



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Organisationsstrukturens roll vid proaktiv krishantering

SMTX07 Service Management: Examensarbete

Patrik Bengtsson

Philip Elmlad

Viktor Olsson

Handledare:

Christer Eldh, Eva Persson

D-uppsats

VT 2010

Förord

Arbetet med denna Magisteruppsats har varit intensivt och givande. Det är till följd av hårt arbete och sena kvällar samt ett stort engagemang från involverade intervjupersoner som uppsatsen nu ser ut som den gör. Vi vill därför förmedla ett stort tack till Kenney Pihl, Martin Arkel, Camilla Karlsson, Rolf Borgström samt Jan-Anders Persson för er tid och engagemang.

Vi vill även rikta ett extra stort tack till våra handledare Christer Eldh och Eva Persson för mycket givande diskussioner och värdefull vägledning.

Tack.

Bengtsson Patrik

Elmblad Philip

Olsson Viktor



Abstract

Title: The organizational structures role in proactive crisis management

Level: Master Thesis in Service Management, Spring 2010

University: Lund University, Department of Service Management

Authors: Patrik Bengtsson, Philip Elmlad, Viktor Olsson

Mentors: Christer Eldh, Eva Persson

Problem:

Today's changing environment gives rise to rapid sequence of events and rapid information dissemination. More attention is given to crisis and how organizations should manage them. Today there is much literature and many approaches to illustrate how an organization can optimize their crisis management, but yet crisis continues to generate problems for organizations. We believe that one reason for this is that the literature has deficiencies in how organizations should implement these strategies. Organizational structure is likely to affect the implementation and our purpose of this paper is therefore to examine the organizational structure's role in this process. To do this we assume a dynamic organizational structure. This papers theoretical contribution will therefore be a clarification of the role that organizational structure has on the implementation and use of proactive management strategies.

Purpose:

The purpose of this paper is to investigate how a dynamic organizational structure can improve organizations' capacity to proactively manage crises.

Research Questions:

1. How can a dynamic organizational structure help organizations to adapt to external changes?
2. How does a dynamic organizational structure affect information flow, interpretation and decision making within an organization?
3. How can a dynamic organizational structure affect the identification, use and development of appropriate skills?

Hypothesis:

A dynamic organizational structure can facilitate the commissioning, implementation and use of proactive strategies.

Method:

The method for this essay has been to find our research area through existing literature and then to test our findings in an empirical context. In order to obtain a qualitative, empirical material we conducted five interviews with carefully selected individuals in Helsingborg's municipality. The interviews have been of a semi-structured nature where the respondents are given much room to speak freely and give their own interpretation on the topics of this essay.

Conclusion:

The dynamic organizational structure increases the capacity of organizations to proactively manage crises only when the management has understood the relationship between structure and communication. The dynamic organizational structure will then be able to ease crisis management in some areas, but also obstruct in other areas.

Keywords:

Crisis, Dynamic organizational structure, Cross-border, Communication, Complexity, Competence, Learning.

Sammanfattning

Titel: Organisationsstrukturens roll vid proaktiv krishantering

Nivå: D-uppsats vid Service Management, Vårtermin 2010

Universitet: Lunds universitet, institutionen för Service Management

Författare: Patrik Bengtsson, Philip Elmblad, Viktor Olsson

Handledare: Christer Eldh, Eva Persson

Problemformulering:

Dagens föränderliga omvärld ger upphov till snabba händelseförlopp och snabb informationsspridning. Kriser och hur organisationer på bästa sätt kan hantera dem uppmärksammas mer och mer i denna värld. Idag finns det mycket litteratur och många strategier som belyser hur en organisation på bästa sätt kan hantera en kris men kriser fortsätter ändå att generera problem för organisationer. En anledning för detta anser vi vara att litteraturen har brister i implementerandet av dessa krishanteringsstrategier. Organisationens struktur kan antas ha betydelse för denna implementering och vårt syfte för denna uppsats blir därmed att undersöka organisationsstrukturens roll i denna process. För att göra det utgår vi från en dynamisk organisationsstruktur. Denna uppsatsens teoretiska bidrag kommer därför att bli ett klagörande av vilken betydelse organisationsstrukturen har vid implementering och användning av proaktiva krishanteringsstrategier.

Syfte:

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en dynamisk organisationsstruktur kan förbättra organisationers kapacitet att proaktivt hantera kriser.

Frågeställningar:

1. Hur kan en dynamisk organisationsstruktur hjälpa organisationer att anpassa sig efter förändringar i omvärlden?
2. Hur påverkar en dynamisk organisationsstruktur informationsflöde, tolkning och beslutsfattning inom en organisation?
3. Hur kan en dynamisk organisationsstruktur påverka identifieringen, användningen samt utvecklandet av ändamålsenlig kompetens?

Hypotes:

En dynamisk organisationsstruktur kan underlätta tilltagning, implementering och användning av proaktiva strategier.

Metod:

Metoden som format denna uppsats har haft infallsvinkeln att via teoretiska grunder finna vårt forskningsområde som sedan testas i ett empiriskt sammanhang. För att erhålla ett kvalitativt, empiriskt material så genomförde vi fem intervjuer med noga utvalda personer inom Helsingborgs kommun. Dessa har varit av semi-strukturerad art där respondenterna tillåtits stort utrymme att fritt ge sina egna tolkningar kring uppsatsens ämne.

Slutsats:

Den dynamiska organisationsstrukturen ökar organisationers kapacitet att proaktivt hantera kriser först när ledningen har förstått sambandet mellan struktur och kommunikation. Den dynamiska organisationsstrukturen kan då i nästa skede underlätta krishantering på en del områden, men även missgynna på vissa andra.

Nyckelord:

Kris, Dynamisk organisationsstruktur, Gränsöverskridning, Kommunikation, Komplexitet, Kompetens, Lärande.

Innehållsförteckning

Förord	2
Abstract	3
Sammanfattning	5
1. Inledning.....	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte.....	11
1.4 Teoretiskt bidrag	11
1.5 Frågeställningar	11
1.6 Definition av aktuella begrepp	12
1.7 Avgränsningar	13
1.8 Uppsatsens upplägg	14
2. Metod	16
2.1 Förstudie	16
2.2 Att finna bryggan mellan teori och praktik	17
2.3 Kvalitativ forskning - Hur ska vi prata med dem?	18
2.4 Empirinsamling - Hur ska vi gå till väga?.....	19
2.5 Insamling av data – Kvalitativ forskningsintervju	20
2.6 Studiens kvalitet och tillförlitlighet	22
3. Beskrivning av vårt empiriska fält	25
3.1 Helsingborgs stads organisation	25
3.2 Vattenläckan december 2009.....	26
4. Att omvärldsbevaka och förutse kriser.....	28
4.1 Teori.....	28
4.2 Analys & Empirisk presentation.....	29
4.2.1 Interna kriser sprids.....	31

5. Kommunikation och organisation	33
5.1 Teori.....	33
5.1.1 Kommunikation som proaktiv åtgärd	33
5.2 Analys & Empirisk presentation.....	35
5.2.1 Att skapa förutsättningar för en god intern kommunikation.....	38
5.2.2 Bristande kommunikation – Vad kan det leda till?.....	40
6. Kompetens och lärande	43
6.1 Teori.....	43
6.1.1 Att lära för framtiden – En proaktiv åtgärd	43
6.2 Analys & Empirisk presentation.....	45
6.2.1 Egenförmåga	46
6.2.2 Att sprida kompetens	48
6.2.3 Att finna rätt kompetens.....	50
7. Slutsatser	54
8. Slutdiskussion.....	58
9. Källförteckning.....	59
Bilaga 1: Intervjufrågor	62

1. Inledning

1.1 Bakgrund

En högst föränderlig och osäker värld omger dagens verksamheter och organisationer. Som en följd av den ökade globaliseringen har även organisationerna blivit större och mer omfattande i sina verksamheter. Som ett resultat av denna process har de interna förhållandena i organisationer också blivit mer komplexa. Begrepp som företagskultur och kommunikation används flitigt i alla typer av organisationer. Men detta anser vi vara befogat eftersom utvecklingen också innebär ett ökat behov av kommunikation och intern koordinering.

Den mediala och tekniska utvecklingen som samtidigt skett i samhället har lett till en snabb informationsspridning både inom och utanför organisationer. Dagens krävande konsument får på detta sätt en betydligt större, och framförallt snabbare, inblick i verksamheter och är på flera sätt därför delaktig i den dagliga driften. Författare som Beck kallar denna utveckling för att vi idag lever i ett *risk society*.¹ Med detta menar han att risker och kriser inte längre innefattar enbart naturkatastrofer och andra kaosliknande tillstånd, utan även socialt konstruerade situationer. Heide et al. definierar en kris som ett allvarligt hot mot och en sårbarhet hos organisationer som innebär stress och ovisshet. Perrow menar även att organisationer och dess utformningar i sig själva, som en följd av täta kopplingar, kan producera utrymmen för potentiella kriser.² Det finns, som ovan visas, en mängd olika definitioner på vad en kris är och i detta arbete utgår vi från just denna mångfald när vi definierar en kris. Vår definition av en kris i detta arbete är därför en situation som anses skapa så mycket problem för en organisation så att denna behöver ändra sitt vardagliga arbetssätt för att kunna hantera situationen. Vår definition är medvetet vag då vår uppsats inte handlar om arbetet med en specifik kris, utan det proaktiva arbetet för att underlätta hanteringen av kriser i allmänhet.

1.2 Problemformulering

Många är de författare som menar att krissituationer inte längre kan betraktas som avvikelser från det normala, utan som en del av vardagen.³ Av denna anledning kan det argumenteras för att krishantering bör vara ett stående inslag i verksamheters agendor och något som

¹ Lupton, E. (1999). *Risk*. London: Taylor & Frances

² Boin, A. (2009). *The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial and Terrorist Disasters: Journal of Contingencies and Crisis Management*

³ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

uppmärksammas på högsta nivå. Det existerar idag en uppsjö av litteratur och forskning ämnad att försöka bena ut vad kriser egentligen innebär och hur organisationer och samhällen bör agera samt kommunicera för att handskas med dem. Men trots de litterära tillgångarna så fortsätter kriser att generera stora strategiska problem för organisationer och dess ledare.

Traditionellt så delas krissituationer in i tre faser: *Före krisen, under krisen och efter krisen*.⁴ Äldre forskning tenderar att fokusera mer på vad som händer *under* krisen medan mer modern forskning i större utsträckning behandlar hela förloppet.⁵ I denna uppsats utgår vi från ett helhetsperspektiv. Falkheimer et al. menar att proaktiva strategier och tankemodeller har fått ett större utrymme inom fältet. Forskare är idag av åsikten att mer förebyggande åtgärder *innan* en kris kan underlätta hanteringen av dessa när de väl uppstår. Det handlar om att förbereda organisationer och att ge dem de rätta verktygen för att på bästa sätt kunna hantera kriser. Falkheimer et al. förklarar att mer fokus bör riktas åt issues management och andra proaktiva åtgärder för att organisationer ska kunna lära sig att på ett bättre sätt hantera kriser.⁶

Modern forskning inom fältet för kriskommunikation och krishantering visar på att organisationer idag bör utformas mer dynamiskt för att kunna handskas med den alltmer osäkra omvärlden. I tider om kriser är omvärlden speciellt osäker och svårbegriplig.⁷ Kravet om lämplig anpassning, de dynamiska inslagen, för organisationer finner här sin betydelse. I dagens forskning förespråkas det en mängd olika verktyg och strategier som bör användas vid krissituationer. Däremot finner vi att det existerar desto mindre kunskap om hur organisationer på bästa sätt verkligen kan ta till sig och implementera dessa verktyg. Är somliga organisationer mer lämpade för att implementera proaktiva strategier än andra? Vad beror i så fall det på? Vi finner alltså en del brister i den befintliga forskningen kring proaktivt krisarbete gällande strategiutveckling och praktisk anpassbarhet. Vi anser därför att det finns utrymme att forska kring organisationsstrukturens betydelse för att underlätta risk- och krishantering ur ett proaktivt hänseende. Många nutida forskare menar att en organisationsstruktur idag också utgörs av organisationens kommunikation. Strukturen föds genom medlemmarnas kommunikation.⁸ Med begreppet dynamisk organisationsstruktur beskriver vi i detta arbete därför dels den faktiska utformningen, och dels det kommunikativa

⁴ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Cheney, G. (2004). *Organizational communication in an age of globalization : issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Waveland Press, Cop.

förhållningssättet inom organisationen. Genom föregående diskussion mynnade vi ut i följande syfte:

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en dynamisk organisationsstruktur kan förbättra organisationers kapacitet att proaktivt hantera kriser. Detta prövas genom hypotesen att en dynamisk organisationsstruktur kan underlätta tilltagning, implementering och användning av proaktiva strategier.

