HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Mot en ny (kr)istid?

Towards a new crisis era?

En studie om hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar för att utveckla en proaktiv krishantering

A study about how Swedish authorities work to develope a proactive crisis management

Mikael Jansson

Victor Lund

C-uppsats 15 hp
Medie- och kommunikationsvetenskap

Medie- och kommunikationsvetenskap
Höstterminen 2012

Handledare
Britt-Marie Leivik Knowles

Examinator
Karin Wennström

HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE OCH KOMMUNIKATION (HLK)
Högskolan i Jönköping

C-uppsats 15 hp
Medie- och kommunikationsveten-skap

Höstterminen 2012

SAMMANFATTNING

Mikael Jansson, Victor Lund

Mot en ny (kr)istid?

En studie om hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar för att utveckla en proaktiv krishantering

Antal sidor: 69

Det är inte längre en fråga *om* huruvida en organisation kommer att drabbas av en kris, utan det är snarare frågan om *när*. Det har skett en utveckling inom diskursen för kriskommunikation. Fokus ligger nu vid hur organisationer förebygger och förbereder för dessa extraordinära händelser snarare än att reagera när krisen väl har inträffat.

Denna studie syftar till att vidga diskursen inom krishantering i en svensk kontext genom att undersöka svenska myndigheter och deras förmåga att vara proaktiva när det gäller krishantering, det vill säga arbeta redan före en kris. Baserad på Mitroffs ramverk för Crisis Leadership har myndigheterna analyserats genom en kvantitativ och kvalitativ undersökning. Av de 70 myndigheter som kontaktades skickades 42 enkäter tillbaka, vilket resulterade i en svarsfrekvens på 60 %.

Resultaten från undersökningen visar att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte uppfyller idealet för utveckla en proaktiv krishantering. De fyra faktorerna, kristyper, krismekanismer, krissystem och krisintressenter, är indikatorer för en proaktiv hållning. Dessa var inte representerade i de data som samlades in, utom den tredje faktorn som hade en proaktiv organisationskultur samt beredskapsaktiviteter, till exempel att ha en krisplan och en krisledningsgrupp.

Slutsatsen är att svenska förvaltningsmyndigheter behöver utveckla en mer proaktiv inställning till sin krishantering rörande goda relationer med sina intressenter, med en krisportfölj som omfattar olika krisfamiljer, ta fram fler signaldetektorer och strategier för att förhindra krisen, till exempel företagens sociala ansvarsprogram (CSR-program).

Sökord: Kriskommunikation, Proaktiv Krishantering, Proaktiv, Myndigheter

Postadress	**Gatuadress**	**Telefon**	**Fax**
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036–101000	036162585

HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE OCH
KOMMUNIKATION (HLK)
Högskolan i Jönköping

C-uppsats 15 hp
Medie- och kommunikationsveten-
skap

Höstterminen 2012

ABSTRACT

Mikael Jansson, Victor Lund

Towards a new crisis era?

A study about how Swedish authorities work to develope a proactive crisis mangagement

Number of pages: 69

There is no longer a question of whether an organization will suffer from a crisis; it is rather the question of when. It has been a shift in the discourse of the crisis communication area. Focus now lies in how to prevent and prepare for these extraordinary events instead of reacting when the crisis already has occured.

This study aims to expand the crisis management area in a Swedish context by examining Swedish authorities and their capabilities to be proactive in the case of crisis management. Based of Mitroffs framework for Crisis Leadership, the authorities capabilities have been analyzed through a quantitative and qualitative survey. From the 70 authorities that were contacted, 42 surveys were returned, resulting in an acceptable 60% response rate.

The results from the survey show that the Swedish authorities do not fulfil the ideal for developing a proactive crisis management. The four factors, crisis types, crisis mechanisms, crisis system and crisis stakeholder, are indicators for a proactive stance. These were not represented in the data that was gathered, except the third factor which were having a proactive organizational culture along with preparedness activities such as having a crisis plan and a crisis leadership team.

The conclusion is that Swedish authorities needs to develop a more proactive approach to their crisis management regarding good relationships with their stakeholders, having a crisis portfolio that covers different crisis families, implement more signal detectors and strategies to prevent crisis, for example corporate social responsibilities program.

Keywords: Crisis Communication, Crisis Leadership, Proactive, Authorities

Postadress	**Gatuadress**	**Telefon**	**Fax**
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036–101000	036162585

Innehållsförteckning

1 Inledning 1

2 Begreppsdefinitioner 3

3 Krishantering – en forskningsöversikt 6

3.1 Förberedelsefasen – hur kan en organisation förbereda sig inför en kris? 7

3.2 Akutfasen - hur bör en organisation kommunicera i en kris? 9

3.3 Återhämtningsfasen - hur bör en organisation arbeta för att gå starkare ur en kris? 11

3.4 En sammanfattning av forskningsöversikten 12

4 Teoretiska utgångspunkter 14

4.1 Kriser som ett cykliskt förlopp 14

4.2 Mitroffs teoretiska ram för Crisis Leadership 15

4.2.1 Kristyper - kategorisering av potentiella kriser 16

4.2.2 Krismekanismer – aktiviteter för att upptäcka risker och begränsa kriser 17

4.2.3 Krissystem – krisledningsgruppen som ett system för att hantera en kris 20

4.2.4 Intressenter – de organisationer och individer som påverkas av krisen 21

4.3 En utvärdering av de teoretiska utgångspunkterna 22

5 Problemställning 23

5.1 Bakgrund 23

5.2 Syfte och frågeställningar 23

5.3 Avgränsningar 23

6 Material och metod 25

6.1 Undersökningens insamlingsteknik 25

6.1.1 Frågeundersökning 25

6.1.2 Aktiva val som gjorts kring insamlingstekniken 26

6.2 Svenska förvaltningsmyndigheter – studiens urval 27

6.3 De forskningsetiska principerna 28

6.4 Analysredskap – Mitroffs teoretiska modell om proaktivt krisledarskap 29

6.4.1 Databehandling av det kvantitativa materialet 29

6.5 Metodreflektion 29

6.5.1 Diskussion kring undersökningens validitet 30

6.5.2 Reliabilitetsdiskussion 30

7 Resultat och diskussion 33

7.1 Kristyper 33

7.2 Krismekanismer 38

7.3 Krissystem 51

7.4 Krisintressenter 56

8 Slutsatsdiskussion 65

Figurförteckning

Figur 4.1 15 Mitroffs (2004) teoretiska ram för *Crisis Leadership*

Figur 4.2 16 Mitroffs (2004) kristyper

Figur 4.3 17 *Myers-Briggs Personality Test*

Figur 4.4 18 Mitroffs koppling mellan kristyper och signaldetektorer med hjälp av *Myers-Briggs Personality Test*

Figur 4.5 21 Culture Ladder (Gillis, 2011)

Figur 7.1 40 Signaldetektorerna från tabell 4 enligt Myers Briggs modell

Tabellförteckning

Tabell 1: 33 Vilka familjer av nedanstående kriser har ni en plan för att hantera?

Tabell 2: 35 Antal familjer av kriser man har en skriftlig plan för att hantera?

Tabell 3: 38 Vilka signaldetektorer arbetar ni med för att upptäcka potentiella risker?

Tabell 4: 41 Vilka av nedanstående åtgärder arbetar er organisation med för att förebygga kriser?

Tabell 5: 43 Hur ofta genomför ni någon typ av krisövning?

Tabell 6: 45 Har er organisation varit med om en kris?

Tabell 7: 52 Vilket av nedanstående alternativ passar bäst in på er organisation?

Tabell 8: 55 Vilket av följande alternativ passar bäst in på er organisation utifrån hur ni ser på begreppet krishantering?

Tabell 9: 56 Vilka intressenter kommunicerar er organisation med före en kris?

Tabell 10: 58 Vilka kanaler använder er organisation för att kommunicera med era intressenter före en kris?

Tabell 11: 60 Vilket alternativ passar bäst in på hur ni skulle välja att kommunicera med era intressenter under en kris?

I Inledning

> ”It is no longer the question of whether a major disaster will strike any organization, but only a question of when, how, what form it will take, and who and how many will be affected” (Mitroff, Shrivastava, Udwadia, 1987, s. 291).

Den teknologiska utvecklingen och globaliseringen har bidragit till att det är nästintill omöjligt att förbli opåverkad av de kriser som inträffar runtom i världen (Mitroff, 2004). Inom några minuter går det att via nyhetssajter eller Twitter läsa om branden där tre anställda förolyckades, samtidigt som ekonomiska oroligheter på andra sidan jorden kan leda till en global kris. Därutöver, speciellt vad det gäller organisationer, har allmänheten erhållit ökade möjligheter till insyn då fler verksamheter granskas under lupp. Ett enda snedsteg sprids som en löpeld och om organisationen inte agerar snabbt och i enlighet med de förväntningar som finns kan i värsta fall hela deras existens hotas. Vi lever i en tid där alla, oavsett om det är en enskild individ eller en större organisation, kan och förmodligen kommer att drabbas av en kris vid något tillfälle (Coombs, 2010). Dessa företeelser har på ett eller annat sätt blivit en del av vår vardag.

Forskning om kriser är ett relativt nytt område inom PR-fältet. Startskottet var kärnkraftsolyckan vid *Three Mile Island* 1979 i USA (Mitroff, 2004). Den ansvariga organisationen misslyckades med att hantera och kommunicera under krisen, vilket resulterade i att ingen information distribuerades på en hel vecka. Därefter styrde Vita huset upp arbetet och utsåg en ansvarig ledare för hanteringen av krisen.

Mellan 1979 och 2002 ägde 39 större kriser rum i världen. Den främsta orsaken till att kriser inträffar är att organisationer idag är uppbyggda likt system där varje avdelning i en organisation står i ett beroende förhållande till de andra avdelningarna. Denna komplexitet ökar riskerna för att något oväntat ska inträffa, något som resulterar i ett större behov än tidigare att arbeta med krishantering (Mitroff, 2004).

Ovanstående beskrivning utgör en del av den komplexitet dagens organisationer måste hantera och förhålla sig till. Kriser, vilka kan definieras som oväntade händelser präglade av osäkerhet, kan både hota en organisations övergripande mål men även bidra med möjligheter till förnyelse. De är ständigt närvarande och kommer inte att försvinna. (Ulmer, Sellnow, Seeger, 2011)

Därutöver kostar kriser pengar vilket är en bidragande faktor till det ökade intresset bland organisationer att besvara kärnfrågorna gällande hur de ska förebygga, förbereda, hantera, återhämta och lära sig från kriser på bästa sätt för att på så vis minska negativ påverkan på verksamheten. Dessa frågor ingår i diskursen vilken går under namnet *Crisis Management* (krishantering). (Coombs, 2010)

Det huvudsakliga syftet med krishantering är att förebygga att en kris inträffar och för att uppnå det här idealet krävs förberedelser, något som går under begreppet *proaktiv krishantering* (Mitroff, 2004). Forskning inom krishantering framhåller vikten av kriskommunikation, det vill säga att genom kommunikativa aktivi-

teter planera, träna och upprätta en struktur för signaldetektorer med mera där risker kan upptäckas och motverkas för att undvika en fullskalig kris (Coombs, 2010).

Generella råd och riktlinjer, innefattande bland annat att utforma krisplaner, inrätta kristeam och hålla krisövningar, finns tillgängliga för organisationer att applicera och anpassa för sin specifika kontext, men frågan är i vilken utsträckning de tar till sig den här kunskapen och ägnar sig åt proaktiv krishantering?

Det är med andra ord inte en fråga *om* huruvida en organisation kommer att utsättas för en kris utan snarare en fråga om *när*. Med tanke på hur mycket resurser och förtroende/rykte en organisation kan spara genom att arbeta proaktivt med krishantering borde allt fler organisationer arbeta på detta sätt. Rent hypotetiskt bör det vara möjligt att med proaktiv krishantering undvika flertalet kriser som inträffar, i alla fall minska dess skadeverkan.

Utifrån ovanstående resonemang ämnar vi att undersöka i vilken utsträckning svenska organisationer arbetar proaktivt med krishantering. Urvalet blev därför av sekundär prioritet, då huvudprioriteten var att inleda samtalet om krishantering inom svenska organisationer. En myndighet med sin offentlighetsprincip underlättar insamlandet av material då deras krisplaner redan är tillgängliga för allmänheten. Uppgifter om krishantering är känsliga, varför företag är mindre benägna att delge sina planer för hur man förbereder sig inför en kris (Gillis, 2011). Utgångspunkten som ligger till grund för att undersöka myndigheternas proaktiva krishantering är Mitroffs (2004) teoretiska modell för *Crisis Leadership*.

Härnäst definieras viktiga begrepp som ligger till grund för undersökningen. Därefter ges en översiktlig bild över hur forskningssamtalet gällande krishantering ser ut i dagsläget följt av en beskrivning av den teoretiska utgångspunkten vilket sedan mynnar ut i studiens syfte, problemformulering samt metoden som använts för studien. Slutligen presenteras undersökningens resultat och slutsats.

2 Begreppsdefinitioner

I det här avsnittet förklaras och definieras de nyckelbegrepp som ligger till grund för den här studien.

Organisation

En organisation är *"ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål"* (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 13). Ett socialt system är alltså en sammansättning av en grupp människor med ett gemensamt intresse/syfte. Med organisationer menar vi alla verksamheter som går under ovanstående beskrivning och kan vara till exempel företag, myndigheter och föreningar. Vår undersöknings population är svenska förvaltningsmyndigheter (se nedan). När vi använder begreppet organisationer syftar vi generellt på organisationer och när vi syftar på vår population benämner vi detta som svenska förvaltningsmyndigheter.

Svenska förvaltningsmyndigheter

På ett övergripande plan kan myndigheter beskrivas som: "*En del av statens eller kommunernas förvaltning. Myndigheterna utför och ansvarar för det som riksdag och regering har bestämt.*" (Riksdagen, 2012)

Svenska förvaltningsmyndigheter har en rad olika uppgiftsområden men syftet är att utföra de uppdrag som tilldelats från riksdag och regering. Dessa uppdrag utgörs av att förvalta olika delar av samhället, alltifrån utbildning och forskning till rättsväsende och länsstyrelser. Förvaltningsmyndigheterna är i grunden självständiga organisationer som ingår i den statliga och kommunala förvaltningen. De statliga verkar centralt, regionalt och lokalt medan de kommunala enbart är regionala och lokala (NE, 2012). Myndigheter skiljer sig från företag på den punkten att myndigheterna inte har ett vinstdrivande intresse för sin verksamhet. Ett företag däremot drivs i första hand av ett vinstdrivande engagemang. Därmed kan en myndighet inte på samma sätt gå i konkurs som ett företag, därför att det i första hand inte är ekonomin som styr myndighetens överlevnad utan dess uppdrag från staten (Regeringen, 2012).

Myndigheter har ett ansvar att finnas tillhands vid kriser som berör samhället i stort. Till exempel arbetar de med att stärka beredskapen kring teknisk infrastruktur, så att kommunikationen ska fortsätta att fungera vid exempelvis naturkatastrofer (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2012). Intresset för denna undersökning ligger inte vid myndigheters krishantering inom samhället i stort. Studien är istället fokuserad på krishanteringen inom förvaltningsmyndigheterna. Det vill säga de enskilda myndigheternas hantering av specifika kriser som berör deras organisation.

Svenska förvaltningsmyndigheter är en kategori av svenska myndigheter i stort. Exempel på kategorier vi inte har tagit med i undersökningen är domstolar och polisväsendet. En förteckning över samtliga svenska förvaltningsmyndigheter finns i bilaga 1. Vi använder begreppet svenska förvaltningsmyndigheter för att definiera studiens population. I de fall vi syftar generellt på myndigheter, där förvaltningsmyndigheterna är en del, använder vi begreppet myndigheter.

Kris

Det finns olika benämningar gällande vad en kris egentligen är, men utgångspunkten för den här studien är nedanstående definition:

*"An organizational crisis is a specific, **unexpected**, and **nonroutine** event or series of events that create high levels of **uncertainty** and simultaneously present an organization with both **opportunities** for and **threats** to its **high-priority goals.**"* (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2011, sid. 7)

Kriser avgränsas här till att handla om händelser som kan hota *organisationers* övergripande mål samtidigt som de kan erbjuda möjligheter till förnyelse. Den stipulativa användningen av begreppet kris inkluderar därmed inte samhällskriser, det vill säga kriser som kan hota de fundamentala strukturerna i samhället så som normsystem (Falkheimer, Heide, Larsson, 2009). Därutöver använder vi inte begreppet kris för att beskriva individuella kriser, till exempel nära anhörigs bortgång. (Leivik Knowles, kommande avhandling)

Krishantering

Krishantering är en process innehållande en rad faktorer för att skydda organisationen och dess intressenter mot de eventuella skador en kris kan resultera i. Essensen i den här processen är kriskommunikation, det vill säga att genom kommunikativa handlingar förebygga, förbereda, hantera, återhämta och slutligen inkorporera lärdomar från krisen. Denna process ses som ett cykliskt förlopp, då organisationen arbetar med krishantering före, under och efter en kris för att därefter gå tillbaka till förberedelser inför en ny kris. De tre faserna har sedan utvecklats av Fearn-Banks (2011) som kategoriserar krisförloppet till fem faser: förebyggandefasen, förberedelsefasen, akutfasen, återhämtningsfasen samt lärofasen. Det huvudsakliga syftet med krishantering är att förebygga att kriser inträffar över huvud taget. (Coombs, 2010)

Därutöver kan krishantering delas in efter det som sker *på* respektive *bakom* "scenen". Det som sker på scenen handlar om hur organisationer kommunicerar och hanterar det konkreta arbetet med intressenterna vid en kris, medan det som sker bakom scenen innefattar beredskapsaktiviteter så som planering, övningar och beslutsprocesser som ligger till grund för den krishantering som sedan sker på scenen. (Coombs, 2010)

Mitroff (2004) skiljer mellan *Crisis Management* CM (reaktiv krishantering) och *Crisis Leadership* CL (proaktiv krishantering) till den grad att CL handlar om att se behoven av att hantera kristyper, krismekanismer, krissystem och krisintressenter **före**, under och efter en kris. Detta kan jämföras med CM som mer fokuserar på krishantering under och efter en kris. CM kan förklaras som det arbetet som sker *på* scenen, medan CL beskriver arbetet som främst sker *bakom* scenen.

Slutligen har vi valt att använda begreppet krishantering som inbegriper både kommunikation och hantering i arbetet före, under och efter en kris. Kriskommunikation och krishantering är två sidor av samma

mynt. Det går inte att prata om kriskommunikation utan att nämna hantering och vice versa. (Mitroff, 2004)

Krisportfölj

En krisportfölj listar de kriser en organisation har en strategi för hur man ska hantera. Portföljen kan också innehålla signaldetektorer för att upptäcka potentiella risker som skulle kunna utvecklas till en kris. (Mitroff, 2004)

Krisplan

En krisplan dokumenterar allt det arbete en organisation ska arbeta med före, under och efter en kris inom de fyra krisfaktorerna kristyper, krismekanismer, krissystem samt krisintressenter (Mitroff, 2004). Krisplanen förklaras mer i kapitlet *Teoretiska utgångspunkter*.

3 Krishantering – en forskningsöversikt

I detta kapitel presenteras en bild över hur forskningssamtalet ter sig vad det gäller området krishantering. Detta för att ge en bakgrund till den här undersökningen samt placera in den i dess vetenskapliga kontext. Dessutom bidrar forskningsöversikten med att belysa den kunskapslucka vi ämnar fylla i och med den här undersökningen.

Inledningsvis, innan de olika forskningstemana inom krishantering behandlas, är det av vikt att poängtera några generella aspekter. Till att börja med är området krishantering (*Crisis Management*) ett delområde inom Public Relations (*PR*) som handlar om att genom kommunikativa aktiviteter bygga starka relationer med olika intressenter för att på så vis stärka organisationen. PR, är i sin tur en del av det övergripande fältet *organisationskommunikation*, som förutom PR också består av intern kommunikation och marknadskommunikation. (Gillis, 2011)

Frågor i fokus inom forskningsområdet

Vad det gäller forskningen inom delfältet krishantering, vilket presenteras nedan, finns det några generella frågor som står i centrum. Dessa är följande: hur bör en organisation förbereda sig inför en kris, hur bör en organisation agera när krisen väl är ett faktum samt hur bör en organisation arbeta för att gå starkare ur en kris? (Cooms & Holladay, 2010)

Metoder som används

Forskningen inom krishantering använder i stort tre olika metoder; frågeundersökningar, intervjuer och innehållsanalyser. Vissa studier bygger på större kvantitativa frågeundersökningar där man till exempel undersöker beredskapstillståndet hos en organisation inför en kris. En annan vanlig metod består av intervjuer där praktikers upplevelse och arbete med kriser står i centrum. Intervjuerna har sedan triangulerats med nyhetsmaterial samt krisplaner eller andra interna dokument från organisationen. En tredje metod som återkommer i forskningen är innehållsanalyser, både kvantitativa och kvalitativa. Ofta utgörs innehållsanalysen av material från medierna eller interna arbetsdokument, exempelvis krisplaner. (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009)

Återkommande teorier och modeller inom forskningsområdet

De vanligast förekommande teorierna och modellerna som förekommer i den här forskningsöversikten är *Stakeholder Theory*, *Processperspektivet*, *Excellence Theory* samt *Discourse of Renewal*. Mycket av forskningen är därutöver normativ, vilket innebär att många studier innehåller generella riktlinjer (*Best practices*) för hur man bör eller inte bör arbeta med krishantering.

Resultat av forskningsöversikten

Den här översikten är uppdelad i tre teman som följer det cykliska förloppet i en kris. Först går vi igenom de artiklar som berör förberedelsefasen och mer konkret de aktiviteter organisationer ägnar sig åt för att förebygga och förbereda sig inför en kris. Här ligger tyngdpunkten i översikten i och med att kommande

undersökning fokuserar på denna fas. Därefter belyser vi i korthet de två följande faserna i en kris, nämligen akutfasen samt återhämtningsfasen. Likt det som nämns i kapitlet *Begreppsdefinitioner*, ses kriser som ett cykliskt förlopp, vilket innebär att forskning rörande de andra stegen i en kris även är essentiella för den kommande undersökningen. Mer specifikt bygger de olika faserna på varandra och står i ett beroendeförhållande. Till exempel finns det en koppling mellan huruvida en organisation lyckas förbereda sig inför en kris och om de lyckats inkorporera lärdomar från tidigare kriser (Fearn-Banks, 2011).

Efter att de tre temana behandlats avslutas översikten med en sammanfattning av forskningen samt som studiens problemområde pekas ut.

3.1 Förberedelsefasen – hur kan en organisation förbereda sig inför en kris?

Forskningen gällande krishantering har i allt större utsträckning börjat engagera sig för att undersöka samt visa på vikten av ett proaktivt angreppssätt när det gäller hanteringen av eventuella kriser. Fokus inom forskningssamtalet har i mångt och mycket kommit att handla om frågan: hur kan en organisation förebygga och förbereda sig inför en kris? Insikten om organisationer ska kunna hantera den osäkerhet och de påfrestningar en kris för med sig, måste förberedelser äga rum för att de ska kunna stå starka när krisen väl är ett faktum. Samtidigt är komplexiteten med ett proaktivt tänkande ständigt närvarande för organisationer, och så även i den vetenskapliga diskursen, vilket framgår av den forskning som tagits del av.

Jaesub Lee, Jennifer H. Woeste och Robert L. Heath (2007) söker i sin undersökning utröna i vilken utsträckning organisationer ägnar sig åt förberedelsearbete, i form av existensen av en krisplan och träning, samt utifall en öppen kommunikationskultur och en bemyndigad PR-avdelning förbättrar det här arbetet, likt det som förespråkas inom *Excellence theory*. Teorin utvecklas mer i kapitel 6.

Genom enkätundersökningar där 1 000 medlemmar från *International Association of Business Communicators* fick svara på frågor gällande implementeringen av förberedelseaspekter och påståenden om den aktuella kommunikationskulturen, kom de fram till resultatet att allt fler organisationer intar ett proaktivt angreppssätt gällande krishantering. Närmare 80 % har en befintlig krisplan och 71 % har befintliga kristeam. Endast en av organisationerna saknar uttalad talesperson vid kriser. Dock visar det sig att organisationer lägger mindre tyngd vid träning i form av krisövningar och utbildning av personal.

Den huvudsakliga slutsatsen är att den avgörande faktorn för om organisationen lyckas förbereda sig inför en kris är utifall PR-avdelningen får en beslutsfattande roll i krishanteringsarbetet samt om det finns en öppen kommunikationskultur där medarbetare genom dialog kan kommunicera eventuella risker som kan hota organisationen.

I likhet med ovanstående studie utgår Reghan Cloudman och Kirk Hallahan (2006) från att det finns vissa faktorer som bidrar till att en organisation står bättre förberedd inför en kris. Deras utgångspunkt är att

det går att mäta organisationers beredskapstillstånd utifrån följande indikatorer: handlingar organisationer utför (utformandet av krisplan, taktisk beredskap, träning, kristeam, underhåll av kontaktlistor och mediebevakning) samt praktikers subjektiva bedömning av hur god beredskapen är i organisationen. Dessutom innefattar undersökningen tänkbara bakomliggande variabler så som organisationens storlek.

Även i den här kvantitativa undersökningen används enkätundersökningar där 560 yrkesverksamma praktiker inom public relations, medlemmar av organisationen Public Relations Society of America, fick svara på 58 frågor vardera rörande ovanstående indikatorer. Förutom att det även här visar sig att organisationer i relativt stor omfattning ägnar sig åt beredskapsaktiviteter, gällande att ha en krisplan (73 %) samt kriskommunikationsplan (79 %), uppdagas det faktum att större organisationer som kännetecknas av delegering av ansvar och processorientering i högre utsträckning ägnar sig åt proaktiv krishantering.

Reghan Cloudman och Kirk Hallahan (2006) framhåller därutöver en intressant slutsats, nämligen att beredskapsaktiviteter leder till en ökad tilltro samt självförtroende bland praktiker gällande att organisationen i framtiden ska kunna hantera en eventuell kris på ett tillfredsställande sätt.

Ovanstående slutsats synliggörs även i den danska studien som genomförts av Johansen, W., Aggerholm, H. K., och Frandsen, F. (2012). I deras frågeundersökning på 367 stora företag samt 98 kommuner i Danmark utgår de bland annat från en teori rörande de interna intressenterna, baserat på antagandet att anställda har en starkare och mer komplex relation till organisationen än övriga intressenter. Utgångspunkten är att de anställda är den kategori av intressenter som ligger ”närmast” organisationen och bör därför ha god insyn och medvetenhet om krishanteringsarbetet. De vanligaste kommunikationskanalerna för intern kommunikation under en kris är fysiska möten, e-post samt intranät.

Studien visar att de mest frekventa reaktionerna bland de anställda vid en kris är panik, frustration, osäkerhet, känsla av övergivenhet samt ökat behov av information Det resultat som framkommer visar att förekomsten och omfattningen av till exempel en krisplan bidrar till ökade chanser till bättre engagemang och motivation hos de anställda samt en ökad tilltro att i framtiden kunna hantera kriser.

Ett element som är frekvent återkommande i ovanstående och även annan forskning är krisplanen som en essentiell del av organisationers förberedelsearbete. Funktionen för den här konkreta handlingsplanen, innehållande bland annat riktlinjer för kommunikationsstrategier och ansvarsområden för krishanteringen, beskrivs av Nikolaev (2010) som en plan som ska:

> *”Tell emotionally overloaded people what to do and then how to do it.”* (Nikolaev, 2010, s. 261)

Nikolaev (2010) syftar i sin undersökning att motverka problematiken gällande fragmentisering av kunskap, det vill säga att rekommendationer gällande förberedande aktiviteter finns tillgängliga men inga ansträngningar har gjorts för att samla dem på ett ställe.

Genom kvalitativa innehållsanalyser och djupintervjuer konstaterar Nikolaev (2010) att organisationer bör ta hänsyn till följande vid förberedelser inför en kris: kartläggning av viktiga intressenter (anställda osv.), huvudsakliga arbetsmetoder att använda sig av (till exempel presskonferenser), val av kanaler (innefattande massmedia), PR-verktyg och faktorer som måste finnas tillgängliga när krisen inträffar så som krisplaner. Därutöver i likhet med det resultat Jaesub Lee et al (2007) kommer fram till är en god kommunikationskultur, där tyngd läggs vid inhämtning av feedback, som är en viktig framgångsfaktor för organisationer. Återkoppling bidrar till att organisationer får ta del av vad som fungerar och vad som behöver förbättras inför framtiden.

Dock finns det en inneboende problematik som organisationer måste handskas med i deras förberedande krishantering, nämligen att det inte finns några ideala riktlinjer att kopiera rakt av. Nikolaev (2010) drar slutsatsen att varje kris är en unik händelse och att de generella riktlinjerna måste anpassas efter den specifika organisationens kontext och situation.

Kontentan i den forskning som hittills presenterats är att det finns förberedande aktiviteter en organisation kan vidta för att närma sig en mer proaktiv krishantering där utformandet av krisplanen är en viktig del. Dessutom måste det här arbetet anpassas i enlighet med den specifika organisationen. Likt det Cloudman och Hallahan (2006) konstaterar, bidrar en proaktiv krishantering till att organisationen som helhet utvecklar ett starkare självförtroende att kunna hantera krisen när den väl inträffar.

3.2 Akutfasen - hur bör en organisation kommunicera i en kris?

Forskning inriktad på akutfasen fokuserar främst på hur en organisation bör kommunicera i en kris. Krishanteringsforskningen är tydligt normativ och behandlar frågor om vad en organisation bör och inte bör göra i samband med en kris.

