



**Mittuniversitetet**  
MID SWEDEN UNIVERSITY

# LUGNET FÖRE STORMEN

*- En studie om hur Räddningstjänsten Medelpad arbetar med kommunikation  
och planering innan en kris*

Mittuniversitetet Sundsvall

Institutionen för medie- och kommunikationsvetenskap

Handledare: Solange Hamrin

Examinator: Catrin Johansson

Författare: Emelie Törnberg & Jessica Dahl

C-uppsats 15 hp, HT 2012

# TACK

Vi vill tacka de personer på Räddningstjänsten i Sundsvall och Sundsvalls kommun som vi har fått genomföra intervjuer med. Vi vill även tacka vår handledare Solange Hamrin för sitt personliga engagemang i denna studie. Sist men inte minst så vill vi även tacka våra familjer för det stöd de gett oss!

*Emelie & Jessica*

2013-01-11

## SAMMANFATTNING

**Titel:** Lugnet före stormen – En studie om hur Räddningstjänsten Medelpad arbetar med kommunikation och planering innan en kris

**Författare:** Emelie Törnberg & Jessica Dahl

**Handledare:** Solange Hamrin

**Examinator:** Catrin Johansson

**Kurs:** C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap, HT 2012,

Mittuniversitetet Sundsvall

---

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur Räddningstjänsten Medelpad arbetar med kommunikation och planering i det förebyggande och förberedande krisarbetet.

**Frågeställningar som vi har besvarat i denna studie är:**

- Hur kommunicerar Räddningstjänsten Medelpad med Sundsvalls invånare innan en eventuell kris?
- Hur förebygger Räddningstjänsten Medelpad kriser?
- Hur förbereder sig Räddningstjänsten Medelpad för att kunna kommunicera vid en kris?

**Teori:** Den teori som har använts i denna studie handlar om *kriskommunikation* och *planering* när det gäller de förebyggande och förberedande krisfaserna.

**Metod:** För att få svar på studiens frågeställningar så har det genomförts sex stycken kvalitativa intervjuer, samt en kvalitativ innehållsanalys av Räddningstjänstens krisledningsplan.

**Resultat:** Resultatet i studien visar att Räddningstjänsten Medelpad är väl medveten om att det är viktigt med både kommunikation och planering gällande kriser. Organisationen har en krisledningsplan som beskriver hur de ska gå till väga och man lägger ner mycket tid på att samarbeta med andra organisationer i förebyggande och förberedande syfte. Organisationen använder sig av kommunikation innan en eventuell kris, men det största fokuset ligger på att kommunicera då en kris brutit ut.

**Nyckelord:** Kris, Kriskommunikation, Risk, Riskkommunikation, Planering, Förebyggande, Förberedande

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 Problembakgrund .....	6
1.2 Syfte .....	7
1.3 Frågeställningar .....	7
1.4 Avgränsningar .....	7
1.5 Disposition .....	7
1.6 Definition av begrepp .....	8
<b>2. TEORI .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Kriskommunikation .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Riskkommunikation .....	10
2.1.2 Kris .....	10
2.1.3 Olika sorters kriser .....	11
2.1.4 Varningssignaler .....	11
<b>2.2 Planering .....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Förebyggande & förberedande krishantering .....	12
2.2.2 "Issue and crisis management relational model" .....	13
2.2.3 Formulering av krisplan .....	15
2.2.4 "Best practice model" .....	16
<b>3. METOD .....</b>	<b>18</b>
3.1 Metodval .....	18
3.2 Urval .....	18
3.3 Kvalitativa intervjuer .....	19
3.4 Kvalitativa innehållsanalys .....	20
3.5 Sammanställning av resultat .....	21
3.6 Validitet & Reliabilitet .....	22
3.7 Metodproblem .....	23
<b>4. EMPIRISK BAKGRUND .....</b>	<b>24</b>
4.1 Räddningstjänsten Medelpad .....	24
4.2 Sundsvalls kommun .....	24
4.3 Intervjupersoner kvalitativa intervjuer .....	25
4.4 Material kvalitativ innehållsanalys .....	25
<b>5. RESULTAT .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 Resultat kvalitativa intervjuer .....</b>	<b>26</b>
5.1.1 Definition av kris & Räddningstjänstens uppgift .....	26
5.1.2 Räddningstjänstens kris & kommunikationsplan .....	27
5.1.3 Räddningstjänstens interna & externa kommunikation .....	28
5.1.4 Uppdatering av kriskommunikation & förberedelser .....	29
5.1.5 Riskkommunikation till samhället .....	30
5.1.6 Förebyggande av kriser .....	31
5.1.7 Kommunikation till målgrupp & kommunikationskanaler .....	32
<b>5.2 Resultat kvalitativ innehållsanalys .....</b>	<b>34</b>
5.2.1 Vad är krisledningsplanens uppgift? .....	34
5.2.2 Hur förbereder Räddningstjänsten Medelpad sig inför en kris? .....	34
5.2.3 Hur säger krisledningsplanen att Räddningstjänsten Medelpad ska kommunicera innan en kris? .....	35

5.2.4 Hur ska Räddningstjänsten Medelpad kommunicera med andra aktörer innan en kris? .....	35
<b>6. EMPIRISK ANALYS .....</b>	<b>36</b>
6.1 Definition av kris & Räddningstjänstens uppgift .....	36
6.2 Räddningstjänstens kris & kommunikationsplan .....	37
6.3 Räddningstjänstens interna & externa kommunikation .....	37
6.4 Uppdatering av kriskommunikation & förberedelser .....	38
6.5 Riskkommunikation till samhället .....	39
6.6 Förebyggande av kriser .....	39
6.7 Kommunikation till målgrupper & kommunikationskanaler .....	41
<b>7. DISKUTERANDE SLUTSATS.....</b>	<b>42</b>
7.1 Studiens syfte.....	42
7.2 Hur kommunicerar Räddningstjänsten Medelpad med Sundsvalls invånare innan en eventuell kris?.....	42
7.3 Hur förebygger Räddningstjänsten Medelpad kriser?.....	43
7.4 Hur förbereder sig Räddningstjänsten Medelpad för att kunna kommunicera vid en kris?.....	44
7.5 Summering .....	44
<b>8. EGNA REFLEKTIONER.....</b>	<b>46</b>
8.1 Förslag på vidare forskning .....	47
<b>9. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>48</b>
9.1 Tryckta källor .....	48
9.2 Vetenskapliga artiklar .....	49
9.3 Elektroniska källor.....	49
9.4 Muntliga källor .....	50
<b>10. BILAGOR.....</b>	<b>51</b>
10.1 Bilaga 1: intervjufrågor kvalitativa intervjuer .....	51
10.2 Bilaga 2: frågor kvalitativ innehållsanalys .....	53

# 1. INLEDNING

*Ibland så brukar man tala om "lugnet före stormen", men det är inte alltid det behöver vara lugnt innan något inträffar. Kriser är något som kan påverka både små som stora organisationer i dagens samhälle. Denna studie undersöker därför vad det är man gör för att förebygga och förbereda sig inför kriser. Organisationen som har undersökts i denna studie är Räddningstjänsten Medelpad. I detta inledande kapitel så presenteras studiens problembakgrund, syfte, frågeställningar, avgränsningar, studiens disposition samt definitioner av viktiga begrepp.*

---

## 1.1 Problembakgrund

I det samhälle som vi lever i sker en ständig utveckling, vilket medför att även risken för att en kris ska uppstå hela tiden ökar. Då tekniken ständigt utvecklas så kan det bidra till att det uppstår omfattande kriser som i sin tur kan bli svåra att hantera. För att organisationer lättare ska kunna hantera dessa kriser så är det viktigt att ha en god förberedande planering gällande hur man ska kommunicera i samband med en kris (Ulmer m.fl, 2007:14).

Det finns många olika sorters kriser som kan uppstå i vårt samhälle, kriser både inom och utanför en organisation. Som organisation så kan man bli påverkad på olika sätt och det kan vara svårt att undvika alla kriser. Det är därför en fördel om organisationer har kunskaper gällande hur de ska kommunicera (Ulmer m.fl, 2007:3). Kommunicerar man inte tydligt så kan det leda till negativa konsekvenser för organisationen (Ulmer m.fl, 2007:4). De som påverkas av en kris försöker hitta information, vilket kräver ett snabbt agerande och bra kommunikation från organisationens sida i samband med en kris (Seeger, 2006:238). Mer forskning om kriser är därför nödvändig, för att organisationer ska kunna utveckla sin kriskommunikation och planering. Detta eftersom organisationer bland annat behöver hålla sig uppdaterade om kriser som kan inträffa i samhället och på ett effektivare sätt kunna förhindra att de över huvudtaget bryter ut (Heath & O'Hair, 2009:1).

*Räddningstjänsten* är en av många organisationer som kan utsättas för kriser, då de ständigt är omringad av olyckor i vårt samhälle. Bränder, trafikolyckor och översvämningar är bara några sorters olyckor som dagligen kan inträffa. Olyckor som i sin tur kan gå över till en kris som kan påverka hela samhället. För att kartlägga dessa kriser som kan uppstå så behöver

Räddningstjänsten arbeta för att förebygga och förbereda sig inför dessa kriser ([www.raddning.info/forebyggandearbete](http://www.raddning.info/forebyggandearbete), 2012-11-16).

I tidigare forskning så har man kommit fram till att organisationer som har lagt ner mer tid på planering kan hantera en kris på ett mer effektivt sätt när en kris väl bryter ut (Seeger, 2006:237). Vi tror att detta problem kan handla om att organisationer inte kommer ut med information tillräckligt snabbt och att man i vissa fall informerat felaktigt. En god förberedande planering har eventuellt saknats, vilket kan ha orsakat brister i kommunikationen i samband med en kris. Problemet skulle kunna vara att man inte lagt tillräckligt med tid och resurser på att förbereda sig inför kriser. Eftersom man kommit fram till att organisationer med en god planering kan hantera en kris på ett mer effektivt sätt så har vi därför valt att studera detta område närmare i denna studie.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur Räddningstjänsten Medelpad arbetar med kommunikation och planering i det förebyggande och förberedande krisarbetet.

## 1.3 Frågeställningar

- Hur kommunicerar Räddningstjänsten Medelpad med Sundsvalls invånare innan en eventuell kris?
- Hur förebygger Räddningstjänsten Medelpad kriser?
- Hur förbereder sig Räddningstjänsten Medelpad för att kunna kommunicera vid en kris?

## 1.4 Avgränsningar

Denna studie undersöker Räddningstjänsten Medelpad. Där vi har valt att avgränsa oss till att undersöka Räddningstjänsten i Sundsvall. Studien fokuserar på det *förebyggande* och *föreberedande* arbetet när det gäller kriskommunikation och planering.

## 1.5 Disposition

Denna studie börjar med att ta upp teorier kring kriskommunikation och planering. Vi går sedan in på de metoder som använts för att få svar på studiens frågeställningar. I resultatet presenteras det som framkommit i studien, och vi analyserar sedan resultatet samt presenterar vad vi kommit fram till för slutsatser. På slutet tar vi upp egna reflektioner kring studien och förslag till vidare forskning.

## 1.6 Definition av begrepp

*Här presenteras våra egna definitioner av begrepp som används i denna studie:*

**Risk:** En risk är något som kan vara en fara för sig själv eller samhället som till slut kan gå över till en kris.

**Riskkommunikation:** Man använder sig av riskkommunikation för att upplysa om vad en risk är och vad den kan innebära.

**Kris:** En händelse som kan påverka organisationer och dess omgivning, oftast negativt.

**Kriskommunikation:** Hur man som organisation kommunicerar om en kris.

**Förebyggande:** Hur organisationer arbetar med att förutse vilka kriser som kan inträffa och hur dem kan påverka.

**Förberedande:** Hur man som organisation förbereder sig innan en kris bryter ut.

## 2. TEORI

*Här presenteras de teorier som använts i denna studie. Teorier som utgår ifrån studiens problembakgrund, syfte och frågeställningar.*

---

### 2.1 Kriskommunikation

I tidigare forskning så har man kommit fram till att kommunikation har en stor betydelse i samband med kriser. Organisationer behöver tänka på hur de ska kommunicera redan i planeringsstadiet och inte då krisen redan hunnit bryta ut. Att ta med detta i den tidiga planeringen kan bidra till att organisationer kan kommunicera mer effektivt och hantera en kris på ett bättre sätt. Brister i kommunikationen kan annars leda till att organisationer agerar impulsivt och tar felaktiga beslut. Beslut som i sin tur skulle kunna påverka samhället (Seeger, 2006:237). Den tidigare forskningen visar också att när en kris inträffar så skapas det ett stort behov av information bland de som berörs av krisen, då de vill veta vad det är som händer och hur krisen kan komma att påverka dem (Seeger, 2006:238). Seeger har kommit fram till att det är bra att skapa relationer med andra organisationer som man kan tänkas behöva samarbeta med under en kris och att det är viktigt att skapa relationer med sina intressenter. Organisationer kommunicerar även effektivast då de i förväg har skapat kontakter med media för att snabbt kunna kommunicera vid en kris (Seeger, 2006:240).

När organisationer ska planera inför eventuella kriser så är det viktigt att tänka på att beroende på vad det är för kris så kan de behöva hanteras på olika sätt, man kan inte hantera alla sorters kriser på ett och samma sätt (Germain, 2010:543). När en kris inträffar så är omgivningen i stort behov av information och det kan skapas en stor förvirring hos de som söker information, då information eventuellt uteblir eller är felaktig. Därför är organisationers sätt att hantera en kris av stor betydelse och det behövs tydlig information som omgivningen lätt kan förstå och ta till sig (Nilzon, 2004:7).

