



**Mittuniversitetet**  
MID SWEDEN UNIVERSITY

# **Det är insidan som räknas**

**En kvalitativ studie om fem kommunala kommunikatörers  
arbetsroll i den interna kriskommunikationen**

**Mittuniversitetet**

**Institutionen för medie- och kommunikationsvetenskap**

**Kandidatuppsats, 15 hp, VT 2013**

Författare: Mia Vallsten

Handledare: Christina Grandien

Examinator: Lars Nord

## Tack!

Jag vill börja med att tacka de fem kommunikatörerna från de olika kommunerna, som öppenjärtigt ställt upp och delat med sig av sina erfarenheter och tankar kring hur de arbetar med den interna kommunikationen vid krishändelser. Deras deltagande har möjliggjort genomförandet av studien.

Sen vill jag även passa på att tacka min handledare Christina Grandien som har varit mitt stöd och "bollplank" under denna C-uppsatsperiod.

Sundsvall 21/2- 2013

Mia Vallsten

[mia.vallsten@hotmail.com](mailto:mia.vallsten@hotmail.com)

# Sammanfattning

Författare: Mia Vallsten, VT2013

## Det är insidan som räknas

- en kvalitativ studie om kommunala kommunikatörer och deras arbetsroll i den interna kriskommunikationen

Kommunikation är oerhört viktigt, speciellt viktigt är det att kommunicera internt till organisationens anställda både innan, under och efter en kris har inträffat. Att ha bra relationer och dialog till vardags, kan vara avgörande för hur en kris kommer att utveckla sig. Tidigare forskning inom kriskommunikation har främst fokuserats på den externa aspekten, vilket medför att det finns ett stort behov av forskning kring den interna kriskommunikationen. Syftet med studien är att undersöka vilken roll kommunikatören har i det interna krisarbetet på fem olika kommuner. Följande frågor har använts för att försöka besvara syftet:

- Vilka rutiner finns för intern krishantering på de fem olika kommunerna?
- Vad har kommunikatörerna för arbetsuppgifter i den interna krishanteringen?
- Vad anser kommunikatörerna att det är relevant att kommunicera internt vid kriser?

För att besvara dessa frågeställningar genomfördes kvalitativa intervjuer med fem kommunikatörer på olika kommuner, små som mellanstora. Intervjuerna har gjorts på plats på respektive kommun, där en framtagen intervjumanual har använts vid alla tillfällen, respondenterna har fått den dagen innan för att kunna förbereda sig. Eftersom respondenterna haft önskan om anonymitet så har kommunerna blivit klassificerade, enligt följande storleksmått efter antal boende i kommunen: liten kommun ( 0-30 000 personer) och mellanstor kommun ( 30 000 – 100 000 personer).

Mitt resultat visar att den interna kommunikationen vid krishändelser fungerar på vissa håll, men att den fortfarande är bristfällig på många ställen. Det är chefer på olika nivåer inom kommunen som har det yttersta ansvaret för den interna kommunikationen vid kriser. Ibland har cheferna större fokus på behovet att informera externt och glömmer bort vikten med att först kommunicera internt. Det är kommunikatörerna som har kompetens i intern kriskommunikation, och de bistår vid behov på chefens initiativ att agera kommunikationsrådgivare vid krishändelser. Hur mycket detta utnyttjas varierar i både olika kommuner och i olika delar/förvaltningar. Det handlar om att bygga långsiktiga relationer, om inte intern kommunikationen fungerar till vardags gör den inte heller det vid krishändelser.

**Nyckelord:** kommunikation, intern kriskommunikation, kommunikatörens interna arbetsroll, offentliga organisationer, kommuner

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7-8</b>
1.1 Problembakgrund.....	7
1.2 Syfte .....	8
1.3 Frågeställningar.....	8
<b>2. Teori .....</b>	<b>9-17</b>
2.1 Intern kriskommunikation.....	9-13
2.1.1 Innebörden av intern kriskommunikation .....	9
2.1.2 Tidigare forskning .....	9
2.1.3 Interna kommunikationsregler .....	10
2.1.4 Att föra en dialog .....	10-11
2.1.5 Vikten av att börja inifrån .....	11-12
2.1.6 Att skapa relationer .....	12
2.1.7 Interna kriskommunikationskanaler .....	12-13
2.2 Att förbereda sig internt inför krishändelser .....	13-14
2.2.1 Kriser och påverkan .....	13
2.2.2 Förebyggande av kriser .....	13
2.2.3 En sammansatt krisledningsgrupp .....	13-14
2.2.4 Riktlinjer för krishanteringsarbetet .....	14
2.3 Kommunikatörens interna arbetsroll vid kris .....	15-17
2.3.1 Vikten av en kommunikator .....	15
2.3.2 Arbetsuppgifter vid kriser .....	15-16
2.3.3 Arbetsroller .....	16-17
<b>3. Metod .....</b>	<b>18-21</b>
3.1 Fallstudie .....	18
3.2 Kvalitativa samtalsintervjuer .....	18
3.3 Tillvägagångssättet .....	18-19
3.3.1 Urval av kommuner .....	18
3.3.2 Urval av respondenter .....	18
3.3.3 Anonymitet .....	19
3.4 Genomförandet .....	19-20
3.4.1 Första kontakten .....	19
3.4.2 Intervjumanual .....	19
3.4.3 Intervjuerna .....	20
3.4.4 Återkoppling .....	20
3.5 Validitet och reliabilitet .....	20-21
3.6 Metodproblem .....	21
<b>4. Empirisk bakgrund .....</b>	<b>22-24</b>
4.1 Kategoriseringar .....	22
4.1.1 Kommunernas storlek .....	22

4.1.2 Antal kommunikatörer .....	22
4.2 Intervjuobjekt 1 .....	23
4.2.1 Kommunikatör 1 .....	23
4.2.2 Kommun 1 .....	23
4.3 Intervjuobjekt 2 .....	23
4.3.1 Kommunikatör 2 .....	23
4.3.2 Kommun 2 .....	23
4.4 Intervjuobjekt 3 .....	23-24
4.4.1 Kommunikatör 3 .....	23
4.4.2 Kommun 3 .....	24
4.5 Intervjuobjekt 4 .....	24
4.5.1 Kommunikatör 4 .....	24
4.5.2 Kommun 4 .....	24
4.6 Intervjuobjekt 5 .....	24
4.6.1 Kommunikatör 5 .....	24
4.6.2 Kommun 5 .....	24
<b>5. Resultatet .....</b>	<b>25- 39</b>
5.1 Kriser och dess påverkan på kommunal verksamhet.....	25-26
5.1.1 Olika slags kriser .....	25
5.1.2 Ordinarie verksamhet rubbas .....	25-26
5.2 Kommunens beredskap .....	26-30
5.2.1 Kommunens interna krisorganisation.....	26-27
5.2.2 Kommunikationsplaner .....	27-29
5.2.3 Utveckling av krisorganisation .....	29
5.2.4 Förebyggande av kriser .....	29
5.2.5 Övning ger färdighet .....	30
5.3 Kommunikatörens roll i det interna krisarbetet .....	30-34
5.3.1 Kommunikatörens arbetsuppgifter .....	30-32
5.3.2 Kommunikationsrådgivare vid kristider .....	32-33
5.3.3 Trygghet i arbetsroll .....	33
5.3.4 Arbetets för- och nackdelar .....	34
5.4 Förutsättningar för bra intern kriskommunikation .....	35-39
5.4.1 Målgrupper för den interna kriskommunikationen .....	35
5.4.2 Hur det kommuniceras .....	35-36
5.4.3 Vikten med intern kriskommunikation .....	36-37
5.4.4 Cheferna med ansvar för intern kriskommunikation .....	37-38
5.4.6 Kommunikationskanaler .....	38-39
<b>6. Analys .....</b>	<b>40-51</b>
6.1 Kris - ett ord med flera betydelser .....	40-41
6.2 Övningstillfällen är utvecklande .....	41-42
6.3 Intern kriskommunikation i kommunerna .....	42-48

6.3.1 Innebörd av intern kriskommunikation .....	42
6.3.2 Strävan efter dialog .....	43
6.3.3 Kriskommunikationens väg; inifrån och ut .....	44
6.3.4 Kanalval .....	45-46
6.3.5 Kommunikationsrutiner .....	46-47
6.3.6 Upp till chefen .....	47
6.4 Kommunikatörens interna arbetsroll vid krishändelser .....	48-51
6.4.1 Fler externa arbetsuppgifter vid kris .....	48
6.4.2 Olika ansvarsroller .....	48-49
6.4.3 Kommunikationsrådgivare och specialist .....	49-50
6.4.4 Producent .....	50
6.4.5 Strateg och deltagande i ledningsgrupp .....	50-51
<b>7. Slutsatser .....</b>	<b>52-54</b>
<b>8. Egna reflektioner .....</b>	<b>55-56</b>
8.1 Framtida forskning .....	55-56
<b>9. Källförteckning .....</b>	<b>57-59</b>
9.1 Tryckta källor .....	57-58
9.2 Artiklar .....	58
9.3 Rapporter .....	58
9.4 Medlemstudie .....	58-59
9.5 Internetkällor .....	59
9.6 Muntliga källor .....	59

# 1. Inledning

## 1.1 Problembakgrund

Den forskning som finns om kriskommunikation, har mestadels fokuserats på den externa aspekten av kriskommunikation. Detta har medfört att den interna kriskommunikationsforskningen har hamnat i skymundan (Frandsen & Johansen, 2011:357). Det finns många exempel på händelser där företag har fått mycket publicitet i media då de agerat bra i den externa kommunikationen vid krishändelser. Lottie Knutsson (Fritidsresors kommunikationsdirektör) är en av dem som fått stor eloge för sitt agerande efter tsunamin i Thailand år 2004 (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:6). Att extern kriskommunikation är större än internkommunikation syns även tydligt när man googlar extern kriskommunikation och får 35 300 träffar medan intern kriskommunikation endast ger 6590 träffar ([www.Google.se](http://www.Google.se), 3/12-12).

I en genomförd studie i Danmark (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012:270) framkom det att det är vanligare att företag och kommuner har en kommunikationspolicy för hur man ska sköta den externa kommunikationen under en kris och att det är relativt ovanligt att man har en liknande policy för den interna kommunikationen, där kommunerna i Danmark var de som minst troligt hade en sådan intern kommunikationspolicy (Ibid:275). I samma undersökning framkom även att de flesta av de intervjuade kommunikatörerna var nöjda över sin förmåga att hantera kriser, men att de flesta såg ett behov att den interna krishanteringen ska utvecklas och bli bättre, och framför allt respondenterna från kommunerna ansåg detta (ibid:277). Även forskaren Larsson uppgav år 2005 att den interna kommunikationen var bristfällig vid krishändelser i många organisationer där bland annat kommuner var inräknade (2005:17). Detta faktum medför intresset att undersöka just kommuner och det interna krisarbetet.

Att studien sedan riktar in sig mot kommunikatörers roll i den interna krishanteringen kommer upp av det faktum att trots att inriktningen internkommunikation har funnits i många år har den inte varit särskilt inriktat mot kommunikatörernas arbetsroll som denna studie kommer att handla om (Kennan & Hazleton, 2006:312). Särskilt intressant är det eftersom kommunikatörerna har en spetskompetens inom internkommunikation, som ingen annan har i företaget. Många kommunikatörer anser själva att internkommunikationen är viktigaste delen av deras arbete (Sveriges informationsförening, 2009:9).

## 1.2 Syfte

Mitt syfte med studien är att undersöka vilken roll kommunikatören har i det interna krisarbetet på fem olika kommuner.

## 1.3 Frågeställningar

- Vilka rutiner finns för intern krishantering på de fem olika kommunerna?
- Vad har kommunikatorerna för arbetsuppgifter i den interna krishanteringen?
- Vad anser kommunikatorerna att det är relevant att kommunicera internt vid kriser?



## 2. Teori

### 2.1 Intern kriskommunikation

#### 2.1.1 Innebörden av intern kriskommunikation

Begreppet intern kriskommunikation innefattar alla typer av kommunikation som sker inom en organisation. Det kan exempelvis vara anställda som kommunicerar med varandra, chefen som kommunicerar med sina anställda eller när det sker kommunikation mellan olika avdelningar (Frandsen & Johansen, 2011:356 & Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012:225). De man kommunicerar internt med till vardags såsom vid krishändelser, är alla typer av anställda vilket kan handla om allt från praktikanter, medarbetare till chefer (Fearn-Banks, 2011:47). När man talar om anställda brukar de även kunna benämnas som en del av organisations intressenter, eftersom om exempelvis en organisation hamnar i en kris blir de anställda berörda av- och kan även påverka organisationen (Coombs & Holladay, 2010:3). Just de personer som arbetar inom en organisation är de viktigaste personerna som man kan kommunicera med och är viktigt att ta vara på (Cutlip, Center & Broom, 2006:223). För att kunna hantera kriser så krävs det att man kommunicerar (Coombs, 2012:25). Grundtanken och önsketänket med kriskommunikationen är att man vill försöka undvika att kriser ens ska inträffa (ibid:19). Larsson uppgav år 2005 att den interna kommunikationen var bristfällig, särskilt vid krishändelser i många organisationer (2005:17).

#### 2.1.2 Tidigare forskning

Intern kriskommunikation, är ett ämne som inte prioriterats och är inte särskilt utforskat och har fått stå i skymundan för den externa kriskommunikationen som har blivit desto mer utstuderat. Frandsen & Johansen ser ett ökat behov och efterfrågan på forskning inom intern kriskommunikation och menar att fler forskare borde lägga fokus på den interna kriskommunikation (2011: 348). Det har inte heller forskats särskilt mycket om kommunikatörens arbetsroll i internkommunikation menar Kennan & Hazleton (2006:312). Störst fokus har kommunikationen mellan chefen och dess medarbetare fått (ibid:311) Under en tioårsperiod har kriskommunikation som forskningsfält utvecklats (Coombs, 2012:17) Coombs menar att det till stora delar handlar om att organisationer börjat uppleva ett större behov av att kunna använda sig utav diverse krishanteringsverktyg (2006:171).

### **2.1.3 Interna ”kommunikationsregler”**

Forskaren Coombs menar att kriskommunikation och den tidigare forskningen kring ämnet handlar om följande tre ord ”*be quick, be consistent, and be open*” (2006:172). Trots att dessa ord är övergripande för krishantering så passar de även att bli applicerade direkt på den interna kriskommunikationen.