Hypotesen kommer i denna uppsats att testas utifrån ett exempelföretag i form av Helsingborgs kommun.

1.4 Teoretiskt bidrag

Idag finns det mycket litteratur som visar på åtgärder och metoder för hur en organisation på bästa sätt kan hantera en kris. Vi anser dock att för att kunna få full användning för dessa metoder så kan det inte bortses från organisationsstrukturens roll. Här anser vi oss finna brister i dagens litteratur. Vårt syfte för denna uppsats är att undersöka organisationsstrukturens roll och för att göra det utgår vi från en dynamisk organisationsstruktur. Vårt bidrag kommer därför att bli ett klagörande av vilken betydelse organisationsstrukturen har vid implementering och användning av proaktiva krishanteringsstrategier.

1.5 Frågeställningar

Inom fältet för krishantering och kriskommunikation så kan vi i gruppen identifiera tre områden som på ett eller annat sätt är återkommande inslag i litteraturen. Områdena är vår kategorisering på vad vi menar är de mest frekventa strategierna eller inslagen för hur organisationer på bästa sätt hanterar krissituationer. Inom våra definierade områden avser vi att undersöka den dynamiska organisationsstrukturens betydelse för organisationers kapacitet att proaktivt hantera kriser. Dessa tre områden presenteras nedan med efterföljande frågeställning till respektive del. Varje område kommer genomgående i uppsatsen till största del belysas ur ett proaktivt hänseende. Detta är något som vi vill att läsaren tar med sig.

1. Omvärlden har idag, som vi skrivit tidigare, blivit mer och mer föränderlig och osäker. Detta ställer krav på att organisationer ska vara mer flexibla och anpassningsbara för att följa omvärldens rörelser och krav. Issues Management är ett arbetssätt som innefattar just att

bevaka omvärlden och att kunna anpassa sig efter den.⁹ Mindfullness är även ett begrepp som myntats och diskuteras utifrån ett perspektiv om att få din organisation att vara alert mot omvärlden.¹⁰ Vi menar att organisationsstrukturen har stor del i hur väl en organisation kan anpassa sig efter omvärlden. Detta inspirerade vår första frågeställning; ***Hur kan en dynamisk organisationsstruktur hjälpa organisationer att anpassa sig efter förändringar i omvärlden?***

2. Ett proaktivt krisarbete berör inte enbart den formella utformningen av organisationen utan berör även de kommunikationskanaler, formella som informella, som existerar häri. Heide et al. menar att kommunikationen är organisationen.¹¹ Vid en kris är det viktigt att snabbt agera och kunna fatta korrekta beslut med så bra underliggande information som möjligt. Därför utgör kommunikation ett viktigt område för organisationer vid krishantering. Detta mynnade ut i vår andra frågeställning; ***Hur påverkar en dynamisk organisationsstruktur informationsflöde, tolkning och beslutsfattning inom en organisation?***

3. Inom ramarna för krishantering så utformade vi ett tredje område som berör kompetens och lärande. Vid en kris så är det viktigt att rätt kompetens finns tillgängligt, och att lära sig efter en kris är också väsentligt för att på så vis skapa ny kompetens inom organisationen. Detta ledde oss fram till den tredje frågeställningen; ***Hur kan en dynamisk organisationsstruktur påverka identifieringen, användningen samt utvecklandet av ändamålsenlig kompetens?***

1.6 Definition av aktuella begrepp

Dynamisk organisationsstruktur: Innan vi fortsätter detta arbete vill vi bringa klarhet i vad vi menar med begreppet dynamisk organisationsstruktur. Begreppet dynamisk är idag så vardagligt använt att vi anser att det finns ett behov att definiera vad vi menar när vi använder det. En definition av ordet dynamisk finner vi på Wikipedia som definierar det som ”ett system av förändringar”.¹² Vi anser att denna definition väl beskriver vår syn på en dynamisk organisationsstruktur, just att det inte är en struktur som är statisk utan att den är flexibel och föränderlig. För att enklare beskriva det så kan man sätta en fast organisationsstruktur som motpol. Den fasta strukturen har bestämda roller för varje individ och har ofta ett mer hierarkiskt styre där många beslut fattas centralt. Den dynamiska organisationsstrukturen, som

⁹ Regester, M. & Larkin, J. (2002). *Risk issues and crises management: A casebook of best practice*: Kogan. London

¹⁰ Weick, K.E. & Sutcliff, K. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.

¹¹ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

¹² <http://sv.wikipedia.org/wiki/Dynamik>. Läst: 10-05-11

idag fått mer och mer plats i litteraturen, förespråkar däremot att rollerna ska vara flexibla och att en mer decentraliserad ledning är att föredra för att få en styrning närmre verksamheterna. Detta skapar en mer horisontell organisation där gränser mellan och inom avdelningar har mindre betydelse. Anledningen till decentraliseringen kan antas vara att företag idag i högre utsträckning måste kunna erbjuda helhetslösningar vilket ofta kräver en organisation som är verksam inom flera olika områden. Författare som Heide et al. och Cheney et al. menar att kommunikationen formar strukturen och inom den dynamiska organisationsstrukturen hänger de därför samman.^{13 14}

Kris inom Helsingborgs kommun: En kris för Helsingborgs kommun kan uppstå inom många olika områden. Det framkommer under samtal med våra respondenter att de arbetar i ett socio-tekniskt system och att kriser därför kan gestaltas av både tekniska och sociala situationer. Exempel på näraliggande kriser kan vara en vattenläcka eller att ordna fram ett vaccin till en kommande pandemi.

1.7 Avgränsningar

I denna uppsats kommer läsaren stöta på resonemang kring proaktiva förhållningssätt till kriser. Detta kan inrymma saker som en förståelse för att en organisation behöver anpassa sig efter yttre omständigheter, att prioritera kommunikationsfrågor eller att ta till vara på och utnyttja den interna kompetensen. Men vi avser aldrig att utvärdera vad som är viktigast att tänka på i krissammanhang. Vår utgångspunkt är istället att den helhet vi försöker skapa genom våra olika områden, frågeställningarna, är vad som karakteriserar ett sunt dynamiskt förhållningssätt. Vår avsikt är inte heller att utvärdera hur väl vårt fallföretag proaktivt hanterar kriser utan vi använder enbart kommunen som ett exempel på en organisation.

Denna uppsats inrymmer inga redogörelser för proaktiva strategier med syftet att utbilda läsaren kring hur denna på bästa sätt hanterar kriser. De resonemang som förs är framtagna för att istället belysa strategier för hur organisationer på ett bra sätt kan ta till sig andra strategier, som i sin tur mycket väl kan handla om proaktiv krishantering.

¹³ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

¹⁴ Cheney, G. (2004). *Organizational communication in an age of globalization : issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Waveland Press, Cop.

1.8 Uppsatsens upplägg

- ❖ **Kapitel 1:** I detta inledande kapitel börjar vi med att beskriva bakgrunden och problemformuleringen som lett fram till uppsatsens syfte. Vi försöker här även fånga läsarens intresse. Därefter redogörs det för uppsatsens syfte, hypotes och frågeställningar. Vidare introducerar vi läsaren för de mest centrala begreppen för denna uppsats och vår användning av dessa begrepp. I kapitlet redogör vi även för vårt teoretiska bidrag samt våra avgränsningar.
- ❖ **Kapitel 2:** I detta kapitel redogör vi för den metod som format denna uppsats. Vi redogör för våra förstudier, vilken forskningsansats vi använt oss av, hur vår empiri är insamlad och hur våra intervjuer genomförts. Därefter reflekterar vi över uppsatsens tillförlitlighet.
- ❖ **Kapitel 3:** I detta kapitel kommer en kortare presentation av vårt empiriska fält. Detta görs för att underlätta läsningen av den avhandlande delen.
- ❖ **Kapitel 4:** I detta kapitel inleds vår avhandlande del som avser att besvara våra frågeställningar och uppfylla uppsatsens syfte. Följaktligen undersöker kapitlet hur ett dynamiskt förhållningssätt kan hjälpa organisationer att hantera förändringar i omvärlden. Detta görs genom en inledande teoretisk diskussion kring området som sedan följs upp av en analys. I analysen kommer vi löpande att redogöra för vårt empiriska material.
- ❖ **Kapitel 5:** Upplägget för detta kapitel är detsamma som i föregående med en inledande teoretisk diskussion som sedan följs upp av en analys som löpande redogör för det empiriska materialet till detta avsnitt. Kapitlet avser att undersöka hur ett dynamiskt förhållningssätt påverkar kommunikationsprocesserna inom en organisation.
- ❖ **Kapitel 6:** Även detta kapitel följer samma struktur som de två föregående. Kapitlet avser att undersöka hur ett dynamiskt förhållningssätt påverkar identifieringen, förvaltningen samt utvecklandet av ändamålsenlig kompetens inom en organisation.
- ❖ **Kapitel 7:** I detta kapitel svarar vi på våra frågeställningar genom att redogöra för de slutsatser som dragits utifrån våra analyser i kapitel 4-6.

❖ **Kapitel 8:** Här följer en slutdiskussion där vi ger oss själva utrymme för reflektion och eftertanke kring ämnet. Kapitlet avslutas med förslag på vidare studier inom området för proaktiv krishantering.

2. Metod

2.1 Förstudie

Vid uppsatsens start stod vi inför ett stort arbete med att bekanta oss med den tidigare forskningen i ämnet. Krishantering som forskningsfält är väldigt brett och kan påstås korsa flera andra fält såsom kommunikation, ledarskap och organisationsteori. Vi fann att stora insatser har gjorts för att ta fram handlingsplaner samt stegmodeller för effektiv krishantering men att utförlig forskning i hur organisationer faktiskt implementerar dessa i sin verksamhet till stor del saknas. Även om dessa implementeringsstrategier i viss utsträckning existerar i den befintliga litteraturen så är det inte alltid uttryckt på ett tydligt sätt. Att ”läsa mellan raderna” är i detta sammanhang ett vardagligt uttryck som vi anser högst passande. Vi kom alltså till insikten att det existerar en växande klyfta i bryggan mellan teori och praktik beträffande effektiv strategiimplementering för organisationer i krissituationer.

Under materialinsamlingen började vi med att läsa ett flertal böcker om just krishantering. För att kunna fastslå teoretiska brister, och därmed motivera vår uppsats, ansåg vi det viktigt att granska den teoretiska utvecklingen inom fältet för krishantering. Vi började därför med att ta del av äldre forskning för att därefter ta oss an mer moderna skrifter. Sökandet expanderades sedan via vetenskapliga artiklar med inriktningar aktuella för sammanhanget. Genom en bred utgångspunkt i vårt litterära sökande kunde vi säkerställa uppsatsens syfte som aktuellt. Vårt syfte för denna uppsats bottnar egentligen i befintlig forsknings diffusa beskrivning av relationen mellan vad vi kallar en dynamisk organisationsstruktur och krishantering.

Vår infallsvinkel om att via teoretiska grunder finna vårt forskningsområde som sedan testas i ett empiriskt sammanhang kan kallas för en deduktiv inriktning. Vi utgår alltså från kunskaper vi samlat på oss via aktuell litteratur och utformar härigenom en hypotes samt frågeställningar anpassade för att lösa ett teoretiskt problem i ett praktiskt sammanhang. Det är såhär den deduktiva ansatsen beskriver förhållandet mellan teori och praktik.¹⁵ Men utifrån vår uppsats finns det en hel del att reda ut just på detta område. Andersen menar att när man arbetar utifrån en deduktiv ansats så finns det olika syner på hur man kan gå till väga med det teoretiska urvalet. Antingen kan man välja ett synsätt och helt enkelt pröva det i verkligheten

¹⁵ Bryman, A (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

eller så kan man ha en bredare infallsvinkel i teorin och leta efter spänningar och motsägelser i teorierna som ger upphov till vissa frågetecken.¹⁶ Vi arbetar mer efter det senare arbetssättet då vi väljer att kombinera teoretisk kunskap från olika områden för att sedan pröva denna mot verkligheten.

I linje med den deduktiva ansatsen följdes syfteformuleringen av formningen av vår hypotes.¹⁷ Vi ville att hypotesen skulle vara praktiskt tilltaglig och relevant för en organisation. Nästa punkt att fastställa var nu vilken empirisk utgångspunkt som skulle tillskrivas arbetet.

2.2 Att finna bryggan mellan teori och praktik

Vi fick i anvisningar från kursansvarig fria händer att kontakta valfria handledare till denna uppsats. Sagt och gjort. Via diskussion med våra handledare bestämde vi oss sedan för att använda Helsingborgs kommun som ”fallföretag” för denna studie. Kvalitativ forskning använder ofta ett empiriskt fall vid sina undersökningar. Hyde menar att detta görs för att konkretisera de resonemang som förs.¹⁸ Vi var i ett tidigt skede överens inom gruppen att vi ville skriva uppsatsen med större organisationer som huvudsaklig målgrupp för de slutsatser som kunde dras. Av denna anledning blev valet av Helsingborgs kommun tämligen enkelt för oss. Valet av forskningsobjekt underlättades också av att en av våra handledare redan i ett tidigt skede hade varit i kontakt med kommunen.