Kriskommunikation handlar om **hur** man som organisation kommunicerar. Det är oftast kort tid att reagera på och man behöver kommunicera snabbt. En organisation kanske inte har så mycket information att kommunicera ut just då en kris inträffat, men för att ändå veta vad man ska säga till dem som berörs av krisen så behöver organisationen en förbestämd plan att utgå ifrån (Ulmer m.fl, 2007:20). När en kris inträffar så har organisationer en möjlighet att

kommunicera och på så sätt bygga upp ett förtroende hos intressenterna (Ulmer m.fl, 2007:22).

Intressenter kan ställa krav på organisationer gällande hur de hanterar en händelse, vilket gör att hanteringen av en kris kan bli en utmaning. Intressenter kan påverka genom till exempel sociala medier, vilket i sin tur kan påverka organisationen. Intressenter kan påverka så pass mycket så att det till slut blir ett hot (Coombs, 2012:408). Dessa hot kan vara latent och finnas på "sidan av". Det är ändå viktigt att organisationer håller koll på dessa, då dem annars kan bryta ut till större kriser. Dessa latent hot kan ses som en sorts varning som eventuellt skulle kunna bryta ut till en kris (Coombs, 2012:409).

### **2.1.1 Riskkommunikation**

En risk är något som kan gå över till en kris om man inte hanterar och tar hänsyn till risken, men en risk kan även finnas utan att den behöver gå över till en kris. Riskkommunikation handlar därför om att man som organisation kommunicerar om de risker som finns i vårt samhälle. Kommunikation som sker mellan en organisation och de som man vill upplysa om risken. Organisationer behöver kommunicera till sina målgrupper för att de ska förstå vad risken innebär och vad den kan medföra om man inte tar hänsyn till den. Coombs & Holladay beskriver dock att en risk kan vara svår att kontrollera för en organisation, då de mest kan arbeta med att upplysa. Hur målgrupperna reagerar och tar till sig gällande riskerna är svårt för organisationer att kunna styra över (Coombs & Holladay, 2010:219). Riskkommunikation är ett sorts verktyg som organisationer kan använda sig av för att kommunicera gällande de risker som finns i samhället (Coombs & Holladay, 2010:217).

### **2.1.2 Kris**

Det som är utmärkande för just en kris är att den oftast inträffar fort, vilket gör att det finns lite tid att agera på. Den kan komma som en överraskning för organisationer och den kan även vara ett hot. Det kan till exempel börja brinna någonstans, vilket kan komma som en oväntad händelse för en organisation och som i sin tur kan bryta ut i en kris. Detta kan hota både organisationen och dess omgivning (Ulmer m.fl, 2007:5-7).

En kris kan göra så att en organisation blir störd i sitt arbete och inte kan fungera normalt. Om en organisation drabbats av en kris och inte hanterar den på rätt sätt så kan det få effekter hos organisationens intressenter och skapa en negativ bild av organisationen. Det måste även avgöras om det är en kris eller en risk för att kunna veta vad organisationen ska använda sig

av för åtgärder. Då organisationen och dess intressenter kan drabbas på olika sätt, så är det därför viktigt att tänka på vilka effekter en kris kan ha och planera utifrån det (Coombs, 2002:339-340)

### **2.1.3 Olika sorters kriser**

Ulmer m.fl delar in kriser i två kategorier: *medvetna kriser* och *omedvetna kriser*. Det som hör till de medvetna kriserna är sådant som till exempel: terrorism, våld på arbetsplatsen (t.ex. mobbing), skadegörelse, dålig riskhantering, dåliga relationer mellan medarbetare, oetiskt ledarskap eller ägarbyte (Ulmer m.fl, 2007:9). Detta är sådant som vi är medvetna om att det kan inträffa, och kan därför försöka lägga upp en krisplan kring hur man ska hantera dem om de skulle inträffa. Till de omedvetna kriserna hör: teknikproblem, produktfel, ekonomiförändringar, naturkatastrofer och sjukdomar. Detta är händelser som vi människor inte kan påverka i samma utsträckning, utan de inträffar ändå. När de väl inträffar så måste organisationen försöka hantera dem, kommunicera på ett bra sätt och utgå ifrån den krisplan som finns (Ulmer m.fl, 2007:11-12).

### **2.1.4 Varningssignaler**

Mitroff & Anagnos beskriver att kriskommunikation är som bäst när man faktiskt kan förutse händelser och se dess varningssignaler. Det är vanligt att organisationer anser att det kostar för mycket pengar att arbeta med att planera inför kriser och tror att en kris inte ska kunna påverka dem (Mitroff & Anagnos, 2001:8). Veil menar också på att som organisation är det viktigt att man försöker se de varningssignaler som en kris kan ha. Genom att försöka se dessa så kan man som organisation agera på ett lättare sätt när en kris väl bryter ut. Trots dessa varningssignaler så är det vanligt att organisationer inte upptäcker dem förrän krisen redan har passerat. Och man ställer sig då frågande till hur allting kunde hända och vad det var som gjorde att man inte såg varningssignalerna (Veil, 2010:116). En kris kan vara både negativ och positiv för en organisation, men oftast så förknippar man en kris med att den är negativ. En kris kan även göra så att en organisation får en chans att utvecklas, vilket kan vara en positiv förändring (Veil, 2010:117). Det är vanligt att det behövs en kris för att kunna se de varningssignaler som man missade i början, detta kan man då ta med sig till nästa kris för att lättare kunna planera hur organisationen ska kommunicera i olika situationer (Veil, 2010:130). Organisationer behöver ta hänsyn till och studera sin omgivning för att kunna hitta dessa varningssignaler i god tid och förebygga dem (Veil, 2010:32).

## 2.2 Planering

Vi lever idag i ett samhälle där det ständigt sker en utveckling, vilket gör att det planerade arbetet får en allt större betydelse för dagens organisationer. Det är viktigt att även organisationer utvecklas när samhället utvecklas (Eriksson, 2011:9). Genom att arbeta mer strategiskt så kan organisationer förutse händelser på ett bättre sätt och få en förståelse för vad det är som händer i sin omgivning. Strategisk kommunikation är ett effektivt verktyg som organisationer kan använda sig av för att kommunicera med sina intressenter på ett bra sätt (Botan & Hazelton, 2006:23). Organisationer kan skapa strategier för att lättare kunna nå sina uppsatta mål när det till exempel gäller hur man vill hantera en kris (Botan & Hazelton, 2006:55). Många organisationer har samlade dokument över vad som hänt tidigare och beskrivningar över hur man ska hantera specifika händelser som kan hota sin organisation. Dokumenten kan dock vara gamla och behöver uppdateras med åren. Det går inte att använda sig av dokument som inte går att applicera på den verklighet vi lever i. Som organisation så behöver man omvärldsbevaka och analysera det som händer. Utifrån det kan man sedan analysera vidare för att se på vilket sätt organisationen skulle kunna påverkas av det som händer i omvärlden (Eriksson, 2011:11).

### 2.2.1 Förebyggande & förberedande krishantering

När det gäller krishantering så finns det olika faser. Dessa faser är: *förebyggande*, *förberedande*, *akut*, *återuppbyggande* och *återhämtning* (Abrahamsson & Magnusson, 2004:19). När det gäller "förstadiet" av en kris så delas det in i *förebyggande* och *förberedande*. Det förebyggande arbetet handlar om att stoppa en kris och att se till så att en kris inte behöver inträffa. Det förberedande arbetet handlar mer om *hur* organisationen ska agera och vad det är som behöver göras om en kris ändå skulle bryta ut (Heath & O'Hair, 2009:100).

Det bästa sättet att hantera kriser på enligt Heath & O'Hair är att agera innan en kris över huvud taget bryter ut. Ett eventuellt hot mot organisationen har oftast en varningssignal. Det är därför viktigt att ta hänsyn till dessa varningssignaler, för att hotet inte ska utvecklas till en kris. Ibland kan det vara så att organisationer inte vill hitta dessa hot som skulle kunna inträffa och ignorerar därför krisens varningssignaler. När det gäller den *förebyggande* planeringen så behöver organisationen börja med att identifiera de risker som finns, som i sin tur skulle kunna utvecklas till en kris. För att sedan fortsätta sin planering kring hur organisationen ska förebygga kriser (Heath & O'Hair, 2009:100).

När det gäller kriser så handlar det oftast inte **om** en kris inträffar, utan **när** den inträffar. För organisationer är det dock en omöjlighet att förebygga alla kriser som kan tänkas inträffa. Heath & O'Hair beskriver att i den *förberedande* fasen så utformar man som organisation en krishanteringsplan, samt fokuserar på att "öva" inför en eventuell kris. Det kan behöva utformas ett kristeam som till exempel kan öva på hur dem ska agera och vem som ska göra vad vid en kris, hur man ska kommunicera. I denna förberedande fas så är det även bra om det utses en talesperson som kan vara ansiktet utåt och informera om en kris. Det är viktigt att denna person är en god talare och kan svara på medias frågor (Heath & O'Hair, 2009:101-102).

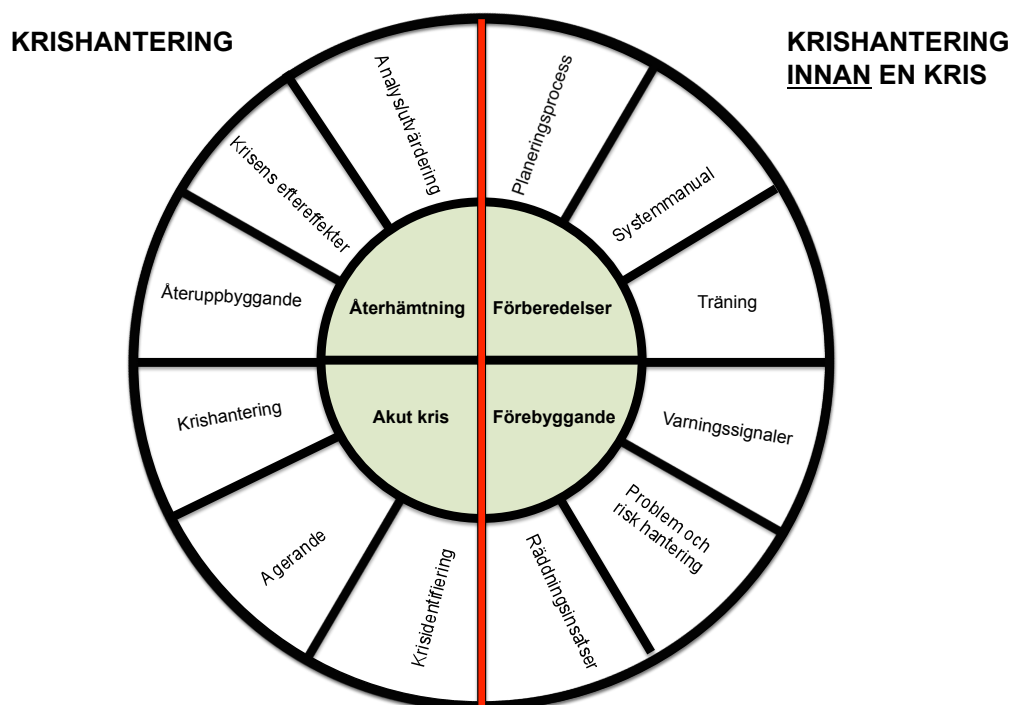
Caywood tar upp att det är viktigt att organisationer är förberedd och tänker på att skapa relationer redan innan en kris bryter ut, då det kan vara svårt att göra detta mitt under en kris. Har man goda relationer så kan det bidra till ett bättre rykte och det blir lättare för organisationen att ta sig igenom en kris (Caywood, 1997:197-199). Även Ulmer m.fl beskriver att det handlar mycket om att skapa relationer redan i förväg. Då både andra organisationer och grupper i samhället kan påverkas av en kris. Att skapa goda relationer med media redan i förväg kan vara ett exempel på vilka en organisation kan samarbeta med för att underlätta vid en kris (Ulmer m.fl, 2007:34-36).

Organisationer kan använda sig av många olika kanaler för att nå ut till samhället och sina anställda. Det är därför bra att fundera på vilka kanaler man ska använda sig av redan i det förberedande arbetet. Exempel på informationskanaler kan vara internet och organisationers egna intranät. Internet kan göra så att information blir lättillgängligt för samhället och intranät kan hjälpa de anställda att få den information de behöver. Det är en fördel med informerade anställda då dem också kan fungera som en informationskanal till sin omgivning. Det är då viktigt att de har information som är korrekt och inte felaktig då det annars kan orsaka problem för organisationen. Problem som kan orsaka förvirring bland både anställda och grupper i samhället (Coombs & Holladay 2010:242).

