Vind i seglen

Framtidssynen för VD-ordet 2021 symboliseras tydligt redan i titeln “*En positiv syn på det kommande året*” (Scandic, 2022). Redan här sätts tonen för den optimistiska framtidssyn som genomsyrar VD-ordet för 2021. Detta kan också upplevas som *provisional* kommunikation där titeln känns generell, allmän och spontan snarare än eftertänksam och *strategisk*. Genom den allmänna frasen upplevs det som ett naturligt och genuint språk då det inte begränsas till att exempelvis handla om att Scandic ökar sin omsättning.

Samtidigt går det att mena att denna titel blir olycklig genom att Mathiesen väljer att lyfta kriget i Ukraina som bröt ut under 2022:

Det fruktansvärda kriget som brutit ut i Ukraina och det osäkra geopolitiska läget kan så klart få konsekvenser för världsekonomin och hotellindustrin, och vi följer utvecklingen mycket noga. Vi räknar dock fortsatt med en snabb återhämtning av hotellmarknaden under 2022 nu när i princip alla restriktioner har hävts. Det senaste året har tydligt visat att det finns en stark underliggande efterfrågan på hotellmarknaden, eftersom lättade restriktioner så tydligt haft en omedelbar effekt på vår beläggningsgrad. (Scandic, 2022)

Att detta lyfts under rubriken “*En positiv syn på det kommande året*” (Scandic, 2022) kan i somliga ögon uppfattas som stötande även om syftet från Mathiesen är gott. Att lyfta upp situationen i Ukraina är inte direkt relaterat till covid-19. Samtidigt går det att se som en typ av kriskommunikation, genom att rama in det som centralt skiftas således fokus från covid-19. Denna typ av kriskommunikation kan ses som vad Kim (2017) menar är proaktiv gardering för framtida kris, med målet att bidra till *halo-effect*. Målet är att stärka rykte och förtroende för att kunna uthärda en hård framtida motgång. Möjligtvis en ny våg av covid-19 och medföljande restriktioner? Detta stämmer även överens med Ingenhoff och Sommer (2010) som menar att en kärnfaktor för att generera tillit hos intressenter är välvilja, vilket framförallt synliggörs i organisationens egna kommunikationskanaler. Denna välvilja är något som uttrycks genom att ta upp och diskutera situationen i Ukraina som påverkat många av intressenterna på ett eller annat sätt.

I citatet lyfts också att det sker en “. . . *snabb återhämtning av hotellmarknaden under 2022 nu när i princip alla restriktioner har hävts.*”. Detta går att tyda utifrån Palmer-Silveira och Ruiz-Garrido (2014) som ett exempel på *detachment*. Genom att ta ett makroperspektiv gällande att krisen tycks vara över och att hela branschen gynnas skapas uppfattningen att Scandic är avskilda från krisens svårigheter och konsekvenser. Utifrån forskningen upplever då inte intressenten organisationen som skyldig gällande krisen i sig eller hanteringen av den.

5.4.4 Sammanfattning

Framtidssynen som uttrycks för året 2019 är *optimistisk* i flera hänseenden. Kortsiktiga konsekvenser av covid-19 presenteras men genom att uttrycka flera kommande satsningar inom verksamheten samt *optimism* kring det långsiktiga upplevs det som att framtiden fortfarande ses på som ljus. Analysen av året 2020 ger en differentierad bild. Framtidssynen är till stora delar *pessimistisk* och det finns ett större *retrospektivt* fokus. Under 2020 yttrades

det även att konsekvenserna inte bara är kortsiktiga, utan även långsiktiga vilket förändrats gentemot året innan. För året 2021 är Scandic återigen tydligt *optimistiska* samt har ett *prospektivt* fokus likt VD-ordet för 2019. Känslan är att organisationen vill lämna krisen bakom sig. VD-ordet för 2020 är det enda av de tre åren där Scandic kommunicerar och benämner krisen som "*coronakrisen*" (Scandic, 2021).

Gemensamt för åren är att Mathiesen ser på framtiden endast från ett Scandic-perspektiv och riktar sig under året 2020 till stor del gentemot investerare snarare än medarbetare och kunder.