#### **Snabbhet**

Enligt forskaren Fearn-Banks så finns det en så kallad ”gyllene timme” vilket innebär att man inom en timme, eller så snart som möjligt bör informera internt och även underrätta externt till allmänheten och samhället via exempelvis sociala medier och press (Fearn-Banks, 2011:33). En stor och viktig anledning till att kommunicera internt är att de anställda brukar uppleva ett behov att få veta vad som har inträffat i och med en krishändelse (Coombs, 2006:172).

#### **Konsekvent**

Att kommunicera konsekvent handlar om att man som organisation säger samma sak, att de är samspelta trots om det är olika personer som kommunicerar (ibid:172-173).

#### **Öppenhet**

Att kriskommunikationen ska vara öppen och tillgänglig för de som är berörda av organisationen, däribland medarbetarna är en viktig faktor. Det handlar om att ge öppen och kontinuerlig information genom krisen, om man inte gör det kan det medföra att det verkar som man som organisation har något att dölja (ibid:173). En organisation ska sträva efter att verksamheten ska vara både öppen och ärlig (Fearn-Banks, 2011:27).

### **2.1.4 Att föra en dialog**

En viktig faktor är att försöka eftersträva att få en dialog med dem man kommunicerar med. Denna dialog är något som ska ske kontinuerligt inte enbart under en krishändelse utan även innan och efter en kris har inträffat (Fearn-Banks, 2011:2). Det handlar även om att anpassa hur man kommunicerar, efter vilken situation det är. Att försöka skapa mening med dem man kommunicerar med är ofta en viktig faktor. Det handlar bland annat om att ha åtanke på att människor fungerar på olika sätt, och att de tolkar saker genom vilken erfarenhet de har sedan tidigare (Heide, Johansson & Simonsson, 2005:70). Absolut bästa och viktigaste sättet att kommunicera är öga mot öga menar

Cutlip, Center & Broom (2006:243).

Weick menar att meningsskapande är viktigt och en grundförutsättning vid en krishändelse, och om man inte gör det på ett meningsskapande sätt så kan det medföra att man tappar kontrollen om krisen (1988:305). En annan forskare, Fearn-Banks säger att forskning har kommit fram till att genom att försöka upprätthålla meningsskapande och dialog kontinuerligt i alla lägen, även innan och efter en kris vilket kan medföra att krisen blir både mindre och kortare, och att man till och med kan undvika att hamna i en kris om man kommunicerar och för dialog med sina anställda (2011:4).

Däremot är det inte alltid möjligt att föra en dialog under kriser, ibland när man måste kommunicera snabbt vid en allvarlig situation är det oftast viktigaste att kommunicera genom envägskommunikation. Det kan vara tidsbrist och det krävs då att man snabbt kommunicerar ut till de anställda (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:7). Att man kommunicerar enligt envägskommunikation bygger på den gamla kommunikationsmodellen ”transmissionssynsättet”, där mottagaren är passiv och inte kan föra en dialog tillbaka (Heide, Johansson & Simonsson, 2005:32). Enligt Johansson & Heide så är det fortfarande många kommunikatörer som kommunicerar på detta sätt, genom att ha allt för stort fokus på att budskap ska spridas och nå alla medarbetare, och om medarbetarna inte förstår skickar man samma budskap via antingen samma eller ny kanal alternativt byter budskap (2008: 20)

### **2.1.5 Vikten av att börja inifrån**

Det finns flera orsaker till varför man bör kommunicera internt vid kriser. En viktig del är att de anställda ska få veta och förstå varför saker och ting har inträffat och få vetskap om vad som senare ska kommuniceras utåt, externt i exempelvis olika medier (Frandsen & Johansen, 2011:357 & Fearn-Banks, 2011:48). Plus att de anställda brukar vilja veta vad det är som har hänt och hur det eventuellt kan påverka deras situation, därför är det viktigt att möta detta behov genom att föra en dialog med dem (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:7). Enligt en undersökning av Mazzei & Ravazzani kom de fram att genom att kommunicera med anställda medför att de blir lugnare då de blir medvetna om händelsen (2011:247).

En annan viktig anledning att kommunicera internt vid kriser är att media ofta brukar försöka kontakta anställda på det företag som blivit drabbade. En tidningsartikel där en medarbetare talar, brukar ofta anses vara mer trovärdig. Ibland brukar detta ske utan att företag vet att deras anställda

talar med pressen, och är då bra att de vet vad som har inträffat i en kris (Fearn-Banks,2011:47). Den interna kommunikationen och externa kommunikationen hör samman och är beroende av varandra (Cheney & Christensen, 2001:232). Intern kommunikation är grunden för den externa kommunikationen, och om den interna kommunikationen inte fungerar så fungerar inte heller den externa kommunikationen (DIK informatörs facket, 1997:12).

### **2.1.6 Att skapa relationer**

Sedan är det viktigt att skapa relationer med sina anställda, som Van Ruler och Vercic menar så hör kommunikation och relationer ihop. Genom att kommunicera så skapar man relationer (2008:315-316). Det handlar även om att försöka underhålla och skapa gemensamma relationer (ibid:316). Många forskare förknippar även begreppet Public Relations, där intern kriskommunikation är en del av med skapandet av relationer. Som Coombs & Holladay's definition på PR:

*”as the management of mutually influential relationships within a web of stakeholder and organizational relationships” (Coombs & Holladay, 2007:26)*

### **2.1.7 Interna kommunikationskanaler**

När man kommunicerar gäller det att anpassa kommunikationen och välja kanal efter hur man bäst kan nå de anställda är en väldigt viktig del av den interna kommunikationen (Fearn-Banks, 2011:48). Kommunikationen internt kan ske på olika sätt genom exempelvis informationsblad/tidningar, ansikte mot ansikte och genom exempelvis mejl/intranät (Welch,2011:248). När en kris har inträffat är intranätet ett sätt som många företag kan använda sig av för att sköta den interna kriskommunikationen, vilket i sig är mycket bättre än att använda sig av internet. Det är en bra och säker kanal att använda eftersom det är medarbetarna inom en organisation som har tillgång till intranätet (Fearn-Banks, 2011:48).

I en undersökning gjord av Johansen, Aggerholm & Frandsen i 367 privata företag och 98 kommuner i Danmark angav respondenterna vilka interna kommunikationskanaler som de använder vid kriskommunikation. De kanaler som används mest enligt denna undersökning är gemensamma möten, speciella möten, intranät och mejl (2012:275). Vilka kanaler företaget använder sig av, beror till stor del av hur stort företaget är. Ett stort företag har exempelvis svårare att ha gemensamma möten och använder då istället av andra mötesformer som avdelningsmöten och

kommunikationskanaler som intranät (ibid:278).

## **2.2 Att förbereda sig internt inför krishändelser**

### **2.2.1 Kriser och påverkan**

Det finns många definitioner på vad en kris är för något (Coombs, 2012:18). Forskaren Fearn-Banks menar att en kris är en omfattande händelse som kan medföra en negativ inverkan på exempelvis organisationen, anställda och produkter (2011:2). En kris kan vara mycket, alltifrån en naturkatastrof till fel på produkterna eller en strejk (ibid:2). När exempelvis en naturkatastrof inträffar, är det aldrig en organisations fel utan klagomålen de istället kan få handlar om att de inte löser krisen tillräckligt snabbt (ibid:176). En kris handlar om en allvarlig händelse, och inte en mindre miss eller ett vanligt problem (ibid:2). Seeger, Sellnow & Ulmer's menar även att en kris inträffar oväntat och att det kan medföra att organisationen i fråga känner sig hotad (2003:7). Weick menar att en kris är en händelse som inte har så stor sannolikhet att inträffa men om och när den gör det blir det stora konsekvenser för organisationen (1988:305). I och med att det inte finns ett enda centralt begrepp på vad en kris innebär, kan det medföra att folk som arbetar med kriser kan känna sig osäkra vad innebörden av kris är (Coombs, 2012:19).

### **2.2.2 Förebyggande av kriser**

Det handlar om att företaget ska försöka skapa relationer med sina viktigaste intressenter; de anställda. Dessa relationer kan man få genom att exempelvis ha en kontinuerlig dialog med de anställda och följa olika kommunikationsrutiner/program. Genom att ha en bra relation till exempelvis sina anställda kan man antingen förebygga en kris eller åtminstone minska storleken eller längden på en kris (Fearn-Banks, 2011:6). Vissa kriser går inte att förebygga, där är det viktigt att istället förbereda sig inför kriser, kriskommunikationsplaner är viktiga i denna del. En kriskommunikationsplan består bland annat av rollbeskrivningar; vad olika människor ska göra och vad och hur man ska kommunicera (ibid:7).

### **2.2.3 En sammansatt krisledningsgrupp**

Enligt Johansen, Aggerholm & Frandsen, så har mer än hälften av de kommuner de undersökt i Danmark en grupp som har ansvar för krishanteringsfrågor (2011:276). Att just ha en krisledningsgrupp är en viktig del av den interna krishanteringen. I denna sammansatta grupp bör

det finnas människor med olika kunskaper för att kunna lösa och förbereda inför kommande kriser. Det handlar om att träna på rutiner och hur man ska hantera kriser, och även ta lärdom av tidigare kriser (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003: 185).

## **2.2.4 Riktlinjer för krishanteringsarbetet**

### **Kommunikationspolicys**

I en undersökning med Johansen, Aggerholm & Frandsen kom forskarna bland annat fram till att det är vanligare att företagen och kommunerna har en kommunikationspolicy för hur man ska sköta den externa kommunikationen under en kris, än att de har en liknande policy för hur den interna kommunikationen ska kommuniceras vid kris som är relativt ovanligt att det finns. I undersökningen framkom även de privata företagen låg före kommunerna i denna statistik (2012: 275).

### **Krisplaner**

Att organisationer har krisplaner för både den interna och externa delen, är dock vanligare än att de har kommunikationspolicys (ibid: 275). Ofta är det vanligare att större organisationer har krisplaner (ibid:276). Enligt en annan undersökning som rekryteringsföretaget Hammer & Hanborg har genomfört uppgav de flesta som jobbar inom offentlig sektor att det finns en krisplan, ungefär hälften av personerna sa att denna uppdateras varje år och hälften att de inte visste huruvida denna ändrades eller ej. Den som har ansvar för denna typ av plan är enligt dem kommunikationschefen/kommunikatören eller en annan person på företaget (2012:25). Denna person har även ansvar för att detta kommuniceras ut till de anställda, blir uppdaterade och även skapa dessa planer (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003:19). I dessa krisplaner är det även viktigt att det framstår vilken roll kommunikatören har, för att medarbetarna ska få inse vikten av dennes arbete (DIK Informatörsfacket, 1997:10). I denna plan ska det även framkomma tydlig strategi med kommunikationsmål, hur kommunikätörsverksamheten ska se ut, hur man ska hantera olika situationer, som exempelvis kriser och vem som sköter vilket vid en kris (ibid:11).

## **2.3 Kommunikatörens interna arbetsroll vid kris**

### **2.3.1 Vikten av en kommunikator**

Enligt en studie som Larsson har genomfört med en rad olika kommunikatorer, har påvisat att

kommunikationen och kommunikatorens roll är allt viktigare i dagens organisation (2005:143). Som Falkheimer, Heide & Hamrefors, menar så är de viktiga både för organisationen och dess omgivning (2006:4). I en medlemsundersökning gjord av Sveriges Informationsförening (nu Sveriges kommunikatörer) ansåg respondenterna att den interna kommunikationen är den viktigaste delen i deras kommunikatörsarbetet (Sveriges Informationsförening, 2009:9). I arbetet med internkommunikation är kommunikatorn ensam expert inom ämnet (ibid:11). DIK (akademikerfacket för kultur och kommunikation) menar att en förutsättning för att kommunikatorn ska kunna göra sitt arbete är att denne måste ha tillgång till verksamhetens information (DIK Informationsfacket, 1997: 10). Då en del av kommunikatorens arbete består av krishantering bör denna fakta även kunna appliceras och användas mot den interna krisarbetet.

### **2.3.2 Arbetsuppgifter vid kriser**

En kommunikator brukar kunna ha arbetsuppgifter inriktade mot både intern och externkommunikation (DIK informatörsfacket, 1997:9). På en kommunikators arbetsschema separeras ofta det vardagliga arbetet och kriskommunikation som ses en egen del (Falkheimer & Heide, 2012:511). Falkheimer, Heide & Hamrefors menar däremot att arbetet med krishantering är en viktig del av kommunikatorens vardag (2006:4).

Forskarna Falkheimer & Heide menar att många kommunikatörer anser att deras arbetsuppgifter vid kriser är att på ett snabbt och begripligt sätt informera medarbetare om hur en situation ser ut, genom att vara öppna och kommunicera snabb information på ett begripligt sätt (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:7). När man tittar på krissituationer så är det ofta kommunikatorens externa roll som syns ut mot samhället, och inte dess interna arbetsroll. Ett exempel på detta är Fritidsresors kommunikationsdirektör som har blivit ett stort ansikte hos svenska folket, i och med sitt agerande under tsunamin i Thailand (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:6).

Att utbilda företagets talespersoner i hur de uppför sig i media, arbete med de interna och externa kriskommunikationskanalerna och sätta upp olika scenarion som kan hända samt hur man då ska gå tillväga är inkluderade i kommunikatorens arbetsuppgifter i krisarbetet (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003:19). Johansen, Aggerholm & Frandsen uppger att enligt en av deras undersökningar med bland annat kommunikatörer så var de flesta av respondenterna nöjda över sin förmåga att hantera kriser, men att de flesta såg ett behov att den interna krishanteringen ska utvecklas och bli bättre,

och framförallt respondenterna från kommunerna ansåg detta. Det interna samarbetet mellan olika avdelningar måste förbättras menade även respondenterna i studien. Anställda på kommunerna ansåg även att man borde integrera den interna och externa kommunikationen. (2012: :277).

### **2.3.3 Arbetsroller**

Sveriges informationsförening (nuvarande Sveriges kommunikatörer) är ett yrkesnätverk för verskamma inom Informations- och PR branschen, menar att det finns tre olika arbetsområden som man som kommunikatör kan arbeta inom; strateg, specialist och producent (Sveriges informationsförening, 2009:17). Eftersom krisarbete är en del av kommunikatörens arbete passar även dessa tre arbetsroller att applicera i krisarbetet. Enligt en undersökning med deras medlemmar i denna branschorganisation, vill de flesta arbeta som strateg och allra minst som producent (ibid:17).