## **2.2.2 "Issue and crisis management relational model"**

I "Issue and crisis management relational model" så tar Jaques upp de olika faserna *förebyggande, förberedande, akut kris* och *återhämtning* när det gäller krishantering. Där han beskriver vikten av att ta hänsyn till det förebyggande och förberedande krisarbetet. Då dessa faser av en kris är minst lika viktiga som den akuta och återhämtningsfasen. Det är även viktigt att organisationer arbetar med att förebygga kriser samtidigt som man förbereder sig

inför kriser, att detta arbete sker parallellt. Denna modell delar in förebyggande och förberedande för sig och den akuta och återhämtningsfasen för sig. Varje fas beskriver vad det är som behöver göras. I de förebyggande och förberedande faserna ingår: planeringsprocess, systemmanual, träning, varningssignaler, problem och riskhantering samt räddningsinsatser. Jaques tar upp sådant som även många andra forskare nämner gällande förebyggande och förberedande krishantering. Han beskriver att dessa olika moment som varje fas innehåller bör organisationer arbeta med parallellt för att uppnå effektivitet, och att man inte bör fokusera på ett moment åt gången (Jaques, 2007:150-151):



*”Issue and crisis management relational model” (Jaques, 2007:150). Modellen är en egen översättning till svenska.*

### 2.2.3 Formulering av krisplan

För att kunna veta hur man ska kommunicera i olika situationer när det gäller kriser så måste en organisation börja med att skapa en krishanteringsplan som kan fungera som guide i samband med en kris (Heath & O'Hair, 2009:99). Organisationen behöver också ta ställning till vart organisationen står. Till exempel beroende på vad man har för organisationskultur så kan detta variera. Samt vad är mest troligt att organisationen skulle kunna drabbas av för kriser? (Caywood, 1997:197).

Heath & O'Hair beskriver att till en början så handlar det om att ställa sig frågan: vad är egentligen en kris och hur kan den påverka vår organisation? Det handlar sedan om att planera inför de tänkbara kriserna och hur organisationen ska agera om någon av kriserna skulle bryta ut (Heath & O'Hair, 2009:27). Då man behöver tänka på vad det ska användas för verktyg och det är även viktigt att sätta i system att alltid omvärldsbevaka och förutse vad som skulle kunna påverka organisationen. Det kan finnas hot både inom och utom organisationen som behöver uppmärksammas (Caywood, 1997:199).

När det gäller kriser så bör organisationer formulera sina mål med en kris. Till exempel om man genom kommunikation vill skapa ett lugn. Organisationer kan ha olika mål beroende på vad det är för kriser som kan tänkas inträffa. Seeger tar upp att en krisplan bör fungera som en guide och inte något som ska betas av uppifrån och ner. Det handlar om att kunna vara flexibel när det väl gäller (Seeger, 2006:234).

*När det är dags för en organisation att göra en krisplan så finns det enligt Caywood några punkter som kan vara viktiga att tänka på:*

- Vad finns det för hot som skulle kunna påverka vår organisation?
- Går det att planera för alla dessa hot som skulle kunna påverka oss?
- **Hur** ska vi kunna skydda oss mot dessa hot?
- Behövs det utformas en plan för hur vi ska gå till väga för att hantera de eventuella kriserna?

(Caywood, 1997:193)

När organisationer formulerar en krisplan så behöver dem även tänka på att välja ut en eller några personer som ska ansvara för ett kristeam. Ett kristeam som ska kunna agera om en kris skulle inträffa. Den person eller de personer som ansvarar för kristeamet behöver vara

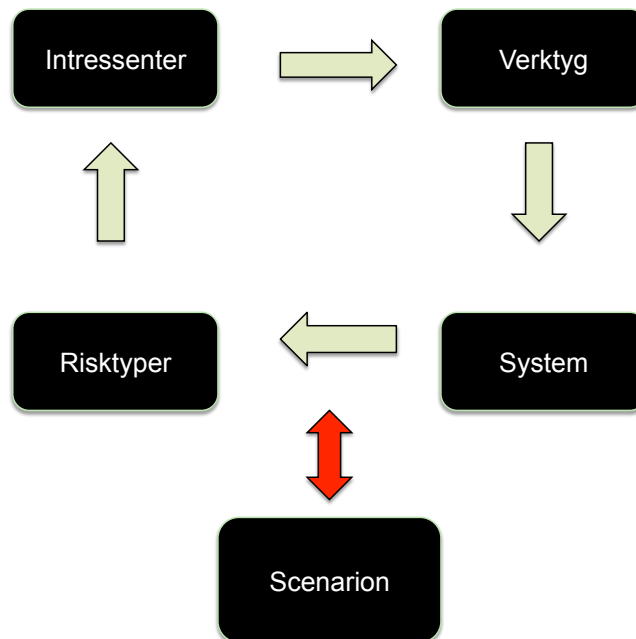
individer som har bra egenskaper, då bra egenskaper kan vara till hjälp om en kris bryter ut. Det är även bra om det planeras för ett center där det ska finnas resurser som kan svara på frågor och annat som rör en eventuell kris. Att tekniken fungerar som den ska på detta kriscenter är en god förutsättning (Caywood, 1997:198-199).

#### **2.2.4 "Best practice model"**

Mitroff & Anagnos beskriver en modell som visar hur olika faktorer har betydelse när det gäller att bygga upp scenarion kring kriser som kan inträffa. Dessa faktorer är: *Olika typer av risker med en kris, vad man använder för verktyg, olika system och organisationers intressenter*. Detta är faktorer som i sin tur kan påverka organisationers sätt att kommunicera.

I "Best practice model" så beskriver Mitroff & Anagnos att det kan finnas olika sorters kriser och det är viktigt att organisationer tar hänsyn till dessa olika sorter. Det kan till exempel finnas: *informationskriser, ekonomiska kriser, fysiska kriser, kriser gällande rykte, mänskliga kriser, naturkriser och psykiska kriser*. Det är viktigt att organisationer är förberedd inför minst en kris inom dessa olika typer av krisområden (Mitroff & Anagnos, 2001:31-39). Det handlar mycket om organisationers förmåga att förbereda sig för kriser och vad man använder för verktyg för att kunna förutse kriser. Det är oftast små verktyg som är oerhört viktiga när det gäller att hantera kriser (Mitroff & Anagnos, 2001:39-42). Organisationer är oftast uppbyggda på olika sätt och det kan finnas olika sorters organisationskulturer som kan påverka. Hur organisationen är uppbyggd kan i sin tur påverka hur organisationen planerar och kommunicerar när det gäller kriser (Mitroff & Anagnos, 2001:42-48).

"Best practice model" nämner även relationsbyggande och att organisationer behöver samarbeta med sin omgivning för att hantera kriser. Organisationer behöver förutse vilka dem kan behöva ha kontakt med redan innan en kris bryter ut. För att kunna hantera en kris på ett effektivt sätt så är det bra om organisationer "tränar" och arbetar upp en relation med sina intressenter i förväg (Mitroff & Anagnos, 2001:48).



*"Best practice model" (Mitroff & Anagnos, 2001:31). Modellen är en egen översättning till svenska.*

Dessa faktorer som Mitroff & Anagnos tar upp i modellen kan tillsammans bidra till att organisationer kan bygga upp scenarion över hur en kris skulle kunna påverka organisationen både positivt och negativt. Dessa scenarion kan alltså variera beroende på hur organisationer ser ut. Det är bra att få en bild över hur något skulle kunna se ut om en kris skulle inträffa (Mitroff & Anagnos, 2001:48-49). Det handlar om att man som organisation måste lära känna sig själv för att kunna hantera en kris på ett bra och effektivt sätt (Mitroff & Anagnos, 2001:50).

### 3. METOD

*Här presenteras hur vi har gått till väga när studien har genomförts. Vad vi har använt oss av för metoder för att få svar på studiens syfte och de frågeställningar som vi ställde oss i början av studien.*

---

#### 3.1 Metodval

I denna studie så har vi valt att använda oss av kvalitativa metoder, där man fokuserar på att skapa en större förståelse för det man vill undersöka. Det har genomförts *kvalitativa intervjuer* och en *kvalitativ innehållsanalys*, eftersom intresset i denna studie var att gå in mer på djupet i det som skulle undersökas (Ryen, 2004:14-15). I och med detta så har det inte funnits något intresse av att kunna generalisera resultatet i denna studie (Ekström & Larsson, 2010:17).

Eftersom det har använts kvalitativa metoder i denna studie så har det inneburit att vi har haft en mer långvarig kontakt med dem vi intervjuat, samt det material vi studerat. Detta eftersom vi valt att studera en mindre mängd än vad man gör vid kvantitativa metoder. De kvalitativa metoderna som vi har använt oss av har även kunnat ge oss ett mer detaljerat resultat (Olsson & Sörensen, 2011:131). Dessa metoder tyckte vi passade bäst då vi ville få svar på **hur** Räddningstjänsten Medelpad arbetar med kriskommunikation och planering i det förebyggande och förberedande krisarbetet. Vilket gör denna studie till en *beskrivande* studie (Esaiasson m.fl, 2007:37).

#### 3.2 Urval

Vi var inte intresserade av att undersöka en stor mängd, utan ville gå in mer på djupet i denna studie. Att undersöka Räddningstjänsten var ett val som vi själva gjorde, ett val som kan ses som strategiskt från vår sida. I denna studie så är det Räddningstjänsten i Sundsvall som undersöks, då de ingår i Räddningstjänsten Medelpad. När man genomför kvalitativa undersökningar så är det vanligt att man själv väljer vilka man vill undersöka, till skillnad från kvantitativa undersökningar där man är ute efter en större mängd som man kan generalisera till den större populationen. Vi valde att kontakta en person som arbetar som krisberedskapssamordnare på Räddningstjänsten i Sundsvall. Detta då vi ville komma i kontakt med en person som arbetar med kriser inom organisationen (Ryen, 2004:77). När det gäller de kvalitativa intervjuerna så valde vi att använda oss av ett *snöbollsurval*.

Krisberedskapssamordnaren som vi först kontaktade informerade oss om vilka personer som var mest lämpliga att intervjua till vår studie (Esaiasson m.fl, 2007:291). När vi träffade krisberedskapssamordnaren fick vi åtta namnförslag på tänkbara intervjupersoner. Av dessa åtta namn blev det slutligen sex av dem som vi kunde genomföra intervjuer med. När det gäller det material som vi studerade i den kvalitativa innehållsanalysen så har vi studerat en krisledningsplan som Räddningstjänsten använder sig av. Efter att ha pratat med krisberedskapssamordnaren på Räddningstjänsten så fick vi reda på att dem och Sundsvalls kommun arbetar efter samma krisplan, och fick då tillgång till att kunna studera denna. Det studerade materialet bestod av ett tio sidor långt dokument. Eftersom det framkom att Räddningstjänsten och Sundsvalls kommun arbetar efter samma krisplan och samarbetar i krissituationer, så har kvalitativa intervjuer genomförts hos både Räddningstjänsten i Sundsvall och på Sundsvalls kommun.

### **3.3 Kvalitativa intervjuer**

Vi har valt att genomföra *kvalitativa intervjuer* för att få svar på våra frågeställningar i denna studie. Genom att använda oss av kvalitativa intervjuer så kunde vi gå in mer på djupet på det vi ville undersöka och skapa oss en bättre och djupare förståelse (Esaiasson m.fl, 2007:283). Vi kunde även komma åt djupare åsikter från intervjupersonerna som genom andra metoder kan vara svåra att få fram (Østbye m.fl, 2003:101). Vilket gör intervjuerna i denna studie till respondentintervjuer där likadana frågor har ställt till alla intervjuade personer för att få fram deras åsikter (Esaiasson m.fl, 2007:258).

Vi fick namn på de personer som vi kunde intervjua genom Räddningstjänstens krisberedskapssamordnare då vi var och besökte denna person innan vi började med studien. För att boka in intervjutider med dessa personer och fråga om de hade möjlighet att genomföra en intervju så började vi med att skicka ett mail till dem. I mailet så var vi tydliga med att berätta vad vår studie handlade om och beskrev nödvändig information kring den tänkta intervjun. Vi hade sedan kontakt på telefon med några av dem för att boka in intervjutider (Esaiasson m.fl, 2007:301-303). En av intervjuerna kunde vi inte genomföra ansikte mot ansikte eller via telefon så den genomfördes istället genom att vi skickade ett mail med frågorna som denna person sedan besvarade.

För att få ett så bra resultat som möjligt så är det viktigt att man har ett välarbetat syfte och problemområde. Då detta utgör grunden till de frågor man ställer till intervjupersonerna. I denna studie så har vi därför strävat efter att ha formulerat intervjufrågorna på ett bra och

tydligt sätt för att täcka in allt som skulle undersökas. Detta för att inte missa något som kunde vara viktigt och undvika att behöva återkoppla till intervjupersonerna i efterhand (Olsson & Sörensen, 2011:132).

I de genomförda intervjuerna så använde vi oss av en intervjumanual (se bilaga 1). Där vi innan hade formulerat frågor till intervjupersonerna. Frågor som formulerats utifrån studiens problemområde, syfte och frågeställningar. När intervjufrågorna formulerades så lämnades utrymme för eventuella följdfrågor, för att kunna skapa oss den förståelse som studien eftersträvade (Ekström & Larsson, 2010:63-64). Frågorna skulle inte vara ledande och vi la därför ner mycket tid på att frågorna skulle vara lättförståeliga. Detta för att slippa missförstånd från de intervjuade och för att få ett så bra resultat som möjligt (Esaiasson m.fl, 2007:298). När det gäller den teknik som vi använt oss av så var vi flexibla och gick inte helt efter intervjumanualen. Vi valde att använda oss av en *samtalsordning*, där vi fokuserade på att föra en dialog med de intervjuade personerna. Vi valde ibland att hoppa mellan frågorna, då vissa frågor kunde göra så att man kom in på en annan fråga direkt (Ekström & Larsson, 2010:66). Vi försökte få de intervjuade personerna att känna sig så bekväma som möjligt för att kunna få ut så mycket som möjligt av de kvalitativa intervjuerna (Olsson & Sörensen, 2011:132). De kvalitativa intervjuerna genomfördes därför på platser som de intervjuade personerna hade föreslagit för att dem skulle känna sig trygga. Dessa platser var på Räddningstjänsten i Sundsvall och Sundsvalls kommun.