Utifrån ett perspektiv om krishantering menar vi att Helsingborgs kommun är ett mycket bra val. Först och främst är det en stor organisation med många medarbetare. Detta speglar till stor del de organisatoriska svårigheterna som det innebär att hantera kriser. Kommunen är också en väldigt utsatt organisation då den i stor utsträckning granskas och följs av samhället via medier och liknande. Vi menar även att det inom kommunen existerar inslag av dels mer fasta strukturer och dels av dynamiska utformningar och förhållningssätt. Detta gör det enklare för oss att påvisa var och hur den dynamiska strukturen är till fördel för proaktiv krishantering. Sist men inte minst menar vi också att samtliga medborgare i Helsingborgs stad på ett eller annat sätt har någon form av relation till kommunen. Detta gör inte bara valet av kommunen aktuellt utan också samhällsnyttigt.

¹⁶ Andersen, P.H. (2010). *Sense and sensibility: Two approaches for using existing theory in theory-building qualitative research*: Industrial Marketing Management

¹⁷ Bryman, A (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

¹⁸ Hyde, Kenneth F (2000). *Recognising deductive processes in qualitative research*. Qualitative Market Research: An International Journal

2.3 Kvalitativ forskning - Hur ska vi prata med dem?

De två vanligaste utgångspunkterna för samhällsvetenskaplig forskning benämns på flera håll som kvalitativ respektive kvantitativ forskning. Det som huvudsakligen skiljer dessa åt är att den kvalitativa forskningen fokuserar mer på ord och tolkning, medan den kvantitativa ofta är mer inriktad på siffror och generaliserbarhet.¹⁹ Synen på förhållandet mellan teori och praktik skiljer sig också mellan de två inriktningarna. Traditionellt så förknippas kvalitativ forskning med en induktiv ansats och den kvantitativa med en deduktiv.²⁰ Vid en induktiv ansats förväntas empiriskt insamlad kunskap generera teoretiska bidrag. En deduktiv ansats däremot utgår, som tidigare nämnts, från teoretisk kunskap som i sin tur testas i empiriska sammanhang.²¹

Vi har i ett tidigare skede nämnt att vi i forordet av denna uppsats utgått från en deduktiv ansats. Vi befinner oss nu i skedet där vi tänker påstå att vi i undersökningen som helhet utgår från en kvalitativ forskningsmetodik. Denna kombination kan te sig som ogrundad med tanke på att vi alldeles nyss påstod att kvalitativ forskning tenderar att förknippas med ett induktivt synsätt. Men en viktig aspekt att komma ihåg vid uppdelningen av forskning i kvalitativ respektive kvantitativ är att uppdelningen inte behöver vara statisk. En del forskare hävdar att de är oskiljaktiga och att en kombination av de båda kan vara positiv. Hyde för en diskussion om huruvida flertalet forskare faktiskt har deduktiva inslag i sina kvalitativa undersökningar men att de misslyckas med att identifiera dessa. Vidare beskriver Hyde att all forskning börjar med en induktiv forskning som sedan följs upp av en deduktiv, som testar teorierna från den induktiva. På så vis anser han att uppdelningen om vad som tillhör kvalitativ respektive kvantitativ bör minska och forskare bör istället se det som en process med inslag av både induktiv och deduktiv forskning.²² Vi anser därmed att det inte finns något större behov av att försöka sätta en etikett på vilken av de båda sidorna vi tillhör utan håller med Hyde om att genom att försöka undvika ena sidan för att kunna benämna sig som den andra knappast tillför forskningen något. Därför redogör vi för vår ansats på följande vis;

¹⁹ Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*: Liber AB. Sverige

²⁰ Hyde, Kenneth F (2000). *Recognising deductive processes in qualitative research*. Qualitative Market Research: An International Journal

²¹ Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*: Liber AB. Sverige

²² Hyde, Kenneth F (2000). *Recognising deductive processes in qualitative research*. Qualitative Market Research: An International Journal

Vi menar att vi är deduktiva i vår utgångspunkt gentemot verkligheten. Detta eftersom vi utgår från ett syfte härlett från teoretiska kunskaper. Vi prövar sedan vår formulerade hypotes i ett empiriskt sammanhang, Helsingborgs kommun, med avsikten att finna svar på våra frågeställningar samt uppnå vårt syfte.²³ Men det kan även argumenteras för att induktiva inslag också existerar i denna undersökning. Vi försöker nämligen delvis bringa extra klarhet i existerande litteratur beträffande förhållandet mellan krishantering, strategiimplementering samt organisationsstruktur. Därmed kan vi också påstås generera ett teoretiskt bidrag och en induktiv reflektion blir därmed inte oaktuell.²⁴

Att sedan kombinera ovanstående teoretisk ansats, eller synen på förhållandet mellan teori och praktik, med en övergripande kvalitativ metod såg vi som mest lämpligt. Men att välja kvalitativa metoder är däremot ingen garanti för att resultatet blir av kvalitativ art. Metoderna måste också tillämpas och utvecklas på ett kvalitativt sätt.²⁵ Mer om detta i avsnittet för våra utförda intervjuer.

2.4 Empirinsamling - Hur ska vi gå till väga?

Som objekt för prövningen av vår hypotes var det viktigt för oss att skapa en god relation till kommunen och de kontaktpersoner vi skulle använda. Med tanke på att vår hypotes på många sätt kan påstås undersöka ett ganska djupt problem, förankrat i en organisations ofta informella strukturer, var vi tvugna att samtala med ett flertal personer. Å andra sidan är kommunen en väldigt stor organisation och att avgränsa det empiriska fältet verkade vara en logisk start. Vi började med att kontakta avdelningen för Säkerhet & Beredskap inom kommunen. Detta gjordes eftersom det ligger i linje med uppsatsens forskningsområde. Efter initierad kontakt kunde vi sedan boka en intervju med avdelningsansvarige Kenney Pihl. Syftet med denna intervju var att öka vår förståelse för kommunens organisation och dess proaktiva krishantering. Vi fick under denna intervju bland annat lära oss att avdelningen för Säkerhet & Beredskap inte har det formella ansvaret för krishantering inom kommunen, utan att detta ansvar ligger på förvaltningarna själva. Däremot var Kenney Pihl väldigt kunnig och insatt i ämnet, för kommunens räkning, och blev därför även en nyckelperson för vår lokalisering av aktuella respondenter inom förvaltningarna. Detta resulterade i fyra stycken respondenter utöver Kenney Pihl själv.

²³ Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sverige: Liber AB.

²⁴ Ibid.

²⁵ Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Det kan reflekteras över huruvida vi låste oss eller inte genom att grunda samtliga av våra kommande intervjuer enbart på referenser av Kenney Pihl. Men eftersom en del av syftet med vår första intervju just var att förklara vår uppsats infallsvinkel för kommunen anser vi att Kenney Pihls urvalsprocess fick en tydlig ram att förhålla sig till. Detta i kombination med hans egna kompetenser i ämnet och hans organisatoriska kännedom om vilka personer som arbetar med denna typ av frågor ansåg vi gjorde urvalsprocessen mer kvalitativ. Dessutom hade kommunen själv efterfrågat denna typ av undersökning inom organisationen och därmed anser vi att det även låg i deras intresse att tillhandahålla aktuella respondenter. Att en av våra handledare, Christer Eldh, tidigare genomfört en undersökning kring kommunens hantering av en vattenläcka förra året, och häri använt sig av ett empiriskt fält likt det vi kom att använda, styrkte vår position ytterligare.

Vi insåg ganska tidigt att vårt valda ämne kunde uppfattas som svårbegripligt. Av denna anledning ville vi vara tydliga med att på förhand förklara vårt syfte för våra respondenter. Inför varje intervjutillfälle mejlade vi därför ut vårt syfte och en kortare beskrivning över vad arbetet gick ut på, följt av ett par övergripande frågor som skulle exemplifiera den typen av områden vi var intresserade av. Detta följdes vid intervjutillfället sedan upp av en diskussion med respektive respondent där eventuella förtydliganden kunde ges. På detta sätt menar vi att vi kunde aktualisera intervjuerna samtidigt som respondenterna fick möjligheten att till viss del förbereda sig. Resultatet, alltså huruvida intervjuerna kom till sin rätt eller inte, var av blandad art. Efterhand som vi blev varmare i kläderna i vår roll som forskare ökade också vår förmåga att introducera respondenterna till uppsatsen. Men med tanke på att vi hade avsatt relativt gott om tid för varje intervju, mellan en och en halv- till två timmar, så fanns det utrymme för klargöranden och vi lämnade varje intervju tillfredställda med resultatet.

2.5 Insamling av data – Kvalitativ forskningsintervju

En kvalitativ intervju är väldigt flexibel i sin form och intervjupersonens åsikter och uppfattningar är vad som sätts i fokus. Rika och detaljerade svar är här efterfrågat. Det är viktigt att intervjun ges utrymme för riktesändring allt eftersom nya viktiga inslag dyker upp. Detta kan liknas vid Ryans tankar om respondentens mer fria roll och parternas förmåga att spela på interaktionen som uppstår. En diskussion ska helt enkelt föras och forskningsintervjun kan därmed beskrivas som en utveckling av vardagens samtal.²⁶ Äldre forskning av Kvale påpekar dock att något som är viktigt att ha i åtanke vid en intervju är att

²⁶ Ryan, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*: Liber ekonomi

den inte är neutral, utan att forskarens närvaro alltid har någon form av inverkan på resultatet.²⁷ Ryan fortsätter vidare med att konstatera att inom kvalitativ forskning är relationen mellan forskare och respondent idag mer likställd än förr. Detta för främjandet av en interaktiv diskussion.²⁸ Vi menar att interaktionen tillåter intervjun att löpa i ett djupare spår och anser därför att vår inverkan som forskare även kan ha en positiv effekt. Genom att på förhand ha en etablerad inställning inom gruppen om att söka efter respondenternas kunskaper på ett så objektivt vis som möjligt, samt att ställa frågor av öppen art, anser vi oss ha gjort vad vi kunnat för att inte påverka intervjun negativt. Vi inser dock i linje med Shana Maier et al. att betydelsen av att behålla en viss distans till respondenterna för att kritiskt kunna reflektera kring de svar som getts är viktigt.²⁹

Det kan gynna forskaren att ha på förhand nedskrivna frågor med sig. Men för att kunna anpassa sig till situationen är det av stor betydelse att dessa inte ses som statiska ramar för intervjun.³⁰ Personligen upplevde vi frågorna som en form av trygghet ifall intervjun skulle hamna på villovägar eller ifall gruppen skulle få svårt att få intervjun att flyta.

Att utforma frågor fann vi även ha en positiv effekt för förberedandet av intervjuerna då det tydliggjorde vad vi ville uppnå med varje intervjutillfälle. En grundstomme av samma frågor användes återkommande vid samtliga intervjuer, men en rad frågor tillkom eller anpassades även för respondenternas kompetensområden. Den trygghetskänsla som vi upplevde som ett resultat av de på förhand formulerade frågorna bidrog i nästa skede säkerligen till att intervjuerna kunde flyta på så bra som de gjorde. En psykologisk effekt kunde därmed identifieras, men som vi tidigare nämnde ville vi inte ha för statiska ramar för våra intervjuer. Respondenterna tilläts och uppmuntrades därför att ganska fritt svara på de ställda frågorna. Eftersom vi var intresserade av deras egna tolkningar och uppfattningar kring de frågor som ställdes var detta viktigt för oss. Bryman menar att parterna tillsammans skapar intervjuns innehåll, men att tyngdpunkten ska ligga på att låta intervjupersonen uttrycka sin uppfattning kring ämnet. Denna beskrivning kan liknas vid en semistrukturerad intervju och beskriver på ett bra sätt den process vi gick igenom under våra intervjuer.³¹

²⁷ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

²⁸ Ibid

²⁹ Maier, Shana L. & Monahan, Brian A. (2010). *How Close Is Too Close? Balancing Closeness And Detachment In Qualitative Research: Deviant Behavior*

³⁰ Bryman, A. (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

³¹ Ibid

För att kunna säkerställa de svar som gavs, och de resonemang som fördes, valde vi i samtycke med våra respondenter att dokumentera intervjuerna med hjälp av inspelningar. Inför varje intervjutillfälle hade vi inom gruppen också tilldelat oss olika uppgifter som sedan roterades löpande. Vi hade för varje intervju en huvudansvarig frågeställare, en assisterande sådan i form av spontana uppföljningsfrågor samt en person som var ansvarig för dokumentation via inspelning och anteckningar. De samtalande personerna slapp därför att ständigt distraheras av att föra anteckningar, vilket underlättade relationsskapandet mellan grupp och respondent. Vi anser även att vi fann en fördel för respondenten då denne inte konstant behövde föra ett samtal med tre personer, utan kunde behålla fokus på de två som aktivt ställde frågor och diskuterade.