5.5 Auktoritär positionering och etisk problematik

Kategorin är inkluderad för att lyfta saker som inte faller naturligt inom de övriga analyskategorierna och är övergripande för åren. Detta inkluderar teman som vi anser bidrar till en så representativ bild av empirin som möjligt.

5.5.1 - 2019-2021

Något som sticker ut i samtliga VD-ord är hur Mathiesen kontinuerligt poängterar organisationens ledarposition på marknaden, det kan tolkas genom DOR som understryker vikten av att genom *effektivt ledarskap* kommunicera styrka. Tidigare forskning visar även på att en VD:s kommunikation har en särskild vikt gällande att ge en trovärdig bild av organisationen (Zeitoun m.fl, 2020). Dessa uttryck ses alltså genom VD-orden och exempel på dessa är:

Scandic är idag den ledande hotelloperatören i Norden . . ." (Scandic, 2020)

Scandic är en pionjär . . . (Scandic, 2021)

. . . med en ledande marknadsposition . . . (Scandic, 2021)

. . . med vår ledande marknadsposition . . . (Scandic, 2022)

Vår ambition har alltid varit att ha ledartröjan i branschen. (Scandic, 2022)

Detta material kan genom framing förstås som att Mathiesen ramar in organisationen som en auktoritär aktör på marknaden. Således kan det argumenteras förstärka sociala och symboliska värden som bidrar till att stå emot krisens negativa påverkan.

Det finns även exempel där Mathiesen själv erkänner vissa svagheter i organisationen, i VD-ordet från 2019 hyllas affärsmodellen för att i VD-ordet för 2020 erkänns som ohållbar

under en så kraftig nedgång som marknaden upplevde under pandemins första coronaår. I detta fall kommuniceras denna svaghet *strategiskt* och följs upp med att hylla organisationens respons på bristen i affärsmodellen. Med DOR i hänsyn kan detta argumenteras vara vad teorin kategoriserar som *strategiskt* och därav förmedla en mindre genuin och trovärdig bild.

Något som sticker ut är hur Mathiesen kommunicerar kring ambitionen att återanställa efter pandemin. I VD-ordet för 2020 menar Mathiesen att Scandic har hopp om att återanställa när marknadssituationen återhämtat sig. Det som är intressant är att i VD-ordet ett år senare, 2021, så uttrycker Mathiesen sig enligt följande:

Även om vi fortsatt ser ett behov av att öka bemanningen på våra hotell har det skett permanenta nerdragningar över hotellnivå med hjälp av ökad samordning och digitalisering vilket gjort oss mer effektiva. (Scandic, 2022)

Här menar vi att det finns argument för att kritisera det *etiska* i kommunikationen. DOR lyfter att det *etiska* är en aspekt som inte bör förbises och att det är en möjlighet att förankra organisationen i sina kärnvärden. Dessa kärnvärden kan man se exempelvis i VD-ordet för 2019 där Mathiesen säger:

Scandic har en stark och unik kultur bland våra medarbetare vilket är helt avgörande för vår förmåga att skapa bra service för våra gäster. Vår kultur är något vi verkligen ska vara stolta över, och se till att fortsätta att utveckla. (Scandic, 2020)

Detta framstår en aning motsägelsefullt då han plötsligt rättfärdigar den minskade personalstyrkan när marknaden börjar se en kraftig återhämtning.

6. Diskussion & Slutsatser

Forskningen har syftat att undersöka balansen mellan att uttrycka hoppfullhet och erkänna negativ påverkan samt hur krisen presenteras och bemöts under olika stadier av kris. Studien visar att balansen mellan att ha en positiv framtidstro samtidigt som allvarliga risker och konsekvenser behöver redovisas är en komplex företeelse. Samtidigt är det tydligt att denna balans förändras beroende på vilket krisstadie som organisationen upplevs befinna sig i. Det finns en tydlig förändring i organisationens framtidstro och hur risker och krisen diskuteras mellan åren. Den proaktiva kriskommunikation som utförs för året 2019 under *före-krisfasen* försvinner 2020 och uttrycks igen 2021. För året 2020 blir en stor del av VD-ordet reaktiv, *retrospektiv* och *pessimistisk* kriskommunikation. Detta till skillnad från vad tidigare forskning och DOR menar, att den bör vara proaktiv, *prospektiv* och *optimistisk*.