Till varje intervju så hade ungefär 60 minuter beräknats, men några av dem tog kortare tid att genomföra. Oavsett längd på de genomförda intervjuerna så fick vi svar på det som eftersträvades. Alla intervjuer spelades in och vi antecknade, detta för att inte missa något viktigt. Vi var noga med att fråga innan om det gick bra att spela in intervjuerna (Esaiasson m.fl, 2007:302-303). Vi lovade även de intervjuade personerna att inte nämna deras namn i det presenterade resultatet. Efter att vi genomfört sex intervjuer så kände vi att svaren var mättade och inte så mycket ny information kom fram ifrån de intervjuade personerna, vilket gjorde att de kvalitativa intervjuerna avslutades (Ekström & Larsson, 2010:77).

### **3.4 Kvalitativ innehållsanalys**

Det har genomförts en *kvalitativ innehållsanalys* där vi har studerat det centrala i en krisledningsplan som Räddningstjänsten i Sundsvall och Sundsvalls kommun använder sig av. Genom att studera detta dokument så kunde vi få en djupare förståelse och på så sätt kunde stärka resultatet från de kvalitativa intervjuerna som vi genomfört (Esaiasson m.fl, 2007:237).

Till den kvalitativa innehållsanalysen så formulerade vi frågor till texten som vi ville ha svar på (se bilaga 2). I den kvalitativa innehållsanalysen så valde vi att gå in mer på djupet och studera det som har med det förebyggande och förberedande krisarbetet att göra. Vi utgick ifrån våra frågeställningar när vi formulerade frågorna till texten. Frågor som skulle kunna svara på vårt syfte med denna studie (Esaiasson m.fl, 2007:243-244). När man formulerar frågorna så bör man tänka på att de är relevanta och att man undersöker det man ska. När vi har genomfört vår kvalitativa innehållsanalys så har vi haft ett öppet förhållningssätt till den text vi studerat. Tanken var att den text som vi undersökte skulle kunna svara på våra frågor, då vi inte hade svar på våra frågor innan vi genomförde innehållsanalysen (Esaiasson m.fl, 2007:244-245). I den kvalitativa innehållsanalysen så började vi mer övergripande och letade svaren på våra frågor till texten, för att sedan gå in mer detaljerat på de olika frågorna som vi ställt till texten (Ekström & Larsson, 2010:176-177). Svaren fann vi genom att läsa texten ett flertal gånger för att verkligen hitta de svar vi sökte (Esaiasson, m.fl, 2007:237).

### **3.5 Sammanställning av resultat**

För att sammanställa resultat ifrån de kvalitativa intervjuerna så transkriberade vi varje intervju snabbt efter intervjutillfället. Vi hade spelat in alla våra intervjuer, men ville ändå göra detta så snabbt som möjligt medan vi kunde komma ihåg intervjuerna (Ekström & Larsson, 2010:69). När vi sedan gick igenom alla svar ifrån de kvalitativa intervjuerna så fokuserade vi på att leta efter teman som dök upp i de olika svaren och försöka kategorisera dem, för att på så sätt göra det enklare att kunna förstå alla svaren vi fått fram genom intervjuerna (Ekström & Larsson, 2010:70-71). När det gäller den kvalitativa innehållsanalysen som vi har gjort så kollade vi på vad de olika frågorna till texten sa och sammanställde det för att kunna få svar på våra frågor. Även här kollade vi efter teman i texten för att skapa oss en bättre bild av vad texten sa (Ekström & Larsson, 2010:176-177). Dessa olika teman och mönster som vi hittat i både de kvalitativa intervjuerna och den kvalitativa innehållsanalysen var sedan grunden för att kunna sammanställa det totala resultatet som vi fått fram genom våra metoder i denna studie. Svaren från de olika intervjufrågorna och innehållsanalysen har sedan delats in under några rubriker för att lättare kunna förstå resultatet. Även citat har använts för att lyfta fram de intervjuade personernas åsikter.

### 3.6 Validitet & Reliabilitet

Med *validitet* menas att man mäter det man påstår sig ska mäta i studien, att man i resultatdelen presenterar det man vill ha svar på genom frågeställningarna (Ejvegård, 2009:80). Vi anser att vår studie har hög validitet då vi undersökt det vi påstått att vi skulle undersöka. Vi har formulerat frågor som är kopplade till studiens frågeställningar och syfte. Utifrån svaren på frågorna i den kvalitativa innehållsanalysen och de kvalitativa intervjuerna har vi sedan kategoriserat resultaten. Det är ofta svårt att bedöma om validiteten är hög i en studie, för man kan ibland undersöka påstådd makt istället för faktiskt makt. Om man till exempel frågar på en organisation gällande vem som bestämmer där så blir svaret förmodligen den som de anser bestämmer. Då det egentligen kan vara någon annan som faktiskt bestämmer. Undersöker man då makten hos en person som egentligen inte har makt så kan detta resultera i låg validitet då man inte undersöker det man påstår att man undersöker (Esaiasson m.fl, 2007:64). I denna studie så har vi därför strävat efter att intervjua personer som har kunskap om ämnet kriskommunikation. Namnen på dessa personer fick vi av Räddningstjänstens krisberedskapssamordnare. I den kvalitativa innehållsanalysen har vi även studerat ett material som handlar om krishantering och hur organisationen planerar och kommunicerar, vilket kan stärka studiens validitet då det är ett material som handlar om studiens ämne.

*Reliabilitet* innebär att en annan forskare ska kunna ta vår undersökning och använda våra undersökningsmetoder och genom det komma fram till samma resultat som vi har gjort. Om man använder sig av otydliga mätinstrument i undersökningen så får den låg reliabilitet. Eftersom vi har gjort en kvalitativ studie så finns det en risk att en annan forskare skulle kunna tolka svaren utifrån intervjuerna på ett annat sätt än vad vi har gjort. Om det inte finns möjlighet att intervjua samma personer som vi har gjort, då kommer man också få andra svar och studien får låg reliabilitet (Esaiasson m.fl, 2007:70). Vi har strävat efter att vår studie ska ha hög reliabilitet, då vi har formulerat så tydliga frågor som möjligt till intervjuerna och frågorna till texten i innehållsanalysen. Samt tydligt redovisat hur vi har gått till väga då vi genomfört de olika metoderna. Eftersom vi har valt att spela in våra intervjuer i denna studie så kan det stärka reliabiliteten (Østbye m.fl, 2003:121). Vi har även använt två metoder, vilket gör att även det kan stärka studiens reliabilitet och validitet (Ekström & Larsson, 2010:79).

### 3.7 Metodproblem

Vi anser att ett metodproblem som skulle kunna påverka vårt resultat är att det var svårt att få tag på alla de som vi vill intervjua, då några av de intervjuade inte var tillgängliga. Det kan ha resulterat i att personer som sitter med viktig kunskap aldrig fick komma till tals. Ett problem var även att en av intervjuerna genomfördes genom mail, då personen i fråga inte var tillgänglig att genomföra en intervju ansikte mot ansikte. Även detta kan ha orsakat att viktig information har uteblivit. Att genomföra en intervju genom mail anser vi inte var det bästa sättet att genomföra en intervju på. Trots detta kände vi ändå att vi fick fram ett bra resultat, då dessa svar var liknande de svar som vi redan hade fått genom de intervjuer vi genomfört ansikte mot ansikte. Den kvalitativa innehållsanalys som gjorts av Räddningstjänstens krisledningsplan var ett relativt kort dokument, vilket gjorde att mängden information som fanns att hämta därifrån blev begränsat. Räddningstjänsten använder sig av Sundsvalls kommuns krisledningsplan som till stor del handlar om Sundsvall kommun, vilket gjorde att det blev svårt att få en bild av hur Räddningstjänsten ska arbeta förebyggande och förberedande. Trots detta så kände vi ändå att stor del av det som stod i krisledningsplanen gick att koppla till de kvalitativa intervjuerna och på så sätt stärka studiens totala resultat.

## 4. EMPIRISK BAKGRUND

*Här presenteras fakta kring Räddningstjänsten Medelpad. Eftersom Räddningstjänsten samarbetar med Sundsvalls kommun i krissituationer så kommer även fakta kring Sundsvalls kommun att presenteras. Även det material som studerats i den kvalitativa innehållsanalysen beskrivs, samt arbetsbefattningarna på de personer som har intervjuats.*

---

### 4.1 Räddningstjänsten Medelpad

Räddningstjänsten i Sundsvall är ett kommunalförbund som arbetar med säkerheten i vårt samhälle. Räddningstjänsten Sundsvall och Räddningstjänsten Timrå bildades år 1990, men går idag under namnet ”Räddningstjänsten Medelpad” då även Ånge ingår i förbundet. Räddningstjänsten arbetar för att samhället ska känna en trygghet, detta gör dem tillsammans med andra kommuner, organisationer och räddningstjänster som finns i närheten. Tillsammans arbetar de med att förutse vad som kan påverka vårt samhälle och vilka åtgärder som behöver vidtas ([www.raddning.info/raddningstjanstforbundet](http://www.raddning.info/raddningstjanstforbundet), 2012-12-18)

År 2004 så införde man ”lagen om skydd mot olyckor”, vilket gjorde att räddningstjänstlagen blev ersatt och det blev istället kommunen som har det större ansvaret. Räddningstjänsten i Medelpad arbetar idag i ett samarbete med kommunen när det gäller planering av kriser ([www.raddning.info/forebyggandearbete/tillsyn](http://www.raddning.info/forebyggandearbete/tillsyn), 2012-12-18).

### 4.2 Sundsvalls kommun

En kommuns uppgift är att ansvara för samhällsservicen inom kommunen och de är skyldiga att bedriva vissa verksamheter, till exempelvis bibliotek och bostadsförsörjning inom kommunen ([http://www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/om\\_kommuner](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner), 2012-12-18).

Sundsvalls kommun består av en koncernstab som arbetar med att samordna mellan olika förvaltningar. Ett exempel på förvaltningar kan vara ”barn & fritid” eller ”socialtjänsten”. Det finns även bolag som tillhör och drivs av Sundsvalls kommun. Ett sådant bolag kan vara till exempel Sundsvalls arena eller Sundsvalls energi (<http://www.sundsvall.se/kommun-och-politik/kommunens-organisation/>, 2012-12-18)

Det är Räddningstjänsten som lägger upp en plan på hur kommunen ska arbeta. Varje bolag och förvaltning har en krisplan, men alla ska utgå ifrån den övergripande planen som hela

kommunen har. Räddningstjänsten ingår även i denna plan, då de tillsammans med Sundsvalls kommun behöver arbeta med att samordna och få samhällsfunktionerna att fungera vid en kris (information hämtad från intervjuer 2012-12-05 till 2012-12-07 som presenterats under rubrik 5.1.2)

### **4.3 Intervjupersoner kvalitativa intervjuer**

- Förbundschef, Räddningstjänsten i Sundsvall
- Projektledare/inre befäl, Räddningstjänsten i Sundsvall
- Krisberedskapssamordnare, Räddningstjänsten i Sundsvall
- Säkerhetschef, Sundsvalls kommun
- Informatör koncernstaden, Sundsvalls kommun
- Informatör koncernstaben, Sundsvalls kommun

De kvalitativa intervjuerna genomfördes mellan perioden 2012-12-05 till 2012-12-07

### **4.4 Material kvalitativ innehållsanalys**

Vi har studerat Sundsvalls kommuns krisplan som heter ”*Krisledningsplan för Sundsvalls kommun - inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*”, en krisplan som fastställdes år 2010. Med extraordinär händelse menar man en händelse som är avvikande från det normala.

Krisledningsplanen är ett dokument på tio sidor som har studerats utifrån de frågor som vi ställt till texten. Dokumentet är Sundsvalls kommuns krisplan, men även Räddningstjänsten i Sundsvall använder sig av denna då de samarbetar med Sundsvalls kommun i krissituationer och det är Räddningstjänsten i Sundsvall som har utformat denna krisplan.

(information hämtad från krisledningsplanen).

## 5. RESULTAT

*Här presenteras det resultat som kommit fram utifrån de kvalitativa intervjuer och den kvalitativa innehållsanalys som genomförts. Resultatet från intervjuerna presenteras under några rubriker utifrån teman som har kommit fram i intervjuerna, och innehållsanalysens resultat presenteras utifrån de frågor som ställts till texten. När vi använder oss av begreppet "organisation" så menar vi Räddningstjänsten, där även resultatet från de intervjuade på Sundsvalls kommun räknas in. Alla de intervjuade personerna är anonyma i det presenterade resultatet.*

---

### 5.1 Resultat kvalitativa intervjuer

#### 5.1.1 Definition av kris & Räddningstjänstens uppgift

De intervjuade personerna beskriver att en kris för organisationen kan vara en förtroendekris, yttre händelser eller andra större olyckor som kan påverka samhället. Olyckor som i sin tur kan bidra till att det blir en samhällskris. En kris kan vara en händelse som påverkar den egna organisationen. Då det till exempel kan vara att en medarbetare har avlidit, vilket kan påverka de anställda både på arbetet och privat. En kris för organisationen kan vara extraordinära händelser eller andra sorters störningar som i sin tur kan utvecklas till en kris, så som flygolyckor, bränder, bussolyckor eller naturkatastrofer. De intervjuade är alla överrens om att en kris är något som stör det normala arbetet inom organisationen. När det gäller förtroendekriser så kan det innebära att samhället får en negativ bild av organisationen. Något som alla intervjuade nämner är förtroendekriser och hur dessa kan påverka organisationen negativt. De menar på att en förtroendekris kan orsakas av att samhället tycker att man agerat felaktigt eller att man inte har informerat på ett bra sätt, vilket då kan leda till att samhället tappar förtroendet för organisationen.