Valet av kvalitativa intervjuer motiverar vi genom att de problem som uppsatsen berör är av en komplex art i en ständigt föränderlig värld. Detta ställer krav på de frågor som ställs om att inte vara för låsta. Via vår teoretiska materialinsamling har vi kunnat konstatera att moderna organisationsforskare menar att verkligheten är socialt konstruerad. Detta ligger i linje med den kvalitativa forskningens utrymme för tolkning och intervjuens öppenhet för intervjupersonens personliga reflektioner och tolkningar. En rad alltför strukturerade, kvantitativa intervjuer skulle begränsa vårt arbete avsevärt och inte möjliggöra en ökad förståelse för de komplexa problem som vi avser att undersöka.

Det empiriska materialet som våra intervjuer har genererat kommer att presenteras löpande den avhandlande delen. Citaten som lyfts fram är inga direkta citat utan de är lättredigerade för att göra texten tydligare och mer läsvänlig.

2.6 Studiens kvalitet och tillförlitlighet

Reliabilitet och validitet beskriver huruvida uppsatsen och de resultat som den genererat kan beskrivas som tillförlitliga.³² Mer direkt menar vi i likhet med Brymans resonemang att uppsatsen besitter en stor validitet då den undersökt de problem som den under processens gång varit avsedd att undersöka.³³ Att på ett konkret sätt försöka belysa det empiriska materialet mot den bakgrund som vårt teoretiska material omfattar har varit en stående ledstjärna under processen. Detta sätt att använda begreppet validitet menar vi beskriver vår arbetsprocess samt de resultat som mynnat ut ur den. Eftersom vårt forskningsområde är ganska brett ser vi det som en fördel för vårt arbete att vi delat upp fältet i tre separata

³² Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sverige: Liber AB.

³³ Ibid

forskningsfrågor. Vi har på detta sätt fått mer konkreta infallsvinklar till teorin och därmed en bättre utgångspunkt för vår empiriska undersökning.

Utifrån resonemang av Bryman går det att ifrågasätta huruvida en undersökning kan anses besitta hög reliabilitet och validitet i det fall den görs i ett sammanhang som karakteriseras av flera olika socialt konstruerade uppfattningar av verkligheten.³⁴ Detta skulle kunna innebära ett problem för vår uppsats då vi intervjuar en rad olika människor med olika uppfattningar om den värld och kontext de lever i. De har alla olika erfarenheter, vilket vi förstår har påverkat de svar vi erhållit. Men vi menar istället att detta är till uppsatsens fördel då den berör komplexa problem där just olika människors värderingar och normer har stor betydelse.

I denna studie har vi utfört fem stycken kvalitativa intervjuer. Vi har därefter varit i kontakt med våra respondenter ytterligare en gång för att säkerställa samt verifiera vårt resultat. Detta menar vi höjer tillförlitligheten för denna uppsats då respondenterna har tillåtits göra eventuella ändringar. Ingen av respondenterna hade för övrigt ett sådant önskemål. Vi anser att dessa personers kompetens och erfarenhet inte ska förringas och att genomföra kvalitativa intervjuer med rätt personer prioriterades över att öka antalet intervjuer. Kunde det ha gynnat vårt resultat att även ha ställt en del av våra resultat mot en intervju med högsta ledningen inom kommunen? Vi anser att det inte hade påverkat resultatet avsevärt. Detta eftersom avdelningen för Säkerhet & Beredskap, som vi har träffat, är kommundirektörens förlängda arm kring den typ av frågor som vi utrett.

För att säkra det empiriska materialet och där tillhörande resultats tillförlitlighet ytterligare valde vi att utforma intervjufrågorna på ett visst sätt. Varje intervju genomfördes med hjälp av en rad olika frågor indelade i för ämnet aktuella områden. Detta gjordes för att skapa en viss ordning, inte bara för respondenterna utan också för oss själva. Inledningsvis ställdes, för varje område, en övergripande fråga vars syfte var att kartlägga respondentens personliga reflektion kring sina egna kunskaper för det specifika området. Därefter ställdes en rad mer avstämmande, sökande och detaljerade frågor inom området. Ryen hävdar att denna typ av ledande, eller undersökande, frågor med fördel kan användas för att testa respondentens kännedom inom ett ämne och att denna metod snarare används för sällan än för ofta.³⁵ Vi håller med om detta och har därför låtit resonemanget inspirera våra intervjuer mot

³⁴ Bryman, A (2008). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.

³⁵ Ryen, A (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber Ekonomi.

ett djupare förhållningssätt då vi uppmuntrat våra respondenter att vidareutveckla somliga resonemang.

Ytterligare åtgärder har vidtagits för att stärka uppsatsens giltighet. Här kan nämnas att samtliga tre gruppmedlemmar närvarat vid intervjutillfällena samt att inspelningarna som gjordes underlättade den kommande tolkningsprocessen.

3. Beskrivning av vårt empiriska fält

Detta kapitel har som syfte att ge en övergripande bild av Helsingborgs kommun. Detta för att underlätta förståelsen av den avhandlande delen.

3.1 Helsingborgs stads organisation

*”Helsingborgs stad styrs av folkvalda representanter, kommunpolitiker, som i allmänna val fått förtroendet att företräda kommuninvånarnas intressen. Förenklat kan man säga att kommunen har en politisk nivå, där de folkvalda fattar beslut i alla större frågor. På en förvaltande nivå arbetar tjänstemän för att göra verklighet av de politiska besluten.”*³⁶

Indelningen i förvaltningar är en organisationsform som möjliggör ett mer effektivt arbete med sakfrågorna inom kommunen. Ovanför varje förvaltning sitter en politisk nämnd som ansvarar för politiska frågor för respektive förvaltning. Varje förvaltning drivs sedan av en förvaltningschef.³⁷

Ovanför dessa nämnder och förvaltningar sitter Kommunstyrelsen och dess förvaltning, som är kommunens politiska ledningsorgan. Detta organ leds av en Stadsdirektör som med hjälp av en rad avdelningar ska:

- Leda, utveckla och samordna kommunens verksamhet inom områden som är övergripande och gemensamma.
- I samverkan med externa parter skapa förutsättningar för en positiv utveckling av Helsingborg.
- Erbjuder tjänster och produkter som efterfrågas av kommunstyrelsen, förvaltningar och bolag, inklusive gemensamma funktioner som riktar sig direkt till helsingborgarna.³⁸

Politikerna, som medlemmar i en nämnd eller i kommunfullmäktige, får inte gå in och detaljstyra de löpande verksamheterna inom förvaltningarna. Detta grundas i den svenska förvaltningsmodellen som sedan länge bygger på en självständighet för förvaltningarnas tjänstemän. Denna decentraliserade organisationsform möjliggör beslutsfattande med lämplig insikt.³⁹

³⁶Citat [www.Helsingborg.se/Politik & Förvaltning](http://www.Helsingborg.se/Politik%20&%20Förvaltning)

³⁷ [www.Helsingborg.se/Politik & Förvaltning/Förvaltningar](http://www.Helsingborg.se/Politik%20&%20Förvaltning/Förvaltningar)

³⁸ [www.Helsingborg.se/Politik & Förvaltning/Förvaltningar/Kommunstyrelsens förvaltning](http://www.Helsingborg.se/Politik%20&%20Förvaltning/Förvaltningar/Kommunstyrelsens%20förvaltning)

³⁹ [www.Helsingborg.se/Politik & Förvaltning/Förvaltningar](http://www.Helsingborg.se/Politik%20&%20Förvaltning/Förvaltningar)

Ur ett krissammanhang är det av betydelse att redogöra för en del punkter. Varje förvaltning ansvarar för att ta fram en aktuell krisplan och beredskapsplan. Detta hänger samman med att Kommunstyrelsen vill att uppkomna problem ska lösas så nära problemet som möjligt, där den rätta kompetensen finns. Detta resonemang kan ses genomsyra hela organisationen då samtliga förvaltningar har som ledstjärna att följa ansvar, närhet och likhetsprincipen. Detta innebär följaktligen att inga formella direktiv ges från centralt håll kring dessa frågor. Däremot existerar det inom Kommunstyrelsens förvaltning avdelningar framtagna för att stötta förvaltningarna i detta arbete. Säkerhet & Beredskapsavdelningen och avdelningen för kriskommunikation är exempel på dessa. Även dessa avdelningar saknar formellt inflytande och fyller istället en stödjande funktion. Råd och uppmaningar till förvaltningarna är därför mer vanligt.

Resursfördelningen inom kommunen sker däremot på centralt håll. Detta är givetvis något som påverkar varje förvaltnings löpande verksamhet och därmed också det proaktiva krisarbetet. Av denna anledning är det alltså av stor betydelse att förvaltningar och kommunstyrelse har en god relation och kontinuerlig kommunikation.

Till resonemanget om förvaltningarnas självständighet ska det tilläggas att vid allt mer omfattande kriser där ett flertal förvaltningar påverkas kan styrningen ändras. Detta ter sig på så sätt att en övergripande krisledning med Kommunstyrelsen och kommundirektören i spetsen tar en mer operativ ledningsroll i krisarbetet. Även Säkerhet & Beredskapsavdelningen samt Kriskommunikationsavdelningen kopplas in och får en mer operativ och central roll. Detta gäller för övrigt enbart i väldigt omfattande och speciella situationer och är inget som inträffat i något av de exempelfall av kriser vilka vi i denna uppsats refererar till.

3.2 Vattenläckan december 2009

Återkommande i den avhandlande delen av denna uppsats kommer vi att referera till en kris i form av en vattenläcka som ägde rum i december 2009. Denna kris nämner vi här för att underlätta förståelsen av den avhandlande delen av uppsatsen.

Huvudaktör vid denna händelse var NSVA, Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp, företaget som ansvarar för driften av vatten och avlopp i Helsingborg samt ytterligare fyra kommuner. NSVA är trots sin egen organisation nära knuten till Helsingborgs kommun och

detta tydliggörs inte minst i det samarbete mellan dessa parter som vi i analysen kommer att reflektera över. Detta i relation till för uppsatsen uppsatt syfte. Vidare menar vi att vattenläckan är ett exempel på en kris som är väl användbar vid arbetet med denna uppsats då den tydliggör hur krisarbetet på ett företag som NSVA, vilket inte har som daglig huvuduppgift att handskas med kriser, har gått till väga.

En del resonemang och redogörelser kring och för denna vattenläcka kommer att föras av oss i vår avhandlade del. Men önskar läsaren att ta del av en mer utförlig redogörelse samt granskning av händelseförloppet så hänvisar vi till en rapport⁴⁰ skriven av Christer Eldh, prefekt på institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet.

⁴⁰ Rapporten finns tillgänglig på följande länk: www.helsingborg.se / Sökord: Christer Eldh. Direktlänk återfinns i vår källförteckning.

4. Att omvärldsbevaka och förutse kriser

Syftet med den inledande teoretiska diskussionen för detta kapitel är att redogöra för de, enligt oss, mest väsentliga strategierna som svarar upp till kravet på organisationer om att anpassa sig efter förändringar i omvärlden. Stycket beskriver även ramarna för den dynamiska organisationsstrukturen utifrån kapitlets aktuella inriktning.

