



**Linnéuniversitetet**

Examensarbete 15 hp – kandidatnivå  
Medie- och kommunikationsvetenskap

# Lär av dina misstag!

*En undersökning av organisatoriskt lärande vid krishantering.*



Mattias Lund & Carl Winberg  
*Handledare:* Håkan Sandström  
*Examinator:* Tanya Elder  
*Termin:* VT13

## **FÖRORD**

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till Cecilia Saberi, Jan Persson, Ulf Wallin, Claes Warrén och Anna Sundblad för att de ställt upp på intervjuer och öppet delat med sig av sina erfarenheter och åsikter. Er hjälp har varit ovärderlig för vårt arbete med undersökningen och gjort det möjligt att genomföra denna studie. Vi vill också tacka vår handledare Håkan Sandström som väglett oss genom hela arbetet och sett till att föra studien framåt.

## SAMMANFATTNING

**INTRODUKTION:** Alla organisationer drabbas någon gång av en kris. Kriser kan uppfattas som väldigt negativa perioder i en organisation men faktum är att varje kris erbjuder lärdomar, det vill säga om organisationen är kapabel att fånga de lärdomarna.

**MÅL:** Målet med vår uppsats är att studera organisatorisk lärande ur ett kriskommunikationsperspektiv då vi är intresserade av hur organisationer lär sig och vilken betydelse detta har för deras krishantering. Syftet med denna uppsats är att bidra med ökad förståelse för hur organisationer kan förebygga och förhindra kriser genom att dra lärdom och ta fasta på tidigare erfarenheter och misstag genom aktivt lärande.

**PROBLEM:** Hur lär sig organisationer av kriser? Vilka hinder finns för organisationslärande? Vilken betydelse har kommunikation för organisationslärande och organisationsminnet? Vilka kommunikativa möjligheter går att utvinna ur en kris?

**METOD:** I studien har vi använt oss av en kvalitativ metod, nämligen respondentintervjuer med fem representanter från tre stora svenska organisationer. Den insamlade empirin har vi sedan analyserat för att finna tendenser på hur organisationer lär sig, hinder mot organisationslärande, kommunikationens roll och krisens möjligheter.

**RESULTAT:** Vi fann att organisationer lär på två olika sätt, i kris och utanför kris. Vi fann också sex olika hinder som förhindrar eller försvårar organisationslärande. Dessa har vi valt att kalla: mandat från ledningen, förändringar i organisationen, brist på öppenhet, omedvetet arbete med organisationslärande, höjt tempo och helhetssyn.

För att organisationer ska kunna skapa ett effektivt organisationslärande kan vi också konstatera att kommunikationen är avgörande, det är det sammanfogande kittet. Slutligen fann vi tre olika aspekter av lärande som organisationer lär sig i kriser ur ett kommunikationsperspektiv, först och främst lär de sig allmänt om kriser, de lär sig om krisers allmänna karaktär och hur den ska hanteras. Kriser bidrar också med en ökad förståelse av kommunikationens betydelse i framförallt utsatta situationer som kriser men också kommunikationens allmänna betydelse för en stor organisations funktionalitet. Slutligen erbjuder kriser ett tillfälle för organisationer att testa sin krisberedskap, kriser ger ökad förståelse om hur den fortsatta krisorganisationen ska se ut för att fungera effektivt.

**NYCKELORD:** Kriskommunikation, Organisationslärande, Organisationsminne, Barriärer mot lärande, Krishantering, Lärandeprocesser.

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 MÅL, FRÅGESTÄLLNING, SYFTE .....	7
1.2 AVGRÄNSNINGAR .....	8
1.3 ORGANISATIONER OCH KRISER.....	8
<b>2. TIDIGARE FORSKNING.....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Mindful Learning</i> .....	10
2.2 <i>Krisens utmaningar</i> .....	11
<b>3. TEORETISKT RAMVERK.....</b>	<b>14</b>
3.1 VAD ÄR EN KRIS? .....	14
3.2 KRISKOMMUNIKATION .....	15
3.3 ORGANISATIONS LäRANDE.....	16
3.3.1 <i>Särskilda åtgärder inom organisationslärande</i> .....	18
3.3.2 <i>Barriärer mot organisationslärande</i> .....	20
3.4 KRITIK MOT ORGANISATIONS LäRANDE .....	21
3.5 ORGANISATIONS MINNE.....	22
3.6 ORGANISATIONERS LEGITIMITET & FÖRTROENDE .....	22
3.7 SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAMVERK.....	23
<b>4. METOD .....</b>	<b>24</b>
4.1 KVALITATIV METOD.....	24
4.2 URVAL .....	24
4.3 INTERVJU PROCESSEN .....	25
4.4 METODKRITIK.....	26
<b>5. RESULTAT &amp; ANALYS.....</b>	<b>28</b>
5.1 HUR ORGANISATIONER LÄR SIG AV KRISER .....	28
4.1.1 <i>Lära i kris</i> .....	28
5.1.2 <i>Lära utanför kris</i> .....	29
5.2 HINDER MOT ORGANISATIONS LäRANDE.....	31
5.2.1 <i>Mandat från ledningen</i> .....	31
5.2.2 <i>Förändringar i organisationen</i> .....	32
5.2.3 <i>Brist på öppenhet</i> .....	33
5.2.4 <i>Omedvetet arbete med organisationslärande</i> .....	34
5.2.5 <i>Höjt tempo</i> .....	36
5.2.6 <i>Helhetssyn</i> .....	37
5.3 KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE.....	38
5.4 KRISENS KOMMUNIKATIVA MÖJLIGHETER MÖJLIGHETER.....	39
5.5 SLUTSATS.....	41
5.5.1 <i>Hur organisationer lär sig av kris</i> .....	41
5.5.2 <i>Hinder mot organisationslärande</i> .....	41
5.5.3 <i>Kommunikationens betydelse för lärande och minne</i> .....	42
5.5.4 <i>Krisens kommunikativa möjligheter</i> .....	42
<b>6. SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>44</b>
6.1 STRUKTUR FÖR LäRANDE.....	44
6.2 KRISENS KONTEXT .....	45
6.3 STUDIEN I RELATION TILL TIDIGARE FORSKNING .....	46
6.4 TRE VIKTIGA PUNKTER.....	48

6.5 VIDARE FORSKNING .....	48
<b>7. REFERENSER.....</b>	<b>50</b>
<b>BILAGA 1.....</b>	<b>52</b>

## 1. INLEDNING

*I det första kapitlet presenterar vi en inledande bakgrund till studiens problemområde. Vi redogör för studiens bakgrund, presenterar dess mål och syfte, ger en närmare inblick i de organisationer som ingår i denna studie samt redogör för de avgränsningar vi valt att göra.*

Ingen organisation är immun mot kriser, vid något tillfälle kommer varje organisation att vara tvungen att hantera en krissituation. Hur väl en kris hanteras beror på en mängd olika faktorer som exempelvis krisens karaktär, omfattning och vilka resurser som organisationen förfogar över för att hantera den. Det som är gemensamt för alla organisationer är att oavsett vad resultatet blir finns det viktiga lärdomar som kan användas för liknande händelser i framtiden (Eriksson 2009:37). Målet med denna uppsats är att studera organisatoriskt lärande ur ett kriskommunikationsperspektiv då vi är intresserade av hur organisationer lär sig och vilken betydelse detta har för deras krishantering.

God krishantering är vitalt för alla stora organisationer i dagens osäkra samhälle. En dåligt hanterad kris kan sänka en hel organisation och en bra hanterad kris kan göra att organisationen går ur krisen starkare än vad de var när krisen slog till. Ett av de mest kända exemplen på lyckad krishantering som resulterat i ett lyft för den berörda organisationen (och för den medarbetare som ansvarat för hanteringen av krisen) är Fritidsresors agerande vid tsunamin i Sydostasien 2004. Fritidsresor och Lottie Knutson fick mycket positiv respons för sin hantering samtidigt som den svenska regeringen fick kritik för sin.

Tidigare forskning kring krishantering har till stor del behandlat hur krishantering ska ske under själva krisen, det vill säga "best practice" för krishantering. I den litteratur som finns om kriskommunikation och krishantering handlar väldigt lite om att lära och dra nytta av kriser, något som vi menar är viktigt för moderna organisationers utveckling.

Vi tror att en grundbult för att skapa god krishantering inom en organisation är att ha en förmåga att lära sig av tidigare kriser. I en krissituation blottas en organisations sprickor och om organisationen efter krisen kan lära av de misstag som gjorts står de bättre rustade inför eventuella framtida instabila situationer. Genom att lära och utveckla organisationen visar man också att organisationen förtjänar legitimitet för sin verksamhet, något som är avgörande i konkurrensen med andra aktörer på marknaden. Att lära, utveckla och förändra en organisation är dock inte så enkelt som det kan framstå. I stora organisationer finns ofta hinder och barriärer som försvårar förändring och införande av lärandeprocesser och ny kunskap.

I den takt samhället utvecklas och den spridningskraft samt de konsekvenser kriser kan få idag måste det vi tror oss veta om kriskommunikation och krishantering ständigt omvärderas. Organisationer fortsätter att hamna i kriser och upprepa redan kända misstag, en krisplan blir till

viss mån utdaterad så fort den är skriven och organisationer blir tvungna att flytta fokus och ändra angreppssätt när krisen är ett faktum. Det är därför viktigt att organisationer identifierar den lärdom som kan utvinnas ur en kris och att de överbryggar eventuella hinder mot lärande och utnyttjar den förbättringspotential som en kris erbjuder.

Vi har valt att göra denna studie inom kriskommunikation eftersom vi är intresserade av hur organisationer kontinuerligt arbetar med krishantering och vad de kan lära och dra för nytta av detta för att bättre lösa framtida kriser. Ett arbetssätt som vi tror varierar i omfattning och i många fall behövs utvecklas.

För att genomföra vår undersökning har vi valt att samla in empiri via respondentintervjuer med personer som jobbar med krishantering på tre stora svenska organisationer, nämligen SAS, SJ och Swedbank. Intervjuerna har vi sedan innehållsanalyserat. När vi valt ut organisationer att kontakta inför studien har vi fokuserat på dem som befunnit sig i en krissituation i vår närtid.

### **1.1 Mål, frågeställning, syfte**

Målet med vår uppsats är att studera organisatorisk lärande ur ett kriskommunikationsperspektiv samt att identifiera framgångsfaktorer och svårigheter för organisationers framtida krishanteringsarbete. Utifrån denna övergripande målsättning är vår frågeställning:

*1. Hur lär sig organisationer av kriser?*

För att utveckla vår huvudfråga kommer studien även att besvara följande frågeställningar:

*2. Vilka hinder finns för organisationslärande?*

*3. Vilken betydelse har kommunikation för organisationslärande och organisationsminnet?*

*4. Vilka kommunikativa möjligheter går att utvinna ur en kris?*

Syftet med denna uppsats är att bidra med ökad förståelse för hur organisationer kan förebygga och förhindra kriser genom att dra lärdom och ta fasta på tidigare erfarenheter och misstag genom aktivt lärande.

Studien kommer att genomföras eftersom vi anser att det saknas forskning om hur svenska organisationer arbetar med kriskommunikation kopplat till lärande och varför det är viktigt. Av den tidigare forskning som är relevant för forskningstemat är det bara en liten andel, oftast relativt färsk, som intresserar sig för organisatoriskt lärande i relation till kriskommunikation, en inriktning som vi tror allt fler kommer att intressera sig för. Det utgör en kunskapslucka och ett ämnesområde som kommunikationsforskare inte är klara med.

## 1.2 Avgränsningar

Undersökningens empiri samlades in med hjälp av intervjuer med personer som jobbar med krishantering inom stora organisationer. Vi har valt att avgränsa oss till komplexa svenska organisationer (med komplex avser vi organisationer som verkar antingen nationellt eller internationellt och som räknar sina medarbetare i tusental) inom privat sektor. Detta då vi inte hittat någon forskning inom vårt tema (det vill säga kriskommunikation och organisatoriskt lärande) som är utförd i Sverige. Vi har också valt att enbart kontakta organisationer som på något vis befunnit sig i en kris i vår närtid, vi har dock inte gjort någon skillnad i hur pass bra de klarat sig genom krisen.

Studien avgränsar sig också till att enbart undersöka hur man på en strategisk nivå ser på organisatoriskt lärande och krishantering. Vi undersöker alltså inte hur medarbetare på en operationell nivå ser på saken, vi undersöker inte heller hur man praktiskt arbetar med det på annat sätt än genom de svar vi får under intervjuerna.

## 1.3 Organisationer och kriser

De tre organisationer som ingår i denna studie har flera likheter. Det är tre stora, välkända och komplexa organisationer som många svenskar har haft kontakt med någon gång personligen och som figurerar i media regelbundet. Swedbank är en av Sveriges största banker, SJ har majoriteten av järnvägstrafiken i Sverige och SAS är ett av nordens största flygbolag.

Swedbank verkar i Sverige och Baltikum och har där fler än 9,5 miljoner privatkunder och över 600.000 företagskunder vilket gör banken störst inom detta område. Swedbank har bedrivit en aggressiv utlåningsstrategi i Baltikum och har beskyllts för att ha lånat ut pengar med låg säkerhet vilket spätt på den ekonomiska krisen (Svd.se nr. 1).

Det var under 1990-talet som Swedbank etablerade sig i Baltikum genom att köpa Hansabanken och under 2000-talet blev Swedbank stora i Baltikum och man lånade ut vidlyftigt, totalt 207 miljarder kronor. Senare fick banken motta kraftig kritik för sin vidlyftiga utlåning som ansågs vara en orsak till en lång finanskris i de Baltiska länderna. Swedbanks kunder har också drabbats av en rad falska mejl där de ombetts lämna ut kort- eller kontouppgifter (Svd.se nr. 2). Swedbank ligger i botten bland svenska storbanker när det gäller kundnöjdhet.

SJ är den största tågoperatören i Sverige. Trots fullständig avreglering av järnvägsmonopolet 2009 har SJ majoriteten av den långväga trafiken där framförallt linjerna längs stambanan ingår. SJ:s tågtrafik har flera vintrar drabbats av förseningar och inställda tåg, bland annat vintern 2010 då bolaget betalade 54 miljoner i resegaranti enbart i december (Svd.se nr. 3). SJ har också varit inblandat i två svåra tågolyckor de senaste åren. 2010 kolliderade ett X2000-tåg med en grävskopa och en resenär avled (Svd.se nr.4) och samma år skedde en urspårning i Norge där tre personer skadades allvarligt (DN.se).



Scandinavian Airlines är ett av Nordens största flygbolag och ägs av svenska, norska och danska staten samt av privata ägare. SAS flyger framförallt inom Europa och inrikes inom Sverige, Norge och Danmark och de har ett fåtal interkontinentala linjer. I början på 2000-talet började konkurrensen inom flygmarknaden hårdna allt mer och efter 9/11 2001 drabbas hela flygbranschen av en kris vilket påverkat SAS mycket negativt. Under 2000-talet har personal sagts upp i flera omgångar och flera besparingsåtgärder har vidtagits. SAS har för att överleva också tvingats att i princip skänka bort dotterbolagen Spanair och Air Baltic och man har fortfarande inte lyckats få bolaget lönsamt (Travelnews.se). I november 2012 var SAS nära konkurs och man tvingades vidta flera åtgärder för att få lån beviljade och på så sätt kunna rädda organisationen. SAS var bland annat tvunget att sälja av det norska flybolaget Wideroe och personalen tvingades gå med på lönesänkningar och förlängda arbetstider.