Majoriteten av de intervjuade talar om att en kris kan variera och att det behöver göras en bedömning beroende på vad det är för sorts kris. Organisationen arbetar med att omvärldsbevaka för att se hur andra organisationer arbetar med kriskommunikation och på så sätt kunna ta del av deras exempel. När det gäller organisationens uppgifter innan en kris så handlar det om att samordna för att kunna hantera krisen om den inträffar. Man behöver arbeta med att förmedla samordnad information till de som blir berörda av krisen, så att alla får lika och tydlig information. Några av de intervjuade beskriver dock att detta kan vara ett

problem när det är bråttom. Då det kan ta lång tid att få samma lägesbild av krisen som just inträffat. Räddningstjänstens uppgift varierar beroende på vad det är för sorts kris som kan tänkas inträffa. Till skillnad från enskilda organisationer så har Räddningstjänsten tillsammans med Sundsvalls kommun ansvar för alla människor som vistas i kommunen. Gemensamt för de intervjuade är att alla var någorlunda överrens om att huvuduppgiften är att organisationen måste samordna och få samhällsfunktionerna att fungera vid en kris, samhället ska känna trygghet trots omständigheterna. De intervjuade menar att det är viktigt att arbeta med att samordna detta redan i det förberedande krisarbetet och inte enbart då krisen redan hunnit bryta ut.

### **5.1.2 Räddningstjänstens kris & kommunikationsplan**

Inom organisationen arbetar man med att krisplanerna ska se liknande ut även i Ånge kommun och Timrå kommun. Räddningstjänsten har rutiner som används vid extraordinära händelser, men denna planering används även vid mindre händelser som kan inträffa. De intervjuade personerna beskriver att det finns tydliga planer på hur arbetsuppgifterna ska se ut vid en kris och på vilket sätt organisationen ska använda sig av kriskommunikation. Ett flertal av de intervjuade är överrens om att förr i tiden så gick man mer efter en militärisk mall som skulle fungera som krisplan. Idag är organisationen mer flexibel och man behöver anpassa sig efter den situation som organisationen befinner sig i när något händer. Några av de intervjuade beskriver att när en kris inträffar så följs oftast ändå inte krisplanen exakt. En av de intervjuade citerar från en inspirerande föreläsning hon varit på:

*”Det är bra att ha checklistor, men man måste alltid vara bered att improvisera, den ena krisen är inte den andra lik”.*

En annan av de intervjuade beskriver att;

*”Man måste få vara kreativ när det händer och improvisera”.*

De intervjuade tycker att det inte är bra att stå fast och följa en mall uppifrån och ner. Då slutar det med att man står med kunskap som man inte får bidra med fast man egentligen kan och vill. De intervjuade beskriver att det ibland kan upplevas som att man måste gå efter denna förbestämda mall, även om man egentligen inte vill. Då de anställda har så mycket mer att komma med som kan hjälpa och utveckla organisationen.

Sundsvalls kommun, Ånge kommun och Timrå kommun har en krisplan och Räddningstjänsten har en del i den. Det är Räddningstjänsten som gör en krisplan i samarbete med Sundsvalls kommun, då dem behöver samarbeta. Förr var det Sundsvalls kommun som gjorde dessa planer, men det är nu Räddningstjänsten Medelpad som gör dem. Detta är något som flera av de intervjuade personerna tycker har fungerat väldigt bra hittills. Kommunikationen är en del i krisplanen som organisationen använder sig av. Där det står beskrivet hur kriskommunikationen ska organiseras. Man har förbestämda kanaler som organisationen använder sig av vid en kris och det finns bestämda personer som till exempel ska svara på frågor från media.

### **5.1.3 Räddningstjänstens interna & externa kommunikation**

De intervjuade beskriver att fördelen med att ha planer på hur man ska agera och kommunicera vid en kris är att det går att lösa uppgifter på ett bättre sätt då krisen är som mest akut. Det finns något att gå efter då en kris inträffar och organisationen slipper fundera allt för mycket på detta då det väl är en kris. Räddningstjänsten beskriver sig själv som problemlösare, men det är självklart bra med förberedelser anser man. Då det är bra att ha en grund att hålla sig till och att man skapat en god struktur i förväg. En av de intervjuade beskriver:

*”Man kan inte börja med att improvisera när en kris inträffar, utan man behöver veta hur grundfunktionen fungerar och hur man ska arbeta”.*

Internt så anser man att det är en fördel att kommunicera kring vilka roller alla ska ha vid en kris, till exempel vem som ska ringa och vem som ska ansvara för webben. Externt så behöver organisationen kommunicera om till exempel ett oväder är på väg, man kan då gå ut med vädervarningar för att informera. Räddningstjänsten kan få varningar tidigt och det görs då en bedömning på vad det är som behövs kommuniceras utifrån det. Det kommuniceras oftast för att skapa förståelse hos samhället och andra aktörer, då man behöver tydliggöra vilka som är ansvariga för vad vid en kris och vad krisen innebär för dem som kan påverkas.

De intervjuade beskriver att organisationen arbetar mycket med att försöka skapa goda relationer då det är lugnt för att man ska kunna dra nytta av detta då en händelse eller kris uppstår. Man menar på att det behövs byggas relationer med både Sundsvalls invånare och andra organisationer. Detta är något som många av de intervjuade har påpekat och tycker är viktigt för att vara väl förberedd. Organisationen har även ett krisråd där man ibland bjuder in

andra organisationer till att delta. Detta arrangeras av Sundsvalls kommun där även Räddningstjänsten ingår. Varje vecka så deltar Räddningschef i beredskap i ett möte tillsammans med Polisen och Landstinget. Detta är något som arrangeras av Länsstyrelsen i Västernorrland. Varje vecka så har Räddningstjänsten kontakt med andra räddningsfunktioner i Sundsvall, så som ambulans, polis och trafikverket. Organisationen samarbetar även med Försvaret, Svenska kyrkan, elbolag, SOS alarm och andra kommuner när det gäller den förberedande kriskommunikationen.

De intervjuade berättar att inom organisationen så har man dagliga rapporteringar om vad som har hänt det senaste dygnet. Då de anställda sitter nära varandra så sker det mycket muntliga möten. En del kommunikation sker även genom e-post eller att man ringer till varandra. Inom organisationen finns ett system där man kan kommunicera och dela med sig av information till andra organisationer, men även till att kommunicera internt.

#### **5.1.4 Uppdatering av kriskommunikation & förberedelser**

Organisationen arbetar med att hålla sig uppdaterad genom att delta på konferenser och utbildningar. De anställda håller sig även uppdaterad genom det system som man har där man kan dela med sig av information till andra organisationer och kommunicera internt, samt ta del av andra organisationers information. De intervjuade berättar att man väntar på att få en uppdatering gällande detta system. Omvärldsbevakning är ett annat sätt som organisationen arbetar med. Med jämna mellanrum så uppdateras listor, intranät och interntelefon, samt att organisationen tar del av nya sätt att arbeta på för att utvecklas. Varningssignaler är något som Räddningstjänsten kan få tidigt när det till exempel gäller väder, så som stormar eller översvämningar som kan påverka samhället. Detta är ett sätt för organisationen att hålla sig uppdaterad om vad som händer i omvärlden, då man har ett system som tidigt kan indikera på att något är på väg. För att hålla kriskommunikationen uppdaterad så ser organisationen till att även uppdatera krisplanen allt eftersom rutiner förändras.

Alla de intervjuade personerna beskriver att man arbetar mycket med att öva inför kriser. Det är oftast Räddningstjänsten som har hand om detta och det kan vara olika sorters övningar. Till exempel så kan det vara att man sitter ner tillsammans och tänker igenom olika scenarion. Det kan även vara större övningar där man lever sig in i krisen och tänker att den händer på riktigt och övar mer praktiskt. MSB (myndigheten för samhällsskydd och beredskap) kommer ibland och håller i övningar tillsammans med andra organisationer, och då brukar Räddningstjänsten vara med. Organisationen förbereder sig även genom att klargöra vad de

anställda inom organisationen har för roller inför en kris, så att det ska vara tydligt när en kris väl inträffar. Några av de intervjuade beskriver att det även kan vara viktigt att klargöra vilka roller samarbetspartners ska ha vid en kris, för att kunna arbeta effektivt. Gemensamt för de intervjuade är att alla beskriver att man arbetar mycket med scenarion för att förbereda sig inför tänkbara kriser och att organisationen ibland har mindre egna övningar. Utbildningar är ett annat sätt som man tycker är bra att använda sig av för att hålla sig uppdaterad och utveckla sin egen kunskap. Kunskap som man tycker är viktig att ha med sin in i en planeringsprocess.

Strömavbrott kan göra så att organisationen blir störd i sitt förberedande krisarbete. Vilken i sin tur kan göra så att man inte kan hålla hemsidor uppdaterade, då allt som drivs av elektricitet är en faktor som kan påverka mycket. Organisationen har reservverk och strålningskyddade lokaler som kan användas om det skulle behövas. Andra faktorer som kan påverka utifrån är till exempel sjukdomar som gör att anställda inte kan arbeta, vilket kan leda till att organisationen kan behöva fördela om kompetenserna. En bibliotekarie kan till exempel få hoppa in som förskolelärare om hon i grund och botten är utbildad till det. Det som kan vara ett problem inifrån är om man inte redan i förväg ställt in sig mentalt på vad som kan hända, då kan det bli mycket svårare att hantera en kris. Räddningstjänsten behöver samverka innan och vara synkroniserad med andra organisationer, samt planera för att eventuellt behöva placera om arbetsroller om en kris skulle bryta ut.

### **5.1.5 Riskkommunikation till samhället**

För att informera samhället om de risker som kan finnas så kommunicerar organisationen till exempel genom tidningar, radio, tv, sociala medier, utbildningar och hemsidor.

Räddningstjänsten ger ut tidningen ”Iarmet går” till Sundsvalls invånare, där man bland annat informerar om vad det kan finnas för olika risker. Säkerhetsronder görs årligen och man använder sig av riskhanteringssystem. Organisationen arbetar till exempel med att kolla fastigheter och vad det kan finnas för risker med dem för att förhindra att en eventuell krishändelse skulle kunna uppstå.

Några av de intervjuade anser att det kan vara en utmaning att informera om de risker som kan drabba samhället och den egna individen. Då organisationen känner att det som dem kan bidra med är att upplysa om vad saker och ting kan få för konsekvenser, till exempel vad som kan hända om man inte använder reflexer. Organisationer kan informera om bränder eller liknande, men det är många olika aktörer som är inblandad och även samhället själv. Då

individer i samhället har ett eget ansvar och det är ibland svårt att tvinga människor till att agera på ett visst sätt för att inte skapa olyckor. En av de intervjuade berättar att vid svininfluensan så gick man ut med information om vad sjukdomen kunde orsaka för konsekvenser. Detta var ett sätt att arbeta förebyggande gällande kriser, men organisationen behövde även bedöma vad som skulle sägas och inte sägas för att slippa skapa oro i samhället.

### **5.1.6 Förebyggande av kriser**

Organisationen arbetar med att genomföra risk och sårbarhetsanalyser för att kunna förebygga kriser i framtiden. För att dämpa en eventuell kris så använder man sig av kommunikation, då de intervjuade tycker att det är viktigt att kommunicera förebyggande för att skapa ett förtroende hos samhället.

En av de intervjuade säger:

*”Det är lättast att förebygga de kriser som man vet något om i förväg och de man ser komma”.*

Detta är något som flera av de intervjuade är överrens om, och att man tycker att mer fysiska kriser är lite svårare att förebygga. Att till exempel tak rasar in på grund av mycket snö tycker organisationen kan vara svårare att förebygga. De som är svårast är bland annat snöoväder, översvämningar, strömavbrott, samt transport av kemikalier. Det finns även andra faktorer som kan försvåra förebyggandet av kriser.

En av de intervjuade påpekar att:

*”När man inte blir inblandad tidigt och det finns en underskattning gällande vad medborgarna tycker så är det oftast väldigt ogynnsamma förhållanden att arbeta med en kris”.*

De intervjuade berättar även att det är svårt när det händer något snabbt och informationsflödet som sker in och ut genom organisationen behöver hanteras, då den samlade informationen behöver vara lika.

En av de intervjuade säger:

*”Informationen får inte bli stillastående, den behöver komma ut snabbt.”*

Räddningstjänsten tycker att det kan vara svårt att identifiera exakt vad det är för sorts informationsbehov som finns. Vad vill de som påverkas av krisen veta? Samhället behöver då tala om vad det är dem vill veta. Flera av de intervjuade nämner att detta informationsbehov kan vara svårt för organisationen att identifiera.

När det gäller förebyggande så kan organisationen ibland arbeta bort en händelse genom att förklara den på ett bra sätt, vilket kan resultera i att den aldrig behöver bryta ut till en större kris. Genom kriskommunikation så kan Räddningstjänsten göra så att det skapas en större förståelse hos invånarna. Till exempel vid en naturkatastrof så har samhället oftast en stor förståelse, men de intervjuade påpekar att det är av stor vikt att man kommunicerar så att de faktiskt förstår.