Det teoretiska ramverket och tidigare forskning pekar mot vikten att genom kriskommunikation rikta sig till flera intressentgrupper. I Scandics VD-ord publicerade under *före-* och *efter-krisfasen* görs detta på ett annat sätt än under 2020. Under 2020 visar studien att det finns ett fokus på att tala till investerare, samtidigt som intressentgrupperna kunder och medarbetare till stor del glöms bort. Covid-19 pandemin hade en stor social påverkan på människor som både förlorade jobb och till och med avled, detta diskuteras inte djupare.

Studien visar på att Scandic i fallet gällande kriget i Ukraina benämner det som "*det fruktansvärda kriget*", ett sätt att rama in en kris som inte gjorts gällande covid-19 (Scandic, 2022). Även i detta fall visar studien på att Scandic saknar övergripande användning av effektiv *etisk* kommunikation. Covid-19 och kriget i Ukraina diskuteras endast utifrån ekonomiska faktorer och påverkan. Utifrån tidigare forskning där en VD uttrycker tonen på toppen kan denna egoism och tunnelseende ifrågasättas, speciellt när det gäller globala kriser där det finns en stor sannolikhet att läsare har påverkats av dessa på ett mänskligt plan. Palmer-Silveira och Ruiz-Garrido (2014) begrepp *commitment* saknas till stora delar i Scandics VD-ord, det saknas en välvilja och ett engagemang för intressenten utöver det ekonomiska perspektivet.

Utifrån empirin synliggör det teoretiska ramverket att Scandic genomgående använder *retrospektiv* kommunikation utifrån DOR i kombination med responsgruppen bolstering inom SCCT, detta för att stärka förtroende och rykte. Scandic är ivriga att påminna om tidigare väl utfört arbete och förstorar genom det sina framgångar samtidigt som motgångarna

förminskas. Detta är något som stämmer överens med tidigare forskning utförd av Patelli och Padrini (2014) som påpekar att det finns en korrelation mellan hoppfull kommunikation och framtida ekonomisk framgång.

Studiens analys pekar mot att de konsekvenser och den negativa påverkan på organisationen som varit tillskrivs helt covid-19. I Scandics VD-ord för 2019-2021 saknas generellt erkännanden kring hur Scandic i sin hantering kunnat bemöta krisen mer effektivt. Samtidigt som Scandic är att betrakta som ett offer för krisen betyder det inte nödvändigtvis att alla konsekvenser samt den egna hanteringen går att beskylla covid-19. Studien pekar mot att Scandic avsäger sig ansvar för hanteringen av krisen. Detta utförs genom att negativa aspekter av krisen tillskrivs annat och Scandic ställer sig jämsides med konkurrenter. Medan positiva aspekter tillskrivs Scandic bolagsspecifikt. Detta går att koppla till Alshorman och Shanahan (2022) som lyfter att viss forskning pekar på VD-ordets potential att ge en falsk bild av organisationens prestation och relation till krisen.

Utifrån Palmer-Silveira och Ruiz-Garrido (2014) begrepp *detachment* har Scandic i sin kommunikation använt kriskommunikation och responsstrategier under de olika faserna för att på ett tydligt sätt distansera sig från krisen även om konsekvenser erkänns. Vilket bidrar till att organisationen i intressenters ögon inte ses som lika skyldig gällande ansvar och hantering av den.

Den övergripande lärdomen för organisationer i sin utformning av VD-ord bör således vara att i större utsträckning vidga vyn från endast ett organisationsperspektiv med fokus på hårda värden till att ta i beaktning och parallellt inkorporera ett samhällsperspektiv i kommunikationen där mjuka värden lyfts och diskuteras. Detta bör tas i beaktning för att öka förtroendet gällande både hanteringen av nuvarande samt framtida kris. Således framstår en ny dimension i den kommunikativa balansgången, mellan hårda kontra mjuka värden.

