

# **LEDER COVID-19 KRISEN TILL INNOVATION?**

– EN KVALITATIV UNDERSÖKNING SOM  
ANALYSERAR EVENEMANGSARRANGÖRERS  
KRISHANTERING I GÖTEBORG.

Examensarbete – Kandidat  
Företagsekonomi

Malin Nodvall  
Sofie Rosendahl

2022: VT2022KF13



HÖGSKOLAN I BORÅS

**Svensk titel:** Leder Covid-19 krisen till innovationer?

**Engelsk titel:** Does the Covid-19 crisis lead to innovations?

**Utgivningsår:** 2022

**Författare:** Malin Nodvall & Sofie Rosendahl

**Handledare:** Anna Grzelec

### **Abstract**

Our habit of being able to attend events was interrupted abruptly by the spread of Covid-19 and its restrictions. Furthermore, the Covid-19 virus has contributed to fear, polarization, isolation, restrictions and death. The events industry was greatly affected, and many organizations were faced with the decision to cancel their scheduled events or find new ways to survive the crisis. Other solutions had to be made during the pandemic, such as digitization and live streaming of events, which may have opened up for more and new participants in the long term even after Covid-19. From an innovation perspective, a crisis such as the pandemic can be something positive that opens up new perspectives and solutions, where the urgent feeling that the crisis produces leads to a necessity for change. From the experience of the pandemic, we know that we live in a changing world, and it can be difficult to speculate whether Covid-19 will return or not. For this reason, this study fills important knowledge for professionals in the event sector in risk management. In order to organize events, it will continue to offer its event services that need to find new strategies for conducting events in a responsible and safe manner that is in line with the new normality surrounding Covid-19. What lessons will be learned after the pandemic and what innovations have been created, accelerated or redone as a result of the crisis.

This study will be written in Swedish.

**Keywords:** Crisis Management, Innovations, Recovery, Event Organizers, Events in Gothenburg.

## **Sammanfattning**

Vår vana av att ha möjlighet att besöka evenemang fick ett plötsligt avbrott i och med spridningen av Covid-19 och dess restriktioner som infördes. Vidare har Covid-19 viruset bidragit till rädsla, polarisering, isolering, restriktioner och dödsfall. Evenemangsbranschen var minst sagt hårt drabbad och många aktörer stod inför beslutet av att ställa in sina planerade evenemang eller hitta nya sätt för att överleva krisen. Pandemin tvingade fram andra lösningar, såsom digitalisering och livestreaming av evenemang, vilket kan ha resulterat i att fler och nya deltagare kan delta vid evenemang under Covid-19, men även på lång sikt efter pandemin. Ur ett innovationsperspektiv kan en kris som pandemin vara något positivt genom att öppna upp för nya perspektiv och lösningar, där den brådskande känslan som krisen frambringar leder till en nödvändighet av förändring. Av pandemins erfarenheter, vet vi att vi lever i en föränderlig värld och det kan vara svårt att spekulera i om Covid-19 kommer tillbaka eller inte. Av den anledning fyller den här studien viktig kunskap för yrkesverksamma i evenemangssektorn inom risk management. För att eventarrangörer ska fortsätta erbjuda sina evenemangstjänster behöver de hitta nya strategier för att genomföra evenemang på ett ansvarsfullt och säkert sätt som går i enlighet med den nya normaliteten kring Covid-19. Vilka lärdomar kommer man att ta vara på efter pandemin och vilka innovationer har skapats, påskyndats eller gjorts om i följd av krisen.

Denna uppsats är skriven på svenska.

**Nyckelord:** Krishantering, Innovation, Återhämtning, Evenemangsarrangörer, Evenemang i Göteborg

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION</b>	<b>- 1 -</b>
1.2.	BAKGRUND	- 1 -
1.3.	PROBLEMDISKUSSION	- 2 -
1.4.	SYFTE	- 2 -
1.5.	FORSKNINGSFRÅGOR	- 2 -
<b>2.</b>	<b>TEORI</b>	<b>- 3 -</b>
2.1.	EVENEMANG UNDER COVID-19 I SVERIGE	- 3 -
2.2.	KRISHANTERING	- 3 -
2.3.	MOTSTÅNDSKRAFT (RESILIENCE)	- 4 -
2.3.1.	Beredskap	- 5 -
2.3.2.	Reaktionsförmåga (responsiveness)	- 6 -
2.3.3.	Anpassningsförmåga (adaptability)	- 6 -
2.3.4.	Lärandeprocess (learning process)	- 7 -
2.4.	INNOVATION	- 8 -
2.4.1.	Kriser föder innovation	- 8 -
2.5.	TEORISAMMANFATTNING	- 9 -
<b>3.</b>	<b>METOD</b>	<b>- 9 -</b>
3.1.	VAL AV ÄMNE	- 9 -
3.1.1.	Pilotintervju	- 10 -
3.2.	VAL AV METOD	- 10 -
3.3.	URVAL	- 11 -
3.4.	DATAINSAMLING	- 12 -
3.5.	DATAANALYS	- 13 -
3.6.	METODREFLEKTION	- 13 -
3.7.	TROVÄRDIGHET OCH ETIK	- 13 -
3.8.	PANDEMINS FASER	- 13 -
<b>4.</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>- 14 -</b>
4.1.	PRE PANDEMIC	- 14 -
4.2.	EARLY	- 15 -
4.3.	PEAK 1	- 16 -
4.4.	BACK TO NORMAL	- 19 -
4.5.	PEAK 2	- 19 -
4.6.	RECOVERY	- 20 -
<b>5.</b>	<b>RESULTAT OCH ANALYS</b>	<b>- 21 -</b>
5.1.	KRISHANTERING	- 21 -
5.2.	INNOVATIONER	- 22 -
5.3.	PERMITTERING, EKONOMISKT STÖD OCH RESTRIKTIONER	- 26 -
5.4.	ÅTERHÄMTNING	- 27 -
<b>6.</b>	<b>DISKUSSION OCH SLUTSATS</b>	<b>- 28 -</b>
6.1.	FRAMTIDA FORSKNING	- 29 -
<b>7.</b>	<b>REFERENSLISTA</b>	<b>- 30 -</b>
<b>8.</b>	<b>BILAGOR</b>	<b>- 33 -</b>

# 1 Introduktion

## 1.1. Inledning

Covid-19 betraktas som den största globala krisen sedan andra världskriget (Kammer & Arnold 2021) och har sedan december 2019, när viruset upptäcktes i Wuhan, påverkat hela världen på ett sätt som ingen kunnat förutspå. Potentiell risk för smittspridning i begynnelsen av Covid-19 viruset ansågs vara låg (Folkhälsomyndigheten 2020a; Folkhälsomyndigheten 2022a) då ledare runt om i världen var blaserade över viruset (Johnson & Murray 2020).

Sverige fick sitt första bekräftade fall av Covid-19 den 31 januari 2020 och viruset klassades strax därefter som en samhällsfarlig sjukdom (Folkhälsomyndigheten 2022b). I mars 2020 införde Sveriges regering begränsningar och restriktioner som har påverkat branscher runt om i landet. Evenemangs- och turistbranschen befann sig i en mer utsatt position än många andra och hade följaktligen svårare att anpassa sig, då restriktionerna förhindrade genomförandet av evenemang och allmänna sammankomster (Jedynak & Bak 2021).

Strategier infördes som syftade till att minska smittspridningen av Covid-19, vilket innebar social distansering, order att stanna hemma, rese- och rörlighetsbegränsningar. Detta ledde sedan vidare till reducerad efterfråga, förlust av jobb och intäktsbortfall. På grund av omständigheterna ställdes många evenemang i Sverige in och fick därpå betydande konsekvenser för organisationerna. Storstäder har varit extra utsatta och flera företag antogs gå i konkurs till följd av konsekvenserna (Ahmed & Memish 2020). Ett sätt för att överleva denna kris var att ställa om och anpassa sig till den nya normaliteten (Kammer & Arnold 2021; Armbrecht, Lundberg, Pettersson & Zillinger 2021).

## 1.2. Bakgrund

En kris innebär en plötslig och oväntad händelse som kan leda till stora konsekvenser för en liten grupp av människor eller ett helt samhälle (MSB u, å.). Organisationer påverkas av kriser på olika sätt och i olika skildringar, vilket därmed kräver att organisationer har strategier, metoder och processer avsedda för krishantering. Avsikten är att rädda företag under hot samt att öka risken för överlevnad och återhämtning (Koronis & Ponis 2018).

Det traditionella synsättet på organisatorisk krishantering utgår ifrån att identifiera aktiviteter som återställer verksamheten till det normala eller ett bättre tillstånd efter krisen (Armbrecht Et al. 2021). I denna kris fanns det inte utrymme till att vänta ut till det "tidigare normala" utan evenemangsarrangörer blev påskyndade att ställa om till det "nya normala" för att lyckas överleva (Jedynak & Bak 2021).

Pandemin kan innebära en disruption, vilket kan vara positivt ur ett innovationsperspektiv och kan leda till nya perspektiv, arbetssätt och innovationer (Meged Widtfeldt & Zillinger 2018; Armbrecht et al. 2021). Detta kan exemplifieras genom tidigare kriser där terrorattacken i New York, den elfte september 2001, skapade incitament av nya arbetssätt kring flygsäkerhet (Transit & Atkinson 2006) eller efter tsunamin 2004 i Indiska Oceanen, där man senare utvecklade system för att utläsa liknande naturkatastrofer (Tsunami Global Lessons Learned Project 2009).

Enligt Johnson & Murray (2020) kan en kris stimulera innovation genom att den specifika krisen indikerar till en plötslig och verklig känsla av brådska. Vidare innebär det att denna känsla gör det möjligt för organisationer att släppa alla andra prioriteringar och fokusera på en enda utmaning och omfördela resurser utefter behovet för att lösa problemet. Detta kan leda till att organisationer genererar en ny mångfald av synvinklar samt perspektiv som kan driva till innovationer.

### **1.3. Problemdiskussion**

När de första restriktionerna infördes fick evenemangssektorn en direkt påverkan som ledde till att arrangörer fick ställa in eller skjuta fram sina planerade evenemang (Armbrecht et al. 2021). Evenemang- och turistbranschen har påverkats exceptionellt av Covid-19 krisen eftersom det har varit svårare att anpassa sig till restriktioner (Kammer & Arnold 2021; Armbrecht et al. 2021). De initiala åtgärderna slog hårt mot företag och arbetsgivare, även om intensiteten skiljde sig åt (Ahmed & Memish 2020).

Evenemang omfattas av termer som storlek, volym samt omfattning och därmed verkar branschen inom ett sårbart verksamhetsfält. Detta gör att evenemang är mer fragil för både inre och yttre störningar. Varje störning kan orsaka katastrofala effekter på evenemanget, oavsett hur bra krishantering är (Ahmed & Memish 2020).

Sveriges regering har bidragit med ett massivt ekonomiskt stöd till utsatta branscher för att kunna bevara den ekonomiska strukturen. I Sverige har evenemangsorganisationer kunnat få ytterligare ett stöd, "evenemangsbidraget", till följd av att de har varit särskilt utsatta under pandemin (Regeringen 2021). Dock menar Kammer & Arnold (2021) på att detta stöd enbart är en tillfällighet och att det kan vara svårt för organisationer att återställa sig när detta stöd inte längre existerar. Om de inte har innoverat eller ställt om sig kan detta således bli en kritisk fas i återhämtningen efter Covid-19, då pandemin har medfört en ny normalitet. I och med den nya normaliteten har affärsmiljöer utvecklats och där hållbara och konkurrenskraftiga verksamheter blir allt mer avgörande i framtiden (Kammer & Arnold 2021; Armbrecht et al. 2021).

### **1.4. Syfte**

Denna studie syftar till att undersöka hur evenemangsarrangörer i Göteborg har arbetat med krishantering samt hur de har anpassat sig genom innovationer under Covid-19 krisen. Med detta syfte kan uppsatsen bidra till en ökad förståelse av en gynnsam krishantering samt hur innovation kan vara en metod för att minska negativa utfall under en kris.

### **1.5. Forskningsfrågor**

För att kunna besvara studiens syfte kommer följande forskningsfrågor att besvaras:

1. Hur har evenemangsarrangörer hanterat Covid-19 krisens utmaningar?
2. Vilka innovationer har framkommit som ett resultat av krisen?

## 2. Teori

*I teoriavsnittet presenteras evenemangets förhållande till Covid-19 krisen i Sverige, följt utav krishanteringens dimensioner samt innovationer och hur dessa föds under en kris. Slutligen presenteras en teorisammanfattning för att kunna förtydliga det teoretiska ramverkets kontext.*

### 2.1. Evenemang under Covid-19 i Sverige

[Beskrivning över Covid-19 pandemins händelseförlopp finns i bilaga (1)]

Ett evenemang definieras som en planerad händelse som utspelar sig på en förutbestämd tid och plats. Omfattningen varierar i ett evenemang och karaktäriseras exempelvis genom lokala, politiska, virtuella eller professionella mega evenemang (Richards, Brito & Wilks 2013; Preuss 2014; Armbrecht et al. 2021). Upplevelserna ett evenemang framkallar har blivit en stor och viktig del i människors vardag för att uppfylla och tillfredsställa hedoniska behov (Armbrecht et al. 2021).

Ett vanligt synsätt är att evenemangets påverkan beskrivs utifrån tre dimensioner; det sociala, ekonomiska och ekologiska. Social interaktion betraktas som en nyckelfunktion i evenemang och bidrar till gemenskap, identitet och tillhörighet i samhället (Richards, Brito & Wilks 2013). Ett evenemangs ekonomiska fördelar är exempelvis att det genererar stora intäkter för destinationen, skapar fler jobb samt utvecklar infrastrukturen i en stad eller plats (Preuss 2014).

I slutet av januari 2020 fick Sverige sitt första bekräftade fall av Covid-19 viruset och strax därefter infördes de första restriktionerna som förhindrade genomförandet av evenemang och allmänna sammankomster. Detta ledde till att evenemangsbranschen fick ett abrupt avbrott i slutet mars 2020. Dessa åtgärder och införanden av restriktioner har korrigerats och speglats av samhällets smittspridning (Eriksson 2022).