Joanne E. Hale, Ronald E. Dulek och David P. Hale (2005) har undersökt den kommunikativa processen i organisationer som utsätts för en kris. Syftet med studien var att utveckla en teoretisk modell som fångar in de kommunikativa aspekterna en organisation ägnar sig åt under en kris. Resultatet visade att organisationer arbetar med kommunikation både som ett linjärt och cykliskt förlopp. Det linjära förloppet består av fyra steg, där organisationen går från att (1) observera och samla in information om den specifika händelsen och att (2) tolka och skapa förståelse kring den information som samlats in till att (3) väga olika alternativ mot varandra och ta beslut om hantering och slutligen (4) informera nyckelpersoner kring beslutet och kommunicera detta till intressenterna.

Det cykliska förloppet innebär att en organisation efter steg fyra går tillbaka till steg ett och observerar händelsen på nytt och därefter tolkar, fattar beslut och kommunicerar. Detta sker om och om igen och dessutom parallellt.

Modellen problematiserar kriskommunikationen och sätter den i en kontext som handlar om mer än att bara kommunicera. Stein (2006) har beskrivit komplexiteten med kriskommunikation i sin forskning om skolskjutningen i Springfield, Oregon. Skolskjutningen inträffade i matsalen tidigt en morgon då en av studenterna gick in i matsalen och började skjuta mot de övriga studenterna i lokalen. Många studenter och lärare skadades vid skjutningen. Senare fick man också veta att gärningsmannen tidigare på morgonen hade skjutit sina båda föräldrar hemma i bostaden. Krishanteringsarbetet påbörjades direkt och det var många olika organisationer som var engagerade i arbetet, alltifrån kommun, skola, sjukhus och kringliggande kommuner hjälpte till och stöttade de lokala organisationerna. Medier från hela landet anlände till Springfield för att förmedla nyheterna om ännu en skolskjutning i USA.

Skolskjutningen kom som en överraskning för myndigheterna i kommunen. Trots att liknande händelser hade inträffat fyra gånger tidigare bara under samma år, hade myndigheterna inga konkreta krisplaner för hur man skulle hantera den här typen av kriser.

De positiva insatserna var det gemensamma krisledningscentret som installerades i kommunhuset samt de regelbundna presskonferenser där de myndigheter som involverades i kriskommunikationen var representerade för att möta medierna och informera om myndigheternas arbete. De bristfälliga insatserna i krishanteringen var mediebevakningen, användandet av de egna hemsidorna som informationskanaler samt bristen på att ta hand om sig själv. Många drabbades av posttraumatisk stress i samband med krisen.

I studien framkommer det att kriskommunikationen i samband med skolskjutningen till stor del kan sägas vara lyckad. Kriskommunikationen byggde på en tvåvägskommunikation där kommunikatörerna såg sin främsta uppgift att kommunicera och informera sina intressenter. Ärlighet, tillgänglighet och empati var viktiga ledord för deras kommunikation. Dessa ledord återfinns i en studie gjord av Seeger (2006) som visar just på vikten av att skapa en dialog med sina intressenter. Seeger menar att en organisation bör kommunicera ärligt, öppet, empatiskt, fördomsfritt och vara konsekvent i kommunikationen. Organisationen bör ständigt vara tillgänglig under en kris och dessutom kommunicera med en viss tvetydighet – man bör inte lägga fram fasta fakta som sedan kan visa sig vara felaktiga.

Bakgrunden till Seegers (2006) studie är antagandet att det finns någon form av *Best Practice* gällande kriskommunikation, det vill säga generella riktlinjer som kan bidra till att öka kvalitén och effektiviteten rörande kommunikativa aspekter.

Genom att ta del av tidigare fallstudier och utvärderingar av tidigare forskning har Seeger (2006) sammanställt ett antal principer som kännetecknar god kriskommunikation. Principerna har sedan bedömts och reviderats av en expertpanel bestående av kriskommunikationsexperter från *National Center for Food Safety and Defense* i USA. Resultatet som ovan likställs med hanteringen av skolskjutningen (Stein, 2006) anses vara generella riktlinjer för en god kriskommunikation. Forskningen är som konstaterat entydig med att en organisation ska vara ärlig, öppen och tillgänglig.

3.3 Återhämtningsfasen - hur bör en organisation arbeta för att gå starkare ur en kris?

När krisen väl bedarrar ligger fokus för organisationen att återgå till ordinarie verksamhet, fortsätta hantera krisens efterdyningar och leda organisationen framåt mot förnyelse. Forskningen inom den här fasen fokuserar på att se krisen som en möjlighet och ett långsiktigt perspektiv innebär att implementera lärdomar till nästkommande förberedelsefas. Därmed bildas ett cykliskt förlopp, krisen börjar i förberedelsefasen, går via akutfasen och återhämtningsfasen tillbaka till förberedelsefasen. Många studier inom den här fasen är fallstudier av karaktären typexempel på hur man bör arbeta för att gå starkare ur en kris.

Ulmer (2001) studerar fallet där *Malden Mills* utsattes för en brand i en av sina textilfabriker. 36 anställda skadades i branden och över 3 000 anställda hotades av arbetslöshet när fabrikerna förstördes i samband med branden. En liknande studie har gjorts av Seeger och Ulmer (2002) som undersöker både branden vid *Malden Mills* samt industribranden vid *Cole Hardwoods*. Händelserna liknar varandra till den grad att båda organisationerna utsattes för fabriksbränder vilket satte de anställdas arbeten och företagens överlevnad på prov. I fallet *Cole Hardwoods* förstördes också huvudkontoret i branden.

Studierna har olika syften och beskriver samma händelse utifrån olika perspektiv. Kontentan av de båda studierna visar vikten av att arbeta med att skapa starka relationer till sina intressenter före en kris. Både Malden Mills och Cole Hardwoods hade starka relationer till sina anställda och såg dem som företagens viktigaste resurser. Företagen hade nära relationer till samhället, de var föredömen för många företag med att hjälpa företag och individer. Företagens ledare var verksamma i samhället och hade under många år byggt upp ett positivt och starkt rykte om sig.

När krisen väl var ett faktum kunde ledarna ta vara på sina rykten och skapade förtroende hos samhället och sina anställda. Människor trodde på vad de kommunicerade och lovade. Båda studierna poängterar att förtroendet för företagsledarna var en av de avgörande faktorerna för att företagen redan några månader efter bränderna var igång med ordinarie verksamhet igen. Genom att ägaren av Malden Mills, Feuerstein, redan innan branden involverade sig i samhällsinsatser så som att stödja lokala företag, vara öppen och tillgänglig för media och vid de tillfällen där nedskärningar av personal var nödvändiga alltid se till att dessa återanställdes vid bättre tider, skapades en reserv av socialt kapital. När krisen väl inträffade fortsatte Feuerstein att vara konsekvent i fråga om att sätta vinstdrivande aspekter åt sidan och istället se till intressenternas bästa i form av att försäkra dessa att fabriken skulle byggas upp. Vidare skulle kunderna få sina varor trots branden och de anställda skulle få lön även fast produktion låg nere.

Ytterligare en avgörande faktor var hur de valde att se på krisen. Det är lätt att tänka negativt när man som företag utsätts för en sådan situation. Men både Malden Mills och Cole Hardwoods valde att väldigt snabbt agera och staka ut en riktning för framtiden. Verksamheten skulle byggas upp igen, och till dess skulle alla anställda få lön i väntan på att få tillbaka till sina arbeten. Att se på kriser som en möjlighet

handlar om att kriser skapa hjältar, ökar accelerationen av nödvändiga organisationsförändringar samt möjliggör upptäckande av nya möjligheter för organisationen.

Jennifer L. Reierson, Timothy L. Sellnow och Robert R. Ulmer (2009) har med liknande metod undersökt fallet kring företaget *Odwalla* som 1996 utsattes för ett produktfel när deras juice förgiftades med E. Koli-bakterier. Syftet med undersökningen var att försöka förklara hur organisationen lyckades återhämta sig efter den hemska incidenten. Fallet analyseras utifrån teorin *Discourse of renewal* som förespråkar att kriser innehåller möjligheter till förnyelse och vidare det faktum att en organisation kan komma starkare ur en kris än de var innan om krisen hanteras på rätt sätt.

Resultatet visade att orsaken till att Odwalla lyckades ta sig förbi den aktuella krisen samt motivera intressenterna att stanna kvar i stor utsträckning berodde på att de insåg att krisen gav möjlighet till förnyelse och förbättring likt det teorin förespråkar. Istället för att lägga tid på att försöka hitta ansvariga för krisen fokuserade Odwalla på framtiden genom att göra produktionsprocessen säkrare, ge ekonomiskt och moraliskt stöd till de drabbade, fånga möjligheten med att förnya sitt varumärke samt lansera nya produkter. Ett etiskt handlande visades även när de drog tillbaka alla produkter trots stora ekonomiska förluster. Den huvudsakliga slutsatsen är att Odwalla lyckades ta sig förbi den hemska incidenten genom att fokusera på förnyelse och utnyttja de möjligheter krisen förde med sig.

3.4 En sammanfattning av forskningsöversikten

I samband med ovanstående forskningsöversikt gällande krishantering uppdagas ett antal karaktärsdrag i det pågående forskningssamtalet. I den förberedande fasen undersöker forskningen hur organisationer arbetar med att förebygga och förbereda sig inför en kris. Forskningen har gått från en reaktiv hållning till ett mer proaktivt angreppsätt. I akutfasen fokuserar forskningen på hur en organisation bör kommunicera med sina intressenter. Viktiga ledord för kommunikationen är att den ska vara öppen, tillgänglig och empatisk. Under återhämtningsfasen diskuteras vikten av att se krisen som en möjlighet till att göra organisationen starkare. Därutöver poängteras vikten av att bygga starka relationer till sina intressenter och därigenom bygga upp ett starkt rykte.

Forskningen har ett tydligt amerikanskt fokus. Fallen och materialet som undersökningarna bygger på samt forskarna har i huvudsak sina rötter i USA. Den mest frekventa teorin är *Stakeholder theory* samt modeller för generella riktlinjer (*Best practices*). Artiklarna tillhandahåller allt som oftast checklistor, riktlinjer och generella råd för hur organisationer ska effektivisera arbetet med sin krishantering (normativ forskning).

I anknytning till ovanstående finns det en generell aspekt för i stort sett all forskning inom fältet för krishantering, nämligen att fokus ligger vid applicerad krishantering. Oavsett vilken metod, teori eller typ av organisation som står i centrum för undersökningarna, härleds forskningsintresset till att lyfta fram konkreta handlingsföreskrifter som kan implementeras i organisationers krishanteringsarbete.

Ytterligare ett övergripande mönster är att krishantering betraktas som ett cykliskt förlopp (teorin om processperspektivet). Faserna ses inte som enskilda steg utan som en sammanlänkad process där bland annat vikten av förberedelser, innefattande relationsbyggande med intressenter och krisplanering i hög utsträckning påverkar hur hanteringen under akut- samt återhämtningsfasen ter sig. Det cykliska förloppet hänger samman med det proaktiva förhållningssättet, just för att förloppet bygger på att en organisation lär sig av sina misstag och tar med sig lärdomar från tidigare kriser in i nästa förberedelsefas, vilket också stämmer överens med vad proaktiv krishantering förespråkar.

Baserat på hur forskningsläget ser ut så finns det kunskap om krishantering i de olika faserna och en insikt gällande hur viktig proaktiv krishantering är för att lyckas i det fortsatta krishanteringsarbetet. Dock baseras den här kunskapen på forskning som sker i USA och dess kontext. Därutöver, sett till den svenska forskningen, som inte behandlats här men som granskats vid inläsningen av fältet, ligger fokus vid fallstudier eller kvalitativa studier som rör sig på samhällsnivå. Dessutom behandlar de oftast akutfasen.

Utifrån det här är utvecklingsmöjligheterna stora vad det gäller krishanteringsforskning på svenskt område. De kunskaper som finns om krishantering måste aktualiseras och tillämpas i andra kontexter för att på så vis vidga kunskapsbasen inom fältet. Därför ämnar den här undersökningen att bygga vidare på det redan befintliga forskningssamtalet om proaktiv krishantering, innefattande essentiella element för att förebygga och förbereda sig inför kriser, men att däremot undersöka den svenska kontexten samt svenska organisationer. Mer specifikt avser vi att på organisationsnivå undersöka till vilken grad svenska förvaltningsmyndigheter arbetar med proaktiv krishantering.

Det finns också en praktisk nytta med att undersöka krishanteringen på svenska myndigheter. Dels saknas det en generell bild över hur svenska myndigheter arbetar med krishantering och dels saknas det kunskap om vad som bör och inte bör göras för att skapa en proaktiv krishantering. Svenska förvaltningsmyndigheter kan se den här studien som en signaldetektor för att upptäcka styrkor och brister i de organisationer de arbetar i.

4 Teoretiska utgångspunkter

I det följande kapitlet kommer vi att gå igenom de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för den här studien. Den grundläggande teorin hämtas från Mitroffs teoretiska modell för Crisis Leadership. Modellen har sedan kompletterats med ytterligare teorier från bland annat Fearn-Banks (2011) samt Ulmer et al (2011). Slutligen utvärderas teorierna och relevansen till den här studien diskuteras.

4.1 Kriser som ett cykliskt förlopp

Mitroff (2004) ser kriser som ett resultat av de komplexa system vi har skapat, varav en organisation kan beskrivas som ett komplext system. Med andra ord är kriser en integrerad del av en organisations livscykel. Kriser kan också beskrivas som ett cykliskt förlopp. Det cykliska förloppet beskrivs av Mitroff (2004) som tre faser; arbetet före, under och efter en kris. Fearn-Banks (2011) har vidareutvecklat modellen och beskriver det cykliska förloppet i fem faser; den förebyggande fasen, förberedelsefasen, akutfasen, återhämtningsfasen samt lärofasen.

Den förebyggande fasen syftar till att upprätta signaldetektorer för att i tidigt skede upptäcka potentiella risker och hot. I förberedelsefasen är planering och förberedelser centralt för att hantera de risker och hot som upptäckts i den förebyggande fasen. När en kris inträffar står organisationen mitt i akutfasen och aktiverar krisplanen för att hantera krisen. Vid återhämtningsfasen är syftet att återgå till ordinarie verksamhet och reparera vad krisen har förstört. Den sista fasen innefattar utvärdering av krishanteringen, samt implementering av nya lärdomar i organisationen. (Fearn-Banks, 2011)

Det cykliska förloppet innebär att organisationen går från lärofasen tillbaka till den förebyggande fasen. Med nya lärdomar och erfarenheter handlar det om att återigen arbeta med förebyggande åtgärder och upprätta signaldetektorer, i väntan på nya kriser. En organisation kan utsättas för flera kriser samtidigt, enligt Mitroff (2004) är det inte ovanligt med följdkriser på grund av den ursprungliga krisen. Det cykliska förloppet kan därmed ske parallellt i organisationen i takt med att flera kriser ska hanteras samtidigt. (Mitroff, 2004)

4.2 Mitroffs teoretiska ram för Crisis Leadership

"One of the most important findings from studying a large number and a wide variety of different crises is that there is ***a*** *method, or a general framework, for managing major crises. If there weren't such a method or framework, the situation would be truly hopeless. This is not to say that even with the best methods or frameworks one can prevent all crises. Indeed, complete prevention is impossible. Nonetheless, with appropriate and advanced planning and preparation, one can limit substantially both the duration of and the damage caused by major crises. In fact, it has been found repeatedly that those organizations that are prepared for major crises not only recover substantially faster but with significantly less damage than those organizations that are not prepared."* (Mitroff & Anagnos, 2001, s. 11)

Mitroff (2004) presenterar en teoretisk modell (framework) för hur en organisation bör arbeta med krishantering på ett proaktivt sätt (*Crisis Leadership*). Citatet ovan visar kärnan i det proaktiva arbetssättet, nämligen att förebygga och förbereda sig inför kriser, inte bara de mest tänkbara kriserna, utan framför allt de otänkbara. Mitroff skiljer mellan begreppen *Crisis Management* och *Crisis Leadership* där den förra definieras som ett reaktivt förhållningssätt till arbetet med krishantering, medan den senare definierar krishanteringen som ett proaktivt förhållningssätt. (Mitroff, 2004)

	Before **Establish pre-crisis capabilities**	**During** **Enact capabilities**	**After** **Reexamine and prevamp crisis capabilities**
Crisis Types	Formulate a broad and diverse Crisis Portfolio	Anticipate further crisis	Reexamine Crisis Portfolio
Crisis Mechanisms	Design and put into place Signal Detection, Damage Containment, Business Recovery, and Crisis Learning Mechanisms.	Implement Damage Containment and Business Recovery functions	Reexamine Signal Detection, etc. Mechanisms
Crisis Systems	Form a and train a Crisis Leadership Team; implement a Crisis Leadership reward system; identify and overcome organzational defense mechanisms	Activate a Crisis Learning Team	Reexamine and reevaluate Crisis Leadership Team
Crisis Stakeholders	Formulate a broad and diverse set of Crisis Stakeholders	Respond to anticipated and unanticipated Crisis Stakeholders	Reevaluate Crisis Stakeholder

Figur 4.1 Mitroffs (2004) teoretiska ram för *Crisis Leadership*

Mitroffs teoretiska ram illustreras i figur 4.1 och bygger på fyra faktorer som delas in under de tre faserna av en kris. De fyra faktorerna innehåller de delar av krishanteringen som anses viktigast att arbeta med för

att skapa en proaktiv krishantering. Kristyper, krismekanismer, krissystem och krisintressenter är de fyra faktorerna som utgör grunden för modellen. (Mitroff, 2004)

Ovanstående är en idealmodell för hur en organisation bör arbeta med proaktiv krishantering. Modellen ökar chanserna för en organisation som tar tillvara på faktorerna, att i större utsträckning förbereda sig inför kriser, och ännu bättre, förebygga kriser. Omvänt fall innebär att en organisation som inte arbetar med krishantering enligt Mitroffs modell minskar sina chanser att upptäcka, förebygga och förbereda sig inför potentiella kriser.

4.2.1 Kristyper - kategorisering av potentiella kriser

Kriser kan inträffa på tre olika nivåer, från samhällsnivå ned till individnivå. Däremellan kan kriser inträffa på organisationsnivå (Leivik Knowles, kommande avhandling). Mitroffs (2004) uppdelning av kriser bygger på orsaken till hur kriser uppkommer. Mitroff delar upp kriser i tre kategorier, de som inträffar av naturliga orsaker, de som inträffar med oavsiktlig skada som grund (normal accidents) samt de som inträffar med avsikt att skada (abnormal accidents). Den sistnämnda har ökat sedan 1980-talet. (Mitroff, 2004)

Mitroff (2004) klassificerar sju olika krisfamiljer: ekonomiska, informativa, fysiska, human resources, anseenderelaterade, brottsrelaterade samt naturkatastrofer. Alla krisfamiljerna kan påverka och skada en organisation. Det är därför viktigt att utarbeta minst *en* krisplan för varje krisfamilj.

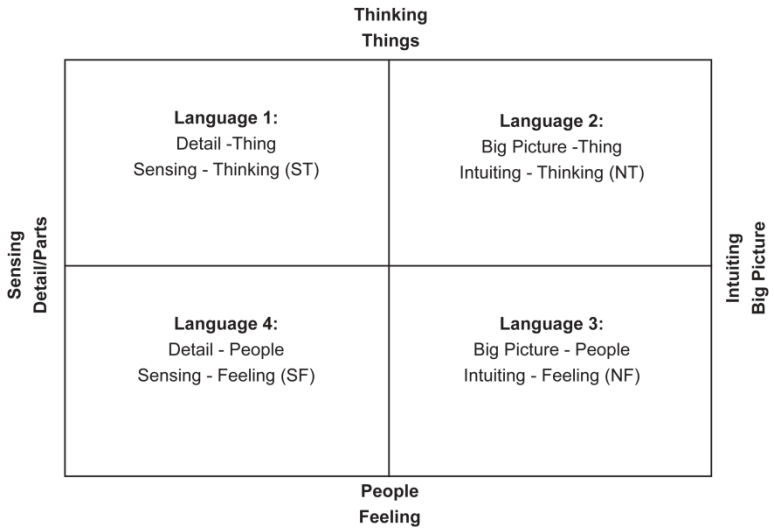
Kristyper är en katalog av potentiella kriser en organisation kan utsättas för. Kriserna är indelade i kategorier (typer) som i sin tur är indelade i olika familjer. Det är relativt små skillnader mellan de olika typerna, däremot en tydlig skillnad mellan familjerna. Mitroff (2004) menar att en organisation bör förbereda sig på åtminstone en (1) typ av kris inom varje familj. Därigenom riskerar man inte att hamna i fällan att planera inför alla typer av kriser. Med fälla menas att en organisation planerar så detaljerat att de missar det otänkbara. En viktig lärdom är att kriser aldrig inträffar så som planerat, därför är det viktigare att fokusera på det otänkbara än att planera för varje tänkbar kris. (Mitroff, 2004)

Economic	Informational	Psysical	Human Resource	Reputational	Psychopathic Acts	Natural Disasters
Labor strikes	Loss of proprietary and confidential information	**(Loss of key plants and facilities)**	Loss of key executives	Slander	Product tampering	Earthquake
Labor unrest	False information	Loss of key equipment, plants, and material supplies	Loss of key personnel	Gossip	Kidnapping	Fire
Labor shortage	Tampering with computer records	Breakdowns of key equipment, plants etc.	Rise in absenteeism	Sick jokes	Hostage taking	Floods
Major decline in stock price and fluctations	Loss of key computer information with regard to customers, suppliers etc.	Loss of key facilities	Rise in vandalism and accidents	Rumors	Terrorism	Explosions
Market crash	Y2K	Major plant disruptions	Workplace violence	Damage to corporate reputation	Workplace violence	Typhoons
Decline in major earnings				Tampering with corporate logos		Hurricanes

Figur 4.2 Mitroffs (2004) kristyper, det fetstilta representerar familjerna, medan de övriga representerar olika typer av kriser inom samma familj.

En kris kommer sällan ensam. Hanteringen av en kris kan utvecklas till ytterligare kriser. Naturkatastrofer ökar riskerna för kriminalitet och plundring till exempel. En proaktiv krishantering planerar för kedjereaktioner, hur man hanterar flera kriser samtidigt. *Crisis Leadership Team* (CLT, på svenska krisledningsgruppen) har som uppgift att se till helheten, därefter detaljerna. Att se till helheten innebär att se krisen som en större företeelse och därmed se nya risker med den uppkomna situationen. Därefter kan fokus läggas på detaljerna och planera för hanteringen. Detta synsätt är en grundsten i Mitroffs teoretiska modell, där han kopplar samman den egna *Crisis Leadership* med *Myers-Briggs Personality Test*. Figur 4.3 visar hur *Myers-Briggs Personality Test* är konstruerad. Enligt modellen finns det fyra olika människotyper som beskrivs med hjälp av fyra olika begrepp som bygger på två ytterligheter. Dels mellan *Detail/Parts* (detaljer) och *Big Picture* (systemtänkande) samt mellan *Things* (saker) och *People* (människor). Dessa begrepp bidrar sedan till att kategorisera människor till fyra olika typer: *Detail-Thing, Big Picture-Thing, Big Picture-People* samt *Detail-People*. Modellen används inte enbart för att kategorisera människor utan kan också appliceras på organisationer eller krisledningsgruppen. (Mitroff, 2004)

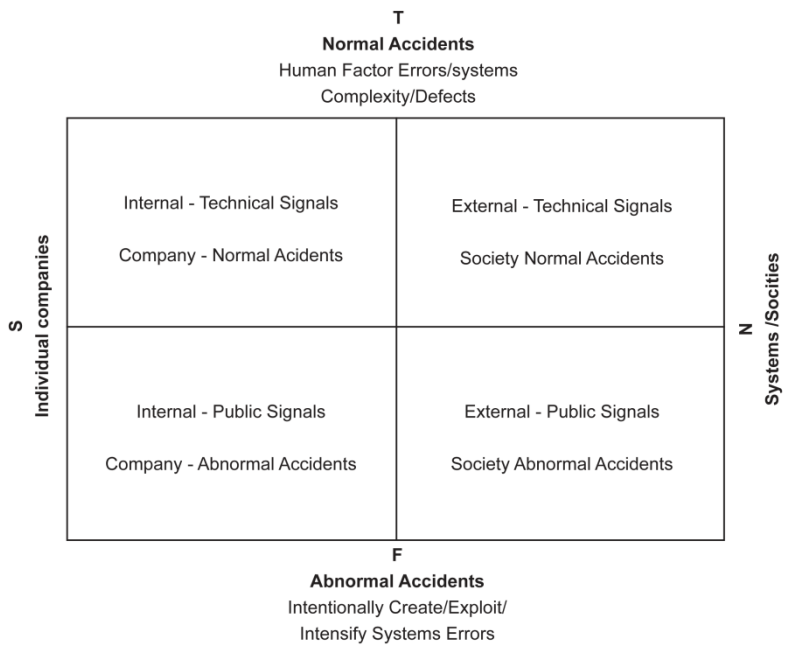
Mitroff kopplar den här modellen till *Crisis Leadership* och framför allt till CLT. Mitroff menar att en krisledningsgrupp behöver alla fyra typer av människor för att en proaktiv krishantering ska fungera. Krisledaren bör antingen vara NT eller NF (se figur 4.3), det är ledarens uppgift att se helheten och eventuella kedjereaktioner på en kris.



Figur 4.3 *Myers-Briggs Personality Test*

4.2.2 Krismekanismer – aktiviteter för att upptäcka risker och begränsa kriser

Krismekanismer står för olika åtgärder en organisation bör arbeta med före, under och efter en kris. En av grundstenarna är att upptäcka signaldetektorer för potentiella kriser och därigenom agera för att förebygga en kommande kris. Nedan presenteras mer ingående hur en organisation bör arbeta för att utveckla krismekanismer, främst med betoning på aktiviteter före en kris. (Mitroff, 2004)



Figur 4.4 Mitroffs koppling mellan kristyper och signaldetektorer med hjälp av *Myers-Briggs Personality Test*

Tidigare kopplades *Myers-Briggs Personality Test* samman med Mitroffs teori vad gäller krisledningsgrupp. Denna koppling går också att applicera på förhållandet till kristyper och signaldetektorer. Mitroff börjar med att kategorisera potentiella kriser från figur 4.2 med Myers-Briggs uppdelning. Därmed uppstår fyra kategorier för olika typer av kriser (Företagskris – Oavsiktlig, Samhällskris - Oavsiktlig, Samhällskris - Avsiktlig samt Företagskris - Avsiktlig). Detta illustreras i figur 4.4. Därefter klassificerar Mitroff fyra olika sätt att kategorisera signaldetektorer. Resultatet visar att signaldetektorer kan vara interna-tekniska, interna-publika, externa-tekniska samt externa-publika. Interna signaldetektorer är de som kan upptäckas inom organisation, till exempel av de anställda (publika) eller med ett brandlarm (teknisk). De externa signaldetektorerna hittar vi utanför organisationen och kan på samma sätt vara både publika eller tekniska. Poängen är enligt Mitroff att en organisation behöver arbeta med signaldetektorer på samtliga fyra plan, för att därmed kunna upptäcka kriser i samtliga fyra kategorier. Först då kan en organisation upptäcka potentiella kriser långt i förväg och i bästa fall undvika kriserna helt och hållet. (Mitroff, 2004)

De flesta signalerna är ett resultat av organisationens komplexitet, inte av moder natur eller Gud. Organisationen i sig, dess verksamhet och vi människor är i grunden orsaken till de signaler som uppstår. Mängden signaler kan bli stora, beroende på hur väl signaldetektorerna fungerar. För krisledningsgruppen kan det därmed bli många signaler att tolka och relatera till. Den tidigare förklarade kopplingen mellan Myers-Briggs och Mitroffs kristyper visar på vikten av att arbeta med många signaldetektorer. Först då kan olika typer av kriser upptäckas och begränsas eller ännu bättre undvikas. (Mitroff, 2004)

Kriser kan uppkomma inom organisationen och för att förebygga dessa krävs det signaldetektorer som upptäcker de potentiella riskerna. En av dessa signaldetektorer är de informella ledarna, som besitter information om de anställdas inställning och attityd gentemot ledning och arbetsplatsen. Oro, skvaller och konflikter är några av de risker som kan uppkomma, och som de informella ledarna har lättare att snappa upp, därför att de har fått ett förtroende från de anställda att ta del av deras tankar och åsikter om organisationen. Det här förtroendet är inte ett formellt förtroende utan bygger på tillit från de anställda. Denna kommunikation går under begreppet informell kommunikation och innebär all den kommunikation som sker i korridorer, mellan de anställda och som inte protokollförs. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Även med bästa möjliga signaldetektorer är det omöjligt att undvika alla kriser. Därför är det viktigt att planera och organisera skadebegränsande åtgärder. Syftet med dessa aktiviteter är att begränsa krisen och hindra den från att sprida sig. Lika viktigt som att planera för dessa aktiviteter är att uppdatera dem och utveckla dem efter ny kunskap och erfarenhet som ges efter tidigare kriser. Detta talar Mitroff om som *Post-Crisis Learning* och *Redesign of Systems and Mechanisms*. Mitroff menar att organisationer måste lära av de kriser som inträffar och ta med lärdomen genom att revidera och utveckla system och mekanismer i krishanteringen. Därigenom kan krishanteringen bli bättre och kommande kriser kan hanteras på ett bättre sätt. Viktigt är också att det finns en uttalad ansvarig för lärande inom organisationen. (Mitroff, 2004)

Fearn-Banks (2011) tar upp en checklista med ett antal förebyggande åtgärder en organisation bör arbeta med. Listan i Fearn-Banks (2011, s.13) ger en överblick för hur en organisation bör arbeta för att förebygga både interna och externa kriser som kan drabba en organisation. Till exempel bör en organisation minska antalet farliga ämnen och processer i verksamheten, belöna anställda för gott arbete, skapa en öppen kommunikation mellan anställda och ledning, följa upp tidigare kriser, närvara i olika samhällsforum, bygga ett *Corporate Social Responsibility* (CSR-program) samt distribuera nyhetsbrev.