4.1 Teori

Vi lever idag i en ständigt föränderlig värld och behovet för organisationer att anpassa sig till denna är stort. En anpassning till omvärlden görs för att på ett tidigt stadie förhindra att kriser uppstår samt att skapa rätt förutsättningar för att effektivt kunna handskas med dessa, i de fall de trots allt inträffar.⁴¹ Något som försvårar detta proaktiva arbete är den brist på komplett information som ledarna idag ofta har. Denna brist är en följd av problemens ständiga föränderlighet vilket gör att ny information för nya lösningar ständigt krävs. Föränderliga problem medför att de lösningar som krävs likaså förändras.⁴² Tannock et al. relaterar till teorin om kaizen när de forskar i organisationers förmåga att leda förändringar. Genom att systematiskt göra ständiga förbättringar av den egna verksamheten underlättas implementeringen av nya strategier eftersom förändringar då är en del av den vardagliga driften. På detta sätt säkerställs kvaliteten i verksamheten.⁴³

Men för att kunna göra ständiga förbättringar, och på så sätt undvika en del kriser, behövs information om den rådande situationen. Denna information blir som mest påtaglig i de fall en organisation lyckas förutse en kris. Men frågan om huruvida kriser går att förutspå i full utsträckning har för olika forskare skapat oenighet. Men *Mindfullnes* är ett begrepp, utifrån vilket Weick et al. påstår att en organisation vid rätt utformning faktiskt kan förutse en rad kriser. Allt handlar om att på ett effektivt sätt fånga den dynamik som existerar i omvärlden. Genom en ständig lyhördhet mot omgivningen i form av kontinuerliga omvärldsanalyser, en anpassningsbar personalfront och en förmåga att finna de rätta interna kompetenserna kan en dynamisk struktur utformas. Denna strukturella beskrivning passar ur

⁴¹ Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

⁴² Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

⁴³ Thawesaengskulthai, N. & Tannock, J. (2008). *Fashion Setting in Quality Management and Continuous Improvement*. Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 38, no. 2

en teoretisk ståndpunkt bäst in på vad som benämns som platta och horisontella organisationer.⁴⁴

Författare som Regester & Larkin fortsätter i samma spår som Weick et al. när de resonerar kring Issues Management. Issues management går också ut på att organisationer bör agera proaktivt i hanteringen av kriser. Detta görs genom kontinuerliga omvärldsbevakningar där olika riskområden kartläggs och behandlas fortlöpande. En risk ska inte behöva resultera i en kris.⁴⁵ Heide et al. förklarar vidare att kriser är komplexa och att dessa kräver komplexa lösningar.⁴⁶ Den information som samlas in måste snabbt kunna omsättas till kunskap i form av omedelbara åtgärder.⁴⁷ Men detta proaktiva förhållningssätt innebär även komplexa, interna relationer och infrastrukturer, inte minst hos stora organisationer.⁴⁸

Perrow bidrar här med en intressant fortsättning. Han menar att många av de problem, eller krissituationer, som idag uppstår växer fram ur organisationerna själva. Dess storlek i det moderna samhället medför en rad täta kopplingar vilket innebär att problematiska situationer i en del av en verksamhet snabbt sprids vidare till andra delar.⁴⁹ Av denna anledning finner vi det aktuellt att sammankoppla Weick et al., samt Regester & Larkins, resonemang kring proaktiva omvärldsanalyser och de svårigheter som det innebär att internt koordinera detta arbete. Menhaj et al. menar att många kriser idag även orsakas av dåligt ledarskap och dåligt koordinerade interna förhållanden.⁵⁰ Vi menar alltså att det kan argumenteras för att det finns behov av att ägna sig åt issues management även på ett internt plan.

4.2 Analys & Empirisk presentation

Vikten av att bevaka omvärlden och anpassa sig efter den på ett effektivt sätt har i ovanstående teoriavsnitt belysts. Vi anser nu att det finns ett behov av att se till hur tillämpligt ovanstående redogörande är och hur en organisations struktur kan påverka denna tillämpbarhet. Följande analys kommer att redogöra för första forskningsfrågan; *Hur kan en*

⁴⁴ Weick, K.E. & Sutcliff, K. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.

⁴⁵ Regester, M. & Larkin, J. (2002). *Risk issues and crises management: A casebook of best Practice*. London: Kogan.

⁴⁶ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation..* Malmö: Liber

⁴⁷ Rogova, G.L. (2009). *Context-awareness in crisis management*. Military Communications Conference

⁴⁸ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber

⁴⁹ Boin, A. (2009). *The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial and Terrorist Disasters*: Journal of Contingencies and Crisis Management

⁵⁰ Nokhbatolfighahaayee, Hoda; Menhaj, M. & Shafiee, M. (2010). *Fuzzy decision support system for crisis management with a new structure for decision makin..* Expert systems with applications

dynamisk organisationsstruktur hjälpa organisationer att anpassa sig efter förändringar i omvärlden?

Issues management handlar om att på ett förebyggande sätt arbeta med kriser. En del av issues management är omvärldsbevakning.⁵¹ Omvärlden förändras ständigt vilket ställer krav på organisationer att konstant uppdatera sin information om den. Denna ständiga förändring leder även till att problemen som finns är föränderliga och därför måste också lösningarna för dessa ständigt uppdateras. Så omvärldsbevakning är enligt teorin av väsentlig vikt.⁵² Kenney Pihl, Säkerhet & Beredskapsavdelningen, lyfter dock fram ett praktiskt problem med detta. ”Man kan omvärldsbevaka men det låter alltid mycket enklare i teorin än i praktiken. Teorin tar inte hänsyn till den ekonomiska biten och att informationen i omvärlden är så snabb och föränderlig så att det är helt enkelt för mycket att hålla koll på. Vid en kris, när man vet vad man letar efter är det mer hanterligt, men att finna saker som i framtiden kanske kan bli något är svårt” Kenney Pihl visar här på att den ekonomiska bördan blir alltför stor om en organisation i kommunens storlek ska hålla koll på allt som sker kring dem. Vidare förkastar han inte omvärldsbevakningens positiva effekter men menar att ett proaktivt arbete mer handlar om att stå redo, när något väl händer. ”Vi arbetar mer med proaktiva åtgärder, vi förbereder organisationens delar för eventuella kriser. Vi försöker skapa ett medvetande som gör att förvaltningarna kan handskas med krissituationer när dem uppstår.” Detta medvetande kan liknas vid teorins mindfulness och en organisations förmåga att anpassa sig efter signaler från omvärlden. Att ha en anpassningsbar personalfront är här av vikt vilket kommunens dynamiska, decentraliserade organisationsstruktur ger förutsättningar för. Vi kan här utläsa att omvärldsbevakning är i praktiken ofta för resurskrävande och att kommunen anser det vara bättre att förbereda organisationen än att bevaka omvärlden, även om detta till viss del görs.

Jan-Anders Persson på Vård & Omsorgsförvaltningen framhäver att förväntningarna på deras förvaltning är att de ska agera efter rådande situation. ”Vid en situation med svårigheter så agerar vi i de flesta fall ad hoc, det vill säga vi fattar beslut här och nu om lämplig åtgärd. Viss struktur finns, men ett ad hoc arbete krävs under rådande förutsättningar för att arbetet ska fungera. Det ska tilläggas att vi är mycket bra på det och att det har underlättat i många situationer.” Inom ovanstående exempel så existerar det ett medvetande hos förvaltningen för

⁵¹ Regester, M. & Larkin, J. (2002). *Risk issues and crises management: A casebook of best practice*. London: Kogan.

⁵² Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

att agera vid eventuella krissituationer. Både Kenney Pihl och Jan-Anders Persson lyfter fram att det är svårt att planera för kriser då de alltid för med sig nya, oväntade situationer. ”*Man vet aldrig hur en kris kommer se ut.*” säger Kenney Pihl. Jan-Anders Persson uttrycker sig på ett liknande sätt: ”*Det enda man med säkerhet kan säga om en kris är att den inte kommer se ut som du tror. Därför är det svårt att skapa en krisplan för någon universallösning på kriser finns inte. För mycket förplanerat kan i värsta fall bara låsa dig vid ett felaktigt tillvägagångssätt. Vi anser här att ett ad hoc arbete vid kriser till viss del är nödvändigt. Vad jag upplever till viss del saknas är ett övergripande synsätt, tänk er ett paraply över delarna, som skapar ett helhetstänk vid kris.*” Följaktligen kan vi ur följande diskussion utläsa att omvärldsbevakning i praktiken ofta är för kostsamt och komplicerat samt att fokus istället bör ligga på att skapa en organisation som står redo för förändring och anpassning när en kris väl sker. Den dynamiska organisationsstrukturen har genom ovanstående utsago underlättat detta då den är mer föränderlig och anpassningsbar än en mer fast struktur och underlättar Vård & Omsorgsförvaltningens ad hoc-arbete vid kriser.

4.2.1 Interna kriser sprids

Perrow bidrar med en intressant vinkling av issues management och proaktivt krisarbete. Han menar att många av de problem, eller krissituationer, som idag uppstår växer fram ur organisationerna själva. Dess storlek i det moderna samhället medför en rad täta kopplingar vilket innebär att problematiska situationer i en del av en verksamhet snabbt sprids vidare till andra delar, ofta på grund av dåligt koordinerade interna förhållande.⁵³ ”*Vi kan planera hur vi ska göra inför en kris men när väl krisen uppstår så vet man inte om ens planerade åtgärder kan ske. Exempelvis om vi bokar upp 20 bussar som vi ska använda till att transportera sjuka med så är det inte alltid säkert att vi kan använda dessa bussar. Skapas en central krisledning kan dessa säga att bussarna har en bättre nytta här borta, och då står vi utan bussar.*” Detta fiktiva scenario som Jan-Anders Persson målar upp visar på svårigheter som kan uppstå när en organisationsdels behov snabbt inkräktar på en annans. Detta gemensamma resursberoende kan ses som täta kopplingar. Vidare fortsätter Jan-Anders Persson; ”*Att agera ad hoc vid en kris är inte negativt men att ha vissa ramar kring kan underlätta. Att exempelvis allokera resurser och bestämma vad som ska användas var kan underlätta en kris. Men ännu en gång förstår jag att förutsättningarna vid en kris är svåra att förutse.*” Genom resonemanget syns att för att förhindra Perrows situation där problem sprids från en del till en annan krävs mer

⁵³ Boin, A. (2009). *The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial and Terrorist Disasters*: Journal of Contingencies and Crisis Management

strikt ramar. Den dynamiska organisationsstrukturen förespråkar mer rörlighet och anpassning och är egentligen inte lämpad för strikt ramar, då organisationens dynamik då försvinner. Därav kan vi konstatera att en dynamisk organisationsstruktur har en negativ effekt när det gäller att hindra problematik från att spridas inom en organisation. Det ska dock tilläggas att samma kanaler och öppna gränser som sprider problematiken även sprider kompetens och information inom en organisation. ”*Det är viktigt att kunna balansera struktur och dynamik, och att hitta den balansen är viktigt*”, säger Jan-Anders Persson. Lösningen för ovanstående problem kan antas finnas i balansen. Men för vår uppsats syfte så mynnar diskussionen ut i att en dynamisk organisationsstruktur inte underlättar i detta skede, utan dess sammankopplingar och flödesfrämjande inom organisationen leder till att även interna problem sprids.

Sammanfattningsvis så förespråkas omvärldsbevakning i teorin men det blir ofta för dyrt i praktiken i större organisationer som är verksamma över många olika områden. Då är det istället bättre för organisationer att förbereda sig och skapa förutsättningar för att handskas med kriser när de väl uppstår. Att ha en dynamisk organisationsstruktur underlättar dessa förutsättningar då den mer flexibelt och smidigt kan anpassa sig efter problemets karaktär och finna lämpliga lösningar. Men den dynamiska organisationsstrukturen genererar inte bara fördelar utan medför en del problematik på det interna planet. Då organisationsstrukturens flexibilitet främjar närhet och täta kopplingar så kan även problem och kriser enklare spridas inom organisationen.

5. Kommunikation och organisation

Syftet med den inledande teoretiska diskussionen för detta kapitel är att redogöra för relationen mellan kommunikation och krishantering ur ett proaktivt hänseende. Stycket beskriver även ramarna för den dynamiska organisationsstrukturen utifrån kapitlets aktuella inriktning.

5.1 Teori

Att en organisation behöver anpassa sig efter rådande omständigheter i omvärlden har vi tidigare redogjort för. Detta kan göras genom att utforma en organisation som är lyhörd gentemot omvärlden.⁵⁴ Men den information som härigenom samlas in måste förvaltas på bästa sätt för att lämpliga åtgärder ska kunna tas fram. Detta förutsätter en god intern kommunikation.

5.1.1 Kommunikation som proaktiv åtgärd

Intern kommunikation har fått en ökad uppmärksamhet i organisations- och forskningssammanhang och dess betydelse för det operativa arbetet och den organisatoriska utvecklingen har bevisats av en mängd forskare. Kommunikationen ses av flera som en förutsättning för att organisationer ska kunna existera och utvecklas.⁵⁵ Att utvecklas knyter an till tidigare förda resonemang om vikten av att anpassa sig och ta fram aktuella åtgärder i krissituationer. Om kommunikationen är en förutsättning för utveckling belyses alltså vikten av den interna kommunikationen.

I krissituationer uppstår det ett behov av att koordinera arbetet och förankra den rådande situationen i samtliga berörda delar. Inom kriskommunikations- och krishanteringsfältet uppmärksammas detta. En god social infrastruktur, de vägar den interna kommunikationen tar, underlättar den organisatoriska tolkningen. Detta innebär att olika utformningar får konsekvenser för hur väl medlemmarna kan kommunicera och förstå varandra.⁵⁶ Men att inom organisationer använda sig av ordet kommunikation är däremot ingen garanti för att den faktiskt äger rum. Faktum är att forskning visar att intern kommunikation är en nedprioriterad aktivitet i många organisationer.⁵⁷

⁵⁴ Weick, K.E. & Sutcliff, K. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.