## 2. TIDIGARE FORSKNING

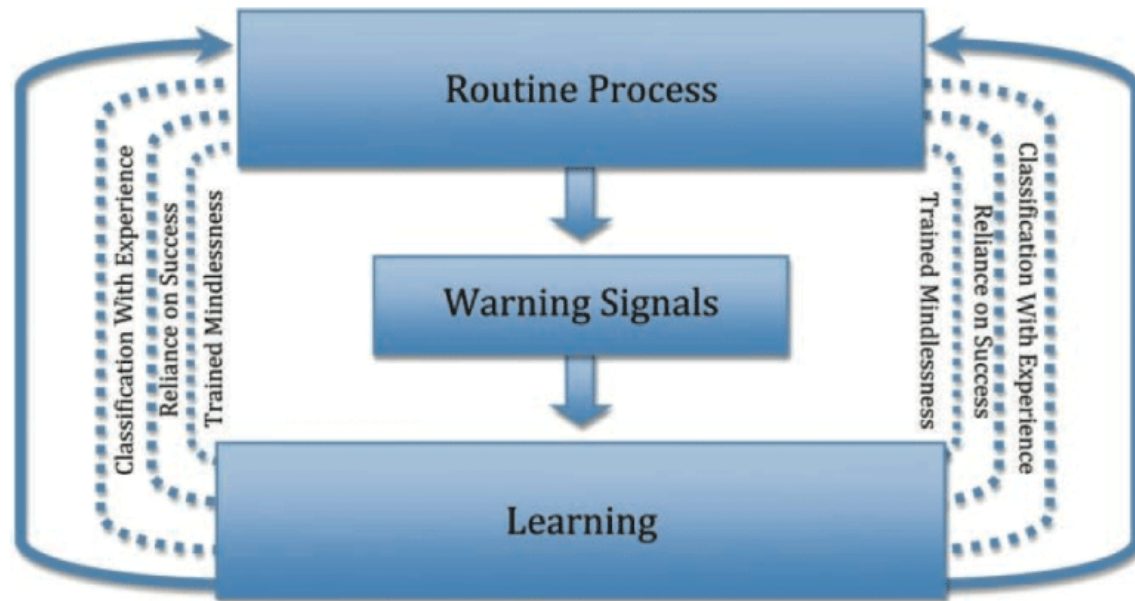
*I följande kapitel presenteras tidigare forskning inom området vilken fokuserar på tvärsnittet mellan krishantering och organisationslärande. De vetenskapliga artiklar som lyfts fram har en tydlig koppling till vår egen frågeställning framför allt gällande hinder för organisationslärande. Vi har valt att lyfta fram just denna tidigare forskning eftersom vi anser den vara mest betydande i relation till vår egen forskningsfråga.*

### 2.1 Mindful Learning

Genom att betrakta kriser som ett tillfälle för lärande kan kriser i sig vara fördelaktiga för organisationer. Veil presenterar Mindful Learning-modellen och lyfter fram den kunskapslucka som finns i organisationer om hinder i organisationer som måste övervinnas för att känna igen varningssignaler på att en kris håller på att utvecklas (Veil 2011). Krismodeller i tidigare forskning erkänner möjligheten till organisatoriskt lärande. Emellertid inkluderas lärande först i de sista stegen av vedertagna krismodeller och inte som en pågående aspekt av krishanteringsprocesser.

Veil (2011) framhåller i Mindful Learning-modellen en kontinuerlig process av att identifiera varningssignaler och lära sig av dessa genom att göra detta till en del av organisationens rutiner. Modellen visar hur erkännande av de hinder som finns möjliggör för organisationer att kontinuerligt identifiera och hantera varningssignaler. Eftersom lärande sker konstant innan en kris bryter ut i Mindful Learning-modellen är det mindre sannolik att organisationer drabbas av en kris, eller ens ett misslyckande.

Kommunikation är kritiskt för den organisatoriska förändringsprocessen eftersom det påverkar motivationskraften, förståelsen och konsekvenserna av förändringen. Det Veil menar är att lärandet måste bli en del av organisationskulturen för att hinder ska erkännas och varningssignaler ska kunna identifieras. Möjligheten att lära sig av kriser existerar genom hela kriscykeln. Tidigare forskning om organisatoriskt lärande och kriser koncentrerar sig främst på utvärderande lärande medan Mindful Learning-modellen riktar uppmärksamhet mot hinder som måste övervinnas innan kriser bryter ut.



### Mindful Learning-modellen

#### 2.2 Krisens utmaningar

Att lära av kriser är väsentligt men inte alltid enkelt, kriser är osäkra och oförutsägbara vilket gör dem svåra att jobba med. Enligt Lagadec (1997) är det vanligt att organisationer arbetar aktivt med förberedelse för mindre risker och kriser samtidigt som man missar att jobba med mer omfattande och allvarigare kriser. För att skapa en organisation som kan hantera omfattande kriser krävs det att man inför en lärandeprocess i den. Det vill säga att organisationen ska vara öppen för de förändringar som sker i hennes omvärld samt att den inte enbart ska gå på gamla rutiner utan klara av att lära in och lära om för att ständigt kunna möta omvärldens krav. Lagadec har identifierat fem utmaningar som finns när det gäller att upptäcka och hantera kriser, utmaningar som måste överbryggas för att en organisation ska kunna lära av kriser.

Den första är att upptäcka och förstå kriser och hur man mobiliserar över avdelningsgränserna. Lagadec (1997) menar att annalkande kriser är svåra att upptäcka då de inte närmar sig tydligt, den rör inte direkt organisationens centrala uppgift och de berör inte enbart en avdelning (vilket hade gjort att ansvaret varit tydligt). Om det inte är en kris som är tydligt annalkande är det svårt att övertyga en mängd olika människor att reagera på den. När krisen sen slår till är reaktionen ofta "vi såg den aldrig" (den fanns inte förberedd i krisplanen).

Den andra utmaningen är tätt kopplad till den första. Eftersom kriser ofta slår över flera områden samtidigt måste den berörda organisationen kunna hantera krisen på flera områden samtidigt. Trots att stora organisationer ofta har krisberedskap, personer som är dedikerade till att ta hand om kriser och dokument som visar hur allt ska gå till är de ofta vilse när krisen väl slår till. Det beror på att krisen slår över flera olika områden eller avdelningar samtidigt och då kommer varje enskild avdelning att försöka konfrontera krisen eftersom de känner sig träffade.

Tredje utmaningen är att organisationer måste vänja sig vid att krissituationer blir allt osäkrare. Kriser blir alltmer komplexa och därmed kräver varje kris sin egen lösning. Tidigare vid kriser har man kunnat sätta ihop expertgrupper, det har då varit experter på just det området som ska behandlas. Handlade krisen ifråga om produkternas kvalitet sattes en expertpanel på det området ihop som sedan kunde besvara alla frågor. Lagadec (1997) menar att kriser idag är mycket mer mångfasetterade. Information sprids snabbare genom nya globala medier till fler mottagare och påverkar därmed både krisens omfattning och konsekvenser. Expertutlåtanden kan inte göras förrän efter krisen, när den analyserats vilket betyder att chefer måste ta beslut innan de har alla fakta på bordet.

Den fjärde utmaningen handlar om den nya kommunikationstekniken som har gett oss mycket mer öppenhet. Kriser är idag väldigt tillgängliga för media tack vare ny teknologi, det går inte att gömma något. Den mediadrivna miljön som vi befinner oss i gör att organisationer måste se över hur pass förbereda de är på att möta media i en krissituation. Det är till exempel inte ovanligt att medarbetare ringer media för att tipsa om en kris innan den egna organisationen har hunnit få grepp om vad som skett.

Den sista utmaningen handlar om den alltmer osäkra värld vi lever i. Inget är svart eller vitt utan det finns många nyanser av allt, det är därmed viktigt att direkt när en kris slår till se objektivet på situationen och fatta nödvändiga beslut. Detta kan förhindras av chocktillståndet som en kris kan ge och den fas av förnekelse som kan uppstå hos chefer då deras ansvarsområden inte längre ser ut som de förväntar sig.

Förutom de fem utmaningarna har Lagadec (1997) också resonerat kring andra aspekter av krishanteringens kontext som bör tas i beaktning. Han menar bland annat att tidsbristen som präglar många arbetsplatser ökar risken för att medarbetare inte ska se tecken på en kommande kris trots att det kan finnas tydliga spår i deras dagliga arbete. Det finns också ett förhållningssätt bland organisationer att det inte går att vara rationell i arbetet med de mest oväntade kriserna. Det visar sig bland annat i att många organisationer är väl förberedda på mindre tekniska problem samtidigt som de inte har någon plan för att hantera kriser som kan hota hela organisationen.

Lagadec (1997) nämner också att otydlig maktfördelning och defensivt agerande är grogrund för kriser. Det betyder att när det råder osäkerhet kring vem som har rätt att ta beslut (exempelvis när det rör en fråga som påverkar flera avdelningar) eller när medarbetare är osäkra på om de kan yttra sig om ett problem kommer tecken på en eventuell kris att passera obemärkta. Det är dessutom en fråga som ledningen i organisationer ogärna tar tag i, det är enklare att genomföra mindre förändringar som till synes förbättrar effektiviteten än stora omorganisationer där folk riskerar att bli trampade på tårna.

Lajtha (2002) belyser vikten av en ständig läroprocess i organisationer för att de ska stå rustade att möta krissituationer. Han menar att det viktigaste är att implementera strukturerade och hela tiden pågående läroprocesser riktade mot organisationens nyckelpersoner för att ge dem kunskapen och även självförtroendet för att hantera oväntade händelser.

Lajtha (2002:181) uppmärksammar också kriserna förändrade karaktär. Antalet kriser blir bara fler och fler och kriserna ser annorlunda ut mot vad de har gjort tidigare. Det betyder alltså att krisers natur har förändrats både kvalitativt och kvantitativt. Kvantitativt betyder att det att det finns fler och fler faktorer som kan utlösa en kris. Den kvalitativa förändringen innebär att krisernas karaktär har förändrats, de blir allt komplexare och allt mer svårhanterliga.

Traditionella krishanteringsmetoder har visat sig fungera dåligt i denna nya miljö. Det finns flera brister i den best practice som finns idag. Bland annat är det oklart vilken information som snabbt måste finnas tillgänglig vid en kris, vem ska ta fram den, i vilket format ska den presenteras och vem ska få tillgång till den? En annan fråga är vilka som ska ta beslut och om de som ska göra det har förmågan att ta snabba beslut med ett bristande beslutsunderlag.

Ytterligare ett område som påverkar krisberedskapen är hur pass väl tränade och mentalt förberedda krishanteringsgrupper är, klarar de den eventuella rädslan, pressen och stressen och förstår de den symboliska kraften i det som sker? En kris saknar alltid självklara lösningar, tillräcklig och tillförlitlig information och tid. En krisgrupp måste alltså vara tränade att snabbt agera och sätta fokus på rätt frågor. Något som också är viktigt är att krisen hanteras på rätt nivå inom organisationen, många toppchefer vill inte ha med kriser att göra därför är det extra viktigt att få med dem på banan och inse deras roll i krisarbetet.

### 3. TEORETISKT RAMVERK

*I följande kapitel presenteras det ramverk som utgör grunden för studiens teoretiska utgångspunkter. Inledningsvis beskrivs och definieras begreppet kris och kriskommunikation. Vidare presenteras teorier kring organisationslärande och organisationsminne samt barriärer och kritik mot dessa, vi presenterar även teorier kring organisationers legitimitet och förtroende. Slutligen, under rubriken sammanfattning, summeras de viktigaste huvuddragen i teoridelen.*

#### 3.1 Vad är en kris?

Ordet kris används inom flera vetenskapsgrenar för att skildra extraordinära händelser av olika slag. En kris kan exempelvis vara en naturkatastrof, en flygolycka eller finansiell kris. Ordet *kris* kommer ursprungligen från grekiskans *krisis* som betyder avgörande eller prövning (Falkheimer 2009 s. 14). Moderna krisdefinitioner framhåller att dagens kriser ytterst karakteriseras av hot, osäkerhet samt snabba brådskande tidsförlopp (Eriksson 2009:36).

Enligt forskaren Charles Hermann trappas en krissituation sällan upp och blir total utan att den innehåller ett tydligt överraskningsmoment vilket i sin tur leder fram till en kedja av hotfulla moment som måste hanteras under stark tidspress (Eriksson 2009:36). Coombs adderar vad detta kommer ha för inverkan på organisationer och definierar kris enligt följande:

*“A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization’s performance and generate negative outcomes.”* (Coombs 2012: 2)

För att tydligare avgränsa vad vi menar med en kris i denna studie kommer vi att förhålla oss till begreppet organisationskris. Till skillnad från en kris som påverkar samhällets medborgare är organisationskriser mer begränsade i den meningen att de främst hotar organisationen och inte dess omgivning. Ulmer, Sellnow och Seeger definierar en organisationskris som:

*“An organizational crisis is a specific, unexpected, and nonroutine event or series of events that create high levels of uncertainty and simultaneously present an organization with both opportunities for and threats to its high-priority goals.”* (Ullmer et al 2011:7)

Trots att dagens kriser karakteriseras av hot och osäkerhet kan precis som Ullmer ovan och även Eriksson framhåller en kris även föra med sig möjligheter genom sin förmåga att leda till förändring och utveckling (Eriksson 2009:37). Arbetet som sker i förhållande till en kris, det vill säga hur organisationer sköter en kris som uppstår, kallas för krishantering och innefattar flera olika faser. Det kan exempelvis handla om proaktivt arbete innan en kris bryter ut, arbetsinsatser medan det att krisen pågår eller uppföljning och utvärdering efter att krisen mattats av.

---

Kommunikation är det som binder samman dessa faser och ställer olika krav på organisationen för hur en kris hanteras. Kriskommunikation kan beskrivas enligt följande:

*“Kriskommunikation innebär en interaktiv process av utbyte av information och opinioner under pressade tidsförlopp mellan individer, grupper och organisationer (exempelvis medborgare, medier, myndigheter och företag), ofta ingripande multipla budskap avseende för de inblandade hot och överraskande moment.”* (Eriksson 2009:38)

### 3.2 Kriskommunikation

En viktig del av krishantering är kriskommunikation. En kris skapar alltid ett visst mått av osäkerhet hos den eller de berörda organisationernas intressenter. Kommunikation är alltså nödvändigt för att dels minska osäkerheten bland intressenter men också för att skapa legitimitet för organisationens fortsatta verksamhet. Kriskommunikationen är ett viktigt inslag i krisens alla faser och det är hur väl de kommunikativa utmaningarna klaras av som avgör om organisationen får fortsatt förtroende av sina intressenter för att bedriva sin verksamhet och om krisen uppfattas som så allvarlig som den är eller värre (Lerbinger 2012:45)

För att bygga upp relationer måste organisationer hela tiden föra en dialog med en mängd intressenter, både internt och externt för att förstå hur organisationen uppfattas. Vid en kris placeras organisationen på den offentliga scenen och måste därför kommunicera med media. Det är då viktigt att organisationen inte glömmer att också kommunicera med sina andra intressenter som aktieägare, kunder, leverantörer etcetera. Detta kan vara en avgörande faktor för framtida (efterkrisens) relationer och därmed hur bra organisationen kommer att klara sin verksamhet efter det att krisen klingat av.

Vid en kris är det viktigt att direkt kommunicera med berörda parter och inte vänta tills “läget är under kontroll” eller tills “man har alla kort på bordet”. Den första respons en organisation visar vid en kris sätter tonen för krisprocessen. Är en organisation snabb med att svara på en kris får man dessutom möjlighet att definiera krisen istället för att media eller allmänheten gör det åt en. Vid en uppkommen kris är det viktigt att direkt hantera den och att vidta passande åtgärder, vidare är det viktigt att direkt kommunicera med de intressenter som berörs direkt av den uppkomna situationen samt att hantera det uppkomna mediala intresset (Lerbinger 2012:51).

Kriser kommer i många storlekar och format och det krävs därmed att också kriskommunikationen är flexibel för att möta de specifika problem som en specifik kris för med sig. Det är dock viktigt att alltid tänka på att kontinuerligt informera om läget, uppstår luckor kommer dessa att fyllas med rykten och skvaller. Det är också viktigt att vara öppen och korrekt i sin kommunikation, att inte spekulera om eventuella konsekvenser eller åtgärder (Falkheimer et al 2009:136) samt att inkludera alla berörda intressenter.

### 3.3 Organisationslärande

Exakt vad organisationslärande är och vad själva termen betyder råder det delade meningar om. Inom litteraturen används flera olika begrepp för att beskriva liknande fenomen. I denna studie utgår vi från en relativt bred definition av begreppet organisationslärande, nämligen att det är en process varigenom en organisation förbättrar sitt handlande genom bättre kunskap och förståelse (Fiol, Lyles 1985:803).

Enligt Boin med flera (2005) finns tre olika typer av lärande, dessa är: det erfarenhetsbaserade, det förklaringsbaserade och det kompetensbaserade lärandet. Det erfarenhetsbaserade lärandet bygger på erfarenheter av tidigare kriser, det vill säga att om en organisation har befunnit sig i kris kan man ta tillvara på erfarenheterna av denna och lära av krisen. Det förklaringsbaserade lärandet bygger på utvärderingar och analyser av organisationen gjorda av personer som är akademiskt skolade inom olika områden (beroende på vad man vill lära). Det kompetensbaserade lärandet bygger på att man med den kunskap man redan har utvecklar nya sätt att lösa problem.

När det gäller det erfarenhetsbaserade lärandet finns det fyra olika möjligheter genom vilka organisationer kan lära av tidigare kriser. Den första möjligheten är att organisationer kan se på sina egna misslyckanden som en möjlighet till att känna igen en potentiell kris för att kunna förhindra en liknande kris i framtiden. Den andra möjligheten är lärande genom ställföreträdande kriser. Genom att granska och lära sig av andra organisationers misslyckanden kan framtida kriser förhindras. Den tredje möjligheten finns i organisationens minne. Organisationens utbildning och planering ska då framhålla och bevara tidigare lärdomar och prioritera organisationens minne och befintliga kunskap om kriser. Den sista möjligheten är avlärande. Enligt Seeger med flera (2011) måste organisationer vara villiga att omvärdera och lära om utdaterade eller ineffektiva tillvägagångssätt om de ska lära sig bättre strategier för framtida krishantering.