I en pandemisituation menar Ahmed och Memish (2020) att avbokningar eller senareläggningar av fysiska evenemang är ett föredraget beslut. Shipway och Miles (2020) hävdar att under en kris är det ett bra tillfälle att förnya, strukturerar om samt innovera sin organisation för att kunna överleva på kort- och lång sikt.

Evenemang som genomförs under Covid-19 utan någon ordentlig reglering, kan bidra till en smittsam spridning i samhället. På grund av omständigheterna ställdes många evenemang in i Sverige och fick vidare betydande konsekvenser för arrangörerna (Ahmed & Memish 2020; Eriksson 2022).

### 2.2. Krishantering

Det finns ingen tydlig definition av begreppet krishantering, utan det bör snarare ses som en disciplin (Jacques 2007). Tony Jacques (2009) hävdar att krishantering ses som ett förlopp av sammanhängande moment. I och med detta synsätt, betraktas inte kriser som "plötsliga händelser". Vidare förklarar Jacques (2009) att kriser uppstår efter en tid av varningstecken. Detta innebär att ledare bör ha ett flertal förebyggande aktiviteter som kan genomföras för att påverka krisens varaktighet och effekter innan krisen utspelas.

För att konkretisera krishantering har Timothy W. Coombs (2001) legitimerat tre viktiga faser i krishantering. Dessa förklaras följande:

1. Fas före kris (*Pre Crisis*): Identifiera signaler eller varningstecken, följaktligen identifiera krissårbarheter. Organisationen befinner sig i ett proaktivt läge och försöker förebygga kriser och förbereda sig för dess eventualitet.
2. Krishändelse (*Crisis Event*): Kris igenkänning, bedöma informationsbehovet samt identifiera informationskällor under en kris.
3. Efter en kris (*Post-Crisis*): Tiden efter en kris. Genomföra utvärderingar samt lärandeprocesser. Fortsatta åtgärder tas samt övervakning efter krisen.

Dessa tre faser har på senare tid vidareutvecklas av Jacques (2007) på följande sätt:

1. Krisberedskap (*Crisis Preparedness*): Planering av system, manualer, rutiner, dokumentation samt simulering i utbildningssyfte.
2. Krisförebyggande (*Crisis Prevention*): Omvärldsbevakning, sociala prognoser och problemhantering
3. Hantering av kris-incidenter (*Crisis Incident Management*): Respons, implementering samt skadereducering under en kris.
4. Hantering efter en kris (*Post Crisis Management*): Operativ återhämtning, affärskontinuitet, utvärderingar, rättsliga utredningar samt orsaksanalys efter krisen.

Enligt Petter Säterhed et al. (2021) ökar risken för oväntade och oönskade händelser för evenemang eftersom det uppstår folksamlingar. Exempel på oavsiktliga händelser kan vara olyckor, överbelastning, dödsfall eller avsiktliga händelser såsom brottslighet, terrorism eller andra hot (Jacques 2007; Säterhed et al. 2021).

Krishantering är dock inte på alla organisationers prioritetlista, då många företag anser att det är oväsentligt att spekulera i oväntade händelser. Detta eftersom det kräver resurser, tid och pengar som senare kan visas vara olönsamma (Koronis & Ponis 2018; Johnson & Murray 2020).

### **2.3. Motståndskraft (resilience)**

Begreppet resilience härrör från ordet "resilio" som betyder "hoppa tillbaka" (Shipway & Miles 2020). Således hänvisar motståndskraft förmågan av att återhämta sig ifrån oförutsägbara eller plötsliga situationer (Koronis & Ponis 2018; Shipway & Miles 2020). Vid plötsliga störningar kan motståndskraft utveckla förmågan att anpassa sig eller känna igen de oväntade händelserna (Koronis & Ponis 2018). De organisationer som innehar denna kunskap är motståndskraftiga samt har en bättre utgångspunkt i stark och snabb återhämtning (Lew 2014; Shipway & Miles 2020).

När kriser uppstår innebär det en märkbar och utmanande process för organisationer. Enligt Jacques (2007; 2009) kan alla organisationer antas arbeta strategiskt med krishantering för att kunna anpassa sig till oväntade händelser. Vid anpassning samt förberedelser för kriser har organisationer större möjlighet att hantera en plötslig kris samt mer gynnsamma möjligheter att minska negativa ekonomiska resultat.

Motståndskraft kräver ökad beredskap för att kunna reagera på kriser, externa hot samt intressenters krav. Koronis och Ponis (2018) hävdar att överlevnad präglas av funktionell medvetenhet, tekniska förberedelser samt dimensionerna av en motståndskraftig kultur där organisationen är redo för att hantera störningar, oväntade händelser samt förändringar.

En yttre faktor som pandemin, påvisar betydelsen av krishantering och resilience inom evenemangsorganisationer. Framförallt hjälper begreppen oss att förstå vilka faktorer som är viktiga för att kunna anpassa sig efter de nya omständigheterna och att, efter pandemin, ha möjlighet att återuppbygga kapaciteten för att arrangera nya evenemang (Koronis & Ponis 2018; Shipway & Miles 2020).

Genom att förebygga krishantering kan organisationer minimera risken för att det ska bli storskaliga operativa problem. För att organisationer ska skapa förståelse för dessa negativa händelser samt potentiella risker i krishantering, föreslår Koronis och Ponis (2018) fyra centrala dimensioner av motståndskraft: beredskap (preparedness), reaktionsförmåga (responsiveness), anpassningsförmåga (adaptability) och lärandeprocess (learning process).

### **2.3.1. Beredskap**

Motståndskraften är mångfacetterad och beredskap är en dimension i sammanhanget (Shipway & Miles 2020) som är en av de fyra centrala utgångspunkterna i krishantering (Koronis & Ponis 2018).

Tidigare litteratur menar på att en solid krishantering grundar sig i planering, manualer samt utbildningar för personal (Jacques 2007;2009). Vidare ska dessa förutsättningar innebära en ökad chans till hållbarhet samt överlevnad om en kris skulle inträffa. Den organisatoriska motståndskraften förbättras även när alla i organisationen känner till beredskapen (Koronis & Ponis 2018; Jedynek & Bak 2021). Johnson och Murray (2020) hävdar att många organisationer antar att de tidigare har upplevt en likartad kris och således har en känsla av att kriser liknar varandra. Vidare innebär det att organisationer tror att metoder som har utvecklats i tidigare kriser antas kunna hantera nya kriser. Detta tillstånd kallas för normalitetsbias och det åligger i organisationens syfte att motverka detta tillstånd. Normalitetsbias är ett naivt synsätt och vidare kan det få förödande konsekvenser när organisationen väl befinner sig i en ojämförlig kris eftersom de saknar beredskap.

För att kunna upphäva normalitetsbias bör organisationer alstra en realistisk känsla av framtida hot. Men det kan vara komplext för organisationer att förutsäga vad som komma skall och kan bland annat bero på begränsad kunskap eller brist på information om framtida händelser (Johnson & Murray 2020; Jedynek & Bak 2021). Därav bör organisationer ägna mer resurser för att formulera skiftande scenarier som de står inför. Det mest upplysande tänkta utfall befinner sig längst ifrån det nuvarande tillståndet. Exempelvis genom att iscensätta ”domedagsscenario” med skådespelare (Johnson & Murray 2020) eller genomföra simuleringar i utbildningssyfte (Jacques 2007). När en organisation skapar en medvetenhet kring potentiella framtida kriser så kan nyttiga strategier utvecklas och organisationer framställer därmed en proaktiv motståndskraft (Koronis & Ponis 2018; Johnson & Murray 2020).

Enligt Koronis och Ponis (2018) berör beredskap tre förfaranden som kan vara kommande att bli potentiella lösningar i en kris. Dessa tre är viktiga och innebär att organisationen bör inneha

en ekonomisk buffert eller alternativa resurser om en kris skulle uppstå. Det är också viktigt att utbilda personalen samt inneha bestämda rutiner vid en kritisk situation. Crandall, Parnell och Spillan (2010) menar dock på att det inte är beredskapen som organisationen besitter som är av vikt, utan det handlar om hur organisationen agerar eller reagerar i en kris.

### **2.3.2. Reaktionsförmåga (responsiveness)**

Världen vi lever i är komplex och föränderlig, därmed krävs det sporadiskt att snabba beslut tas. Det är således viktigt att bestämma vem som fattar beslut inom en organisation, vilket levererar en bättre reaktionsförmåga hos alla inom organisationen (Björk 2017). Boin och Hart (2003) förklarar att det är naturligt att lyssna till ledare, innan ett beslut inom organisationen fattas.

Enligt Crandall, Parnell och Spillan (2010) är det betydelsefullt att ha ett system som lyckas bevara och reagera på varje utmaning på ett effektivt och kreativt sätt. Annars kan all tidigare förberedelse inför en kris och kulturell utveckling vara oanvändbar. Koronis och Ponis (2018) understryker även att det är viktigare att reagera än att vara passiva.

### **2.3.3. Anpassningsförmåga (adaptability)**

Under en kris är det vanligt att en organisation släpper alla andra prioriteringar och fokuserar enbart på utmaningen de står inför. Detta kan göras genom att anpassa sig och omfördela resurserna efter behov, vilket vid en icke-krismiljö kan upplevas som otänkbart. Det krävs ofta en kris eller en tragedi för att stanna upp och analysera omvärlden och verksamheten för att bryta oss ur våra vanor (Chowdhury 2010). Under en kris är det viktigt att fokusera på hur man kan lösa problemet, tillsammans med vilka metoder (Johnson & Murray 2020).

Tillgänglighetsbias är ett mentalt tillstånd som kan förekomma under en kris. Denna bias innebär att vi tenderar att minnas den information eller de upplevelser som sticker ut mest eller är mer akuta. Vi bedömer dessa som mer viktiga och har därför lättare att anpassa oss till mer akuta problem. Prospektteorin beskriver hur människor fattar beslut när de står inför riskfyllda situationer. Exempel är individer mer benägna att förändra sitt beteende när vi står inför ett negativt resultat (Johnson & Murray 2020).

I Jedynek och Baks (2021) studie har författarna studerat organisationers agerande under Covid-19 pandemin för att sedan bedöma vilka strategier som har varit mest framgångsrika. Studien indikerade på att anpassning var den kategori som var mest framgångsrik. Organisationer som hade en intensiv omvärldsbevakning kunde vidare agera snabbt på de förändrade affärsförhållanden. Exempelvis levererade organisationer nyheter eller innovationer snabbt för att fortsatt kunna attrahera och behålla kunder. Organisationerna som kunde anpassa sig utefter de pandemiska förhållanden samt förmågan att ha en snabb svarstid till de ständigt föränderliga regelverken, lagar eller restriktioner, visade sig ha starkast motståndskraft.

### 2.3.4. Lärandeprocess (learning process)

En kris kan informera om en organisations interna metoder och synsätt. Det krävs att organisationen tar till sig av kunskap och lär sig av kriser för att öka sin motståndskraft. Lärandeprocessen är en komplettering i återhämtningen och genom att skapa förståelse för potentiella störningar kan organisationen utveckla strategier för framtiden inom motståndskraften (Jedynak & Bak 2021;Armbrecht et al. 2021).

Återhämtning handlar om utvecklingen eller implementeringen av åtgärder för att bringa tillbaka ett normalt tillstånd (före krisen) eller ett förbättrat tillstånd (Armbrecht et al. 2021). Lärandeprocessen är en del av återhämtningen och därför viktig att betrakta (Jedynak & Bak 2021;Armbrecht et al. 2021). Jedynak och Bak (2021) kunde återfinna sju faktorer i sin studie som var avgörande för organisatorisk överlevnad under pandemin, men som också kan komma att ha en avgörande roll i återhämtningen. Dessa faktorer avhandlar bland annat att organisationer som använde strategiskt partnerskap, var anpassningsbara, bevarade kundrelationer, levererade tjänster och produkter som bemötte beteendeförändringar var mest framgångsrika.

Många organisationer mottog ett ekonomiskt stöd från regeringar under pandemin som har varit hjälpsamt för överlevnaden under krisen. När stödet inte längre existerar kan det dock vara utmanande att återhämta sig (Kammer & Arnold 2021). Detsamma gäller för det kollektiva solidaritetsbeteendet som skapades under pandemin, där människor konsumerar för att ge support och stöd för utsatta branscher. Men dessa solidaritetsbeteenden försvinner när branschens förutsättningar förbättras (Jedynak & Bak 2021).

Koronis och Ponis (2018) menar på att återhämtningen efter en kris är beroende utav sårbarhet, beredskap, reaktionsförmågan under kris samt lärandeprocesser efter kris. Dessutom hävdar Mair, Ritchie och Walters (2014) att återhämtningen beror på krisens storlek, skala och skada som uppstått. Även aktörens sammanhang och omfattning har en avgörande roll i återhämtningen. Vidare innebär det att vissa organisationer överlever och fortsatt blomstrar medan andra aldrig återhämtar sig (Mair, Ritchie & Walters 2014;Koronis & Ponis 2018).

Det finns många faktorer som har en avgörande roll i återhämtningsfasen och därför omfattas återhämtningen av en komplexitet. Dels innefattar återhämtningen en ekonomisk aspekt likaväl som en social dimension. Om samhället eller samhällets medlemmar fortfarande lider psykiskt kan det ha en inverkan på återhämtningsprocessen. Den sociala dimensionen är särskilt tydliga vid radikala kriser eller katastrofer (Mair, Ritchie & Walters 2014).

Enligt Mair, Ritchie och Walkers (2014) är det viktigt för organisationer att vägleda tillbaka konsumenter genom kommunikation och marknadsföring efter en kris. Marknadsföring och kampanjer kan vara ett bra sätt att övertyga konsumenter att återuppta ett beteende. Men de kan dock innebära att de behöver övertyga på områden som är osäkra. Att utnyttja känslor genom marknadsföring har också bevisat vara effektiva.