⁵⁵ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

⁵⁶ Palm, L (2006). *Kommunikationsplanering : en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.

⁵⁷ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

Boin menar att kraven på information och beslut tenderar till att öka vid krissituationer. De rådande omständigheterna innebär också att tiden är knapp och organisationer tvingas därför ofta till att fatta snabba beslut med begränsad information. Detta ställer höga krav på den utsatta organisationen om att snabbt fatta läget, *make sense of it*, innan ett beslut kan fattas och information kan tilldelas utomstående aktörer.⁵⁸

För att kunna fatta snabba beslut krävs det vidare en organisatorisk förmåga om att gemensamt kunna tolka tillgänglig information i kritiska lägen. Intern kommunikation får i detta hänseende alltså en avgörande roll för hanteringen av kriser. Palm är en av flera forskare som ser dialogen som den absolut bästa vägen till att skapa en gemensam förståelse.⁵⁹ Dialogen handlar om att utnyttja varandras erfarenheter och kunskaper för att komma fram till en djupare form av konsensus.⁶⁰

Modern organisationsforskning förespråkar horisontella organisationer med öppna interna gränser och ett decentraliserat styre. Horisontella organisationer har bättre förutsättningar för att skapa gränsöverskridande dialoger och kan därmed utnyttja den existerande kompetensen i större utsträckning än byråkratiska organisationer.⁶¹ Beslutsunderlaget blir följaktligen av en högre kvalitet då kompetensen delas inom en organisation och svarar alltså upp till kravet om att fatta bra beslut under en krissituation. Palm menar däremot att horisontella organisationer kan bli en byråkrati i sig då för många parter kan vara inblandade och därmed begränsas förmågan att fatta tillräckligt snabba beslut.⁶²

Kriskommunikation förknippas ofta med den kommunikation som uppstår mellan drabbade organisationer och utomstående aktörer, såsom allmänhet eller kunder. Falkheimer tillsammans med Heide påstår att kriskommunikationen utåt är väldigt viktig, men att organisationer även bör vara i dialog med omgivningen i ett förberedande stadium där olika organisatoriska risker kommuniceras. Vi menar här att Falkheimer och Heide brister i redogörelsen för det omfattande arbete som det innebär att på ett internt plan analysera de

⁵⁸ Boin, Arjen; 't Hart, Paul; Sundelius, Bengt; Stern, Eric. (2005) *The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University press

⁵⁹ Palm, L (2006). *Kommunikationsplanering : en handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur., & Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005) *Kommunikation & Organisation*. Liber

⁶⁰ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

⁶¹ Westrup, U & Persson, E. J. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning : förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset

⁶² Palm, L (2006). *Kommunikationsplanering : en handbok på vetenskaplig grund*. Studentlitteratur

risker som inryms i den egna verksamheten.⁶³ Vi anser att det är förhållandevis enkelt att lära företag betydelsen av att kommunicera med omgivningen om rådande risker, men betydligt svårare att fånga betydelsen av den interna kommunikationsprocessen som föreligger detta.

Krissituationer kan för organisationer innebära att snabbt behöva ställa om och ändra kommunikationsvägarna för att finna den kompetens som behövs.⁶⁴ Den interna kommunikationen samordnar aktiviteter, skapar en gemensam bild av situationen och underlättar därför arbetet mot gemensamma mål. Den formar även relationer mellan människor och detta är något som kan påskynda processen om att snabbt lokalisera akut kompetens.⁶⁵ Med detta i åtanke så visar det även på den informella kommunikationens roll som proaktiv krishanteringsåtgärd. Den informella kommunikationen, men även formell intern kommunikation, har en stor betydelse för förståelsen av kontexterna i en organisation. Hur påverkas andra i organisationen av en specifik händelse och åtgärd? Denna kontextuella förståelse är av stor vikt vid krissituationer, inte minst i relation till att minimera krisens utfall.⁶⁶

5.2 Analys & Empirisk presentation

Föregående teoridiskussion har lyft fram kommunikationens roll och dess vikt. Teori om kommunikation är i allmänhet bred och visar på många sätt kommunikationens vikt och att den kan skapa fördelar för en organisation. Vad vi i följande analys vill utreda är organisationsstrukturens roll och hur en dynamisk struktur kan gynna eller missgynna en organisations strävan efter dessa fördelar. Följande analys behandlar därför den andra forskningsfrågan; *Hur påverkar en dynamisk organisationsstruktur informationsflöde, tolkning och beslutsfattning inom en organisation?*

Kommunikation ses av flera forskare som en förutsättning för att organisationer ska kunna existera och utvecklas. I tider om kriser så kan denna utveckling speglas av att ta fram relevanta åtgärder för att hantera situationen. Detta ställer stora krav på en organisations förmåga att kommunicera internt och därmed koordinera kompetensen. Helsingborgs kommun beskriver på sin hemsida sig som en decentraliserad organisation där varje förvaltning har det yttersta ansvaret för att driva den löpande verksamheten. Heide & Johansson menar att kriser inte längre kan ses som avvikelser från det normala utan som en

⁶³ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

⁶⁴ Boin, Arjen; 't Hart, Paul; Sundelius, Bengt; Stern, Eric. (2005). *The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University press

⁶⁵ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

⁶⁶ Rogova, G.L. (2009). Context-awareness in crisis management. Military Communications Conference

del av vardagen.⁶⁷ Av denna anledning bör alltså hanteringen av kriser vara ett stort inslag i varje förvaltnings agenda. Varje förvaltning har det övergripande ansvaret för att ta fram en krisplan för den egna verksamheten. Vi finner att den decentraliserade organisationen underlättar denna process eftersom krisplanen då tas fram av personer med en nära relation till verksamheten och dess tänkbara problem. Men den decentraliserade strukturen ställer även krav på förvaltningarna om att själva ansvara för den interna kommunikationen, vilken används för att förankra krisplanen i organisationen.

På denna punkt finner vi en del brister i de förvaltningar vi har besökt. Kännedomen om krisplanerna var en återkommande brist. På NSVA hade man inför krisen inte tagit fram någon formell krisplan. *"Det fanns vissa dokument men det var inget som var tydligt definierat"* uttryckte f.d. informationsansvariga Camilla Karlsson det som. Efter krisen beslutades det om att krisplanen skulle färdigställas relativt fort. Men vår kontaktperson påstår att detta arbete fortfarande är under uppbyggnad och någon omfattande förankring av arbetet har inte skett till övriga medarbetare. *"Skulle det inträffa en ny kris idag så tror jag att en viss osäkerhet fortfarande skulle infinna sig"*. Att lägga ut ansvaret om krisplanen på respektive förvaltning ser vi som något positivt i de fall uppgiften faktiskt utförs. Martin Arkel, på kommunens Kriskommunikationsavdelning, uttrycker det i ämnet som *"att en byråkratisk organisation medför en del stelhetsproblem i frågan och uppgifter lätt kan falla mellan stolarna"*. Av denna anledning finner vi det aktuellt för en organisation av kommunens storlek med liknande utformning att löpande stämma av med centrala kontor. Rolf Borgström från Stadsbyggnadsförvaltningen instämmer och menar att det är en sak att ha krisplanen i bokhyllan och en helt annan att implementera den i organisationen. Teorin förespråkar en närhet för att lösningar ska utformas på ett optimalt sätt. Våra intervjuer visar dock på att viss kontroll behövs för att kunna garantera att detta görs. Således underlättar en dynamisk organisationsstruktur, där varje avdelning själv ansvarar för sin krisplanering, framtagandet av en krisplan men viss central uppföljning bör göras för att kunna garantera att det sköts.

Även hos Stadsbyggnadsförvaltningen saknades det en färdigställd krisplan. *"Den är under uppbyggnad"* fick vi förklarat för oss. Vi ifrågasätter inte våra intervjupersoners kompetens kring krishantering då förståelsen för problematiken faktiskt existerar. Rolf Borgström på Stadsbyggnadsförvaltningen påstår att det återstår ett stort arbete med deras krisplan men också att varje förvaltnings krisplan i nästa skede måste samkoordineras för en

⁶⁷ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

bättre helhetsförståelse. På denna punkt finner vi att den decentraliserade strukturen är till kommunens nackdel beträffande proaktiva krisåtgärder. Utan centrala direktiv om att dels förankra krisplaner i den egna organisationen och dels koordinera dem mot varandra faller detta initiativ till synes bort. Jan-Anders Persson från Vård & Omsorgsförvaltningen instämmer med Rolf Borgström om att förankringen av en krisplan är ett stort arbete i sig. Vi menar alltså att framtagningen av en krisplan gynnas av en decentraliserad organisation men att förankringsprocessen måste ske på direktiv från centralt håll.

Men kommunens respektive förvaltningar besitter en stor teknisk kompetens inom sitt ansvarsområde och detta arbete tycks fungera bra även i pressade situationer. *”De tekniska bitarna löste vi jättebra i samband med vattenläckan, här är vi experter och vi kan våra jobb”*, menar f.d. informationsansvariga på NSVA. Däremot menade hon att den interna informationsbiten fallerade en aning och att detta hade underlättats av en tydlig krisplan.

Avdelningen för kriskommunikation är en mobil funktion framtagen för att kunna förstärka vid kommunikativa frågor till behövande förvaltningar i tider om kriser. Denna avdelning kan i kommunens utformning därför påstås ligga lite flytande i organisationen som helhet. Vid vattenläckan som drabbade NSVA bidrog kriskommunikationsavdelningen med väsentligt stöd i informations- och kommunikationsfrågor. Samarbetet uppges av NSVA ha fungerat mycket bra och de är väldigt tillfredsställda med resultatet. Martin Arkel på Kriskommunikationsavdelningen lyfter fram deras mobilitet som en avgörande framgångsfaktor. *”Vi måste kunna vara nära problemet och i dialog med den ansvariga krisledningen. Den muntliga dialogen är här oersättlig för att vi ska kunna förstå varandra på ett bra sätt”*. Detta stämmer väl överens med teorins riktlinjer som förespråkar den direkta dialogen som en strategi för att skapa en gemensam förståelse. Detta underlättar ett snabbt beslutsfattande under en kris då dialogen handlar om att utnyttja varandras erfarenheter och kunskaper för att komma fram till en djupare form av konsensus.⁶⁸ På denna punkt menar vi att kriskommunikationsavdelningens mobila funktion är ett positivt dynamiskt särdrag i strukturen som underlättar den gemensamma tolkningen inom organisationen. Detta eftersom den möjliggör en direkt dialog.

Kriskommunikationsavdelningens funktion kan ur ett krissammanhang mycket väl beskrivas som en del av en dynamisk organisationsstruktur. De bidrar med spetskompetens i akuta lägen och stärker situationen för den behövande förvaltningen när behovet finns. Den

⁶⁸ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

verkställande kraften inom förvaltningen är alltså anpassningsbar. Men detta förutsätter att Martin Arkel, och hans personal, tillåts utrymme för att sätta sig in i situationen. Detta ställer krav på förvaltningens förmåga att kommunicera och informera. Martin Arkel menar att denna process är jätteviktig och *”ibland känns det som att man får slåss för sin existens och sitt inflytande”*. Med tanke på att Martin Arkel och hans personal inte har någon teknisk kunskap inom respektive förvaltning så inryms påståendet om kommunikationens betydelse ytterligare substans. Det är nämligen en omfattande process att sätta sig in i en ny situation och mycket information att ta del av. Denna process underlättas ifall förvaltningarna är duktiga på att kommunicera.

Vi finner alltså en dynamisk utformning hos kommunen i form av kriskommunikationsavdelningens mobila funktion. Ur föregående resonemang menar vi att mobila avdelningar som denna kan skapa kommunikativa fördelar inom en organisations krishantering då den underlättar tolkning och förståelse på ett tidseffektivt sätt. Samtidigt menar vi att detta måste följas upp av en ledning inom respektive förvaltning som värdesätter dess förmåga att kommunicera och därigenom gör det möjligt för avdelningar som Martin Arkels att sätta sig in i och förstå situationen. Detta är något som i en krissituation kan spara väsentlig tid och ansträngning.