Många forskare inom området skiljer på en lägre och en högre nivå av lärande. Agryris skiljer mellan vad han kallar single loop learning och double loop learning. Vid single loop learning tar man sig an ett problem vid upprepade tillfällen utan att ändra metod och utan att ifrågasätta målet i sig, alltså, när något blir fel åtgärdar man det. Vid double loop learning tar man sig an ett återkommande problem genom att ifrågasätta metoden man använt sig av tidigare. Också målet med uppgiften ifrågasätts och man tar in kontext och tidigare erfarenhet i beräkningen. Lärande enligt double loop-modellen är alltid eftersträvansvärt eftersom det innebär att organisationen lär sig något nytt, man utökar sitt kunskapsfält och åtgärdar ett problem "på riktigt" och inte bara för stunden.

För att lära enligt double loop krävs det att personerna som det gäller är öppna för att lära sig och vill lära sig, en kris blir inte ett tillfälle för utveckling om inte organisationen vill ta lärdom (Seeger et al 2011:173). Enligt Agryris är inte heller enbart viljan att lära tillräcklig, man måste



---

vara redo att förändra sina kognitiva regler för hur man tänker, det vill säga ens scheman för hur man kategoriserar och agerar i olika situationer.

Enligt Agryris (1999) är defensiva rutiner och defensivt handlande (läs under "2.3.2 Barriärer mot organisationslärande") en betydande barriär mot lärande för många organisationer. När defensiva rutiner sätter in hindras organisationer från att upptäcka fel och misstag. Defensiva rutiner triggas igång när någon eller några i en organisation riskerar att utsättas för en generande eller på annat sätt utsatt situation. Genom att generande situationer kamoufleras kan organisationen inte lära från dem vilket gör att double loop learning enbart kan ske inom organisationens bekvämlighetsramar, det vill säga där ingen riskerar att generas.

Motsatsen till organisationer med ett defensivt beteende där olika mindre önskade situationer kamoufleras är det som kallas High Reliability Organizations. HROs har ett antal karaktärsdrag som gör att de har förmågan att i tid se uppkommande kriser. Bland annat uppmuntras rapportering av misstag i organisationen samtidigt som inget misstag anses för litet eller enkelt för att analysera. Det gör att alla varningssignaler synliggörs och behandlas på rätt nivå i organisationen. I HROs finns också insikten om att inget system är helt felsäkert och att det gäller att vara lyhörd gentemot aktiviteterna i den egna organisationen (Weick, Sutcliffe 2007:9-15).

Organisationer försöker alltid att vara intakta vilket kräver att de förändras i linje med sin omgivning. När nya rutiner krävs avlärs de gamla och nya fungerande tas i bruk och organisationer lär på detta sätt. Det fungerar dock bara inom ramarna för det normala. När omgivningen kräver att organisationen lär nya rutiner och processer som ligger på en annan nivå än vad man gjort tidigare blir det stopp. Agryris (1999) talar om det här fenomenet som dynamisk konservatism och menar att detta gör att organisationen inte klarar av att se sina egna misslyckanden och gör därmed om samma misstag som tidigare.

För att organisationen ska kunna anpassa sig till förändrade förutsättningar krävs alltså inte bara att den tar till sig ny kunskap utan också att den gör sig av med förlegad kunskap, något som kan vara väldigt svårt om de rutiner och policys som måste avläras "alltid har fungerat innan" och "det är så man alltid gjort". Om en organisation inte har förmågan att avlära riskerar den att missa chansen att bättre anpassas till skiftande förutsättningar, man riskerar att förvärpa en riskabel situation genom att bemöta den som man alltid gjort tidigare och man kommer inte kunna få in nya tankar och idéer i organisationen som nya medarbetare för med sig (Ulmer et al 2011:180).

Att arbeta med och förbereda för mindre risker och kriser samtidigt som man missar att jobba med att kunna hantera mer omfattande och allvarigare kriser är vanligt bland stora organisationer. För att skapa en organisation som kan hantera omfattande kriser krävs det att man inför en lärandeprocess i den. Det vill säga att organisationen ska ha förmågan att vara öppen för

---

förändringar som sker i dennes omvärld samt att den inte enbart går på gamla rutiner utan klarar av att lära in och lära om för att ständigt kunna möta omvärldens krav.

Trots att det finns många förutsägbara tecken på en närmande kris varnar Bazerman och Watkins för att organisationer som inte lär sig av sina misstag att ändå riskerar att hamna i en krissituation. (Bazerman, Watkins 2004:97) Organisationer begår fyra vanliga misstag och blir mer sårbara för förutsägbara kriser när en eller flera av dessa fyra informationsrelaterade arbetsuppgifter havererar.

1. **Avläsningsmisstaget:** organisationen är inte tillräckligt uppmärksamma på eventuella problem både internt och externt, vilket kan bero på arrogans, otillräckliga resurser och ouppmärksamhet.
2. **Integrationsmisstaget:** organisationen skapar inte tillräckliga förutsättningar för att lära av och undvika kriser när de misslyckas med att förstå hur olika informationsbitar passar ihop.
3. **Incitamentsmisstaget:** organisationen ger inte tillräckligt med belöning till personer som handlar för att kriser ska undvikas eller identifierar och påpekar befintliga problem.
4. **Lärandemisstaget:** organisationen bevarar inte lärdomar av tidigare kriser i organisationsminnet och misslyckas därmed med att lära sig av tidigare erfarenheter.

### 3.3.1 Särskilda åtgärder inom organisationslärande

Medarbetare, team och nätverk måste alltså lära sig att konfrontera otänkbara och potentiellt osäkra situationer. Det räcker inte att bara öva på förutbestämda åtgärder och hålla koll på checklistor. Enligt Lagadec (1997:27) krävs det att organisationer vidtar särskilda åtgärder för att stå rustade vid en eventuell kris. Alla åtgärder är menade att vara en del av en ständigt pågående lärandeprocess.

Det första man bör göra är att låta styrelsen, chefer eller toppen på organisationen arbeta med potentiella värsta scenarion och låta dem diskutera organisationens alla svagheter. De måste vända och vrida på frågan så att de inte bara diskuterar det väntade utan framförallt de mest oväntade och mest skräckinjagande scenarion. Här handlar det inte om att skapa kunskap om kriser utan om att skapa team och nätverk som kan ta tag i obekväma situationer när de uppstår.

Nästa åtgärd är debriefing vilket innebär att man försöker lära sig från en tidigare kris vilket kräver att man ser på den på ett objektiva och konstruktiva sätt. Den tidigare svåra situationen blir en möjlighet för utveckling och lärande. Om organisationen inte är van vid detta sedan tidigare är det inte alltid oproblematiskt att göra det då det innebär att man måste ta sig an en för organisationen och vissa anställda känslig period. Det kan också visa sig att en undersökning belyser de svagheter organisationen har idag vilket kan vara känsligt, speciellt för de personer

---

som har ansvaret för de eventuella svagheter vilket då skulle kunna leda till att ingen har något större intresse av att ta tag i och genomföra någon debriefing.

Det räcker inte att bara lära sig av tidigare erfarenheter, det krävs också kontinuerlig övning. En övning ska inte vara av typen brandövning där alla vet vad som kommer att hända och där det sällan finns något att debriefa om efteråt då alla rutiner redan är inövade. En övning ska på riktigt testa om organisationen eller kristeamet klarar av en ny, oväntad och instabil situation där tidigare rutiner inte löser alla problem. Det ska vara scenarion där det krävs att de tänker utanför tidigare ramar för att kunna hantera den uppkomna situationen.

Ytterligare en åtgärd är specialträning av nyckelpersoner i organisationen. Nyckelpersoner inom organisationen måste få extra träning för att hantera kriser då de garanterat kommer att utsättas för ovana och komplicerade situationer. Det kan exempelvis vara VD:n, chefen för krishantering och etcetera. En fälla som många toppchefer går i är att de tar för givet att de med sin position automatiskt vet hur de ska hantera media och kommunikation med andra intressenter under instabila tider.

En kris berör oftast inte bara en avdelning utan är en process som involverar fler och fler ju längre den går. Därmed måste läroprocessen involvera inte bara kärnan i organisationen utan också alla omkring. Genom möten, feedback och simulationer kan man öka lärandet och upptäcka nya svaga punkter. Att bredda cirkeln av involverade på det här sättet möter ofta motstånd och ses som orealistiskt även av avancerade organisationer.

En annan åtgärd är att införa arbetsgrupp på en eller två personer som kontinuerligt följer upp och analyserar organisationens krishantering och beredskap. Dessa ska inte vara högt uppsatta chefer som vid en kris eventuellt kommer att ha mycket ansvar då de kan ha svårt att se helt objektivt på situationen. Gruppen ska inte ta några beslut eller på något sätt ha ansvar för att lösa kriser utan istället observera och analysera organisationens situation för att se till att organisationen hela tiden utvärderar och lär sig så att kriskunskapen hela tiden utvecklas och inte bara läggs på korttidsminnet.

När det kommer till krishantering och arbetet med att införa ny kunskap och nya arbetssätt i organisationer finns det flera utmaningar och svårigheter. Enligt Lagadec är det bland annat en vanlig föreställning att det inte går att ha ett rationellt förhållningssätt till oförutsägbara situationer som kriser. Effekten blir att organisationer blir fullständigt överraskade av kriser när de uppstår.

Ett annat problem med organisatoriskt lärande är att de processer som behöver införas skulle behöva införas interorganisationellt, det vill säga att övningar, debriefings med mera genomförs i de nätverk av organisationer som kan tänkas drabbas av samma kriser. Exempelvis skulle Saab

kunnat samöva med sina underleverantörer då en krissituation för Saab också skulle påverkat dess underleverantörer.

### 3.3.2 Barriärer mot organisationslärande

En kris är alltid en chans till lärande och utveckling emellertid finns det flera barriärer som hindrar organisationer från att lära av de misstag de begått tidigare. Några av dessa barriärer är: defensiva rutiner, diskrepans mellan uttalade agerandestrategier och faktiska agerandestrategier (espoused theory-in-use och theory-in-use), bedömning utifrån erfarenhet, framgångstillit och tränad ouppmärksamhet.

När en person eller grupp i en organisation riskerar att generas eller hamna i en utsatt situation sätts organisationens defensiva rutiner igång. De defensiva rutinerna täcker över och gömmer misstaget eller den riskabla situation som kunnat uppfattats som pinsam eller utsatt. Detta gör att det misstag eller felaktiga handlande som täcks över inte kan bidra med nya lärdomar till organisationen vilket gör att defensiva rutiner alltid är direkt skadliga. Defensiva rutiner är alla de handlingar som görs för att kamouflera pinsamma situationer, det kan i sin enklaste form exempelvis vara när en medarbetare inte påtalar ett fel en annan medarbetare gjort utan rättar till det själv vilket resulterar i att personen gör samma misstag igen och att chefer inte får reda på hur ofta misstaget begås (Argyris 1999:56).

När människor ställs inför en situation (vilken som helst) behöver vi inte fundera på vilka premisser vi ska agera utifrån utan vi har färdiga strategier, så kallade agerandestrategier. Strategierna använder vi för att veta hur vi ska agera utifrån den kontext vi befinner oss i. Argyris (1999) skiljer på två olika agerandestrategier, uttalade agerandestrategier och faktiska agerandestrategier.

Våra uttalade agerandestrategier är de strategier vi säger oss använda när vi bedömer hur vi ska bete oss i olika situationer och de faktiska agerandestrategierna är de vi egentligen använder oss av. Det finns ofta en diskrepans mellan de strategier vi säger att vi använder oss av och de vi faktiskt använder. Medan det ofta är stor skillnad mellan de uttalade strategierna använder de flesta människor samma faktiska strategi. Modell 1 (Argyris 1999:243) beskriver hur vår faktiska agerandestrategi oftast ser ut:

1. Behåll kontroll.
2. Maximera vinst och minimera förlust.
3. Dölj negativa tankar och känslor.
4. Var rationell.

Problemet med Modell 1 är att den skapar ett defensivt beteende som i sin tur minimerar chansen till lärande. Eftersom vi vill behålla kontrollen och inte uttrycka oss negativt tar vi sällan upp tankar och idéer för diskussion utan vi testar dem för oss själva och om någon begår ett misstag slätar vi ut det istället för att utnyttja det som en chans att lära.

Modell 1 förhindrar också organisationslärande vilket Argyris (1999) förklarar med Modell o-1 (där o är lika med organisation). Enligt Modell o-1 skapar människor som möter på komplicerade problem en så kallad hämmande loop. Det betyder att de skapar ett tillstånd där problemet är odiskutabelt, alltså där ingen vet tillräckligt mycket om det för att diskutera det. De skapar också ett tillstånd av självuppfyllande profetior, självförslutande processer och ett eskalerande antal problem och de är hela tiden omedvetna om sitt eget ansvar till den uppkomna situationen (Argyris 1999:244).

En annan barriär mot lärande är bedömningar som människor gör enbart utifrån tidigare erfarenhet. Människor bedömer sin verklighet efter de erfarenheter de har, därmed kan vi lätt missa sådant som vi ännu inte har erfarenhet av. Eftersom vi inte kan tolka all information som når oss hela tiden skapar vi en värld som ser ut på det sätt som vi förväntar oss att den ska göra. Den värld som vi "skapar" är alltså uppbyggd av de erfarenheter vi har och om det finns någon information i vår omgivning som inte stämmer överens med den värld vi byggt upp filtrerar vi omedvetet bort det (Veil 2013:123).

Ytterligare en barriär är tillit till framgång. En organisation som har lyckats med att uppnå tidigare mål och som hellre ser tillbaka på dessa än söker av framtida utmaningar riskerar att missa varningssignaler om kommande kriser. Tidigare framgångar kan göra att en organisation litar på att de kommer att lyckas även i framtiden även om kontexten kring deras uppgift förändras. Att lita på att framgång föder framgång kan med andra ord göra att man missar nya förutsättningar som skapar grogrund för en kris (Veil 2013:125).

Genom att lära en person hur hon utför en uppgift på bästa sätt lär man också ut ouppmärksamhet. Eftersom bästa sättet att utföra saker på sällan involverar hänsyn till kontext eller andra perspektiv på det man gör lär man personen att göra uppgiften på det som sätt som man alltid gjort. Därmed lär sig personen att inte ta hänsyn till förändrade förutsättningar vilket gör att han eller hon inte kommer att se eventuella varningssignaler.

### **3.4 Kritik mot organisationslärande**

Lärande förknippas ofta med förbättring, det vill säga att när vi lär oss blir vi bättre på något. När vi lär oss kan vi dock lika gärna försämma vårt utförande, det kan hända om vi exempelvis feltolkar ny information vi fått eller att vi tror att vi kan något så bra att vi misslyckas med att ta hänsyn till en ny kontext. Det kan också vara att vi inte lär oss något alls av de erfarenheter vi får. Eftersom de erfarenheter vi drar av en händelse är beroende av våra tidigare erfarenheter blir nya erfarenheter en tolkning (en av många tolkningsmöjligheter) av det vi varit med om. Den nya erfarenheter läggs till högen av tidigare erfarenheter och det är svårt att avgöra om vi lärt oss något, om vi enbart förstärkt det vi tidigare antagit eller om ingetdera skett.

Man kan också fråga sig vems intresse organisationslärande gynnar. Lärande i organisationer kan sägas handla om att organisationen ska kunna prestera bättre och att lärandet handlar om att

medarbetarna ska insocialiseras i organisationen, dess värderingar och dess mål.

Organisationslärande blir då ett maktmedel, eftersom målen och värderingarna ofta sätts av organisationens topp, det vill säga cheferna. Genom lärandet inom organisationen styrs samtliga medarbetare mot det av ledningen utsatta målet (Alvesson, Svenningsson 2012:291).

### 3.5 Organisationsminne

Lärdomar är inte användbara om kunskapen de medför inte bevaras. Denna kunskapsbank utgör organisationens minne och består ur ett kriskommunikationsperspektiv av observationer av framgång och misslyckanden både inom organisationen och av tidigare omvärldsbevakning. Om organisationens medlemmar inte kommer ihåg och använder sig av befintliga kunskaper om tidigare kriser ökar risken för att en ny kris ska inträffa. För att organisationer ska ha någon nytta av sitt lärande är alltså en viktig förutsättning att kunskaperna finns kvar i organisationsminnet. Organisationsminne utgörs av tre steg (Ulmer et al 2011:178f):

1. **Förvärva kunskaper:** Identifiera misslyckanden genom observation inom den egna organisationen och i liknande organisationer.
2. **Distribuera kunskaper:** Grundförutsättningen för att organisationsminnet ska fungera och vara användbart. Erfarna medlemmar lämnar organisationen och nya tillkommer, därför är det viktigt att dessa ges utrymme att dela med sig av sina kunskaper och bevara dessa inom organisationen.
3. **Agera utifrån kunskaperna:** För att organisationsminnet ska ha någon egentlig funktion är detta fundamentalt. Om organisationens medlemmar är ovilliga att lära sig från tidigare erfarenheter försvinner den samlade kunskap som ackumulerats över tid.