#### **Strateg**

Arbete som strateg innebär bland annat att man arbetar nära ledningsgruppen, har ansvar för strategier och analysering, och arbetar även med att skapa riktlinjer för kommunikation. DIK menar på att det finns behov för en strateg inom en organisation av större art, ofta brukar kommunikationscheferna ta denna roll (DIK informatörsfacket, 1997:11). Det handlar även att analysera och hålla koll på vad som sker i omvärlden och samla in denna omvärldsanalys för att sedan föra det vidare och diskutera med organisationens medlemmar (Van Ruler & Vercic, 2008:320). Att arbeta med deltagande i organisationens viktiga processer, som exempelvis analys och kommunikation är ett modernare arbetssätt menar Heide & Simonsson (2002:182).

#### **Producent**

När man arbetar som producent handlar det mycket om att tillverka saker som exempelvis pressmeddelande och texter. I alla fall är det inte kommunikatören själv som tillverkar sakerna utan leder arbetet genom att exempelvis beställa produkter (DIK informatörsfacket, 1997:11-12). En producent tillverkar saker på beställning av exempelvis andra i organisationen (Van Ruler & Vercic, 2008:320). Trots att en kommunikationschef inte egentligen brukar inta rollen som en producent utan snarare som beställare så kan det ändå hända att denne får en mer teknisk än strategisk arbetsroll (Kennan & Hazleton, 2006:312-313).

#### **Specialist**



Handlar bland annat om att utbilda andra i deras specialistkunskaper som i detta fall är kommunikation (ibid:320). Kommunikationschefen agerar ofta coach till chefer, och som en länk mellan chefer och dess anställda (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012: 225).

## **3. Metod**

### **3.1 Fallstudie**

Denna studie är en så kallad fallstudie, som undersöker det specifika ämnet; kommunikatörers arbetsroll i det interna krisarbetet på kommuner (Larsson, 2010:57). Denna undersökning handlar om att få en bild av hur detta redan nämnda ämnet ser ut, genom att undersöka en begränsad liten del av ett större fenomen (Ejvegård, 2009:35). Fallstudien är deskriptiv, eftersom mitt syfte med denna undersökning är att beskriva hur kommunikatören arbetsroll ser ut i den interna krisarbetet (ibid:34).

### **3.2 Kvalitativa samtalsintervjuer**

Jag har valt att genomföra kvalitativa samtalsintervjuer där intervjupersonerna är så kallade respondenter, vilket var ett passande val då min tanke var att få en bild av hur respondenterna själva uppfattar deras arbetsroll och hur kommunens interna krisorganisation ser ut. Genom intervjuerna har de delat med sig av sina erfarenheter om bland annat tidigare kriser och hur kommunen arbetar internt vid kriser (Kvale & Brinkmann, 2009:46 & Esaiasson mfl. 2007:291).

### **3.3 Tillvägagångssättet**

#### **3.3.1 Urval av kommuner**

Antalet kommuner föll på fem stycken kommuner, som är en blandning av små och mellanstora kommuner som har olika antal kommunikatör anställda. Urvalen föll sig på kommuner inom rimligt avstånd till varandra, om vilket Lars-Åke Larsson anser: *”En sådan bekvämlighetsteknik är tillåten”* - Lars-Åke Larsson (Larsson, 2010:63).

#### **3.3.2 Urval av respondenter**

Att använda sig av typurval i denna studie, blev naturligt eftersom de personer som blev intervjuade har samma yrkestitel men i olika kommunen. En av kommunikatörerna är just nu tillförordnande kommunikationschef och en av de andra går in i rollen som kommunikationschef i en krisorganisation. Respondenterna är i grund och botten kommunikatörer, och arbetar med samma typ av arbete (Larsson, 2010:61).

### **3.3.3 Anonymitet:**

Respondenterna och kommunerna i undersökningen är anonyma, vilket beror på att några av de inblandade velat ha det på det sättet vilket jag har respekterat. Jag har valt att endast benämna dem enligt klassifikationen en liten och mellanstor kommun, eftersom det annars skulle vara för lätt att räkna ut vilka kommuner det handlar om. Jag har strävat efter att göra anonymiteten så bra som möjligt, eftersom jag inte vill att kommunikatörerna ska raka illa ut för att de deltagit i denna studie (Larsson, 2010:75).

## **3.4 Genomförandet**

### **3.4.1 Första kontakten**

När urvalet väl var gjort, kontaktade jag kommunikatörerna via mejl. Min första tanke var däremot att jag skulle kontakta dem via telefon först för att sedan skicka ett mejl. Det visade sig att det var svårt att få tag i dem, eftersom de ofta satt i diverse möten vilket medförde att kontakten fick ske över mejl. Jag fick relativt snabbt svar och vi gjorde upp allt över mejl, om vilken dag och tid som skulle passa bäst för dem. Det bestämdes att jag skulle komma till deras arbetsplats, vilket passade bra för dem. Det blev inte någon uppoffring för dem och är bra att vi var på ett ställe där de känner trygghet (Esaiasson mfl, 2007:302).

### **3.4.2 Intervjumanual**

Jag skapade en intervjumanual, som består av fyra olika teman, först några enkla introduceringsfrågor, för att sedan övergå till hur kommunerna arbetar med kriser och förberedelser, sedan vidare till kommunikatörens interna arbetsroll och avslutningsvis hur de anser att man bör kommunicera internt. Dagen innan intervjun mejlade jag intervjumanualen till respektive kommunikatör, så att de skulle ha möjlighet att eventuellt förbereda sig om behovet fanns. Jag skickade samma intervjuguide till alla kommunikatörer. Innan jag genomförde första intervjun gjorde jag en provintervju, med en vän som arbetar som rektor inom kommunal verksamhet. Detta för att säkerställa att han förstod frågorna och för att jag skulle få en chans att öva på hur jag skulle genomföra intervjun på bästa sätt (ibid:302).

### **3.4.3 Intervjuerna**

Intervjuerna med respondenterna genomförde jag på plats på respektive kommun, så att jag fick en

personlig kontakt och ett ansikte med dem jag intervjuade. Genom att vi satt mitt emot varandra under hela intervjun, medförde att jag lättare kunde få en förståelse genom att se deras ansiktsuttryck och föra en bättre dialog med respondenterna (Larsson, 2010:65-66). Hela intervjun spelade jag in på min dator, för att jag skulle kunna fokusera på samtalet med respondenten och inte ha för stort fokus på att anteckna (Esaiaasson, 2007:302).

I denna undersökning har intervjuerna genomförts genom att användas av en halvstrukturerad form. Denna typ av struktur på en intervju innebär att intervjun varken har varit som en enkätundersökning men inte heller en helt fri och öppen diskussion (Kvale & Brinkmann, 2009:43). Under intervjuerna försökte jag hela tiden att på ett bra och smidigt sätt sätta frågorna i ett sammanhang (Larsson, 2010:56). Jag genomförde en intervju på vardera kommun, vilket medförde att det blev fem intervjuer, vilket jag ansåg var tillräckligt då återkommande svar började komma i de sista intervjuerna (Esaiaasson et al. 2007:309).

#### **3.4.4 Återkoppling**

Efter att jag genomfört transkriberingen av intervjuerna, upptäckte jag att det behövdes kompletterande frågor för att få saker mera tydliga. Det var enkelt att kontakta respondenterna via mejl, och jag fick snabbt svar på frågorna (Esaiaasson et al. 2007:283).

### **3.5 Validitet och reliabilitet**

I min undersökning har jag försökt eftersträva att *"mäta det jag påstår jag mäter"*- Esaiaasson m.fl. (2007:70). Detta har inneburit att jag försökt uppnå både bra validitet och reliabilitet. Jag har i undersökningen använt mig utav en och samma intervjuguide till alla respondenter för att eftersträva bra validitet och det faktum att jag undersökte samma sak i varje kommun. När jag använt mig utav intervjuguiden i respondentintervjuerna, har jag varit påläst, medveten och tränat att genomföra intervjuer utifrån guiden för att förstå innehållet och försöka undvika att det blir fel.

För att undvika låg reliabilitet på undersökningen, spelade jag in samtliga intervjuer in på band. När sedan respektive intervju var genomförd, lyssnade jag noga på bandinspelningen och skrev ner det som sades på bandet i ett word dokument, och stoppade och spolade om vartannat för att säkerställa att jag hörde rätt och inte missade något viktigt. Anledningen till att jag skrev ner det i ett word dokument var för att undvika oläsliga anteckningar som skulle medföra missförstånd. Jag

har dessutom mejlat samtliga respondenter; resultatet från intervjuerna för att de på sådant sätt haft möjlighet att kolla igenom så att de inte har blivit citerade- och feltolkade. (ibid:70). För att möjliggöra att man ska kunna replikera min studie, göra om den och få likande resultat har jag bifogat min intervjumanual som användes vid intervjutillfällena (ibid:33).

### **3.6 Metodproblem**

Ett problem som uppstod vid starten av min studie, var att jag hade tänkt intervjua både en kommunikatör och en kommunikationschef på vardera kommun. Tanken var då att undersöka fyra kommuner. Problemet som uppstod var att två av dessa kommuner inte hade någon kommunikationschef, och kommunikationscheferna på de andra kommunerna visade sig vara väldigt upptagna vilket medförde att jag fick överge min första tanke. Jag löste problemet genom att bara intervjua kommunikatörer, och ta in ytterligare en kommun i undersökningen.

Nästa problem uppstod vid intervjutillfällena, då det visade sig att en av kommunikatörerna var vikarierande kommunikationschef och en annan var kommunikationschef vid krishändelser men kommunikatör till vardags. Detta medförde att de personer som jag intervjuade kunde ha lite olika ansvarsområden, men jag upplever inte att det blev något problem i och med att de i grunden är kommunikatörer.

En annan tanke var att jag skulle komplettera min intervjuundersökning med en kvalitativ textanalys på kommunernas kommunikationspolicys för att göra studien ännu fylligare, men så visade det sig att det var inte genomförbart. Anledningen till detta var att endast en av kommunerna hade en så kallad kommunikationspolicy, de andra kommunerna hade diverse olika dokument och några höll på utveckla någon form av kommunikationsplan. De dokument som jag ville ha fanns helt enkelt inte att tillgå, min lösning blev istället att ställa intervjufrågor om vilka dokument som de höll på utveckla och vilka andra dokument de hade.

## 4. Empirisk bakgrund

*I detta avsnitt presenteras bakgrundsinformation om de fem intervjuade kommunikatörerna och om kommunerna som de arbetar på. Källorna har efterfrågat anonymitet, vilket medför att detta avsnitt inleds med klassifikationer på kommunernas storlek och antal kommunikatörer som arbetar på kommunerna för att läsaren ska få en ungefärlig bild av respektive kommun.*

### 4.1 Kategoriseringar

#### 4.1.1 Kommunernas storlek

För att få en ungefärlig bild av storleken på kommunerna i undersökningen, är de indelade efter antalet boende i kommunerna i de tre kategorierna; liten, mellanstor och stor kommun. Där tre av kommunerna hamnar under kategorin liten kommun, två av kommunerna på mellanstor kommun och ingen kommun på stor kommun.

##### **De tre kategorierna:**

Liten kommun: 0-30 000 personer boende i kommunen.

Mellanstor kommun: 30 000 – 100 000 personer boende i kommunen.

Stor kommun: 100 000 personer och uppåt boende i kommunen.

#### 4.1.2 Antal kommunikatörer

För att även få en bild av antalet kommunikatörer som arbetar inom respektive kommun så är de indelade i de tre kategorierna fåtal, flertal och många. De personer som räknas in i detta antal är endast de med en kommunikatörstjänst, det vill säga kommunikationschef, kommunikatör och kommunikationsassistent. Utöver dessa titlar kan det även förekomma webbadministratörer och liknande inom kommunen, vilket inte räknas in i detta fall.

##### **De tre kategorierna:**

Fåtal: 1-2 kommunikatörer.

Flertal: 3-4 kommunikatörer.

Många: 5 och uppåt i antalet kommunikatörer.

## **4.2 Intervjuobjekt 1**

### **4.2.1 Kommunikatör 1**

Arbetar på Kommun 1 sedan 2007. Har innan jobbat som kommunikatör på andra statliga och kommunala förvaltningar. Kommunikatör 1 har i grunden en medie- och kommunikationsutbildning, en fotoutbildning samt tidigare erfarenhet från tidningsbranschen. Har erfarenhet av krisarbete och sitter i Kommun1's krisledningsgrupp. Sitter inte med i högsta ledningsgruppen.

### **4.2.2 Kommun 1**

Är en liten kommun (0-30 000 boende i kommunen), enligt tidigare nämnd kategori. På kommunen arbetar ett fåtal kommunikatörer (1-2 stycken), enligt tidigare angiven kategori.

## **4.3 Intervjuobjekt 2**

### **4.3.1 Kommunikatör 2**

Har arbetat på Kommun 2 som kommunikatör sedan 1990, men har tidigare haft liknande tjänster på andra arbetsplatser sedan 1987. Har i bakgrunden en informationsutbildning. Kommunikatör 2 har stor erfarenhet av krisarbete, där denna sedan 1999 fått stort ansvar. Arbetar som kontaktkommunikatör för en förvaltning och sitter i ledningsgruppen på denna förvaltning. På kommun 2 är det Kommunikatör 2's chef som sitter med i kommunens högsta ledningsgrupp.

### **4.3.2 Kommun 2**

Är en mellanstor kommun (30 000 – 100 000 boende i kommunen), enligt tidigare nämnd kategori. På kommunen arbetar många kommunikatörer (5 och uppåt), enligt tidigare angiven kategori.

## **4.4 Intervjuobjekt 3**

### **4.4.1 Kommunikatör 3**

Kommunikatör 3 har arbetat som kommunikatör på Kommun 3 sedan 1989, sedan ett år tillbaka arbetar denne som tillförordnande kommunikationschef. Har gått en informationsutbildning på en folkhögskola, men har under senaste året intagit arbetet som tillförordnade kommunikationschef. Kommunikatören har stor erfarenhet av kriser, och sitter både i kommunens krisledningsgrupp och högsta ledningsgrupp.