Det räcker inte bara med förebyggande åtgärder, kriser kommer ändå att inträffa. Därför behöver organisationen också förbereda sig inför olika typer av kriser. En av de viktigaste förberedelserna en organisation kan arbeta med är krisplanen. Krisplanen dokumenterar det arbete som en organisation arbetar med inom krishantering före, under och efter en kris. Krisplanen är därmed en del av processperspektivet i samband med att planen innehåller det arbete som ska göras under varje fas av krisen. Därigenom blir krisplanen viktig i den proaktiva krishanteringen genom att planen dokumenterar hur organisationen arbetar till exempel med att formulera en krisportfölj före krisen, för att under krisen förutsäga ytterligare följdkriser och i återhämtningsfasen utvärdera krisportföljen. (Mitroff, 2004)

En annan viktig aspekt inom processperspektivet är att genomföra krisövningar inom organisationen. Enligt Falkheimer, Heide och Larsson (2009) är krisövningar viktiga för att testa krisplanen och se hur den praktiska krisledningen fungerar. Organisationen bör genomföra en stor övning varje år. Mitroff (2004) poängterar vikten av att ha skadebegränsande aktiviteter och åtgärder klara redan före en kris, och att des-

sa ständigt behöver uppdateras och utvecklas med ny kunskap. Krisövningar utvärderar krisplanen och upptäcker brister i de aktiviteter som ska begränsa krisen.

4.2.3 Krissystem – krisledningsgruppen som ett system för att hantera en kris

Mitroff tar i den tredje faktorn för proaktiv krishantering upp vikten av att organisationer har en uttalad krisledningsgrupp. Gruppen ska leda det proaktiva krishanteringsarbetet. Även här använder Mitroff *Myers-Briggs Personality Test* och menar att en grupp behöver resurser från de fyra olika människotyperna. Mitroff påpekar också att ledaren för gruppen bör vara en NT eller NF, det vill säga kunna se till helheten. Det är ledarens ansvar att se till helheten för att därefter delegera till ett mer detaljerat arbete. (Mitroff, 2004)

När krisen har inträffat är det viktigt att så snart som möjligt aktivera krisledningsgruppen. De ska sedan leda arbetet med att hantera den aktuella krisen. De specifika planer som tagits fram ska aktiveras och teamet ska leda kommunikationen med organisationens intressenter. I återhämtningsfasen är det teamets uppdrag att utvärdera krishanteringen och leda arbetet med att utveckla krisplaner, implementera nya lärdomar i organisationen och utvärdera signaldetektorerna. Varje krisledningsgrupp bör också ha en krisledningsledare. Organisationer kan inte ursäkta sig för att inte ha en ansvarig person för att leda organisationens krisarbete. (Mitroff, 2004)

En modell för att förklara hur en organisation består av olika system och hur de är sammansatta är *The Onion Model*. Modellen består av fem olika lager; teknologiska system, organisationsstruktur, mänskliga faktorer, organisationskultur samt ledningens filosofi (Mitroff & Anagnos, 2001). *The Onion Model* definierar organisationen som ett komplext system bestående av olika lager där systemen tillsammans bildar en organisation med ledningens filosofi djupast. Mitroff och Anagnos (2001) betonar att krishanteringen bör implementeras och integreras i samtliga system. Krishanteringen ska inte fungera som ett enskilt system utan är en integrerad del av andra system. Mitroff och Anagnos (2001) poängterar också vikten att förändra organisationens syn på en kris för att förbättra den proaktiva krishanteringen.

För att komplettera Mitroff och Anagnos (2011) användes *Culture Ladder* som ger ett bredare synsätt på hur en organisation kan välja att se på begreppet krishantering. Variationen sträcker sig från att krishantering är något man arbetar med enbart när man måste till att krishantering är bland det viktigaste i organisationens verksamhet, där idealet är att ju längre ned man kommer desto mer proaktivt synsätt har organisationen. De tre nedersta faller inom ramen för proaktiv krishantering. Därmed ligger definitionerna närmare vår definition på kris och krishantering. (Gillis, 2011)

Culture Ladder

Vem bryr sig så länge vi inte drabbas

Krishantering är viktigt, vi arbetar aktivt med det när vi befinner oss i en kris

Vi har krisplaner för att hantera kriser

Vi arbetar regelbundet med de risker som uppkommer

Förebyggande och förberedande krisarbete är grunden för vår verksamhet

Figur 4.5 Culture Ladder (Gillis, 2011), författarnas översättning till svenska

4.2.4 Intressenter – de organisationer och individer som påverkas av krisen

Mitroff (2004) beskriver i sin modell hur en organisation bör arbeta med sina intressenter före, under och efter en kris. Fokus ligger på att före en kris inventera alla de intressenter som kan tänkas påverkas av en kris. När krisen väl är ett faktum bör organisationen göra en inventering igen, dels för att bekräfta vilka av de sedan tidigare nämnda intressenter som är berörda av den faktiska krisen, samt vilka intressenter som inte redan nämnts som kan vara inblandade. Efter en kris bör man utvärdera och utveckla inventeringen, dels ta med de intressenter som inte varit inräknade tidigare och kanske ta bort intressenter som inte anses påverkade av organisationens verksamhet.

Ulmer et al. (2011) tar upp vikten att en organisation bör arbeta för att skapa starka och positiva relationer till sina intressenter redan före en kris. De definierar det som att bygga partnerskap med sina intressenter. Den typen av relation bygger på ömsesidighet och ärlighet. Partnerskap innebär också att en organisation måste arbeta för att lyssna till sina intressenter. Det handlar om att skapa en dialog, som nedan benämns som symmetrisk tvåvägskommunikation. (Ulmer et al., 2011) Partnerskap definieras av Ulmer et al som:

> *Partnerships are equal communication relationships with groups or organizations that have an impact on an organization. Partnerships are established through honest and open dialogue about important issues for each group or organization. Partners may be advocates for the organization or the may be groups that are antagonistic toward the organizattion. (Ulmer et al, 2011, s. 43)*

Ytterligare en komplettering till Mitroffs teoretiska modell är de fyra PR-modellerna (Fearn-Banks, 2011). Dessa fyra modeller har sin grund i *Excellence Theory*. De beskriver fyra olika sätt att kommunicera med sina intressenter. Den första modellen kallas publicitetsmodellen och används för att skapa god publicitet (propaganda) och bygger på envägskommunikation där sändare skickar ett budskap till mottagaren. Modellen kännetecknas också av ett lågt sanningskrav på budskapen. Den andra modellen benämns som informationsmodellen och till skillnad från publicitetsmodellen är sanningskravet högt. Motivet är inte alltid att påverka mottagaren, det kan också handla om att informera. Den tredje modellen kallas asymmetrisk tvåvägskommunikation och bygger på en ojämlik tvåvägskommunikation mellan sändare och mottagare. Syftet är att genom vetenskaplig övertalning sälja in olika typer av budskap till mottagarna. Den sista modellen – symmetrisk tvåvägskommunikation – är idealmodellen för hur en organisation bör arbeta med

kommunikation. Modellen bygger på ett ömsesidigt och jämlikt förhållande mellan sändare och mottagare. Man söker förståelse och företroende. Modellen kan beskrivas som en dialog mellan sändare och mottagare, något som Ulmer et al. (2011) betonade här ovan. (Fearn-Banks, 2011)

4.3 En utvärdering av de teoretiska utgångspunkterna

Den här studien syftar till att undersöka hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar med proaktiv krishantering. För att undersöka en organisations krishantering krävs någon form av modell eller teori att jämföra organisationens arbete mot. *Crisis Leadership* förespråkar hur en organisation bör arbeta med krishantering före, under och efter en kris. Mitroff delar sedan upp arbetet i fyra faktorer, vilka har presenterats här ovan. De fyra faktorerna har sedan kompletterats med ytterligare modeller för att täcka in ytterligare områden för hur en organisation bör arbeta med proaktiv krishantering. *Crisis Leadership* gör det möjligt för den här studien att undersöka hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar i enlighet med hans modell för proaktiv krishantering. Efter att ha läst in oss på området och sammanfattat dagens forskning inom krishantering stod det klart för oss att Mitroff erbjuder en heltäckande modell för hur en organisation bör arbeta med proaktiv krishantering. De teorier som framkom av forskningsöversikten behandlade endast en eller två av de fyra faktorerna. Mitroff är också väl etablerad inom krishanteringsforskningen och har länge funnits med som en väl respekterad forskare. Vi använder *Crisis Leadership* både för att förklara undersökningens resultat men också som grund för hur vi genomför studien (analys, teman).

Excellence Theory, *Myers-Briggs Personality Test*, PR-modellerna samt begreppet partnerskap bildar tillsammans de teoretiska utgångspunkterna för den här studien. Teorierna är i sin natur normativa, vilket innebär att de syftar till att säga vad en organisation bör och inte bör göra. Därmed fungerar de som teoretiska indikatorer för vilka vi ämnar undersöka hur svenska förvaltningsmyndigheter når upp till dessa normativa utvärderingspunkter.

5 Problemställning

Kapitlet ämnar svara på frågorna vad som studeras samt varför det är relevant att undersöka proaktiv krishantering. Dessutom diskuteras de frågeställningar som studien ämnar besvara för att utveckla det pågående forskningssamtalet. Avslutningsvis tas relevanta avgränsningar upp.

5.1 Bakgrund

I en tid då organisationer inte längre kan svara på *om* man kommer att utsättas för en kris, utan snarare en fråga om *när*, är det viktigt att arbeta proaktivt med krishantering. Inom forskningsområdet finns en tydlig lucka vad gäller svenska studier. Utifrån denna brist vill vi därför undersöka hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar med proaktiv krishantering. Svenska förvaltningsmyndigheter är en del av Sveriges organisationer och därmed en viktig population att undersöka.

Resultatet kommer att visa hur svenska förvaltningsmyndigheter står sig inför kommande kriser utifrån Mitroffs teoretiska modell för *Crisis Leadership*. Därmed uppstår den praktiska nyttan, svenska förvaltningsmyndigheter kan använda studien som ett underlag för att utvärdera deras egen krishantering.

5.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar med att utveckla en proaktiv krishantering inför potentiella kriser. (En förvaltningsmyndighet arbetar på uppdrag av staten för att upprätthålla och verkställa svensk lag. I Sverige har vi 250 stycken förvaltningsmyndigheter, läs mer i kapitlet *Begreppsdefinitioner*)

- Hur förberedda är respondenterna inför olika typer av kriser? *(kristyper)*
- Hur arbetar respondenterna med krismekanismer före, under samt efter en kris i syfte att förebygga/förbereda sig inför kommande kriser? *(krismekanismer)*
- Hur påverkar organisationens system hur respondenterna arbetar med krishantering? *(krissystem)*
- Hur arbetar respondenterna i syfte att bygga starka relationer till sina intressenter? *(krisintressenter)*
- Vilka åtgärder bör svenska förvaltningsmyndigheter vidta för att utveckla sin proaktiva krishantering?

5.3 Avgränsningar

Fyra avgränsningar har gjorts. Den första är att fokus för krishanteringen ligger på organisationsnivå. Därmed har vi distanserat krishantering som kan ske på samhällsnivå och individnivå. Inom den svenska kontexten har många studier gjorts på samhällsnivå (Falkheimer et al, 2009), varför den här studien istället fokuserar på organisationsnivå. Den andra angränsningen fokuserar på två av de fem faserna (läs mer i

kapitlet *teoretiska utgångspunkter*) som ingår i det cykliska förloppet, nämligen den förebyggande fasen samt förberedelsefasen. Därmed har de övriga tre faserna, akutfasen, återhämtningsfasen samt lärofasen inte varit i fokus. Utgångspunkten för krishantering är att förebygga och förbereda inför potentiella kriser, därmed är de två första faserna i det cykliska förloppet avgörande för hur resterande faser ska utfalla. Ytterligare en avgränsning har gjorts gällande förklaringsmodellen där tyngdpunkten ligger på Mitroffs teoretiska modell för *Crisis Leadership*. Teorin *Stakeholder theory* samt modellen *Best practices* har därmed utgått. Mitroffs teoretiska modell är väl etablerad inom krishanteringsforskningen och ger en helhetlig bild av hur en organisation bör arbeta med proaktiv krishantering under hela det cykliska förloppet. Den fjärde och sista avgränsningen har att göra med undersökningsobjekten, nämligen svenska förvaltningsmyndigheter. Andra typer av myndigheter, så som polisväsendet och domstolar valdes bort. Likaså valdes företag och föreningar bort. Motivet bakom denna avgränsning är att fokus på undersökningen främst ligger på att inleda ett forskningssamtal kring svensk krishantering. Urvalet har därför varit sekundärt. Statistiska Centralbyrån gav oss en pålitlig innehållslista över alla svenska förvaltningsmyndigheter, vilket sparade oss tid då vi kunde genomföra ett obundet slumpmässigt urval på kort tid.

6 Material och metod

Här nedan presenteras tillvägagångssättet för hela studien, från första idén till insamling av material till tolkning och slutsats. Därefter utvärderas och diskuteras den använda metoden.

Den här undersökningen tog sin början i en extensiv inläsning på området krishantering. Inläsningsmaterialet bestod av antologin *The Handbook of Crisis Communication* (2010) och monografin *Krisekommunikation* (2007). Därefter avgränsades undersökningen till att fokusera på kriser på organisationsnivå samt för krishantering i förebyggandefasen och förberedelsefasen. Utifrån avgränsningen gjordes en forskningsöversikt på tio artiklar som tillsammans berörde de olika faserna i en kris. Forskningsöversikten identifierade den lucka som sedan utvecklades till undersökningens syfte. Luckan bestod i avsaknad av svensk forskning på området, främst vad gäller förebyggandefasen och förberedelsefasen. Syftet resulterade i fem frågeställningar där vi ville undersöka hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar proaktivt med att förebygga/förbereda sig inför en kris.

6.1 Undersökningens insamlingsteknik

För att undersöka den proaktiva krishanteringen på populationen (svenska förvaltningsmyndigheter, se mer under rubriken urval här nedan) valdes att genomföra en kvantitativ undersökning med kvalitativa inslag. Valet att använda både kvantitativa och kvalitativa frågor byggde på komplexiteten i den teoretiska modellen. Empirin som skulle tolkas utifrån Mitroffs teoretiska modell, kunde inte enbart tolkas utifrån statistiska svar, utan krävde också mer öppna frågor. Därmed kunde inte den kvantitativa delen besvara alla fem frågeställningar, vilket resulterade i behovet att komplettera studien med kvalitativa inslag. (Se till exempel Esaiasson, Gilljiam, Oscarsson & Wängnerud, 2010)

Den kvantitativa metoden försöker svara på hur frekvent olika variabelvärden förekommer i ett material, det är lätt att få överblick även över ett stort material då man ofta mäter med hjälp av siffror. Den kvalitativa metoden söker istället svar på *vilka* olika värden som förekommer i ett material. Det insamlade materialet avspeglar i större utsträckning det faktiska innehållet (vad de säger). Kvantitativa undersökningar mäter förekomsten av olika värden med ambitionen att kunna generalisera resultatet till en större population. Den kvalitativa metoden ger en bredare förståelse för det som undersöks och kan därmed skapa en djupare förståelse, då datainsamlingen lämpar sig för mer öppna och djupa svar. Svårigheten med kvalitativa undersökningar är att generalisera och säga något om en större population (svårare att uppfylla kraven på intersubjektivitet). (Esaiasson et al, 2010)

6.1.1 Frågeundersökning

Vi valde att samla in empiri genom en frågeundersökning där respondenterna från de utvalda myndigheterna fick svara på hur deras organisation präglades av arbetet med proaktiv krishantering. Undersökningens karaktär lämpade sig bättre för en webbaserad enkät framför en telefonintervju. Många av frågorna

krävde eftersökningar och tankeverksamhet, varför en telefonintervju skulle stressa fram svaren snarare än att ge korrekta svar. Därutöver valdes kvalitativa frågor som en del av enkäten istället för att göra stickprovsintervjuer för att därmed spara tid genom att inte transkribera hela det kvalitativa materialet. Frågeundersökningen lämpade sig för att besvara studiens frågor dels för att respondenterna var många och frågorna få, dels för att metoden lämpar sig för att få fram statistik, vilket grundar möjligheten att generalisera till vilken grad svenska förvaltningsmyndigheter arbetar med proaktiv krishantering.

Syftet med en frågeundersökning är enligt Esaiasson et al (2010) att med hjälp av standardiserade frågor beskriva hur vanligt förekommande olika svar är i en viss population, i vårt fall att se i vilken utsträckning Mitroffs fyra faktorer fanns representerade i myndigheternas krishantering. Metoden lämpade sig även för ett slumpmässigt urval på populationen (se motivering under avsnitt 6.2). Hela populationen fanns listad på Statistiska Centralbyråns hemsida (Myndighetsregistret, 2012). Den här studien har ambitionen att generalisera resultatet till populationen svenska förvaltningsmyndigheter.

6.1.2 Aktiva val som gjorts kring insamlingstekniken

Esaiasson et al (2010) delger sju faktorer som är viktiga att reflektera kring vid valet av frågeundersökning som verktyg. Faktorerna är följande: kostnaderna, antal svarspersoner, svarsfrekvens, antal frågor, kontroll över svarssituationen, intervjuareffekter samt komplexiteten i frågor och svar. Vi valde att ringa till respondenterna (70 stycken) som slumpats fram genom vårt obundna slumpmässiga urval för att därigenom få kontakt med rätt person på myndigheterna och berätta om undersökningen. Respondenterna i undersökningen arbetade antingen som verksamhetschef, informationschef, säkerhetschef eller liknande, med ansvar för krishantering. Under samtalen samlade vi in e-postadresser till kontaktpersonerna (50 stycken) som vi sedan skickade ut ett missivbrev till där vi också länkade enkäten. Enkäten bestod av en internetbaserad variant där respondenten fyllde i svaren på sin dator och vi tog emot resultatet i form av en excelfil. Kostnaderna för undersökningen bestod därför av telefonsamtalen som gjordes i det första skedet, samt kostnaderna för köp av tjänsten *Wufoo*, som administrerade vår enkät. Den andra faktorn behandlar frågan om antal svarspersoner. Generellt är postenkäter att föredra framför intervjuer för att öka antalet svarspersoner. Därför valde vi att samla in empirin genom en enkät då vi hade förhoppning om att kunna generalisera resultatet till hela populationen. För att öka svarsfrekvenserna valde vi att först ringa till myndigheterna innan vi skickade ut enkäten. Dels för att bygga en relation till myndigheterna och förklara undersökningen för att därigenom öka antalet svarsfrekvenser och dämpa förlusterna av eventuella bortfall som en webbaserad enkät kan innebära. En dryg vecka efter telefonsamtalen skickades ett gemensamt mail ut till alla myndigheter som valt att delta i undersökningen. I mailet påmindes de om enkäten och deadline för att vara med i undersökningen.

Vi har utgått från Mitroffs modell (2004) när vi har designat enkäten. Varje faktor operationaliserades till en frågeställning som sedan blev grunden för enkätfrågorna (se bilaga 2). Antalet frågor blev totalt 23 stycken (sex av dessa frågor var av kvalitativ karaktär med öppna svarsalternativ). Vi valde att hålla enkä-

ten kort och koncis för att öka svarsfrekvensen. En lång och stor enkät kan lätt få respondenten att tappa tålamodet eller ignorera hela enkäten, vilket kan minska kvaliteten på svaren eller i värsta fall innebära ett större bortfall. Jämfört med en telefonintervju där respondenten har större chans till feedback på frågorna och vad de betyder, är det en ofrånkomlig problematik att webbaserade enkäter inte möjliggör till den återkoppling som kan behövas. För att kompensera detta utformades hjälprutor till enkätfrågorna där begrepp förklarades och exempel togs upp. Vid en telefonintervju kan en möjlig intervjueffekt vara tystnaden där intervjuaren förblir tyst och därmed ”tvingar” respondenten att utveckla svar till dess att intervjuaren är nöjd med svaret. Den här undersökningens intervjueffekter kan istället vara skillnaden i tolkning av frågorna mellan intervjuaren och respondenten. Till exempel kan man tolka begreppen krisplan, kris och intressenter på olika sätt. Åtgärder har vidtagits för att minska dessa effekter, till exempel har begreppen definierats i hjälprutorna på enkäten. Dock kan dessa hjälprutor inte jämställas med möjligheten till direkt återkoppling, exempelvis vid ett samtal ansikte mot ansikte. Detta leder till den sista faktorn av de sju som handlar om komplexiteten i frågor och svar. Frågorna har designats för att hållas på en låg nivå av komplexitet. Förklaringar och definitioner fanns med för att underlätta tolkningen av frågorna, och varje fråga hade fasta svarsalternativ liksom alternativ för ”övrigt” och ”vet ej”. Detta för att undvika snedvridning av resultatet och för att minimera risken att missa något relevant. Nyss nämnda åtgärd var även essentiellt för att vara heltäckande och erbjuda alla respondenter ett svarsalternativ som passar dem (Esaiasson et al, 2010).

Den kvalitativa delen av vår undersökning bestod av sex stycken öppna frågor som gav respondenten möjligheten att utveckla sina svar i större ordalag. De kvalitativa frågorna bidrog till att nyansera svaren som fasta svarsalternativ inte kunde uppfylla till samma grad (Se till exempel Esaiasson et al, 2010). Frågorna designades för att komplettera de kvantitativa delarna av enkäten för att vidare kunna besvara frågeställningarna på ett tillförlitligt och uttömmande sätt. Till skillnad från kvantitativa frågor som söker svar på hur frekvent olika förekomster är, vill de kvalitativa frågorna söka svar på förekomsten av olika teman (Se till exempel Esaiasson et al, 2010, s. 260). De kvalitativa frågorna kan liknas vid en intervjusituation, där respondenten ges möjlighet att utveckla sina svar lite djupare. Därigenom kunde vi också analysera och finna mönster i svaren, något som den kvantitativa metoden inte lämpade sig för.

6.2 Svenska förvaltningsmyndigheter – studiens urval

I Sverige finns det 250 stycken förvaltningsmyndigheter (Statistiska Centralbyrån, 2012) som utgör den här studiens population (se bilaga 1). Efter att dessa kartlagts genomfördes ett obundet slumpmässigt urval där 70 myndigheter (28 % av populationen) valdes ut. Därmed likställde vi alla myndigheter och gav dem samma chans att vara en del av undersökningen. Svenska förvaltningsmyndigheter valdes ut som population då det fanns ett tillförlitligt register som listade hela populationen svenska förvaltningsmyndigheter (Statistiska Centralbyrån, 2012). Dessutom har myndigheter i Sverige en offentlighetsprincip vilket gjorde

det lättare för oss att ta del av material som inom näringslivet kan anses känsligt och konfidentiellt. Denna strategi kallas stordriftsfördel (Esaiasson et al, 2010).

Genom att använda den webbaserade tjänsten *random.org* genomfördes ett slumpmässigt urval där varje myndighet representerades av en siffra mellan 2-251. Antalet siffror som skulle slumpas fram bestämdes till 70 stycken. Förhoppningen före insamlandet var att få en svarsfrekvens på minst 25 stycken, vilket innebär 36 % av de 70 utvalda myndigheterna. En vanlig uppskattning på svarsfrekvens är mellan 50-60 %. (Esaiasson et al, 2010). Vi trodde inte att vi skulle kunna nå upp till 50 % i svarsfrekvens, varför vi valde att öka urvalet för att garantera ett resultat på minst 25 respondenter, vilket utgör 10 % av hela populationen (250 stycken myndigheter). 25 respondenter anses vara tillräckligt för att generalisera resultatet (Personlig kommunikation, Kristofer Månsson, 2012-11-14). (Esaiasson et al, 2010, s. 213)

Av de 70 myndigheter som valdes ut i det slumpmässiga urvalet och sedan kontaktades, var det 50 stycken myndigheter som vi fick kontakt med via telefon och som valde att ställa upp och fylla i vår enkät. De övriga 20 myndigheterna hade antingen ingen ansvarig person för krishantering eller inget arbete som kunde beskrivas som krishantering. Andra myndigheter ville inte vara med och ytterligare ett fåtal hade eller var på väg att avvecklas som myndighet. Ett antal myndigheter var dessutom en mindre organisation som låg under en större organisation som ansvarade för krishanteringen. De större organisationerna var en del av populationen vilket resulterade i att vi inte kunde ringa dem istället då de inte hade slumpats fram i urvalet. Av de 50 myndigheter som vi skickade ut enkäten till besvarade 42 av dessa enkäten inom den uppsatta deadlinen. Ytterligare två svar inkom långt efter deadlinen. Antalet valida enkätsvar uppgick alltså till 42 stycken myndigheter (60 procent av urvalet), vilket resulterar i ett bortfall på 28 myndigheter (40 procent av urvalet).

6.3 De forskningsetiska principerna

De fyra forskningsetiska principerna, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitet samt nyttjandekravet, har tagits i beaktande under hela undersökningsperioden. För det första har vi varit noga med konfidentialiteten, i samtliga brev och på telefon har vi påtalat anonymitet för alla som deltar i undersökningen. När materialet hade samlats in upptäcktes en kolumn som innehöll respondenternas ip-nummer. Dessa data togs därför genast bort för att inte ens vi själva skulle veta vilka som skrivit vad i materialet. Informationskravet har uppfyllts i flera steg. Först och främst ringde vi runt till alla myndigheterna och lokaliserade rätt person för att fråga om de ville delta i undersökningen. Samtyckeskravet uppfylldes då vi frågade varje myndighet via telefon eller mejl om de ville vara med i undersökningen. De som tackade ja för att delta fick ett mejl med vidare information samt länk till enkäten. Vid alla utskick lades e-postadresserna ut som hemlig kopia och den enda e-postadressen som syntes var till oss själva, som ytterligare en säkerhet för konfidentialiteten. Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet endast användes för den aktuella studien. Vi var också noga med att poängtera att undersökningen kommer att publiceras, exempelvis via DIVA, samt skickas till alla myndigheter som var med i undersökningen.

6.4 Analysredskap – Mitroffs teoretiska modell om proaktivt krisledarskap

Enkätfrågorna delades upp efter om de var kvantitativa eller kvalitativa. De kvantitativa enkätfrågorna tolkades utifrån frekvensen av de olika svarsalternativen. Tolkningarna kopplades sedan till studiens analysmodell – Mitroffs teoretiska modell för Crisis Leadership. Resultatet per fråga och faktor svarade på hur de svenska förvaltningsmyndigheterna uppfyller de kriterier som Mitroffs modell förespråkar.

De kvalitativa frågorna analyserades med utgångspunkt i modellen samt frågeställningarna. Risken med kvalitativa studier är att man från början inte vet vad som är centralt att studera och därmed svämmas över med data. Modellen och frågeställningarna fungerade därför som styrmedel för vilka aspekter vi fokuserade på i analysarbetet (Olsson, 2008). Analysarbetet delades upp i tre steg. I det första steget lärde vi känna materialet genom en intensiv och grundlig inläsning. Dessutom tematiserades materialet utifrån gemensamma och generella drag. De kvalitativa frågorna hade redan från början fastställda övergripande teman som kopplades till modellen. Dalen (2007) benämner det här första analyssteget som *experience near* eller beskrivande förståelse av det som studeras. I det andra steget i analysprocessen gick vi från beskrivande till tolkande förståelse. Med detta menas att materialet tolkades utifrån teoretiska begrepp som ingår i Mitroffs teoretiska modell för proaktiv krishantering, samt de kompletterande teorierna. I det tredje och sista steget lyftes materialet till en teoretisk nivå där vi kopplade begreppen till Mitroffs teoretiska modell och tolkade materialet utifrån vad modellen förespråkar vad gäller proaktiv krishantering. Resultaten indikerade att myndigheterna i större eller mindre grad antingen arbetade i enlighet med modellen eller inte.

6.4.1 Databehandling av det kvantitativa materialet

Vi använde SPSS för att mata in det kvantitativt insamlade materialet och gjorde en sammanställning över alla svar. Därutöver redovisades varje enskild fråga som utgångspunkt för den kommande analysen. Variablerna bestod av enkätfrågorna och variabelvärdena bestod av svarsalternativen från frågorna. Analysenheterna var de myndigheter som svarat på enkäten. Variabelvärdena översattes till numeriska värden för att underlätta uträkningarna. De olika värdena och dess numeriska motsvarighet finns förtecknat i bilaga 3.

6.5 Metodreflektion

I samband med att vi valde att använda både kvantitativ och kvalitativ metod samt en skriftlig frågeundersökning som insamlingsteknik (webbenkät) har ett antal olika konsekvenser uppdagats.