Organisationer som inte klarar av att bevara lärdomar från tidigare kriser och därmed lära av tidigare misstag är sårbara för att drabbas av förutsägbara kriser vilket Bazerman och Watkins (2004:97) nämner som lärandemisstaget.

### 3.6 Organisationers legitimitet & förtroende

Organisationer förväntas hålla det de lovar. De förväntningar som finns på organisationer ska överensstämma med dess handlingar och de normer och värderingar som finns i samhället för att behålla intressenters uppfattning om organisationen som legitim (Falkheimer et al 2009:92). Enkelt uttryckt förväntar sig medborgare att banker ska förvara och förvalta dina pengar på ett säkert sätt eller att tåg och flygplan förväntas ta dig från punkt A till B på utsatt tid.

Organisationers legitimitet ställs framförallt på prov vid en kris, då den riskerar att försämrast drastiskt. Kriskommunikation handlar i detta sammanhang främst om att reparera bilden av organisationens legitimitet så gott det går genom att påverka intressenternas uppfattning då deras

---

bedömning är baserade på både verkliga handlingar och kommunikationen om dessa handlingar (Falkheimer et al 2009:93).

Att känna förtroende eller inte är av stor betydelse för intressenter och konsumenters syn på organisationen. L'Etang menar att förtroende tillsammans med uppriktighet, pålitlighet och autenticitet bidrar till organisationers anseende (L'Etang 2010:50). En avgörande del för att organisationer ska kunna skapa framgångsrika relationer med sina intressenter är förtroende enligt Tench och Yeomans. Förtroende är något värdefullt och när förtroendet brister är det svårt att fullständigt återskapa det. (Tench & Yeomans: 2009:274)

Falkheimer med flera menar att förtroende inte är något som organisationer har med sig genom arv och tradition utan något de förtjänar eftersom relationen mellan enskilda individer och organisationer har blivit mer rörlig. Det har blivit svårare för organisationer att framstå som förtroendeingivande än vad det varit tidigare eftersom allt och alla kan ifrågasättas (Falkheimer et al 2009:45).

### **3.7 Sammanfattning av teoretiskt ramverk**

Kriser är osäkra och instabila situationer som drabbar alla organisationer. Vid en kris blottas organisationens brister vilket gör att en kris har potentialen att förbättra organisationer om man tar krisen på allvar och ser den som ett tillfälle att lära. I krishantering är kommunikation en väsentlig del, både internt och externt. Kommunikation krävs för att organisationen ska behålla sin trovärdighet och sin legitimitet.

Det finns flera barriärer som försvårar organisationslärande, några av dessa barriärer är: defensiva rutiner, diskrepans mellan uttalade agerandestrategier och faktiska agerandestrategier (espoused theory-in-use och theory-in-use), bedömning utifrån erfarenhet, framgångstillit och tränad ouppmärksamhet.

Organisationsminnet är organisationens kunskapsbank och består ur ett kriskommunikationsperspektiv av observationer av framgång och misslyckanden både inom organisationen och av tidigare omvärldsbevakning. För att minnet ska fungera effektivt krävs det att organisationen kan förvärva och distribuera kunskap för att medarbetare sedan ska kunna agera utifrån denna kunskap.

## 4. METOD

*I följande kapitel redogör vi för studiens metodologiska utgångspunkter. Vi presenterar valet av metod och för en diskussion där vi argumenterar för tillvägagångssättet vid materialinsamlingen och kritik som kan riktas mot denna. Vidare lyfter vi studiens empiriska grunder och diskuterar dess validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.*

### 4.1 Kvalitativ metod

Målet med denna uppsats var att undersöka kontexten kring kriskommunikation och organisationslärande. För att besvara de frågeställningar som var premissen för denna studie valde vi att använda oss av en kvalitativ metod. Valet av metod har skett i anslutning till vårt teoretiska perspektiv och till den aktuella frågeställningen (Trost 2012:33). Trost menar att man skall göra en kvalitativ studie om frågeställningen handlar om att förstå eller hitta mönster. En kvalitativ studie är också rimlig om intresset ligger i att försöka förstå människors sätt att resonera, reagera eller urskilja varierande handlingsmönster (Trost 2010:32). Utmärkande drag för en kvalitativ metod är intresse för sammanhang och strukturer, beskrivning och förståelse, det säregna, det unika eller eventuellt det avvikande (Holme & Solvang 2012:78).

Enligt Ekström och Larsson är personliga intervjuer en lämplig kvalitativ metod när man vill få grepp om enskilda uppfattningar och erfarenheter (Ekström & Larsson 2011:54f). Detta ställer krav på forskaren som måste ha stor förmåga att sätta sig in i och förstå hur den intervjuade upplever sin situation samt vara uppmärksam och öppen i intervjusituationen (Holme & Solvang 2012:105). I denna studie har vi använt oss av respondentintervjuer, som skiljer sig från en informantintervju då den går ut på att intervjupersonen själv är delaktig i den företeelse som studeras (Holme & Solvang 2012:104).

### 4.2 Urval

Hur urvalet ska göras beror på syftet med undersökningen. Vårt syfte har varit att undersöka organisationslärande och kriskommunikation och vi avgränsade studien till att omfatta komplexa organisationer i Sverige. För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna valde vi också att fokusera på organisationer som de senaste åren befunnit sig i en kris så att de personer vi intervjuade hade direkt erfarenhet av att hantera en kris.

Vid kvalitativa intervjuer bör man ha en heterogen grupp personer att intervjua för att få in så många olika åsikter som möjligt och därmed uppnå teoretisk mättnad. Vår ram har alltså varit komplexa organisationer som nyligen befunnit sig i en kris. Med komplex avser vi organisationer som verkar antingen nationellt eller internationellt och som räknar sina medarbetare i tusental. Inom den ramen har vi försökt komma i kontakt med organisationer, som skiljer sig från varandra, att undersöka. Vi har då undersökt organisationer inom olika branscher som figurerat i olika typer av kriser. Vi tog från början kontakt med fler organisationer än vad vi tänkt använda i



undersökningen då vi räknade med ett par avslag. De organisationer vi kontaktade bedrev verksamhet inom möbel-, mat-, transport-, kommunikations-, vård-, rese-, energi- och bankbranschen. De vi sedan fick ett positivt svar av bedriver verksamhet inom transport- och bankbranschen, studien omfattar alltså två organisationer inom transportbranschen. Vi anser dock att det är väsentligt att ha med båda två då de skiljer sig på så sätt att det är ett flygbolag och ett tågbolag samt att deras kriser skiljer sig åt.

När det gäller de personer inom organisationerna som vi valt att intervjua skedde urvalet genom ett så kallat snöbollsurval (Ekström, Larsson 2011:63). Vi kontaktade en person som ledde oss till en annan tills vi nått en person som passade in i vår studie. I samtliga organisationer siktade vi på att få tag på personer på en hög nivå inom organisationen för att de skulle ha en övergripande syn och skulle kunna tala om hela organisationen. I SJ:s fall mejlade vi deras huvudkontor där vi sedan blev slussade till en person med ansvar för krisledning. När det gällde Swedbank och SAS var det privata kontakter som kopplade samman oss med personer inom organisationerna.

Följande personer har genom intervjuer medverkat i denna studie. Cecilia Saberi, Social Media Manager SAS, Jan Persson, beredskapschef SJ, Ulf Wallin, kommunikatör SJ, Claes Warrén, internkommunikationsansvarig för Swedbank Sverige samt Anna Sundblad, presschef för Swedbank.

### **4.3 Intervjuprocessen**

För att kunna identifiera hinder, svårigheter och möjligheter med krishantering och organisationslärande har vi byggt vår intervjuguide på fyra övergripande frågeteman: Kriskommunikation; Före, Under, Efter krisen; Organisationslärande samt Organisationsminnet. Dessa övergripande teman utgick ifrån studiens frågeställning och teoretiska ramverk. Vidare valde vi att gruppera huvudfrågor och följdfrågor som vi ansåg utgöra grunden för intressanta och användbara resonemang kopplat till vår frågeställning. Totalt bestod vår intervjuguiden av 50 frågor och den presenteras i bilaga 1 i sin helhet.

Den intervjuguide som användes för insamling av studiens empiri utgick ifrån öppna frågor eftersom detta lämnade utrymme för spontanitet och fria resonemang snarare än direkta svar. Dessutom kunde följdfrågorna lättare anpassas till varje intervjusituation och då hjälpa till att styra intervjun så att fokus låg så nära frågeställningen som möjligt.

Intervjuerna ägde rum på respektive organisations huvudkontor i Stockholm och på Arlanda flygplats. Intervjuprocessen skedde under en veckas tid då vi först genomförde intervjuerna på plats under två dagar, förutom intervjuen med Ulf Wallin på SJ som skedde via telefon en vecka senare, för att sedan transkribera det inspelade materialet. Vi utgick ifrån samma intervjuguide i samtliga intervjuer och längden varierade från en timme till en timme och fyrtio minuter.

Vi valde att genomföra intervjuerna tillsammans för att underlätta arbetet. Den ene av oss hade en mer passiv roll och fokuserade på intressanta ämnen och sidospår som kom upp och den andre hade en mer aktiv roll och ansvarade för att ställa intervjufrågorna. Detta gjorde att vi kunde få ut maximalt material från intervjuerna då vi var två personer som kunde fokusera på olika uppgifter.

I intervjuerna diskuterade vi olika kriser som de tre organisationerna gått igenom. Kriserna fungerade som exempel på hur de hanterar kriser och lär sig av dem. Vilken typ av kris vi diskuterade påverkade diskussionen genom att olika kriser hanteras på olika sätt vilket medför att olika kriser erbjuder olika lärdomar.

I intervjuerna på Swedbank använde vi organisationens agerande i Baltikum med vidlyftig utlåning som exempel. Swedbank fick kritik för att ha förvärrat den ekonomiska krisen i de baltiska länderna genom sitt agerande, vi nämnde också problemen Swedbank har haft med falska mejl till kunder. I intervjuerna med SJ diskuterade vi kring kriser som konkreta olyckor, exempelvis när ett X2000-tåg kolliderade med en grävmaskin mellan Norrköping och Linköping 2010 då en person avled. När det gäller intervjun på SAS använde vi krisen i november 2012 som exempel då organisationen var nära en konkurs och personal tvingades gå med på försämrade arbetsvillkor för att SAS skulle få lån beviljade.

Den största skillnaden mellan intervjuerna var att i intervjun med SJ kom kris att handla om en olycka med personskador som följd och i de andra intervjuerna var kriserna mer av förtroendekaraktär. Eftersom vi inte har för avsikt att undersöka fallen i sig utan kriskommunikation och lärande ur ett allmänt perspektiv är det inget som påverkat vår studie negativt, det har snarare gjort att våra intervjuer har gett oss ett mer måttat resultat.

#### **4.4 Metodkritik**

Det fanns som vi såg det två stora risker med vår metod som skulle kunna påverka undersökningens reliabilitet negativt. Den första var att vi inte skulle få prata med tillräckligt många organisationer vilket skulle göra att vi fick ett alltför tunt material. Det skulle med utgångspunkt från vår frågeställning vara svårt att dra generella slutsatser om vi enbart fått intervjuer på ett eller två organisationer, det skulle vara svårt att säga om vi fått tillräckligt med empiri. Vi fick dock relativt snabbt tag på tre organisationer och sammanlagt fem personer att intervjua. Den andra stora risken var att de intervjuer vi fick inte skulle ge oss tillräckligt med material vilket skulle kunna vara fallet om intervjupersonerna inte svarade tillräckligt utförligt på våra frågor eller om vi själva inte förberett oss tillräckligt inför intervjuerna.

Vi anser dock att intervjuerna bidrog med tillräckligt mycket material, då samtliga intervjuer var minst en timme långa och mycket innehållsrika. Det fanns många liknelser i intervjuerna om hur lärande och krishantering går till vilket tyder på att vi uppnått en empirisk mättnad. Vi hade förmodligen kunnat få ut mer om vi utfört ännu fler intervjuer då det är ett stort område att undersöka men med tanke på våra avgränsningar, att det är stora svenska organisationer som

---

nyligen genomgått en kris, anser vi att vi fått så pass mycket empiri att vi kan svara på våra frågeställningar.

Reliabiliteten kan också påverkas av det faktum att vi i två av tre organisationer fick genomföra intervjuerna tack vare personliga kontakter. Vi anser dock att detta inte påverkade studien negativt då vi upplevde en stor öppenhet och att vi blev tagna på allvar på ett helt annat sätt än hos de organisationer som tackade nej. Vi tror också att detta gjorde att våra intervjupersoner kände sig mer trygga i intervjusituationen och själva upplevde studien som något positivt. Det hade varit svårt att få reliabilitet i studien om intervjupersonerna inte delat med sig av sina erfarenheter och åsikter på ett så öppet och ärligt sätt. Hade vi inte fått access till rätt personer i de organisationer vi valt att intervjua hade detta också kunnat påverkat studiens resultat negativt.

Ytterligare en risk med den här typen av studier är att svaren man får i intervjuerna är förskönande eller på annat sätt ger missvisande empiri. Men vi har som sagt upplevt att i samtliga intervjuer var respondenterna mycket öppna med sina erfarenheter och att de inte försökt använda intervjuerna till att framhäva sig själva eller de organisationer de representerar. I de organisationer där vi intervjuat två personer har svaren inte heller varit motstridiga.

Frågan finns förstås alltid om man valt rätt undersökningsmetod för att besvara sin frågeställning. Vi anser att vi har valt en passande metod då intervjuer med ett antal nyckelpersoner centralt placerat i organisationerna har gett oss god insikt i hur tankarna går kring de ämnen vi valt att studera och hur det ser ut rent praktiskt.

När vi skapade vår intervjuguide utgick vi från fyra teman: Kriskommunikation; Före, under och efter krisen; Organisationslärande samt Organisationsminnet. Alla fyra teman berör vår frågeställning och lämnar utrymme för olika resonemang kring vår frågeställning. Detta har skapat en grund för en valid undersökningsmetod, det vill säga att vi undersöker det vi faktiskt avser att undersöka. Vi har också märkt i efterhand att de frågor vi ställt givit oss gott om empiri för att besvara våra frågor.

Att studien bygger på totalt fem intervjuer hos tre olika organisationer kan kritiseras ur generaliseringssynpunkt. Men vi anser likväl att vår studie är generaliserbar bland annat eftersom vi sett flera liknande mönster mellan organisationerna i vår empiri. Då det är en kvalitativ studie kan vi inte säga hur vanliga fenomenen vi sett är men att de finns inom stora organisationer är vi säkra på. Vi har inte heller fastnat i att undersöka enskilda fall utan vi har tagit all empiri vi samlat in och sedan tagit all empiri vi samlat in för att undersöka den ur en mer generell synvinkel, utan att ta hänsyn till vem som sagt vad. Vi anser att det således går att argumentera för att studiens teori tillsammans med den samlade empirin har de premisser som krävs för att resultatet ska kunna generaliseras och lyftas i en slutdiskussion.

## 5. RESULTAT & ANALYS

*I följande kapitel redogör vi för studiens empiri och kopplar samman detta med det teoretiska ramverket för en analytisk diskussion kring resultaten. Vi redogör för hur organisationer lär sig av kriser, vilka hinder som finns för lärande, vilken betydelse kommunikation har för organisationslärande och organisationsminne samt vilka möjligheter som en kris för med sig. Avslutningsvis sammanfattar vi våra slutsatser och besvarar vår frågeställning.*

### 5.1 Hur organisationer lär sig av kriser

Organisationer lär sig av kriser på ett olika sätt beroende på vilken situation den befinner sig i. Av de organisationer som ingår i denna studie har vi identifierat två huvuddrag i organisationslärandet kopplat till kriser. Dels lär sig organisationer i kris och dels lär sig organisationer utanför kriser eller i ”lugna” perioder till krissituationer. Dessa två huvuddrag kan i sin tur brytas ned ytterligare. I kris lär sig organisationer direkt under krisens gång och efter krisen genom debriefing om vad som skett, vad man gjort och vilka konsekvenser det gett. Utanför krisen lär sig organisationer genom övningar och genom att titta på hur andra organisationer hanterar kriser.