### **4.4.2 Kommun 3**

Är en mellanstor kommun (30 000 – 100 000 personer boende i kommunen), enligt tidigare nämnd kategori. På kommunen arbetar ett flertal kommunikatörer (3-4 stycken), enligt tidigare nämnd kategori.

## **4.5 Intervjuobjekt 4**

### **4.5.1 Kommunikatör 4**

Har arbetat på Kommun 4 sedan 1998, men är först för drygt ett år sedan denne började arbeta som kommunikatör. Har arbetat tidigare en del med information på en annan kommun. I grunden är denne utbildad inom litteratur men har läst lite informationskurser och webbutbildning. Har ingen tidigare erfarenhet av kriser, sitter med i både krisledningsgruppen och högsta ledningsgruppen.

### **4.5.2 Kommun 4**

Är en liten kommun (0- 30 000 boende i kommunen), enligt tidigare nämnd kategori. På kommunen arbetar ett fåtal kommunikatörer (1-2 stycken), enligt tidigare nämnda kategorier.

## **4.6 Intervjuobjekt 5**

### **4.6.1 Kommunikatör 5**

Har arbetat på Kommun 5 som kommunikatör sedan 2005/2006. Kommunikatör 5 har studerat kommunikation/media samt marknadsföringsutbildning. Intar en roll som kommunikationschef vid en krisorganisation, resterande tid som kommunikationssamordnare. Har inte någon erfarenhet av en större kris. Sitter med i kommunens krisledningsgrupp men inte i den högsta ledningsgruppen.

### **4.6.2 Kommun 5**

Kommun 5 är en liten kommun (0-30 000 boende i kommunen) enligt tidigare nämnd klassifikation. På kommunen finns det ett flertal kommunikatörer (3-4 stycken), enligt tidigare nämnd kategori.



## 5. Resultatet

*I denna del presenteras resultatet från de fem genomförda intervjuerna med kommunikatörerna på de olika kommunerna. Presentationen är indelad i fyra olika delar. Den första delen handlar kriser och dess påverkan på kommunal verksamhet. Den andra delen om kommunens interna beredskap. Den tredje delen om hur kommunikatörerna interna arbetsroll ser ut och den sista delen om förutsättningar för bra internkommunikation.*

### 5.1 Kriser och dess påverkan på kommunal verksamhet

#### 5.1.1 Olika slags kriser

Det finns olika typer av kriser menar kommunikatörerna och några räknar upp de tre olika sorterna; höjd beredskap, extraordinär händelse och förtroendekris. En extraordinär händelse har inte ännu inträffat i de tillfrågade kommunerna under tiden de har arbetat och handlar om väldigt allvarliga tillstånd/olyckor. Höjd beredskap är exempelvis naturkatastrofer som exempelvis snöoväder, strömavbrott och översvämningar *"Det är scenarion som vi arbetar mycket med"* menar Kommunikatör 2. Denna form av kris brukar kunna påverka internt för exempelvis hemtjänsten som är ute och kör mycket på vägarna mellan olika vårdtagare, och kan påverka deras arbete vid exempelvis dåligt väglag.

Kommunikatörerna menar att den form av kris som brukar kunna drabbas hårdast internt är förtroendekriser. Det kan handla om förskingringar, självmord, övergrepp mot barn och liknande och brukar i regel utsätta anställda för press och ifrågasättande. En av kommunikatörerna berättar om en händelse för några år sedan då en medarbetare hade förskingrat flera miljoner under många års tid. Medarbetaren hade lyckats med detta eftersom dennes chef haft väldigt stort förtroende för personen. *"Det var fruktansvärt för alla"* menar kommunikatör 2 och de blev stora rubriker i både lokala och regionala tidningar vilket medförde att anställda började spekulera vem den skyldige var och började titta snett på varandra och blev även ifrågasatta av vänner och bekanta.

#### 5.1.2 Ordinarie verksamhet rubbas

Ofta kommer en kris oväntat *"hux flux står den i farstun och du måste släpp a allt du håller i"* som en av kommunikatörerna poängterar. Vidare menar de flesta av de tillfrågade respondenterna att en kris kan drabba många, att ordinarie verksamhet inte räcker till och man måste höja beredskapen.

En av kommunikatorerna skiljer sig åt gällande hur denne tänker vad en kris är:

*”Det kan vara ganska små saker som vi tänker är en kris, det behöver inte vara på ett speciellt sätt utan vi kör ganska mycket med magkänsla ” - Kommunikatör 3*

Kommunikatör 3 fortsätter med förklaringen att de betraktar även småkriser som kriser för att det är en bra övning och menar vidare att *”om man går in i en krisorganisation var femte år så är man ganska körd”*. Hur ofta en kris inträffar har respondenterna skiljda meningar om, och varierar från kommun till kommun. Två av respondenterna menar att de inte har varit med om en kris tidigare, varav en av dessa två tillägger att det inte varit med om en kris där de varit tvungna att dra igång hela deras krisorganisation. En av kommunikatorerna menar på att små kriser kan hända dagligen, men att mycket löser sig själv i linjen och att inte alltid denne person får vetskap om detta.

## **5.2 Kommunens beredskap**

### **5.2.1 Kommunens interna krisorganisation**

Hur respondenternas interna krisorganisation ser ut, både varierar och har sina likheter. Gemensamt är att alla kommunikatorer i undersökningen är delaktiga i kommunens krisarbete, hur mycket de deltar varierar från respektive kommun. Som en av respondenterna nämner så kommer de och hjälper till när det behövs vilket blir tydligt i detta uttalande:

*”Organisationen av tjänstemän ser olika ut beroende på vilka som behövs i den aktuella händelsen, vi kommer så fort de ropar på oss” - Kommunikatör 3*

Vidare menar kommunikatorn att det är chefen med ansvar för den förvaltning som drabbas som tillsammans med kommunchefen bestämmer vilka som behövs i den specifika krisorganisationen. Inom en kommun kan det finnas flera olika förvaltningar, där i vissa fall varje förvaltning har både egna krisgrupper och egna krisdokument. En krisorganisation kan se ut annorlunda på exempelvis mindre kommuner;

*”Vi ska alltid jobba så nära linjen som möjligt, inte skapa egna krisverksamheter på sidan om, vi är inte så många fysiska personer och vi måste få det att funka i det långa loppet”*

*- Kommunikatör 1*

En trygghet som de kommunikatorer som arbetar i en mindre kommun med färre kommunikatorer

tillhands, är att de alltid kan vända sig till en närliggande kommun för att be om hjälp vid behov då det ofta finns ett samarbete med andra kommuner genom diverse kontaktnät.

### **Ordinarie krisledning inte räcker till**

När en kris inträffar, kan det vara så att den ordinarie krisledningen inte räcker till och att kommunerna plockar in extra resurser från olika avdelningar. Som en av respondenterna menar att det handlar om att använda och utnyttja de kunskaper som finns:

*”Kommunväxeln är duktiga att prata i telefon och hantera upprörda personer, detta har vi utnyttjat och gett dem mer ansvar i arbete med den externkommunikation vid kris.*

*- Kommunikatör 2*

### **Inte lika utvecklad organisation överallt**

I vissa kommuner är inte den interna krisorganisation riktigt lika utvecklad som andra, som en av kommunerna i undersökningen som inte har några rutiner ännu. De har viljan och jobbar för att få dessa rutiner, anledningen till att de ligger lite ”efter” menar respondenten beror på:

*”Traditioner och att man har inte sett nånting annat, av nån anledning så förstår man inte. Liten glesbygdskommun som inte har så mycket input” - Kommunikatör 4*

Om det blir en väldigt allvarlig och svår kris så har samtliga intervjuade kommuner i undersökningen en krisledningsnämnd, bestående av politiker som kan gå in och tar över arbetet när det är otroligt extrema situationer, då behovet för snabba beslut finns. Gemensamt för kommunerna är att detta inte har hänt, och som en respondent nämner: *”det har aldrig hänt och hoppas det aldrig händer”*.

## **5.2.2 Kommunikationsplaner**

Vilka riktlinjer som kommunerna följer för hantering av den interna kommunikationen vid kris varierar, ingen av de intervjuade kommunerna har liknande dokument. Däremot så har samtliga kommuner så kallade krisplaner, men när det kommer till kommunikationsplaner så är det inte alla kommuner som har en sådan just nu.

## **Kriskommunikationsplan**

Kommun 5 är den enda kommunen som har en så kallad kriskommunikationsplan, som ibland annat innehåller exakta rutiner för hur de ska kommunicera och hantera krishändelser, bland annat hur organisationen är uppbyggd, hur de ska arbeta, de olika rollerna, var de ska sitta och så vidare. Det finns skiljda meningar huruvida en kriskommunikationsplan är bra eller inte, som en av kommunikatörerna nämner;

*”Kriskommunikationsplan har vi inte, och har valt att inte ha, de kriskommunikationsplaner som jag har sett är ganska töntiga. Sällan ser krisen ut som det står i planen ”*

*- Kommunikatör 3*

Samma kommunikatör tillägger däremot att de ska diskutera frågan igen, om de behöver ta fram en kriskommunikationsplan eller inte.

## **Kommunikationspolicys**

Kommun 3 är den enda kommunen i undersökningen som har en kommunikationspolicy, som genomsyrar all deras kommunikationsarbete vilket även inkluderar kommunikationen vid krishändelser. Denna policy används bland annat av arbetsledare, vid nyanställningar och av kommunikatörerna som använder denna för att påminna medarbetarna om kommunikationen inte fungerar optimalt. Denna kommunikationspolicy är kort och koncis, och har inslag intern- och externkommunikation samt även ansvarsfördelningar, grafisk profil och medier.

## **Framväxt av kommunikationsplaner**

Som tidigare nämnt så håller två av kommunerna (Kommun 1 och Kommun 4) på att arbeta fram så kallade kommunikationsplaner i olika former. De är en blandning mellan en kriskommunikationsplan och kommunikationspolicy, eftersom de inte har fokus på kriser men är mer övergripande och har större omfång än kommunikationspolicys då de även innehåller bland annat rollfördelningar, kanalval och hur man ska kommunicera och har inslag på både intern och extern kommunikation. Två av kommunerna nämner däremot att de har haft kommunikationspolicys tidigare men att dessa är gamla, inte aktuella och används inte längre.

## Övriga dokument

Kommun 2 har endast ett kort dokument för mediestrategi från 2010, som innehåller kort information om kommunens värdeord som ska genomsyras i kommunikationen, målen med kommunikation och riktlinjer för kommunikationen. Denna korta mediestrategi innehåller inte specifika inslag på interna- och externa kommunikationen.

### 5.2.3 Utveckling av krisorganisation

Skapa bättre och nära relationer och ha viljan att utvecklas kontinuerligt är viktiga framgångsfaktorer menar respondenterna. Sedan är det även viktigt att de som sitter utanför kommunikationsavdelningarna tänker mer på kommunikation och inser vikten med det. En annan idé som en av respondenterna menar på eventuellt skulle förbättra den interna kriskommunikation är om man skulle kunna inspireras av ett lokalt vattenbolag som skickar sms till deras kunder när vattnet exempelvis är förorenat

*” Det är en idé om vi kunde göra sådana sms-listor för internkommunikationen till de anställda vid kriser ” - Kommunikatör 2*

### 5.2.4 Förebyggande av kriser

Generellt menar kommunikatorerna att man inte kan förebygga exempelvis stormar men att man kan underlätta i kriser genom att exempelvis ge information till medborgare, tunga transporter och låna ut gasolkök om medborgarna har blivit utan el. Andra medel som nämns hur man kan förebygga kriser är att använda riskanalyser, och att ha transparens i organisation genom att använda sig utav interna kontrollsystem som förebygger felhandlingar som exempelvis förskingring. Det är lika olika tankar hos respondenterna hurvida det går att förebygga en kris eller ej, en av kommunikatorerna säger:

*”Mycket handlar om magkänsla, och om man hanterar saker på fel sätt skulle det kunna bli nåt”.*  
*- Kommunikatör 3*

Medan en annan kommunikator menar att det är svårt att förebygga kriser genom detta uttalande:

*”Jag får i regel reda på allt i sista stund, så det är jättesvårt att förebygga en kris”*

## - Kommunikatör 1

### 5.2.5 Övning ger färdighet

Att öva på kriskommunikation anser kommunikatorerna är jätteviktigt, och något som man måste upprätthålla kontinuerligt. När man övar olika scenarion är en viktig del att bygga och bevara relationer och öva på vilka roller man ska ha i en krisorganisation. Alla de intervjuade respondenterna har regelbundna övningar där kommunikatorerna även brukar delta. Dessa scenarioövningar menar de oftast arrangeras av räddningstjänsten. I och med dessa övningstillfällen har man möjlighet att sedan ändra på saker som inte fungerar, som en av kommunikatorerna berättar om första gången denne var med på ett sådant scenario och blev kallad först i slutet på övningen och menar:

*”Man kan inte komma fem minuter innan ett pressmeddelande ska skickas ut då är det omöjligt få en bild av situationen” - Kommunikatör 4*

Dessa lärdomar som man får i och med övningar är viktigt att ta med sig i framtiden med i framtiden menar kommunikatorerna. Dessa övningar som arrangeras av räddningstjänsten menar en av respondenterna enbart har ett fokus mot den externa biten i kriskommunikationen, som exempelvis arbete med webb och bevakning av andra webbar, och att det handlar om att länka till rätt hemsida eftersom det inte handlar om att tolka information utan istället hänvisa till exempelvis banverket, trafikverket och liknande sidor.

## 5.3 Kommunikatörens roll i det interna krisarbetet

### 5.3.1 Kommunikatörens arbetsuppgifter

I och med att en kris inträffar kan kommunikatörens arbetsuppgifter ändras. respondenterna menar att idealet är om man kan fortsätta med sina vanliga arbetsuppgifter vid sidan om krisarbetet, men att det inte alltid är möjligt. Ibland kan ordinarie arbetsuppgifter bli lidande. Några av respondenterna sitter samlade i en så kallad kommunikationsavdelning, och menar att det är en stor fördel vid krishändelser, då de kan hjälpa varandra när det blir mycket för någon. När det är ett fåtal kommunikatörer (1-2 st enligt tidigare nämnd kategorisering s. 16) kan det vara svårare att få tiden att räcka till, och hinna med de ordinarie arbetsuppgifterna, men att det finns en trygghet att man kan ta hjälp av andra närliggande kommuner om det skulle krävas.