5.2.1 Att skapa förutsättningar för en god intern kommunikation

Hur kommunikationsvägar och beslutsprocesser ser ut inom det vi kallar för dynamiska organisationer och byråkratiska, hierarkiskt utformade organisationer, skiljer sig åt. Detta är till stor del ett resultat av de interna kommunikativa infrastrukturerna. När Stadsbyggnadsförvaltningen och den Tekniska förvaltningen gick samman för en tid sedan så var ett av grundkraven att den gemensamma kompetensen skulle kartläggas och samlas för en högre gemensam styrka. Heide et al. menar att grundsyftet med en organisation är att kunna prestera mer tillsammans än var och en för sig. För att uppnå en högre samlad styrka så måste man våga korsa organisatoriska gränser.⁶⁹

För att öka den gemensamma prestationen så valde alltså de både förvaltningarna att samlas under namnet Stadsbyggnadsförvaltningen och de flyttade in till ett gemensamt kontor. Rolf Borgström menar att de tidigare var mycket mer byråkratiska än vad de är idag. Väggar har slagits ner för att skapa ett öppnare arbetsklimat där medlemmarna kan interagera med varandra. Regelbundna veckomöten har införskaffats där samtliga avdelningar, inom

⁶⁹ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

förvaltningen, kan träffas och diskutera gemensamma frågor och utbyta information. Rolf Borgström uttrycker det som att *”kännedomen gör det lättare att gå vidare eftersom rollerna och förväntningarna på varandra blir tydligare”*. I dagsläget står gränsöverskridande teamarbete högt upp på förvaltningens agenda. Därför hålls det idag även mer regelbundna möten mellan olika förvaltningar än förr. Detta har skapat en ökad förståelse för varandras arbete.

Dessa åtgärder har resulterat i en mer dynamisk organisation. Förvaltningen liknar idag mer en horisontell organisation och kunskapsdelning samt ömsesidig förståelse främjas på så sätt mer. Dessa är bra exempel på fördelar som kan uppnås härigenom. Vi vill här uppmärksamma relationen mellan en dynamisk utformning, eller struktur, och ledningens förhållningssätt i form av pådrivning och uppmuntring till processen. Genom att ledningen utformar en mer dynamisk arbetsmiljö som främjar närhet och kontakt så ökar förståelsen för varandras arbete. En förståelse som i sin tur underlättar problemlösande.

Rolf Borgström fortsätter vidare med att informera oss om att kommunen som helhet även vill skapa en bättre kommunikationsstruktur. De dynamiska inslagen om en ökad förståelse för betydelsen av att känna till varandras verksamheter och ett ökat krav på en gemensam tolkningsram blir här väldigt tydligt. *”Vi håller på att ta fram en gemensam mejlpolicy som ska styra hur vi skriver mejl, i vilka ärenden mejl är att föredra samt hur vi läser våra mejl och vilken respons som förväntas”*. Detta är ett ärende som är framtaget på chefsnivå och vi drar här en koppling till det som teorin benämner som gemensamma tolkningsramar. Varför har detta arbete då initierats? Helt enkelt för att de har insett att de inte är tillräckligt effektiva på denna punkt. Vi ser att detta kan gynna förvaltningen, och kommunen som helhet, i ett kommunikativt och tidssparande perspektiv. Utbildningen kan leda till minskad belastning på mejlkorrespondensen och ett större utnyttjande av mer direkt kommunikation. En slutsats kan här dras att otydlig policy inom organisationen om hur kommunikation bör skötas kan leda till brister. En dynamisk organisationsstruktur uppmuntrar mindre fasta ramar vilket i detta fall kan skapa problem.

Ett tydligt exempel på varför detta kan behövas finner vi hos NSVA. *”Vi skulle i dagarna ha varit hos Risk & Säkerhetsavdelningen för att genomgå en krisövning, efterliknad den vattenläckan som inträffade förra året. Men av någon anledning så hade den mejldialogen som ägt rum försvunnit någonstans på vägen och vi missade därför*

utbildningen. *Det hela slutade med att en kollega fick rusa dit för att närvara*". Detta visar tydligt på de kommunikativa problem som kan uppstå i en stor organisation som kommunen.

Vi ser i ovanstående exempel att bristen på denna typ av utbildning missgynnade kommunen som helhet, i ett kommunikativt och tidssparande perspektiv. Utbildningen kan leda till minskad belastning på mejlkorrespondensen och ett större utnyttjande av mer direkt kommunikation. Tolkningsprocessen blir enligt teorin betydligt bättre när parterna är i ett konkret samtal med varandra. Mejlutbildningen kan exemplifiera en intern infrastruktur för kommunikation, framtagen för att gynna dynamiska aspekter som samtolkning för en ökad förmåga att snabbt skapa förståelse. Återigen finner vi ledningens förhållningssätt och förståelse som avgörande för framtagningen av denna strukturella del. Vi har tidigare uppmärksammat Tannock då han talade om att organisationer underlättar strategiimplementeringen genom att ständigt ägna sig åt förbättringar. Kommunikationen återges tidigare som en förutsättning för en organisations existens och utveckling. I fallet om mejlutbildningen finner vi det aktuellt att sammanknyta resonemangen då mejlutbildningen tyder på en utveckling samtidigt som den kan underlätta framtida respondens om diverse åtgärder, strategier.

5.2.2 Bristande kommunikation – Vad kan det leda till?

Ur ett teoretiskt perspektiv så kan brister i den interna kommunikationen först och främst leda till att kartläggningen av situationen, *sense-making*, försvåras i krissituationer. Samtidigt kan förmedlingen och uppfattningen av en gemensam bild också försvagas. Tang et al. menar att förmågan att kommunicera inom organisationen avgörs av en balans mellan sändare och mottagare. De menar vidare att tolkningen har fått för stor uppmärksamhet inom fältet för organisationsforskning. För att processen ska fungera krävs det även mycket av den sändande parten. Av denna anledning är det väsentligt för organisationer att öva på båda aspekterna av kommunikation, att sända samt tolka.⁷⁰ Kommunen har insett en brist i sin mejlkontakt och har därigenom initierat arbetet med mejlpolicyn.

Vi finner även nyanser av bristande kommunikation inom andra förvaltningar hos kommunen. Ett exempel på detta kan hämtas från Vård & Omsorgsförvaltningen och dess relation till överordnande ledning, stadsdirektören. I ett resonemang om krissituationer,

⁷⁰ Tang, F; Mu, J. & MacLachlan, D.L. (2010). *Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer. Expert Systems with Applications*. Pergamon

proaktivt krisarbete och ansvarsfördelning i dessa sammanhang redogör Jan-Anders Persson för följande:

”I diskussionen om krishantering är det viktigt att reda ut vad som är delarna och vad som är helheten. Vad är det centrala åtagandet i kriser och vad är vårt ansvar? Man måste givetvis ha en beredskap, men man måste också ha de rätta förutsättningarna för att kunna planera för denna. Dessa planeringsförutsättningar är minst sagt diffusa från ett centralt håll. I många lägen förväntas vi kunna lösa mindre kriser ad hoc här hos oss, men samtidigt kan resurserna vara begränsade uppifrån. Man måste kunna se helheten vid en kris, hur påverkas respektive förvaltning, och sedan agera därefter. Men vems ansvar är detta? Om man inte kan se helheten och sambanden så kommer varje rör att optimera sig själva och detta kan få följder för kommunen som helhet.”

Av detta kan vi konstatera att förväntningarna på varandra inom kommunen inte alltid är uttalat synkroniserade. Att det existerar en stor tillit till varje förvaltnings egenförmåga att lösa uppkomna problem är ett återkommande inslag. Jan-Anders Persson menar på denna punkt att *”det är en väldig tur att egenförmågan faktiskt är så hög som den är”*. Bristen på tydliga direktiv uppifrån, om exempelvis att förankra krisplaner i hela förvaltningen, ställer nämligen höga krav på egenförmågan. Det är upp till varje förvaltningschef att själva fatta denna typ av beslut. *”Det existerar i dagsläget ingen formell diskussion om krisstrategier mellan förvaltning och central ledning”*, säger Jan-Anders Persson.

Bristande intern kommunikation kan följaktligen leda till diffusa uppfattningar om parternas roller och ansvar. Men huruvida detta är en kommunikativ begränsning till följd av en viss struktur kan inte fastslås. Det kan argumenteras för att det fysiska avståndet mellan förvaltningen, i detta fall Vård & Omsorgsförvaltningen, och den övergripande ledningen leder till begränsade fysiska möten och därmed bristande tolkning. Men eftersom Jan-Anders Persson med flera uppger att de faktiskt har löpande kontakt den centrala ledningen anser vi inte att detta är anledningen. Vi menar istället att det är en fråga om inställning. Kenney Pihl på Säkerhet & Beredskap uppger att *”förståelsen för krissituationer fortfarande är ett spädbarn”*.

Denna bristande inställning, eller förståelse för krishantering, kan i sin tur vara en följd av strukturella begränsningar. Den uppdelade strukturen, med ett antal fristående förvaltningar, begränsar den centrala ledningens inblick i de löpande verksamheterna och

försvårar därmed planeringsförutsättningarna för krissituationer eftersom det är den centrala ledningen som sätter ramarna för denna.

Vi menar här att inställningen till hur proaktivt krisarbete ska prioriteras och den dialog detta förutsätter i sammanhanget är förstadiet till en dynamisk struktur. För att skapa bättre förutsättningar för att hantera krissituationer, i form av tydligare krisplaner, måste kommunen ta sig tid till att reda ut vilka förväntningar som ställs på respektive part. Även om varje part anser att förväntningarna på sig själva är tydliga så försvinner de positiva effekterna av detta om uppfattningarna inte är desamma. Då en stor del av krisarbetet är, som nämnt i tidigare kapitel, ad hoc så blir inställningen till krisarbete viktigt. Brist på direkt dialog inom organisationen drabbar spridandet av krismedvetenheten och inställningen negativt.

Sammanfattningsvis ser vi den decentraliserade organisationsstrukturen som positiv i hänseendet att varje förvaltning själv ansvarar för framtagningen av en aktuell krisplan då saknära kompetens får utrymme. Till detta hör också ett ansvar om att förankra den inom den egna förvaltningen. På denna punkt ser vi fördelar med ett centralt direktiv då varje förvaltningschefs kommunikativa kompetens och insikt kan variera.

Kriskommunikationsavdelningens mobila funktion är ett positivt dynamiskt särdrag i strukturen som underlättar den gemensamma tolkningen i form av direkt kontakt. Detta ställer dock krav på förvaltningens kommunikativa förmåga i form av informationshantering.

De åtgärder som vidtagits hos Stadsbyggnadsförvaltningen för att skapa en mer horisontell och kunskapsfrämjande struktur är bra exempel på hur en organisation kan utöka den kontextuella förståelsen och erhålla kommunikativa fördelar. Kommunikation är en förutsättning för att kunna hantera kriser. För att kunna ta fram effektiva krisplaner behövs tydligt definierade planeringsförutsättningar och uttalade förväntningar på respektive part. Utan en effektiv kommunikation kan denna process bli lidande.

6. Kompetens och lärande

Syftet med den inledande teoretiska diskussionen för detta kapitel är att redogöra för det organisatoriska lärandets roll för krishantering. Stycket beskriver även ramarna för den dynamiska organisationsstrukturen utifrån kapitlets aktuella inriktning.

6.1 Teori

Att öppna upp de organisatoriska gränserna är alltså av stor betydelse för att kunna kommunicera effektivt, något som är extra viktigt vid krissituationer. Men för att kunna använda den interna kompetensen på rätt sätt krävs det ytterligare förståelse för proaktiva medel.

6.1.1 Att lära för framtiden – En proaktiv åtgärd

Äldre kriskommunikations- och krishanteringsforskning fokuserar mycket på vad som händer under en kris medan mer modern forskning har förstått betydelsen av hela krisförloppet.⁷¹ I dagens osäkra omvärld så är den enda bestående konkurrensfördelen kunskap och kompetens.⁷² Men kunskap och kompetens är även viktigt för att en organisation ska kunna fatta bästa möjliga beslut vid en kris. Att kunna förvalta och ta till vara på den samlade kompetens som finns inom en organisation blir därför mycket väsentligt vid krishantering. Att ta vara på denna kompetens och att kunna anpassa sig efter sin omvärld är något som förespråkas i den dynamiska skolan. Detta är något som många organisationer överlag är dåliga på idag.⁷³

Persson menar att genom att minska gränserna mellan organisationens delar så kan man undvika dubbelarbete och så kallad suboptimering. Vid en kris, där tidsbrist ofta är en vanlig faktor, så är dubbelarbete olämpligt och ofta resurs- och tidskrävande. Han menar att man måste ha en förståelse för den kontext som situationen skapar och en förståelse för hur andra parter påverkas av dina beslut och hur deras beslut påverkar dig.⁷⁴ Resonemang av Heide et al. överensstämmer med detta och påpekar att själva grundsyftet med en organisation är att kunna prestera mer tillsammans än var och en för sig. För att uppnå en högre samlad styrka så måste man våga korsa organisatoriska gränser.⁷⁵ Det måste dock finnas något som berättigar

⁷¹ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

⁷² Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Westrup, U & Persson, E. J. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning : förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset

⁷⁵ Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

det, annars skapas bara onödigt organisatoriskt arbete.⁷⁶ Denna öppna syn på en organisations struktur kallar Persson för *gränsöverskridande styrning*.