#### 5.1.1 Lära i kris

Vi ser framförallt två tendenser vilka är gemensamma för organisationerna när det kommer till framgångsrikt lärande i kris. Det handlar om erfarenhetsbaserat lärande som utgörs av att genomgå en kris och att efteråt öppet diskutera vilka brister som finns och vad som kunde gjorts bättre. Det är först i skarpt läge som brister i organisationer blir uppenbara, brister som annars inte hade åtgärdats utan samlats på hög vilket till slut oundvikligen leder till att en kris utvecklas (Veil 2011:122). Organisationer som genomgår en kris får löpande ett facit på vad som kunde gjorts bättre och ges genom detta ett tillfälle att lära sig av sina misstag och bevara dessa kunskaper till nästa gång en krissituation uppstår. Hur mycket organisationer än förbereder sig och tränar inför en krissituation går det sällan eller aldrig exakt som de tänkt sig då riktiga kriser ofta är mer oförutsägbara än de situationer de skapar vid övningar.

En kombination av händelser kan snabbt skapa en krissituation som ställer organisationer inför helt nya prövningar. Organisationer kan i detta läge hämta in viktiga lärdomar. När krisen är ett faktum kan det till exempel handla om hur reaktiv organisationen är, hur snabbt en krisgrupp kommer igång med sitt arbete och hur man kommunicerar ut detta. Snabb respons sätter tonen för krisprocessen och ger organisationen möjlighet att själva definiera krisen (Lerbinger 2012:51). Detta är ett återkommande fenomen och ett tydligt exempel på detta är hur Swedbank agerade initialt under finanskrisen 2008. Anna Sundblad, presschef på Swedbank, framhåller att detta var en av dem viktigaste lärdomarna.

---

*“Vad vi gjorde fel, vi väntade. Vi gick ut med information dagen därpå, vilket signalerade att vi inte har koll. Det skapades massa spekulationer redan första dagen. När vi väl kom ut med dem då var det försent. Då hade spekulationerna och ryktena börjat uppstå på marknaden att vi inte hade koll.”* Anna Sundblad, Swedbank

För att komma åt det som Boin et al (2005) kallar för det erfarenhetsbaserade lärandet är det nödvändigt att erkänna brister och förhålla sig självkritisk gentemot den egna organisationen. Genom att lyfta frågor internt och diskutera i den egna gruppen vad som gått snett skapar organisationer en medvetenhet kring krishantering som är nödvändig för att åtgärda de brister som finns. Lagadec (1997) framhåller att organisationer bör vidta särskilda åtgärder för att stå rustade vid en eventuell kris, åtgärder som är menade att vara del av en ständigt pågående lärandeprocess för att hela tiden lära av organisationens förändrade kontext.

Genom uppföljningsmöten och debriefing kan organisationer lära sig av den svåra prövning de gått igenom, detta ställer emellertid stora krav på att krisen följs upp på ett objektivt och konstruktivt sätt. Detta kan vara problematiskt eftersom brister och ansvarsfrågor tas upp vilket kan vara känsligt för anställda och chefer. Ett öppet diskussionsklimat ökar möjligheterna för att organisationen bättre tar till sig de lärdomar som krisen kan ge. Organisationer som erkänner och diskuterar brister internt efter en kris lär sig och blir mer vana att hantera framtida kriser. Att vara ödmjuk och diskutera vad som är både bra och dåligt anser Jan Persson, beredskapschef på SJ, är en förutsättning för att kunna lära sig av kriser och göra krisarbetet ännu bättre.

*“Vi snackar igenom det ganska öppet, det är inga pekpinningar utan vi konstaterar var det finns brister. Det är viktigt att ha det klimatet, för ni kommer aldrig att träffa en världsmästare på kris och beredskapsarbete.”* Jan Persson, SJ.

Olika delar av organisationen berörs olika av en kris. Det är därför inte nödvändigt att träna hela organisationen. Rätt del av organisationen måste lära sig rätt saker men alla kan omöjligt lära sig allt om krishantering. De som arbetar med krishantering och kriskommunikation hjälper resten av organisationen genom att lära av kriser och hur krishanteringen ska bli ännu bättre eftersom alla inte kan göra allt hela tiden.

### **5.1.2 Lära utanför kris**

Organisationer lär också till viss del utanför kriser eller i ”lugna” perioder till krissituationer. De hittar alltså olika sätt att skaffa erfarenheter av kris även när den egna organisationen inte befinner sig i en instabil period. Här kan vi se tendenser till två olika typer av situationer som organisationer lär av, dels av andra organisationers agerande i kris och av egna övningar.

Den första situationen då organisationer lär utanför kris till krissituationer är alltså när de lär av andra organisationers agerande då de använder sig av ställföreträdande kriser för att utveckla den egna krishanteringen (Seeger et al, 2011:177f). Kommunikatörer tittar då på hur den andra

organisationen kommunicerat i olika kanaler och hur händelsen medierats. Att titta på andra organisationers agerande i olika krissituationer erbjuder en indirekt form av lärande där man tittar på det som berör det egna arbetsområdet och försöker dra lärdom av hur andra agerar och vad det ger för konsekvenser.

*“Det är alltid intressant för oss om det sker en olycka, för min del så tittar jag på hur de kommunicerar /.../”* Ulf Wallin, SJ

Att titta på andras krishantering ger ingen direkt erfarenhet av krishantering men låter den egna organisationen jämföra det egna krisarbetet med andra organisationers arbete. Man kan se vilka åtgärder de vidtar och hur dessa tas emot av olika intressenter. Det ger möjlighet till eftertanke om huruvida den egna beredskapen hade varit tillräcklig om det var den egna organisationen som drabbats av en liknande situation.

Som kommunikatör drar man också lärdomar av hur man själv skulle velat få information, inte som kommunikatör utan som kund, man försöker sätta sig in i hur kommunikationen ser ut utifrån. Cecilia Saberi på SAS menar att genom att sätta sig själv som mottagare av kriskommunikationen istället för avsändare får man som kommunikatör en grov uppskattning av hur kommunikationen uppfattas och tas emot.

*“Sen måste man gå tillbaka till sig själv, man jobbar ju inte bara med det, man är en människa. Hur är jag som person och hur vill jag få kommunikation.”* Cecilia Saberi, SAS

Allmänt om lärande utanför kriser kan det sägas att det är ett ostrukturerat lärande. Med detta menar vi att det inte sker enligt någon bestämd process utan det sker mer enligt modellen: man håller koll på vad som sker i omvärlden och försöker komma ihåg vad som fungerade eller inte i det läget. Undantaget är övningar där själva idén är att det ska vara en strukturerad miljö för övning där uppföljning är en integrerad del.

Den andra situationen där organisationer lär utanför kriser är just övningar. Övningar är strukturerade, syftet är att lära och pröva organisationen och det ingår alltid en utvärderingsfas. Medarbetarna i organisationen får här en chans till inläring av krishantering, dock blir en övning aldrig av samma kaliber som en riktig krissituation. Kriser är instabila och oförutsägbara händelser vilket organisationer har svårt att återskapa i en krisövning.

*“Vi simulerar men det blir aldrig som det blir på riktigt. På riktigt kan det komma in saker från höger och vänster.”* Cecilia Saberi, SAS

*“Hur vi än förbereder oss så händer något som vi inte exakt hade tänkt oss. Det kan vara kombinationseffekt av att vi får en tågolycka i kombination med årets värsta vinterdag.”* Jan Persson, SJ

Det finns en risk att övningarna är för lika brandövningar (Lagadec 1997:28). Det betyder att övningarna endast omfattar förutsägbara situationer där medarbetarna i förväg vet som ska ske och vad som förväntas av dem. Sådana övningar leder sällan till lärande då de inte involverar sådana oförutsägbara händelser och vändningar som riktiga krissituationer innehåller.

Brandövningar tenderar att snarare bekräfta de rutiner som finns inbyggda i en organisation än att visa de som inte fungerar. Här finns en risk för det som Argyris kallar dynamisk konservatism, det vill säga att organisationer inte ser sina egna misstag och därmed riskerar att göra om dem. Om inte övningar som genomförs kan visa på de misstag som begås i krissituationer så kommer organisationen att göra om samma misstag i en verklig krissituation.

Verkligheten är mer komplex än de situationer som organisationer övar på. Dessutom finns det en risk att övningar inte tas på särskilt stort allvar, det vill säga att övningen bara blir ett arbetsmoment som ska klaras av så att man kan fortsätta med den ordinarie verksamheten, övningens lärandepotential går då förlorad. För att övningar ska utgöra en viktig tillgång till organisationens lärande måste de vara så pass komplexa att de utmanar den kunskap och de rutiner som redan är inbyggda i organisationen. Det krävs också att övningen uppfattas som ett viktigt tillfälle för att testa organisationens beredskap och att de lärdomar som dras följs upp på ett bra sätt så att de inte blir "hängande i luften" utan att någon tar tag i dem.

*"Vi hade en krisövning en månad innan den stora krisen bröt ut. Där vi simulerade ett scenario. Men ingen tog det riktigt på allvar. Risken med den här typen av krisdokument eller kontinuitetsplaner eller rapporter eller uppföljningar är att de står i någon hylla eller finns i något system men man läser dem aldrig och då är inte organisationens minne särskilt bra."*

Claes Warrén, Swedbank

## **5.2 Hinder mot organisationslärande**

I vår studie har vi sett tendenser till sex olika hinder som försvårar organisationslärande, vilka är: inget mandat från ledningen, förändringar i organisationen, brist på öppenhet, inget aktivt arbete med organisationslärande, höjt tempo och brist på helhetssyn.

### **5.2.1 Mandat från ledningen**

För att lyckas med sin krishantering krävs det att man har mandat från högsta ort i organisationen. Kriser har potential att utveckla och förbättra organisationer men då måste organisationen acceptera att man står inför en kris, något som ledningen kan neka.

Ledningen kan på olika sätt förhindra att en kris blir hanterad, det kan ske genom att de inte låter krisgruppen vidta de åtgärder de anser är nödvändiga eller genom att ledningen håller inne på information som är direkt kopplad till krisen. Genom att hålla inne på information kan ledningen skapa en så kallad hämmande loop där problemet i sig blir odiskutabelt då ledningen sitter inne med informationen (Argyris 1999:244). Genom att försöka kamouflera krisen sätts organisationens defensiva rutiner in vilket ledningen kan göra på egen hand om de hindrar

krisgruppen från att agera (Argyris 1999:56). Det här upplevde man exempelvis på Swedbank i samband med finanskrisen 2008.

*“Jag anser att kommunikatorerna satt lite på sina händer för att ledningen hade en uppfattning om hur vi skulle göra och kommunikatorerna hade en annan uppfattning. Där vi tyckte att vi skulle vara betydligt mer öppna med hur vi såg på situationen medan man från den dåvarande högre ledningen tyckte att man skulle vila lite och se om det blåser över.”* Anna Sundblad, Swedbank

Ledningen måste erkänna krisen, både för att man i organisationen ska kunna hantera den på ett bra sätt och för att man ska kunna dra lärdomar av den. För att man inom organisationen ska kunna lära enligt double loop-modellen måste krisen inte bara erkännas utan man måste också ifrågasätta sitt handlande och sina mål (Seeger et al 2011:173).

Krisarbetet måste alltså förankras högst upp i organisationen. Precis som Lagadec skriver (1997) måste ledningen ta till sig krisarbetet, inte för att de ska lösa kriserna utan för att skapa medvetenhet om dess vikt när en kris inträffar. På Swedbank har krisen 2008 gett insikt i kriskommunikationens betydelse.

*“Det har man insett, att kommunikation är avgörande i en kris. Att kommunikation har fått en större access i styrelserummet är jag övertygad om. Jag tror att man i organisationen har förstått att kommunikation är viktigt. Men att man har haft olika syn på vad god kommunikation är och det tror jag fortfarande att man har.”* Claes Warrén, Swedbank

En större kris är alltid komplicerad och oförutsägbar vilket också det betyder att ledningen måste vara involverad. Lagadec (1997) menar att en kris ofta involverar flera avdelningar eller till och med flera organisationer samtidigt. Vid exempelvis finanskrisen 2008 var hela finanssektorn berörd och vid tågolyckan i Norrköping 2010 var flera aktörer inblandade. Då krishanteringen har många beröringspunkter både internt i organisationen och externt behöver krisgruppen mandat från ledningen att ta beslut som påverkar många olika delar.

*“Därför är det viktigt att den som är beredskapschef på ett företag har mandat från den högsta ledningen. Från VD och ingen annan. Man måste ha mandat från högst ledningen, ingen HR-chef eller så, från VD skriftligt. För att kunna gå ut i organisationen och hitta rätt folk.”* Jan Persson, SJ.

### **5.2.2 Förändringar i organisationen**

När det sker omorganiseringar i ledningsstrukturer och i viktiga operativa delar påverkas både organisationslärandet och organisationsminnet. Under de perioder då organisationer genomgår omfattande ledar- och personalomsättning försvåras även lärandeprocesser. Kompetens och erfarenhet som försvinner ut ur organisationen påverkar möjligheten till kontinuerligt lärande



eftersom det tar tid att få nya strukturer på plats innan dessa processer kan återupptas. Anna Sundblad menar att just detta är en enorm utmaning för organisationer.

*“Jag tror att det där är jättesvårt i stora organisationer eftersom det sker så många omorganisationer. Nya människor på nya platser, nya affärsenheter, nya staber. Det sker en sådan otrolig förändring hela tiden. Så det tror jag är en stor utmaning för stora företag. Det är strukturer som man måste få på plats, sen slås de isär och det bildas nya.”* Anna Sundblad, Swedbank

Det är vanligt i stora organisationer att personal byts ut med jämna mellanrum, både att de själva väljer att lämna organisationen eller att de byter arbetsuppgifter. Det kan också vara en följd av en kris att personalstyrkan bantas ned, både på strategisk och operativ nivå. Det kan antingen bero på ekonomiska omständigheter eller att organisationen anser att det behövs annan kompetens.

### **5.2.3 Brist på öppenhet**

Hur organisationer kommunicerar både internt och externt kan påverka både krishantering och förtroendet för organisationen. En stängd organisation mellan organisation och kunder eller mellan ledning och anställda begränsar möjligheten att ta vara på lärdomar. Lagadec (1997) framhåller att en utmaning vid krishantering är öppenhet till följd av det medieklimat som gör kriser mer tillgängliga för allmänheten än tidigare.

Lagadec menar att ny teknologi tvingat organisationer att vara förbereda på att möta media och därigenom vara mer öppna i krissituationer eftersom det inte går att gömma något. Det är till exempel inte ovanligt att medarbetare kontaktar media för att tipsa om en kris innan den egna organisationen har hunnit få grepp om vad som skett. Hur mycket organisationen kan säga internt för att informera sina anställda och vilken bild som ska presenteras externt kan skilja. Claes Warrén på Swedbank menar att detta blir en svår avvägning för de som arbetar med krishantering och kommunikation.

*“En av dem stora utmaningar och det är oavsett om det är en IT-kris, en bankkris eller något annat är balansgången mellan att vara så öppen så att man faktiskt kan hjälpa kontoren så mycket som möjligt till vad man inte kan säga. För man kan inte säga allt. Det finns gränser för vad man kan berätta.”* Claes Warrén, Swedbank.

Detta skapar ett kommunikativt dilemma. Organisationer försöker att eftersträva öppenhet men kan av olika anledningar inte lägga alla korten på bordet eftersom detta kan göra situationen ännu värre. Före, under och efter en kris ställs organisationer till följd av detta kontinuerligt för svåra beslut om hur och vad de kan kommunicera ut.

*“Alla företag har den utmaningen att man vill vara så öppen som möjligt men man kan inte vara det. Hur gör man det när man inte kan? Kan man använda ett visst språk för att väga upp det? Ingen som sitter på en kommunikationsavdelning vill med flit skriva invecklade budskap, man vill vara öppen men på grund av olika omständigheter går inte det.” Cecilia Saberi, SAS.*

Det går emellertid att urskilja en konsensus bland de organisationer som ingår i denna studie. När det går att vara öppen i en krissituation är det fördelaktigt för organisationen både på kort sikt för att ta sig ur krisen samt i ett längre perspektiv för att bygga förtroende. När Swedbank under bankkrisen 2008 väntade med att gå ut med information till kunder och media blev bristen på öppenhet och tillgänglighet i krisens begynnelse en viktig lärdom.

*“Utifrån medieperspektivet så skulle vi gjort VD tillgänglig direkt. Satt honom i ett rum och tagit mediefrågor. Det skulle hjälpt mycket. Vi var alldeles för stängda. Öppenhet tror jag hade hjälpt oss. Man tjänar på att vara öppen i alla lägen.” Anna Sundblad, Swedbank*

En stängd organisation där kommunikationen är begränsad är ett tecken på organisation som präglas av Argyris agerandestrategi modell 1. Det betyder att man försöker maximera vinst och minimera förlust samt dölja negativa tankar och känslor (Argyris 1999:180). Dessa destruktiva tankestrategier resulterar i att kritiska tankar kring organisationens agerande inte lyfts och därmed förvärras krisen och lärandet uteblir eller kommer först i efterhand när organisationen tvingas anpassa sig för att överleva nya förutsättningar.