### **Större fokus externt vid kris**

Tre av de fem kommunikatorerna menar att fokuset ändras i och med en krishändelse, och att deras arbetsuppgifter vid kris främst handlar om arbete med den externa kommunikationen. En av dessa respondenter menar även på att denne inte spelar så stor roll i den interna arbetsprocessen vid kris eftersom;

*”Oftast i kris blir jag plockad att sitta i upplysningscentralen och svara på frågor från allmänheten” - Kommunikatör 2*

Detta stora fokus mot det externa kommunikationsarbetet skiljer sig från det vardagliga, då de menar att de arbetar ungefär lika mycket med den interna- respektive externa kommunikation. En av de andra kommunikatorerna menar däremot att det är svårt att särskilja på intern- och extern kommunikation eftersom de flyter samman och att det handlar om att bedöma vad som behövs i ett visst läge.

### **Spelar viktig intern roll**

De flesta respondenterna menar att de spelar en viktig roll internt vid kris, vilket syns i denna kommentar;

*”Min roll är A och O i hela processen eftersom att det är genom mig som medborgare och medarbetare får reda på läget att det blir kommunicerat utåt” - Kommunikatör 1*

När väl kommunikatorn arbetar med den interna kommunikationen vid krishändelser, kan givetvis arbetsuppgifterna variera men kan handla om att samordna, arbeta med intranät, förbereda olika medarbetare som ska bli intervjuade och agera kommunikationsrådgivare. En av de viktigaste arbetsuppgifterna menar en av respondenterna är:

*”Att vara den som står lite på sidan om, och inte ha för mycket detaljkoll och kunna vara medborgarnas företrädare och höra hur budskapen låter” - Kommunikatör 3*

Vilka arbetsuppgifter som en kommunikator ska ha vid en kris är inte alltid självklart, som kommunikator 4 intyga kan intyga:

*”Jag vet att min roll är att vara kommunikatör, men vad ska jag göra som kommunikatör?  
Ska jag skriva på webben eller samordna informationsinsatserna? Det är inte riktigt klart i  
gruppen ” - Kommunikatör 4*

I ett privatägda företag så är ofta kommunikatören företagets ansikte utåt, respondenterna menar att så är det inte i deras kommuner. Utan deras uppgift är inte att prata inför media utan snarare att hitta den personen som är bäst lämpad att prata med media och finnas tillhands som stöd och resurs.

### **5.3.2 Kommunikationsrådgivare vid kristider**

Vid kristider (och även till vardags kan en del av kommunikatörens arbetsuppgifter handla om att agera kommunikationsrådgivare till chefer menar de flesta respondenterna. Hur mycket de gör det varierar från kommun till kommun, vissa sysslar mer och missa mindre med det. De som inte arbetar särskilt mycket med det, har en förhoppning på att det ska utökas som exempelvis en av respondenterna menar;

*”Under 2013 ska vi jobba mer för ökad förvaltningskontakt, idag får vi in ett samtal från  
förvaltningarna ungefär varannan vecka” - Kommunikatör 5*

På en av kommunerna har de så kallade kontaktkommunikatör för varje förvaltning, som en av kommunikatörerna i undersökningen arbetar med. En annan kommunikatör menar att det är viktigt att ha denna nära kontakt med cheferna från olika förvaltningar och menar att:

*”Är man en kommunikationsavdelning som är lite på sidan om så är det ju skitsvårt”  
- Kommunikatör 3*

Att vara rådgivare innebär bland annat att vara chefers sakkunnige i kommunikationsfrågor, vara ifrågasättande och förbereda chefer inför media. Vilka av dessa delar de sysslar med kan variera från kommun till kommun. Respondenterna menar att det är upp till cheferna att kontakta dem när de behöver rådgivning eftersom de är deras ansvar, och kommunikatörerna kontaktar dem inte för rådgivning om det inte är nåt uppenbart tillfälle där de inte inser att de behöver rådgivning. Men alla sysslar inte särskilt mycket med kommunikationsrådgivning, vilket syns tydligt:



*”Min uppgift är varken att prata inför pressen eller förbereda cheferna, utan min uppgift är att samordna och se till att det finns hjälp till dem som behöver i kris”*

*- Kommunikatör 4.*

### **5.3.3 Trygga i sin arbetsroll**

Respondenterna menar på att de känner sig trygga i sin arbetsroll om en kris skulle inträffa. Anledningarna till denna trygghet varierar dock mellan respondenterna, de som varit med om många kriser menar på att de känner trygghet på grund av erfarenhet. De mer rutinerade känner sig trygga på grund av att de är nöjd över sina arbetskamrater *”vilket är en viktig faktor”*, menar Kommunikatör 5. En annan viktig faktor är rollerna är klara, och att man går igenom hur man ska hantera saker och ting. En annan trygghet är ju att man som kommunikator oftast har möjlighet att ta hjälp av andra via diverse kontaktnät. Sedan så gäller det däremot att känna sig alltför tillfreds:

*”Det är farligt att känna sig allt för trygg, eftersom varje kris är olika och innebär nya utmaningar och kompetensen är en färskvara och måste hela tiden utvecklas ”*

*- Kommunikatör 3*

Givetvis finns det undantag som gör att man som kommunikator inte känner sig trygga i alla situationer, vilket Kommunikatör 1 kan intyga som berättar om när en storm var på väg in mot Kommun 1 under förra julen. Stormen medförde att elledningarna gick sönder av blåsten och att strömmen slutade fungera. Kommunikatören fick ett samtal av räddningstjänsten och frågade hur det kommer sig att de ringde eftersom denna stod som trea på ringlistan vid krishändelser, efter kommunchefen och säkerhetschefen som inte var anträffbara;

*”Under tre dygn intog jag alla tre positioner och skötte krisledningen för hela kommunen, och det är inte bra, jag kände mig otrygg i situationen och fick ta alla beslut vilket innebär väldigt jobbiga dygn när man inte hade kontakt med sin kommun”*

*- Kommunikatör 1*

### 5.3.4 Arbetets för- och nackdelar

#### Meningsfullt arbete

Gemensamt för de intervjuade respondenterna är att de är väldigt nöjda över att jobba kommunalt, i sin roll som kommunikatör och vill vara kvar på samma arbetsplats även i framtiden. Att arbeta kommunalt anser de vara meningsfullt där man arbetar för det gemensammas bästa. Ord som utmaningar då det är en tuff bransch, flexibilitet och varierade arbetsuppgifter är återkommande svar. Som en av respondenterna säger om sitt arbete:

*”Det är ett väldigt bra jobb, jag blir inte bra på nåt, men jag kan väldigt lite om mycket”*

*- Kommunikatör 1*

#### Svårigheter

Trots att samtliga respondenter talar väldigt varmt om att arbeta kommunalt, finns det vissa saker som de tycker är svårare. Svårigheter som parallella beslutsvägar i en politisk styrd organisation med både politiska och tjänstemannabesluten nämns, och det här med meddelarfriheten att alla offentligt anställda har rätt att gå ut i media om de är missnöjda och säga vad de vill. Vilket en av kommunikatörerna påpekar:

*” Alla här rätt prata med media vilket kan bli ett problem många gånger, det gynnar inte den interna processen hur vi ska jobba som företag, vara stolta och prata med chefen om man har problem. Det man istället kan jobba med är attityderna”*

*- Kommunikatör 5*

Nästan alla av de intervjuade; fyra av fem känner att de är för få som arbetar på kommunikationsavdelningen, och att de inte alltid räcker till. Antalet på kommunikationsavdelningarna är ganska få om man ser till antalet anställda på kommunen. Anledningar till varför det ser ut som det gör, är genomgående i intervjuerna: pengar.

*” Man får prioritera, det är väldigt mycket brandkårsutryckningar och strategiskt långsiktigt arbete blir alltid lidande” - Kommunikatör 1*

## 5.4 Förutsättningar för bra internkommunikation

### 5.4.1 Målgrupper för den interna kriskommunikationen

Respondenterna menar att när man kommunicerar internt så är det med de anställda inom kommunen. En av respondenterna skiljer sig något i sin tanke om att även medborgarna kan räknas till internkommunikation i vissa lägen och berättar om en kris som inträffade för några år sedan, då det var en stor skogsbrand. I den interna kommunikationen vid denna kris, var hemtjänsten en viktig del i den interna kommunikationen, som även satt inne med viktig information om boende i området men kommunikatören menar att även en annan grupp var viktig i den interna informationen vid denna kris;

*”De vars hus var hotade av branden kan jag i ett sånt läge också betrakta som interninformation”*

*- Kommunikatör 3*

### 5.4.2 Hur det kommuniceras

Respondenterna har alla likande tankar kring hur man ska kommunicera och menar att man ska kommunicera olika beroende på vad det är för kris och var i krisen man står. Sedan handlar det även om att anpassa efter vem man ska kommunicera med, hur man kan nå dem och vad det är för information som ska kommuniceras. Det handlar alltså om att skraddarsy den interna kommunikationen, vissa medarbetare kanske behöver veta att nåt är på gång och en annan måste få en väldigt speciell information. Respondenterna talar om öppenhet i kommunikation men som en av kommunikatorer så behöver kanske inte alla medarbetare ha precis all information som en av kommunikatorerna som berättar om en övning de hade inom kommunen där de övade på deras krisorganisation, hade webbredaktörerna tillgång till de forum som staben använde sig utav för att diskutera om olika lösningar. I och med att webbredaktörerna såg detta, blev de stressade över att de inte fick någon information och syftade på all information som de såg i forumet och kommunikatören menar;

*”Men det berodde ju på att det inte var godkänd information, men det påverkade att webbredaktörerna blev stressade under scenariot. Så alla gånger är det inte bra få all information”*

*- Kommunikatör 5*

Öga mot öga är oftast den bästa metoden menar kommunikatorerna, eftersom man då har en möjlighet till feedback och dialog. Vilket syns tydligt i denna kommentar;

*”Internkommunikation handlar inte bara om att trycka ut saker utan en viktig del är att ta in information från olika avdelningar för att veta vad som har hänt där”*

*- Kommunikatör 3*

### **Ibland problematiskt med kommunikation**

Respondenterna menar att kommunikation ibland vara svårt och leda till missförstånd. En av kommunikatorerna berättar om ett missförstånd som ledde till en förtroendekris i kommunen. Där en medarbetare trodde att chefen sagt att pensionärer i kommunen bara fick dricka två koppar kaffe om dagen, när det egentligen handlade om att de skulle dricka minst två koppar kaffe. Detta missförstånd ledde till att Facebookgrupper med pengainsamlingar startades och skickades in till kommunen.

### **5.4.3 Vikten med intern kriskommunikation**

Respondenterna menar att internkommunikation vid krishändelser är väsentligt för att skapa en gemensam förståelse, om man som medarbetare inte vet vad som är på gång så kan det vara lätt att agera fel. I regel menar de att man kommunicerar internt före externt, men att det beror på krisens karaktär. Det finns flera viktiga anledningar till att man bör kommunicera internt först menar kommunikatorerna, dels är medarbetarna viktiga vidarekommunikatörer i och med att de möter medborgarna och allra viktigaste är att man som medarbetare inte ska behöva läsa om att exempelvis en verksamhet ska läggas ner i tidningen, eller att personalen vet att det har hänt något på förskolan innan föräldrarna kommer och hämtar barnen, denna information ska medarbetaren få internt först saker gällande kommunal verksamhet. Den interna kommunikationen brukar vara grunden till den externa kommunikationen, och det är viktigt att dessa olika kommunikationssätt inte skiljer sig åt vilket syns i en av respondenternas svar;

*”Vi kommunicerar i regel samma information inåt som utåt, informationen ska vara transparens”*

*- Kommunikatör 1*

### **Inte prioriterat:**

En av kommunikatorerna menar att kommunikation inom dennes kommun inte är prioriterat och upplever det som ett stort problem, och att utan kommunikation så finns det inte någon organisation.

## Skapa relationer en förutsättning

En förutsättning som många av kommunikatorerna menar är väsentligt för att lyckas med den interna kriskommunikationen är att jobba nära verksamheten och bygga långsiktiga relationer som en av respondenterna uttalar:

*”Har man inte bra relationer till vardags så funkar det inte internt i en kris heller, det gäller att ha förståelse och respekt för varandra” - Kommunikatör 2*

Kommunikatorerna menar att man kan skapa relation till sina medarbetare genom att använda olika interna kommunikationskanaler (mer om detta s.32) för att skapa en ”Vi-känsla” och begriplighet, som man kan ha nytta av senare i den interna kriskommunikationen. Ett sätt för kommunikatorerna att skapa bra relationer med chefer och ledning menar de är att sitta med i högsta ledningsgruppen. Respondenterna menar att det är upp till kommunchefen att bestämma sin ledningsgrupp. I tre av de fem kommunerna så sitter en kommunikatör med i högsta ledningsgruppen och menar att det är väldigt positivt för arbetet att sitta där:

*”Jag tror att det är helt nödvändigt, det är också något som gör att jag tycker vi har ganska bra krisberedskap, det blir lätt när vi sitter nära kommunchefen och kommunalråden plus att jag tror att det är en förutsättning, om man inte sitter med är man ganska körd och har jättesvårt tror jag*  
*- Kommunikatör 3*

De två kommunikatorerna som inte sitter med i ledningsgruppen anser att de upplever det som ett problem, och menar på att de förlorar ganska mycket på att inte sitta med där, att de tappar helhetsbilden, beskriver problemet att information inte är naturligt för alla ”dom tänker inte information i ryggmärgen” som Kommunikatör 5 beskriver det, och att att man lätt kan glömma bort det. Att sitta i ledningsgruppen skulle även medföra en naturligare kontakt med förvaltningarna och lättare att få tag i information, vilket de kommunikatörer som inte sitter i ledningsgruppen önskar.