Till att börja med har enkätfrågorna, som både är av kvantitativ och kvalitativ art, bidragit till att erhålla konkret och nyanserad kunskap gällande de svenska förvaltningsmyndigheternas proaktiva krishantering. En helhetsbild har blivit tillgänglig som inte vore möjlig utifall endast en typ av frågor använts. Det kvantitativa resultatet har underbyggts och kompletterats av de öppna frågorna samt som detta möjliggjort att de olika indikatorerna i modellen för *Crisis Leadership* har täckts in och representerats. Modellen som ligger till grund för utvärderingen av den proaktiva krishanteringen innehåller nämligen både aspekter som kan mä-

tas i siffror men även aspekter som krävde att respondenterna fick utrymme för mer djupgående reflektioner och möjlighet till fria svarsalternativ.

6.5.1 Diskussion kring undersökningens validitet

Nära kopplat till det nyss nämnda är undersökningens begreppsvaliditet, det vill säga operationaliseringen av modellen och att vi mätte det vi ämnade mäta. Det går alltid att ifrågasätta operationaliseringen och utifall mätinstrumentet är fruktbart eller inte (Se till exempel Esaiasson et al, 2010). Dock ligger enkätfrågorna väldigt nära de teoretiska indikatorerna som återfinns i modellen vilket därigenom minskade avståndet som alltid uppstår vid operationalisering. Exempel på detta är enkätfrågan om de antal krisplaner där de olika typerna av kriser är direkt hämtat från modellen. Mer specifikt användes Mitroffs modell som en idealmodell/checklista där de olika indikatorerna som kännetecknar proaktiv krishantering kunde översättas i princip rakt av till enkätfrågor.

Därutöver användes två strategier för att stärka begreppsvaliditeten, nämligen resonemangsvaliditet och empirisk validitet. Den förstnämnda strategin har att göra med att vi i viss mån kopierade operationella indikatorer från redan befintliga undersökningar (till exempel Reghan Cloudman och Kirk Hallahan, 2006 samt Jennifer L. Reierson, Timothy L. Sellnow och Robert R. Ulmer, 2009). Fördelen med detta är att dessa operationella indikatorer redan granskats och testats i verkligheten (Esaiasson et al, 2010). Det är däremot viktigt att ha i åtanke att även dessa operationaliseringar kan tänkas vara bristfällig vad det gäller den här specifika studien. För att ytterligare stärka begreppsvaliditeten användes därför även strategin empirisk validitet. Validiteten testades genom så kallad kriterievaliditet, till exempel tolkades alla frågor under en faktor tillsammans. Om en fråga hade avvikande slutsats från de övriga i den faktorn, kunde det, förutom att vara ett resultat, bero på att fel operationalisering – enkätfrågan svarade mot den teoretiska indikatorn.

6.5.2 Reliabilitetsdiskussion

En viktig faktor att ta i beaktning när metoden granskas är reliabiliteten, det vill säga frånvaron av osystematiska och slumpmässiga fel (Esaiasson et al, 2010). Reliabiliteten rörande det kvantitativa resultatet har stärkts genom att genomföra ett så kallat intrakodarreliabilitetstest där hela materialet kodades om för att försäkra att utfallet stämde. Vad det gäller den kvalitativa analysen av de öppna frågorna stärktes den metodologiska reliabiliteten genom att respondenternas beskrivningar fanns preciserade ord för ord och tillgängliga att gå tillbaka till via de Excel-dokument med enkätsvaren som returnerades till oss. Det här bidrog till att det fanns en fast bas, i form av respondenternas egna ord, att utgå ifrån i analysen vilket i sin tur begränsade risken för slarvfel där vi kunde ha missat något som respondenterna uttryckte vilket kunde resulterat i en felaktig tolkning (se till exempel Ostbye, Knapskog, Helland & Larsen, 2004). Dessutom bidrar webbenkäten med att vi har lyckats undvika svårigheten med oläsliga svar, till exempel i form av svårläst handstil vad det gäller de öppna frågorna eller övrigt-alternativ.

Vid kvalitativa analyser är det ofrånkomligt att en del av analysen är subjektiv utifrån den som analyserar. Tolkningen och bearbetningen av teman kan därför ske subjektivt. För att minska detta problem har den

här studien genomfört ett så kallat interkodarreliabilitetstest, där de båda författarna kodade materialet var för sig, för att därefter jämföra de olika resultaten. Testet säkerställde reliabiliteten i och med att de två separata analyserna jämfördes mot varandra. (Esaiasson et al, 2010)

Tillsammans stärktes det som behandlats i tidigare två stycken studiens resultatvaliditet. Den externa validiteten byggde på frågan om studiens resultat kunde generaliseras till en större population. Ambitionen med den här studien var att kunna generalisera de kvantitativa resultaten till den större populationen svenska förvaltningsmyndigheter. Det finns i Sverige 250 stycken förvaltningsmyndigheter (se bilaga 1). Antalet respondenter för den här studien uppgick till 42 stycken, vilket är 16,8 % av populationen. Detta ansågs vara tillräckligt för att kunna generalisera resultatet till svenska förvaltningsmyndigheter (Personlig kommunikation, Kristofer Månsson, 2012-11-14).

Möjligheten att replikera den här undersökningen präglas av en viss problematik. När det gäller analysen av de kvantitativa delarna finns det tydliga principer för kodningen i bilaga 3 som möjliggör upprepning men kopplat till tolkningen av de kvalitativa analyserna finns vissa svårigheter. Den kvalitativa analysen skedde i tre steg, från beskrivande till tolkande och slutligen teoretisk förståelse. Enkätfrågorna var i sin natur starkt kopplade till den teoretiska modellen och därmed fanns tydliga huvudteman klara på förhand. Enkätsvaren organiserades och grupperades enligt huvudteman och underteman. Därefter kopplades de till teoretiska begrepp för att sedan lyftas till en teoretisk nivå, kopplad till studiens teoretiska modell. Problematiken i det kvalitativa analysarbetet är att det alltid är ett aktivt och subjektivt tolkande från forskarens sida. Detta har motverkats genom en klar koppling till studiens teoretiska modell. (se till exempel Ostbye et al, 2004)

Efter insamlandet av enkätmaterial påbörjades analysarbetet. I detta arbete kopplades frågorna till de förklaringsmodeller som tagits upp tidigare i texten. Under denna process uppstod svårigheter med att koppla några av frågorna till förklaringsmodellerna. Till exempel kunde vi inte koppla konkreta yrkestitlar till *Myers-Briggs Personality Test* då det saknades pålitliga källor för i vilken personlighetstyp de olika yrkestitlarna hörde hemma. De aktuella frågorna 16 och 17B plockades därför bort från resultatet. Fråga 1 togs bort då den frågan inte bidrog till att svara på studiens syfte och frågeställning om kristyper. Vidare uppstod det ett problem vid analysarbetet på frågan kring hur ofta respondenterna genomför krisövningar. Ett av svarsalternativen definierades som *0-2 gånger per år*, vilket kunde innebär att respondenterna menade noll gånger per år. Resultatet kan ifrågasättas, men eftersom det fanns ett alternativ som definierades som *aldrig,* så menar vi att resultatet ändå kan användas för studiens frågeställningar.

Ovanstående diskussion påverkade inte studiens resultat då de kvarvarande enkätfrågorna kunde besvara samtliga frågeställningar och därmed studiens syfte.

En annan kritisk aspekt som endast kommer nämnas i korthet har att göra med källkritik. En komplexitet som är ständigt närvarande är det faktum att det finns en risk att svarspersonerna kan vara tendentiösa i

sina svar och försöka försköna verkligheten. För att begränsa den här risken utlovades total anonymitet och eftersom resultaten behandlades generellt, där ingen specifik myndighet pekades ut, hade de enskilda förvaltningsmyndigheterna inte mycket att vinna på att glorifiera den egna organisationens krishantering.

Nackdelen med en enkätundersökning som insamlingsteknik är att respondenterna är utlämnade till att tolka frågorna och vilka svar som faktiskt eftersträvas i frågorna. Det uppstår en svårighet att tolka frågorna. De åtgärder som vidtogs var att konstruera ett antal hjälprutor i enkäten där begrepp definierades och exempel togs upp. Trots detta var det många respondenter som inte besvarade frågan. En möjlig orsak till detta skulle kunna vara tidsbrist, det vill säga att respondenterna har stressat igenom enkäten och därmed inte besvarat frågorna så att de kunde användas som ett resultat för studien.

7 Resultat och diskussion

Härnäst kommer studiens resultat att presenteras. Kapitlet är uppdelat efter de fyra faktorerna i modellen och under varje faktor kommer vi att presentera resultaten från varje enskild enkätfråga, först de kvantitativa och därefter de kvalitativa. Kontinuerligt förs en diskussion där resultaten kopplas till de teoretiska modeller och tidigare forskning som presenterats i föregående kapitel. I tabellerna har vi markerat högsta resultat med gul fyllningsfärg och lägsta resultat med orange fyllningsfärg.

7.1 Kristyper

Grundläggande för kristyper är utvecklandet av en krisportfölj, innehållande potentiella risker som kan utvecklas till en kris för organisationen. Portföljen bör innehålla såväl sannolika som osannolika kriser. Det bör också finnas strategier för varje tänkbar kris, ofta en så kallad krisplan.

Vilka familjer av kriser har ni en plan för att hantera?

De sju familjerna (se tabell 1) är hämtade från Mitroffs (2004) modell för Crisis Leadership och faktorn kristyper. På enkätfrågan fanns även ett svarsfält för övrigt alternativ. De svar som kom in via detta fält kopplades till de olika typerna av kriser som Mitroff tar upp sin krisportfölj. Portföljen består av 7 familjer och 37 typer. Enkäten förklarade endast de sju familjerna vilket resulterade i att respondenterna inte visste var deras övrigt-alternativ (oftast specifika kriser) skulle placeras. Till exempel räknas en brand som en fysisk kris enligt modellen. Vid databehandlingen placerades övrigt-alternativen i de rätta familjerna.

Samtliga 42 respondenter besvarade frågan och viktigt att poängtera är att begreppet ”typer” användes istället för ”familjer” i enkäten. Vi antog att respondenterna inte skulle vara särskilt insatta i begreppet då den är specifik för modellen.

Tabell 1: Vilka familjer av nedanstående kriser har ni en plan för att hantera?

		Procent ja	Procent nej
Valid	Ekonomiska	26,2	73,8
	Informativa	47,6	52,4
	Fysiska	61,9	38,1
	Human resources	47,6	52,4
	Anseenderelaterade	45,2	54,8
	Brottsrelaterade	61,9	38,1
	Naturkatastrofer	42,9	57,1

Utifrån tabell 1 går det att utläsa att fokus läggs på de fysiska och brottsrelaterade kriserna, gentemot övriga kriser som låg jämnt fördelat på en lägre procentsats (43-48 %). Ekonomiska kriser hade lägst procent-

sats (26,2 %). I sammanställningen av teorin som genomfördes innan den här undersökningen påbörjades, uppdagades ett liknande mönster i tabell 1. Faktum är att samtliga fallstudier i granskningen bestod av fysiska och/eller brottsrelaterade kriser, exempelvis Malden Mills (Ulmer, 2001). Antingen beror det här på slumpen eller så har dessa kriser ökat i omfattning vilket bidragit till att allt fler organisationer fokuserar sin planering till dessa krisfamiljer.

Mitroff (2004) menar att antalet avsiktliga (abnormal) kriser har ökat mellan 1980 och 2002. Antalet avsiktliga kriser under det tidsspannet har varit dubbelt så många jämfört med oavsiktliga kriser. Många av dessa brottsrelaterade kriser (till exempel terrorism) har en fysisk aspekt, tar vi exemplet med elfte september 2001 så var det en blandning av fysisk och brottsrelaterad kris (Mitroff, 2004).

61,9 % av de svenska förvaltningsmyndigheterna har en plan för att hantera brottsrelaterade kriser samt fysiska kriser vilket följer resonemanget som Mitroff tar upp i ovanstående stycke. Förvaltningsmyndigheterna ser de kriserna som ett större hot jämfört med de andra krisfamiljerna, varför de är mest frekvent i tabellen ovan.

En möjlig förklaring till ovanstående diskussion skulle kunna vara att antalet fysiska och brottsrelaterade kriser har ökat i samhället och i organisationer, och att det är orsaken till att de familjerna har högst procentsats i tabell 1. Utifrån resultatet är det dock svårt att styrka ett sådant påstående då tabellen inte ger svar på antalet faktiska kriser som inträffat, istället besvarar tabellen vilka krisfamiljer som är mest frekvent vad gäller antalet krisplaner. För att stärka påståendet att fysiska och brottsrelaterade kriser har ökat, krävs vidare studier där det undersöks vilka typer av kriser som organisationerna har råkat ut för.

Därutöver, en tänkbar förklaring till varför de ekonomiska kriserna är minst frekventa i tabellen ovan är att de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar på uppdrag av staten. De har inget vinstintresse och har därmed inte samma fokus på ekonomisk vinst likt ett företag. Ekonomiska kriser som förlust av marknadsandelar, minskat antal aktieägare med flera är inte aktuella för en myndighet. Ekonomiska kriser utgör inte en stor risk för svenska förvaltningsmyndigheter.

Antal *familjer* av kriser man har en skriftlig plan för att hantera?

Tabell 2 beskriver hur många av krisfamiljerna som myndigheterna har en plan för att hantera. Materialet bygger på resultatet från tabell 1. Frågan besvarades av samtliga respondenter. Mest frekvent var *2 familjer* som besvarades av 9 respondenter. Därefter delade *1 familj, 3 familjer och 6 familjer* på vardera 8 respondenter. Minst frekvent var *7 familjer* där endast 1 respondent återfanns.

Tabell 2: Antal *familjer* av kriser man har en skriftlig plan för att hantera?

		Frekvens	Procent	Giltig procent
Valid	1 familj	8	19,0	19,0
	2 familjer	9	21,4	21,4
	3 familjer	8	19,0	19,0
	4 familjer	5	11,9	11,9
	5 familjer	3	7,1	7,1
	6 familjer	8	19,0	19,0
	7 familjer	1	2,4	2,4
	Totalt	**42**	**100,0**	**100,0**

Enligt Mitroff (2004) är en väsentlig del av proaktivt krisledarskap att en organisation bör ha en krisplan för var och en av de sju krisfamiljerna. En organisation som enbart har krisplan för *en* av krisfamiljerna riskerar att misslyckas med sin krishantering då de olika krisfamiljerna kräver unika handlingsplaner för att hantera en kris. Idealet för en organisation är därmed att ha en krisplan för varje krisfamilj. Därigenom kan organisationen implementera krisplanen på de typer av kriser som finns inom varje familj. De olika kristyperna är relativt lika varandra och samma krisplan kan därför användas för de olika typerna inom en krisfamilj. Fler än sju krisplaner underminerar möjligheterna att tänka på det osannolika. Omvänt resulterar få krisplaner i att de blir alltför generella och inte tar den unika krisfamiljen i beaktning. (Mitroff, 2004)

Ovanstående resonemang understryks även av Nikolaev (2010) som menar att kriser är unika händelser som kräver unik hantering. Det är därför inte en lösning att endast använda sig av en generell krisplan, men lika illa är att ha för många planer där hänsyn inte tas till att kriser är unika händelser som inte går att i detalj planera för.

Slutsatsen man kan dra utifrån Mitroffs modell är att svenska förvaltningsmyndigheter har för få krisplaner för att täcka in de sju krisfamiljerna. Endast 1 av 42 respondenter uppgav att de hade krisplan för alla krisfamiljer vilket enligt Mitroff är idealet för hur man bör arbeta med proaktiv krishantering. 19 % av respondenterna uppgav att de endast hade krisplan för *en* av familjerna. Däremellan ligger den stora majoriteten av respondenter, med den övervägande delen åt för få krisplaner (medelvärde: 3,33, median: 3).

Finns det planer för att hantera flera kriser samtidigt?

På den här frågan svarade 51,3 % av respondenterna att de har planer för att hantera flera kriser samtidigt. Dock ska poängteras att över 40 % av respondenterna inte har den beredskapen. Av de 42 respondenterna fanns det i den här frågan ett bortfall på 3 respondenter och 2 respondenter har också valt att svara *vet ej*.

Resultatet visar att drygt hälften (51,3 %) av de svenska förvaltningsmyndigheterna har en plan för att hantera kriser parallellt med varandra. Det här är en stor brist i den proaktiva krishanteringen. Kriser som in-

träffar sker i en kontext och på grund av de komplicerade system som människan har byggt upp. En kris är därmed ingen isolerad händelse utan ett resultat av de processer som ingår i systemen. En kris både påverkas av och påverkar den fortsatta verksamheten i systemet. (Mitroff, 2004)

Reierson et al (2009) har undersökt hur företaget *Odwalla* lyckades hantera krisen 1996, då en av deras produkter utsattes för E. Kolibakterier. Krisen som började som ett produktfel utvecklades snabbt till en anseenderelaterad kris som tvingade Odwalla att dra tillbaka hela produkten från marknaden. Odwalla lyckades hantera den anseenderelaterade krisen genom att se krisen som en möjlighet. De förbättrade och säkrade upp produktionsprocessen, gav ekonomiskt och moraliskt stöd till de drabbade samt fångade möjligheten att förnya sitt varumärke och lansera nya produkter. Odwalla lyckades hantera den uppkomna situationen som började som ett produktfel men utvecklades till en stor anseenderelaterad kris.

I ovanstående exempel belyses vikten av att planera för flera kriser samtidigt. Dock visar resultatet att svenska förvaltningsmyndigheter drygt i hälften av fallen uppfyller idealet för proaktiv krishantering vad gäller planer för att hantera flera kriser parallellt. Det gäller att se bortom den enskilda händelsen och fokusera på helheten, först då kan man förebygga att kriser uppstår som ett resultat av en pågående kris.

Vad är den mest osannolika krisen som skulle kunna inträffa i er organisation och som ni har en plan för att hantera?

Syftet med frågan var dels att få lite mer fördjupade data och dels för att se om myndigheterna tänker ”outside the box” när de utvecklar sin krisportfölj.

Det uppstod tre huvudteman när resultatet organiserades. För det första finns det ett antal myndigheter som inte har någon plan för en osannolik kris. Det kan bero på att de inte har utarbetat någon krisplan eller plan för osannolika kriser. Till exempel uttrycker en respondent att det är *”mkt svårt att bedöma vad som är den mest osannolika krisen”*. Det kan också bero på att de inte ser någon nytta med att tänka på kriser som ännu inte inträffat eller som inte är sannolika att det kommer att inträffa. Ytterligare några myndigheter svarade *vet ej*.

De två andra huvudtemana redovisade olika typer av kriser som kan ses som osannolika. De två temana organiserades utifrån graden av osannolikhet. Exempel på mindre osannolika kriser är *ekonomiska, informativa, intrång* och *naturkatastrofer*. De mer osannolika svaren utgjorde till exempel *krigsutbrott, kärnkraftolycka* och *flygkrasch där hela ledningsgruppen var berörda.*

Kärnkraftsolyckor är relativt ovanliga, de har aldrig ägt rum i Sverige och är en av de risker som man arbetar hårdast med att förebygga. Krigsutbrott är ganska osannolikt då Sverige inte har varit med i krig på drygt två hundra år (Sundberg, 2002). Flygkrasch är visserligen sannolikt men inte vanligt, och att hela ledningen skulle vistas på samma flyg vid en krasch minskar sannolikheten ytterligare. Jämför vi dessa kri-

ser med övriga respondentsvar, till exempel brand som sker dagligen i Sverige och som det finns klara regleringar för hur man ska förebygga är de osannolika kriserna få till antalet.

De övergripande temana låg i linje med Mitroffs katalog över kristyper. Därmed uppstod några återkommande drag (mönster) som var tydliga i materialet. Ett mönster var kopplingen till kriskatalogen där fysiska kriser och human resources-kriser var mest frekventa, men där samtliga krisfamiljer fanns representerade. Detta visar hur väl kriskatalogen representerar alla typer av kriser, såväl sannolika som osannolika.

Ytterligare ett mönster bildades av de respondenter som av flera anledningar inte hade en plan för en osannolik kris. En av orsakerna till detta tycks vara att myndigheterna inte har upplevt osannolika kriser och därför inte har en plan för dem. Två av respondenterna svarade följande:

"Det vet man ju inte förrän det inträffar!"

"Det har vi ingen plan för. Vi har bara planer för ganska sannolika kriser som också har inträffat."

Proaktiv krishantering visar på vikten att tänka förutsättningslöst och ta med osannolika kriser som möjligheter. Ett tydligt exempel från Mitroff (2004) är där säkerhetschefen oroade sig för risken att ett terroristattentat skulle skada organisationen och att krisledningsgruppen därmed borde ta med den risken i sitt förberedande arbete. Då risken klassades som osannolik hamnade den aldrig på agendan över förebyggande åtgärder. Ett år senare flög ett flygplan in i deras kontor på Manhattan och skadade hela organisationen. Efter den dagen var ett terroristattentat inte längre en osannolik händelse. Proaktiv krishantering handlar om att förebygga och förbereda sig inför potentiella kriser, både sannolika och osannolika. (Mitroff, 2004)

Syftet med att tänka förutsättningslöst och kreativt kring osannolika kriser är att man aldrig kan förutsätta hur en kris inträffar. Ovetskapen om detta utgör grunden för varför en organisation inte ska fokusera all kraft till att skriva detaljerade krisplaner över olika krisscenarier. Viktigare är att tänka på det osannolika. När krisen väl inträffar, blir skillnaden mellan reaktiv och proaktiv krishantering följande: Antingen paralyseras man för att det saknas en krisplan för den specifika krisen, eller också har man i förväg tänkt tanken att något liknande kunde inträffa och är redan där mer förberedd än den som paralyseras. (Mitroff, 2004)

Svenska förvaltningsmyndigheter arbetar inte i någon större utsträckning med att förbereda sig inför osannolika kriser. Flera uttrycker avsaknad eller ovilja för att planera för osannolika kriser. Andra respondenter svarar diffust och generellt, medan ett fåtal sticker ut med konkreta, osannolika kriser.

Svenska förvaltningsmyndigheter bör gå från synsättet "Vi har bara planer för ganska sannolika kriser som också har inträffat" till att tänka proaktiv: en osannolik kris är bara osannolik fram till att den stund du upptäcker den.

7.2 Krismekanismer

Krismekanismer handlar om de aktiviteter en organisation arbetar med före, under och efter en kris (processperspektivet). Proaktivt krisarbete inom krismekanismer handlar om att förebygga kriser, bland annat genom att upprätta olika signaldetektorer (varningsklockor) som kan upptäcka potentiella risker. En annan viktig del är att lära av tidigare kriser för att ta med sig dessa nya kunskaper till kommande kriser.

Vilka signaldetektorer arbetar ni med för att upptäcka potentiella risker?

Frågan besvarades av samtliga respondenter där man fick fylla i vilka av nedanstående signaldetektorer som man arbetar med för att upptäckta potentiella risker. Förutom de på förhand givna alternativen, fanns det ett övrigt-alternativ, som resulterade i ytterligare 4 alternativ (dessa är kursiverade i tabell 3 nedan).

De olika signaldetektorerna respondenterna valde mellan är ett stickprov på olika typer av detektorer. Det är omöjligt att ta med alla signaldetektorer som finns, då de till exempel är unika för olika branscher och organisationer. Vi skapade generella signaldetektorer som representerade samtliga fyra typer av signaldetektorer (se figur 8.1 för hur de är representerade). Tillsammans med de övriga alternativ som inkom via enkäten bildar dessa de 13 olika signaldetektorerna. Förklaring till hur varje signaldetektor kodades finns i bilaga 3.

Tabell 3: Vilka signaldetektorer arbetar ni med för att upptäcka potentiella risker?

		Frekvens ja	Procent ja	Frekvens nej	Procent nej
Valid	Mediebevakning	28	66,7	14	33,3
	Läsa senaste forskningen	15	35,7	27	64,3
	Omvärldsbevakning	34	81,0	8	19,0
	Bevakning av konkurrenter	2	4,8	40	95,2
	Bevakning av trender och beteenden	15	35,7	27	64,3
	Medarbetarsamtal	19	45,2	23	54,8
	Upptäcka och lyssna till de inf ledarna	5	11,9	37	88,1
	Föra stat. över antalet sjukskrivningar	19	45,2	23	54,8
	Föra stat. för intranätet	4	9,5	38	90,5
	Incidentrapportering	3	7,1	39	92,9
	Samarbete med andra aktörer	4	9,5	38	90,5
	Uppföljning av sökord på nätet	2	4,8	40	95,2
	Riskanalyser	1	2,4	41	97,6

De mest frekventa signaldetektorerna är mediebevakning (66,7 %) samt omvärldsbevakning (81,0 %). De minst frekventa signaldetektorerna är bevakning av konkurrenter (4,8 %), upptäcka och lyssna till de informella ledarna (11,9 %) samt föra statistik för intranätet (9,5 %). De fyra övrigt-alternativen (kursivera-

de) hade samtliga låg frekvens, vilket har sin förklaring i att respondenterna själva tog upp dem och därmed inte var synliga för några andra respondenter.

En möjlig förklaring till varför förvaltningsmyndigheterna inte arbetar med bevakning av konkurrenter är att de inte har konkurrenter på samma sätt som företag. Detta beror dels på deras organisationstyp – det faktum att de är myndigheter, dels beror det på att deras verksamhet grundas i ett uppdrag från staten och inte på ett vinstintresse likt ett företag.

Anmärkningsvärt är att förvaltningsmyndigheterna inte arbetar särskilt aktivt med att upptäcka och lyssna till de informella ledarna (11,9 %). Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att de informella ledarna fungerar som en slags gatekeeper, de har ett förtroende från de anställda vilket ger dem makt att ta del av skvaller, attityder och åsikter från de anställda om organisationen, till exempel vad som sägs på fikarasterna. De informella ledarna är därmed en viktig *publik intern* signaldetektor. De informella ledarna kan därmed förebygga olika kriser genom att förmedla de anställdas inställningar och attityder till ledningen och organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det faktum att endast 11,9 % av de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar med att upptäcka och lyssna till de informella ledarna visar en brist på att upptäcka interna risker vilket skulle kunna utvecklas till en fullskalig kris.

En annan intressant aspekt är signaldetektorn *att föra statistik över för intranätet*. Endast 9,5 % av respondenterna svarade att de arbetar med att föra den här typen av statistik. En dansk studie (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012) kommer i sin studie fram till att intranätet är en av de viktigaste kommunikationskanalerna för intern kommunikation i en kris. Baserat på det här uppstår ett problem när svenska förvaltningsmyndigheter inte är medvetna om hur många av de anställda som faktiskt använder intranätet. Konkreta problem som kan uppstå är att lednigen inte vet hur användandet av intranätet ser ut och därmed inte vet om den information som skickas ut verkligen når fram till mottagarna eller inte. När information inte når ut skapas lätt skvaller och rykten vilket riskerar att utvecklas till en kris.

Utifrån det stickprov av signaldetektorer som valdes ut och som respondenterna fick förhålla sig till huruvida de arbetade med dessa eller inte, indikerar resultatet att svenska förvaltningsmyndigheter inte arbetar så utbrett med många olika signaldetektorer. Ett fåtal signaldetektorer återfinns hos majoriteten av respondenterna (mediebevakning och omvärldsbevakning) medan ett antal signaldetektorer ligger runt 35-45 % och därefter övriga signaldetektorer som förekommer endast i ett eller ett par fall.

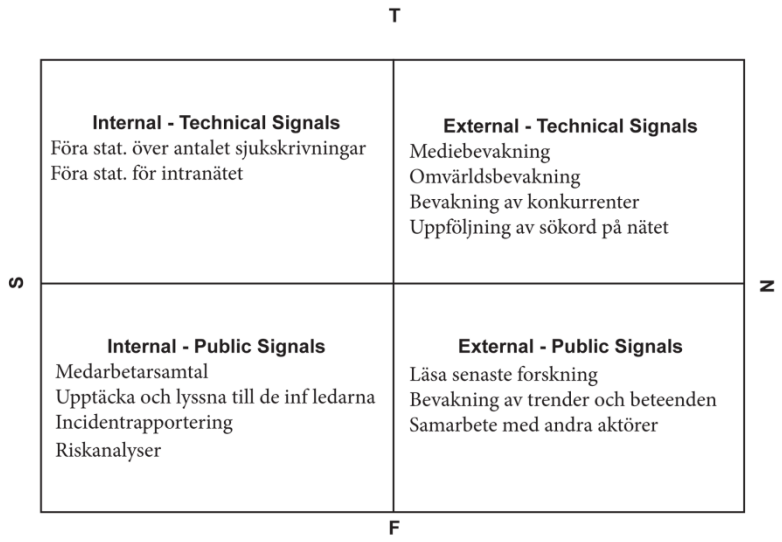
Antal typer av signaldetektorer som respondenterna uppfyller enligt Myers-Briggs modell

Tabell 3 är grunden även för den här frågan, där vi har sammanställt samtliga signaldetektorer och kodat dem enligt Myers-Briggs modell, se figur 7.1. Därigenom kategoriserades signaldetektorerna till fyra olika typer (Teknisk-Intern TI, Teknisk-Extern TE, Publik-Extern PE samt Publik-Intern PI) och syftet med detta är att visa hur många av dessa typer som myndigheterna täcker in i sin proaktiva krishantering.

Resultatet visar att mer än var fjärde (26,2 %) respondent har signaldetektorer i samtliga fyra typer. 23,8 % av respondenterna hade 3 respektive 2 typer, medan 11,9 % hade 1 typ. Slutligen var det 14,3 % som inte uppfyllde någon av typerna för signaldetektorer. Frågan kunde mätas på samtliga respondenter.