#### **5.2.4 Omedvetet arbete med organisationslärande**

Ett givet hot mot organisationslärande är när organisationer inte aktivt arbetar med just organisationslärande. Kunskap förnyas, försvinner och sprids inte av sig själv utan det är en process. Hur väl den processen lyckas beror på hur man inom en organisation hanterar den. Om man inte arbetar aktivt med organisationslärande finns risken att lärdomar inte tas tillvara eftersom de inte arbetas in i organisationen.

Enligt Seeger med flera (2011:178f) så är ett av de sätt en organisation kan lära att den bevarar den kunskap som redan finns och sprider den. Det kräver alltså ett aktivt arbete i organisationen med att samla in kunskap och sprida den. Den här typen av lärande kräver bra kanaler i organisationer så att den kunskap som produceras blir tillvaratagen.

*“/.../ sen känner de väl att de inte når ut, att de inte har en kanal att nå de som skulle kunna göra det bättre. Kanalmässigt har vi inga bra rutiner för att fånga upp feedback.” Cecilia Saberi, SAS*

Om man inte lyckas med att samla in kunskap och sedan kommunicera den ut i organisationen så kommer den att bli personburen vilket i sin tur innebär att kunskap försvinner från organisationen så fort en person lämnar den.

---

*“Om en person försvinner så försvinner kunskapen /.../ något som vi tar upp då och då men det blir bara inte gjort. Vi har krympt. Men det är så, om någon slutar så försvinner kunskapen med den personen.”* Cecilia Saberi, SAS

Detta gör i sin tur att misstag som görs i en del av organisationen riskerar att upprepas i en annan del, man lyckas med andra ord inte dra nytta av organisationens samlade erfarenhet utan bara av den man har själv eller den som finns i det egna arbetsteamet. Gör en individ en bedömning enbart utifrån sin egen kunskap finns det en risk att fel bedömning görs då den kunskapen kan vara alltför begränsad (Veil 2013:123). Om det istället går att göra bedömningar utifrån organisationens samlade kunskap minskar risken för felaktiga beslut. Om man lyckas samla den erfarenhet som finns inom organisationen undviker man också att nyanställda behöver börja om från noll när de tar över en tidigare anställds uppgifter.

Att distribuera kunskap inom organisationen är en grundförutsättning för att organisationsminnet ska fungera. Om kunskapen inte sprids försvinner den allteftersom de personer som sitter på kunskapen byter jobb eller av andra anledningar lämnar organisationen. Man bör också dra nytta av det nyanställda för med sig för att få maximal nytta av organisationens samlade kunskaper (Ulmer et al 2011:178f).

Organisationer som inte arbetar aktivt med organisationslärandet och organisationsminnet får det svårt att dra nytta av tidigare kriser och all annan kunskap som finns av krishantering internt. De begår då vad Bazerman och Watkins (2004:97) pekar på vara ett av flera typiska misstag när det gäller just att lära av kriser, nämligen lärandemisstaget. Det innebär att organisationen inte bevarar lärdomar av tidigare kriser i organisationsminnet och misslyckas därmed med att lära sig av tidigare erfarenheter.

*“Jag vet inte om det är vi eller om det gäller alla stora företag. Men vi är dåliga på att dokumentera. Någonting har vi lärt oss som vi bär med oss men som är svårt att verbalisera när vi inte jobbar här längre, vi har ingenting nedskrivet. Det blir personberoende och ostrukturerat hos oss.”* Claes Warrén Swedbank.

Trots att stora organisationer kan strunta i att jobba aktivt med lärande i det dagliga arbetet kan de samtidigt jobba med det aktivt i specifika situationer vilket exempelvis Swedbank gör när det gäller övningar.

*“Krismöten dokumenteras alltid. Det är tydligt, där finns det protokoll hur man agerat. Men det är mera utifrån händelser och incidenter som vi är dåliga på att dokumentera och följa upp.”*  
Anna Sundblad Swedbank

När organisationer inte arbetar aktivt med lärande tillvaratas inte de erfarenheter som medarbetare drar av olika situationer. Lärandet blir bundet till enskilda personer, även om det kan tyckas vara enkelt att i mindre arbetsteam dela på de lärdomar som dras är det inte alltid så.

*“Förra gången så var vi en grupp på åtta vilket inte var helt optimalt vi kanske borde testa att vara sex men sen när en kris kommer så går alla tillbaka till ursprungstanken, det blir som en cirkus. Man förbättrar lite lite i taget men inte så pass stora förändringar som man bestämt. Jag tror att det behövs mycket starkare ledarskap. Ledarskap och en organisation.”* Cecilia Saberi, SAS

I pressade situationer som exempelvis en kris krävs att de lärdomar som dragits från tidigare situationer är väl inarbetade, annars finns risken att gamla vanor tar överhanden och man gör som man gjort innan. Trots att gruppen har erfarenhet från en tidigare kris och trots att det inom gruppen diskuteras vad som bör ändras till nästa gång räcker inte det om det inte finns en tydligare struktur för lärandet. Att enbart prata ”löst” om lärdomen resulterar i ett lärande i små steg istället för att allt man har tagit lärdom av implementeras i arbetet.

Lärdomar leder till förändringar i arbetssättet för att bättre kunna hantera en liknande situation i framtiden, det kräver dock att lärandet är en medveten del av organisationen och inte något som svävar fritt. Det gör dels att lärdomar inte utnyttjas till fullo och att lärdomarna inte sprids till andra delar av organisationen som kan ha nytta av dem. Samtliga delar av en organisation har inte nytta av samma lärdomar men utan ett effektivt system för spridning kan inte nya kunskaper nå alla delar av organisationen där de gör nytta.

Ett resultat av detta blir att varje del av organisationen måste gå igenom liknande erfarenheter för att dra samma lärdomar för att sedan kunna förändra sitt arbetssätt och sina arbetsprocesser. Detta för att man på ett bättre sätt kan hantera framtida liknande situationer istället för att en avdelning delar med sig av sina erfarenheter så att andra delar av organisationen kan dra nytta av dessa.

### **5.2.5 Höjt tempo**

Tempot i arbetslivet ökar och färre anställda ska hinna med allt mer. Lagadec (1997:29) menar att just tidsbrist i arbetet gör att medarbetare inte hinner med att uppfatta de varningssignaler som eventuellt finns i deras dagliga arbete.

*“Hindret är att det kommer nya uppgifter hela tiden. Det fyller på hela tiden och man tar sig inte tiden.”* Anna Sundblad, Swedbank

Både förebyggande krisarbete och organisationslärande är områden som kräver en arbetsinsats men som riskerar att skjutas åt sidan när andra mer akuta arbetsuppgifter måste klaras av först. Exempel på förebyggande arbete som kan göras när det gäller krishantering är att debriefa

---

tidigare kriser, specialträna nyckelpersoner och arbeta interorganisationellt med sina förberedelser (Lagadec 1997:28), de är alla resurskrävande aktiviteter.

Också organisationslärande kräver resurser då det är en process som i större organisationer kräver att det finns en struktur för att det ska ske effektivt. Exempelvis måste man lösa hur kunskap ska förvärvas och distribueras (Ulmer et al 2011:178f). Då tidsramen personalen har för att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter blir snävare finns det inte tid till att dokumentera de lärdomar som dras av misstag som skulle kunna undvikas i framtiden.

*“Vi skulle behöva vara ännu mer dokumenterande och skriva ner att det här gjorde vi bra och så men vi tar oss inte den tiden.”* Cecilia Saberi, SAS

En risk med tidsbristen är att medarbetare för att hinna med sina uppgifter måste effektivisera sitt arbete så mycket att de inte hinner anpassa sig till en förändrad kontext utan gör som de alltid gjort vilket i en annan miljö än den de befunnit sig i tidigare kan ge andra konsekvenser. Ett exempel skulle kunna vara en lärare som försöker lära två elever samma sak vid olika tillfällen. Den ena eleven är motiverad och tar lätt till sig allt, den andra är skoltrött och ofokuserad. Om läraren då lyckas med den första eleven och tror sig kunna lära nästa elev på samma sätt är risken stor att läraren misslyckas då han eller hon inte tagit den förändrade kontexten i beaktning.

### **5.2.6 Helhetssyn**

När organisationer är mitt uppe i krishantering ligger allt fokus på kärnfrågor som måste lösas. Under tidspress och intensiva arbetsförhållanden är det svårt att skapa sig en överblick av hur krishanteringen fungerar och vad som fungerar samt vad som behöver förbättras. Det är därför viktigt att få ett större perspektiv på hur organisationen arbetar med krishantering. Lagadec (1997) lyfter särskilda åtgärder för organisationslärande som organisationer måste vidta för att stå rustade vid en eventuell kris. En av dessa är att införa en arbetsgrupp som kontinuerligt följer upp och analyserar organisationens krishantering och beredskap som syftar till att vara en del av ständigt pågående lärandeprocess.

Syftet med detta är inte att fatta beslut eller lösa kriser utan att observera och analysera organisationens situation för att se till att organisationen hela tiden utvärderar och lär sig så att kriskunskapen hela tiden utvecklas och inte bara läggs på korttidsminnet. För att ta till vara på de lärdomar som en kris för med sig behövs någon med översyn eftersom de som jobbar operativt är nere på detaljnivå och inte alltid ser helheten. Denna uppfattning delas av Cecilia Saberi på SAS som av erfarenhet vet hur svårt det kan vara att få en bra helhetssyn under en pågående kris.

*“Alla som sitter operativt är inne på detaljnivå och det behövs någon som bara sköter det strategiska.”* Cecilia Saberi, SAS

Vidare ställer arbetet med en helhetssyn stora krav på ledarskap och hur organisationen hanterar tidigare framgångar. Veil (2013) menar att ett hinder som organisationer stöter på är tillit till framgång. Tidigare framgångar kan göra att en organisation litar på att de kommer att lyckas även i framtiden även om kontexten kring deras uppgift förändras. Att lita på att framgång föder framgång kan med andra ord göra att man missar nya förutsättningar som skapar grogrund för en kris (Veil 2013:125).

Genom att lära en person hur hon utför en uppgift på bästa sätt menar Veil att man också lär ut ouppmärksamhet. Vid krishantering är det därför av stor vikt att kommunikatörer får hjälp av dem som har ett mer övergripande perspektiv på situationen. Om organisationen förlitar sig på tidigare framgång och inte tar hänsyn till förändrade förutsättningar blir det svårare att se eventuella varningssignaler. Jan Persson framhåller vikten av att alltid ge de som arbetar med krishantering kontinuerligt stöd för att kunna hantera situationen på bästa sätt.

*“Det vi bygger upp här är ledarskap och team. Sen finns det olika kompetenser givetvis. Men vi sätter aldrig en kommunikatör på en öde ö, här har du massmedia, här har du olyckan, lycka till. Det finns inte. Kommunikatören i kombination med information och diskussion. Men inte den enskilde kommunikatören.”* Jan Persson SJ

### **5.3 Kommunikationens betydelse**

Kommunikation är en grundbult till effektivt organisationslärande och ett bra organisationsminne. Lärdomar som dras utan att kommuniceras förblir personliga och de försvinner när individen som bär på dem lämnar organisationen. Utan kommunikation om nya lärdomar som dras eller om gamla som måste rensas ur organisationsminnet så kommer organisationer att rulla i samma hjulspår som de alltid gjort tills dess att organisationen tvingas att förändras på grund av en förändrad omvärld eller tills den går under. En organisation som vägrar förändring kan omöjligt överleva.

Lärande sker hela tiden i organisationer och i alla delar av den. Dessa blir emellertid personliga lärdomar så länge det inte finns en struktur för hur lärdomarna ska kunna spridas i organisationen. Det behövs kanaler både för att samla in relevant kunskap och för att sedan sprida den, distributionen eller kommunikationen av lärdomar är vitalt för att sprida lärdomar och implementera dessa i organisationsminnet (Veil 2013:125).

*“Det svåraste är att om man inte har ett ordentligt flöde eller arbetsprocess för hur man ska hantera det.”* Cecilia Saberi, SAS

Brister organisationen i detta kommer lärandet inte kunna tas upp av organisationen utan den kommer att stanna på individnivå och lärandet blir inte effektivt. Även om en grupp kan dela på varandras erfarenheter finns risken att lärdomarna inte används effektivt om det inte finns bra processer för hur man ska gör detta. Att inom stora organisationer kunna sprida kunskap mellan

olika delar som vanligtvis aldrig har någon kontakt är inte okomplicerat. Det handlar om att kunna skicka och ta emot feedback i alla olika delar och att kunna hitta just de erfarenheter som man själv har nytta av i det egna arbetet. Här är kommunikation med hjälp av ny teknologi nyckeln då alla andra sätt är för resurskrävande, för långsamma eller opraktiska med tanke på mängden information det handlar om när det gäller organisationsminne i stora organisationer.

*“Vi har försökt tillhandahålla interna verktyg, till exempel jobba med sociala medier internt för att snabbt få ut information.” Cecilia Saberi, SAS*

Också när det gäller avlärande är kommunikation en grundbult. För att avlära måste man kommunicera om varför man måste motivera att medarbetare ska sluta göra som de gjort innan. Oavsett om avlärandet bara gäller en person, en grupp eller om det gäller hela organisationen så måste beslutsfattarna kommunicera varför förändringen ska gälla, hur det ska gå till istället, konsekvenser av detta etcetera. Om organisationen inte klarar av att motivera varför kunskap ska avläras riskerar den att fortsätta i tidigare spår och göra om misstag (Ulmer et al 2011:180). Just att lita på tidigare framgångar är ett hinder för att ta till sig ny kunskap (Veil 2013:125) och därför blir diskussionen om varför viss kunskap ska avläras viktig.

*“Det är inte helt lätt. Det är mycket diskussioner och argumentering. Det är svårt att få folk att ändra sig, speciellt de som har jobbat länge med något.” Cecilia Saberi, SAS*

Kommunikationen måste vara öppen, om det inte finns kommunikationsmöjligheter mellan avdelningar finns det inte heller någon chans till lärande sinsemellan. Detsamma gäller för kommunikation externt. En organisation måste vara öppen gentemot dess omvärld för att dra lärdomar av den och därmed kunna förändras för att bättre möta framtida utmaningar. Det är en av grunderna i HRO:s som insett att organisationen måste vara öppen och ta alla varningssignaler på allvar (Weick, Sutcliffe 2007:9-15), HRO:s är öppna för att dra lärdomar av alla situationer för att kunna stå bättre rustade i andra situationer.

#### **5.4 Krisens kommunikativa möjligheter möjligheter**

Även om kriser karakteriseras av hot och osäkerhet framhåller både Ullmer med flera (2011) och Eriksson (2009) att kriser även kan föra med sig möjligheter genom sin förmåga att leda till förändring och utveckling (Eriksson 2009:37). En kris kan ur flera aspekter vara den vändpunkt som gör att organisationer får upp ögonen för helt nya möjligheter som krisen faktiskt för med sig.

*“Det finns ju inget ont som inte för något gott med sig. En kris är en möjlighet att se vad som händer och förbättra sig på det. Gör man inget fel kan man inte göra rätt heller, man utvecklar sig själv när man stöter på motstånd.” Cecilia Saberi, SAS.*

Ur ett kommunikativt perspektiv kan vi identifiera tre positiva tendenser som stora organisationer kan dra nytta av efter en kris. Dessa handlar om hur kriser i sig kan vara nödvändiga för att inse att kommunikation är en framgångsfaktor, hur organisationer ska kommunicera samt hur man bygger mer framgångsrika krisorganisationer i framtiden.

Ingen kris är identiskt med varken den föregående eller den nästkommande. Hur mycket organisationer än simulerar och övar går det inte att replikera en kris genom träning och det går heller inte att använda exakt samma krishantering som vid ett tidigare tillfälle eftersom varje kris är unik. Men i och med detta finns det också alltid något nytt att lära sig. Varje kris som organisationer går igenom ger dem möjligheter att revidera den kunskap som finns och därefter lägga till kunskaper som kan bli användbara i framtiden eller göra sig av med kunskap som är förlegad.

*”Vi har en plan för hur vi ska kommunicera, men i den planen stod det också att vi skulle upprätta en mall för pressrelease. Men det går inte att göra egentligen. Det går att ha med som en punkt att man ska kommunicera via pressrelease men innehållet i den kan man aldrig sätta upp en mall för. Varje kris är unik.”* Anna Sundblad, Swedbank.