### 5.4.4 Cheferna med ansvar för intern kriskommunikation

Respondenterna uppger att internkommunikationen är något som främst ligger på chefernas ansvar och inkluderar även den interna kriskommunikationen. Hur denna interna kommunikation ser ut kan variera på många olika sätt, och kommunikatorerna menar att det fungerar bra i vissa delar av kommunen och sämre på andra. En av kommunikatorerna påpekar att cheferna är bästa kanalen de

har just nu. Samtliga respondenter menar att medvetenheten om tidig kommunikation till medarbetare har ökat men den interna kommunikationen vid kris måste och kan bli bättre på flera håll som en av kommunikatorerna menar;

*”Internkommunikationen haltar, vi som medarbetare får inte den information som vi behöver, men det ser väldigt olika ut över hur man som chef kommunicerar med sina medarbetare”*

*- Kommunikatör 4*

En viktig faktor för intern kommunikationen ska fungera är att cheferna måste veta vikten med kommunikation, vilket ibland kommunikatorerna får påminna cheferna om detta och få dem att inse hur viktigt det är. Dålig intern kommunikation vid kris kan ibland bero på glömska och annat fokus som en av respondenterna säger;

*”Chefer glömmet bort att man ska informera medarbetarna, och har större fokus på att ”det här måste allmänheten få veta” - Kommunikatör 5*

Vilka sätt cheferna kommunicerar på varierar även på olika håll, en del kommunicerar mycket via intranätet och en del kommunicerar nästan enbart på personliga möten vilket en av kommunikatorerna menar medför att de positiva mötena används till envägskommunikation *”så information som skulle kunna ligga på intranätet”* menar Kommunikatör 2

#### **5.4.5 Kommunikationskanaler**

Förutom cheferna som de menar är den givna kanalen, så finns det en rad andra kommunikationskanaler som kommunikatorerna arbetar med under kriser. Vilka kommunikationskanaler som finns inom kommunerna skiljer sig något åt, gemensamt är att alla använder intranät, hur mycket de använder det skiljer åt i de respektive kommunerna. Ett genomgående tema i respondenternas svar är att de uttrycker ett missnöje över att intranätet inte har alla funktioner som de eftersträvar, och några av de intervjuade respondenterna väntar på att ett nytt intranät ska lanseras snart. En av respondenterna menar att en nackdel med deras intranät är att säkerheten inte är det bästa i deras kommun, eftersom de har gemensamma inloggningsuppgifter och inte personliga. Däremot så använder samtliga av respondenterna intranätet som intern kriskommunikationskanal, hur mycket varierar och som en av kommunikatorerna menar;

*” Intranätet tycker jag grunden även för en bra interninformation vid kris ” - Kommunikatör 2*

Det är oftare basal information och det vardagliga i en kris som kommuniceras i intranätet och man kommunicerar inte om förtroendekriser på intranätet, då det skulle skada anställda. En av respondenterna menar att i vissa förvaltningar så kan bara chefen i den förvaltningen och dennes närmsta arbetskollega kommunicera via intranätet på deras förvaltningssida vilket respondenten tycker är dåligt eftersom det inte blir lika bra innehåll då.

En annan kommunikationskanal som används gemensamt för alla kommunerna är mejl, där en av respondenterna berättar att de exempelvis ibland brukar kunna mejla cheferna pressmeddelande, så att de kan ta del av innehållet innan det skickat ut till media.

Vissa kanaler är det endast ett fåtal av respondenterna som använder. Endast en av kommunerna har en personaltidning, men denna blir endast använd för att skapa begriplighet och Vi-känsla. En av kommunikatörerna poängterar vikten av att anpassa kanal efter kris och menar att de använder ganska olika kanaler och ger exempel på de kanaler de använde under en kris med en stor skogsbrand för att få tag i människor vars hus var hotade och fick då tips av hemtjänsten som kände några som bodde i byarna

*” De två kanaler som vi använde var alltså ”gubbe på fyrhjuling” och ”tant som gillar prata i telefon vilket var de perfekta kanalvalen just i det tillfället” - Kommunikatör 3*

## 6. Analys

### 6.1 Kris - ett ord med flera betydelser

Det finns många förklaringar för vad en kris är. En av dessa definitioner menar att det handlar om allvarliga händelser som exempelvis naturkatastrofer eller strejker och inte ett vanligt problem eller mindre missar (Fearn-Banks, 2011:2). Detta går i linje med vad de flesta av de intervjuade kommunikatorerna menar att en kris är, och menar vidare att det ofta innebär att ordinarie verksamhet inte räcker till och man måste höja beredskapen. Däremot så motsätter en av kommunikatorerna både forskarnas tankar och de andra kommunikatorerna om att en kris bara innebär allvarliga händelser:

*”Det kan vara ganska små saker som vi tänker är en kris, det behöver inte vara på ett speciellt sätt utan vi kör ganska mycket med magkänsla ”- Kommunikatör 3*

Att synerna är olika på vad en kris medför det faktum att alla kommunikatorer inte ser på innebörden av en kris på samma sätt. Kanske beror dessa olika tolkningar på det faktum, som Coombs pratar om, att i och med att det inte finns ett centralt begrepp på vad en kris innebär, kan det medföra en osäkerhet bland exempelvis kommunikatorer i branschen över innebörden och betydelsen av kris (2012:19). Det tyder även på det faktum att alla människor fungerar olika, likaså kommunikatorer och att man genom olika erfarenheter kan uppfatta och tolka saker på olika sätt (Heide, Johansson & Simonsson, 2005:70). Detta innebär att deras tolkning av vad en kris innebär står i relation till hur många kriser de själva upplevt, vilket medför att de kommunikatorer som ser en kris som en liten händelse, får större kriserfarenhet. Detta är något som en av kommunikatorerna tar fasta på;

*”Om man går in i en krisorganisation var femte år så är man ganska körd”  
- Kommunikatör 3*

För att kunna hantera kriser krävs det att träna in rutiner och ta lärdom av tidigare händelser (Seeger, Sellnow & Ulmer 2003:185). Detta är något som även respondenterna i undersökningen också anser är viktigt och bör ske kontinuerligt. Två av de tillfrågade respondenterna menar att de inte har varit med om en krishändelse, vilket medför att de inte har något att titta tillbaka på. En av



dessa respondenter uppger att det finns många oklarheter, framför allt hur de ska hantera en krissituation när den dyker upp:

*”Jag vet att min roll är att vara kommunikator, men vad ska jag göra som kommunikator?  
Det är inte riktigt klart i gruppen”- Kommunikatör 4*

Detta visar på att det finns brister i kommunikationen i en del organisationer. Att man har en tydlig intern dialog med varandra är viktigt även innan en kris har inträffat (Fearn-Banks, 2011:2). Däremot så känner sig alla respondenter trygga i sin arbetssituation och i deras förmåga att hantera krissituationer, vilket kan tyckas motstrida kommunikatör 4:s osäkerhet kring dennes roll i krishändelser. Respondenterna och forskarna har liknande tankar om att kriser händer oväntat (Seeger, Sellnow & Ulmer: 2003:7). Detta syns i en av respondenternas kommentarer

*”Hux flux står den i farstun och man måste släppa allt man håller i” Kommunikatör 1*

Naturkatastrofer är de kriser som drabbar kommunerna oftast. Dessa kriser kan handla om exempelvis blixthalka eller dåligt väglag och drabbar oftast medborgarna. Hemtjänsten kan även bli påverkade, eftersom deras arbete går ut på att åka runt mellan olika vårdtagare. Kriser som drabbas hårdast internt är förtroendekriser, menar respondenterna.

## **6.2 Övningstillfällen är utvecklande**

De intervjuade kommunikatorerna övar krishantering regelbundet via övningar, vilka räddningstjänsten brukar arrangera. Dessa övningar menar respondenterna är ett väldigt lärorikt inslag i arbetet. En av respondenterna påpekar att dessa övningar brukar ha mer fokus på hur man sköter den externa kommunikation vid kris. Detta faktum kan tyckas vara konstigt eftersom både respondenterna och forskarna talar om vikten av intern kriskommunikationen, samt behovet att kommunicera internt före externt (Frandsen & Johansen, 2011:47 & Fearn-Banks, 2011:48). I och för sig är det inte kommunikatorerna själva som arrangerar dessa scenarioövningar. En anledning till att övningarna har mer extern inriktning kan bero på det faktum att den interna aspekten i kriskommunikation inte är särskilt utstuderat eller prioriterat (Frandsen & Johansen, 2011:348).

Respondenterna talar om att de ser ett ökat behov av kommunikation, vilket går i enighet med

Coombs forskning (2006:171). Respondenterna menar att den interna kommunikationen inte alltid är prioriterat. Detta visar på ett samband mellan att det finns begränsad forskning om intern kriskommunikation med hur det ser ut i respondenternas verksamheter. Detta tydliggör att det är dags att lägga ett ökat fokus i forskningen, så att man även kan se resultat i arbetslivet (Frandsen & Johansen, 2011:348).

## **6.3 Intern kriskommunikation i kommunerna**

### **6.3.1 Innebörden av intern kriskommunikation**

Vercic, Vercic & Sriramesh syn på internkommunikation är att den är all kommunikation som sker inom en organisation, vilket kan vara kommunikation mellan exempelvis anställda, chefer och avdelningar (2012:225). Detta visar både Frandsen & Johansen (2011:356) och respondenterna att det går att applicera på även den interna kriskommunikationen som är en del av den interna kommunikationen. En av kommunikatörerna skiljer sig åt i sin syn på intern kriskommunikation och menar på att man i vissa fall även kan betrakta kommunens medborgare som del av den interna kriskommunikationen. Denna kommunikatören ger ett exempel från en stor skogsbrand som drabbade kommunen:

*”De vars hus var hotade av branden kan jag i ett sånt läge också betrakta som interninformation”  
- Kommunikatör 3*

Detta faktum kan tyda på kommuner och organisationer kan ha olika uppfattningar rörande tolkningar vad som är intern respektive extern kommunikation. Respondenterna säger att de arbetar för att kommunens invånare ska ha det bra, vilket kan tyda på att kommuner kan vara ett undantag där även invånare kan räknas till interna målgrupper i vissa situationer. Detta skiljer sig från Cutlip, Center och Brooms tolkning av vanliga organisationer, där de menar att interna målgrupper endast är de som arbetar inom en organisation, och är de viktigaste att man kan kommunicera med (2006:223). Respondenterna å sin sida anser att medborgarna är de viktigaste att kommunicera med.

### 6.3.2 Strävan efter dialog

Respondenter har liknande tankar som forskarna gällande att eftersträva att kommunicera på ett meningsskapande sätt. Båda parter menar på att det är viktigt att försöka få till en dialog (Weick, 1988:305). Att inte ha för stort fokus på att sända ut information, utan att försöka lyssna på sina medarbetare poängterar en av kommunikatörerna:

*”Internkommunikation handlar inte bara om att trycka ut saker utan en viktig del är att ta in information från olika avdelningar för att veta vad som har hänt där” - Kommunikatör 3*

Detta tydliggör att det finns en kunskap ute i de tillfrågade kommunerna att man inte ska ha för stort fokus på själva spridningsprocessen. Detta visar att några av de tillfrågade respondenterna agerar på det sätt som forskarna uppmanar (Johansson & Heide, 2008:20). Det handlar alltså om att försöka gå ut och möta de anställdas behov (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:7). I krishändelser är det viktigt att kommunicera och föra dialog med medarbetarna, vilket respondenternas svar och forskarnas undersökningar visar på (Mazzei & Ravazzani, 2011:247).

Respondenterna uppger att trots att man för en dialog med de anställda, kan missförstånd uppkomma. Detta strider mot Fearn-Banks tankar om att man genom dialog kan undvika att hamna i en krishändelse (2011:4). En av kommunikatörerna ger exempel på ett personalmöte, där en i personalen missuppfattade en ”regel”. Denna missuppfattning ledde i sin tur till en förtroendekris. Detta är ett tydligt exempel på hur svårt det kan vara med kommunikation eftersom alla fungerar olika och tolkar saker på olika sätt (Heide, Johansson & Simonsson, 2005:70). Däremot anser respondenterna att en kris bli kortare om man har en dialog och kommunikation med medarbetarna, vilket även Fearn-Banks anser (2011:4).

Huruvida det alltid sker dialog eller inte i den interna kriskommunikationen är något som kommunikatörerna inte vet eftersom det är chefernas ansvar. De flesta av de intervjuade respondenterna uppger att det troligtvis inte alltid sker en dialog inom organisationen. Forskarna poängterar att det under krissituationer kan vara svårt att föra en dialog (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:7). Respondenterna poängterar återigen att bristen på dialog kan medföra missförstånd, vilket tyder på att det alltid är viktigt att säkerställa att medarbetarna har förstått rätt.

### 6.3.3 Kriskommunikationens väg; inifrån och ut

En anledning till att eftersträva att kommunicera internt före externt, menar respondenterna är att man som medarbetarna bör veta vad som sker innan det står i media eller innan föräldrarna till barnen på en förskola vet, vilket även det går i enighet med forskarna (Frandsen & Johansen, 2011:47 & Fearn-Banks, 2011:48). Fearn-Banks menar att media ofta försöker få anställda att uttala sig när en kris har inträffat då de anses vara väldigt trovärdiga källor (2011:47). Detta menar även respondenterna att det ofta kan inträffa att medarbetare ”talar ut” i tidningen på grund av den meddelarfrihet som finns i alla offentliga organisationer. Respondenterna menar att det är en av svårigheterna med att arbeta inom kommunal verksamhet. Att först informera internt får sin innebörd i att medarbetarna är viktigare ”vidarekommunikatörer”, som respondenterna påtalar. De anställda är organisationens viktigaste målgrupp menar forskarna (Cutlip, Center & Broom, 2006:223). Detta menar även de flesta av respondenterna, även om en av kommunikatorerna menar att det är medborgarna som är den viktigaste målgruppen.

De intervjuade kommunikatorerna menar på att det ibland kan det vara svårt att särskilja på den interna och den externa kommunikationen. Detta beror på att de hör samman och är beroende av varandra, som även forskarna nämner (Cheney & Christensen, 2011:232). Att kommunicera lika information är något som många av respondenterna värdesätter, vilket syns i kommentaren:

*”Vi kommunicerar i regel samma information inåt som utåt, informationen ska vara transparens”  
- Kommunikatör 1*

Vidare menar även respondenterna att den interna kommunikationen är grunden för den externa, vilket stämmer överens med DIK:s uppfattning (DIK informatörsfacket, 1997:12). Respondenterna talar om vikten med öppenhet i organisationen, vilket ligger i samma spår som forskarna (Coombs, 2006:173 & Fearn-Banks, 2011:27). Respondenterna poängterar däremot vikten av situationsanpassning, och att det inte är bra med öppenhet i alla situationer. Som en av kommunikatorerna nämner så bör inte alla veta allt i alla situationer. Denne kommunikator berättar om en tidigare övning, där de medverkande webbredaktörerna hade tillgång till all information som staben satt och diskuterade om. Genom att se och veta om all information, skapade det ett stressmoment hos webbredaktörerna som ville publicera den information som fanns trots att den inte var godkänd och beslutad om.