6.1 Förslag på framtida forskning

I denna studien har vi använt VD-ord som vår empiri då den bär en unik tyngd. Studien har utforskat den kommunikativa balansgången mellan vad och hur information presenteras. Med det sagt hade vidare forskning kunnat analysera VD-ord i förhållande till hela årsredovisningen. Den typen av studie hade kunnat undersöka en eventuell symbios eller dissonans mellan det som lyfts i VD-ordet och det som årsrapporten i helhet innehåller. Detta hade motiverat ytterligare vilka kommunikativa val en VD gör när hans VD-ord utformas.

Framtida forskning hade även kunnat undersöka vilka målgrupper en VD främst riktar sig till specifikt i sitt VD-ord, och möjligtvis om det skiljer sig mellan bransch och storlek på organisation. Målgruppsadresseringen hade även kunnat analyseras för att synliggöra om den skiljer sig mellan VD-ordet och resten av årsrapporten.

Slutligen ser vi möjligheten för vidare forskning att lyfta hur kommunikationen i VD-orden för 2019-2021 mottagits av Scandics intressenter.

7. Referenser

Alshorman, S.A.A. & Shanahan, M. (2022). The voice of profit: exploring the tone of Australian CEO's letters to shareholders after the global financial crisis, *Corporate Communications: An International Journal*, 27(1), 127-147.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2020-0169>

Amernic, J., Craig, R., & Tourish, D. (2010). *Measuring and assessing tone at the top using annual report CEO letters*. The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
Hämtad från:
<https://researchportal.port.ac.uk/en/publications/measuring-and-assessing-tone-at-the-top-using-annual-report-ceo-l>

Arbetsförmedlingen. (25 jan 2021). *Sex av tio varslade har blivit uppsagda* [Pressmeddelande]. Arbetsförmedlingen.
<https://arbetsformedlingen.se/om-oss/press/pressmeddelanden?id=94DED7B8BAE3D07>
B Hämtad 2022-04-28

Babbie, E. R. (2013). *The practice of social research*. Belmont, Calif: Wadsworth Cengage Learning.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Chong D. & Druckman J. N. (2007). Framing Theory, *Annual Review of Political Science*, 10(1), 103-126.
<https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054>

Coombs, W .T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. (fjärde utgåvan.) Thousand Oaks, California: SAGE.

de Vries, M. S. (2004). Framing Crises: Response patterns to explosions in fireworks factories. *Administration & Society*, 36(5), 594-614.
<https://doi.org/10.1177/0095399704268622>

Diers-Lawson, A. (2019). *Crisis Communication: Managing Stakeholder Relationships*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429437380>

Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2018). *Statistisk verktygslåda - samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Studentlitteratur AB.

Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J. & Thelander, Å. (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, 197-213. Lund: Studentlitteratur.

Fagan M. B. (2010). Social Construction Revisited: Epistemology and Scientific Practice, *Philosophy of Science*, 77(1), 92-116. doi:10.1086/650210

Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An introduction*. London: Routledge.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>

Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. London: Sage.

Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, J. & Thelander, Å. (red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, 215-232. Lund: Studentlitteratur.

Hirschman, E. C. (1986). Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method and criteria. *Journal of Marketing Research*, 23(3), 237-249, <https://doi.org/10.1177/002224378602300304>

Hyland, K. (1998). Exploring corporate rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *Journal of Business Communication*, 35(2), 224-244. <https://doi.org/10.1177/002194369803500203>

Ingenhoff, D., & Sommer, K. (2010). Trust in Companies and in CEOs: A Comparative Study of the Main Influences. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 339-355. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0363-y>

International Labour Organization, (2021). *ILO Monitor: Covid-19 and the world of work*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf

Jurgens, M. & Helsloot, I. (2017). The effect of social media on the dynamics of self resilience during disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 79-88, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12212>

Kim, J. (2017). Elaborating the halo effect of SCCT: how and why performance history affects crisis responsibility and organizational reputation. *Journal of Public Relations Research*, 29(6), 277–294. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1405812>

Leeds-Hurwitz, W. (2009). "Social construction of reality". I Littlejohn, S. W.; Foss, K. A. (red.). *Encyclopedia of communication theory*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. 892-895. doi:10.4135/9781412959384.n344

Millar, D. P. & Heath, R. L. (red.). (2004). *Responding to Crisis : A Rhetorical Approach to Crisis Communication*.