I efterdyningarna av kriser är det viktigt att dra lärdomar av det som har inträffat för att förhindra liknande händelser i framtiden. Boin, Stern, Hart och Sundelius (2016) förklarar att läran av en kris kan förstås som *“bestämna orsakerna av en kris, bedöma styrkorna och*

*svagheterna i reaktionerna på den och vidta korrigerande åtgärder utifrån denna förståelse.”* (se Renå & Christensen 2019).

## **2.4. Innovation**

En innovation är en idé, sak, procedur eller ett system som är ny eller som uppfattas som ny av den som anammar den (Dillette & Ponting Sun-Ah 2021). Begreppet innovation innebär att åstadkomma något nytt, så som nya beteenden, idéer samt tillvägagångssätt, som sedan kan utvecklas och spridas vidare i ett samhälle. Det är viktigt att ta reda på vad behovet är innan en ny produkt eller idé genomförs. Om det inte löser användarnas behov, är innovationen inte användbar eller till nytta (Wikberg Nilsson, Ericson & Törlind 2015). Enligt Mossberg (2015) förekommer innovationer i tre kategorier, dessa är upplevelseinnovation, tjänsteinnovation samt produktinnovation.

Tidigare innovationslitteratur refererar ofta till fenomenet ur en positiv benämning. Det råder en föreställning av att innovationer ska frambringa tillväxt (Johnson & Murray 2020), lönsamhet, nya arbetstillfällen (Hjalager 2010), effektivisera resursanvändning (Wikberg Nilsson, Ericson & Törlind 2015) samt ett ökat kunskapsbestånd i samhället (Hjalager 2010). Men det finns även viss litteratur som tyder på att krisperioder som präglats utav försvagad tillväxt har en negativ inverkan på innovationsutveckling (Peris-Ortiz, Fuster-Estruch & Devece-Carañana 2014).

Vidare kan innovationer också utgöra ett konkurrensmedel för företag, eftersom det anses vara attraktivt att vara innovativa (Wikberg Nilsson, Ericson & Törlind 2015). Klette och Kortum (2004) påstår dessutom att en organisations misslyckande kan vara orsakat av framsteg i konkurrenters produkter.

Wiig och Wood (1997 se Hjalager 2010) identifierar även åtta hinder eller hämmande för innovationer. Dessa inkluderar rädsla för imitation, höga kostnader, otillräckligt statligt stöd, brist på information, brist på kompetens, brist på stöd från infrastruktur i regionen, ingen marknad eller otillräcklig kunskap kring marknader.

### **2.4.1. Kriser föder innovation**

Den mest förekommande stimulansen till innovationer är kriser (Hjalager 2010;Gajjar & Parmar 2020) eftersom kriser kan förtydliga nya hinder, möjligheter eller behov (Peris-Ortiz Fuster-Estruch & Devece-Carañana 2014;Wikberg Nilsson, Ericson & Törlind 2015). Kammer och Arnold (2021) hävdar att organisationer som inte har innoverat eller ställt om sig under Covid-19 krisen, kan få en kritisk återhämtning.

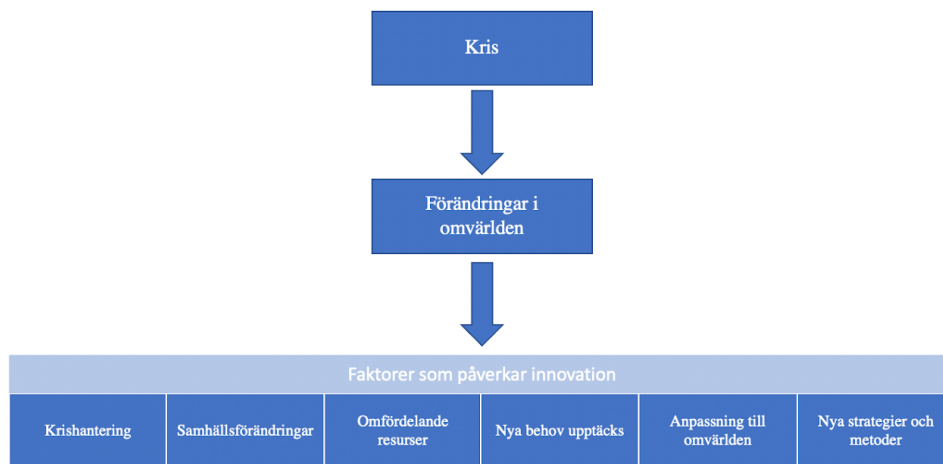
När Covid-19 krisen spred sig under första halvåret av 2020, var det många organisationer som hittade nya arbetssätt eller förnyade sig snabbare än vanligtvis. Digitaliseringen blev en evident faktor för en organisatorisk överlevnad under pandemin (Johnson & Murray 2020). Werner, Junek och Wang (2021) menar även på att evenemangsbranschen har varit begränsad utifrån pandemiska förhållanden och att digitaliseringen har varit ett verktyg för att fortsatt kunna bedriva verksamheten. Däremot menar Gajjar och Parmar (2020) att alla evenemang inte går att översättas på digitala plattformar utifrån evenemangets kontext.

## 2.5. Teorisammanfattning

Här presenteras studiens teoretiska ramverk som modell 1, för att påvisa hur teorins olika delar hänger samman. Syftet med denna studie är att undersöka hur evenemangsarrangörer i Göteborg har arbetat med krishantering samt hur de har anpassat sig genom innovationer under Covid-19 krisen.

Tidigare litteratur påvisar att kriser skapar förändringar i omvärlden, därmed kan exempelvis kriser leda till nya affärs- och marknadsförhållanden. Organisationers krishantering kan vara avgörande för krisens varaktighet samt effekter. Om en organisation innehar en god krishantering kan organisationen minimera storskaliga operativa problem. Krishantering kan också vara en drivkraft för innovation, eftersom det är genom krishanteringen som organisationer finner nya metoder och arbetssätt.

### Modell 1: Teorisammanfattning



## 3. Metod

*I metodkapitlet redovisas studiens tillvägagångssätt där studiens ämne samt metod redovisas. Urvalet argumenteras för och vidare presenteras datainsamling och övrigt material. I avslutande del reflekteras det i en metodreflektion samt kring etiska överväganden och studiens trovärdighet. En genomgång av pandemins faser presenteras även i sista punkten.*

### 3.1. Val av ämne

I studiens initiala läge var vaccinationsbevis ett aktuellt och omtalat ämne i samhället. Författarna ville således undersöka fenomenets problematik när det kom till exkludering av besökare i evenemangssammanhang.

Vidare utförde författarna till denna studie en pilotintervju av det utvalda ämnet (se punkt 3.3). Ur pilotintervjun utvann författarna nyttiga insikter kring området ur ett arrangörsperspektiv. Vad författarna fann var att vaccinationsbevis samt dåvarande reglerade omständigheter enbart var en ytterligare ”kris” i kontexten av Covid-19 för evenemangarrangörer. Det som utvanns ur pilotintervjun var att arrangören upplevde tydliga brytpunkter, vilket blev ett centralt synsätt för denna studie. Med detta i åtanke,

omformulerades studiens syfte och författarna ville utforska Covid-19 pandemin ur ett innovationsperspektiv. Då evenemangarrangörer stötte på många olika utmaningar vid de olika brytpunkterna baserat på restriktioner, så behövdes nya metoder och arbetssätt införas kontinuerligt, vilket resulterade i innovationer.

Tidigare litteratur visar på att kriser är en incitament för innovationer och betraktas som "innovationens moder" (Hjalager 2010;Koronis & Ponis 2018;Johnson & Murray 2020;Shipway & Mile 2020; Kammer & Arnold 2021;Jedynak & Bak 2021). Turism- och evenemangssektorn var under pandemin en av de branscher som var mest utsatta, eftersom dess affärsmodell var oförenlig till de strategier som infördes i samhället för att minska smittspridningen av Covid-19 (Kammer & Arnold 2021;Jedynak & Bak 2021). Detta innebar det att arrangörer var tvungna att ställa om sig eller hitta nya arbetssätt för att fortsatt kunna bedriva sin verksamhet.

### **3.1.1. Pilotintervju**

En pilotintervju genomfördes i syfte att säkerställa en högre validitet. Intervjun utfördes genom att pröva frågorna samt för att se över huruvida respondenten var införstådda i innebörden av frågorna (Bryman & Bell 2017). Detta genomfördes i syfte för att undersöka problematiken med vaccinationspass och hur evenemangarrangörer skulle agera i förhållande till detta. I utgångspunkten ville författarna se över om frågorna kunde uppfylla studiens syfte, om respondenten var införstådd i fenomenet samt om det var en rimlig disposition på frågorna.

Studiens pilotintervju var avgörande för val av nytt ämne, då författarna efter intervjun kunde påvisa att tiden som omfattas av vaccinationsbevis, endast var under en mycket kort sekvens samt att Covid-19 krisen hade andra utmaningar än endast vaccinationsbevisen.

## **3.2. Val av metod**

Studiens teoridel grundades i litteraturöversikt då existerande litteratur var en viktig roll i all forskning. Dock ansåg Bryman och Bell (2017) att stora forskningsfält kunde innebära att det var svårt att gå igenom all tidigare litteratur, vilket kunde påverka studiens resultat. Med en litteraturöversikt skapades ett bredare kunskapsläge inom området, vilket kunde bidra till ökad förståelse för termer och teorier. Vidare har författarna kopplat samman forskningsfrågorna, resultatet samt diskussionen med den tidigare existerande litteraturen. Enligt Bryman & Bell (2017) ökar det studiens autenticitet.

Tillvägagångssättet för att finna existerande vetenskaplig litteratur har varit att undersöka fältet kring Risk Management samt krishantering. Vidare har författarna sökt ny information kring fenomenet Covid-19 genom både tidningsartiklar samt vetenskapliga artiklar. Tidningsartiklarna har kunnat förtydliga tidigare världsbild eller uppfattning av fenomenet vid dåvarande tidpunkt.

Studien använde sig utav en kvalitativ forskningsmetod tillsammans med en induktiv ansats. Induktiv ansats valdes då författarna inte kunde applicera en deduktiv ansats, eftersom metoden inte utgick från att pröva en teori och formulera hypoteser vid start. En kvalitativ forskningsmetod valdes eftersom författarna ville undersöka den gemensamma upplevda

världsbilden och syn på fenomenet genom intervjuer. Bryman och Bell (2017) menar på att vid val av kvalitativ metod läggs vikt på intervjudeltagarnas uppfattningar samt tolkningar av sin sociala verklighet. Det ligger dock en risk av förvrängda sanningar eller ett brett spektrum av tolkningar. Det är dock en fördelaktig aspekt att intervjupersonerna delade en gemensam upplevelse och har således stött på liknande utmaningar från ett arrangörsperspektiv (Bryman & Bell 2017). Ur ett kvantitativt synsätt, ligger fokus snarare på teoriprövning samt mätning av fenomen (Bryman & Bell 2017) vilket inte tillämpar sig till denna studie, då författarna ville undersöka vilka anpassningar och innovationer som har uppkommit.

Tidslinjen bidrog sedan till ett underlag för våra respondenter under intervjun. Genom dessa epoker kunde författarna kartlägga dåvarande kunskapsläge, när utmaningar uppstod och när lösningar förverkligades. Framför allt kunde respondenterna ta fram tidigare protokoll, dokument över rutiner och riktlinjer. Krisens dynamik har baserats på regelverk, restriktioner och andra förhållningssätt.

### **3.3. Urval**

För att besvara forskningsfrågorna intervjuades etablerade arrangörer i Göteborg vars varje unika evenemang har fyllt en viktig funktion i Göteborg som stad (bilaga 2). Eftersom Göteborg är erkänd som "evenemangsstaden" i Sverige (Holmåker 2018) föll avgränsningen naturligt på att undersöka arrangörer i Göteborg. Författarna till denna uppsats valde ett målstyrt urval då intervjudeltagarna valdes ut på ett strategiskt sätt, eftersom det var relevant för dels forskningsområdet, samt för de forskningsfrågorna som var formulerade (Bryman & Bell 2017).

För att skapa en mer autentisk uppsats utformades ett antal krav i urvalet av intervjupersoner. Dessa likt att arrangören besatt erfarenhet som sträcker sig innan Covid-19 och fram tills genomförandet av intervjun. Arrangören behövde även ha en specifik roll i organisationen likt event manager, projektägare eller projektledare.

Vid inledningen av rapporten hade författarna i avsikt att intervju femton stora arrangörer i Göteborg som lockade ifrån 12,000 deltagare och uppåt samt var etablerade på marknaden innan Covid-19 krisen. Detta för att arrangörerna har haft en större påverkan av pandemin än mindre arrangörer samt att de har haft stora utmaningar och avsaknaden av dessa evenemang har påverkan på staden i en ekonomisk och social aspekt (Armbrecht et al. 2021). När sedan restriktioner upphävdes började arrangörer planera in sina uppskjutna evenemang igen, vilket vidare har inneburit en tidsbrist hos de tidigare valda arrangörerna att ställa upp i vår studie. Det togs därmed ett beslut om nytt urval med nya kriterier, att intervju mindre men samtidigt välkända evenemangsarrangörer i Göteborg.

Detta ledde till ett nytt förväntat resultat, då ett flertal av de intervjuade organisationerna var från ett nytt urval. Exempel på nytt förväntat resultat var att två av de intervjuade personerna påbörjade sin anställning i Covid-19 pandemin samt en intervjudeltagare hade fått en ny roll i pandemin. Vilket därav ledde till att den utvunna informationen om hur organisationen såg ut innan pandemin blev obetydlig och därmed fick författarna svårt att se stora skillnader mellan organisationerna. Två av de valda intervjuade personerna från samma organisation slutade svara på mailkonversationen, vilket innebar att även den informationen blev icke-utvunnen.