### **5.1.7 Kommunikation till målgrupp & kommunikationskanaler**

Organisationen behöver kommunicera till olika sorters målgrupper beror på vilken sorts kris det är. En av de intervjuade berättar att det oftast är de svagare grupperna i samhället som är i behov av hjälp och som man behöver kommunicera till. Räddningstjänsten behöver samarbeta med samarbetspartners redan innan, dessa samarbetspartner kan också vara en del av de målgrupper som organisationen behöver kommunicera med. Medborgarna är de som man ser som huvudmålgruppen som det oftast behöver kommuniceras med. Det varierar också mycket beroende på vad det är för årstid. Vid jul så behöver Räddningstjänsten till exempel informera samhället om att komma ihåg att släcka ljus för att förebygga att det börjar brinna. På sommaren behöver Räddningstjänsten rikta sig till bland annat skogsbrukare för att undvika skogsbränder när det är torrt klimat. Det kan även behöva kommuniceras med mindre barn för att lära dem för livet. Lära dem vad dem kan göra för att motverka olyckor och kriser i framtiden.

En av de intervjuade berättar:

*”När man blir äldre så kan det vara vanligt att man ramlar och bryter ben och att bränder i hemmet ökar, vilket gör att man behöver kommunicera om denna risk redan i förebyggande syfte. Ibland kan det vara de anhöriga runt omkring som är målgruppen som man behöver kommunicera till”.*

Flera av de intervjuade personerna var ifrågasättande till kommunikation innan en kris har hunnit bryta ut, en av de intervjuade personerna säger:

*”Man inte kan hålla på att informera och kommunicera för mycket innan något över huvudtaget har brutit ut, det blir inte en kris förrän det är en kris”.*

När det gäller kanaler så finns det många olika kanaler som organisationen använder sig av för att kommunicera innan en kris. Räddningstjänsten använder sig av direkt information genom utbildningar som man riktar till skolor och företag. En annan kanal kan vara genom personliga möten mellan organisationer eller andra aktörer, för att där kommunicera med varandra. Organisationen försöker även att kommunicera genom informationsbroschyrer och tidningar. Räddningstjänsten brukar använda sig av kampanjer i radio och tv, detta är då rikstäckande kampanjer. En av de intervjuade beskriver även att man brukar arbeta med att informera efter att något har hänt, för då kan man förebygga att det inte händer igen. Till exempel så informerar Räddningstjänsten om hur det kan gå om man inte släcker sina ljus, för att på så sätt lära andra. Valet av kanal beror mycket på vilka det är man ska kommunicera till. Är det till exempel inom hemtjänsten så menar några av de intervjuade på att personalen själva kan vara en kommunikationskanal, då dem kan föra informationen vidare till dem som behöver. Andra sätt som organisationen kommunicerar genom är till exempel genom media, hemsidan och pressmeddelanden.

## **5.2 Resultat kvalitativ Innehållsanalys**

### **5.2.1 Vad är krisledningsplanens uppgift?**

Krisledningsplanens uppgift är att vara till grund när organisationen står inför en kris, extraordinär händelse eller höjd beredskap. Krisledningsplanen ska kunna finnas till hjälp vid tillfällena då organisationen måste få samhället att fungera trots att något inträffat. I krisledningsplanen så tar man upp vad de olika verksamheterna inom Sundsvalls kommun ska göra vid en kris, som i sin tur samarbetar med Räddningstjänsten. Denna plan ska även användas då det uppstår en kris i närliggande grannområden. Det behöver inte vara en extraordinär händelse för att krisledningsplanen ska användas, den kan även användas när det inträffar en händelse som gör att Räddningstjänsten måste avvika från det normala arbetet. Krisledningsplanen beskriver att organisationen måste samordnas både innan och vid en kris. Det står även beskrivet hur organisationen ska samarbeta med externa aktörer inför en kris.

### **5.2.2 Hur förbereder Räddningstjänsten Medelpad sig inför en kris?**

Organisationen strävar efter att ha en uppdaterad krisplan, där man har rutiner som är väl utvecklade och beprövade. Det ska finnas goda förberedelser innan en kris bryter ut och det behöver genomföras risk och sårbarhetsanalyser. För att vara väl förberedd så ser organisationen över sin krisplan varje år. För att vara effektiv vid en kris så beskriver man vikten av att organisationen är väl förberedd, detta för att minska skador på samhället, människor och miljön. Krisledningsplanen beskriver att organisationen behöver säkerhetsställa viktiga samhällsfunktioner, då dessa behöver fungera även vid en kris. Krisledningsplanen tar även upp att Räddningstjänsten behöver kunna agera snabbt vid en kris. Då organisationen inom tre timmar från det att krisen brutit ut behöver samordna och fatta beslut, för att kunna börja bearbeta krisen. Organisationens ska arbeta förebyggande med att analysera de extraordinära händelser som kan påverka organisationen. Utifrån dessa olika händelser som skulle kunna påverka uppdaterar man sedan sin krisledningsplan, då det kan dyka upp nya faktorer som kan påverka organisationen. Krisledningsplanen tar upp att det är viktigt att arbeta med den egna organisationen för att vid en kris kunna genomföra sina arbetsuppgifter trots att man blir störd i sina dagliga rutiner. Krisledningsplanen beskriver att det finns en förberedd krisledningsplats som är driftsäker, där det finns reservkraft för elektricitet och säkerhetssystem gällande bland annat data och telefoni.

En gång per mandatperiod så ska krisledningsnämndens ledamöter och ersättare vara delaktiga i utbildningar, övningar eller annan träning. Vart annat år så ska Tjänstemannaledningen delta

i utbildningar, övningar eller annan träning. Även viktiga externa aktörer bör bjudas in till att delta i utbildningar, övningar eller annan träning. Vart annat år ska varje förvaltning och bolagsledning delta i utbildningar, övningar eller annan träning som har att göra med krisberedskap.

### **5.2.3 Hur säger krisledningsplanen att Räddningstjänsten Medelpad ska kommunicera innan en kris?**

Krisledningsplanen beskriver att innan organisationen går ut med information i samband med en kris så behöver denna information samordnas, då alla behöver informera lika. Sundsvalls kommun har en krisledningsnämnd som i sin tur kommunicerar med Timrå kommun och Räddningstjänsten Medelpad. Organisationen arbetar även med att samverka och kommunicera med närliggande aktörer, utse talespersoner, se över intern och extern information, samt informera länsstyrelsen i Västernorrland.

Krisledningsplanen beskriver hur Sundsvalls kommuns krisledningsnämnd, tjänstemannaledning, krisledningsstab, förvaltningar och kommunala bolag ska kommunicera både internt och externt innan och vid en kris. Organisationen ska även genomföra gemensamma lägesbilder, samt anordna upplysningscentral och ha kontakt med media.

### **5.2.4 Hur ska Räddningstjänsten Medelpad kommunicera med andra aktörer innan en kris?**

När en kris bryter ut så samarbetar Räddningstjänsten med andra organisationer, aktörer och myndigheter som kan beröras av en kommande kris. När det gäller det förberedande krisarbetet så beskriver krisledningsplanen att organisationen har ett krishanteringsråd som sammankallas vid behov. Ett krishanteringsråd där man samarbetar med viktiga aktörer inför en tänkbar kris. Organisationen ska i förväg samarbeta och kommunicera med aktörer som behöver vara med i planerings- och förberedelsearbetet. Då organisationen behöver planera för de åtgärder som de olika aktörerna behöver ta till.

Krisledningsplanen beskriver att det finns en bestämmelse att Sundsvalls kommun och Timrå kommun ska arbeta tillsammans vid behov för att kunna få en gemensam bild över en krissituation och kunna förbättra kommunikationen vid kriser. Det är kommundirektören i Sundsvall och kommunchefen i Timrå som fattar beslut om det behöver sammankallas till ett gemensamt möte. Organisationen kommunicerar med inblandade aktörer genom personliga träffar, alternativt genom videokonferenser eller annan teknisk utrustning.

## 6. EMPIRISK ANALYS

*Här analyseras studiens resultat med kopplingar till studiens teorikapitel. Vi använder oss av samma rubriker som använts i det presenterade resultatet. Den kvalitativa innehållsanalysens resultat analyseras tillsammans med resultatet från de kvalitativa intervjuerna. Även här menar vi Räddningstjänsten då det står "organisationen".*

---

### 6.1 Definition av kris & Räddningstjänstens uppgift

De intervjuade personerna som varit grunden till resultatet var väl överrens om att det finns olika sorters kriser som kan inträffa. Kriser som kan påverka både den egna organisationen och samhället som vi lever i. De intervjuade talar mycket om förtroendekriser och hur det kan skapa en negativ bild av organisationen. Detta är något som även Coombs tar upp, då han beskriver att det är viktigt att organisationer tänker på vad en kris kan skapa för effekter och att man tänker på hur krisen ska hanteras även i den förebyggande och förberedande planeringen. Då detta kan påverka bilden som omgivningen har av organisationen. Resultatet visar att de sorters kriser som nämns mest är de kriser som kan placeras i kategorin "omedvetna kriser". Ulmer m.fl beskriver att dessa omedvetna kriser oftast handlar om teknikproblem, produktfel, ekonomiförändringar, naturkatastrofer eller sjukdomar. Kriser som kan vara svåra att styra över då man inte alltid vet när dem kommer inträffa och med vilken intensitet krisen kommer. De intervjuade personerna nämner att det ofta är bussolyckor, bränder eller andra olyckor som kan vara en kris som kan påverka både organisationen och samhället. Alltså kriser som kan vara svåra för organisationen att förutse.

Seeger tar upp att det handlar om att ge ut information i samband med en kris då omgivningen oftast är i behov av detta och letar information. Germain beskriver även att beroende på kris så behöver man kommunicera olika, det kan annars skapas förvirring. Resultatet utifrån de kvalitativa intervjuerna samt innehållsanalysen visar även detta, då de intervjuade anser att huvuduppgiften i samband med en kris är att samordna och ge ut snabb och tydlig information. Räddningstjänsten tycker dock att detta kan vara ett problem då det är svårt att skapa sig en gemensam lägesbild över vad som behöver kommuniceras. Ett problem som skulle kunna orsaka en felaktig bild av en kris som i sin tur kan leda till att krisen förvärras. Detta är något som även skulle kunna leda till en förtroendekris där samhället tappar

förtroendet för organisationen, vilket är en sorts kris som flertalet av de intervjuade personerna talar om.

## **6.2 Räddningstjänstens kris & kommunikationsplan**

Resultatet visar att Räddningstjänsten har planer på vad som ska göras om en kris skulle inträffa. Seeger tar upp att det är viktigt att ha en krisplan som kan fungera som en guide, men att det inte är något som man ska beta av uppifrån och ner. Detta visade även resultatet från intervjuerna då man ansåg att det är bra att ha checklistor och en plan man kan följa, men att man ska vara beredd på att improvisera. Även när det gäller kommunikationen så ansåg man att den ibland behöver anpassas efter situationen för att se vad man behöver kommunicera och när. Heath & O'Hair nämner att det är viktigt att ha en plan på hur man ska kommunicera redan i förväg för att det ska bli lättare att hantera krisen när den väl bryter ut. Intervjuerna tyder på att organisationen är medveten om detta, då intervjupersonerna var överrens om att organisationen kan lösa problem mycket effektivare om man har en grund att gå efter. Som resultatet visar så nämner man att det ibland kan uppfattas som att de anställda inte får bidra med den kunskap de har, då organisationen har en bestämd plan som man ska gå efter. Vilket tyder på att man dels tycker att det är bra att ha en plan att gå efter, men att man ibland behöver improvisera. Samtidigt som man tycker att krisplanen kan skapa begränsningar när det gäller att och planera inför kriser.

## **6.3 Räddningstjänstens interna & externa kommunikation**

Caywood talar om vikten av att skapa goda relationer innan en kris bryter ut. Då det är många i samhället som kan påverkas och man behöver skapa relationer med både organisationer och medborgare. Resultatet visar att Räddningstjänsten tänker på att samarbeta i förberedande syfte och att man bjuder in andra organisationer för att vara förberedd tillsammans istället för enskilt. Organisationen anser att det går att dra nytta av varandra på ett bättre sätt då krisen inträffar om man är samspelt redan innan. Vilket skulle kunna visa på en god samarbetsvilja från Räddningstjänstens sida. Även innehållsanalysen av krisledningsplanen visar vilka organisationen ska samarbeta med innan och i en krissituation, samt vilka som ska göra vad.

När det gäller kommunikationen inom organisationen så används daglig rapportering, det skickas e-post, man har muntliga möten, samt kommunikation genom det system som man har. Mitroff & Anagnos tar upp "Best practice model" där de beskriver att olika faktorer kan påverka hur man som organisation kommunicerar i samband med en kris. Att en organisation

till exempel använder sig av vissa verktyg och system kan påverka. Utifrån dessa faktorer som Mitroff & Anagnos talar om så skulle eventuellt Räddningstjänstens rutiner kring bland annat daglig rapportering och organisationens kultur kunna ha en inverkan på organisationens sätt att kommunicera. Både resultatet från intervjuerna och innehållsanalysen visar på att man har en bestämmelse gällande vilka man ska samarbeta med i samband med en kris, samt vilka roller alla ska ha. Vilket kan tyda på att Räddningstjänsten har en strukturerad grund att gå efter i en krissituation och vet vilka de ska kommunicera med i olika situationer.