### 6.3.4 Kanalval

De kanaler som blir mest använda i den interna kriskommunikationen i de undersökta kommunerna är "cheferna", intranätet och "öga mot öga". Att kommunicera "öga mot öga" menar respondenterna är den bästa metoden eftersom då man har möjlighet att få feedback och dialog, vilket går i linje med tidigare forskning (Cutlip, Center & Broom, 2006:243). Respondenterna trycker på vikten av att anpassa kommunikationen och kanal efter vilka vill nå, vilket går i enighet med Fearn-Banks (2011:48). Respondenterna menar exempelvis att de endast kommunicerar det vardagliga i en kris via intranätet, eftersom svårare frågor bör diskuteras "öga mot öga".

Respondenternas mest använda kanalval instämmer även med tidigare forskning från Johansen, Aggerholm & Frandsen (2012:275), bortsett från att respondenterna inte talar särskilt mycket om gemensamma möten. Anledningen till detta beror troligen på det faktum att det är cheferna som ansvarar för den interna kriskommunikationen. En annan anledning är att kommuner är relativt stora organisationer, vilket gör det svårt att samla alla anställda till ett gemensamt möte. Intranät är en mer lämpligare kanal i de tillfrågade kommunerna, vilket även forskarna uppger (ibid:278). Att intranätet är en viktig intern kriskanal, finns det delade tankar om hos respondenterna. En av de tillfrågade kommunikatörerna menar

*" Intranätet tycker jag grunden även för en bra interninformation vid kris " - Kommunikatör 2*

Två andra respondenter menar däremot att intranätet inte används särskilt frekvent i deras kommuner, utan att medarbetarna hellre tittar på den externa webben när de söker information. Alla respondenter talar om att deras versioner av intranätet medför tekniska begränsningar. Detta talar om att intranätet är omodernt, inte att det är en dålig kanal. Önskemål finns hos samtliga respondenter om ett så kallat socialt intranät, mer likt sociala medier. Att intranätet ska vara en säker kanal som Fearn-Banks uppger (ibid:48), strider mot vissa fall i verkligheten. En av de tillfrågade kommunerna menar på att en nackdel med deras intranät, är att de har en gemensam inloggning till alla på kommunen. Vilket tyder på att intranätets säkerhet inte stämmer in i alla organisationer. Att interna kanaler som informationsblad och tidningar som Welch uppger (2011:248), menar en av respondenterna inte passar att applicera vid krishändelser. Det visar sig även vara ett "gammeldags" medium som endast finns i en av de tillfrågade kommunerna. Informationsblad och tidningar används enligt tidigare nämnd respondent för att skapa en vi-känsla och begriplighet. Detta tyder på att all forskning som finns kring intern kommunikation, inte går applicera direkt på intern

kriskommunikation. Att mejl är en bra intern kanal (ibid: 248), och går att applicera på intern kriskommunikation menar respondenterna som bland annat brukar kunna mejla ut ett pressmeddelande till cheferna innan det blir kommunicerat externt.

### 6.3.5 Kommunikationsrutiner

Om man tittar på det resultat som redovisats tidigare, så är det endast en av de fem kommunerna som har en kommunikationspolicy. Denna kommunikationspolicy är av övergripande karaktär och innehåller både riktlinjer för intern och extern kommunikation. Den är inte speciellt framtagen för krisarbete, utan genomsyrar allt arbete där kriskommunikationen är en del, vilket skiljer sig från tidigare forskning (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012:275). Detta faktum att det inte är särskilt vanligt att kommuner har kommunikationspolicys för den interna kriskommunikationen, går i linje med tidigare forskning (ibid: 275). Detta tyder på att det som forskarna har fått fram genom att undersöka grannlandet Danmark, även stämmer in i denna undersökning.

Undersökningen uppvisar dock vissa olikheter gentemot forskningen, eftersom respondenterna menar att de inte heller har någon kommunikationspolicy för den för externa kriskommunikationen, som forskarna angett var vanligare (ibid:275).

En av de andra kommunerna i undersökningen har en kriskommunikationsplan, som innehåller mer tydliga riktlinjer i arbetsfördelning, roller och var man ska träffas och så vidare. Fearn-Banks har liknande uppfattningar kring innehållet i en kriskommunikationsplan och menar på att det är viktigt att ha för att förbereda sig inför krishändelser (2011:7). Detta faktum motsäger sig en av respondenterna som inte har en kriskommunikationsplan:

*”Vi har valt att inte ha en sådan, de kriskommunikationsplaner som jag har sett är ganska töntiga.*

*Sällan ser krisen ut som det står i planen” - Kommunikatör 3*

Resterande kommuner i undersökningen har i nuläget ingen färdig kommunikationsplan eller liknande dokument. Två av dessa kommuner håller på att arbeta fram olika sorters kommunikationsplaner, vilket är en blandning av kriskommunikationsplaner och kommunikationspolicys. Detta visar på att medvetenheten om vikten med kommunikation och rutiner är under utveckling. Den femte kommunen har endast ett kort dokument på hur man kommunicerar. Flera av de intervjuade kommunerna menar att de har gamla

kommunikationsdokument som är inaktuella, vilket visar på att alla dokument inte uppdateras kontinuerligt.

Samtliga kommuner har krisplaner, vilket går i enighet med forskarnas tanke om att det är vanligare att det finns på kommuner (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012:275 & Hammer & Hanborg, 2012:25).

### 6.3.6 Upp till chefen

Genom att titta på den tidigare forskning om intern kriskommunikation, framgår det att det inte forskat särskilt mycket om kommunikatorens roll. Tidigare forskning har haft fokus på kommunikationen mellan chef och dess medarbetare (Kennan & Hazleton, 2006:311). Denna orsak tyder på, som respondenterna uppger, att det är cheferna på de olika nivåer som har det främsta ansvaret för internkommunikationen, där även interna kriskommunikationen räknas in.

Både forskning och denna undersökning visar att den interna kriskommunikationen fungerar bra på vissa håll och sämre på andra. Det som forskaren Larsson uppgav för åtta år sedan om bristande intern kriskommunikation (2005:17), stämmer väl överens även i vissa delar av de tillfrågade kommunerna. Kommunikatörerna menar att den behöver utvecklas, vilket går i enighet med Johansen, Aggerholm & Frandsens undersökning (2012:277). Som en av respondenterna påpekar:

*”Internkommunikationen haltar, vi som medarbetare får inte den information som vi behöver, det ser väldigt olika ut över hur man som chef kommunicerar med sina medarbetare”*

*- Kommunikatör 4*

På många håll upplever respondenterna ett behov av förbättrad intern kommunikation. Detta tyder på att för de anställdas välmående bör den interna kommunikationen prioriteras. Fungerar det inte till vardags gör det inte heller det vid krishändelser, som respondenterna liksom forskarna poängterar (Coombs, 2006:172).

Respondenterna uppger att det ibland kan vara lätt för chefer att glömma vikten av intern kriskommunikation, vilket syns i kommentaren:

*”Chefer glömmar bort att man ska informera medarbetarna, och har större fokus på att det här måste allmänheten veta” - Kommunikatör 5*

## **6.4 Kommunikatörens interna arbetsroll vid kris**

### **6.4.1 Fler externa arbetsuppgifter vid kris**

I den genomförda undersökningen framkom det att tre av de fem respondenterna, har mer arbetsuppgifter riktade mot den externa kriskommunikationen. Som en av respondenterna menar, att denne spelar en väldigt liten roll i den interna arbetsprocessen vid kris, eftersom denne jobbar mest externt. Att den interna kommunikationen ska vara den viktigaste delen i en kommunikätörs arbete (Sveriges Informationsförening, 2009:9) stämmer inte in i arbetet under kriser enligt den genomförda undersökningen. Kommunikatörerna borde spela en större roll i den interna kriskommunikationen, vilket troligtvis skulle medföra en förbättrad intern kriskommunikation i kommunerna. En intressant aspekt i den genomförda undersökningen, är att i det vardagliga arbetet har kommunikätörerna ungefär lika mycket interna som externa arbetsuppgifter. Detta fokus ändras alltså i och med krishändelser i de flesta respondenternas arbete. Detta tyder även på att kommunerna inte utnyttjar kommunikätörens kompetens tillräckligt, då de är experter inom intern kriskommunikation (ibid:11). En anledning till att deras kompetens inte blir tillräckligt utnyttjad, kan som respondenterna menar bero på en pengafråga vilket medför för få kommunikätörer i organisationen.

Trots att många av de tillfrågade kommunikätörerna har ett fokus externt under krishändelser, är de inte företagets ansikte utåt, som forskarna menar är kommunikätörens främsta externa roll vid kris (Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:6). Lite forskning samt begränsad forskning om kommunikätörers arbetsroll i offentliga organisationer kan vara orsaken till detta. Detta medför det faktum att det fortfarande behöver forskas ännu mer inom ämnet och att det inte går dra slutsatser på hur kommunikätörernas roll ser ut i krishändelser om man inte skiljer på olika slags organisationer.

### **6.4.2 Olika ansvarsroller**

En kommunikätör kan genom sitt arbete inta olika slags arbetsroller, en svensk variant på dessa arbetsroller är strateg, specialist och producent (Sverige informatörsförening, 2009:17). Respondenterna uppgav aldrig dessa ”rollnamn” i undersökning, men utifrån de arbetsuppgifter som de sade sig jobba med under kriser, gick de direkt applicera på dessa tre olika roller. Enligt den genomförda undersökningen, så visade det sig att strateg och producent är något som respondenterna arbetar mycket med under en krissituation. Strateg-rollen är däremot en roll som



visade sig främst gå applicera på det förebyggande arbetet inför krishändelser. Respondenterna arbetar inte likadant på de olika kommunerna, och arbetar olika mycket inom respektive arbetsroll.

### 6.4.3 Kommunikationsrådgivare och specialist

Fyra av de fem kommunikatörerna i undersökningen, arbetar delvis som kommunens specialist vid krishändelser. Hur mycket varierar beroende på kommun, att arbeta som specialist handlar om att arbeta som kommunikationsrådgivare (Kennan & Hazleton, 2006:312-313). Hur verkligheten ser ut kontra forskningen behöver inte alltid stämma. Detta blir tydligt i det faktum att det inte behöver vara kommunikationschefens ansvar att arbeta som kommunikationsrådgivare, som forskarna Vercic & Sriramesh anser (2012:225). I den genomförda undersökningen arbetar även kommunikatörerna med detta. Min undersökning visar på att arbetet som kommunikationsrådgivare är en väldigt viktig del av det interna krisarbetet.

En av kommunikatörerna påpekar:

*”Min viktigaste arbetsuppgift internt vid kris är att vara den som står lite på sidan om, en som inte har detaljkoll och kunna vara medborgarnas företrädare och höra hur budskapen låter” -*

*Kommunikatör 3*

Respondenterna menar att ansvaret inte ligger hos dem att ta kontakt med cheferna, utan cheferna får be om hjälp när de behöver. Eftersom ansvaret för den interna kriskommunikationen ligger på cheferna har kommunikatörerna en viktig roll. Respondenterna menar att de finns där för att påminna och vara ett kommunikationsstöd till cheferna vid kriser. Genom att vara ett sådant stöd, tyder det på att kommunikatörerna kan vara med och påverka hur och när cheferna ska kommunicera. Att använda sig av Fearn-Banks entimmesregel är inget som kommunikatörerna tar upp (2011:33). Hur mycket respondenterna arbetar med kommunikationsrådgivning varierar. Gemensamt för de intervjuade kommunikatörerna som arbetar med detta, är att de hoppas att det ska bli en större del av deras arbete. En av kommunikatörerna påpekar:

*”Vi hoppas på ökad förvaltningskontakt, idag får vi in ett samtal från förvaltningarna ungefär varannan vecka” - Kommunikatör 5*

Kommunikatörernas roll har blivit allt viktigare i organisationen, anser både respondenterna i undersökningen och forskarna (Larsson, 2005:143 & Falkheimer, Heide & Hamrefors, 2006:4). En

av respondenterna påpekar:

*”Min roll som kommunikatör är A och O i hela kommunikationsprocessen eftersom det är genom mig som medborgare och medarbetare får reda på läget”- Kommunikatör 1*

#### **6.4.4 Producent**

Resultatet från den genomförda undersökningen visar att det är vanligt att de intervjuade kommunikatörerna (bortsett från de som inte varit med om krishändelse) får arbetet som producent, vilket enligt forskarna handlar om exempelvis skrivande av pressmeddelande (DIK, informatörsfacket, 1997:11-12), detta genom att någon i organisationen beställer detta (Van Ruler & Vercic, 2008:320).

#### **6.5.5 Strateg och deltagande i ledningsgrupp**

Att kommunikatören arbetar som strateg, med deltagande i strategier och analysering med närhet till ledningsgruppen (DIK Informatörsfacket, 1997:11), är enligt Heide & Simonsson: *”ett modernt sätt att arbeta”* (2002:182). Enligt den genomförda undersökningen visar det på att de flesta respondenterna i undersökningen arbetar på ett sådant sätt. Däremot så visar det sig att det strategiska arbetet är snarare något som sker innan och efter en kris har inträffat. Respondenterna uppger att det strategiska arbetet ibland kan bli lidande, som en av dessa poängterar:

*” Man får prioritera, det är väldigt mycket brandkårsuttryckningar och strategiskt långsiktigt arbete blir alltid lidande” - Kommunikatör 1*

Akademikerfacket DIK menar att en grundförutsättning för att kommunikatören ska göra ett bra arbete så krävs det att ha tillgång till verksamhetens information (DIK Informationsfacket, 1997: 10). Respondenterna instämmer i den tanken, och att de menar på att det underlättar att få tillgång till och utbytande av information genom att sitta i kommunens ledningsgrupp. Två av respondenterna sitter med i högsta ledningsgruppen, och en annan respondent sitter med i en av förvaltningarnas ledningsgrupp. De menar på att det är en förutsättning för att kunna göra sitt jobb och att det blir ganska svårt om man inte sitter med. De respondenter som däremot inte sitter med, menar på att de förlorar ganska mycket på det och som en av kommunikatörerna uttrycker:

*”Jag skulle vilja ha mer övergripande tillgänglighet av information i ledningsgruppen”*

*- Kommunikatör 1*

Vilket tyder på att det kan vara svårare att få tillgång av information, om man inte har den här naturliga kontakten med ledningen. Att skapa goda relationer är en grundläggande del i den interna kriskommunikationen, (Fearn-Banks:2011:6). Respondenterna relaterar dessutom till det faktum att *”har man inte bra relationer till vardags så har man inte heller det internt vid kris”*.