Kriser är i många fall nödvändiga för att stora organisationer ska inse hur viktig kommunikation är. Det är först då som organisationer inser att god kommunikation är en framgångsfaktor och att kommunikation är något som alltid kan förbättras. Hur man ska kommunicera både internt och externt ställs på sin spets vid krishantering. Hur budskap ska anpassas till olika kanaler och vilka frågor som organisationen måste kunna besvara. Även om varje kris är unik och därmed ställer olika krav på vilken ton organisationen ska använda och vilka frågor som dyker upp i olika sammanhang lär sig organisationer vad som fungerar och vad som inte fungerar. Tonalitet blir centralt beroende på vilken kanal som används och vem som är den avsedda mottagaren.

*”Vi märker också i vårt arbete och i träningen vad som fungerar och inte fungerar, man pratar ju mycket om tonalitet och empati. Det är viktigt att man inte bara rapporterar om vad som hänt, man måste ha med det känslomässiga, hur vi tar hand om resenärer och berätta det på ett bra sätt utan att överdriva.”* Ulf Wallin, SJ

Med fler kanaler till sitt förfogande har organisationer möjlighet att nå fler mottagare, men på vilket sätt detta kommuniceras är avgörande för hur väl informationen tas emot. Vidare måste organisationer som befinner sig i en kris alltid brottas med snabbheten, när krisen är ett faktum måste man snabbt få information och snabbt kommunicera det man vet eller inte vet.

*”Det handlar om att veta vad man talar om när man kommunicerar. Trovärdigheten är inte alla gånger att man är bra på att skriva en snygg mening. Utan vad man skriver, hur man skriver den. Att den är vederhäftig, rätt avvägd och att den är relativt snabb.”* Jan Persson, SJ.



Kriser kan vara den första byggstenen till hur organisationers framtida krisorganisation ska se ut. Genom att se tillbaka på hur krisen utvecklades och vad som måste förändras lär sig organisationer hur de steg för steg kan bygga upp en bättre fungerande krisorganisation, förändringen sker succesivt med små justeringar. Cecilia Saberi på SAS menar att det är lättare att förbättra krishantering i stora organisationer genom att lära i liten skala.

*”Det har varit bra för då får man inte en massa budskap från höger och vänster vilket har hänt förut, så det har vi absolut lärt oss, håll det litet.” Cecilia Saberi, SAS*

## 5.5 Slutsats

Nedan sammanfattar vi vårt resultat och besvarar vår frågeställning. Vi besvarar varje fråga under en egen underrubrik.

### 5.5.1 Hur organisationer lär sig av kris

Organisationer lär sig krishantering på två sätt, i kris och utanför kris. I dessa två huvudkategorier kan vi också se två underkategorier var. I kris lär sig organisationer under krisens gång och i efterkrisfasen när de har möjlighet att debriefa vad som skett, vad man gjort och vilka konsekvenser det gett. Att lära i kris under krisens gång är direkt lärande och att lära av debriefing i efterkrisfasen är indirekt lärande.

Lärande sker också utanför kriser direkt och indirekt. Indirekt sker det genom att man tittar på hur andra organisationer hanterar kriser och direkt sker det med hjälp av övningar. Det indirekta lärandet är ostrukturerat, det sker genom att någon snappar upp något och sedan drar en egen slutsats av det eller diskuterar det med sina kollegor, det sker sällan någon dokumentation eller noggrannare genomgång av hur den egna organisationen bör hantera lärdomarna av det som skett en annan organisation.

Lärande utanför kris sker också direkt genom övningar som är en mer strukturerad miljö för lärande. Övningar innefattar alltid planering och genomförande och uppföljning där lärdomar tas upp och implementeras i det egna arbetet. Problemet med övningar är att det är svårt att skapa situationer som är lika instabila som riktiga kriser är.

### 5.5.2 Hinder mot organisationslärande

Vi har sett sex olika hinder som försvårar organisationslärande. Det första är brist på mandat från ledningen vilket betyder att de personer som har ansvar för att hantera en kris inte får fullt förtroende från ledningen vilket i ett första skede hindrar dem från att hantera krisen och i nästa skede försvårar att lärdomar dras från krisen.

Förändringar i organisationen där medarbetare byter position, nya avdelningar bildas medan andra läggs ner med mera försvårar organisationslärande eftersom det inte finns någon struktur för hur kunskapen ska förvaras när personal försvinner och ny tillkommer samtidigt som nya avdelningar bildas och andra försvinner.

Brist på öppenhet i organisationen gör också det att krishantering i sig försvåras då media och andra intressenter drar sina egna slutsatser när informations saknas. Det försvårar lärandet då en stängd organisation döljer eventuella brister och varningssignaler vilket gör att lärandet kan ske först efter en kris när bristerna tvingats upp till ytan.

Omedvetet arbete med organisationslärande försvårar lärande och gör organisationsminnet slumpmässigt och individberoende. Organisationslärande i stora organisationer kräver strukturer för att kunskap ska kunna samlas in och spridas till delar av organisationen som inte har kontakt med varandra och utan någon form av dokumentation blir minnet av kunskaper kopplade till personer, när personen försvinner från organisationen gör även kunskapen det.

Höjt tempo gör att medarbetare inte hinner med att exempelvis debriefa situationer som uppstått, lärandet blir lidande då uppföljningar inte hinns med. Organisationslärande kräver en arbetsinsats, erfarenheter måste på något sätt samlas in och göras tillgängliga för andra medarbetare. För det första kräver detta någon form av struktur och för det andra kräver det en arbetsinsats som uteblir när det ordinarie arbetet måste gå före.

Vid krissituationer höjs tempot och det är lätt att medarbetare får ett tunnelseende där de enbart fokuserar på just sin uppgift. De ser inte helheten vilket gör att de inte heller ser vad alla medarbetares samlade ansträngningar ger för samlat resultat. Helhetssynen behövs för att styra krishantering och även för att se varningssignaler som är svåra att se ur den enskilde medarbetarens perspektiv, saknas helhetssynen är det svårt att se vad som går eller gått fel och därmed vad man ska lära sig till framtida krissituationer.

### **5.5.3 Kommunikationens betydelse för lärande och minne**

Vidare är kommunikation avgörande för organisationslärande och organisationsminnet. Kunskap som inte kommuniceras blir individbunden kunskap och om inte organisationsminnet kommuniceras kommer det att falla i glömska och de erfarenheter som fanns där blir tvungna att genomgå igen. Det behövs struktur för hur lärandet och minnet ska kommuniceras, det behövs effektiva kanaler för att kunna skapa ett effektivt organisationslärande. Kommunikation är med andra ord en stöttepelare i organisationslärandet och organisationsminnet.

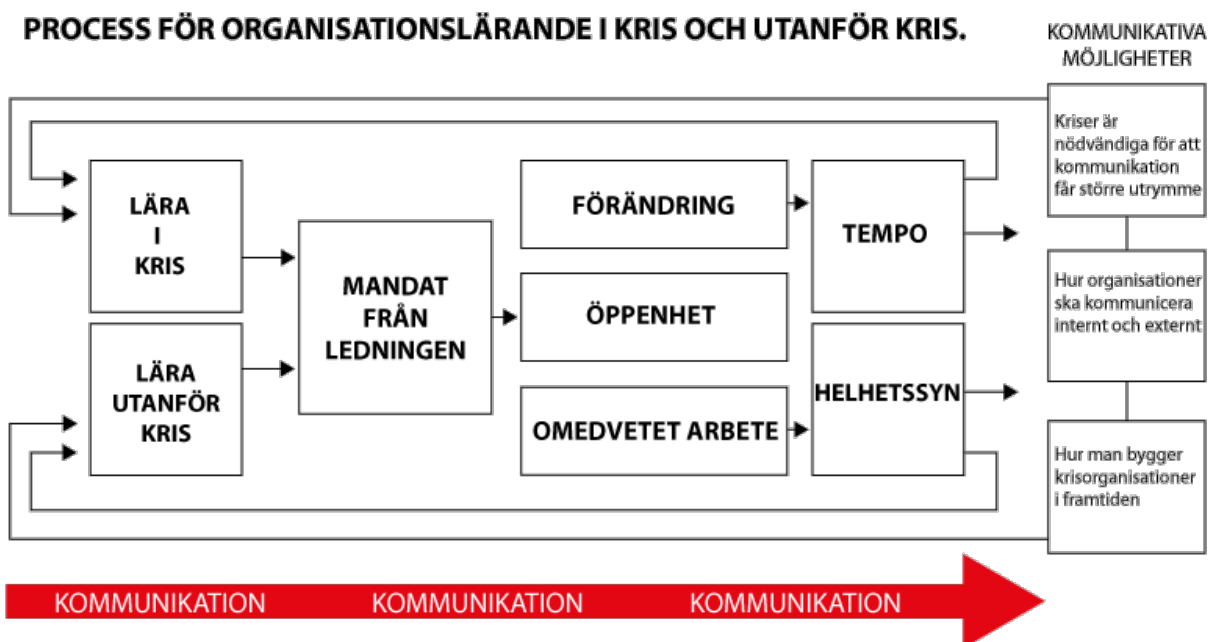
### **5.5.4 Krisens kommunikativa möjligheter**

Kriser bjuder också på flera positiva möjligheter. Ur en kommunikativ synvinkel har vi sett potential till utveckling inom tre olika kategorier som kriser kan bidra med. Den första är att de personer som hanterar kriser lär sig allmänt om krisers form. Även om kriser alltid skiljer sig från tidigare kriser så finns det flera saker som gäller för alla. Det handlar dels om vilken typ av frågor som kommer, det handlar om krisers tonalitet etcetera. Det är helt enkelt gynnsamt att ha erfarenhet av krisers karaktär för att kunna hantera kommande kriser.

Den andra möjligheten är att kriser belyser kommunikationens betydelse. Genom kriser lär sig organisationen att värdesätta väl fungerande kommunikation vilket kan ge fördelar i framtiden både när det gäller kriskommunikation men även i andra avseenden, exempelvis genom att styrelsen väljer att tillsätta en VD som värdesätter kommunikation.

Tredje möjligheten är att kriser ger kunskap om hur de personer som hanterar kriser ska organisera sig. För att hantera kriser effektivt måste krisorganisationen i en organisation vara sammansatt av rätt personer, rätt antal personer i en effektiv och tydlig struktur vilket alltså kriser hjälper till att skapa.

För att förtydliga studiens resultat och slutsats samt mer visuellt besvara studiens frågeställning presenterar vi en modell som illustrerar processer för organisationslärande i kris och utanför kris. Det första hindret mot organisationslärande är när det saknas mandat från ledningen. Detta är en förutsättning för att komma vidare till nästa steg där förändring, öppenhet och omedvetet arbete utgör hindren. Oavsett hur framgångsrik en organisation är i sitt lärande ställs alla organisationer inför de hinder som utgör det tredje steget, tempo och helhetssyn. När en organisation lyckas övervinna samtliga hinder börjar läroprocessen om i två steg. Dels tar man med sig den kunskap man ackumulerat in i nästa kris och i nästa krisövning men man kan också komma åt de kommunikativa möjligheter som går att utvinna ur läroprocessen. Dessa förs sedan tillbaka in i processens början och kan användas i framtida kriser och krisövningar. Kommunikation är en förutsättning för hela processen och har en central del för lärandet i samtliga steg.



**Modell över organisationslärande.**

## 6. SLUTDISKUSSION

*Här lämnar vi i viss mån vår frågeställning och resonerar vidare kring organisationslärande och krishantering. Vi diskuterar betydelsen av en struktur för lärande, krisers kontext och dess betydelse, lyfter kritik mot organisationslärande, kopplar våra slutsatser till tidigare forskning samt ger förslag på hur man kan forska vidare med organisationslärande och krishantering.*

### 6.1 Struktur för lärande

I en stor och komplicerad organisation kan inte alla kunna allt, alla kan inte vara tränade i att hantera kriser utan det räcker med ett fåtal experter. Även om det är just experter som hanterar kriser har de ett behov av att kunna komma åt tidigare kunskap. Precis som en kock som lagat mat i hela sitt yrkesliv kan hitta trygghet i att ha recept nedskrivna kan en kriskommunikatör känna sig tryggare om de lärdomar som dragits tidigare finns dokumenterade och är lätta att hitta. Då kan kriskommunikatören gå in i kunskapsbanken för att kunna kontrollera vad tidigare erfarenheter bidragit med. Det kräver dock att det finns något att gå tillbaka och titta på, en receptbok.

En av de viktigaste slutsatserna vi kan dra av vår studie är att för att en organisation ska kunna lära effektivt krävs en struktur, ett ordnat arbete. Organisationslärande sker idag till synes slumpmässigt förutom i övningar då man har ett protokoll som säger att utvärdering ska göras efteråt, och övningar lyckas man sällan göra lika instabila som en riktig kris kan vara vilket gör att organisationers krishantering alltid ligger ett steg efter. Det sker idag väldigt lite dokumentation kring det arbete som görs och det finns inte heller någon struktur för hur kunskap ska distribueras vilket gör det omöjligt för olika delar av en organisation att lära av varandras erfarenheter.

Detta sammantaget gör att organisationer har svårt att förändras i den takt som krävs när dess kontext snabbt byter skepnad. Varje del av organisationen kommer att behöva lista ut hur de ska hantera en situation istället för att de kan lära av varandra. Lärande sker även om det inte finns någon struktur för det men det sker i små steg. Efter en kris utnyttjas inte all den lärdom som borde dras utan man mäktar enbart med att lära en del av det. Det är ett resultat av att lärdomarna blir hängande i luften, de kanske nämns men utan en struktur för hur lärdomarna ska dokumenteras och spridas glöms de snabbt bort. Särskilt vid en pressad situation som vid en kris försvinner snabbt det man lärt sig senast och man utgår istället från det arbetssätt som man alltid haft, det som sitter i ryggmärgen. Det blir ett "lärande i små steg", lärande som inte sträcker sig för långt utanför de ramar som redan finns.

Att skapa en lärande organisation som ständigt är beredd på förändringar och tvära kast i dess omgivning och internt är inte en enkel uppgift, det kräver ett medvetet och strukturerat arbete och det kräver resurser. Vi anser att en bra väg att gå för stora organisationer är att dels

implementera de särskilda åtgärder som Lagadec pratar om och som vi presenterar i studiens teoridel. Det är åtgärder som lägger grunden till en lärande organisation där förutsättningar finns för att kunna hantera kriser på ett bra sätt. Organisationer bör även implementera en struktur för lärande och organisationsminne. Hur det ska se ut kan vi utifrån denna studie inte svara på men att man bör ta hjälp av tekniken står klart. Detta för att effektivt kunna samla in kunskap och för att kunna distribuera den. Vidare behövs också en struktur för hur minnet eller kunskapsbanken ska användas, det skulle exempelvis kunna vara att all kunskap taggas med olika etiketter beroende på vad den handlar om. Sedan kan kommunikationsavdelningen gå in och läsa av allt som är taggat med kommunikation.

Vidare måste organisationer hålla de hinder vi sett tendenser till och de som tidigare forskning tar upp under uppsikt. För även om man lyckats med ovanstående punkter, att lägga en grund till en lärande organisation och infört en struktur för lärande så kommer lärandet ändå att vara begränsat om tempot är för högt, om det råder brist på öppenhet i organisationen eller om det inte finns någon helhetssyn på hur arbetet ser ut.

Det finns ett par kanaler utanför organisationen som kan bidra till organisationslärande, kanaler som organisationer själva inte styr över, nämligen media och sociala nätverk. Dessa kanaler blir främst aktiva när krisen redan är ett faktum. Media har som uppgift att granska och när de rapporterar om något inom en organisation som inte fungerar som det bör är det något som hela organisationen och även hela branschen kan lära av. Medierna rapporterar om händelsen och dess konsekvenser vilket är det som behövs för att andra ska kunna lära av den erfarenhet någon annan haft.

Sociala nätverk kan fungera precis som vanlig media, när något inte står rätt till rapporteras detta och sprids i de sociala kanalerna och andra kan dra lärdom av det som skett. Här kan det också uppstå diskussioner om varför och hur det gått snett.

## 6.2 Krisens kontext

Krisens kontext har betydelse på flera olika plan. För det första har det betydelse för hur krisen hanteras och vilka konsekvenser den får. Vidare har kontexten betydelse för lärandet, hur en organisation kan lära och vad den kan lära från krisen. Det är viktigt att poängtera att krisers karaktär kan skilja sig på flera sätt och till stor del påverkar hantering, konsekvenser, kommunikativa utmaningar samt lärande. För det första har uppenbara faktorer som krisens storlek, art och intensitet inverkan på ovanstående resonemang. För det andra är krisens rötter en betydelsefull faktor, det vill säga om krisen kommer inifrån eller utifrån organisationen. Detta kan exempelvis få betydelse för om organisationen i allmänhetens och intressenters ögon ses som skurken eller som ett offer.