## **6.4 Uppdatering av kriskommunikation & förberedelser**

Som organisation så behöver man hålla sig uppdaterad och inte använda sig av gamla dokument, vilket Eriksson nämner. Det behöver omvärldsbevakas och uppdateras allt eftersom det samhälle vi lever i utvecklas. Resultatet visar på att organisationen använder sig mycket av att uppdatera genom konferenser och utbildningar. Det sker även uppdatering eftersom i det system som man använder sig av för att ta del av information samt dela med sig till andra genom. Varningssystem är något som organisationen använder för att kunna se när något är på väg. Veil tar upp att det är viktigt att organisationer försöker att se dessa varningssignaler för att kunna hantera en kris effektivare och lättare. Att Räddningstjänsten använder sig av sådana varningssystem kan tyda på att organisationen arbetar förebyggande och att man tycker det är viktigt att kunna förutse vad som kan påverka och eventuellt utvecklas till en kris. Genom att hålla dokument och till exempel krisplanen uppdaterad så kan Räddningstjänsten även där arbeta med att utveckla organisationen, vilket både innehållsanalysen och de intervjuade personerna nämner som några sätt dem kan hålla sig uppdaterad genom. För att vara förberedd så arbetar Räddningstjänsten mycket med att öva med andra organisationer och bygga upp tänkbara scenarion. Detta tycker man är ett bra sätt att hålla sig uppdaterad på, då organisationen kan ta del av andras erfarenheter och utbyta information. Detta kan visa på att organisationen är öppen för ny kunskap och vill att anställda och externa aktörer ska vara bra förberedd.

Resultatet visar att det finns mycket som kan påverka organisationen både internt och externt. Till exempel om någon är sjuk och den personen har en viktig roll när en kris bryter ut. Som Heath & O' Hair beskriver så är det viktigt att man kan utgå ifrån krisplanen och att det ska finnas beskrivet vad alla har för olika roller vid en kris. Räddningstjänstens krisplan visar tydligt på vilka som har vilken roll då en kris inträffar, vilket även de intervjuade personerna

beskriver som en viktig del i planeringen. Då de beskriver att ett problem kan vara om man inte har gått igenom rollerna innan och ställt in sig mentalt på vad en kris kan innebära.

I ”Best practice model” tar Mitroff & Anagnos upp att olika faktorer kan ha betydelse för organisationers kommunikation. Där bland annat relationsbyggande med andra organisationer kan vara en faktor som kan påverka hur organisationer kommunicerar i samband med en kris. Alltså skulle de organisationer som Räddningstjänsten samarbetar och övar med i sin tur ha inflytande på hur Räddningstjänsten kommunicerar innan och vid en kris. Detta skulle kunna visa på att organisation arbetar förebyggande och förberedande genom att lära ut samt att man vill ta del av andras kunskaper. Vilket är något som skulle kunna bidra till utveckling av Räddningstjänstens kriskommunikation i framtiden.

## **6.5 Riskkommunikation till samhället**

Resultatet visar att Räddningstjänsten arbetaren en del med att upplysa om de risker som kan finnas i samhället. Dem kommunicerar bland annat genom radio, tv, tidningar, sociala medier och hemsidor. Coombs & Holladay tar upp att riskkommunikation handlar om att upplysa om vad en risk innebär och vad den skulle kunna få för konsekvenser om man inte tar hänsyn till den. Detta är dock något som kan vara svårt för organisationer. Vilket även de intervjuade personerna nämnde då man ansåg att det ibland är svårt att få människor att ta till sig gällande dessa risker. Det handlar om en kommunikation mellan organisationen och deras målgrupper. Detta skulle kunna ses som ett sorts relationsbyggande gentemot samhället, målgrupper eller andra organisationer när Räddningstjänsten arbetar med denna riskkommunikation.

Räddningstjänsten har genom riskkommunikation en möjlighet att upplysa om sådant som i sin tur kan gå över och utvecklas till en kris. I och med det så skulle man kunna se riskkommunikationen som en viktig del av Räddningstjänstens förebyggande och förberedande krisarbetet, då resultatet visar att dem vill upplysa för att undvika olyckor och kriser.

## **6.6 Förebyggande av kriser**

Resultatet visar att Räddningstjänsten använder sig av kommunikation för att dämpa eventuella kriser och att man använder sig av kommunikation för att skapa ett förtroende hos samhället. Då man tycker att förtroendet är viktigt för att det inte ska uppstå eventuella förtroendekriser. Ulmer m.fl tar upp att kriskommunikation handlar om hur organisationer

kommunicerar i samband med kriser, och om en organisation kommunicerar på ett bra sätt så kan man på så sätt lyckas skapa ett förtroende hos samhället och övriga intressenter.

De kriser som de intervjuade tycker är lättast att förebygga är de kriser som man vet något om i förväg, Veil beskriver att det är viktigt för organisationer att ha koll på de varningssignaler som kan komma innan en kris bryter ut. Vilket resultaten visar att organisationen arbetar med, då man har ett varningssystem som kan indikera då något är på väg. Resultaten visar även på att Räddningstjänsten tycker det lättare att arbeta om man blir inblandad i tid. Heath & O'Hair tar upp att det förebyggande arbetet handlar om att agera för att motverka att en kris över huvud taget bryter ut. Att det kan vara lättare om man blir inblandad i tid för att kunna förutse händelser på ett bättre sätt, än då krisen redan har börjat brutit ut. Vilket flera av de intervjuade personerna även nämnde. De ansåg att det kan vara svårt att veta vad som ska kommuniceras, då det kan vara svårt att identifiera samhällets informationsbehov. Detta är något som Ulmer m.fl beskriver, då det handlar om att informera snabbt och korrekt då en kris inträffat. Detta skulle kunna tyda på att det är den begränsade tiden som gör att det blir svårt för Räddningstjänsten att hinna skapa sig en gemensam lägesbild, vilket skulle kunna skapa en felaktig bild av en kris.

Jaques beskriver "Issue and crisis management relational model". Där han poängterar att det förebyggande och förberedande krisarbetet är minst lika viktigt som den akuta och återhämtningsfasen av en kris. Det är precis detta som de intervjuade personerna lyfter fram, då de beskriver att informationshantering och hur man ska förklara händelser blir mycket enklare då man har arbetat förebyggande och är förberedd. De olika stegen som Jaques tar upp i de förebyggande och förberedande faserna av modellen är: planeringsprocess, systemmanual, träning, varningssignaler, problem och riskhantering samt räddningsinsatser. Resultatet visar att detta är steg som Räddningstjänsten går igenom då de befinner sig i de förebyggande och förberedande krisfaserna. I den studerade krisledningsplanen så tar man bland annat upp hur organisationen ska agera, så att Räddningstjänsten kan förebygga att en kris utvecklas och blir värre än vad den redan är. Att man till exempel inom en viss tidsperiod ska ha hunnit kommunicera vissa saker då en kris väl inträffar. Vilket visar på att man har en skriven plan på hur organisationen ska gå till väga och **när** man ska kommunicera för att förebygga att en kris inträffar eller att krisen förvärras.

## 6.7 Kommunikation till målgrupper & kommunikationskanaler

Det kom fram i intervjuerna att organisationen tycker att det är viktigt att kommunicera med sina målgrupper, men att Räddningstjänsten har många olika målgrupper som man når ut till på olika sätt. De intervjuade tog även upp att det behövs kommuniceras med olika målgrupper beroende på vad det är för årstid. Seeger tar upp betydelsen av att skapa relationer med sina intressenter och målgrupper redan innan en kris bryter ut, då det kan behövas samarbete med dem när själva krisen brutit ut. Något som även de intervjuade nämnde, då dem menade på att man kan dra nytta av dessa relationer då krisen har inträffat. Att det då handlar om att skapa dessa relationer när det är lugnt inom organisationen.

Alla intervjuade beskriver att organisationen använder sig av många olika kanaler innan en kris, även krisledningsplanen beskriver vilka kanaler organisationen ska använda. Bland annat personliga möten, direkt information via utbildningar, tidningar broschyrer, riktstäckande kampanjer i radio och tv. Kommunikation sker även när något redan har hänt, till exempel: om man släcker sina ljus så behöver det inte börja brinna. Coombs & Holladay beskriver att det finns många olika kanaler organisationer kan använda sig av för att nå ut till samhället, internet gör så att informationen blir lättillgänglig och håller samhället uppdaterade. Det är viktigt att informationen är korrekt för annars kan det skapa stor förvirring både inom och utanför organisationen sid. Räddningstjänsten lägger ut en hel del information på sin hemsida och syns i sociala medier, vilket gör att det blir lättillgängligt för dem som vill ha informationen. Intervjupersonerna & krisledningsplanen beskriver vilka organisationen ska kommunicera med och genom vilka kanaler. Flera av de intervjuade personerna var ifrågasättande gällande kommunikation innan en kris. Då dem menade på att man inte kan hålla på att kommunicera förrän en kris bryter ut. Detta skulle kunna tyda på att Räddningstjänsten till stor del är fokuserad på att kommunicera när en kris inträffar. Men samtidigt så visar resultatet att organisationen faktiskt har förberedelser och kommunicerar i förebyggande och förberedande syfte.

## 7. DISKUTERANDE SLUTSATS

*Här diskuteras studiens resultat tillsammans med studiens syfte och frågeställningar.*

---

### 7.1 Studiens syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur Räddningstjänsten Medelpad arbetar med kommunikation och planering i det förebyggande och förberedande krisarbetet.

### 7.2 Hur kommunicerar Räddningstjänsten Medelpad med Sundsvalls invånare innan en eventuell kris?

Resultatet i denna studie visar att Räddningstjänsten förbereder sig inför kriser genom att arbeta med att skapa goda relationer med Sundsvalls invånare och andra viktiga aktörer. Man anser att det är bra att ha skapat relationer i förväg för att kunna dra nytta av dessa då en kris inträffar. Organisationen kommunicerar med samhället om dem till exempel vet att en kris är på väg, för att på så sätt förbereda samhället inför krisen. Organisationen använder sig även av riskkommunikation, där man arbetar med att informera samhället om olika risker och vad dem skulle kunna medföra. På så sätt arbetar organisationen med att förebygga att kriser inte behöver utvecklas, samt förbereda samhället på vad som kan hända. Kommunicera om risker gör Räddningstjänsten genom till exempel tidningar, tv, sociala medier, utbildningar, radio och hemsidor. Räddningstjänsten har även en egen tidning som heter "larmet går" som skickas ut till Sundsvalls invånare några gånger om året. Genom denna tidning kommunicerar man bland annat om olika risker som finns. Detta kan tyda på att Räddningstjänsten vill arbeta aktivt med att försöka förminska antalet risker som kan utvecklas till en kris, och att man gör det genom att använda sig av kommunikation. Räddningstjänsten upplever dock att det kan vara svårt att lära samhället om de risker som finns. Organisationen arbetar med att upplysa, men det är sedan upp till individer i samhället att ta till sig denna information. Alltså kan det vara ett problem om samhället inte uppmärksammar dessa risker, som i sin tur skulle kunna leda till att en kris uppstår. Räddningstjänsten arbetar med att rikta kommunikationen mot olika målgrupper, då detta ofta kan variera beroende på årstid. Till exempel vid jul så ligger mycket fokus på att kommunicera kring risker med att lämna levande ljus tända. Målgrupper som organisationen kommunicerar till kan vara till hela samhället, specifika grupper i samhället så som barn eller äldre människor, det kan även vara till andra organisationer som Räddningstjänsten samarbetar med. Andra kanaler som Räddningstjänsten använder sig av för

att kommunicera är till exempel genom att åka ut till skolor och lära barn om risker, men det kan även vara den egna personalen inom organisationen som är en direkt kanal till dem som behöver information. Resultatet visar att Räddningstjänsten är väl medveten om vilken betydande roll invånarna i Sundsvall har, och att det är viktigt att ta hänsyn till samhället när det gäller organisationens förebyggande och förberedande kriskommunikation och planering. Resultatet i denna studie visar att Räddningstjänsten ibland kan tycka att det är svårt att veta **vad** som ska kommuniceras till invånarna, då det är svårt att identifiera deras behov av information.

### **7.3 Hur förebygger Räddningstjänsten Medelpad kriser?**

För att förebygga kriser så arbetar Räddningstjänsten med att omvärldsbevaka och försöka förutse vad som kan påverka den egna organisationen. De arbetar mycket med att göra bedömningar för att kunna avgöra vilka kriser som skulle kunna uppstå. Kriser som kan påverka organisationen är till exempel bränder, olyckor, naturkatastrofer eller förtroendekriser. Räddningstjänsten har ett varningssystem som tidigt kan indikera om det är något som är på väg som skulle kunna påverka organisationen. Räddningstjänsten arbetar även med att förebygga att kriser över huvud taget inträffar genom att se dem i god tid och förklara sig igenom dem. Uppdatering inom organisationen när det gäller att förebygga kriser gör man genom att de anställda deltar i utbildningar och konferenser, där det finns möjlighet att utbyta kunskaper med varandra och utvecklas. Räddningstjänsten använder även ett system inom organisationen där man kommunicerar både internt och externt, och på så sätt kan dem uppmärksamma kriser i tid. Det genomförs årligen riskbedömningar för att förutse vad som skulle kunna bli en kris om man inte vidtar åtgärder. Ett exempel på en sådan riskbedömning kan vara att man kontrollerar fastigheter årligen.