Respondenterna liksom forskarna trycker på vikten av att underhålla och ha ömsesidiga relationer inom organisationen (Coombs & Holladay, 2007:26). Att sitta i ledningsgruppen är en bra inkörsport för utveckling av relationerna som en respondent menar:

*”Jag tror det är helt nödvändigt, det är nåt som medför att vi har ganska bra krisberedskap, det är lätt när vi sitter nära kommunchefen och kommunalråden”*

*- Kommunikatör 3*

Det är upp till kommunchefen på respektive kommun att sätta ihop sin ledningsgrupp, men vad ger det för bild till kommunikatören då denne blir utesluten? Relationer och kommunikation hör ihop, vilket både respondenterna och forskarna uppger (Van Ruler & Vercic, 2008:315-316). De chefer som utelsuter kommunikatören från ledningsgruppen tyder på okunskap och att de har en hel del att lära om kommunikation och relation.

## 7. Slutsatser

*Syftet med undersökningen var att undersöka vilken roll kommunikatören har i det interna krisarbetet på fem olika kommuner. Här presenteras de tre frågorna och dess huvudsakliga svar.*

### 1. Vilka rutiner finns för intern krishantering på de fem olika kommunerna?

I de fem olika kommunerna finns det inte några generella rutiner, utan det varierar beroende på kommun och vilken erfarenhet de har av krishändelser. En av kommunerna har inte hittat sina krisrutiner ännu, utan är under ”upplärningsfasen”. De fem intervjuade respondenternas kommuner och kommunikatörer har olika mycket erfarenhet, vilket tyder på att de ligger på olika nivåer.

Synen hur de ser på en kris, påverkar hur många kriser de anser sig varit med om. En av kommunikatörerna skiljer sig från både forskarnas syn och resterande respondenter, i synen på att en kris även kan vara en liten händelse. Övriga kommunikatörer och forskare menar däremot att en kris är något större och allvarigare. Genom att se en kris även som en mindre händelse, medför det att de får öva deras krisorganisation oftare än de kommuner som ser det som en stor händelse. Respondenterna menar att naturkatastrofer är de scenarion som de arbetar mest med inom kommunen, vilket exempelvis kan påverka de anställda inom hemtjänsten som åker mellan deras vårtagare. Den typ av kris som drabbar hårdast internt anser de är förtroendekriser. Alla de intervjuade kommunikatörer är delaktiga i kommunens krisledningsgrupp, och övar regelbundet olika scenarioövningar som räddningstjänsten. Dessa scenarioövningar menar respondenterna har större fokus på hur den externa kommunikationen vid kris ska fungera.

Vilka dokument och riktlinjer som respektive kommun efterföljer varierar, endast en av kommunerna hade en kommunikationspolicy. Tidigare forskning har även uppgett att det inte är särskilt vanligt att det finns en kommunikationspolicy inriktad mot den interna kriskommunikationen, vilket även blir tydligt i denna undersökning. En annan kommun har kriskommunikationsplan, som det råder delade meningar kring hurvida det är bra eller inte. En av kommunikatörerna menar att de är ”*töntiga och oanvändbara för alla kriser är olika*”, medan forskarna menar på att det är bra att ha för att kunna förebygga kriser. För att samarbetet ska fungera mellan olika parter under krissituationer, handlar det om att skapa positiva relationer vilket går i enighet med forskarnas tankar. För att få dessa relationer och bra samarbetet menar de är att sitta i ledningsgruppen, vilket inte alla gör. De respondenter som inte gör det, anser att de förlorar väldigt mycket på det men att

det är upp till kommunchefen att välja sin ledningsgrupp.

## **2. Vad har kommunikatörerna för arbetsuppgifter i den interna krishanteringen?**

Tre av de fem respondenterna i undersökningen uppgav att de i händelse av kris, ofta får mer arbetsuppgifter gentemot den externa kommunikationen. Detta skiljer sig från deras vardagliga arbete, där kommunikatörerna menar att de har ungefär lika mycket internt som externt arbete. Anledningen till att de ofta får en större extern roll i krishändelser, beror till stor del på att det är cheferna på de olika nivåerna inom en kommun som har det yttersta ansvaret för den interna kriskommunikationen. De flesta respondenterna upplever att de är för få kommunikatörer inom deras kommun, vilket beror på de inte är prioriterade och brist på pengar. Den interna kommunikationen är på många håll bristfällig, vilket även forskarna uppgav för åtta år sedan vilket visar på att detta problem är inget som löser sig snabbt. Många chefer har för stort fokus på att det är viktigt för medborgarna att få veta när de egentligen borde fokusera på att informera internt. Kommunikatörerna är de som har expertkunskap inom intern kriskommunikation, och de har en viktig arbetsroll som kommunikationsrådgivare vid krishändelser. Hur mycket de arbetar med det varierar, men som de uppger är det upp till cheferna att ta denna hjälp. Undersökningen visar att de roller som kommunikatörerna intar vid krishändelser är främst som specialist (kommunikationsrådgivare) och producent (exempelvis tillverka texter på intranät).

## **3. Vad anser kommunikatörerna att det är relevant att kommunicera internt vid kriser?**

Det handlar om som både kommunikatörerna och forskarna nämner att anpassa kommunikationen efter vilka det är man ska kommunicera med. Respondenterna uppger vikten av att kommunicera internt före externt. Det är viktigt att de anställda vet vad som händer inom kommunen, eftersom de är viktiga vidareinformatörer. Den kommunikationskanalen som de uppger är den bästa är ”öga mot öga”, eftersom det då finns chans till dialog vilket även forskarna anser. Respondenterna menar däremot att ibland passar det bättre att kommunicera via exempelvis mejl eller intranät vid enklare krisinformation, så att de positiva mötena används till dialog och inte envägs kommunikation. Att sedan inte enbart ha för stort fokus på att sända ut information, utan även att lyssna på sina medarbetare är viktig del i den interna kriskommunikation. En av kommunikatörerna menar att även medborgarna i vissa situationer som exempelvis under faror, kan tillhöra inom för den intern kriskommunikationen. Denna syn motstrider forskarnas och övriga respondenters syn om att intern kriskommunikation är något som sker inom en organisation. Men det som är speciellt inom en kommunal verksamhet är en sådan viktig målgrupp, och som en av

respondenterna säger ”att medborgarna är den viktigaste målgruppen”. Det tyder även på att kommunal verksamhet fungerar olikt andra organisationer och borde utforskas mer.

## 8. Egna reflektioner

Mina tankar efter de genomförda intervjuer med kommunikatörerna på de fem olika kommunerna, är att jag blev lite förvånad över hur olika saker och ting fungerar. Jag märkte ganska snabbt vilka kommuner som har mer vana inne med just arbetet med den interna krishantering.

För de kommuner som ligger lite efter och inte har fått in sina rutiner ännu, ser jag en stark vilja att utvecklas och bli ännu bättre. Jag tror på att som kommunikatörerna sa överlag att det nog beror det på att medvetenheten om vikten med kommunikation har ökat. Det är intressant att som en av kommunerna fick sin första kommunikatör för ett år sedan, det visar på att vissa kommuner ligger lite efter i detta tankesätt kring hur viktig faktiskt kommunikation är. Jag tror inte det är så dumt att som en av kommunikatörerna nämnde att tänka att en kris kan vara ganska små saker, som förvisso motsäger forskarnas tankar om att det skulle en allvarlig händelse och inte något vardagligt/ liten händelse. För om man som denna kommunikatör ser små saker som kriser så har man möjlighet att öva och känna sig trygg i sin arbetsroll, och då troligtvis göra ännu bättre ifrån sig när verkligen en stor kris inträffar. Men samtidigt kan det finnas nackdelar med att ”skapa problem av nåt som inte borde va problem”, att man uppmärksammar saker som egentligen inte är något. Men så länge man inte överdriver och håller det på en bra nivå så anser jag inte att det är några problem.

Som jag nämnde i problembakgrunden så finns det forskning på att internkommunikation vid kriser inte fungerade särskilt bra för åtta år sedan, och att det än idag är problem på vissa håll med att medarbetarna inte får den information som de behöver. Jag tror och hoppas att det i framtiden blir självklart att alla chefer inser vikten av kommunikation och att kommunikatören får sitta med i ledningsgruppen vilket kommer att medföra en naturligare kontakt med cheferna som på så vis kan inse att de måste ta hjälp av kommunikatörerna, som är expert inom området.

### 8.1 Framtida forskning

Jag har flera idéer kring vad jag skulle tycka vara intressant att undersöka inför framtida forskning. Det första som slog mig var att det skulle vara intressant att arbeta vidare på samma ämne, men att göra en kvantitativ undersökning, för att kunna få en större bild av och kunna generalisera hur kommunikatörers roll i den interna krishantering ser ut i kommuner. Man hade även kunna göra en jämförande studie med privata- respektive kommunala organisationer, likt den studie som är

gjord av Johansen, Aggerholm & Frandsen på danska företag men göra den i svenska.

Det skulle även vara intressant att göra en närmare undersökning på ett ännu smalare ämne, som kommunikatörernas roll som kommunikationsrådgivare i kristider. Detta för att få en ännu djupare bild av hur det fungerar rent praktiskt, även att komplettera djupintervjuer med observationer. Slutligen hade det även varit en bra idé att titta närmare på den anställdas perspektiv och hur de betraktar kommunikatörens interna arbetsroll under krishanteringar.



## 9. Källförteckning

### 9.1 Tryckta källor

- Cheney George & Christensen Lars Thoger, red Jablin Fredric M & Putnam Linda L, The New Handbook of Organizational Communication, 2001
- Coombs Timothy W, red: Botan Carl H & Hazleton Vincent, Public Relations Theory II, 2006
- Coombs Timothy W, red: Coombs Timothy W & Holladay Sherry J, The Handbook of Crisis Communication, 2012
- Coombs Timothy W & Holladay Sherry J, PR Strategy and Application, managing influence, 2010
- Coombs Timothy W & Holladay Sherry, It's not just PR; Public Relations in society, 2007
- Cutlip Scott M, Center Allen H, Broom Glen M, Effective Public Relations Ninth edition, 2006
- DIK, Informatörsfacket, Den professionella informatören, 1997
- Ejvegård Rolf, Vetenskaplig metod, 2009
- Esaiasson Peter mfl. Metodpraktikan, 2007
- Falkheimer Jesper & Heide Mats red: Coombs W. Timothy & Holladay Sherry. J, The handbook of crisis communication, 2012
- Fearn-Banks Kathleen, Crisis communication a casebook approach 4<sup>th</sup> edition, 2011
- Heide Mats & Simonsson Charlotte, red: Larsson Larsåke, PR på Svenska: teori, strategi och kritisk analys, 2002.
- Heide, Johansson & Simonsson, Kommunikation & organisation, 2005
- Johansson Catrin & Heide Mats, Kommunikation i förändringsprocesser, 2008
- Kennan William R & Hazleton Vincent red: Botan Carl H. & Hazleton Vincent, 2006
- Kvale Steinar & Brinkmann Svend, Den kvalitativa forskningsintervjun, 2009.
- Larsson Larsåke, red: Ekström Mats & Larsson Larsåke, Metoder i kommunikationsvetenskap, 2010
- Larsson Larsåke, Upplysning och Propaganda – utvecklingen av svensk PR och information, 2005

- Seeger Matthew W, Sellnow Timothy L & Ulmer Robert R, Communication and Organizational Crisis, 2003
- Van Ruler Betteke & Vercic Dejan red: Zerfass Ansgar, van Ruler Betteke & Sriramesh Krishnamurthy, Public Relations Research; European and International Perspectives and Innovations, 2008.

## 9.2 Artiklar

- Ashcroft Linda S, Crisis management- public relations, 1997
- Johansen Winnie, Aggerholm Helle K. & Frandsen Finn, Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations, Public Relations Review 38 (2012) 270-279.
- Frandsen Finn & Johansen Winni, The study of internal communication: towards an integrative framework, 2011
- Mazzei Alessandra & Ravazzani, Corporate Communications: Manager – employee communication during a crisis: the missing link, Corporate communications: An International Journal, 2011
- Vercic Ana Tkalac, Vercic Dejan, Sriramesh Krishnamurthy; Internal communication: Definition, parameters, and the future, 2012.
- Weick Karl E, Enacted sensemaking in crisis situations, Journal of Management Studies, 1988
- Welch Mary, Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication, 2011.

## 9.3 Rapporter

- Falkheimer Jesper, Heide Mats, Hamrefors Sven, Kriskommunikation – att improvisera under kaos, nr 4 2006.

## 9.4 Medlemsstudie:

- Sveriges informationsförening (nuvarande Sveriges kommunikatörer) INFO 2009 Medlemsstudie
- Hammer & Hannborg, Medlemsstudie via Sveriges kommunikatörer, 2012

([http://www.sverigeskommunikatorer.se/Global/Media/Nyheter\\_2012/Kommunikatoren\\_2012.pdf](http://www.sverigeskommunikatorer.se/Global/Media/Nyheter_2012/Kommunikatoren_2012.pdf))

## 9.5 Internetkällor

- [www.google.se](http://www.google.se) med sökord: extern kriskommunikation och intern kriskommunikation, 3/12- 12

## 9.6 Muntliga källor

- Kommunikatör 1, intervju på Kommun 1, 10/12- 2012
- Kommunikatör 2, intervju på Kommun 2, 11/12- 2012
- Kommunikatör 3, intervju på Kommun 3, 12/12- 2012
- Kommunikatör 4, intervju på Kommun 4, 14/12- 2012
- Kommunikatör 5, intervju på Kommun 5, 18/12- 2012