Resultatet gav oss också information om de olika signaldetektortyperna och vilken som var mest frekvent: Den mest frekventa signaldetektortypen var TE med 34 respondenter, följt av PE med 25 respondenter. Därefter följde PI med 21 respondenter och slutligen TI med 19 respondenter.

Enligt Mitroff (2004) kännetecknas proaktivt krisarbete av att organisationen arbetar med signaldetektorer inom samtliga fyra typer. Detta är viktigt därför att en organisation därigenom kan upptäcka kriser inom de fyra olika kristyperna, *Företagskris – Oavsiktlig, Samhällskris - Oavsiktlig, Samhällskris - Avsiktlig samt Företagskris - Avsiktlig* (se figur 7.1). Först då kan en organisation förebygga kriser inom de olika typerna.



Figur 7.1 Signaldetektorerna från tabell 4 enligt Myers Briggs modell

I tabell 3 utläser vi att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte arbetar så utbrett med signaldetektorer. Resultatet problematiseras när vi nu tittar på hur många av myndigheterna som uppfyller de fyra signaldetektortyperna. 26,2 % täcker in samtliga fyra typer. Trots det faktum att förvaltningsmyndigheterna inte arbetar med så många signaldetektorer lyckas över en fjärdedel uppfylla idealet. Dessvärre är det 14,3 % (6 stycken respondenter) som inte täcker in en enda av de fyra typerna.

När vi undersöker vilka av de fyra signaldetektortyperna som är mest frekvent ser vi att det är de tekniska externa detektorerna som flest myndigheter arbetar med (34 respondenter). Detta bekräftas också då tabell 3 visade att mediebevakning samt omvärldsbevakning, som är tekniska externa, var de signaldetektorer som var mest frekvent. Resultatet visade också att de externa detektorerna var mer frekventa än de interna. En sådan kontrast fanns inte mellan tekniska och publika som var jämnt fördelade.

En förklaring till varför medie- och omvärldsbevakning var så frekventa signaldetektorer jämfört med de mer interna detektorerna - så som lyssna till de informella ledarna samt föra statistik över intranätet – är att hot utifrån ses som större risker än hot inifrån. Slutsatsen blir därmed att svenska förvaltningsmyndigheter i större grad fokuserar på de externa signaldetektorerna. Det finns stora utvecklingsmöjligheter, dels att arbeta mer med interna detektorer, samt utöka antalet detektorer generellt för att på så sätt täcka in alla typer av signaldetektorer enligt Myers-Briggs modell.

Åtgärder för att förebygga kriser

Den här frågan utgår från Fearn-Banks (2011) lista över aktiviteter en organisation bör arbeta med för att förebygga kriser. Listan innebär att ju fler alternativ som fylls i desto mer förebyggande arbetar förvaltningsmyndigheterna. Detta är ett stickprov för att mäta dessa aktiviteter i stort, det finns betydligt fler aktiviteter som en organisation kan arbeta med för att förebygga kriser. Därför fanns det ett övrigt-alternativ för att erbjuda respondenterna chansen att nyansera resultatet. Tack vare detta fick vi in 3 övriga alternativ som är kursiverade i tabell 4. De förvalda alternativen var 7 till antalet. Alla respondenter besvarade frågan genom att fylla i minst ett av alternativen för förebyggande åtgärder, med andra ord fanns det inget bortfall på frågan.

Tabell 4: Vilka av nedanstående åtgärder arbetar er organisation med för att förebygga kriser?

		Frekvens ja	Procent ja	Frekvens nej	Procent nej
Valid	Bygga ett CSR-program	4	9,5	38	90,5
	Skapa en öppen komm anst. – ledn.	28	66,7	14	33,3
	Följa upp tidigare kriser	19	45,2	23	54,8
	Närvara i olika samhällsforum	14	33,3	28	66,7
	Distribuera nyhetsbrev	12	28,6	30	71,4
	Minska antalet farliga ämnen och pro.	9	21,4	33	78,6
	Belöna bra genomfört arbete	4	9,5	38	90,5
	Vara öppna och transparenta	8	19,0	34	81,0
	Analysera risker och vidta åtgärder	3	7,1	39	92,9
	Incidentrapportering	1	2,4	41	97,6

Resultatet visar att den mest frekventa åtgärden för att förebygga kriser är att *skapa en öppen kommunikation mellan anställda och ledning* (66,7 %). Nikolaev (2010) pekar på vikten att skapa en god kommunikationskultur genom dialog och feedback för att upptäcka potentiella risker och kommunicera dessa uppåt inom organisationen, en aspekt som även Mitroff (2004) anser som viktig.

Därefter följer åtgärden *följa upp tidigare kriser* med 45,2 %. Resultatet visar sedan att de flesta åtgärderna inte återfinns bland respondenterna, till exempel är det bara 4 respondenter som arbetar med att *belöna bra*

genomfört arbete. De kursiverade alternativen i tabell 4 kommer från organisationerna själva och kan därmed vara en förklaring till de låga procentsatserna.

Resultatet visar att majoriteten av svenska förvaltningsmyndigheter (66,7 %) arbetar med att skapa en öppen kommunikation mellan anställda och ledning, vilket är det som förespråkas i både teori och forskning. 19,0 % av respondenterna uppgav också att de arbetar för att vara öppna och transparenta. Detta står i motsats till resultatet på åtgärden belöna bra genomfört arbete där endast 9,5 % svarade att de arbetar med den åtgärden. Frågan som uppstår är då hur en organisation som arbetar för att skapa en öppen kommunikation mellan anställda och ledning inte kan förespråka att belöna bra genomfört arbete. Tidigare forskning (exemplen från ovan) menar att den goda kommunikationskulturen syftar till att underlätta för signaldetektorerna att färdas genom organisationen till rätt person.

Slutsatsen man kan dra utifrån ovanstående resonemang är att svenska förvaltningsmyndigheter inte arbetar i någon större utsträckning med förebyggande åtgärder för att undvika en kris. Den mest frekventa åtgärden var att skapa en öppen kommunikation mellan de anställda och ledning men även där har vi upptäckt en möjlig brist då åtgärden belöna bra genomfört arbete stod i motsatsförhållande. Därmed ställer vi frågan hur en god kommunikationskultur kan frodas när de anställda inte motiveras till att ge feedback eller uttrycka sina tankar? Följdfrågan blir vad som väntar den anställde om denne kommer med negativa nyheter, exempelvis en potentiell risk som skulle kunna utvecklas till en kris?

Hur ofta genomför ni någon typ av krisövning?

Syftet med frågan är att få fram hur ofta förvaltningsmyndigheterna genomför någon typ av krisövning. Krisövningar gynnar proaktiviteten genom att dessa fungerar som utvärdering för hur organisationen står sig gentemot de krisplaner som finns nedskrivna. På den här frågan fanns ett bortfall på 6 respondenter, men det totala antalet respondenter var ändå 36 stycken, vilket möjliggör generalisering till svenska förvaltningsmyndigheter.

I enkäten fanns fler alternativ än vad som framgår i tabell 5, men endast nedanstående alternativ förekom bland respondenten. De andra alternativen finns med bilaga 3. Det gjordes ett misstag med ett av enkätsvaren. *0-2 gånger per år* kan misstolkas och syfta på *noll* gånger per år. Eftersom alternativet *aldrig* fanns med antar vi att de som valde 0-2 gånger per år menar minst 1 gång per år.

Tabell 5: Hur ofta genomför ni någon typ av krisövning?

		Frekvens	Procent	Giltig procent
Valid	0-2 gånger per år	28	66,7	77,8
	3-5 gånger per år	4	9,5	11,1
	Aldrig	4	9,5	11,1
	Totalt	36	85,7	100,0
Missing	Bortfall	6	14,3	
Totalt		42	100,0	

Majoriteten av de svenska förvaltningsmyndigheterna genomför 0-2 övningar per år (77,8 %). 11,1 % genomför 3-5 övningar per år, och de övriga 11,1 % genomför aldrig någon krisövning.

Falkheimer, Heide och Larsson (2009) menar att en organisation bör genomföra minst en stor krisövning varje år. Fearn-Banks (2011) går längre och säger att övningar bör ske varje halvår. Övningarna bör ha olika karaktär för att träna organisationen inför olika typer av kriser. Dessutom menar Fearn-Banks (2011) vidare att det är genom övningar som krisplaner testas och samtidigt testar man också den praktiska krisledningen. Övningar hjälper också att lära känna sig själv och hur man fungerar i en sådan situation. Övningar hjälper också de anställda att förstå hur de ska hantera krisen och sina egna känslor (Johansen, Aggerholm och Frandsen, 2012)

Cloudman och Hallahan (2006) samt Jaesub Lee, Jennifer H. Woeste och Robert L. Heath (2007) menar i sina studier att krisövningar är viktiga delar för om en organisation är förberedd inför en kris eller inte. Av alla de aktiviteter en organisation bör arbeta med för att förbereda sig inför en kris, är krisövningar en av de viktigaste delarna. Detta stämmer väl överens med Mitroffs modell som förespråkar att en organisation bör förbättra och utveckla de skadebegränsade åtgärderna redan före en kris. På samma sätt tar han upp vikten av att träna krisledningsteamet. (Mitroff, 2004)

Tabellen visar att de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar proaktivt i den mening att majoriteten (77,8 %) genomför krisövningar 0-2 gånger per år, med reservation för att respondenterna kan ha syftat på *noll* övningar per år. Slutsatsen blir att de flesta förvaltningsmyndigheterna uppfyller idealet som förespråkas i Mitroffs modell samt i tidigare forskning, medan 11,1 % aldrig genomför någon krisövning av vilket inte ligger i linje med proaktiv krishantering.

När uppdaterades krisplanen senast?

Krisplanen är det dokument som innehåller strategier och åtgärder för hur organisationen ska arbeta med krishantering före, under och efter en kris. Alltifrån signaldetektorer till förebyggande åtgärder bör finnas nedskrivet i krisplanen, liksom handlingsplaner för olika typer av kriser. Då krisplanen är ett levande dokument som bör uppdateras regelbunden frågade vi respondenterna när de genomförde detta senast.

30,6 % uppdaterade krisplanen för ett år sedan, medan 27,8 % uppdaterade sin krisplan för ett halvår sedan. Några sticker ut med att ha uppdaterat för en månad sen (13,9 %) och 1 respondent uppdaterade den för en vecka sedan. 1 respondent har inte en krisplan och 6 respondenter valde att inte besvara frågan.

Proaktiv krishantering handlar om att förebygga och förbereda sig inför kris redan innan krisen har ägt rum. Krisplanen är det konkreta dokumentet som:

> *"Tell emotionally overloaded people what to do and then how to do it" (Nikolaev 2010, s.261).*

Genom att uppdatera krisplanen och tillföra nya kunskaper och riktlinjer för hur man ska arbeta med krishantering, uppfyller man Mitroffs modell som förespråkar att man före, under och efter en kris ska revidera och utvärdera de fyra faktorerna i modellen och agera utifrån de nya lärdomarna och kunskaperna (Mitroff, 2004).

94,4 % av respondenterna har en krisplan vilket ligger i linje för proaktiv krishantering (Mitroff, 2004). Cloudman och Hallahan (2006) samt Jaesub Lee, Jennifer H. Woeste och Robert L. Heath (2007) har ställt liknande frågor till amerikanska organisationer där resultatet i det första fallet var att 73 % av organisationerna hade en krisplan och i det andra fallet 80 %. Utifrån detta står sig de svenska förvaltningsmyndigheterna bättre jämfört med de amerikanska organisationerna som undersökts i dessa två studier.

Den givna slutsatsen utifrån resultatet är att 94,4 % av respondenterna har en krisplan och att majoriteten av respondenterna har uppdaterat krisplanen under det senaste året (63,9 %, summan av de alternativ som innebar uppdatering under det senaste året). I linje med Mitroffs modell samt tidigare forskning står sig de svenska förvaltningsmyndigheterna bra vad gäller att ha en krisplan. Däremot förespråkar inte modellen några riktlinjer för hur ofta krisplanen bör uppdateras när organisationen inte är utsatt för en kris. Vi menar dock att de organisationer som uppdaterar sin krisplan kontinuerligt, helst varannan månad, i större utsträckning har bättre förutsättningar för att förebygga och förbereda sig inför en kris. Därigenom blir krisplanen ett levande dokument som regelbundet revideras och uppdateras.

Har ni en ansvarig person för lärande av tidigare kriser och implementering av nya lärdomar?

Frågan besvarades av 33 respondenter vilket innebär ett bortfall på 9 stycken respondenter. Av de som svarade på frågan stod 66,7 % av svaren för alternativet ja, medan 30,3 % svarade nej. 1 respondent svarade *vet ej*.

Frågan om förvaltningsmyndigheterna har en ansvarig person för lärande av tidigare kriser kopplas till Mitroffs modell för *Crisis Leadership* som menar att revidering och utvärdering av tidigare kriser, övningar och signaldetektorer är nyckeln till processperspektivet. För att kunna utveckla krishanteringen inom organisationen krävs det att man likt det cykliska förloppet tar med lärdomar från de tidigare faserna av kriser och implementerar dem inför kommande kriser. För att kontrollera att detta genomförs behövs en ansvarig person för detta arbete. (Mitroff, 2004)

Svenska förvaltningsmyndigheter uppvisar ett skiftande resultat huruvida de har en ansvarig person för lärande av tidigare kriser. Två tredjedelar har en ansvarig person lärande av tidigare kriser medan 30,3 % inte har det.

Har er organisation varit med om en kris?

Syftet med den här frågan är att inleda de tre kommande kvalitativa frågorna genom att fråga om respondenterna har varit med om en kris. De respondenter som svarade ja uppmuntrades att besvara de tre kvalitativa frågorna som kommer att behandlas här nedan.

Frågan besvarades av 34 respondenter vilket ger ett bortfall på 8 respondenter. 55,9 % svarade att de har varit med om en kris, medan 44,1 % svarade att de inte har varit med om en kris.

Tabell 6: Har er organisation varit med om en kris?

		Frekvens	Procent	Giltig procent
Valid	Ja	19	45,2	55,9
	Nej	15	35,7	44,1
	Totalt	34	81,0	100,0
Missing	Bortfall	8	19,0	
Totalt		42	100,0	

Resultatet visar att det förekommer kriser bland de svenska förvaltningsmyndigheterna. 55,9 % av förvaltningsmyndigheterna har genomgått en kris som berört dem som organisation.

Härnäst presenteras de tre kvalitativa frågorna med syfte att nyansera och fördjupa förståelsen kring de kriser som de svenska förvaltningsmyndigheterna har hanterat, vilka lärdomar de har dragit av hanteringen samt vilka åtgärder som vidtagits efter inträffade kriser.

Hur hanterade ni den krisen?

Den första kvalitativa frågan undersöker hur respondenterna hanterade den kris som de har upplevt och besvarat enligt ovan. Efter genomgång av svaren framstod två huvudteman: hantering av krisen ad hoc, det vill säga myndigheten vidtog de åtgärder som kändes relevanta vid det tillfället eller så hanterades krisen enligt plan, i enlighet med den krisplan som myndigheten tagit fram.

En möjlig tolkning är att förvaltningsmyndigheterna inte har planer för alla typer av kriser och att när man väl utsätts för en kris man inte har en plan för, tvingas agera ad hoc. En av respondenterna beskrev det som följande:

"Vi har haft andra större kriser som dödshot mot personal och studenter. De hade vi inga planer för utan hanterade ad hoc"

I linje med proaktiv krishantering bör en organisation ha krisplaner för de sju krisfamiljerna för att därmed ha en bas att utgå ifrån. Därigenom undgår man att paralyseras när krisen väl inträffar. Mitroff menar samtidigt att man inte kan förutse alla kriser. Slutsatsen blir att avsaknad av krisplan ökar riskerna att tvingas hantera en kris ad hoc, vilket i sin tur ökar riskerna för att paralyseras. Att ha en plan men samtidigt vara flexibel är med andra ord viktigt. (Mitroff, 2004)

Därefter framstod tre teman för olika åtgärder som respondenterna använde för att hantera krisen. De tre temana kan kopplas till Mitroffs modell och definierades som aktivering av krisledningsgrupp, förutse nya potentiella kriser samt ta fram skadebegränsande åtgärder. De tre temana innehöll i sin tur olika underteman på konkreta aktiviteter och åtgärder.

Det första undertemat beskrivs av en respondent som följande:

"plan-do –act - användande av krisplan och tillsättande av en grupp som enbart arbetar med krisen"

Citatet beskriver att de har en krisplan som de agerade efter samt att de aktiverade krisledningsgruppen i ett tidigt skede. I linje med proaktiv krishantering är det sistnämnda essentiellt eftersom det är de som ansvarar för hur man ska hantera krisen för att begränsa skadorna (Mitroff, 2004). Detta belyses av flera respondenter:

"Krisgruppen har sammankallats med telefonkonferens."

"Samlade omedelbart krisledningsgruppen som fick hantera krisen."

När krisledningsgruppen har sammankallats är det viktigt att inhämta kunskaper om vad det är som har hänt. Mitroff talar om att hantera ytterligare kriser och revidera krisens intressenter utifrån de som faktiskt är berörda. Joanne E. Hale, Ronald E. Dulek och David P. Hale (2005) har utvecklat en modell som fångar de kommunikativa aspekterna en organisation ägnar sig åt i en kris. Modellen är uppbyggd i fyra steg där det första steget handlar om att observera och samla in information om den specifika händelsen. Först därefter kan man tolka, diskutera och ta beslut samt kommunicera beslutet till olika intressenter. En av respondenterna uttrycker detta i följande citat:

"Vi har en krisledningsgrupp som direkt sammankallades. Vikitgaste uppgiften inledningsvis är att skaffa sig kunskap om vad som inträffat och vilka det berrör, såväl internt som externt. Därefter fattas beslut för att mildra skadeeffekten, såsomatt avdela skydd för medarbetare och deras familj, ge information och krisstöd."

För att kunna fatta konkreta och bra beslut för den specifika krisen behöver krisledningsgruppen först inhämta kunskap om vad som hänt, vilka som är berörda och vilka potentiella följder händelsen kan få. En av respondenterna tog upp att de arbetade med *worst case scenario* för att upptäcka nya potentiella risker. Enligt Mitroff (2004) är det viktigt att i en kris förutse nya potentiella kriser som en följd av den händelse

som ägt rum. Detta är starkt kopplat till frågan om respondenterna har planer för att hantera flera kriser samtidigt. Worst case scenario innebär även att tänka ”outside the box”, det vill säga att se både till de sannolika och osannolika kriserna som kan inträffa till följd av det som redan hänt.

Det tredje temat som framkommer i materialet och som vi kopplar till faktorn krismekanismer i Mitroffs modell är skadebegränsande åtgärder. Inom detta tema framhålls ett antal aktiviteter som respondenterna arbetade med för att hantera den kris som de upplevt.

> *”Därefter fattas beslut för att mildra skadeeffekten, såsomatt avdela skydd för medarbetare och deras familj, ge information och krisstöd.”*

> *”Arbetade fram FAQ. Tränade presstalespersoner/medieträning.”*

> *”Utökad samverkan med andra aktörer skedde också.”*

> *”Har upplevt flera kriser, som har hanterats i samverkan med andra offentliga och privata aktörer.”*

Krismekanismer handlar likt tidigare nämnt om att med skadebegränsande åtgärder minska risken för följdkriser samt minska de skador som krisen medfört. Dessutom innehåller krismekanismer också åtgärder för att gå vidare från krisen och återgå till ordinarie verksamhet (Mitroff, 2004).

Citaten ovan kan sammanfattas med samverkan och kommunikation till de intressenter som på något sätt är berörda av krisen. Detta bekräftas även i följande citat:

> *”Har hanterat flera olika kriser. Mycket generellt så är samverkan och kommunikation mycket viktiga i alla kriser, och det bygger på ett bra arbete i vardagen.”*

Citatet menar att det arbete som byggs i vardagen är grunden för den kommunikation som bedrivs under en kris. Tidigare studier tar upp att grunden för en bra kriskommunikation är att redan före en kris ha bra etablerade relationer till sina intressenter. Relationen ska bygga på en öppen kommunikation med dialog mellan parterna (Seeger & Ulmer, 2002). På samma sätt menar Mitroff (2004) att kriser är den sämsta tiden att inventera skadebegränsande åtgärder, de måste vara implementerade i krisplanen redan före en kris.

Slutsatsen som dras av resultatet är att de flesta av de som svarat på frågan har arbetat enligt en krisplan, medan några enstaka fall har arbetat ad hoc. Flera respondenter beskriver samverkan och kommunikation med berörda intressenter som en viktig del av deras krishantering. En annan aspekt som varit framhävande är aktiverandet av befintlig krisledningsgruppen, vilket anses vara en av de första åtgärderna en organisation ska genomföra för att snabbt kunna begränsa krisens omfattning och skador.

Vad lärde ni er under arbetet med att hantera den krisen?

Lärdomar är viktigt för att kunna utvärdera, revidera och utveckla organisationens krishantering. I linje med proaktiv krishantering och processperspektivet ska lärdomarna från tidigare kriser implementeras i organisationen för att förbättra krisarbetet inför framtida kriser. Lärdomarna följer därmed det cykliska förloppet. (Mitroff, 2004)

Grundtemat för den här frågan är lärdomar och därefter framträdde fyra olika underteman; generella lärdomar samt lärdomar före, under och efter en kris. Temana är kopplade efter teorin om processperspektivet som beskriver hur en organisation kan arbeta med krishantering i krisens olika faser. Två respondenter har svarat att de inte kan besvara frågan då deras lärdomar är för omfattande för att beskrivas i enkäten.

Första temat behandlar generella lärdomar som kan ingå under samtliga tre faser av en kris.

> *"Kriser kan uppkomma mycket hastigt och eskalera på oväntade sätt."*

> *"Högt mediatryck"*

I samklang med dessa citat finns det en insikt bland de svenska förvaltningsmyndigheterna att ovanstående aspekter av kriser resulterar i vikten av förberedande åtgärder. Denna insikt beskrivs av respondenterna enligt följande:

> *"att förberedelse av organisationen (planering, övning, utbildning) är viktigt för att komma helskinnade ur krisen"*

> *"Att det måste finnas mer förberett och nedskrivna planer för vem som gör vad."*

> *"Vi lärde oss att det inte går att ha planer för allt utan att ha en bra organisation för att hantera kriser."*

Det som framkommer i svaren ovan är åtgärder som tidigare i kapitlet tagits upp som viktiga delar för en proaktiv krishantering. Övningar, krisplan, samverkan och planering är viktiga faktorer för att förebygga och förbereda inför en kris. I det sista citatet ovan trycker dessutom respondenten på en viktig aspekt att det inte går att planera i detalj för en specifik kris. Mitroff (2004) talar om samma problematik, men menar samtidigt att det finns *en* idealmodell för hur en organisation bör arbeta, och enligt den modellen bör organisationen ha minst en krisplan för varje krisfamilj, därutöver bör krisplanerna vara så generella att de kan implementeras på de olika kristyperna inom varje krisfamilj (Mitroff, 2004).

Den stora skillnaden mellan reaktiv och proaktiv krishantering är enligt Mitroff (2004) att proaktiv krishantering arbetar redan före krisen med att öva, planera och samverka inför en kommande kris. En respondent som belyser vikten av arbete redan före krisen är följande:

> *"Samverkan, nätverk och information är viktiga frågor i alla kriser. Dessa måste byggas upp innan något inträffar."*

Likt vad respondenten säger måste samverkan ske redan före krisen, och Ulmer, Sellnow och Seeger (2010) belyser vikten att bygga starka relationer till de olika intressenterna. Relationsbyggande kräver både tid och resurser just för att förtroende inte byggs över en dag (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2010).

När krisen väl är ett faktum finns det flera lärdomar som beskrivs av respondenterna. Bland annat lyfts de följande aspekterna fram: agera snabbt, kommunicera ett samlat budskap så verklighetsbaserat som möjligt samt bemästra svårigheten med att få kontakt med krisledningsgruppen. Detta beskrivs av respondenterna nedan:

> *"Svårigheten att komma i kontakt med nyckelperson under semestertider, samt återkoppling och redovisning i telefonkjedjan".*

> *"Vikten av att ha ett samlat buskap att förmedla byggt på en så riktig verklighetsuppfattning som möjligt. Att agera snabbt och omhänderta egen person som blivit drabbad."*

Dessa brister och lärdomar kan kopplas till Mitroff (2004) som förespråkar att många av ovanstående brister bör implementeras och planeras för redan innan en kris. Till exempel bör det finnas alternativa kontaktvägar för att samla krisledningsgruppen.

När krisen är inne i återhämtningsfasen finns det även här lärdomar värda att ta upp. Respondenterna beskriver det som att "*Utvärdering och uppföljning av detta är viktigt".* Detta kan starkt kopplas till Mitroffs modell som inom alla faktorer påpekar vikten av att utvärdera och revidera, alltifrån krisens intressenteter till följdkriser och hur de olika åtgärdspaketen har fungerat. Utvärdering och uppföljning är på samma sätt en viktig del i processperspektivet där lärdomarna tas med in i framtida krisplaner och föreberedande arbeten. (Mitroff, 2004)

En slutsats är att respondenterna beskriver lärdomar både generellt kring kriser men framför allt inom varje fas av en kris. De ser brister inte bara under krisen, utan även brister i hanteringen före och efter krisen. Detta kan kopplas till *Crisis Leadership* som förespråkar utvärdering inom alla tre faserna, samt till processperspektivet som tar ett samlat helhetsgrepp kring hur organisationer bör arbeta med krishantering före, under och efter en kris för att sedan ta med de samlade lärdomarna till framtida kriser.

Vilka åtgärder vidtogs i samband med de nya lärdomarna?

En lärdom är bara vetskap om en brist eller svaghet, lärdomen har inget egenvärde i sig om den inte leder till agerande och handling. Därför vill vi undersöka vilka åtgärder som vidtogs i samband med de kriser som respondenterna utsatts för, och jämföra svaren med de lärdomar de beskrivit i tidigare fråga.

Materialet kodades på samma sätt som de tidigare frågorna och ett antal teman framstod i materialet. Huvudtemat är åtgärder och därefter fann vi två övergripande teman: dels att frågan om krishantering aktuali-

serades och nya rutiner infördes i organisationen samt att krisplanen uppdaterades. Därefter framstod två underteman som kopplades till Mitroffs modell för *Crisis Leadership*: krissystem och krisintressenter.

Det övergripande temat uppdatering av krisplanen innehöll ett antal åtgärder så som uppdatering generellt och mer specifikt telefonlistor. Krisplanen var både en viktig faktor i hanteringen av en kris samt en viktig lärdom som togs upp i tidigare frågor och här ser vi hur lärdomen har implementerats genom att flera respondenter har uppdaterat sina krisplaner efter kriserna. Detta ligger också väl i linje med Mitroff (2004) och Fearn-Banks (2011) som ser uppdateringen av krisplanen som en väsentlig del av proaktiv krishantering.

> *"Krisplan framarbetades liksom en beskrivning av vår organisation, vårt uppdrag och hur vi är finansierade."*

> *"Skriver en ny och övergripande krisplan och förbereder övning."*

Det första undertemat benämns som krissystem och beskriver åtgärder för hur krisledningsgruppen kan utvecklas, hur de anställda ska utbildas, dimensioneras samt få förbättrad arbetsmiljö. Även krisövningar tas upp som en viktig åtgärd.

> *"Utbilda och öva den egna krisledningsgruppen för att förbättra vår krisledningsförmåga. Utbilda egen personal i personsäkerhet så att de är bättre rustade för hot- och våldssituationer."*

> *"Samtliga avdelningschefer, säkerhetsansvariga samt IT-samorndare har fått delta i krisövningar."*

Krisövningar och utbildning framkom som en viktig lärdom i föregående fråga och här ser vi hur flera förvaltningsmyndigheter har implementerat denna lärdom. Det ligger i linje med vad Falkheimer, Heide och Larsson (2009) säger om att man bör genomföra minst en krisövning per år.

Det andra undertemat benämns som krisintressenter och handlar om åtgärder för att bygga relationer till intressenterna före en kris, kommunicera med utländska medier samt förbättra samverkan till externa aktörer.

> *"Förbättra vår möjlighet att kommunicera. Både vad det gäller tekniska förutsättningar till att borra upp rätta kanler som att snabbt leverera ett budskap."*

> *"Samverkan har byggts upp och formaliserats allt mer. "*

> *"Fortsätter att bygga goda relationer till vardags för att kunna samarbeta även vid svåra förhållanden."*

Det sista citatet är väl i linje med vad tidigare forskning beskriver som en framgångsfaktor i studien om Malden Mills (Seeger & Ulmer, 2002). Där beskrivs hur företagsledaren till Malden Mills redan före krisen hade byggt starka relationer till sina intressenter, både interna och externa. Detta blev en framgångsfaktor

som hjälpte företaget att ta sig igenom krisen. De starka relationerna bidrog till att intressenterna behöll sitt förtroende till företaget och ledaren. Därmed kunde företaget snabbt återgå till ordinarie verksamhet.

Syftet med den här frågan var att jämföra de åtgärder som implementerats med de lärdomar som presenterats i föregående. Vi kan se att lärdomar så som uppdatering av krisplan, genomförande av krisövningar samt utveckling av samverkan till externa intressenter också har implementerats genom de svar som vi presenterat i den här frågan. Flera respondenter har uppdaterat sina krisplaner efter att krisen inträffat, flera beskriver utbildning och övning som viktig åtgärd liksom samverkan till externa intressenter. Slutsatsen är att respondenterna inte bara tar lärdomar av de kriser de utsätts för, utan i flera fall också implementerar och åtgärdar dessa brister och svagheter.