**Tabell 1:** Översikt över urvalet.

<b>Intervjupersonernas yrke</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Projektledare	5	46%
Event manager / Evenemangarrangör	4	36%
Forskare	1	9%
Produktions- & bokningsansvarig	1	9%

### **3.4. Datainsamling**

Författarna genomförde elva semistrukturerade intervjuer med välkända evenemangarrangörer i Göteborg. Intervjuerna genomfördes med nyckelpersoner inom organisationerna som arbetar som projektledare, forskare inom turism- och evenemangsmarknadsföring, event managers/evenemangsansvarig eller som producent och bokningsansvarig. Detta ökade validiteten och reliabiliteten i forskningen för att dessa individer besitter mycket kunskap om evenemang i Göteborg innan Covid-19 pandemin.

Innan intervjuerna genomfördes utformade författarna till denna studie en intervjuguide (bilaga 3), Bryman och Bell (2017) hävdar att en intervjuguide kan användas som ett stöd i datainsamlingsprocessen för att ge en ökad möjlighet att uppfylla syftet.

Intervjuerna genomfördes delvis fysiskt på deltagarens arbetsplats och mestadels via digitala möten genom Teams. Tre intervjuer genomfördes fysiskt, sju intervjuer genomfördes via Teams och en genomfördes via e-mail. Alla genomförda intervjuer spelades in och transkriberades sedan, detta för att viktig information inte skulle missas. Enligt Bryman och Bell (2017) kan intervjupersoner tendera att bli mer obekväma vid inspelade intervjuer. Författarna till denna rapport skapade bra förutsättningar till mer bekvämlighet genom att ha intervjuerna på deltagarnas arbetsplats. Information om att det insamlade materialet enbart användes till rapporten framgick till deltagarna.

Digitaliseringen har underlättat för genomförandet av intervjuer, eftersom många av respondenterna inte hade möjlighet att träffas fysiskt skedde därmed intervjuerna på distans. Enligt Bryman och Bell (2017) är det svårt att uppfatta kroppsspråk eller andra uttryck genom digitala medel. Under de elva genomförda intervjuerna utvanns informationsrik och viktig information från alla organisationer. Vid deltagandet av de digitala intervjuerna förekom sporadiskt tekniska problem, där dålig uppkoppling samt en tidsbegränsning på de digitala plattformarna förekom. Detta ledde till hack i ljud, bild och samtalsämne. Vid dessa händelser var faserna till stor hjälp då vi kunde använda oss av dem som stöttning och gå tillbaka till den senaste fasen som vi diskuterade, vid de plötsliga avsluten eller vid dålig uppkoppling i samtalen.

### **3.5. Dataanalys**

Författarna till denna rapport har analyserat intervjuerna och jämfört de tydliga likheter och skillnader mellan svaren hos de olika arrangörerna som gick att koppla samman.

Författarna har analyserat data genom ett narrativt tillvägagångssätt (Bryman & Bell 2017) detta för att författarna ville ta reda på så mycket som möjligt om ämnet, men även för att få en så tydlig bild som möjligt av den redan existerande informationen. Detta för att kunna ta reda på hur studien kunde bidra till ny forskning till den redan existerande forskningen.

### **3.6. Metodreflektion**

Metoden fungerade som den sedan var planerad, efter förändringar i urvalet. Genom de semistrukturerade intervjuerna fanns det en fördel med att anpassa frågorna till den roll och den organisation samt bransch vi intervjuade. Detta då det ledde till att de intervjuade personerna upplevde en känsla av frihet av att kunna berätta det individen ville. Författarna till studien utvann informationsrika svar av deltagarna när de fick tala fritt och öppet om innehållet i frågorna. Författarna till denna rapport kunde tillägga följdfrågor till intervjupersonen om mer information och tydligare svar behövde erhållas.

I efterhand uppkom det trots det en del nackdelar genom metodvalet. Författarna till denna rapport insåg efter intervjuerna att det var enkelt att missa viktiga frågor eller ämnen när deltagarna resonerade fritt. Därmed var det en fördel att det fanns uppskrivna frågor till deltagarna (bilaga 3), när tråden tappades.

### **3.7. Trovärdighet och etik**

Författarna till studien har använt nyttjandekrav under intervjuerna, som innebär att deltagarna kunde försäkra sig om att det inspelade materialet enbart användes till studiens syfte och överlämnades inte till någon annan. Det är enligt Bryman och Bell (2017) viktigt att respondenterna samt organisationens rykte inte får konsekvenser utifrån studiens resultat.

För att skapa mer tillförlitlighet och reliabilitet var de genomförda intervjuerna anonyma, detta för att intervjudeltagarna inte skulle idealisera svaren genom enbart positiva synvinklar. En forskare inom evenemang & turism valdes även som intervjudeltagare för att kunna styrka och tydligare förklara vad de övriga valda intervjupersonerna presenterade under sina intervjuer.

### **3.8. Pandemins faser**

*I bilaga (1) presenteras faserna i förhållande till införandet eller avskaffandet av restriktioner.*

För att författarna till denna studie skulle kunna kartlägga när händelser, problem samt lösningar uppstod under krisen, så behövde författarna konkretisera pandemins föränderliga karaktär.

Faserna var inspirerade av Coombs (2001) och Jacques (2007) punkter, som behandlade sekventiella faser i krishantering. Författarna ansåg dock att dessa tidsperioder inte gick att applicera på Covid-19 krisen, eftersom restriktioner både infördes och togs bort i en dynamisk omvärld. Därav utvecklade författarna en egen tidslinje bestående av sex faser, som utformades utifrån det empiriska materialet samt tidningsartiklar. Under pilotintervjun upptäckte författarna att det fanns tydliga brytpunkter som skiljde perioderna åt. Brytpunkterna baserades på föränderliga omständigheter, införandet av restriktioner samt avskaffandet av restriktioner.

Tidsperioden består utav följande sex epoker: Pre-pandemic, Early, Peak 1, Back to normal, Peak 2 och Recovery. Dessa begrepp behöver ytterligare definieras för intervjupersonerna och vi har fastställt dessa perioder på följande sätt.

**Pre-pandemic:** Är tiden när världen var ovetandes om viruset på en global nivå, innan november 2019.

**Early:** Perioden påbörjas när viruset först bröt ut i Wuhan, fram till dess att Sverige fick sitt första smittfall i januari 2020. I denna period fanns det inga restriktioner och synsättet var naivt på Covid-19, trots att det fanns sociala förutsägelser samt varningssignaler av kraftig smittspridning i omvärlden (Folkhälsomyndigheten 2020b).

**Peak 1:** Tidigt mars 2020 när första restriktionerna infördes som begränsade arrangörer att genomföra evenemang som vanligt. Perioden pågår från mars 2020 till september 2021.

**Back to normal:** Syftar vi på en fas under hösten 2021, när restriktioner upphävdes för en kort period. Deltagartaken och gränsen för allmänna sammankomster togs bort. Evenemang kunde genomföras igen.

**Peak 2:** Ett ytterligare avbrott för evenemangsarrangörer och vaccinationsbevis infördes.

**Recovery:** Från och med den 9 februari 2022, upphävdes restriktionerna återigen och evenemang kan genomföras igen utan begränsningar (TT 2022).

## 4. Empiri

*I vår empiri kommer vi att samla det empiriska resultatet under följande kategorier: Pre-pandemic, Early, Peak 1, Back to normal, Peak 2 och Recovery.*

### 4.1. Pre pandemic

Tiden innan Covid-19 var det ingen av de intervjuade organisationerna som hade en krisplanering som ämnar för en pandemi eller andra infektionssjukdomar. Arrangörerna visade snarare på att resurserna för krisplanering ligger delvis eller fullständigt inom området för säkerhet, exempelvis brandsäkerhet eller terrorism. Vissa respondenter menar på att säkerhetsarbetet avsett till terrorism, har ökat markant efter terrorattacken i Stockholm 2017.

Tre utav respondenterna hade sedan tidigare resurser för förebyggandet av smittspridningar, men endast avsatt till djur- eller sportutövare.

Samtliga arrangörer uppfattade inte att kriser likt Covid-19 pandemin någonsin kunde uppstå och bli ett potentiellt hot eller risk för deras organisation vid denna tidpunkt. Därmed existerade ingen beredskap utifrån en pandemisituation.

“Vi kan inte göra något annat än det myndigheterna säger åt oss och vi kan inte veta något annat än det omvärlden vet. Så det är bara att förhålla sig till den. - Respondent 1

“Levde i total förnekelse att det kunde hända något liknande som pandemin.” - Respondent 2

Respondent 9, skiljer sig åt från de andra organisationerna, eftersom evenemanget i stora drag bygger på inkvartering. Redan 2009, när svininfluensapandemin tog fart, infördes åtgärdsplaner ifall det skulle uppstå sjukdomsfall under evenemanget. Trots att inga sjukdomsfall inträffade, följde dessa åtgärdsplaner med i fortsatta evenemangåren efter utan reglering. Åtgärderna avser isolering av eventuell sjuk deltagare.

## 4.2. Early

Early är den tidsepok där många arrangörer genomförde sina sista evenemang innan pandemin verkligen slog till. Folkhälsomyndigheten (2020a) konstaterar den 13 februari 2020 följande: *“I Sverige finns i dagsläget ingen spridning av det nya coronaviruset som upptäckts i Kina, och risken att det skulle börja spridas i samhället bedöms för närvarande som mycket låg.”* Detta synsätt kan förklara arrangörernas arbetssätt under denna period, då det fortsatt arbetade som vanligt.

“Under evenemanget som genomfördes i februari 2020, levde vi lyckliga och omedvetandes” - Respondent 1

När Anders Tegnell (statsepidemiolog i Sverige) sedan förklarade den femte mars 2020 att *“Jag tror att det värsta är över nu”* (Andersson 2020) fanns det enstaka bekräftade fall i Sverige.

Respondent 1 tillsammans med organisationen kallas vid denna period till ett branschmöte, efter genomförandet av evenemanget 2020, där medicinsk expertis även deltog. Syftet med mötet var att bli uppdaterad om den nya situationen i omvärlden samt för att kunna klargöra om Covid-19 skulle ha en eventuell påverkan på framtida evenemang. Respondent 1 återberättar mötet genom att citera företrädarna från den medicinska expertisen, som hade konstaterat *“att detta kommer gå över på två veckor”*.

Detta var ett vanligt synsätt på evenemang i denna tidsperiod från samtliga arrangörer, eftersom kunskapsläget om Covid-19 var nästintill obefintligt eller låg. Samt att medias och Folkhälsomyndighetens kommunikation indikerade på att det inte var ett hot för samhället (Andersson 2020;Folkhälsomyndigheten 2020a). Det var därför svårt för arrangörerna att veta någonting mer än det omvärlden visste.

“Det var som vanligt till en början.” - Respondent 3

### 4.3. Peak 1

Det är onekligen tydligt att arrangörerna upplever ett uppenbart paradigmskifte när de första restriktioner införs i Sverige. Respondent 4 förklarar på följande sätt:

“Vi märkte att det blev en aha-upplevelse i början av pandemin att infektionssjukdomar inte bara var en fråga för personal, utan även att det påverkade genomförandet och publiken”.

Respondent 2 beskriver början av Peak 1-perioden som att:

“Restriktioner kom plötsligt, så vi var tvungna att flytta och avboka planerade evenemang omedelbart”.

När det första restriktionerna inträdde fick många av arrangörerna hinder i sitt dagliga arbete. För många av arrangörerna innebar det att ställa in eller skjuta fram evenemang. Trots att det rent praktiskt gick att genomföra evenemang med ett begränsat deltagar-tak. Samtliga arrangörer som hade inplanerade evenemang i närtid, valde att ställa in helt eftersom det inte var ekonomiskt hållbart samt att det inte fanns någon tydlig kunskapsbild om Covid-19 och det pågick en accelererande trend av smittspridning i samhället. Detta ledde till arrangörer som hade inplanerade evenemang i närtid valde att ställa in dessa helt. Respondenter kände stort press att ta rätt beslut från ett etiskt perspektiv.

“Även risken för att bli en medial syndabock vägde in.” - Respondent 4

Arrangörerna hade aldrig tidigare ställt in evenemang under dessa förhållanden och de var inte förberedda på hur det skulle gå till. Rent praktiskt innebar det att avboka eller omboka, vilket är okomplicerat. Problematiken låg ofta i hanteringen av biljetter, kommunikation till kunder men även ekonomiska frågor, som exempelvis: vem som ska stå för hyreskostnader och inhyrda resurser eller andra kostnader som var kopplat till evenemanget.

“Detta var helt nytt för oss och vi visste inte hur vi skulle kommunicera till våra besökare. Hade vi fått göra om detta idag, så hade vi gjort det helt annorlunda.” - Respondent 5

För Respondent 1, 9 och 11 innebar det dock genast en omställning till distansarbete och planeringen av evenemang fortlöpte eftersom det var en lång tid kvar innan dessa evenemang skulle genomföras. Det fanns förhoppningar av att Covid-19 skulle ebba ut och att de skulle återgå till att genomföra evenemangen som vanligt. Respondent 1 förklarar att organisationen skapade en ny roll, Covid-19-koordinator, som innebar att omvärldsbevaka samt vara uppdaterad kring nya restriktioner, lager och regler.

När restriktionerna ytterligare intensifierades, valde arrangörerna att antingen ställa in helt eller genomföra utan publik. Respondent 2 däremot, som är en del utav en kommunal verksamhet, genomförde inomhusevenemang under peak 1-perioden. De arrangerade ett 20-tals konserter för max 50 personer.

Respondent 2 menar på att de både kunde och ville stötta artister, individer eller enskilda firmor som hade det tufft under denna period med inställda konserter. De ville således skapa ytterligare arbetstillfällen för deras lojala leverantörer.

“Huset finns, utrustning finns, personal finns så inkomsten av evenemangen gick oavbrutet till artisterna och musikerna för att vi ville skapa arbetstillfällen åt dem”. -Respondent 2

Respondent 3 valde att genomföra organisationens evenemang utan fysisk publik men vid enstaka tillfällen genomförde de inför åtta personer, som var dåvarande maxantal.