Palmer-Silveira, J. C. & Ruiz-Garrido, M. F. (2014). Examining U.S and Spanish annual reports: crisis communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 409-425, <https://doi.org/10.1177/2329490614543176>

Patelli, L. & Pedrini, M. (2014). Is the Optimism in CEO's Letters to Shareholders Sincere? Impression Management Versus Communicative Action During the Economic Crisis. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 19–34. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s10551-013-1855-3>

Privata Affärer, (20 maj 2020). *Scandic: Gästerna på väg tillbaka*, <https://www.privataaffarer.se/scandic-gasterna-pa-vag-tillbaka/> Hämtad 2022-04-21

Regeringskansliet. (24 mars 2022). *Tillfälliga smittskyddslagar slutar gälla den 31 mars* [Pressmeddelande]. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/03/tillfalliga-smittskyddslagar-slutar-galla-den-31-mars/>

Resche, C. (2020). Walmart's communication techniques for sustaining stakeholder trust: How CEOs answer critics and reassure stakeholders in their annual and csr report letters. *Studies in Communication Science*, 20(1), 93-107, <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2020.01.008>

Scandic Hotels. (u.å;a). *Historia*. <https://www.scandichotelsgroup.com/sv/vart-foretag/historia/>

Scandic Hotels. (u.å;b). *Vision & Mission*. <https://www.scandichotelsgroup.com/sv/vart-foretag/vision-mission/>

Scandic Hotels. (26 augusti 2009). *Scandic behåller sin starka position i tuff marknad* [Pressmeddelande].
https://www.mynewsdesk.com/se/scandic_hotels/pressreleases/scandic-behaaller-sin-starka-position-i-tuff-marknad-313198

Scandic Hotels Group AB. (2019). *Års- och hållbarhetsredovisning 2018*. Scandic Hotels Group AB.
<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/investerare/finansiella-rapporter/?year=&cat=any>

Scandic Hotels Group AB. (2020). *Års- och hållbarhetsredovisning 2019*. Scandic Hotels Group AB.
<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/investerare/finansiella-rapporter/?year=&cat=any>

Scandic Hotels Group AB. (2021). *Års- och hållbarhetsredovisning 2020*. Scandic Hotels Group AB.
<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/investerare/finansiella-rapporter/?year=&cat=any>

Scandic Hotels Group AB. (2022). *Års- och hållbarhetsredovisning 2021*. Scandic Hotels Group AB.
<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/investerare/finansiella-rapporter/?year=&cat=any>

Seeger M.W. & Griffin Padgett D. R. (2010). From Image Restoration to Renewal: Approaches to Understanding Postcrisis Communication, *Review of Communication*, 10(2), 127-141, doi: 10.1080/15358590903545263

Söderqvist, D. 12 mars 2020. Scandic varslar hälften av personalen på grund av coronaviruset. *Svt Nyheter*.
<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/scandic-varslar-halften-av-personalen-pa-grund-av-coronaviruset> Hämtad 2022-04-30

Tillväxtverket, (2020). *Pandemins effekter på hotell- och logiverksamhet i Sverige*,
https://tillvaxtverket.se/download/18.8942b14175e06c642b15a71/1606119333824/Pandemins%20effekter%20p%C3%A5%20hotell-%20och%20logiverksamhet_2020.pdf

Ulmer, R. R., Seeger M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse, *Public Relations Review*, 33 (2), 130-134, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.015>.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger M. W. (2010). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal. I Coombs W. T. & Holladay S. J. (red.), *The handbook of crisis communication*. 691-697. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Velleman D. (2015). *Foundations for Moral Relativism: Second Expanded Edition*. Cambridge, UK: Open Book Publishers, <https://doi.org/10.11647/OBP.0086>

Xu, S. (2018). Discourse of renewal: Developing multiple-item measurement and analyzing effects on relationships, *Public Relations Review*, 44 (1), 108-119, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.005>.

Zeitoun, V., Michel, G., & Fleck, N. (2020). When brands use CEOs and employees as spokespersons: A framework for understanding internal endorsement. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(2), 241–264. <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2019-0011>