7.3 Krissystem

Indikatorn krissystem har att göra med att en organisation är ett komplext system som består av olika lager. De olika lagren är starkt kopplade till varandra. De fem lagren benämns som teknologiska system, organisationsstruktur, mänskliga faktorer, organisationskultur samt ledningens filosofi (Mitroff & Anagnos, 2001). De olika lagren är i ett beroendeförhållande till varandra, de påverkar och påverkas av händelser som äger rum i olika delar av organisationen. Till exempel påverkas organisationsstrukturen av en kris där alla avdelningar inom en organisation berörs av krisen. Krissystem handlar om hur den proaktiva krishanteringen tar hänsyn till det faktum att organisationer består av olika lager som tillsammans utgör det komplexa systemet.

Vilka av nedanstående alternativ passar bäst in på er organisation?

Syftet med nedanstående påståenden är att undersöka hur förvaltningsmyndigheterna förhåller sig till det vi beskrivit ovan som krissystem. Det fanns två fasta svarsalternativ samt möjligheten att skriva ett övrigt-alternativ om respondenten inte fann de fasta alternativen tillräckligt beskrivande för den egna organisationens synsätt. Övrigt-alternativet genererade ett antal förslag som alla tolkades till att *det beror på situationen,* vilket blev det tredje alternativet i resultatet nedan. Den här frågan redovisade ett bortfall på 15 respondenter, trots det kan vi ändå generalisera då det giltiga antalet svar översteg 25 respondenter vilket utgör mer än 10 % av populationen (läs mer om generalisering i metodkapitlet).

Tabell 7: Vilket av nedanstående alternativ passar bäst in på er organisation?

		Frekvens	Procent	Giltig procent
Valid	Varje avdelning ingår i ett större system som tillsammans påverkar hela organisationen. Ett misstag från en anställd påverkar hela organisationen	17	40,5	63,0
	Organisationens avdelningar arbetar självständigt för att nå organisationen mål. Om en avdelning hamnar i en kris påverkas inte hela organisationen	6	14,3	22,2
	Beroende på situation	4	9,5	14,8
	Totalt	27	64,3	100,0
Missing	Bortfall	15	35,7	
Totalt		42	100,0	

63 % av respondenterna svarade att varje avdelning ingår i ett större system som tillsammans påverkar hela organisationen. Det här svarsalternativet var det ideala synsättet på hur man ser på organisationen och dess olika delar. Mitroff och Anagnos (2001) menar att organisationernas olika delar (avdelningar) står i ett beroendeförhållande till varandra där en händelse på en avdelning påverkar hela verksamheten. Till exempel innebär en sjukskrivning på en avdelning att arbetsbelastningen för andra individer ökar, vilket påverkar övrig verksamhet som tvingas dela fokus. Det påverkar ekonomin då sjukskrivningar kostar pengar samt ökar administrationskostnaderna för de som ska administrera resurserna i organisationen.

22,2 % valde därutöver att svara att varje avdelning arbetar självständigt för att uppnå organisationens övergripande mål och om avdelningen råkar ut för en kris drabbas inte hela organisationen. Svarsalternativet innebär att man ser kriser som isolerade händelser och därmed missar riskerna för att kriser kan leda till nya kriser. En organisation som drabbas av en kris påverkar hela organisationen med alla dess avdelningar. Till exempel kan inte informationsavdelningen på en myndighet fortsätta ordinarie verksamhet om organisationen utsätts för en kris. Detsamma gäller kundsupport som vid en kris måste öka sin bemanning för att besvara alla frågor från intressenterna. Det här svarsalternativet står i kontrast till det som Mitroff och Anagnos (2011) förespråkar om proaktiv krishantering.

Det tredje och övriga alternativet är ett väldigt neutralt och kompromissande svar – *det beror på situationen*. 14,8 % av respondenterna valde att välja detta alternativ. Den neutrala hållningen är bättre än att säga att organisationens avdelningar är självständiga, men samtidigt finns det i teorin ingen gråzon. Systemtänkan-

det innebär att organisationens delar är beroende av varandra och att det räcker med en ”trasig” del för att skada hela kedjan.

Bortfallet på den här frågan var lite större än tidigare frågor, vilket vi tolkar som att det är en svår fråga att besvara. Som enskild anställd kan det vara svårt att svara för hur organisationen som helhet ser på sin verksamhet. Dessutom fanns det inget *vet ej* alternativ att välja, vilket kanske kunde ha minskat bortfallet.

Slutsatsen blir att över hälften (63 %) av de svenska förvaltningsmyndigheterna ser organisationen som ett system där helheten inte är mer än summan av delarna, där delarna i sin tur är ingenting utan helheten. Organisationen blir aldrig starkare än den svagaste delen. Dessa myndigheter ligger i linje med sättet att tänka kring krissystem och därmed proaktiv krishantering.

Har ni en krisledningsgrupp?

Syftet med den här frågan var dels att se förekomsten av krisledningsgrupper inom de svenska förvaltningsmyndigheterna. Ett vidare syfte var också att ställa de olika yrkestitlarna i krisledningsgruppen mot *Myers-Briggs Personality Test* för att se om myndigheterna hade krisledningsgrupper som bestod av de fyra olika människotyperna. Tyvärr kunde vi inte koppla de olika yrkestitlarna till Myers-Briggs då vi saknade teoretiskt underlag för att belägga de olika yrkestitlarna till en viss personlighetstyp. Därmed slopades den frågan.

Frågan besvarades av 27 respondenter (bortfall på 15 respondenter). Av dessa 27 respondenter svarade 92,6 % att de har en krisledningsgrupp. 1 respondent svarade att de inte hade en krisledningsgrupp och ytterligare 1 respondent svarade *vet ej*.

Krisledningsgruppen är en central del av *Crisis Leadership* och i en vidare mening proaktiv krishantering. Gruppen ska leda arbetet med krishantering genom alla krisens faser. Gruppen ansvarar för att förebygga och förbereda inför olika typer av kriser och skapar en struktur för krishantering i organisationen. (Mitroff, 2004)

Förvånansvärt många av respondenterna (92,6 %) har en krisledningsgrupp i organisationen. Liknande studier har gjorts i USA (Cloudman & Hallahan, 2006) där antalet organisationer som hade en krisledningsgrupp uppgick till 73 %. Jämfört med den studien står sig svenska förvaltningsmyndigheter väldigt bra. Dock ska man vara medveten om att studierna gjorts på olika populationer och med olika stort urval, men som jämförelsepunkt är det ändå intressanta data.

Slutsatsen blir att de svenska förvaltningsmyndigheterna i fråga om förekomst av krisledningsgrupp i stor utsträckning uppfyller idealet enligt proaktiv krishantering. Anmärkningsvärt är det höga bortfallet på frågan, vilket vi inte hittar någon förklaring till. Det finns alternativ som täcker in om man inte är säker på huruvida det finns en krisledningsgrupp eller inte.

Har ni en uttalad krisledningsledare?

Lika vikigt för en organisation att ha en krisledningsgrupp är det att ha en ansvarig krisledningsledare. Syftet med frågan är därför att se förekomsten av krisledningsledare inom de svenska förvaltningsmyndigheterna. Återigen har vi ett stort bortfall, i den här frågan på 16 respondenter. Det medföljer att vi i den här frågan ligger precis på gränsen för att kunna generalisera resultatet till hela populationen svenska förvaltningsmyndigheter. Den här frågan var liksom den förra tänkt som en inledande fråga inför frågan om vilken titel som krisledningsledaren har. Syftet var sedan att återigen koppla titeln till *Myers-Briggs Personality Test* för att därigenom analysera om krisledningsledaren antingen var NT eller NF (fokuserar på helheten) vilket enligt Mitroff är idealet för att krisledningsledaren ska kunna se potentiella följdkriser och se helheter (Mitroff, 2004). Då vi inte kunde hitta teoretisk grund för att koppla olika yrkestitlar till Myers-Briggs, valde vi att ta bort den följdfrågan.

Frågan besvarades av 26 respondenter som besvarade frågan med ja (73,1 %) och nej (23,1 %). En (1) respondent vet inte om organisationen har en uttalad krisledningsledare.

Enligt Mitroff är det viktigt för organisationer idag att inte bara ha en krisledningsgrupp utan att faktiskt också ha en uttalad krisledningsledare. Den uttalade personen bidrar till att utveckla det proaktiva krisarbete genom att ansvara för organisationens krisarbete och leda krisledningsgruppen. Ansvaret innebär att personen har översyn och försäkrar att förebyggande och förberedande åtgärder vidtas. (Mitroff, 2004)

Slutsatsen blir att de svenska förvaltningsmyndigheterna i majoriteten av fallen har en uttalad krisledningsledare men att siffran borde vara lika stor som antalet förekomster av krisledningsgrupp. Det borde vara lika naturligt och självklart att i de fall där det finns en krisledningsgrupp att det också finns en krisledningsledare.

Vilket av följande alternativ passar bäst in på er organisation utifrån hur ni ser på begreppet krishantering?

Systemtänkande handlar bland annat om hur organisationen ser på krishantering, om det är en väsentlig del av verksamheten eller om den är irrelevant så länge man inte drabbas av en kris. Däremellan finns också ett antal steg som är mer eller mindre åt vardera ytterligheten. Ytterligheterna står för reaktiv och proaktiv krishantering. Hur respondenterna ser på krishantering är fokus i denna fråga. Det här har att göra med själva organisationskulturen som är ett av de fem lagren från modellen Onion Model.

Resultatet består av 27 respondenter (15 bortfall) och majoriteten (51,9 %) har svarat att krishantering är grunden för vår verksamhet. Därefter hamnar alternativet *Vi har krisplaner för att hantera kriser* på 25,9 %. Övrigt-alternativet var lågt förekommande och står i kursiv stil i tabellen.

Tabell 8: Vilket av följande alternativ passar bäst in på er organisation utifrån hur ni ser på begreppet krishantering?

		Frekvens	Procent	Giltig procent
Valid	Vem bryr sig så länge vi inte drabbas	1	2,4	3,7
	Krishantering är viktigt, vi arbetar aktivt med det när vi befinner oss i en kris	1	2,4	3,7
	Vi har krisplaner för att hantera kriser	7	16,7	25,9
	Vi arbetar regelbundet med de risker som uppkommer	3	7,1	11,1
	Förebyggande och förberedande krisarbete är grunden för vår verksamhet	14	33,3	51,9
	Vi kommer aldrig riktigt i mål med att sätta en krisplan / krisledning	1	2,4	3,7
	Totalt	27	64,3	100,0
Missing	Bortfall	15	35,7	
Totalt		42	100,0	

De fem första alternativen kommer från modellen *Culture Ladder* som beskriver en femgradig skala på vilken olika synsätt på begreppet krishantering tas upp. Skalan går från *vem bryr sig så länge vi inte drabbas* till *krisarbete är grunden för vår verksamhet*. Skalan innehåller ett spektrum mellan reaktiv och proaktiv krishantering. Modellen menar att de två sista alternativen står för proaktiv krishantering medan de övriga tre står för ett mer reaktivt förhållningssätt. Den huvudsakliga tolkningsramen för den här undersökningen är Mitroffs modell för *Crisis Leadership*. Denna förespråkar att om man har system på plats, så som krisplaner, förbättrar detta proaktiviteten i organisationen. Därför är även det tredje svarsalternativet ett proaktivt alternativ.

Slutsatsen av resultatet blir därmed att majoriteten av de svenska förvaltningsmyndigheterna (88,9 %, summan av de tre sista alternativen förutom övrigt-alternativet) har ett proaktivt förhållningssätt till begreppet krishantering i mer eller mindre utsträckning. De tre mest frekventa påståendena från tabellen är indikatorer på att de svenska förvaltningsmyndigheterna har en organisationskultur som präglas av ett proaktivt förhållningssätt gentemot krishantering. De respondenter som svarade att krishantering är grunden för deras verksamhet har ytterligare ett stråk av proaktivt förhållningssätt då dessa förvaltningsmyndigheters krishantering ses som en av de främsta arbetsuppgifterna i verksamheten. Anmärkningsvärt är

att en respondent svarar att krishantering inte är så viktigt - man bryr sig inte förrän man själv drabbas. Detta är ett praktexempel på reaktiv krishantering då man först agerar när krisen väl är ett faktum.

7.4 Krisintressenter

Krisintressenterna beskrivs som de människor och organisationer som i växelverkan påverkar och påverkas av organisationens dagliga verksamhet. I en kris kan antalet intressenter både växa och minska, beroende på situation. Den här faktorn poängterar vikten att inventera intressenterna både före, under och efter en kris för att på så vis kommunicera till de intressenter som berörs av krisen samt uppfylla deras behov av information. Lika viktigt är att redan innan krisen kommunicerar med intressenterna och skapa starka relationer så att dessa förblir starka i en kris.

Vilka intressenter kommunicerar er organisation med före en kris?

Syftet med den här frågan är att kartlägga vilka intressenter som de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar med att kommunicera till före en kris. De olika alternativen fungerar som ett stickprov på vilka intressenter förvaltningsmyndigheterna kommunicerar till. Samtliga 42 respondenter har uppgett en eller flera olika intressenter som de kommunicerar med före en kris. Mest frekvent är *anställda* med 59,5 %. Därefter följer *regeringen* (47,6 %), *andra myndigheter* (45,2 %) samt *medier* (35,7 %). De följande alternativen förekom endast i ett fåtal av fallen. Det fanns ett övrigt-alternativ vilket generade 3 alternativ som i tabell 9 är kursiverade. Dessa hade låg svarsfrekvens, vilket har sin förklaring i att inga andra myndigheter än de som skrev dessa alternativ visste om dem.

Tabell 9: Vilka intressenter kommunicerar er organisation med före en kris?

		Frekvens ja	Procent ja	Frekvens nej	Procent nej
Valid	Anställda	25	59,5	17	40,5
	Medborgare	10	23,8	32	76,2
	Leverantörer	7	16,7	35	83,3
	Lokala myndigheter	11	26,2	31	73,8
	Regeringen	20	47,6	22	52,4
	Riksdagen	4	9,5	38	90,5
	Branschorganisationer	8	19,0	34	81,0
	Andra myndigheter	19	45,2	23	54,8
	Politiker	4	9,5	38	90,5
	Politiska partier	0	0,0	42	100,0
	Medier	15	35,7	27	64,3
	Kunder	1	2,4	41	97,6
	Tillståndshavare	1	2,4	41	97,6
	Arbetsgivare	1	2,4	41	97,6

Grunden för den här faktorn inom proaktiv krishantering är att under krisens olika faser kontinuerligt kartlägga och revidera vilka intressenter organisationen bör kommunicera med under aktuell kris (Mitroff, 2004). Likt tidigare nämnt måste en organisation redan före en kris kommunicera med sina intressenter för att skapa en bra relation till dem (Fearn-Banks, 2011). I en kris finns risken att intressenterna distanserar sig från organisationen för att inte kopplas samman med de negativa följder som en extraordinär händelse kan resultera i. Ju starkare relationer en organisation har till sina intressenter före krisen, desto mindre risk att de distanserar sig när situationen eskalerar. (Fearn-Banks, 2011)

Generellt visar *tabell 9* att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte i någon större utsträckning arbetar utbrett med att nå olika intressenter före en kris. De mest frekventa intressenterna är de anställda, regeringen, andra myndigheter, samt medborgare. Dock är det bara de anställda som når 50 %, resterande ligger mellan 35 och 48 %

Johansen, Aggerholm & Frandsen (2012) menar att ledningens relation till de anställda ses som en komplex relation. Deras studie visar att de anställda ofta känner sig övergivna under en kris då deras behov av information inte tillfredställs. Därför är det viktigt att redan före en kris bygga upp en stark och positiv relation mellan ledning och anställda i en organisation. 59,5 % av respondenterna uppger att de kommunicerar med de anställda före en kris. Vi menar dock utifrån studien ovan att den siffran borde vara ännu högre. Det borde ses som en självklarhet för ledningen att kommunicera med sina anställda, det är ju de som är representanter för organisationen i en kris samt agerar som en sista försvarslinje. Om de inte känner sig informerade minskar engagemanget och motivationen, vilket bidrar till en försämrad krishantering.

23,8 % av respondenterna uppger att de kommunicerar med medborgare för en kris. Resultatet i tabell 9 visar att endast en fjärdedel av de svenska förvaltningsmyndigheterna kommunicerar till medborgarna i Sverige. Många myndigheter utsätts idag för hård granskning från medier och i de fall där det skapas mediedrev på grund av en tidigare kris eller som start för en ny kris, uppstår ett stort samhälleligt intresse för att ta del av mediernas rapportering. I dessa lägen är organisationen beroende av det förtroende och rykte som byggts upp före händelsen.

Utifrån tabell 9 går det att säga att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte kommunicerar brett till olika intressentgrupper. De intressenter som faktiskt förekommer frekvent borde ha en betydligt högre procentsats än vad de har. Den mest frekventa intressenten är anställda och endast 59,5 % av de svenska förvaltningsmyndigheterna kommunicerar till dessa.

Vilka kanaler använder er organisation för att kommunicera med era intressenter före en kris?

Den här frågan är starkt kopplad till föregående och söker svar på genom vilka kanaler som de svenska förvaltningsmyndigheterna kommunicerar till ovanstående intressenter. Alla respondenterna besvarade

minst *en* av de föreslagna alternativen nedan. Genom ett övrigt-alternativ fick vi fram ytterligare ett antal svarsalternativ, vilka är kursiverade i tabell 10.

De mest frekventa svaren är hemsida (59,5 %), informationsträffar (33,3 %) informationsmaterial (26,2 %) samt telefoni (23,8 %). Syftet med frågan är att se i vilken utsträckning de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar med kanaler som har en inomboende möjlighet till tvåvägskommunikation som i vidare utsträckning möjliggör för att skapa dialog och partnerskap. Vi har därför valt ut de kanaler som klassas som tvåvägskommunikation och markerat dessa med orange i tabell 10.

Tabell 10: Vilka kanaler använder er organisation för att kommunicera med era intressenter före en kris?

		Frekvens ja	Procent ja	Frekvens nej	Procent nej
Valid	Facebook	7	16,7	35	83,3
	Twitter	7	16,7	35	83,3
	Hemsida	25	59,5	17	40,5
	Blogg	3	7,1	39	92,9
	Tidningar	6	14,3	36	85,7
	Radio	4	9,5	38	90,5
	TV	4	9,5	38	90,5
	Direktreklam	0	0,0	42	100,0
	Citylights	0	0,0	42	100,0
	Banners	1	2,4	41	97,6
	Informationsmaterial	11	26,2	31	73,8
	Bioreklam	0	0,0	42	100,0
	Studiebesök	3	7,1	39	92,9
	Informationsträffar	14	33,3	28	66,7
	Mässor	7	16,7	35	83,3
	Telefoni	10	23,8	32	76,2
	Chat	2	4,8	40	95,2
	Kundsupport	1	2,4	41	97,6
	Epost	3	7,1	39	92,9
	Möten	3	7,1	39	92,9

Fearn-Banks (2011) beskriver fyra olika modeller för hur en organisation kan kommunicera till sina intressenter. Idealmodellen av dessa fyra är symmetrisk tvåvägskommunikation som förespråkar dialog och ömsesidig respekt gentemot varandra. Tabell 10 listar ett antal olika kanaler för hur man kan kommunicerar, och dessa kanaler kan kopplas till de fyra modellerna i Fearn-Banks (2011). Varje kanal har en inneboende

möjlighet att i större eller mindre utsträckning skapa tvåvägskommunikation och i ett vidare perspektiv partnerskap.

Stein (2006) har i sin studie om skolskjutningen i Springfield, Oregon beskrivit de framgångsfaktorer som bidrog till att organisationerna hanterade den krisen på ett sätt som omgivningen accepterade. En av dessa framgångsfaktorer var just tvåvägskommunikationen, där organisationerna regelbundet samlades till pressconferenser, höll kommunhuset öppet för allmänheten att besöka dem samt öppnade upp telefonjourer dit de drabbade kunde ringa för att få den senaste informationen om deras anhöriga. (Stein, 2006)

Tabell 10 visar att av de mest frekventa kanalerna, är två av dem starkt kopplade till tvåvägskommunikation (informationsträffar och telefoni). De övriga kanalerna som har potential för att kopplas till symmetrisk tvåvägskommunikation är Facebook, Twitter, mässor, chat, kundsupport, e-post och möten. Resultatet beskriver inte hur kanalerna används, och därmed är det svårt att säga om de faktiskt används som symmetrisk tvåvägskommunikation. Vad som går att utläsa är att potentialen finns för att använda kanalerna i enlighet med symmetrisk tvåvägskommunikation. Ett exempel på detta är Twitter, där kanalen möjliggör för dialog med intressenterna, men där kanalen också kan användas som envägskommunikation där myndigheten enbart publicerar uppdateringar men inte besvarar eller uppmuntrar till dialog med användarna.

I enlighet med teorin visar resultatet att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte använder de kanaler med potential för tvåvägskommunikation i någon större utsträckning. Faktum är att endast två av de nio alternativen för tvåvägskommunikation förekommer i fler än några enstaka fall i tabellen. De två som sticker ut är informationsträffar (33,3 %) och telefoni (23,8 %). Nästan dubbelt så många respondenter använder hemsida för att kommunicera med sina intressenter (59,5 %). Detta försvårar arbetet med att skapa ett genuint partnerskap i samband med att kanalen i generell mening fungerar som envägskommunikation där myndigheten publicerar information om sin verksamhet. Kopplat till teorin faller hemsida in under informationsmodellen då hemsidor i första hand handlar om att informera genom envägskommunikation (Fearn-Banks, 2011).

Tolkningen efter de två frågorna om intressenter och kanaler blir att de svenska förvaltningsmyndigheterna främst kommunicerar till de anställda, regeringen, andra myndigheter samt medier och att den här kommunikationen sker främst genom kanaler som hemsida, informationsträffar, informationsmaterial, telefon samt genom tidningar. Antalet intressenter borde vara betydligt fler och kanalerna är inte i någon större utsträckning enligt den ideala PR-modellen symmetrisk tvåvägskommunikation.

Vilket alternativ passar bäst in på hur ni skulle välja att kommunicera med era intressenter under en kris?

Den sista kvantitativa frågan söker svar på hur de svenska förvaltningsmyndigheterna avgränsar till vilka intressenter de ska kommunicera med när krisen väl är ett faktum. Frågan besvarades av 27 respondenter vilket resulterar i ett bortfall på 15 respondenter. 37,0 % svarade att de avgränsar sin kommunikation till de mest berörda intressenterna under en kris. 25,9 % svarade att de utvärderar både befintliga och oväntade intressenter under en kris. Lika många svarade att de följer den inventering av intressenter som gjorts före en kris. Det fanns ett övrigt-alternativ i enkäten vilket resulterade i två egna skrivna alternativ, vilka är redovisade i kursiv stil i tabell 11.

Tabell 11: Vilket alternativ passar bäst in på hur ni skulle välja att kommunicera med era intressenter under en kris?

		Frekvens	Procent	Giltig procent
Valid	En utvärdering görs över vilka befintliga intressenter plus oväntade intressenter som vi behöver kommunicera med under en kris	7	16,7	25,9
	En utvärdering görs över befintliga intressenter för att avgränsa vår kommunikation till de mest berörda intressenterna under en kris	10	23,8	37,0
	Det finns sedan tidigare en färdig lista med intressenter som vi under en kris ska kommunicera med	7	16,7	25,9
	Vet ej	1	2,4	3,7
	Media är den mest effektiva kanalen att nå ut till stora grupper människor	1	2,4	3,7
	Det beror på händelsen, det är nästan omöjligt att förutse vilka som blir aktuella i alla händelser	1	2,4	3,7
	Totalt	27	64,3	100,0
Missing	Bortfall	15	35,7	
Totalt		42	100,0	

I linje med proaktiv krishantering ska en organisation under en kris revidera den sedan tidigare inventerade listan på intressenter. Anledningen är att en organisation inte kan förutse alla tänkbara intressenter före

en kris i och med att varje kris är unik. Samtidigt är det viktigt att i en kris kommunicera till dem som verkligen behöver information. Därför bör en organisation revidera intressentlistan under krisen för att utvärdera de befintliga och se vilka av dem som behöver kommuniceras till. På samma sätt gör man en ny inventering för att finna nya intressenter som man inte kommunicerat med tidigare. (Mitroff, 2004)

De tre första alternativen beskriver olika sätt att hantera denna fråga. Det första alternativet är idealet enligt proaktivt krishantering. De övriga två alternativen är delvis i linje med proaktiv krishantering men innehåller inte aspekten att göra en ny inventering under krisen för att få med de oväntade intressenter som inte tagits i beaktande tidigare.

Ett av de övriga alternativen i tabell 11 lägger ansvaret på medierna att förmedla information till intressenterna. Detta ses som en reaktiv krishantering då myndigheten inte tar eget ansvar för att kommunicera till sina intressenter. Det finns heller ingen garanti att medierna når alla berörda intressenter eller att medierna vinklar nyheten på ett sätt som inte är fördelaktigt för myndigheten.

Det andra av de övriga alternativen som framkom i tabell 11 beskriver att det inte går att förutse vilka intressenter som blir aktuella i en kris. Detta alternativ kan beskrivas som en reaktiv krishantering där organisationen agerar endast när krisen väl är ett faktum. Mitroff (2004) menar att organisationen inte kan göra den inventeringen när man är mitt uppe i en kris, då de anställda kan befinna sig i chock eller stress, vilket ökar riskerna för att glömma viktiga intressenter.

Slutsatsen är att endast 25,9 % av de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar proaktivt i fråga om att inte bara inventera intressenter före en kris utan att också revidera listan och ta med oväntade intressenter under en kris. Risken är att många myndigheter som utsätts för en kris endast följer på förhand uppsatta listor av intressenter och missar flexibiliteten som krävs för att upptäcka oväntade intressenter som kan uppkomma under en kris.

Hur arbetar ni för att bygga upp starka relationer med era intressenter?

Den fjärde faktorn krisintressenter avslutas med två kvalitativa frågor där den första behandlar hur de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar för att bygga upp starka relationer med sina intressenter. Syftet med frågan är att se hur respondenterna arbetar för att skapa partnerskap. Partnerskap bygger på dialog mellan partnerna som uppnås genom modellen symmetrisk tvåvägskommunikation.

Huvudtemana för frågan är relationer. När materialet kodades framstod ett antal underteman som sågs som mönster för ett antal svar. Dessa teman namngavs som externa relationer, interna relationer, konkreta kanaler, dialog samt ett tema för mer övergripande svar.

Temats svar brast i konkreta åtgärder och aktiviteter, och svaren beskriver istället mer generellt hur respondenterna arbetar för att bygga upp relationer till sina intressenter:

"Enligt vår kriskommunikationsstrategi"

"Genom direkta och indirekta kontakter"

"Genom aktivt informationsarbete"

Syftet med frågan var att få fram konkreta åtgärder och aktiviteter för att koppla dessa till begreppet partnerskap och teorin *Excellence Theory* för att därigenom se om de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar proaktivt med relationer. Ovanstående citat tyder på ett validitetsproblem då syftet med frågan kan ses som diffust för respondenten som därmed inte vet vad de ska svara - vad det är som vi verkligen vill undersöka. Detta uttrycks av en respondent i följande: "*En för vid fråga. Vi arbetar på så många olika sätt".* Trots många generella svar framstod tre teman som i större utsträckning beskriver hur de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar med att bygga partnerskap till sina intressenter.

Till att börja med uppdagades vissa element som har att göra med *interna relationer* där en respondent beskriver arbetet så här:

"Med styrdokument, systematiskt arbetsmiljöarbete, tydlig delegation av ansvar och uppgifter, med förändringsförslag och revidering av styrdokument på remiss internt."

Likt den danska studien (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012) är de anställda en av de mer centrala intressentgrupperna att ha i åtanke när det gäller att bygga starka relationer inför en kris. De interna relationerna är viktiga då de anställda är de som ska arbeta med krishanteringen. För detta krävs engagerade och motiverade anställda. Till exempel kan ett styrdokument hjälpa de anställda att veta vad och hur de ska arbeta i en kris så väl som i sitt dagliga arbete.

Temat för *externa relationer* bygger på ett antal nyckelord som förekommer bland respondentsvaren, bland annat samverkan, nätverkande och personliga kontakter.

"Kontinuerliga samarbeten samt nätverk"

"genom att i vårat handlande verka förtroendebyggande genom professionalism och transparens."

Flera av nämnda nyckelord, bland annat nätverkande och personliga kontakter är typexempel på symmetrisk tvåvägskommunikation (Fearn-Banks, 2011), vilket är ett viktigt verktyg för att skapa partnerskap enligt Ulmer, Sellnow och Seeger (2010). Samma tendens återfinns även i det tredje temat som benämns som kanaler. En av respondenterna svarar att "*Vi arbetar med Facebook, nyhetsbrev, olika typer av rapportformat, möten, seminarier, webplats, twitter, bloggar, debattforum".* Även här har många av kanalerna som nämnts möjlighet till att fungera som tvåvägskommunikation. I tabell 10 ser vi att myndigheterna i ett fåtal fall använder sig av de kanalerna med potential för tvåvägskommunikation. Samma slutsats går att dra även från denna kvalitativa fråga, där endast ett fåtal respondenter tar upp kanaler med potential för tvåvägskommunikation.