“Trots att de kostade mer än vad de gav, så var det ett sätt att ge tillbaka till kunderna”  
- Respondent 3

“Evenemang är en plats och tillfälle som många har som sin enda sociala punkt, vi fick plötsligt många reaktioner från människor som plötsligt kände sig ensamma när de inte längre hade möjlighet att träffa människor och känna att man tillhörde ett socialt sammanhang.”  
- Respondent 4

I ett senare skede när publikrestriktionerna lättade för evenemang under höstperioden 2021, genomförde Respondent 3's organisation evenemang. Under denna tidsperiod var kravet fortfarande sittande publik. Inför evenemanget lades det ut lappar på stolarna, som uppmanade till att sitta ner på sin plats under hela evenemangets gång. Trots uppmaningen så stod publiken ändå upp under vissa delar.

“Vårt uppdrag är att informera, enskilde individen ansvar att hand om sig själv och följa restriktionerna. Vi kan bara tillhandahålla, inte ta det ansvaret”. - Respondent 3

Vidare förklarar Respondent 3 och 4 att deras kunders engagemang blev en essentiell del i organisationens ekonomiska överlevnad. Exempelvis har dessa lojala kunder bidragit till ekonomiska intäkter genom biljettköp eller liknande, trots att de inte kunde närvara fysiskt. Respondenterna 3 och 4 berättar även att TV-kanaler som erhöll sändningsrättigheter kom att bli en allt större konkurrent både under Peak 1- och framöver.

För dem arrangörer som “ställde om” sin verksamhet på kort tid, innebar detta permitteringar eller att bedriva planeringen av evenemang genom att jobba hemifrån. Respondent 1, 3, 10 och 11 förklarar att det var ett helt nytt arbetssätt som infördes som fungerade mycket bra. Det var endast Respondent 2, som arbetade inom en kommunal verksamhet, som inte var permitterad. Genom kommunen omfördelades resurserna (personalen) internt till uppgifter som var mer akuta, exempelvis vården.

Men för arrangörerna, respondent 5 och 9, som inte var tillräckligt digitaliserade i sitt arbetssätt innebar det en stor utmaning.

“Näst intill alla våra dokument var i pappersform.  
Detta var en del som vi var tvungna att utveckla snabbt för att få distansarbetet att fungera.” -  
Respondent 9

Alla arrangörer uppger att de utanför kärnverksamheten arbetat med Corporate Social Responsibility (CSR), som innefattar ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvar. Det har blivit alltmer viktigt för samtliga organisationer med CSR under pandemin då de har haft tid att se över sina ansvar. Denna del blev ett nytt fokusområde för många under Peak 1, då de upplevde att de hade tid och resurser för detta arbete under denna period.

“Det som var bra med pandemin var att vi har hunnit sätta en ny miljöpolicy,

som även lyfte in det sociala.  
Vi har även hunnit kika på hur vi kan bli bättre på tillgängligheten.  
Så alla dessa saker som vi har velat vara bra på,  
har vi nu kunnat utveckla under denna period.” - Respondent 5

Under intervjuerna diskuterade vi med alla respondenter kring digitala evenemang som ett alternativ eller ett ytterligare erbjudande till evenemanget. Det var endast Respondent 1 och 3 som hade tänkt på de redan innan pandemin. För Respondent 9 och 11, har det aldrig varit aktuellt eftersom en digital plattform inte går att omfatta eller ersätta den faktiska upplevelsen.

Respondent 2 insåg dock under pandemin att en digital plattform inte behöver betyda att man ersätter en produkt utan att man ser det mer som ett komplement eller en tillfällig lösning under krisen.

“Det gällde att enbart släcka bränderna för att kunna återgå till så som vi alltid har gjort evenemang”. - Respondent 2

Även Respondent 6 diskuterar digitala evenemang på följande sätt:

“För digitala evenemang saknas det en hedonisk nöjdhet eller emotionella värden. Man bör hellre se dessa evenemang som mer funktionella.

Det är bra, för det kan vara praktiska. Digitala evenemang saknar dimensioner och sociala interaktioner. Det är därför viktigt att se det som en annan produkt”. - Respondent 6

“Nyckeln till framgång i digitala evenemang är social interaktion.”- Respondent 8

För Respondenterna 1 och 3 var det aktuellt att utveckla en digital plattform. Dessa arrangörer hade redan innan pandemin idéer kring en digital plattform. Plattformen skulle fylla en mer viktig funktion under pandemin, men att det också kan skapa mervärde till lojala kunder trots att fysiska evenemang äger rum igen efter pandemin.

“Många ideer blev bråttom och därav lades det mycket fokus på att exempelvis utveckla den digitala plattformen.” - Respondent 1

För Respondent 10 var det avgörande för överlevnaden att skapa en digital plattform, därav lade det ner mycket resurser på att producera och utveckla plattformen. Genom denna digitala plattform kunde de också nå nya marknadssegment, framför allt för personer utanför Göteborg. Det visade sig att den digitala plattformen var ett framgångskoncept. Viktigt att benämna är att organisationens affärsmodell var en viktig förutsättning för att lyckas.

Majoriteten av arrangörerna har i ett senare skede av Peak 1-perioden fått besked om ett statligt ekonomiskt stöd från regeringen, samt ett ytterligare stöd som kallas för “evenemangsstödet”. Detta gällde dock inte för alla, exempelvis Respondent 2 som inte sökte något statligt stöd.

#### 4.4. Back to normal

När deltagar-taken för allmänna och privata sammankomster togs bort den 29 september 2021, valde många arrangörer att söka sig tillbaka till det respondenterna refererar till som “det tidigare normala” igen. Dock så skiljer sig ett “pre-pandemic” åt från vad respondenterna tidigare ansåg vara normalt. Respondenterna berättar att de under evenemangen i “back to normal” har “rigorösa corona protokoll” samt rikligt med sanitetsåtgärder. Dessa åtgärder fanns inte alls innan pandemin.

“Vi vill göra evenemang som vi alltid har gjort [i pre-pandemic]. Restriktionerna gjorde vi bara tillfälligt, en snabb lösning. Som en konstgjord andning.”- Respondent 2

Respondent 6 menar på att evenemangsbesökaren har cementerat nya vanor som innebär att nya behov har framkommit i tillvaron under “peak 1” perioden, som exempelvis bytt ut tidigare evenemangsvanor till att nu konsumera de digitalt. Men det kan också innebära att nya vanor exempelvis som att arbeta hemifrån och konsumera mer digitalt kan påverka evenemang efter pandemin.

Dock hävdar Respondent 6 också att andra grupper bara har längtat till att återuppleva evenemang igen. Detta framkom även i en undersökning författarna fick ta del av under intervjun, gjord av en branschorganisation för Respondent 3, där man såg att TV-tittandet ökade och att biljettförsäljningen minskade.

“Det finns en ny normalitet. Vanan av att konsumera digitalt kommer leva med oss.”  
- Respondent 1

“För att övertyga de som har bildat nya vanor måste arrangörer övertyga den allmänhet om att evenemangen har en trygghetskänsla samt att hygieniskt rent. Detta avser vissa grupper.” - Respondent 6

Arrangörerna fokuserar nu på att återgå till “det tidigare normala” och genomföra evenemang på liknande sätt som de tidigare gjort i pre pandemic. De arbetsuppgifter som var på agendan under Peak 1 prioriterades inte längre.

#### 4.5. Peak 2

Under denna tidsperiod infördes vaccinationsbevis, något som arrangörerna menar på kort framförhållning från regeringens sida. Arrangörer som skulle genomföra evenemang i närtid hade dålig beredskap när det gällde funktionen kring vaccinationsbevis.

“Det var kort framförhållning när det gäller kontroll av vaccinationsbevis.” - Respondent 4

Samverkan blev tydlig i denna fas, eftersom ingen arrangör hade mer kunskap än någon annan. Här gick arrangörer samman för att lösa problemet genom att utbyta erfarenheter, lärdomar och kunskap kring den rådande krisen. Samverkan gällde inte bara inom gränserna för Göteborg, utan från arrangörer runt om i hela Sverige.

“Vi hade möjlighet att ta lärdom från en evenemangsarrangör från Stockholm, som genomförde ett evenemang dagen innan vårt första evenemang med vaccinationsbevis, vilket var väldigt bra. Det skulle aldrig ske utan pandemin.” - Respondent 4

“Att samverka med konkurrenter är något vi aldrig gjort tidigare.” - Respondent 1

## 4.6. Recovery

Respondenterna 2, 4, 9 och 11 tror att samhället kommer att återgå till pre-pandemic igen om vi inte får ytterligare bakslag. Respondent 3 tror däremot att det finns en risk att en pandemisation uppstår igen. Men resonerar på följande sätt:

“Ingen tid eller resurser kommer läggas på att göra riskbedömningar eller att planera vad som kan komma för vi har ingen aning.”

Respondent 3 tillägger ytterligare:

“Vi har ingen analys om Covid-19 idag, men vi kanske behöver det.”

Respondent 2, 5, 9 och 11, menar på att det framöver kommer att genomföra evenemang som de tidigare gjort. Medan respondenterna 1, 3, 7, 8 och 10 menar på att det fortsatt kommer att jobba och utveckla användandet av sina digitala plattformar. Dessa kan användas som ett alternativ om en kris uppstår igen eller ett komplement för fysiska evenemang efter krisen.

Att jobba hemifrån via digitala plattformar var nytt för samtliga arrangörer. Detta innebär att deras arbetssätt har digitaliserats och pappersarbete har minskat avsevärt. Alla arrangörer kommer att gå tillbaka till kontorsarbete, men för majoriteten finns det nu en hybrid möjlighet av att jobba hemifrån. Vidare har arrangörerna modifierats så att de flesta möten som tidigare krävde resande nu kommer övergå till att hållas digitalt.

I övrigt så uppger respondenterna att de kommer att återgå till de arbetsuppgifter de hade i “pre-pandemic”. De frågor som var på agendan under Peak 1 blir nu återigen bortprioriterade.

“Just nu tror jag inte att så många arrangörer har så mycket resurser för de har fullt upp med att jobba tillbaka tidigare format. Det kommer komma mycket innovationer senare, men just nu ska man tillbaka och lösa tidigare problem och släcka bränderna.” - Respondent 8

Men samtliga arrangörer uppger att pandemin har gett ett nytt synsätt som har gjort det möjligt att tänka i nya banor när det kommer till genomförandet av evenemang. Exempelvis hur arrangörer kan effektivisera köbildningar, överföra biljetter, deltagarkort eller andra papper till digitalt samt öka användandet av QR-koder vid insläpp eller vid försäljning i kiosker.

“Pandemin har varit ett uppvaknande. Den stora påverkan Covid-19 pandemin hade kommer fortsatt i framtiden att finnas med i krisplaner och vi kommer fortsätta kolla på hur man tar bort flaskhalsar för att förhindra trängsel och köbildningar.” - Respondent 4

Det har även tillkommit nya tankesätt ifall en liknande pandemisituation skulle uppstå, där hygien har blivit en ny aspekt. Detta avser hur de kan utveckla kontaktlösa ytor och minska köbildningar vid stora sammankomster.

## 5. Resultat och analys

*I följande kapitel kommer krishantering, innovationer och återhämtning diskuteras. Det kommer även resoneras kring permittering, ekonomiskt stöd och restriktioner då det har blivit en central del i studien.*

### 5.1. Krishantering

Tidigare litteratur inom evenemang menar på att krishantering är en essentiell del i planeringen, eftersom dessa händelser är sårbara inför både inre samt yttre störningar. Det är därför nödvändigt för evenemangsarrangörer att inneha en lämplig krishanteringsplan som innefattar manualer, utbildningar samt rutiner vid kritiska faser för att undvika storskaliga operativa problem (Coombs 2001; Jacques 2007; Koronis & Ponis 2018; Jedynak & Bak 2021).

Johnson och Murray (2020) hävdar att många organisationer anser att spekulationer i oväntade händelser är ett slöseri med resurser, eftersom det är mer tids- och kostnadskrävande än sannolikheten av att det inträffar. Alla respondenter uppger att de tidigare inte har haft någon krishanteringsplan avsatt för infektionssjukdomar eller pandemisituationer i Pre-pandemic samt att Covid-19 och dess effekter var oförutsägbara. Johnson och Murray (2020) förklarar att det är svårt att planera inför kriser eftersom de är svåra att förutspå. Respondent 3 förklarar att det inte var någon idé att lägga tid och resurser på att skapa strategier eller scenarion för att kunna hantera kommande kris, detta då de inte visste vad som väntade eller vad som skulle ske. Vilket vidare innebar att respondenterna inte hade en tillräckligt bra beredskap för en pandemisituation.

Coombs (2001) och Jacques (2007) menar dock på att kriser inte uppstår oväntat, utan uppstår under en period av varningstecken och sociala förutsägelser. Därmed hade ledare tid att förebygga utfallet av Covid-19 krisen eller hanteringen av krisens varaktighet samt effekt i Sverige. Dock uppger respondenterna att Covid-19 krisen slog till som en "oväntad händelse" och "kom plötsligt". Trots dess uppfattning kring fenomenet, bröt viruset först ut i Wuhan redan december 2019, två månader innan man betraktade viruset som allvarigt. Därav hade organisationerna möjlighet till att skapa proaktiva aktiviteter fram till dess att Covid-19 bröt ut på allvar i Sverige.

I Covid-19's initiala läge var regeringar världen över blaserade över viruset. Detta kan bero på tidigare historik kring infektionssjukdomar såsom svininfluensan, som inte verkade i samma utsträckning. Johnson och Murray (2020) menar på att tidigare upplevda kriser antas likna nya kriser, därmed har omvärlden befunnits i en normalitetsbias. Dock förklarar både Coombs (2001) samt Jacques (2007) i sina faser, att processen av utbrytandet av kriser även innefattar igenkänning vilket kan indikera på ett varningstecken.

Trots att det finns signaler som antyder på att det kan ske en kris (Coombs 2001; Jacques 2007), så menar Johnson och Murray (2020) att man inte bör anta att krisen liknar en annan och därför är eventuellt inte tidigare metoder användbara i den nya krisen. Respondent 9

uppger att efter svininfluensan, skapades metoder och strategier för att förhindra smittspridning avsett till svininfluensan. Respondenten antog även att samma strategier skulle kunna appliceras på denna kris. Men eftersom situationen skiljde sig åt, gällande smittspridning, var dessa tidigare metoder oanvändbara.