En kris som uppstår inifrån organisationen kan exempelvis komma till följd av beslut som ledningen fattat vilket leder till en kris. Beslut som ledningen kunde gjort annorlunda och

därmed undvikit eller minskat krisens omfattning. Exempel på detta är Swedbanks vidlyftiga utlåning i de Baltiska länderna. Även om hela banksektorn hamnade i en djup kris 2008 hade Swedbanks stora exponeringar i Baltikum stor påverkan på krisen karaktär. Swedbank hade med största sannolikhet inte kunnat undvika krisen 2008 men det faktum att krisen kommer inifrån organisationen har betydelse för hur den kan hanteras, vilka konsekvenser den får samt vad organisationen kan lära sig av krisen.

Kriser som uppstår utifrån organisationen kommer exempelvis till följd av en olycka eller andra yttre omständigheter som organisationen själva inte kan förutse eller ha kontroll över. Ett konkret exempel på detta är när ett SJ X2000-tåg 2010 kolliderade med en grävskopa och en resenär avled (Svd.se nr.4). Även om SJ är ansvariga för säkerheten för deras tåg och resenärer är omständigheterna vid en olycka av detta slag inte något som organisationen i sig kan eliminera och de själva blir där med också hårt drabbade.

Viktigt att komma ihåg är att när stora organisationer hamnar i en kris är det sällan svart och vitt var skulden ligger. Vid en större kris kommer den ofta till följd av både inre och yttre faktorer som gemensamt bidrar till krisens storlek, art och intensitet. SAS kris hösten 2012 berodde dels på en yttre faktor, en bransch där majoriteten av alla flygbolag kämpar med tillbakagående kundbeläggning och stora kostnader. Men krisen berodde även inre faktorer som att SAS inte hängt med i utvecklingen och tidigare anpassat sin verksamhet till den rådande marknaden med fler lågprisbolag som sedan många år tillbaka tagit marknadsandelar av de stora flygbolagen.

I SJ:s kriser med tågolyckor blir krishanteringen naturligtvis av en annan karaktär än i SAS och Swedbanks fall då kriserna handlat om hur organisationerna skött sin verksamhet, därmed kommer de att kunna dra olika lärdomar av sina kriser. En kris som kommer inifrån har organisationen större kontroll över. Det är deras egna agerande som resulterat i en kris och organisationen har därmed större anledning till självransakan, vad kunde gjorts annorlunda och varför såg man inte varningssignalerna? En kris som kommer inifrån kan en organisation förhoppningsvis lära sig så mycket av att en liknande kris inte sker igen. När det gäller kriser som kommer utifrån kan det vara så att den egna organisationen inte kan göra mycket för att det inte ska ske igen utan det ligger på andra. Då handlar lärandet mer om hur krisorganisationen klarade av att hantera krisen och kommunikativt kan lärdomar dras om krisens tonalitet, vilka frågor som uppkom och hur väl man lyckades nå ut med information till berörda parter.

### **6.3 Studien i relation till tidigare forskning**

Om vi jämför vårt resultat med tidigare forskning som vi tittat på kan vi bland annat se att omorganiseringar inte är något hinder som forskningen sett tidigare. Omorganisationer kan förutom att vara ett hinder också vara en del av lärande. De lärdomar som dras från en tidigare kris kan tydligt peka på att en omorganisation krävs. Det är då viktigt att det finns en struktur för organisationslärande och organisationsminnet så att den kompetens som finns inte går förlorad för att medarbetare byter positioner inom organisationen eller till och med lämnar den.

Vidare kan omedvetet arbete med organisationslärande vara en orsak till att bedömningar görs enbart utifrån tidigare erfarenheter som Veil menar är ett hinder mot lärande (2013:123). Om lärdomar inom organisationen inte sprids minskar också möjligheten för medarbetare att göra bedömningar från annat än sina egna erfarenheter. Eftersom de inte får ta del av erfarenheter från andra delar av organisationen finns risken att de tar beslut enbart från egna erfarenheter och då gör om misstag som skett i andra delar av organisationen eller.

Höjt tempo som vi menar är ett hinder mot lärande kan kopplas samman med flera av de misstag som enligt Bazerman och Watkins (2004:97) gör att organisationer missar varningssignaler på kommande kriser. Ett högt arbetstempo gör att medarbetare inte hinner reflektera över de problem och brister som finns i organisationen, det gör även att man inte hinner ta tillvara på de lärdomar som dras. Medarbetarna hinner inte dokumentera det som sker som man kan lära av till kommande arbete.

Vi ser dessutom att brist på helhetssyn som vi ser som ett hinder kan orsaka att man litar blint på framgång. Brist på helhetssyn gör att man inte ser hur kontexten kring organisationen förändras. Detta gör att man litar på att det som fungerar innan fortfarande fungerar och därmed leder till framgång.

Vi som uppsatsförfattare är övertygade om att organisationslärande är en viktig del i organisationer oavsett storlek. Det finns dock en del kritik att rikta mot det. För det första är det inte alltid självklart att lärande leder till något som är bättre än vad det var tidigare. Negativt lärande kan också ske, det vill säga att lärandet leder till något som är sämre. Frågan för organisationer blir då hur man säkerställer att den kunskap som samlas in och distribueras leder till utveckling åt rätt håll.

Lärdomar är inte heller frikopplade från tidigare erfarenheter. Nya erfarenheter läggs till gamla och tolkas utifrån den tidigare. Eftersom organisationslärande handlar om att sprida kunskap från olika delar av organisationen till varandra måste man säkerställa att olika kontexter i olika delar av organisationen inte gör att de tidigare erfarenheterna påverkar de nya som sprids så att de tolkas fel eller inte tas upp alls för att de går direkt mot tidigare erfarenheter.

Ett av de hinder vi såg var att organisationerna inte aktivt arbetade med organisationslärande vilket medfört att vi frågat oss av vilken anledning detta sker. Frågan är om det uppfattas som dyrare än vad det är värt, att det kostar mer än det smakar. Organisationer vill naturligtvis ha nytta av investerade resurser och organisationslärande kräver resurser för att det ska fungera effektivt. Förklaringen till att det ibland saknas ett aktivt arbete med organisationslärande kan vara att det råder olika uppfattningar om kostnaden i relation till vad organisationer får tillbaka. Ur ett kommunikativt perspektiv kan det tyckas självklart att lägga resurser på organisationslärande medan det ur ett ekonomiskt eller administrativt perspektiv finns en annan uppfattning.

Vi tror dock att ett aktivt arbete med organisationslärande är något som kommer att bli vanligare i framtiden, att det kommer att bli ett krav från olika intressenter. Idag kan vi se att organisationer gör om samma misstag som de själva gjort tidigare eller att de gör samma misstag som någon konkurrent gjort. Vad svarar man på frågan om varför man inte lärt sig av tidigare misstag? Det är naturligtvis en pinsam fråga om svaret är att ingenting gjorts för att kunna undvika att gå i samma fälla som tidigare.

Det sänker även en organisations legitimitet och trovärdighet att inte kunna lära av tidigare erfarenheter. Att den egna organisationen associeras till en organisation som alltid misslyckas är naturligtvis en mardröm för hela organisationen i allmänhet och för kommunikationsavdelningen i synnerhet.

#### **6.4 Tre viktiga punkter**

För att organisationer framgångsrikt ska arbeta med lärande av krissituationer så kan vi sammanfattningsvis konstatera att dessa tre punkter är de viktigaste utifrån vår studie kring krishantering och organisationslärande:

1. Skapa en struktur för lärandet.
2. Vara medveten om hinder.
3. Beakta krisens kontexter och helhetssyn.

#### **6.5 Vidare forskning**

När det gäller vidare forskning är Kriskommunikation och organisationslärande ihopkopplade ett ämne som vi inte funnit särskilt mycket tidigare forskning om och det finns därmed mycket kvar att utforska. Utifrån vår studie skulle det vara intressant att noggrannare undersöka de hinder vi sett tendenser till, det skulle kunna ske antingen genom att undersöka enbart ett av hindren eller genom att undersöka dem tillsammans för att se hur de samspelar. Man skulle också kunna undersöka samma frågeställning som vi har haft men med en annan metod. Det skulle exempelvis kunna vara att undersöka hur det ser ut från lägre positioner i organisationernas hierarki eller genom att använda sig av en kvantitativ frågeställning istället för en kvalitativ.

Vid den fortsatta forskningen är det viktigt att fundera över hur man som forskare ska kunna observera lärandet. Eftersom lärandet ofta sker ostrukturerat är det svårt att observera. Kunskap som förmedlas vid fikabordet eller via organisationskulturen är naturligtvis svårare att kartlägga en sådan kunskap som förmedlas via utbildningar eller databaser. Man kan också fråga sig vilken kunskap som är mest värd, den kunskapen som förmedlas inofficiellt från en medarbetare till en annan eller den som förmedlas officiellt via en organisations utbildningssystem.



Då forskningsområdet är relativt outforskat finns det flera olika aspekter av det som det saknas kunskap kring, fler än vad vi kan komma på. Det hade dock varit intressant att studera hur organisationslärandet ser ut utifrån ett maktperspektiv. Vem har makten över lärandet och till vems förtjänst sker lärandet? Gynnar det företagsledningen, de anställda eller både och? Ytterligare ett perspektiv vi kan tänka vore intressant att lägga på organisationslärandet är insocialiseringen som sker inom organisationer. Är det kanske här merparten av lärandet sker eller är insocialiseringen ett hinder mot just lärande.

## 7. REFERENSER

### Litteratur

Alvesson, M. Sveningsson, S. (2012) Organisationer, ledning och processer. Studentlitteratur AB. Lund.

Argyris, C. (1999) On Organizational Learning. Blackwell Publications Ltd, Oxford.

Beck, U. (2000) Risksamhället. Bokförlaget Daidalous AB, Uddevalla.

Coombs, T. (2012) Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, Third Edition. SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks.

Eriksson, M. (2009) Nätens kriskommunikation. Studentlitteratur AB. Lund.

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

Fors-Andrée, J. (2012) Modern kriskommunikation: din guide för framgångsrik kommunikation i krissituationer! Recito. Norsborg.

Holme, I. Solvang, B. (2010) Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur. Lund.

Lerbinger, O. (2012) The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts And Failures. Routledge. New York.

L'Etang, Jacquie. (2010) Public Relations: Concepts, Practice and Critique. SAGE Publications Ltd. London.

Seeger, M. Sellnow, T. Ulmer, R. (2011). Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity, Second Edition. Los Angeles. Sage.

Tench, R. Yeomans, L. (2009) Exploring Public Relations. FT Prentice Hall. New York.

### Vetenskapliga artiklar

Fiol, M. Lyles, Marjorie A. (1985) Organizational Learning, The Academy of Management Review. 10:4 , pp. 803-813.

Lagadec, Patrick. (1997) Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations. Journal of Contingencies and Crisis Management. 5:1, pp 24-31.

Robert, B. Lajtha, C. (2002) A New Approach to Crisis Management, Journal Of Contingencies & Crisis Management, 10:4, pp. 181-191.

Veil, SR. (2011) Mindful Learning in Crisis Management, Journal Of Business Communication, 48:2, pp. 116-147.

### **Elektroniska källor**

DN.se

<http://www.dn.se/nyheter/varlden/tre-allvarligt-skadade-i-sj-olycka-i-norge>

Skriven: 1 oktober 2010 18:21. Hämtad: 2 maj 2012 12:36.

Svd.se nummer 1

[http://www.svd.se/naringsliv/swedbank-chef-medger-vidlyftig-utlaning\\_1791193.svd](http://www.svd.se/naringsliv/swedbank-chef-medger-vidlyftig-utlaning_1791193.svd)

Skriven: 26 september 2008 17:10. Hämtad: 2 maj 2013 10:40.

Svd.se nummer 2

[http://www.svd.se/naringsliv/swedbank-varnar-for-bedrageriforsok\\_6753883.svd](http://www.svd.se/naringsliv/swedbank-varnar-for-bedrageriforsok_6753883.svd)

Skriven: 6 januari 2012 kl 20:51. Hämtad: 2 maj 2013 10:55.

Svd.se nummer 3

[http://www.svd.se/naringsliv/sjs-vd-missnojd-med-2010\\_5922709.svd](http://www.svd.se/naringsliv/sjs-vd-missnojd-med-2010_5922709.svd)

Skriven: 7 februari 2011 kl 14:55. Hämtad: 2 maj 2013 11:00.

Svd.se nummer 4

[http://www.svd.se/nyheter/inrikes/kvinnan-avled-efter-tagolyckan\\_5310859.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/kvinnan-avled-efter-tagolyckan_5310859.svd)

Skriven: 13 september 2010 kl 08:36. Hämtad: 2 maj 2013 12:39

Travelnews.se

<http://www.travelnews.se/artiklar/nyheter/20090202/sas-saljer-spanair-och-air-baltic>

Skriven: 2 februari 2009 kl. 09.24. Hämtad: 22 maj 2013 12:02

### **Intervjuer**

Cecilia Saberi, Internkommunikation och sociala medier, SAS, 17 april 2013.

Jan Persson, beredskapschef, SJ, 17 april 2013.

Ulf Wallin, kommunikatör, SJ 24 april 2013 (telefonintervju).

Claes Warrén, internkommunikationsansvarig, Swedbank Sverige, 16 april 2013.

Anna Sundblad, presschef, Swedbank, 16 april 2013.

## Bilaga 1.

### Intervjuguide:

Vi har gjort följande tematisering för våra intervjuer: “Kriskommunikation”, “Före, Under, Efter krisen: *frågor baserat på en tidigare kris*”, “Organisationslärande” samt “Organisationsminnet”. Vi valt att gruppera huvudfrågor och följdfrågor som vi anser utgöra grunden för intressanta och användbara resonemang för empiri.

### Kriskommunikation:

- Kan du berätta allmänt hur ni arbetar med kriskommunikation och krishantering?
- Vad är dina erfarenheter?
  
- Vilka rutiner och resurser för kriskommunikation och krishantering finns i organisationen? Hur fördelarna ni resurserna?
- Vilka delar av organisationen är delaktiga i krishanteringen? - Hur väl förebredd/rustad är organisationen? Finns det en handlingsplan man använder sig av? Dokument som konsulteras/ska konsulteras?
  
- Hur vill du beskriva ert förebyggande arbete med kriskommunikation.
- Hur förankrar ni er kommunikationsplan hos de anställda?
  
- Vilka kommunikativa utmaningar ställs ni inför vid krissituationer?
- Vilka svårigheter finns i detta arbete? - Vilka möjligheter finns?

### Före, Under, Efter krisen: *frågor baserat på en tidigare kris.*

- Kan du berätta om krisen och händelseförloppet. Hur tycker du att organisationen hanterade krisen olika stadier?
  
- Fanns det varningssignaler som tydde på att en kris var på väg?
- Var i organisationen upptäcktes krisen först?
  
- Vad gjorde ni bra/dåligt?
- Vad kunde ni gjort annorlunda?
- Beskriv kommunikationsarbetet under krisen.
- Hur hanterades lärdomarna av krisen efteråt?
  
- Går det att förbereda sig på det oförutsägbara?
- Hur försöker ni upptäcka varningssignaler idag?

### **Organisationslärande:**

- Vad betyder organisationslärande för er organisation?
- Vad är dina tankar kring detta? Vad är dina erfarenheter?
- Finns strategier för hur organisationen ser på kriser och lärande?
  
- Hur förvärvas ny kunskap?
- Hur arbetar ni med utvärdering och uppföljning?
- Hur fasar ni in lärdomar i den dagliga verksamheten?
- Hur tänker ni kring spridning av lärdomar? Hur gör ni hela organisationen reflexiv?
  
- Hur reagerar medarbetare på förändringar?
  
- Hur försöker ni lära under lugna perioder?
- Finns det andra möjligheter att lära än av era egna kriser?
  
- I vilken fas av krisarbetet kommer lärandet in?
- Vad är angeläget att ta lärdom om?
  
- Vad är enkelt/svårt att lära? Komplexitet i lärandet. Vilka problem återkommer?
  
- Är det skillnaden mellan verklighet och ideal? Hur vill ni att organisationen ska lära och förändras, hur ser det ut i verkligheten, vilka hinder möter ni?

### **Organisationsminnet:**

- Hur tänker ni kring organisationsminne? Vad innebär det i er organisation?
- Vad är dina erfarenheter?
  
- Hur bevaras kunskap?
- Hur används kunskaper om tidigare kriser?
- Hur använder organisationen sig av tidigare erfarenheter vid en kris?
  
- Finns det en risk med att förlita sig för mycket på tidigare erfarenheter?
- Hur rensar man ut förlegad kunskap och uppdaterar med ny kunskap?
  
- Vilka kommunikativa hjälpmedel/kanaler används för detta?
- Vilka dokument finns att vända sig till? Hur plockar man fram den kunskapen när den behövs?
- Vem har makten över organisationsminnet? Hur ser processerna ut, är det en fråga för många eller några få?

### **Övrigt:**

- Är det något som vi glömt att fråga som du känner är viktigt?
- Har du några frågor till oss?