Endast två av respondenterna fångar in idealet för den här frågan vilket är att genom dialog med intressenterna bygga starka relationer som utvecklas till partnerskap. En av respondenterna beskriver arbetet som *"Vi arbetar i ständig dialog med samarbetsparter av olika slag"*. Fearn-Banks (2011) beskriver fyra olika modeller för hur en organisation kan kommunicera med sina intressenter. Idealet av de fyra modellen är symmetrisk tvåvägskommunikation som bygger på dialog och ömsesidig förståelse mellan de olika parterna. Detta beskrivs i Ulmer, Sellnow och Seeger (2010) som att bygga partnerskap, vilket de betonar är viktigt för att en organisation ska kunna hålla kvar sina intressenter i en kris. De starka relationerna ökar chanserna för att intressenterna inte ska distansera sig från organisationen.

Slutsatsen blir att det är svårt att uttala sig om huruvida respondenterna arbetar med att bygga partnerskap till sina intressenter. Endast två av respondenterna använder begreppet dialog som är ett nyckelbegrepp i frågan. Utifrån hur frågan är ställd ser vi ett validitetsproblem där många respondenter har svarat väldigt generellt, vilket gör analysen svårtolkad. Det är svårt att säga att respondenterna inte arbetar med dialog, då flera av deras svar skulle kunna innebära detta, till exempel *"Vi jobbar aktivt med att stärka våra kundrelationer"*.

Hur arbetar ni för att lyssna till era intressenter och de samtal som förs om er organisation i olika medier?

Den sista frågan i enkäten eftersökte hur de svenska förvaltningsmyndigheterna arbetar för att lyssna till sina intressenter. Frågans syfte är att se hur förvaltningsmyndigheterna inte bara kommunicerar utan framför allt lyssnar till vad intressenterna säger om och till dem.

Huvudtemat för frågan är att *lyssna till intressenter* och när materialet kodades framstod två underteman: dialog och feedback. Varje tema bestod sedan av ett antal underteman som hämtats direkt från respondenternas enkätsvar. Dialog menar vi när en organisation möter sina intressenter och lyssnar till vad dem har att säga (muntlig kommunikation). Feedback handlar istället om att ta in material från vad intressenterna säger om organisationen, exempelvis i tidningar, sociala medier m.m. Idealet är dialog, där man genom muntlig kommunikation lyssnar och talar till varandra, vilket går i linje med Fearn-Banks (2011) symmetrisk tvåvägskommunikation som är idealmodellen för de fyra PR-modellerna.

Temat dialog exemplifieras bland annat av följande respondenter:

> *"Samtal förs med leverantörer, internt med personal i organsationen och andra verksamheter i närområdet."*

> *"Genom vardagskontakter får vi deras uppfattningar om oss och om samarbetet."*

Att lyssna till sina intressenter genom samtal har visat sig vara en framgångsfaktor för flera organisationer i en kris. Ett exempel är Maldens Mills när de utsattes för en fabriksbrand som hotade hela företagets överlevnad. Tack vare företagsledaren och dennes nära relationer till intressenterna kunde han och företaget

dra nytta av intressenterna för att hantera krisen och gå starkare ur den. Bland annat var företagsledaren delaktig i samhällsforum och hade nära relationer till sina anställda (Ulmer, 2001).

Det andra mönstret inbegriper olika verktyg som förvaltningsmyndigheterna använder för att ta del av vad intressenterna säger om organisationen. Antingen kan en organisation ställa frågorna via *"enkäter till olika målgrupper etc"*, eller att genom olika tjänster ta del av vad som sägs om organisationen i olika medier, *"Genom bevakning av sociala medier och tidningar samt kommunikation med anställda"*. Ytterligare verktyg kan vara *"Medarbetarundersökningar, målgruppsanalyser, omvärldsbevakning"*.

Partnerskap bygger på dialog och interaktion mellan de olika parterna (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2010). Därför skiljer vi mellan dialog och feedback då feedback endast fångar in vad intressenterna säger om organisation, exempelvis på sociala medier. I en dialog är organisationen närvarande på de sociala medierna och interagerar snarare än bevakar vad som sägs om organisationen.

Efter att ha gått igenom de kvalitativa svaren blir det ändå tydligt att respondenterna arbetar både med dialog och med feedback som verktyg för att lyssna till sina intressenter. Dialog är att sträva efter då det sker en interaktion mellan parterna och där båda blir nöjda. Interaktion skapar också möjligheten till ömsesidig respekt och kompromisser. Feedback är därmed inget negativt, genom de verktygen kan en organisation bli varse om olika risker eller möjligheter. Feedback saknar själva interaktionen, det uppstår ingen direkt kommunikation mellan parterna.

8 Slutsatsdiskussion

I det här kapitlet diskuterar vi resultatet och drar slutsatser utifrån de fem frågeställningarna som undersöks i studien. Vi lyfter slutsatserna för att diskutera studiens syfte och ger en huvudslutsats för undersökningen. Därefter presenteras ett antal riktlinjer för hur myndigheterna bör arbeta för att utveckla sin proaktiva krishantering i linje med vad teori och forskning förespråkar. Kapitlet avslutas med en perspektivering där förslag på vidare forskning introduceras.

Den första frågeställningen syftade till att undersöka hur respondenterna arbetar med att förbereda sig inför olika typer av kriser (kristyper). Efter genomgång av resultatet visar det sig att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte är förberedda inför olika typer av kriser. Vi ser att de inte arbetar i linje med Mitroffs modell för *Crisis Leadership* ifråga om att de inte har krisplaner för de sju olika krisfamiljerna. Vidare finns det en avsaknad i förmåga att planera för parallella kriser vilket ger uttryck för att de svenska förvaltningsmyndigheterna till viss del ser kriser som isolerade företeelser. Dock ska nämnas att förvaltningsmyndigheterna i viss grad innehar proaktiva egenskaper. Till exempel finns det en god beredskap för fysiska och brottsrelaterade kriser, ett resultat som visas såväl i de kvantitativa som i de kvalitativa frågorna. Sammanfattningsvis är utmaningen för de svenska förvaltningsmyndigheterna att gå från ett reaktivt till ett proaktivt förhållningssätt: en osannolik kris är bara osannolik fram till den stund du upptäcker den.

Krismekanismer handlar om hur en organisation arbetar före, under och efter en kris i syfte att förebygga och förbereda sig inför kommande kriser. Detta var formuleringen för studiens andra frågeställning. Resultatet visar att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte arbetar förebyggande men däremot förberedande. De kvantitativa frågorna visar att förvaltningsmyndigheterna inte arbetar utbrett med signaldetektorer, vars syfte är att förebygga potentiella risker. Framför allt finns det en brist på interna signaldetektorer. Därutöver brister förvaltningsmyndigheterna i aktiviteter med förebyggande syfte, till exempel att uppmuntra medarbetarna genom belöning av bra arbete. De förberedande åtgärderna visade ett positivt resultat, nästan 80 % genomför övningar varje år och 95 % av de svenska förvaltningsmyndigheterna har en krisplan och står sig därigenom bättre än amerikanska organisationer som undersökts i liknande studier. Detta står i kontrast till den första faktorn kristyper där slutsatsen blev att förvaltningsmyndigheterna inte har tillräckligt många krisplaner för de sju krisfamiljerna. Förmodligen är det så att förvaltningsmyndigheterna har *en* krisplan vilket därmed uppfyller faktor två, men att de saknar krisplaner för samtliga krisfamiljer, vilket resulterar i att det inte uppfyller faktor ett.

De kvalitativa frågorna syftade till att nyansera resultatet och få en inblick i det konkreta krishanteringsarbetet under och efter en kris. Resultatet visar att de svenska förvaltningsmyndigheterna utvärderar hur de hanterade krisen, finner brister och lärdomar, vilket man sedan implementerar i organisationen. Tidigare diskuterades brister i förebyggande åtgärder, vilket problematiseras här där processtänkandet delvis återfinns. Dock var det endast 45 % som angav att de följer upp tidigare kriser. Slutsatsen blir att de svenska

förvaltningsmyndigheterna inte arbetar proaktivt med förebyggande åtgärder, men däremot har ett utbrett förberedande arbete.

Den tredje frågeställningen benämns som krissystem och undersöker hur de svenska förvaltningsmyndigheternas organisationssystem påverkar hur de arbetar med krishantering. Den slutsats som dras av resultatet är att de svenska förvaltningsmyndigheterna har en organisationskultur som präglas av ett proaktivt förhållningssätt till krishantering. 90 % har en kultur som främjar den proaktiva krishanteringen och 63 % ser organisationen som ett system, det vill säga, de olika delarna påverkar och påverkas av varandra. Dessutom har över 90 % av förvaltningsmyndigheterna en krisledningsgrupp som ansvarar för organisationens krishantering. Dock är det bara 73 % som har en krisledningsledare, vilket borde vara på samma nivå som antalet krisledningsgrupper. Det borde vara lika naturligt att ha någon som leder arbetet som det är att ha avsatt personal för att hantera kriser. Trots det här positiva resultatet är det anmärkningsvärt att det proaktiva förhållningssättet inte genomsyrar de andra faktorerna, så som förekomsten av signaldetektorer, utvecklandet av förebyggande åtgärder samt bristen i tillräckligt många krisplaner för de sju krisfamiljer. Frågan som uppstår då är om man inte vet hur man ska arbeta med krishantering eller om det bara är fina ord utan någon substans?

Den sista frågeställningen lyder: Hur arbetar respondenterna i syfte att bygga starka relationer till sina intressenter (krisintressenter)? Den slutsats som dras av resultatet är att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte arbetar för att bygga starka relationer till sina intressenter. Dels är antalet intressenter som förvaltningsmyndigheterna kommunicerar till få till antalet, exempelvis är det bara 60 % som kommunicerar till sina anställda. Vidare kommunicerar majoriteten av förvaltningsmyndigheterna främst genom kanaler som inte erbjuder möjlighet till tvåvägskommunikation (interaktion och dialog). De kanaler som faktiskt är tvåvägskommunikation och som är representativa i resultatet är informationsträffar och telefoni. Endast 26 % uppfyller Mitroffs modell för inventering av intressenter i en kris. Proaktiv krishantering handlar om att en organisation i en kris ska inventera de intressenter som är berörda av aktuell händelse. Trots att de inte arbetar särskilt proaktivt för att bygga starka relationer ser vi en tendens i de kvalitativa frågorna, att förvaltningsmyndigheterna i stor utsträckning uppfyller en del av faktorn, nämligen att lyssna till sina intressenter. Resultatet visar att de arbetar med dialog och feedback, men vi kan inte se i vilken utsträckning dessa verktyg används då frågan inte mäter frekvenser. Slutsatsen blir att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte når upp till idealet för hur man bör arbeta för att bygga starka relationer till sina intressenter.

Slutsats

Syftet med den här studien har varit att undersöka hur svenska förvaltningsmyndigheter arbetar med att utveckla en proaktiv krishantering inför potentiella kriser. Med proaktiv krishantering menas Mitroffs modell för *Crisis Leadership* som kan beskrivas som arbetet som sker före, under och efter en kris inom de fyra faktorerna kristyper, krismekanismer, krissystem samt krisintressenter. Huvudsyftet med modellen är att förebygga framtida kriser och i de fall då det är omöjligt, åtminstone förbereda sig med olika aktiviteter.

Slutsatsen utifrån diskussioner i det föregående kapitlet samt i diskussionen ovan blir att de svenska förvaltningsmyndigheterna inte arbetar i enlighet med det som förespråkas i Mitroffs modell för att uppfylla en proaktiv krishantering. Vi ser ett skiftande resultat inom de fyra faktorerna där förvaltningsmyndigheterna inte arbetar enligt idealet med kristyper och krisintressenter, men där krissystem är den faktor som förvaltningsmyndigheterna uppfyller i största utsträckning. Krismekanismerna talar både för och emot, då de förebyggande åtgärderna inte uppfyller kriterierna medan däremot de förberedande aktiviteterna står sig väl gentemot teori och tidigare forskning. I enlighet med Mitroff står sig inte de svenska förvaltningsmyndigheterna beredda inför olika typer av kriser. Då signaldetektorerna inte är utbredda saknas förmåga att upptäcka och förebygga kriser, vilket sätter hoppet till de förberedande aktiviteterna.

En generell brist som är genomgående inom de fyra faktorerna är den interna krishanteringen. De interna signaldetektorerna är de minst frekventa detektorerna och endast 60 % av de svenska förvaltningsmyndigheterna kommunicerar till sina anställda. Därutöver tar man inte tillvara på de informella ledarna och för statistik för intranätet för att upptäcka och förebygga potentiella risker. Slutligen var det knappt hälften av förvaltningsmyndigheterna som hade en krisplan för human resources-kriser.

Varför är det då viktigt med proaktiv krishantering? Den stora skillnaden mellan proaktiv och reaktiv krishantering är att den reaktiva är stimuliberoende – man reagerar först efter stimuli, medan den proaktiva står förberedd och reagerar före stimuli – man försöker läsa av och tolka framtiden för att stå starka gentemot framtida hot och risker. Det proaktiva förhållningssättet innebär också att man tar till vara på de kriser som inträffar och omvandlar dem till möjligheter för organisationen att utvecklas.

Den elfte september är ett praktexempel på de katastrofala följderna som kan bli ett resultat av att en organisation inte arbetar proaktivt med krishantering. Säkerhetschefen på ett av de företag som hade sitt kontor i World Trade Center hade ett år tidigare varnat för riskerna med att ett terrordåd kunde inträffa och att organisation borde förbereda sig inför hur de kunde drabbas av ett terroristattentat. Säkerhetschefen möttes av hån från krisledningsgruppen som valde att inte vidta några åtgärder. Hade organisationen tagit riskerna på allvar att ett terrordåd kunde inträffa i USA, hade de varit mer förbereda och kanske hade kunnat undvika krisen. Proaktiv krishantering är så mycket mer än att bara skriva krisplaner och upprätta signaldetektorer. Proaktiv krishantering handlar om att varje dag uppmuntra till öppenhet, dialog och kreativitet kring vad framtiden har att utvisa. Proaktiv krishantering handlar om att se möjligheterna där andra ser hot.

Sammanfattningsvis ser vi att de svenska förvaltningsmyndigheterna har stora utvecklingsmöjligheter för att stärka och förbättra den proaktiva krishanteringen. Resultatet visar att över hälften av förvaltningsmyndigheterna har genomgått en kris och riskerna är stora att kriser kommer inträffa igen. Därför behöver de svenska förvaltningsmyndigheterna utveckla sin krishantering för att kunna hantera framtida kriser ännu bättre. Härnäst kommer en lista över rekommendationer till handlingar för att åtgärda eventuella brister som blivit synliga i den här undersökningen.

Rekommendation till handling

Nedan presenteras ett antal handlingsföreskrifter som kan hjälpa de svenska förvaltningsmyndigheterna att utveckla sin proaktiva krishantering och därmed nå närmare idealet för Mitroffs modell för *Crisis Leadership*:

- Se till att täcka in alla fyra typer av signaldetektorer, se figur 8.1, för att kunna upptäcka potentiella risker inom alla typer av kriser och se till att det finns människor som övervakar detektorerna och för informationen vidare till krisledningsgruppen
- Utöka antalet krisplaner till en plan för varje krisfamilj – därigenom finns det alltid en grund för hur man ska hantera varje krisfamilj och inte stå handlingsförlamad
- Bygg starka relationer till intressenterna redan före en kris – inventera löpande vilka intressenter som behöver kommuniceras med vid en kris och även i det vardagliga arbetet, samt genom dialog få intressenterna att känna sig viktiga och respekterade.
- Tänk kreativt om osannolika kriser – en kris är endast osannolik till dess att den är upptäckt. Därför kan även osannolika kriser inträffa och myndigheterna behöver inrätta beredskap för dessa.
- Arbeta mer konkret, om någon frågar er hur man arbetar med krishantering måste ni kunna ge snabba och korta svar på vad ni gör. Om det är för omfattande för er att svara på detta, hur ska då en annan anställd på myndigheten kunna förklara och förstå vad krishantering är? Krishantering får inte vara för generell att man inte kan förklara det i till exempel en enkät.

Ett avslutande råd är att vara medveten om att det inte längre är en fråga *om* ni kommer att utsättas för en kris, utan snarare en fråga om *när*. Detta synsätt leder till ett proaktivt tänkande där vad som helst kan hända när som helst.

Perspektivering

Den här studien syftade till att fungera som en pilotstudie för att bereda väg för att utveckla forskningssamtalet kring proaktiv krishantering i en svensk kontext. Liknande studier finns framför allt i USA men också i Danmark, men saknas i Sverige.

Studien visar att det finns behov av att kartlägga hur svenska organisationer arbetar med krishantering och hur de står sig i förhållande till andra länder. Utifrån den här undersökningen finns det ett antal vägval för vidare studier, bland annat aspekten att testa andra populationer, till exempel svenska företag och föreningar. Den här studien kan replikeras om ett antal år för att mäta förändringar inom de svenska förvaltningsmyndigheterna. Vidare kan man försöka förklara resultaten i den här studien genom att undersöka möjliga bakgrundsvariabler, till exempel myndighetens storlek.

En brist som uppdagades under arbetet var att inte kunna koppla yrkestitlar till *Myers-Briggs Personality Test* då det saknades teoretisk grund för var de olika yrkestitlarna skulle placeras i modellen. Förslag på ytterli-

gare framtida studier är att inrikta sig på att fånga in yrkestitlar i modellen för att koppla dessa till krisledningsgruppen och krisledningsledaren för att se att dessa uppfyller vad modellen förespråkar.

Den här studien är tänkt att användas av förvaltningsmyndigheterna som ett utvärderingsverktyg för att se hur verkligheten ser ut och hur man står sig jämfört med de andra förvaltningsmyndigheterna. Genom studien kan man utläsa styrkor och svagheter i krishanteringen för att därigenom kunna utveckla sin krishantering och i ett längre perspektiv se krisen som en möjlighet. Därmed får studien en viktig betydelse då förvaltningsmyndigheterna kan använda resultatet för vidare arbete med att utveckla sin krishantering.

Källförteckning

Tryckta källor

Cloudman, R., & Hallahan, K. (2006). Crisis communications preparedness among U.S. organizations: Activities and assessments by public relations practitioners. *Public Relations Review*, 32(4), 367-376. doi:10.1016/j.pubrev.2006.09.005

Coombs, T. W. (2010). Parameters for Crisis Communication. I Coombs, T.W. & Holladay, S.J. (eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 17-53). Oxford: Wiley-Blackwell.

Coombs, W. & Holladay, Sherry J. (2010). *The Handbook of crisis communication.* Oxford: Wiley-Blackwell.

Dalen, M. (2007). Intervju som metod. Malmö: Gleerups

Esaiasson, P., Gilljiam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2010). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad.* Stockholm: Nordstedts Juridik.

Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson. L. (2009). *Kriskommunikation.* Liber: Malmö.

Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communication: A Casebook Approach.* Routledge: New York.

Gillis, T. (2011). *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership (2:a uppl.). Jossey Bass Wiley*

Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis Response Communication Challenges. *Journal Of Business Communication*, 42(2), 112-134. doi:10.1177_0021943605274751.pdf

Ian I. Mitroff, Paul Shrivastava, Firdaus E. Udwadia. (1987*). The Academy of Management Executive* (1987-1989), Vol. 1, No. 4 (Nov., 1987), pp. 283-292

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur

Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), 270-279. doi:10.1016/j.pubrev.2011.11.008

Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation: når virksomhedens image og omdømme er truet.* København: Samfundslitteratur.

Lee, J., Woeste, J. H., & Heath, R. L. (2007). Getting ready for crises: Strategic excellence. *Public Relations Review*, 33(3), 334-336. doi:10.1016/j.pubrev.2007.05.014

Leivik Knowles, B. M. (kommande avhandling) *Kriskommunikation mellan myndigheter och medier*

Mitroff. Ian I. & Anagnos. Gus. 2001. *Managing crises before they happen what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM.

Mitroff. I. (2004). *Crisis Ledarship – Planning for the Unthinkable*. Wiley: USA.

Nikolaev, A. G. (2010) Thirty Common Basic Elements of Crisis Management Plans: Guidelines for Handling the Acute Stage of "Hard" Emergencies at the Tactical Level, I Coombs, T.W. & Holladay, S.J. (eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (s. 261-281). Oxford: Wiley-Blackwell.

Olsson, T. (2008). Medievardagen: En introduktion till kvalitativa studier. Malmö: Gleerups

Reierson, J. L., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2009). Complexities of Crisis Renewal Over Time: Learning from the Tainted Odwalla Apple Juice Case. *Communication Studies*, 60(2), 114-129. doi:10.1080/10510970902834841

Rienecker, L., Jørgensen, P. S. (2011). Att skriva en bra uppsats (2:a uppl.). Malmö: Liber.

Seeger, M. W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal Of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244. doi:10.1080/00909880600769944

Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2002). A Post-Crisis Discourse of Renewal: The Cases of Malden Mills and Cole Hardwoods. *Journal Of Applied Communication Research*, 30(2), 126.

Stein, A. (2006). We Thought It Could Never Happen Here: The Crisis Communications Response to the Thurston High School Shootings. *Journal Of Promotion Management*, 12(3/4), 99-128. doi:10.1300/J057v12n03•07

Stephens, K. K., Malone, P., & Bailey, C. M. (2005). Communication With Stakeholders During a Crisis. *Journal Of Business Communication*, 42(4), 390-419. doi:10.1177/0021943605279057

Sundberg, Ulf. (2002). *Svenska krig 1521-1814*. Stockholm: Hjalmarson & Högberg Bokförlag.

Ulmer, R. R. (2001). Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationship. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590.

Ulmer, R. Sellnow, T. & Seeger, M. (2011) *Effective Crisis Communication – Moving From Crisis to Opportunity*. Sage: USA.

Østbye, H., Knapskog, K., Helland, K., Larsen, L. O. (2004). Metodbok för medievetenskap. Malmö: Liber.

Elektroniska källor

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2012-11-13). Myndigheter med särskilt ansvar för krisberedskap och samverkan. Hämtad från http://www.krisinformation.se/web/Pages/Page____11233.aspx

Nationalencyklopedin. (2012-11-13). Ordbok: Förvaltningsmyndighet. Hämtad från http://www.ne.se/f%C3%B6rvaltningsmyndighet?i_h_word=f%C3%B6rvaltningsmyndigheter

Regeringen. (2013-01-21). Regeringens hemsida. Hämtad från http://regeringen.se/sb/d/2462

Riksdagen. (2012-11-13). Ordbok: Myndighet. Hämtad från http://www.riksdagen.se/sv/Sa-funkar-riksdagen/Ordbok/myndighet/

Statistiska Centralbyrån. (2012-11-12). Myndighetsregistret. Hämtad från http://www.myndighetsregistret.scb.se/Myndighet.aspx

Personlig kommunikation

Månsson, K. (Personlig kommunikation, 14 november 2012)

Bilaga 1

Organisationsnr	Namn	Tfn
202100-5943	ALKOHOLSORTIMENTSNÄMNDEN	08-7000800
202100-3625	ALLMÄNNA REKLAMATIONSNÄMNDEN	08-55501700
202100-2114	ARBETSFÖRMEDLINGEN	077-1600000
202100-3476	ARBETSGIVARVERKET	08-7001300
202100-2148	ARBETSMILJÖVERKET (AV)	010-7309000
202100-3427	ARKITEKTURMUSEET	08-58727000
202100-5950	ARVFONDSDELEGATIONEN	08-7000800
202100-3690	BARNOMBUDSMANNEN	08-6922950
202100-4011	BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA	0455-385000
202100-3278	BOKFÖRINGSNÄMNDEN	08-7878028
202100-5489	BOLAGSVERKET	060-184000
202100-3989	BOVERKET	0455-353000
202100-0068	BROTTSFÖREBYGGANDE RÅDET	08-4018700
202100-3435	BROTTSOFFERMYNDIGHETEN	090-165710
202100-5463	CENTRALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN	08-54677610
202100-1819	CENTRALA STUDIESTÖDSNÄMNDEN	060-186000
202100-1298	DANS- OCH CIRKUSHÖGSKOLAN	08-56227400
202100-0050	DATAINSPEKTIONEN	08-6576100
202100-6073	DISKRIMINERINGSOMBUDSMANNEN	08-12020700
202100-6081	DOMARNÄMNDEN	08-56166950
202100-4979	EKOBROTTSMYNDIGHETEN	08-7620000
202100-5026	EKONOMISTYRNINGSVERKET	08-6904300
202100-6438	E-LEGITIMATIONSNÄMNDEN	010-5742100
202100-4466	ELSÄKERHETSVERKET	0550-85100
202100-5695	ENERGIMARKNADSINSPEKTIONEN	016-162700
202100-2098	EXPORTKREDITNÄMNDEN	08-7880000
202100-4870	FASTIGHETSMÄKLARINSPEKTIONEN	08-55552460
202100-0043	FIDEIKOMMISSNÄMNDEN	08-238640
202100-4235	FINANSINSPEKTIONEN	08-7878000
202100-5687	FINANSPOLITISKA RÅDET	08-4535990
202100-5380	FOLKE BERNADOTTEAKADEMIN	0612-82300
202100-5893	FORSKARSKATTENÄMNDEN	08-7647957
202100-5232	FORSKNINGSRÅDET F MILJÖ ARELLA NÄRINGAR OCH SAMH	08-7754000
202100-5240	FORSKNINGSRÅDET FÖR ARBETSLIV OCH SOCIALVETENSKAP	08-7754076
202100-4607	FORTIFIKATIONSVERKET	010-4444000

202100-5356	FORUM FÖR LEVANDE HISTORIA	08-7238750
202100-0340	FÖRSVARETS MATERIELVERK	08-7824000
202100-0365	FÖRSVARETS RADIOANSTALT	08-4714600
202100-6339	FÖRSVARSEXPORTMYNDIGHETEN	08-58713300
202100-4730	FÖRSVARSHÖGSKOLAN	08-55342500
202100-4615	FÖRSVARSMAKTEN	08-7887500
202100-6313	FÖRSVARSUNDERRÄTTELSEDOMSTOLEN	08-55504500
202100-5521	FÖRSÄKRINGSKASSAN	0771-524524
202100-4813	GENTEKNIKNÄMNDEN	08-50884630
202100-4334	GIH	08-4022200
202100-3153	GÖTEBORGS UNIVERSITET	031-7860000
202100-4250	HARPSUNDSNÄMNDEN	0157-60785
202100-6420	HAVS- OCH VATTENMYNDIGHETEN	010-6986000
202100-3765	HÄLSO- & SJUKVÅRDENS ANSVARSNÄMND	08-7000800
202100-2908	HÖGSKOLAN DALARNA	023-778000
202100-3138	HÖGSKOLAN I BORÅS	033-4354000
202100-2890	HÖGSKOLAN I GÄVLE	026-648500
202100-3203	HÖGSKOLAN I HALMSTAD	035-167100
202100-3195	HÖGSKOLAN I KRISTIANSTAD	044-203000
202100-3146	HÖGSKOLAN I SKÖVDE	0500-448000
202100-4987	HÖGSKOLAN PÅ GOTLAND	0498-299900
202100-4052	HÖGSKOLAN VÄST	0520-223000
202100-4797	HÖGSKOLEVERKET	08-56308500
202100-5877	ILO-KOMMITTÉN	
202100-5414	INSPEKTIONEN FÖR ARBETSLÖSHETSFÖRSÄKRING	0150-487000
202100-6248	INSPEKTIONEN FÖR SOCIALFÖRSÄKRINGEN	08-58001500
202100-4912	INSPEKTIONEN FÖR STRATEGISKA PRODUKTER	08-4063100
202100-4946	INSTITUTET FÖR ARBETSMARKNADS-OCH UTBILDNINGSPOLITISK UTVÄRDERING	018-4717070
202100-3567	INSTITUTET FÖR RYMDFYSIK	0980-79000
202100-1082	INSTITUTET FÖR SPRÅK OCH FOLKMINNEN	018-652160
202100-5604	INSTITUTET FÖR UTVÄRDERING AV INTERNATIONELLT UTVECKLINGSSAMARBETE	054-103700
202100-4854	INTERNATIONELLA PROGRAMKONTORET FÖR UTBILDNINGS-	08-4537200
202100-0035	JUSTITIEKANSLERN	08-4051000
202100-0829	KAMMARKOLLEGIET	08-7000800
202100-3120	KARLSTADS UNIVERSITET	054-7001000
202100-2973	KAROLINSKA INSTITUTET	08-52480000