Även Respondent 3 menar på att om en pandemi skulle uppstå igen, så vet de hur deras hantering skulle ske. Problemet är att om en pandemi skulle förekomma återigen, så vet vi inte hur den alstrar sig jämfört med Covid-19 krisen. Därav befinner sig Respondent 3 i normalitetsbias och bör skapa ytterligare scenarion utifrån en olikartad pandemisituation. Ett bra sätt för detta är att skapa en realistisk känsla av okänt territorium genom simuleringar eller domedagsscenario (Jacques 2007; Johnson & Murray 2020). Men samtidigt kan det vara svårt att förutsäga vad som kan utgöra ett potentiellt hot eftersom det kan bero på begränsad kunskap eller brist på information om framtida händelser (Johnson & Murray 2020; Jedynek & Bak 2021). Det mest upplysande tänkta utfall befinner sig längst ifrån det nuvarande tillståndet (Johnson & Murray 2020). Dock uppger majoriteten av respondenterna att efter terrorattacken i Stockholm 2017, har säkerhetsarbetet kring evenemang förstärkts. Vidare kan detta innebära att organisationer behöver genomgå en riktig kris för att förbättra den befintliga krishanteringen och att spekulationer av scenarion inte är nödvändiga.

I tidsperioden Early fortgick evenemang eftersom myndigheter och regeringar inte gav några andra indikationer. Boin och Hart (2003) förklarar att det är naturligt att lyssna till ledare, innan ett beslut inom organisationen fattas. Alla respondenter förklarar att de har förhållit sig till myndigheternas rekommendationer samt restriktioner. Majoriteten av arrangörerna var i den inledande fasen passiva, eftersom de var begränsade utifrån restriktioner samt hade ett bristande kunskapsläge. Koronis och Ponis (2018) hävdar att det är bättre att agera än att vara passiva, eftersom det kan påverka organisationens motståndskraft.

När upplevelserna av pandemin blev mer akuta och realistiska övergick omvärlden från normalitetsbias till tillgänglighetsbias, vilket var ett tydligt paradigmskifte (Johnson & Murray 2020). Respondenterna tog brådskande beslut och införde snabba åtgärder för att undvika negativa resultat. Detta kan förklaras utifrån prospektteorin, där individer tenderar till att anpassa sig till situationer för att undvika det negativa utfallet. I denna kontext arbetade nästintill alla organisationers medarbetare hemifrån i stället för på kontoret samt att de ställde in sina planerade evenemang. Dessa åtgärder var brådskande och har inte tidigare existerat i någon krishanteringsplan, utan var snarare ett agerande utifrån omständigheterna. Respondenterna har varit tvungna att prioritera omedelbara problem när de har uppstått och försöka lösa de på bästa möjliga sätt.

Det är nödvändigt för evenemangarrangörer att inneha krishantering och det är viktigt att teoretisera worst-case scenarion för att bygga en effektiv motståndskraft (Johnson & Murray 2020). Motståndskraft är viktigt eftersom det bidrar till anpassning av oväntade förändringar (Koronis & Ponis 2018).

## **5.2. Innovationer**

*I tabell 3 presenteras innovationer kopplat till teorin och analys.*

Trots att pandemin har varit påfrestande och inneburit en stor utmaning för evenemangsbranschen, så kan också pandemins disruption bidra till nya aspekter och nya möjligheter (Shipway & Miles 2020) samt att den brådskande och akuta känslan som krisen

frambringningar producerar en förändringsvilja. Under den långvariga pandemin gavs det tillfällighet att släppa vardagliga agendor och fokusera på problemet de stod inför. I en icke-krismiljö kan det vara otänkbart att försöka hitta nya metoder (Johnson & Murray 2020).

Mossberg (2015) menar på att innovationer förekommer i tre kategorier; upplevelseinnovation, tjänsteinnovation samt produktinnovation. Vidare finner studien ur det empiriska materialet att tjänsteinnovation var den kategorin som var mest koncentrerad. Framst handlar det om strategiskt partnerskap med konkurrenter för att utbyta erfarenheter och lärdomar, något som Respondent 1 hävdar "att vi aldrig gjort förut" samt Respondent 4 "det skulle aldrig ske utan pandemin".

Under Covid-19 krisen blev det evident att digitala lösningar var avgörandet för att många organisationer fortsatt skulle kunna bedrivas (Johnson & Murray 2020) och som senare kom att bli en central roll i många evenemangsarrangörers nya arbetssätt. Majoriteten av respondenterna var introducerade till distansarbete och var tvungna till att digitalisera sitt arbetssätt brådskande. Medan andra arrangörer i viss mån hade digitaliserat arbete sedan innan.

Vidare uppger alla respondenter att upplevelsen av ett mer digitaliserat arbetssätt kommer att delvis fortsätta, exempelvis kommer det vara minskat pappersarbete framöver samt att tidigare möten utanför Göteborgsområdet kommer fortsatt hållas på digitalt. Ett forcerat och omedvetet resultat är att arrangörernas arbetssätt har blivit mer miljömässigt hållbart samt skapat nya vanor och beteenden.

Ur studiens empiriska material kan författarna till denna studie endast finna att Respondent 8 utvecklade upplevelseinnovationer. Dels beror det på att organisationen redan innan pandemin hade ett mångårigt projekt avsett till utvecklandet av upplevelseinnovation digitalt. Att övriga arrangörer inte utvecklade upplevelseinnovationer kan delvis bero på det hinder som pandemiska omständigheter skapade men också bristande kunskap kring området eller marknaden (Wiig & Wood 1997 se Hjalager 2010).

De flesta respondenter hävdar att digitala evenemang inte kan ersätta de fysiska evenemang som de arrangerar. Även Gajjar och Parmar (2020) konstaterar att inte alla evenemang kan förflyttas till en digital plattform. Respondent 2 menar på att det inte är ekonomiskt hållbart att genomföra digitala evenemang, eftersom en stor del av publikintäkter försvinner. Dock understryker Respondent 2 att digitala evenemang var en tillfällig lösning under krisen som fungerade, när fysiska sammankomster inte var möjliga. Även Respondent 6 menar på att man bör se digitala evenemang som en "funktionell produkt" samt "en annan produkt" snarare än att den ersätter det fysiska evenemanget.

Respondent 8 och 10 hävdar dock att hybrida evenemang kan leda till ökade intäkter, eftersom fler besökare utanför evenemangets fysiska upplevelserum kan delta samt ger det en positivt miljömässig aspekt av evenemanget.

Respondent 6 förklarar att digitala evenemang saknar sociala samt emotionella dimensioner. Respondent 8 menar dock att interaktion i digitala evenemang framöver, kommer vara nyckeln till framgång i den nya konkurrerande digitala miljön.

Resultatet pekar på att krisen var ett fönster med möjligheter för att lägga tid och resurser på innovationer. Permitteringen som innebar begränsad arbetstid, kan dock ha varit en av faktorerna till hämmandet för fler innovationer.

Arbetet under krisen under Peak 1, låg snarare på att fokusera på delar av arbetet som de tidigare inte hunnit med såsom att förbättra CSR-projekt. Respondent 5 berättar *“Det som var bra med pandemin var att vi har hunnit sätta en ny miljöpolicy... Så alla dessa saker som vi har velat vara bra på, har vi nu kunnat utveckla under denna period.”* Detta innebär vidare att respondenten inte upplevde att de kunde lösa problemen som uppstod under Covid-19 krisen, utan snarare använda krisen som ett tillfälle för att arbeta med frågor som tidigare har varit på deras agenda men inte hunnits med.

Vidare ser vi ur det insamlade empiriska materialet att innovationer som uppkommit under Covid-19 krisen, ses som kortvariga konstellationer och att majoriteten av arrangörerna söker sig tillbaka till Pre-pandemic. Respondenterna refererar till Covid-19 krisen och åtgärder som vidtogs som *“konstgjord andning”, “tillfällig lösning”* och *“att släcka bränder”*.

Respondenterna vill genomföra evenemang som de tidigare gjort och mycket fokus i Recovery ligger snarare på att återgå till *“det tidigare normala”* och göra det som de tidigare har gjort än att sträva efter ett bättre tillstånd (Armbrecht et al. 2021). Respondent 8 förklarar att många i Recovery strävar efter det tidigare formatet. Men att det kan komma innovationer i ett senare skede eftersom arrangörer just nu har fullt upp i att hitta tillbaka i sitt tidigare arbetssätt efter ett långt uppehåll.

Att innovationer kan uppkomma i ett senare skede, efter Recovery, är mycket möjligt. Respondent 4 förklarar att *“pandemin var ett uppvaknande”* och att det har öppnat upp för nya behov. Exempelvis förklarar majoriteten av arrangörerna att de gärna vill effektivisera och minska stora sammankomster i köer samt utöka och utveckla kontaktlösa ytor på allmänna ytor framöver, av hygieniska skäl.

**Tabell 2:** Sammanfattning av empiri, analys och teori

Respondent 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ökat strategiskt partnerskap.</li> <li>2. Noggrann bevakning av omvärlden.</li> <li>3. Identifierade en konkurrensfördel i sin digitala plattform.</li> <li>4. Införde digitalt arbetssätt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jedynak &amp; Bak (2021) menar på att strategiskt partnerskap var en viktig faktor till överlevnad under krisen för att utbyta lärdomar och erfarenheter.</li> <li>2. Genom omvärldsbevakning kan organisationer snabbt agera på de förändrade affärsförhållanden Jedynak &amp; Bak 2021).</li> <li>3. Hade en bättre innovation (digital plattform) än konkurrenter (Klette &amp; Kortum 2004).</li> <li>4. Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson &amp; Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.</li> </ol>
Respondent 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anpassar sig efter pandemiska förhållanden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Snabbt anpassningsbara till dåvarande omständigheter (Jedynak &amp; Bak 2021).</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>Använde alternativa resurser.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Som innebär att de har utformat bra beredskap Koronis och Ponis (2018).</li> </ol>
Respondent 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>Utvecklade produktinnovation för att kunna aktivera besökare under krisen.</li> <li>Anpassar sig efter pandemiska förhållanden</li> <li>Införde digitalt arbetssätt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Använde sig utav alternativa resurser (Jedynak &amp; Bak 2021) samt viktigt att innovera för att överleva på lång sikt (Shipway &amp; Miles 2020).</li> <li>Snabbt anpassningsbara till dåvarande omständigheter (Jedynak &amp; Bak 2021).</li> <li>Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson &amp; Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.</li> </ol>
Respondent 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ökat strategiskt partnerskap.</li> <li>Anpassar sig efter pandemiska förhållanden.</li> <li>Införde digitalt arbetssätt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Jedynak &amp; Bak (2021) menar på att strategiskt partnerskap var en viktig faktor till överlevnad under krisen för att utbyta lärdomar och erfarenheter.</li> <li>Snabbt anpassningsbara till dåvarande omständigheter (Jedynak &amp; Bak 2021).</li> <li>Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson &amp; Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.</li> </ol>
Respondent 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nya rutiner vid avbokningar av evenemang gällande kommunikation.</li> <li>Satt en ny miljöpolicy som även lyfte in det sociala.</li> <li>Införde digitalt arbetssätt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Det är viktigt med rutiner i kritiska tider, som alla i organisationen känner till (Koronis och Ponis 2018)</li> <li>Uppnår ett bättre tillstånd efter krisen (Mair, Ritchie &amp; Walters 2014).</li> <li>Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson &amp; Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.</li> </ol>
Respondent 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>Införde digitalt arbetssätt</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson &amp; Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.</li> </ol>
Respondent 7	<ol style="list-style-type: none"> <li>Produktutveckling av digital plattform för att kunna genomföra digitala evenemang.</li> <li>Införde digitalt arbetssätt.</li> <li>Anpassar sig efter pandemiska förhållanden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Lyckades bevara kundrelationer och aktivera besökare (Jedynak &amp; Bak 2021)</li> <li>Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson &amp; Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.</li> <li>Snabbt anpassningsbara till dåvarande omständigheter (Jedynak &amp; Bak 2021).</li> </ol>
Respondent 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>Produktinnovation inom upplevelser i Göteborg.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kan stärka destinationens attraktionskraft Hjalager (2010).</li> <li>Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson &amp; Murray 2020) Visade sig</li> </ol>

	2. Införde digitalt arbetssätt.	även ha viktiga hållbarhetsaspekter.
Respondent 9	1. Ökat strategiskt partnerskap. 2. Infört mer digitaliserat arbetssätt.	1. Jedynak & Bak (2021) menar på att strategiskt partnerskap var en viktig faktor till överlevnad under krisen för att utbyta lärdomar och erfarenheter. 2. Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson & Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.
Respondent 10	1. Produktinnovation. 2. Infört mer digitaliserat arbetssätt. 3. Attrahera nya marknadssegment.	1. Kan stärka destinationens attraktionskraft Hjalager (2010). 2. Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson & Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter. 3. Fann nya behov hos andra marknadssegment (Wikberg Nilsson, Ericson & Törlind 2015).
Respondent 11	1. Ökat strategiskt partnerskap. 2. Infört mer digitaliserat arbetssätt.	1. Jedynak & Bak (2021) menar på att strategiskt partnerskap var en viktig faktor till överlevnad under krisen för att utbyta lärdomar och erfarenheter. 2. Genomföra åtgärder för att minska negativt resultat (Johnson & Murray 2020) Visade sig även ha viktiga hållbarhetsaspekter.

### 5.3. Permittering, ekonomiskt stöd och restriktioner

Covid-19 krisen har varit ovanligt i sitt slag eftersom den har präglats av pandemiska förhållanden såsom regler, restriktioner och lagar (Jedynak & Bak 2021). Respondenterna uppger att dessa förhållanden har setts som en begränsning och Respondent 1 förklarar på följande sätt "Vi kan inte göra något annat än det myndigheterna säger åt oss och vi kan inte veta något mer än det omvärlden vet". Dessa förutsättningar kan ha speglat huruvida innovationer har varit begränsade för evenemangsarrangörer, på grund av att arrangörerna inte visste vilka metoder som skulle vara användbara.