Räddningstjänsten tycker att det är lättast att hantera de kriser som man kan förutse, medans kriser som orsakas av naturen kan vara svårare att förebygga. När det gäller att förebygga kriser så anser man att de bästa förutsättningarna är om man blir inblandad i god tid för att kunna förebygga en kris på ett bra sätt. Information är något som är viktigt i samband med kriser, och för att förebygga kriser så arbetar Räddningstjänsten med att organisera informationen och kommunicera en gemensam lägesbild. Kommuniceras inte en gemensam lägesbild kan det leda till att samhället får felaktig information gällande en kris.

## **7.4 Hur förbereder sig Räddningstjänsten Medelpad för att kunna kommunicera vid en kris?**

Räddningstjänsten går efter Sundsvalls kommuns krisplan, där man beskriver hur organisationen ska gå till väga och kommunicera i samband med en krissituation. En krisplan som Räddningstjänsten Medelpad har utformat. Genom att organisationen har denna krisplan så kan man se den som en sorts förberedelse som man använder sig av i en krissituation. För att vara bra förberedd så arbetar Räddningstjänsten med att samordna, då man behöver samordna information som ska kommuniceras ut till de som berörs av en kris eller till andra samarbetspartners. Inom organisationen försöker man tydliggöra vilka roller alla ska ha vid en kris, då detta annars kan försvåra arbetet då en kris väl bryter ut. I krisplanen beskriver man även vilken som ska kommunicera med vem i olika situationer.

För att vara förberedd så arbetar Räddningstjänsten med att krisplanen och kommunikationen ska se liknande ut i både Sundsvall, Timrå och Ånge kommun. Organisationens har en grundplan över hur en kris ska hanteras, men när en kris väl inträffar så anpassar man sig mycket efter läget som råder. Då man anser att det inte går att förbereda sig på allt och att det är onödigt att oroa samhället i onödan. I det förberedande arbetet så samarbetar man med andra organisationer för att tillsammans kunna vara väl förberedd när en kris inträffar. Övningar tillsammans genomförs årligen och det byggs upp tänkbara scenarion. Det finns faktorer som kan påverka organisationen både internt och externt vid en kris. Därför har Räddningstjänsten förberett med lokaler och reservkraft som dem kan använda sig av om det skulle behövas. Organisationens strävar efter att vara så väl förberedd som möjligt, då det kan hända att till exempel hemsidor eller annan viktig teknik inte fungerar vid en krissituation. Organisationens behöver därför vara så mentalt inställd som möjligt för att kunna arbeta effektivt vid en kris.

## **7.5 Summering**

Resultatet tyder på att organisationen är medveten om att kommunikation i förebyggande och förberedande syfte kan underlätta då en kris bryter ut. Räddningstjänsten tycker att kommunikation är en viktig del att ta hänsyn till, men att man måste tänka på vad det är man kommunicerar och att man ibland inte behöver kommunicera om allt. Något som resultatet har visat är att organisationen tycker det kan vara svårt att sända ut en enhetlig bild till samhället, då det är svårt att identifiera informationsbehovet. Detta skulle kunna tyda på att det är just

detta som är ett stort problem när det gäller kommunikation som har med kriser att göra. Att man inte sänder ut en enhetlig informationsbild på grund av att man inte vet vad samhället vill ha för information, samt att informationen behöver komma ut snabbt kan bli en utmaning för organisationen.

Om man kopplar till syftet med studien så kan vi konstatera att Räddningstjänsten Medelpad har ett förebyggande och förberedande krisarbete och att man arbetar aktivt med att uppdatera detta. När det gäller **hur** Räddningstjänsten arbetar i dessa faser så är det bland annat genom att omvärldsbevaka, bygga relationer med samhället och andra organisationer, öva på scenarion, samt kommunicera både internt och externt genom olika kanaler. Vilket visar på att Räddningstjänsten arbetar aktivt med kriskommunikation och planering, då man tar hänsyn till den rådande utvecklingen i samhället när man planerar **hur** organisationen ska förebygga och förbereda sig inför kriser. En slutsats man kan dra av denna studie är att mycket av resultatet stämmer med den teori som vi tagit upp i denna studie. Då det framkommit att man arbetar mycket med kriskommunikation och planering på det sätt forskare inom ämnet rekommenderar att organisationer bör göra.

## 8. EGNA REFLEKTIONER

*Här tar vi upp våra egna reflektioner som framkommit under studien.*

---

Syftet med denna studie var att undersöka hur Räddningstjänsten Medelpad arbetar med kommunikation och planering i det förebyggande och förberedande krisarbetet. Utifrån det resultat som vi fått så kan man tolka det som att man har en god plan på hur man ska kommunicera i samband med en kris. Och att organisationen är väl medveten om hur viktigt det är att vara väl förberedd och att det behövs mycket samarbete. Våra egna tankar är att man inom Räddningstjänsten har en beskrivande plan på hur man ska gå till väga, men när det gäller hur man ska förebygga och förbereda sig inför kriser så finns det till exempel inte så mycket beskrivet i krisplanen när det gäller just kommunikation. Större fokus ligger på att beskriva hur organisationen ska kommunicera när en kris inträffar. Flera av de intervjuade personerna i denna studie var ifrågasättande till kommunikation **innan** en kris. Då dem menade på att man inte behöver kommunicera förrän en kris redan brutit ut. Utifrån detta får vi uppfattningen av att organisationen är väldigt fokuserad på kommunikation då en kris väl inträffar, och att kommunikationen kan glömmas bort i det förebyggande och förberedande krisarbetet. Samtidigt som det framkommit att organisationen har mycket förebyggande och förberedande krisarbete. Vi trodde att Räddningstjänsten skulle ha mer detaljerade och skrivna regler på förberedelser än vad det visade sig att dem hade. Då vi istället har fått intrycket av att man anpassar sig väldigt mycket efter den situation organisationen befinner sig i och agerar utifrån det.

En av de intervjuade nämnde att det ibland kan uppfattas som att man som anställd inte får bidra med den kunskap man har, på grund av att organisationen ska följa den bestämda plan som finns. Detta är något som vi själva tror är vanligt inom vissa organisationer, då man är så fokuserad på att följa planen uppifrån och ner. Vilket gör att man glömmer att ta hänsyn till andras åsikter och missar viktig kunskap som kan hjälpa till att utveckla organisationen. I denna studie har vi fått ett resultat som visar att man tycker det är bra att ha en krisplan att följa, men att det även är bra att improvisera. Detta kan göra det svårt att tyda om Räddningstjänsten faktiskt följer krisplanen eller om man till stor del improviserar.

Denna studie har gett oss en inblick och mer kunskap när det gäller hur Räddningstjänsten Medelpad arbetar med förebyggande och förberedande krishantering samt kommunikation. Hur organisationen lägger upp själva planeringen rent strategiskt och vilken syn man har på kommunikation inom organisationen.

## 8.1 Förslag på vidare forskning

Många organisationer kanske upplever att dem har en bra och fungerande kriskommunikation. Resultatet av denna studie har fått oss att fundera på dessa förslag till vidare forskning:

- Hur tycker Sundsvalls invånare att Räddningstjänsten kommunicerar i samband med en kris?
- Hur tycker andra organisationer att Räddningstjänsten kommunicerar i samband med en kris?

Utifrån detta så skulle man kunna ta reda på **vad** det är samhället får för information, samt vart dem får informationen ifrån. Vilket skulle kunna leda till mer kunskap om det informationsbehov som skapas vid en kris och utifrån det lättare kunna anpassa sin kommunikation. Vilket resultatet i denna studie visade var ett problem, då det kan vara svårt att identifiera informationsbehovet som skapas vid en kris.

## 9. KÄLLFÖRTECKNING

### 9.1 Tryckta källor

Abrahamsson, Marcus & Magnusson, Sven Erik (2004). Risk- och sårbarhetsanalyser – Utgångspunkter för fortsatt arbete, KBM:s forskningsserie nr:2, Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten

Botan, Carl, H. & Hazelton, Vincent (2006). Public Relations Theory II, Mahwah, NJ: Erlbaum

Caywood, Clarke L (1997). The handbook of Strategic public relations & integrated communications, New York; London: McGraw-Hill

Coombs, Timothy, W. & Holladay, Sherry, J (2010). PR strategy and application-managing influence, Chichester, U.K.; Malden, MA: Wiley-Blackwell

Ejvegård, Rolf (2009). Vetenskaplig metod, Lund: Studentlitteratur

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (2010). Metoder i kommunikationsvetenskap, Lund: Studentlitteratur

Erikson, Peter (2011). Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation, Malmö: Liber

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2007). Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad, Stockholm: Norstedts juridik

Heath, Robert L. & O'Hair, H. Dan (2009). Handbook of risk and crisis communication, New York: Routledge

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

Nilzon, Kjell, R (2004). Krishantering, Höganäs: Kommunlitteratur

Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2011). Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv, Stockholm: Liber

Ryen, Anne (2004). Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier, Malmö: Liber ekonomi

Ulmer, Robert R., Sellnow, Timothy L. & Seeger, Matthew W (2007). Effective Crisis Communication – moving from crisis to opportunity, Thousand Oaks: SAGE Publication

Østbye, Helge, Knapskog, Karl, Helland, Knut & Larsen, Leif Ove (2003). Metodbok för medievetenskap, Liber AB

## 9.2 Vetenskapliga artiklar

Coombs, Timothy, W (2002). Deep and surface threats: Conceptual and practical implications for “crisis” vs. “problem, Public Relations Review, [Volume 28, Issue 4](#), Pages 339–345 (Elsevier). [dx.doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00167-4](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00167-4)

Coombs, Timothy, W (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention, Public Relations Review [Volume 38, Issue 3](#), Pages 408–415 (Elsevier) [dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.04.004)

Germain, Marie-Line (2010). The role of HRD in crisis situations: Lessons learned from hurricane Katarina, Advances in Developing Human Resources, vol. Pages 536-551 (Sage Journals) Doi: 10.1177/1523422310394432

Jaques, Tony (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear relational construct, Public relations Review 33, Pages 147-157 (Elsevier)  
Doi:10.1016/j.pubrev.2007.02.001

Seeger, Matthew, W (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process, Journal of Applied Communication Research [Volume 34, Issue 3](#), Pages 232-244  
DOI:10.1080/00909880600769944

Veil, Shari, R (2011). Mindful learning in crisis management, 2010, Journal of Business Communication, Pages 116-147, Doi:10.1177/0021943610382294

## 9.3 Elektroniska källor

Senast uppdaterad: 2011-03-23 [www.raddning.info/raddningstjanstforbundet](http://www.raddning.info/raddningstjanstforbundet) (2012-12-18)

Senast uppdaterad: 2008-01-25 [www.raddning.info/forebyggandearbete/tillsyn](http://www.raddning.info/forebyggandearbete/tillsyn) (2012-12-18)

Senast uppdaterad: 2009-12-22 [www.raddning.info/forebyggandearbete](http://www.raddning.info/forebyggandearbete) (2012-11-16)

Senast uppdaterad: 2012-11-16 [http://www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/om\\_kommuner](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner)  
(2012-12-18)

Datum för senast uppdatering saknas: <http://www.sundsvall.se/kommun-och-politik/kommunens-organisation/> (2012-12-18)

## **9.4 Muntliga källor**

Intervjuer Sundsvalls kommun, 2012-12-05 & 2012-12-06

Intervjuer Räddningstjänsten Medelpad, 2012-12-05, 2012-12-06 & 2012-12-07

## 10. BILAGOR

### 10.1 Bilaga 1: Intervjufrågor kvalitativa intervjuer

#### *Introduktionsfrågor*

1. Vad heter du och vad har du för arbetsbefattning?
2. Hur länge har du arbetat med det du gör?
3. Vad är en kris för er organisation?
4. Vad är organisationens uppgift om en kris bryter ut?

#### *Ämnesfrågor*

5. Finns det några fördelar med att ha en förberedande kriskommunikation? I så fall vilka?
6. Vad är det man behöver kommunicera till samhället innan en kris?
7. Har organisationen en plan på vad alla ska göra om en kris bryter ut? - Om ja, vad säger planen att ni ska göra?
8. Har organisationen en kommunikationsplan? Om ja, hur säger den att ni ska kommunicera innan en kris?
9. **Hur** samarbetar ni med andra organisationer innan en kris bryter ut?
10. **Vilka** andra organisationer samarbetar ni med inför en eventuell kris?
11. På vilket sätt kommunicerar ni med varandra **inom** organisationen inför en eventuell kris?
12. Hur håller ni er förberedande kriskommunikation uppdaterad?
13. Hur förbereder ni er inför en kris? (till exempel: övningar & scenarion)
14. Kommunicerar organisationen om sådant som kan vara en risk för samhället? – om ja, på vilket sätt kommunicerar ni?
15. Vad kan det finnas för risker?
16. Förbereder ni er inför olika sorters kriser? - Om ja, vilka sorters kriser?

17. Hur förebygger ni kriser?
18. Vilka kriser är lättast att förebygga?
19. Vilka kriser är svårast att förebygga?
20. Finns det faktorer som kan påverka den förberedande kriskommunikationen? T.ex.:  
faktorer inom och utanför organisationen.
21. Med vilka behöver ni kommunicera innan en kris? Vilka är er målgrupp?
22. Vilka olika kommunikationskanaler använder ni er av innan en eventuell kris brutit ut för att informera om risker och kriser?

## 10.2 Bilaga 2: Frågor kvalitativ innehållsanalys

- Vad är krisledningsplanens uppgift?
- Hur förbereder Räddningstjänsten Medelpad sig inför en kris?
- Hur säger krisledningsplanen att Räddningstjänsten Medelpad ska kommunicera innan en kris?
- Hur ska Räddningstjänsten Medelpad kommunicera med andra aktörer innan en kris?