202100-3880	KEMIKALIEINSPEKTIONEN	08-51941100
202100-2007	KOMMERSKOLLEGIUM	08-6904800
202100-6115	KOMPETENSRÅDET FÖR UTVECKLING I STATEN	08-4401550
202100-0845	KONJUNKTURINSTITUTET	08-4535900
202100-4342	KONKURRENSVERKET	08-7001600
202100-1199	KONSTFACK	08-4504100
202100-3252	KONSTNÄRSNÄMNDEN	08-50655000
202100-2064	KONSUMENTVERKET	0771-423300
202100-5810	KRIGSFÖRSÄKRINGSNÄMNDEN	08-7878000
202100-0225	KRIMINALVÅRDEN	077-2280800
202100-5992	KRIMINALVÅRDSNÄMNDEN	08-51912176
202100-5646	KRONOFOGDEMYNDIGHETEN	0771-737300
202100-1710	KUNGLIGA BIBLIOTEKET	010-7093000
202100-2957	KUNGLIGA KONSTHÖGSKOLAN	08-6144000
202100-1215	KUNGLIGA MUSIKHÖGSKOLAN	08-161800
202100-3054	KUNGLIGA TEKNISKA HÖGSKOLAN	08-7906000
202100-3997	KUSTBEVAKNINGEN	0455-353400
202100-4904	KÄRNAVFALLSFONDENS STYRELSE	08-7000800
202100-5315	LAGRÅDET	
202100-4888	LANTMÄTERIET	0771-636363
202100-3096	LINKÖPINGS UNIVERSITET	013-281000
202100-6271	LINNÉUNIVERSITETET	0772-288000
202100-3732	LIVRUSTKAMMAREN OCH SKOKLOSTERS SLOTT MED STIFTELSEN HALLWYLSKA MUSEET	08-4023000
202100-1850	LIVSMEDELSVERKET	018-175500
202100-3310	LOTTERIINSPEKTIONEN	0152-650100
202100-2841	LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET	0920-491000
202100-3211	LUNDS UNIVERSITET	046-2220000
202100-4078	LÄKEMEDELSVERKET	018-174600
202100-2320	LÄNSSTYRELSEN I BLEKINGE LÄN	010-2240000
202100-2429	LÄNSSTYRELSEN I DALARNAS LÄN	023-81000
202100-2312	LÄNSSTYRELSEN I GOTLANDS LÄN	0498-292100
202100-2437	LÄNSSTYRELSEN I GÄVLEBORGS LÄN	026-171000
202100-2353	LÄNSSTYRELSEN I HALLANDS LÄN	035-132000
202100-2452	LÄNSSTYRELSEN I JÄMTLANDS LÄN	063-146000
202100-2288	LÄNSSTYRELSEN I JÖNKÖPINGS LÄN	036-395000
202100-2304	LÄNSSTYRELSEN I KALMAR LÄN	0480-82000

202100-2296	LÄNSSTYRELSEN I KRONOBERGS LÄN	0470-86000
202100-2478	LÄNSSTYRELSEN I NORRBOTTENS LÄN	0920-96000
202100-2346	LÄNSSTYRELSEN I SKÅNE LÄN	040-252000
202100-2247	LÄNSSTYRELSEN I STOCKHOLMS LÄN	08-7854000
202100-2262	LÄNSSTYRELSEN I SÖDERMANLANDS LÄN	0155-264000
202100-2254	LÄNSSTYRELSEN I UPPSALA LÄN	018-195000
202100-2395	LÄNSSTYRELSEN I VÄRMLANDS LÄN	054-197000
202100-2460	LÄNSSTYRELSEN I VÄSTERBOTTENS LÄN	090-107000
202100-2445	LÄNSSTYRELSEN I VÄSTERNORRLANDS LÄN	0611-349000
202100-2411	LÄNSSTYRELSEN I VÄSTMANLANDS LÄN	021-195000
202100-2361	LÄNSSTYRELSEN I VÄSTRA GÖTALANDS LÄN	031-605000
202100-2403	LÄNSSTYRELSEN I ÖREBRO LÄN	019-193000
202100-2270	LÄNSSTYRELSEN I ÖSTERGÖTLANDS LÄN	013-196000
202100-4920	MALMÖ HÖGSKOLA	040-6657000
202100-5174	MEDLINGSINSTITUTET	08-54529240
202100-2163	MIGRATIONSVERKET	0771-235235
202100-4524	MITTUNIVERSITETET	0771-975000
202100-5091	MODERNA MUSEET	08-51955200
202100-5588	MYNDIGHETEN FÖR HANDIKAPPOLITISK SAMORDNING	08-6008400
202100-4169	MYNDIGHETEN FÖR INTERNATIONELLA ADOPTIONSFRÅGOR (MIA)	08-54555680
202100-6404	MYNDIGHETEN FÖR KULTURANALYS	08-52802000
202100-6347	MYNDIGHETEN FÖR RADIO OCH TV	08-6069080
202100-5984	MYNDIGHETEN FÖR SAMHÄLLSSKYDD OCH BEREDSKAP (MSB)	0771-240240
202100-6164	MYNDIGHETEN FÖR TILLVÄXTPOLITISKA UTVÄRDERINGAR OCH ANALYSER	010-4474400
202100-4862	MYNDIGHETEN FÖR UTL.INVESTERINGAR I SVERIGE,ISA	08-4027800
202100-6412	MYNDIGHETEN FÖR VÅRDANALYS	08-6904100
202100-6230	MYNDIGHETEN FÖR YRKESHÖGSKOLAN	010-2090100
202100-2916	MÄLARDALENS HÖGSKOLA	021-101300
202100-1108	NATIONALMUSEUM MED PRINS EUGENS WALDEMARSUDDE	08-51954300
202100-1124	NATURHISTORISKA RIKSMUSEET	08-51954000
202100-1975	NATURVÅRDSVERKET	08-6981000
202100-2726	NORDISKA AFRIKAINSTITUTET	018-4715200
202100-6032	NOTARIENÄMNDEN	036-155300
202100-4144	NÄMNDEN FÖR HEMSLÖJDSFRÅGOR	08-6819353
202100-5141	NÄMNDEN FÖR STATLIGT STÖD TILL TROSSAMFUND (SST)	08-4536870
202100-5786	NÄMNDEN FÖR STYRELSEREPRESENTATIONSFRÅGOR	08-4051000

Bilaga 1

202100-6206	NÄMNDEN MOT DISKRIMINERING	08-56166668
202100-2965	OPERAHÖGSKOLAN I STOCKHOLM	08-54581060
202100-2072	PATENT- OCH REGISTRERINGSVERKET	08-7822500
202100-6370	PATENTOMBUDSNÄMNDEN	060-184000
202100-6255	PENSIONSMYNDIGHETEN	0771-771771
202100-4060	POLARFORSKNINGSSEKRETARIATET	08-6739600
202100-4359	POST- OCH TELESTYRELSEN	08-6785500
202100-4664	POSTVERKETS AVVECKLINGSORGANISATION	08-7811000
202100-3294	PRESSTÖDSNÄMNDEN	08-247370
202100-6362	PRÖVNINGSNÄMNDEN FÖR STÖD TILL KREDITINSTITUT	
202100-5638	REDERINÄMNDEN	
202100-3831	REGERINGSKANSLIET	08-4051000
202200-1545	REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I GÖTEBORG	031-7731000
202200-1552	REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I LINKÖPING	013-227030
202200-1560	REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I LUND	046-2224180
202200-1578	REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I STOCKHOLM	08-52480000
202200-1586	REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I UMEÅ	090-7852720
202200-1594	REGIONALA ETIKPRÖVNINGSNÄMNDEN I UPPSALA	018-4717401
202100-6354	RESEGARANTINÄMNDEN	
202100-4805	REVISORSNÄMNDEN	08-7831870
202100-1090	RIKSANTIKVARIEÄMBETET	08-51918000
202100-1074	RIKSARKIVET	010-4767100
202100-6461	RIKSDAGENS ARVODESNÄMND	
202100-2635	RIKSGÄLDSKONTORET	08-6134500
202100-4995	RIKSUTSTÄLLNINGAR	0498-799000
202100-2585	RYMDSTYRELSEN	08-6276480
202100-6008	RÄTTSHJÄLPNÄMNDEN	060-186891
202100-6016	RÄTTSHJÄLPSMYNDIGHETEN	060-134600
202100-4227	RÄTTSMEDICINALVERKET	08-4417600
202100-4631	SAMESKOLSTYRELSEN	0971-44200
202100-4573	SAMETINGET	0980-78030
202100-4789	SIDA	08-6985000
202100-5901	SKATTERÄTTSNÄMNDEN	08-7647957
202100-5448	SKATTEVERKET	0771-567567
202100-5869	SKILJENÄMNDEN I VISSA TRYGGHETSFRÅGOR	08-7000800
202100-5612	SKOGSSTYRELSEN	036-359300

Bilaga 1

202100-5729	SKOLVÄSENDETS ÖVERKLAGANDENÄMND	08-58608000
202100-4532	SMITTSKYDDSINSTITUTET	08-4572300
202100-0555	SOCIALSTYRELSEN	075-2473000
202100-5745	SPECIALPEDAGOGISKA SKOLMYNDIGHETEN	010-4735000
202100-5836	STATENS ANSVARSNÄMND	08-7003402
202100-4417	STATENS BEREDNING FÖR MEDICINSK UTVÄRDERING	08-4123200
202100-5000	STATENS ENERGIMYNDIGHET	016-5442000
202100-4474	STATENS FASTIGHETSVERK	08-6967000
202100-4383	STATENS FOLKHÄLSOINSTITUT	063-199600
202100-0464	STATENS FÖRSVARSHISTORISKA MUSEER	08-51956310
202100-0712	STATENS GEOTEKNISKA INSTITUT	013-201800
202100-3260	STATENS HAVERIKOMMISSION	08-50886200
202100-4953	STATENS HISTORISKA MUSEER	08-51955600
202100-6214	STATENS INSPEKTION FÖR FÖRSVARSUNDERRÄTTELSEVERKSAMHETEN (SIUN)	08-55504550
202100-4508	STATENS INSTITUTIONSSTYRELSE	010-4534000
202100-4151	STATENS JORDBRUKSVERK	036-155000
202100-1033	STATENS KONSTRÅD	08-4401280
202100-1280	STATENS KULTURRÅD	08-51926400
202100-1132	STATENS MARITIMA MUSEER	0455-359300
202100-6396	STATENS MEDIERÅD	08-6651460
202100-5075	STATENS MUSEER FÖR VÄRLDSKULTUR	031-632700
202100-3666	STATENS MUSIKVERK	08-51955400
202100-5778	STATENS NÄMND FÖR ARBETSTAGARES UPPFINNINGAR	
202100-3922	STATENS PERSONADRESSREGISTERNÄMND	08-7648000
202100-6453	STATENS SERVICECENTER	0771-456000
202100-5828	STATENS SKADEREGLERINGSNÄMND	08-7000800
202100-6065	STATENS SKOLINSPEKTION	08-58608000
202100-4185	STATENS SKOLVERK	08-52733200
202100-5851	STATENS TJÄNSTEPENSIONS- OCH GRUPPLIVNÄMND	060-187546
202100-0928	STATENS TJÄNSTEPENSIONSVERK	060-187400
202100-4029	STATENS VA-NÄMND	08-6573880
202100-1868	STATENS VETERINÄRMEDICINSKA ANSTALT	018-674000
202100-0704	STATENS VÄG- OCH TRANSPORTFORSKNINGSINSTITUT	013-204000
202100-4763	STATENS ÖVERKLAGANDENÄMND	08-7000800
202100-0837	STATISTISKA CENTRALBYRÅN	08-50694000
202100-0852	STATSKONTORET	08-4544600

Bilaga 1

202100-6388	STOCKHOLMS DRAMATISKA HÖGSKOLA	08-12053100
202100-3062	STOCKHOLMS UNIVERSITET	08-162000
202100-5737	STRÅLSÄKERHETSMYNDIGHETEN	08-7994000
202100-3815	STYRELSEN FÖR ACKREDITERING OCH TEKNISK KONTROLL	033-177700
202100-5224	SVENSKA ESF-RÅDET	08-57917100
202100-4961	SVENSKA INSTITUTET	08-4537800
202100-5331	SVENSKA INSTITUTET FÖR EUROPAPOLITISKA STUDIER	08-4544700
202100-3583	SVERIGES FÖRFATTARFOND	08-4404550
202100-2528	SVERIGES GEOLOGISKA UNDERSÖKNING	018-179000
202100-2817	SVERIGES LANTBRUKSUNIVERSITET	018-671000
202100-0696	SVERIGES METEOROLOGISKA O HYDROLOGISKA INSTITUT	011-4958000
202100-5703	SÄKERHETS- OCH INTEGRITETSSKYDDSNÄMNDEN	08-6179800
202100-4896	SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA	08-6084000
202100-3591	TALBOKS- OCH PUNKTSKRIFTSBIBLIOTEKET	08-58002700
202100-5935	TALTIDNINGSNÄMNDEN	08-242131
202100-5364	TANDVÅRDS-OCH LÄKEMEDELSFÖRMÅNSVERKE T,TLV	08-56842050
202100-6149	TILLVÄXTVERKET	08-6819100
202100-5182	TOTALFÖRSVARETS FORSKNINGSINSTITUT, FOI	08-55503000
202100-4771	TOTALFÖRSVARETS REKRYTERINGSMYNDIGHET	0771-244000
202100-6305	TRAFIKANALYS	010-4144200
202100-6297	TRAFIKVERKET	0771-869869
202100-6099	TRANSPORTSTYRELSEN	0771-503503
202100-0969	TULLVERKET	0771-520520
202100-2874	UMEÅ UNIVERSITET	090-7865000
202100-1173	UNGDOMSSTYRELSEN	08-4625350
202100-2932	UPPSALA UNIVERSITET	018-4710000
202100-5281	VALMYNDIGHETEN	08-6356900
202100-4367	VERKET FÖR HÖGSKOLESERVICE	08-7259600
202100-5216	VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM	08-4733000
202100-5208	VETENSKAPSRÅDET	08-54644000
202100-0084	ÅKLAGARMYNDIGHETEN	010-5625000
202100-2924	ÖREBRO UNIVERSITET	019-303000
202100-4375	ÖVERKLAGANDENÄMNDEN FÖR HÖGSKOLAN	08-7283713
202100-6024	ÖVERKLAGANDENÄMNDEN FÖR NÄMNDEMANNAUPPDRAG	060-186600
202100-5273	ÖVERKLAGANDENÄMNDEN FÖR STUDIESTÖD	0611-347500

Bilaga 2

Enkät

Inom parentes hittar du de förklaringstexter som vi kommer ha som hjälprutor vid varje fråga

Bakgrundsvariabler

1. Hur många anställda har ni i er organisation?

2. Hur många lokala kontor har er organisation runt om i landet?

Kristyper

3. Hur många kriser har ni en nedskriven plan för? (Med en kris menas en extraordinär händelse som hotar organisationen och dess verksamhet samt kräver en hantering som ordinarie verksamhet inte klarar av)

Välj antal

4. Vilka typer av nedanstående kriser har ni en plan för att hantera?

Ekonomiska (till exempel förlust av marknadsandelar)

Informativa (till exempel konfidentiell information läcks ut)

Fysiska (till exempel strömavbrott)

Human resources (HR) (till exempel förlust av nyckelpersoner)

Anseenderelaterade (till exempel ryktesspridning)

Brottsrelaterade (till exempel våld på arbetsplatsen)

Naturkatastrofer (till exempel översvämning)

Övrigt VAD

5. Finns det planer för att hantera flera kriser samtidigt? (Till exempel om ett elavbrott inträffar samtidigt som rykten sprids på internet om ledningens tvivelaktiga restaurangnotor)

Ja, nej, vet ej, inget svar

6. Vad är den mest osannolika krisen som skulle kunna inträffa i er organisation och som ni har en plan för att hantera?

Fritt svar

Mekanismer

7. Har er organisation varit med om en kris?

Bilaga 2

Ja, nej, vet ej, inget svar

Om ja, besvara 8A, B och C, i annat fall fortsätt till fråga 9.

8A. Om ja, hur hanterade ni den krisen? *Öppen fråga*

8B. Vad lärde ni er under arbetet med att hantera den krisen? *Öppen fråga*

8C. Vilka åtgärder vidtogs i samband med de nya lärdomarna? *Öppen fråga*

9. Vilka signaldetektorer arbetar ni med för att upptäcka potentiella risker? (Med signaldetektorer menas olika åtgärder för att upptäcka potentiella risker som skulle kunna utvecklas till en kris)

Mediebevakning, läsa senaste forskningen, omvärldsbevakning, bevakning av konkurrenter, bevakning av trender och beteenden, medarbetarsamtal, upptäcka och lyssna till de informella ledarna, föra statistik över antalet sjukskrivningar, föra statistik för intranätet (räckvidd för nyheter), övrigt VAD

10. Vilka av nedanstående åtgärder arbetar er organisation med för att förebygga kriser?

Bygga ett CSR-program (Corporate Social Responsebility), skapa en öppen kommunikation mellan anställda och ledning, följa upp tidigare kriser, närvara i olika samhällsforum, distribuera nyhetsbrev, minska antalet farliga material och processer i verksamheten, belöna bra genomfört arbete, övrigt VAD

11. Hur ofta genomför ni någon typ av krisövning? (En krisövning syftar till att testa, utvärdera och modifiera krisplanen samt utmana de anställda att agera utifrån krisplanen. Ett exempel på en krisövning är utrymning.)

0-2 gånger per år, 3-5 gånger per år, 6-8 gånger per år, 9-11 gånger per år, fler än 12 gånger per år, aldrig, vet ej

12. När uppdaterades krisplanen senast? (Med uppdatering menas det senaste datumet som krisplanen lästes igenom och reviderades.)

För en vecka sedan, för en månad sedan, för ett halvår sedan, för ett år sedan, för mer än ett år sedan, vet ej, vi har ingen krisplan

13. Har ni en ansvarig person för lärande av tidigare kriser och implementering av nya lärdomar?

Ja, nej, vet ej, inget svar

System

14. Vilket av nedanstående alternativ passar bäst in på er organisation?

Varje avdelning ingår i ett större system som tillsammans påverkar hela organisationen. Ett misstag från en anställd påverkar hela organisationen.

Organisationens avdelningar arbetar självständigt för att nå organisationen mål. Om en avdelning hamnar i en kris påverkas inte hela organisationen.

Eget påstående: VAD

Bilaga 2

15. Har ni ett krisledningsteam? (En grupp inom organisationen med ansvar för att krishanteringen före, under och efter en kris.)

Ja, nej, vet ej, inget svar

16. Vilka yrkestitlar är representerade i krisledningsteamet?

ekonomer, planerare, forskare, myndighetschef, informatörer, informationschef, personalvetare, revisor, verksamhetschef, övriga VAD

17. Har ni en uttalad krisledningsledare? (Den person som är ytterst ansvarig för hur en kris ska hanteras före, under och efter en kris)

Ja, nej, vet ej, inget svar

17B. Om ja, vilken titel har krisledningsledaren i organisationen? *Öppet svar*

18. Vilket av följande alternativ passar bäst in på er organisation utifrån hur ni ser på begreppet krishantering?

Vem bryr sig så länge vi inte drabbas

Krishantering är viktigt, vi arbetar aktivt med det när vi befinner oss i en kris

Vi har krisplaner för att hantera kriser

Vi arbetar regelbundet med de risker som uppkommer

Förebyggande och förberedande krisarbete är grunden för vår verksamhet

Övrigt VAD

Intressenter

19. Vilka intressenter kommunicerar er organisation med före en kris? (Med intressenter menas individer och organisationer som kan påverkas av och/eller påverka er organisation i en kris)

Anställda, medborgare, leverantörer, lokala myndigheter, regeringen, riksdagen, branschorganisationer, andra myndigheter, politiker, politiska partier, medier, övrigt VAD

20. Vilka kanaler använder er organisation för att kommunicera med era intressenter före en kris?

Facebook, twitter, hemsida, blogg, tidningar, radio, tv, direktreklam, citylights, banners, informationsmaterial, bioreklam, studiebesök, informationsträffar, mässor, telefoni, chat, kundsupport, övrigt VAD

21. Hur arbetar ni för att bygga upp starka relationer med era intressenter? *Öppen fråga*

22. Hur arbetar ni med att lyssna till era intressenter och de samtal som förs om er organisation i olika medier? *Öppen fråga*

Bilaga 2

23. Vilket alternativ passar bäst in på hur ni skulle välja att kommunicera med era intressenter under en kris?

En utvärdering görs över vilka befintliga intressenter plus oväntade intressenter som vi behöver kommunicera med under en kris

En utvärdering görs över befintliga intressenter för att avgränsa vår kommunikation till de mest berörda intressenterna under en kris.

Det finns sedan tidigare en färdig lista med intressenter som vi under en kris ska kommunicera med.

Övrigt VAD

Bilaga 3

Kodbok

Inom parentes finns de förklaringstexter som vi använde som hjälprutor vid varje enkätfråga. All text markerad med blått ger instruktioner hur vi har kodat materialet när vi matat in datan i SPSS.

Bakgrundsvariabler

1. Hur många anställda har ni i er organisation? *Fritt svar i siffror*

2. Hur många lokala kontor har er organisation runt om i landet? *Fritt svar i siffror*

Kristyper

3. Hur många kriser har ni en nedskriven plan för? (Med en kris menas en extraordinär händelse som hotar organisationen och dess verksamhet samt kräver en hantering som ordinarie verksamhet inte klarar av)

Alternativ: 1=1, 2=2, 3=3, 4=4, 5=5, 6=6, 7=7, 8=8, 9=9, 10=10, 11=11, 12=12, fler än 12=13

4. Vilka typer av nedanstående kriser har ni en plan för att hantera?

Ekonomiska (till exempel förlust av marknadsandelar) Ja = 1, Nej = 2

Informativa (till exempel konfidentiell information läcks ut) Ja = 1, Nej = 2

Fysiska (till exempel strömavbrott) Ja = 1, Nej = 2

Human resources (HR) (till exempel förlust av nyckelpersoner) Ja = 1, Nej = 2

Anseenderelaterade (till exempel ryktesspridning) Ja = 1, Nej = 2

Brottsrelaterade (till exempel våld på arbetsplatsen) Ja = 1, Nej = 2

Naturkatastrofer (till exempel översvämning) Ja = 1, Nej = 2

Övrigt

5. Finns det planer för att hantera flera kriser samtidigt? (Till exempel om ett elavbrott inträffar samtidigt som rykten sprids på internet om ledningens tvivelaktiga restaurangnotor)

Ja=1, nej=2, vet ej=3, inget svar=99

6. Vad är den mest osannolika krisen som skulle kunna inträffa i er organisation och som ni har en plan för att hantera?

Fritt svar – kvalitativ metod

Mekanismer

7. Har er organisation varit med om en kris?

Ja=1, nej=2, vet ej=3, inget svar=99

Om ja, besvara 8A, B och C, i annat fall fortsätt till fråga 9.

Bilaga 3

8A. Om ja, hur hanterade ni den krisen? *Öppen fråga, kvalitativ metod*

8B. Vad lärde ni er under arbetet med att hantera den krisen? *Öppen fråga, kvalitativ metod*

8C. Vilka åtgärder vidtogs i samband med de nya lärdomarna? *Öppen fråga, kvalitativ metod*

9. Vilka signaldetektorer arbetar ni med för att upptäcka potentiella risker? (Med signaldetektorer menas olika åtgärder för att upptäcka potentiella risker som skulle kunna utvecklas till en kris)

Varje signaldetektor har en kodats enligt de fyra olika typerna av signaldetektorer från Mitroff (2004): Tekniska Interna (TI), Publik Interna (PI), Tekniska Externa (TE) samt Publika Externa (PE). Under varje signaldetektor nedan står en förklaring till hur den signaldetektorn har kodats enligt Mitroffs modell. Vi har tolkat de olika signaldetektorerna och gett dem en stipulativ definition som passar till de fyra typerna av signaldetektorer. Vi skiljer på teknisk och publik och menar att en teknisk signaldetektor är då organisationen tar del av information via tekniska hjälpmedel, publika är när organisationen med hjälp av människor tar till sig information. Intern signaldetektor upptäcks av någon/något inom organisationen medan en extern detektor upptäcks av någon/något utanför organisationen. De är inte en del av den formella strukturen.

mediebevakning = TE *(mediebevakning av externa aktörer sker via tekniska verktyg, till exempel socialkoll.se.)*
läsa senaste forskningen = PE *(handlar om att ta del av andra forskares studier utanför organisationen)*
omvärldsbevakning = TE *(omvärldsbevakning handlar om att läsa och ta del av statistik, rapporter, medier m.m.)*
bevakning av konkurrenter = TE *(via delårsrapporter, hemsidor, vad som skrivs i medier m.m.)*

bevakning av trender och beteenden PE *(trender och beteenden kommer oftast från större undersökningar som gjorts av externa aktörer)*
medarbetarsamtal = PI *(Samtal mellan chef och anställd)*
upptäcka och lyssna till de informella ledarna = PI *(handlar om att kommunicera med de informella ledarna, det vill säga människor som har förtroende och en makt men som inte nödvändigtvis har en formell makt inom org.)*
föra statistik över antalet sjukskrivningar = TI *(sköts via tekniska hjälpmedel, exempelvis löneprogram)*
föra statistik för intranätet (räckvidd för nyheter) = TI *(finns statistik-tjänster på nätet för att räkna besökare m.m.)*
incidentrapportering = PI *(en intern incident som författats av någon som drabbats eller varit med om en incident)*
samarbete med andra aktörer = PE *(kommunikation med andra människor och organisationer)*
uppföljning av sökord på webben = TE *(uppföljning av sökord som människor har sökt på)*
riskanalyser = PI *(signalen som bygger på risken kan komma från annat håll, internt eller externt, men analysen görs internt av människor)*
Ja = 1, Nej = 2

10. Vilka av nedanstående åtgärder arbetar er organisation med för att förebygga kriser?

Bygga ett CSR-program (Corporate Social Responsebility), skapa en öppen kommunikation mellan anställda och ledning, följa upp tidigare kriser, närvara i olika samhällsforum, distribuera nyhetsbrev, minska antalet farliga material och processer i verksamheten, belöna bra genomfört arbete, vara öppna och transparenta, analysera risker och vidta åtgärder utifrån vår analys, incidentrapportering
Ja = 1, Nej = 2

11. Hur ofta genomför ni någon typ av krisövning? (En krisövning syftar till att testa, utvärdera och modifiera krisplanen samt utmana de anställda att agera utifrån krisplanen. Ett exempel på en krisövning är utrymning.)

Bilaga 3

0-2 gånger per år = 1, 3-5 gånger per år = 2, 6-8 gånger per år = 3, 9-11 gånger per år = 4, fler än 12 gånger per år = 5, aldrig = 6, vet ej = 7

12. När uppdaterades krisplanen senast? (Med uppdatering menas det senaste datumet som krisplanen lästes igenom och reviderades.)

För en vecka sedan = 1, för en månad sedan = 2, för ett halvår sedan = 3, för ett år sedan = 4, för mer än ett år sedan = 5, vet ej = 6, vi har ingen krisplan =7

13. Har ni en ansvarig person för lärande av tidigare kriser och implementering av nya lärdomar?

Ja = 1, nej = 2, vet ej = 3, inget svar = 99

System

14. Vilket av nedanstående alternativ passar bäst in på er organisation?

Varje avdelning ingår i ett större system som tillsammans påverkar hela organisationen. Ett misstag från en anställd påverkar hela organisationen. = 1

Organisationens avdelningar arbetar självständigt för att nå organisationen mål. Om en avdelning hamnar i en kris påverkas inte hela organisationen. = 2

Beroende på situation = 3

15. Har ni ett krisledningsteam? (En grupp inom organisationen med ansvar för att krishanteringen före, under och efter en kris.)

Ja = 1, nej = 2, vet ej = 3, inget svar = 99

16. Vilka yrkestitlar är representerade i krisledningsteamet?

ekonomer, planerare, forskare, myndighetschef, informatörer, informationschef, personalvetare, revisor, verksamhetschef, vaktmästare, ledningsgruppen, säkerhetschef
Ja = 1, Nej = 2

17. Har ni en uttalad krisledningsledare? (Den person som är ytterst ansvarig för hur en kris ska hanteras före, under och efter en kris)

Ja= 1, nej = 2, vet ej = 3, inget svar = 99

17B. Om ja, vilken titel har krisledningsledaren i organisationen?

1 = förvaltningschef, 2= säkerhetschef, 3 = generaldirektör, 4 = personaldirektör, 5 = operativ chef, 6 = beredskapsdirektör, 7 = stabschef, myndighetschef

18. Vilket av följande alternativ passar bäst in på er organisation utifrån hur ni ser på begreppet krishantering?

Vem bryr sig så länge vi inte drabbas = 1

Vi har krisplaner för att hantera kriser = 2

Vi arbetar regelbundet med de risker som uppkommer = 3

Bilaga 3

Förebyggande och förberedande krisarbete är grunden för vår verksamhet = 4

Krishantering är viktigt, vi arbetar aktivt med det när vi befinner oss i en kris = 5

Intressenter

19. Vilka intressenter kommunicerar er organisation med före en kris? (Med intressenter menas individer och organisationer som kan påverkas av och/eller påverka er organisation i en kris)

Anställda, medborgare, leverantörer, lokala myndigheter, regeringen, riksdagen, branschorganisationer, andra myndigheter, politiker, politiska partier, medier, kunder, tillståndshavare, arbetsgivare
Ja = 1, Nej = 2

20. Vilka kanaler använder er organisation för att kommunicera med era intressenter före en kris?

Facebook, twitter, hemsida, blogg, tidningar, radio, tv, direktreklam, citylights, banners, informationsmaterial, bioreklam, studiebesök, informationsträffar, mässor, telefoni, chat, kundsupport, e-post, möten
Ja = 1, Nej = 2

21. Hur arbetar ni för att bygga upp starka relationer med era intressenter? *Öppen fråga, kvalitativ metod*

22. Hur arbetar ni med att lyssna till era intressenter och de samtal som förs om er organisation i olika medier? *Öppen fråga, kvalitativ metod*

23. Vilket alternativ passar bäst in på hur ni skulle välja att kommunicera med era intressenter under en kris?

En utvärdering görs över vilka befintliga intressenter plus oväntade intressenter som vi behöver kommunicera med under en kris = 1

En utvärdering görs över befintliga intressenter för att avgränsa vår kommunikation till de mest berörda intressenterna under en kris. = 2

Det finns sedan tidigare en färdig lista med intressenter som vi under en kris ska kommunicera med. = 3

Vet ej = 4

Media är den mest effektiva kanalen att nå ut till stora grupper människor = 5

Det beror på händelsen, det är nästan omöjligt att förutse vilka som blir aktuella i alla händelser = 6