Det var endast Respondent 10 som reformerade för överlevnadens skull, eftersom de upplevde en "brådskande känsla" för att kunna överleva. Johnson och Murray (2020) menar på att föreställningen av denna känsla är drivande för innovationer. Övriga respondenter har enbart anpassat sig utefter regeringens restriktioner och detta säger således emot den tidigare litteraturen, som hävdar att kriser föder innovation. Dessa organisationer har haft en avsaknad av förändringsvilja samt den brådskande känslan till följd av att de har varit etablerade sedan långt innan samt att de fick ekonomiskt stöd för intäktsbortfall.

Wiig och Wood (1997 se Hjalager 2010) menar på att otillräckligt stöd kan vara hämmande för innovationer. Men Respondent 6 uppger snarare att det statliga stödet samt evenemangsstödet som infördes, kan ha varit hämmande för innovationer. Detta eftersom stödet snarare skapar en trygghet för överlevnad och att förändringsviljan ebbade ut.

Tidigare litteratur menar på att kriser stimulerar till innovationer (Johnson & Murray 2020), vilket stämmer till viss del, men resultatet ur denna studie pekar snarare på att förutsättningarna har begränsat innovationsutvecklingen under krisen. Dock kan krisens "uppvaknande" leda till framtida innovationer inom evenemangsbranschen.

## 5.4. Återhämtning

Litteraturen är övertygad av att återhämtningen är beroende av organisationens motståndskraft (Lew 2014; Mair, Ritchie & Walters 2014; Koronis och Ponis 2018; Shipway & Miles 2020; Jedynak & Bak 2021). Men återhämtningen kan även präglas av andra dimensioner såsom krisens skada och storlek. Även organisationens sammanhang är väsentlig, eftersom konsumentbeteenden har förändrats under Covid-19 krisen. Därmed är vissa branscher inte längre lika aktuella som tidigare (Jedynak & Bak 2021).

Jedynak och Bak (2021) hävdar att organisationers anpassningsbarhet samt levererande av nya produkter som bemöter beteendeförändringar och nya marknadsförhållanden, har varit de mest framgångsrika strategierna under Covid-19 krisen. Respondent 10's organisation är ensam med att ha anpassat sig till de nya beteendeförändringarna samt de nya marknadsförhållandena, genom att genomföra sina evenemang digitalt under krisen. Denna innovation visade sig vara positiv, eftersom organisationen kunde utöka sitt kundsegment och kommer således att användas även efter Covid-19 krisen.

Vidare förklarar även Kammer och Arnold (2021) att det ekonomiska stödet som upphör efter krisen, kan få en inverkan i återhämtningen. Detta beror på att organisationer nu behöver försörja sig helt på sina egna intäkter. Respondent 3 och 4 överlevde delvis på grund utav de solidaritetsbeteende som uppstod under Covid-19, men som nu antas försvinna när evenemang återgår (Jedynak & Bak 2021). Kammer och Arnold (2021) menar på att om organisationer inte har innoverat eller ställt om sig under krisen, kan organisationen få en alltmer kritisk återhämtningsfas. Majoriteten av respondenterna ser dock inget motstånd i återhämtningen. Detta kan bero på att arrangörerna har en fördel i att varit etablerade på marknaden långt innan pandemin.

Det är endast Respondent 3, 4 och 6 som upplever att livestreaming har blivit en allt större konkurrent i Recovery och att de behöver anstränga sig ytterligare för att locka tillbaka sina besökare. Vidare är tilltron till fysiska evenemang stor hos respondenterna, eftersom det är många besökare som har längtat efter att få delta vid fysiska evenemang igen. Samtidigt menar Respondent 6 på att många besökare har cementerat nya vanor i följd utav tidigare restriktioner. Respondenten fortsätter förklara att besökare har blivit alltmer bekväma av att konsumera mer digitalt och att det finns risk till att evenemangsbeteenden just nu befinner sig i en förändringsprocess.

## 6. Diskussion och slutsats

Denna studie påvisar att evenemangsarrangörer inte hade någon tillräcklig beredskap för en pandemisituation, då det var ett otänkbart scenario. Respondenterna hävdar att den tidigare befintliga krishantering hanterar helt eller delvis för säkerhetsområdet, vilket inkluderar bland annat bränder och terror. Vidare förklarar de att säkerhetsarbetet har blivit mer välarbetat efter terrorattacken i Stockholm 2017, vilket kan förklaras som ett uppvaknande hos arrangörerna. Studien visar därmed att evenemangsarrangörer behöver utvidga och förbättra sin krishantering, eftersom evenemangssektorn verkar i ett extremt sårbart verksamhetsfält och är känslig för både inre och yttre störningar. Om evenemangsarrangörerna kommer att utveckla en krishantering utifrån en pandemisituation i framtiden, kan studien inte påvisa.

Vidare har de pandemiska förhållandena begränsat genomförandet av fysiska evenemang, men samtidigt har det funnits en möjlighet för arrangörerna att utföra digitala evenemang eller anpassa sig till de begränsade publikrestriktionerna, vilket endast Respondent 2 och 10 har gjort.

Majoriteten av evenemangsarrangörerna har således hanterat Covid-19 krisen genom ett passivt förhållningssätt. De har främst arbetat med arbetsuppgifter som de tidigare inte har hunnit med i Pre-pandemic, såsom CSR-arbeten. Det är främst i fasen Back to normal som de har anpassat sig utifrån pandemiska förhållanden och därmed applicerat strategiskt partnerskap, för att hjälpa samt dra lärdomar från andra arrangörer hur evenemang skulle genomföras. Dessa metoder bör dock ses som kortvariga metoder under krisen eftersom respondenterna refererar till dessa lösningar som "konstgjord andning", "tillfällig lösning" eller "att släcka bränder". Huruvida dessa innovationer fortsatt kommer att användas, kan inte studien påvisa.

Övriga innovationer kan ha varit hämmande utifrån följande faktorer: (1) permitteringar (begränsad arbetstid), (2) väletablerade organisationer (innehar en god ekonomi sedan tidigare), (3) restriktioner (begränsningar) samt de (4) ekonomiska- och evenemangsstöd som infördes (skapade trygghet för organisationerna). Evenemangsarrangörerna såg även optimistiskt på framtiden och väntande snarare ut pandemin än att försöka anpassa sig och genomföra evenemang med nya arbetssätt under krisens gång.

Vidare slutsatser från studien är att alla evenemangsarrangörer i Recovery-fasen vill genomföra sina evenemang på liknande sätt som de tidigare har gjort. Detta eftersom de direkt kan återgå till tidigare rutiner, vilket vidare skapar en trygghet hos medarbetarna inom organisationen. Under vår- och sommar 2022, kommer därför inga nyttiga utvärderingar göras, utan snarare återhämta och återgå till det tidigare formatet.

Skillnaden mellan Coombs (2001) "Post-Crisis" och Jacques (2007) "Post Crisis Management" är att Post Crisis innebär utvärdering, lärande processer samt uppföljande kommunikation (Coombs 2001). I Post Crisis Management inkluderas även återhämtning (Jacques 2007). Författarna till den studie förmodar att samhället varken befinner sig i en utvärderingsfas (Coombs 2001) eller en utvärderings- och återhämtningsfas (Jacques 2007). Utan tidsperioden vi befinner oss i idag (i Recovery-fasen), bör betraktas som enbart återhämtningsfas. Detta eftersom Respondent 8 förklarar att vi i Recovery-fasen, strävar efter att återgå till att arbeta i det tidigare formatet och således befinner vi oss mer i en återhämtningsfas snarare än utvärderingsfas. Därav tror författarna till denna studie att det kan

komma ytterligare en fas, när återhämtningen har stabiliserat sig och där viktiga innovationer kan komma att uppstå. Övriga respondenter hävdar även att de strävar efter att återhämta sig på ett tidseffektivt sätt för att kunna leverera och genomföra evenemang så snart som möjligt. Respondent 8 förklarar även “...*det kommer komma mycket innovationer senare, men just nu ska man tillbaka och lösa tidigare problem [som uppkommit under Covid-19]...*”. Detta kan bero på att det inte längre finns något statligt stöd, vilket vidare innebär att arrangörernas överlevnad är beroende av egna intäkter igen.

Respondenterna uppger även att nya behov har upptäckts, såsom att skapa en mer hygienisk säkerhet, i form av kontaktlösa ytor i evenemangssammanhang. Respondenterna pratar även om att köbildningar behöver effektiviseras i framtiden för att minska de stora sammankomsterna.

I studiens teorisammanfattning, förklarades det att kriser leder till förändringar i omvärlden och som stimulerar till innovation, eftersom dessa förändringar kan uppenbara nya behov. Studiens resultat visar snarare på att Covid-19 krisen skapar direkta och nya samhällsförändringar, exempelvis genom restriktioner som begränsar möjlighet till fysisk sammankomst. Dessa förändringar bör hanteras genom tre av de fyra dimensionerna i motståndskraft: (1) beredskap (2) reaktionsförmåga, (3) anpassning (Koronis & Ponis 2018). Genom att agera snabbt på de nya samhällsförändringarna kan organisationerna vidare anpassa sig enklare med hjälp utav beredskap, såsom alternativa resurser. Det är dock viktigt att poängtera att beredskapen behöver utformas redan innan krisen tar form, vilket kan göras genom simuleringar eller skapa scenarion som befinner sig längst ifrån det nuvarande tillståndet, även kallat worst-case-scenarion.

Sammanfattningsvis gav Covid-19 krisen direkta och nya samhällsförändringar, främst utifrån restriktioner. Vilket vidare ledde till nya beteendeförändringar och marknadsförhållanden, därmed har behovet av nya innovationer varit stort under pandemin. Evenemangarrangörerna borde satsat på innovativa lösningar under krisens gång, snarare än att vara passiva och arbeta med de tidigare uppgifter som de inte hann utföra innan krisen.

Företagen bör därefter ha hanterat krisen genom krishanteringen och för att inneha motståndskraft både under och efter krisen. Efter att restriktionerna tas bort, behöver evenemangarrangörer snabbt och effektivt återgå till det tidigare formatet för att fortsatt kunna bedriva sin verksamhet när det ekonomiska stödet inte längre finns. När återhämtningen sedan har stabiliserat sig kan innovationer komma att uppstå.

## **6.1. Framtida forskning**

Ett förslag på framtida studier är att undersöka huruvida de tjänsteinnovationer som uppkommit under Covid-19 krisen fortsatt kommer att användas samt om det kommer innovationer i en ytterligare fas efter återhämtningen.

## 7. Referenslista

Ahmed, Q. A., & Memish, Z. A. (2020). *The cancellation of mass gatherings (MGs)? Decision making in the time of COVID-19*. *Travel Medicine and Infectious Disease*, DOI: 101631

Andersson, M. (2020). *Tegnell om virusfallen: Jag tror det värsta är över nu*. <https://omni.se/tegnell-om-virusfallen-jag-tror-att-det-varsta-nu-ar-over/a/zG1Aq9> [2022-05-24]

Armbrecht, J., Lundberg, E., Pettersson, R. & Zilling, M. (2021). *Covid-19 och hållbara evenemang Påverkan, anpassning och framtid för evenemang inom idrott och friluftsliv*. MISTRA SPORT & OUTDOORS Rapport 2021:3 DOI: [10.23912/9781911635901-4814](https://doi.org/10.23912/9781911635901-4814)

Björk, M. (2017). *Fatta bättre beslut med gemensamma principer*. <https://www.sonder.se/bloggen/fatta-battre-beslut-med-gemensamma-principer/> [2022-05-05]

Boin, A. & Hart, P. (2003). *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?* Vol 63 Issue 5. pp. 544-553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>

Boin, A., Stern, E., Hart, P. & Sundelius, B. (2016). *Krishanteringens politik: Offentligt ledarskap under press*. Uppl. 2 . Cambridge, Storbritannien : Cambridge University Press.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 3. Liber AB.

Chowdhury, R. (2010). *Top Five Recent Historical Disasters That Brought People Together*. <https://www.huddle.com/blog/top-five-recent-historical-disasters-brought-people-together/> [2022-04-30]

Coombs, W. T. (2001). *Teaching the crisis management/communication course*. *Public Relations Review*, Vol 27 Issue 1. pp.89–101.

Crandall, W.R., Parnell, J.A. & Spillan, J.E. (2010). *Crisis Management in the New Strategy Landscape*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Dillette, A. & Ponting Sun-Ah, S. (2021). *Diffusing innovation in times of disasters: considerations for event management professionals*. *Journal of Convention & Event Tourism*. Vol 22 Issue 3. pp 197-220. 24p. DOI:[10.1080/15470148.2020.1860847](https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1860847)

Eriksson, S. (2022). *I två år har pandemin präglat våra liv – med sorg, isolering, polarisering, rädsla, restriktioner och död. Här är några milstolpar längs vägen*. <https://www.svd.se/a/eER4Ka/tva-ar-av-pandemi-detta-har-hant> [2022-04-20]

Folkhälsomyndigheten. (2020a). *Ingen spridning av coronavirus i Sverige*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/februari/ingen-spridning-av-coronavirus-i-sverige/> [2022-05-24]

Folkhälsomyndigheten. (2020b). *Nytt coronavirus upptäckt i Kina*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/januari/nytt-coronavirus-upptackt-i-kina/> [2022-05-30]

Folkhälsomyndigheten. (2022a). *Covid-19 ska fortsatt smittspåras i vård och omsorg*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/mars/covid-19-ska-fortsatt-smittsparas-i-varld-och-omsorg/> [2022-04-20]

Folkhälsomyndigheten. (2022b). *De flesta åtgärder mot covid-19 upphör den 9 februari*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/februari/de-flesta-atgarder-mot-covid-19-upphor-den-9-februari/> [2022-04-20]

Gajjar, A. & Parmar, B.J. (2020). *The Impact of COVID-19 on the Event Management Industry in India*. Global Journal of Management and Business Research.

Hjalager, A.M. (2010). *A review of innovation research in tourism*. Tourism management (1982). Vol 31 Issue 1. pp.1-12. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.08.012

Holmåker, C. (2018). *Turismen fortsatte uppåt i Göteborg 2017*. <https://goteborgco.se/2018/02/turismen-fortsatte-uppat-i-goteborg-2017/> [2022-04-26]

Jacques, T. (2007). *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*. Public Relations Review, Vol 33 Issue 2. pp.147–157.

Jacques, T. (2009). *Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape*. Public Relations Review, Vol 35 Issue 3. pp.280-286.

Jedynak, P. & Bak, S. (2021) *Risk Management in Crisis: Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*. Taylor and Francis. DOI:10.4324/9781003131366

Johnson, E. & Murray, F. (2020). *What a Crisis Teaches Us About Innovation*. MIT Sloan Management Review.

Kammer, A. & Arnold, N. (2021). *Europe's COVID-19 Crisis Response: A Race Well Run, But Not Yet Won*. DOI: 10.1007/s10272-021-0981-x

Klette, T. J. & Kortum, S. (2004). *Innovating Firms and Aggregate Innovation*. Journal of Political Economy, University of Chicago Press, Vol 112 Issue 5. pp.986-1018.

Koronis, E. & Ponis, S. (2018). "Better than before: the resilient organization in crisis mode", Journal of Business Strategy, Vol 39 Issue 1. pp. 32-42. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>

Lew, A. A. (2014). *Scale, change and resilience in community tourism planning*. Tourism geographies. Vol 16 Issue 1. pp.14-22. DOI: 10.1080/14616688.2013.864325

Meged Widtfeldt, J. & Zillinger, M. (2018). *Disruptive network innovation in free guided tours*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol 18 Issue 3. pp. 303-318.

Mossberg, L. (2015). *Att skapa upplevelser - Från OK till WOW*. 2:3 uppl. Lund: Studentlitteratur

MSB. (u, å.). *Vad är en kris?* <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/skolmaterial/samhallets-krisberedskap/vad-ar-en-kris/> [2022-04-12]

Mair, J., Ritchie, B.W. & Walters, G. (2014). *Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: A narrative review*. Current Issues in Tourism, Vol 19 Issue 1. pp. 1–26.

Peris-Ortiz, M., Fuster-Estruch, V. & Devece-Carañana, C. (2014). *Entrepreneurship and Innovation in a Context of Crisis*, in Rudiger, K., 2016. Entrepreneurship, Innovation And Economic Crisis. Springer International Pu.

Preuss, H. (2014). *A framework for identifying the legacies of a mega sport event*. Leisure Studies, Vol 34 Issue 6. pp. 643-664. DOI: 10.1080/02614367.2014.994552

Regeringen. (2021). *Evenemangsstödet införs*. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2021/07/evenemangsstodet-infors/> [2022-04-30]

Renå, H. & Christensen, J. (2019). *Learning from crisis: The role of enquiry commissions*. Journal of Contingencies and Crisis Management. DOI: 10.1111/1468

Richards, G., Brito, M. & Wilks, L. (2013). *Exploring the social impacts of events*. London And New York: Routledge. pp 13-42.

Shipway, R. & Miles, L. (2020). *Bouncing back and jumping forward: Scoping the resilience landscape of international sports events and implications for events and festivals*. Event Management, Vol 24 Issue 1. pp. 185-196.

Säkerhet, P. et al. (2021). *Säkerhetsguide för evenemang 2021-* <https://rib.msb.se/filer/pdf/29631.pdf> [2022-04-07].

Transit, M. & Atkinson, F. (2006). *What security innovations have you implemented since 9/11?* Vol 32 Issue 6. pp. 80-87.

Tsunami Global Lessons Learned Project. (2009). *The tsunami legacy - Innovation, breakthroughs and change*. <https://reliefweb.int/report/indonesia/tsunami-legacy-innovation-breakthroughs-and-change> [2022-04-12]

TT. (2022) *Två år av pandemi - detta har hänt*. <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/bG6bnk/tva-ar-av-pandemi-detta-har-hant> [2022-05-30]

Werner, K., Junek, O. & Wang, C. (2021). *Event Management Skills in the post COVID-19 World: Insights from China, Germany and Australia*. Event management. DOI:10.3727/152599521X16288665119558

Wikberg Nilsson, Å., Ericson, Å. & Törlind, P. (2015). *Design, Process och Metod*. Upplaga 1:5. Studentlitteratur AB: Lund.

## 8. Bilagor

### Bilaga 1: Pandemins olika faser.

Fas	Datum	Vad hände	Plats
Pre-pandemic	>November 2019	Covid-19 viruset hade inte brutit ut.	Hela världen
Early	December 2019	Covid-19 upptäcktes.	Wuhan, Kina.
Early	31 januari 2020	Första bekräftade fall av viruset.	Sverige.
Early	1 februari 2020	Covid-19 klassas som en samhällsfarlig sjukdom.	Sverige.
Peak 1	10 mars 2020	Mötesrestriktioner införs. Där folksamlingar på mer än 500 förbjuds.	Sverige. Avser inomhus.
Peak 1	11 mars 2020	WHO konstaterar covid-19-viruset som en pandemi.	Hela världen.
Peak 1	27 mars 2020	Allmänna sammankomster med över 50 deltagare förbjuds.	Sverige. Avser inomhus.
Peak 1	1 juni 2021	För inomhusarrangemang ska deltagar-taket åtta deltagare bestå alternativt 50 med angiven sittplats.	Sverige. Avser inomhus.
Peak 1	1 juni 2021	För arrangemang utomhus får maximalt 100 deltagare delta förutsatt att deltagarna inte anvisas en sittplats, då upp till 500 deltagare kan tillåtas.	Sverige. Avser utomhus.
Peak 1	1 juli 2021	För inomhusarrangemang ska deltagar-taket 50 bestå alternativt 300 med angiven sittplats	Sverige. Avser inomhus.

Peak 1	1 juli 2021	För utomhusarrangemang är ståendes 600 personer och med angiven plats 3 000	Sverige. Avser utomhus
Back to normal	29 september 2021	Deltagar-taken och reglering om allmänna sammankomster tas bort	Sverige. Avser utomhus och inomhus
Peak 2	1 december 2021	Beslut om vaccinationsbevis för allmänna sammankomster och offentliga tillställningar gäller.	Sverige. Avser inomhus.
Peak 2	23 december 2021	Vid arrangemang för mer än 500 gäster eller deltagare krävs vaccinationsbevis samt avstånd mellan sällskapen och maxstorlek på 8 personer per sällskap.	Sverige. Avser inomhus.
Recovery	9 februari 2022	Krav på deltagar-tak och andra uttryckta deltagarbegränsningar tas bort samt användningen av vaccinationsbevis slopas.	Sverige.
Recovery	1 april 2022	Covid-19 klassas inte längre som en samhällsfarlig sjukdom.	Sverige.

**Bilaga 2:** Överblick av respondenterna samt inriktning och roll i organisationen.

Organisation	Inriktning	Roll inom organisationen	Tid för intervju
Respondent 1	Arbetar inom sport och lockar tusentals människor varje år.	Projektledare	1h 5 min
Respondent 2	Organisationen arrangerar kulturella, sportsliga och musikevenemang för tiotusentals personer varje månad.	Produktions- och bokningsansvarig	55 min

Respondent 3	En utav Göteborgs största sportföreningar, utomhus.	Evenemangsansvarig	1h 15 min
Respondent 4	En av Göteborgs största sportföreningar, inomhus.	Event manager	Mailintervju
Respondent 5	Arrangör som arrangerar musikkonserter för både internationella såväl som nationella artister på storslagna arenor.	Projektledare	1h 20 min
Respondent 6	Forskar inom evenemang- och turism.	Forskare	47 min
Respondent 7	En av Göteborgs destinationsorganisationer som även arrangerar evenemang.	Projektledare	1h
Respondent 8	En av Göteborgs destinationsorganisationer som även arrangerar evenemang.	Projektledare	55 min
Respondent 9	Arrangör för en utav Göteborgs största sportturnering.	Projektledare	1h 3 min
Respondent 10	Arrangerar en kulturell festival.	Evenemangsutvecklare	50 min
Respondent 11	Arrangör för en utav Göteborgs största sportturnering.	Event manager	57 min

### Bilaga 3: Intervjuguide.

#### Pre-pandemic:

1. Hur såg er organisation på "Risk Management" inom hygien? *Exempelvis tog ni någonsin hänsyn till infektionssjukdomar, smittspridningar, förkylningar, "vinterkräksjukan" etc.*
  - Om: Hur mycket resurser la ni ner på krishantering / krisplanering?
  - Upplever ni att ni har ett ansvar som arrangör inom detta område?
  - Såg man någonsin på infektionssjukdomar m.m. som ett hot, risk eller störning för genomförande av evenemang innan 2020?

#### Early:

2. Första fallet av covid-19 kom till Sverige 31 januari 2020.
  - Genomförde ni evenemang inom denna period, avsedd januari-februari-mars 2020?
  - Vad hade ni för tankar kring framtiden? Såg ni under denna period pandemin som ett hot mot er organisation och evenemang?
3. Den 1 februari klassade Sveriges regering covid-19 som en allmänfarlig sjukdom
  - Vad tog er organisation för åtgärder internt och externt?
  - Införde ni några nya strategier för att kunna genomföra närliggande evenemang?

### **Peak 1:**

4. Den 10 Mars införs mötesrestriktioner i Sverige, där folksamlingar på 500 personer eller fler förbjuds.

- Hur påverkade dessa restriktioner era evenemang?
- Tog ni några beslut? I så fall vilka? *Exempelvis genomfördes evenemang med max 500 besökare, inställda evenemang, digitala evenemang?*
- Kom ni under denna tid fram till några nya idéer eller innovationer som hjälpte eller som förvärrade era evenemang?

5. Den 27 Mars infördes förbjuds allmänna sammankomster för mer än 50 deltagare. Hur påverkade dessa restriktioner era evenemang?

- Tog ni några beslut? I så fall vilka? *Exempelvis genomförde evenemang med max 50 besökare, inställda evenemang, digitala evenemang?*
- Kom ni under denna tid fram till några ytterligare nya idéer eller innovationer som hjälpte eller som förvärrade era evenemang?
- Vad gjorde ni för att underhålla och behålla lojala kunder/besökare under denna tidsperiod?

**Back to normal:** Syftar vi på en period när restriktioner upphävdes för en kort period. Deltagar-taken och gränsen för allmänna sammankomster togs bort.

7. Den 29 november 2021 togs deltagartaket för allmänna sammankomster och offentliga tillställningar bort. Tre dagar senare, den 1 december 2021, infördes vaccinationsbevis. Folkhälsomyndigheten förberedde också regler för den som anordnar en sammankomst för över 100 personer *utan* att kräva vaccinationsbevis. Till exempel kunde det handla om max nta personer per kvadratmeter tillgänglig yta och krav på avstånd mellan sällskap.

- Började ni att planera in evenemang igen?
- Hur lång tid hade ni på er att ändra riktning för att genomföra evenemang (förhållande till restriktioner)?
- Var dom i så fall fysiska eller digitala? Eller andra alternativ.
- Vad hade ni för beredskap?
- Under denna period var evenemang efterlängtade och flertal evenemang ägde rum. Vad tog ni med för nya lärdomar, strategier, idéer från ‘peak-perioden’?
- Hur uppfattade ni att besökare upplevde evenemang igen? *Exempelvis ökat/minskat intresse och trygghet.*

### **Peak 2:**

7. Den 23 december, krävs vaccinationsbevis fortfarande vid arrangemang för fler än 500 deltagare. Ytterligare restriktioner som avstånd mellan sällskapen och en maxstorlek på 8 personer per sällskap införs.

- Genomförde ni evenemang? I så fall hur? *Tog ni med er lärdomar från pandemin eller kom ni på ytterligare nya strategier, idéer, innovationer, arbetsätt etc?*

- Hur var den interna arbetsmotivationen och den interna kommunikationen i er organisation? Såg ni ljus på framtiden?
- Hur påverkar era inställda evenemang Göteborg som destination och för lokalbefolkningen ifrån ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv.

### **Recovery:**

8. Den 9 februari togs krav på deltagartak bort och andra uttryckta deltagarbegränsningar exempelvis krav på avstånd mellan sällskap och storlek på sällskap bort, möjligheten till användning av vaccinationsbevis vid allmänna sammankomster och offentliga tillställningar samt mässor.

- Hur såg det ut för er nu? Hur planerar ni för att genomföra evenemang?
- Kände ni fortfarande ett ansvar inom smittspridning. Vilket ansvar kände ni att ni fortsatt hade?
- Tog ni med er innovationer / nya idéer i "recovery" som ni kom fram till under pandemin? Om ja, vilka och varför?
- Om ni genomförde nya strategier, arbetssätt, innovationer, idéer vilka behöll ni samt vilka tog ni bort (*ansågs inte längre relevanta*)?
- Hur ser ni på "Risk Management" idag. Ser ni annorlunda på detta idag jämfört med "pre-pandemic"?

9. Från och med 1 april ses inte covid-19 som en allmänfarlig sjukdom längre. Men följande rekommendationer angående covid-19 består enligt Folkhälsomyndigheten. Stanna hemma och undvik nära kontakt vid symptom för covid-19, individen uppmanas till att fortsatt vaccinera sig och ovaccinerade rekommenderas att vidta försiktighetsåtgärder i form utav att undvika trängsel och stora folksamlingar inomhus.

- Hur arbetar ni för att locka besökare idag?
- Hur arbetar ni med ovaccinerade och/eller äldre personer idag? Ser ni ett ansvar?
- Vilka lärdomar har ni som arrangörer fått från Covid-19 krisen?
- Tror ni att det någonsin kommer bli som förut igen när det kommer till evenemang?
  - Om ja, varför tror ni det och när?
  - Om nej, hur kommer det att se ut istället?



# HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)