Men bara för att en viss kunskap finns inom en organisation betyder inte det att organisationen är kapabel till att utnyttja den. Tang et al. menar att tidigare forskning till största delen har fokuserat på organisationers förmåga att absorbera kunskap, att tolka ett uttalat budskap. Han menar vidare att förmedlingen av budskap är minst lika viktig, alltså att sändare och mottagare är beroende av varandra. Att kontinuerligt samarbeta över de organisatoriska gränserna är därför ett bra sätt att öva fram en god social struktur.⁷⁷

Men för att kunna hantera en kris så effektivt som möjligt räcker det inte med att kunna kartlägga den inre kompetensen. För att kunna utnyttja organisationens potential fullt ut menar Nonaka att organisationen också måste låta rätt man, med den rätta kompetensen, vara den som fattar besluten. Han uttrycker det som att ditt bidrag till situationen inte ska bestämmas av din position utan av vad du kan bidra med. För att kunna bidra med så mycket som möjligt måste personen i fråga sedan ha tillgång till all nödvändig information.⁷⁸ Detta knyter an till de krav som ställs på organisationers förmåga om att kommunicera, förmedla och tolka information för att kunna tillgodose ett beslutsunderlag. Denna kompetensfrämjande modell kallar Nonaka för *The knowledge-creating company*.⁷⁹ Paralleller kan här dras till det som kallas för *empowerment* och som beskriver frontpersonalens befogenhet att fatta aktuella operativa beslut.⁸⁰ Vid krissituationer ter sig detta som än mer aktuellt än under normala förhållanden.

Kunskap och kompetens är självklart väsentliga inslag i alla verksamheter, det säger sig självt. Men under kriser kan den efterfrågade kompetensen vara av en annan art än enbart teknisk. Det kan exempelvis röra sig om kommunikations- och prioriteringsförmågor. I detta hänseende är kriser ett utmärkt tillfälle för lärande eftersom det då ges utrymme för reflektion och utvärdering av tidigare värderingar och handlingsmönster.⁸¹ Kompetensen inom en organisation skapas genom just lärande och varvid vikten av detta inte kan bortses ifrån. Falkheimer et al. menar att lärdomar från gamla kriser kan generera stora fördelar för framtida

⁷⁶ Westrup, U & Persson, E. J. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning : förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset

⁷⁷ Tang, F; Mu, J. & MacLachlan, D.L. (2010). *Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer. Expert Systems with Applications*. Pergamon

⁷⁸ Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

⁸¹ Ibid.

krissituationer och därför är det viktigt att ta fram strukturer som uppmuntrar denna process. Vidare påstår de att decentraliserade strukturer med *empowerment* som ledstjärna är en bra början.⁸²

Författare som de Geus lyfter i samma spår fram att organisationer drar fördel av att medlemmarna slutar att söka efter potentiella problem, ”vad kommer att hända?”, och istället fokuserar på eventuella lösningar, ”vad gör vi om detta händer?”. På så vis tränas medlemmarna i att agera och finna lösningar för olika tänkbara scenario. Även om framtiden är svår att förutspå, och att de flesta scenariona därför aldrig inträffar, så ökar trots allt organisationens förmåga att hantera kriser då tankesättet utvecklas. Detta förhållningssätt möjliggör även lärande och framförallt förändring innan en kris uppstår då organisationens förmåga att finna lösningar har utvecklats.⁸³ Även Falkheimer et al. med flera uppmärksammar betydelsen av att ständigt öva inför kommande kriser genom exempelvis scenarioövning. Detta eftersom de annars riskerar att ständigt söka efter information som bekräftar att rådande arbetssätt är fullt tillräckligt.⁸⁴

En vanlig teoretisk uppdelning av kunskap är den Nonaka förespråkar. Han menar att kunskap kan ses som antingen uttalad eller tyst. Uttalad kunskap är kunskap som lätt kan läras ut och spridas i organisationer. Tyst kunskap är sådan kunskap som kan sägas sitta i fingertopparna, det vill säga man gör det automatiskt utan att egentligen veta hur. Att cykla kan exemplifiera detta. För att sprida denna kunskap kan man antingen försöka göra den till uttalad genom att exempelvis skriva ner hur man gör. Ofta är dock problemet med tyst kunskap just att den är svår att formulera. Därför kan det vara lämpligare att använda sig av arbetsrotation. Arbetsrotation innebär att personalen roterar mellan olika delar inom organisationen och får möjlighet att se och lära sig andras arbetssysslor.⁸⁵ Detta underlättar även förståelsen och acceptansen inom organisationen⁸⁶

6.2 Analys & Empirisk presentation

Vi har tidigare diskuterat betydelsen av att anpassa sin organisation till förändringar i omvärlden och vilka krav som ställs på organisationers kommunikativa förmåga i krissituationer. Men för att kunna hantera en kris på bästa sätt så krävs det även att den rätta

⁸² Ibid.

⁸³ Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

⁸⁴ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

⁸⁵ Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

⁸⁶ Westrup, U & Persson, E. J. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning : förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset

kompetensen utnyttjas och organisationsstrukturens roll i detta bör enligt oss belysas. Att utveckla, identifiera och förvalta denna kompetens i krissituationer är inte en helt enkel uppgift, vilken inte får förringas. Det är en process som på många sätt sammanbinder anpassningsförmåga och kommunikativa färdigheter. Följande redogör därför för den tredje forskningsfrågan; *Hur kan en dynamisk organisationsstruktur påverka identifieringen, användningen samt utvecklandet av ändamålsenlig kompetens?*

6.2.1 Egenförmåga

Teorin förespråkar att rätt man på rätt plats ska ha befogenhet för att lösa problem. Nonaka menar att organisationen måste låta rätt man, med aktuell kompetens, vara den som fattar besluten. Han uttrycker det som att ditt bidrag till situationen inte ska bestämmas av din position utan av vad du kan bidra med. Närheten till problemet gör att den som är närmst problemet ofta har bäst insikt i vad som är en lämplig lösning.⁸⁷ Helsingborgs kommun utövar ett arbetssätt som är väldigt likt detta. *"För att ett beslut ska kunna fattas korrekt så krävs en närhet till problemet."* Detta är en åsikt som är delad av samtliga personer vi har varit kontakt med inom kommunen. Kenney Pihl lyfter även fram att det finns förordningar som styr att en kris inom kommunen ska lösas efter principerna ansvar, närhet och likhet. *"Detta innebär att problemet ska lösas av ansvariga, så nära den vardagliga driften som möjligt, och med åtgärder som är så lika den vardagliga verksamheten som möjligt."* Här finner vi tydliga fördelar till följd av den decentraliserade utformningen. Detta sätt att agera har genererat fördelar i situationer när kompetens har funnits på plats till att lösa ett problem. Detta skedde bland annat när personalen vid vattenläckan fick utrymme och möjlighet att snabbt åtgärda de tekniska aspekterna av problemet. Möjligheten för dem att agera på plats underlättade deras möjlighet att lösa problemet. Den dynamiska organisationsstrukturen kan därmed underlätta krishantering om kompetensen finns på plats.

Vi kan konstatera att våra empiriska källors inställning överensstämmer med teorin beträffande att rätt man på rätt plats är avgörande för hanteringen av kriser. Men att ett visst krav på att kompetensen måste finnas är också en förutsättning. *"Egenförmågan måste bli bättre"*, säger Kenney Pihl. *"Att minska gapet mellan vad man själv gör och när överordnade ska ta vid är viktigt"*. Här menar Kenney Pihl att egenförmågan är individens egen förmåga att agera fördelaktigt i situationer som kräver det.

⁸⁷ Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. London: International Thomson Business Press.

Kravet om egenförmåga handlar däremot inte alltid om områdesspecifika parametrar. Att agera fördelaktigt i en situation kan innebära att man utifrån egen förmåga inser betydelsen av kringliggande åtgärder, som exempelvis att tillhandahålla korsande avdelningar med aktuell information om läget. Man förstår vilka konsekvenser situationen genererar för en annan part. Detta kan med andra ord benämnas som kontextuell förståelse.⁸⁸

Vid fallet med vattenläckan förra året så kontaktades inte alla väsentliga personer direkt, utan markpersonalen med den tekniska kunskapen valde att prioritera sakfrågan. Heide & Falkheimer säger att kompetensen som efterfrågas vid en kris inte behöver vara teknisk utan kan innefatta kunnande om kommunikations- och prioriteringsförmåga.⁸⁹ Vad markpersonalen vid vattenläckan förbisåg var den kommunikativa aspekten av problemet, vilket senare skapade svårigheter. *"Det är ju väldigt viktigt att man förstår hur alla kuggarna hänger samman och påverkar varandra. Vid vattenläckan så tog reportrar efter en tid sig ut till den aktuella platsen och talade med teknikerna om situationen."* Camilla Karlsson beskriver lite ironiskt hur det kunnat låta på plats, *"oh det går helvete, hela röret är sprucket"*. Hon fortsätter vidare, *"Hade vi haft all information tillgänglig i ett tidigare skede hade vi kunnat förbereda oss och skicka ut representanter med en tydligare helhetsbild som kunnat förklara situationen för allmänheten. Denna åtgärd blev vi i det här fallet något försenade med."* Vi vill här påminna läsaren om att det inte är det faktiska budskapet kring vattenläckan som vi här utreder. Det är snarare förståelsen, läs egenförmågan, för betydelsen av att sprida informationen internt som står i fokus.

I sammanhanget kan vi se att en brist för kunnande om den kommunikativa aspekten fanns. Det visas även att när egenförmågan, eller när ett beslut begränsas till en individs egenförmåga, används i situationer där kompetens saknas så skapar detta svårigheter. En dynamisk organisationsstruktur där egenförmåga, eller empowerment, används kan brista i situationer där rätt kompetens inte finns på plats utan man låter personer utan rätt kompetens besluta huruvida de faktiskt har rätt kompetens eller inte. Härigenom kan vi se att när organisationer litar på personers egenförmåga krävs det att personen i fråga har kompetens, annars kan en negativ istället för en positiv effekt skapas.

Väsentligt vid ovanstående är att det i sin tur är organisationen som helhets ansvar att tillhandahålla denna kunskap, eller förståelse. Verkligheten är den att en tekniker ofta är en

⁸⁸ Rogova, G.L. (2009). *Context-awareness in crisis management*. Military Communications Conference

⁸⁹ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

tekniker, lika mycket som en informatör alltid är en informatör. Men på de punkter arbetsområdena korsar varandra är det av stor vikt att överordnade uppmärksammar kunskapsdelning som en del av den organisatoriska strukturen, och därmed som en del av den vardagliga driften. I exemplet om teknikerns roll vid vattenläckan hade en kommunikationsutbildning förslagsvis kunnat ha positiv effekt. Att sprida kompetens inom organisationen hade här varit väsentligt. Men hur påverkar då den dynamiska organisationsstrukturen kompetensspridandet i Helsingborgs kommun?

6.6.2 Att sprida kompetens

Kompetensen inom en organisation skapas genom lärande och varvid vikten av detta inte kan bortses ifrån. Falkheimer et al. menar att lärdomar från gamla kriser kan generera stora fördelar för framtida krissituationer och därför är det viktigt att ta fram strukturer som uppmuntrar denna process.⁹⁰ Kriskommunikationsansvarige Martin Arkel menar att, *”det är farligt att låsa upp kompetensen vid ett fåtal personer. Man försöker öva och nu under den senaste krisen med vattenläckan så lyfte jag in tre kollegor som inte har varit med förut i ett skarpt läge. Det är jag jätteglad för, det gick jättebra och då vet jag att det funkar. Då får de en chans att lära sig. Jag hade helst velat se att hela gänget hade samma mentala brygga att stå på. Det skapar nämligen även självförtroende att ha varit med någon gång.”* Genom att ha en sådan struktur, som uppmuntrar erfarenhet och kunskapsspridning, skapas det bättre förutsättningar inför kommande kriser. Vi menar att detta är ett bra exempel på ett ledarskap som tar sitt ansvar för kunskapsspridningen.

Falkheimer et al. med flera uppmärksammar också betydelsen av att ständigt öva inför kommande kriser genom exempelvis scenarioövningar. Dessa typer av övningar bör innehålla inslag från tidigare kriser. Detta på grund av att man då får möjligheten att reflektera kring vad som sköttes bra och vad som behöver förbättras. Det kan benämnas som ett sätt att förvalta erhållen kunskap på. Innan vattenläckan uppkom så hade NSVA inte genomgått några direkta utbildningar i krisscenarion eller krishantering. *”Nej, eftersom NSVA är en relativt ny organisation så hade vi inte hunnit genomgå någon typ av utbildning hos Kenney Pihls avdelning”,* avdelningen för Säkerhet & Beredskap. *”Men inom vår organisation så fanns det människor som tidigare arbetat på den f.d. Tekniska Förvaltningen och därigenom haft kontakt med Kenney via utbildningar. De här personerna hade genom sina tidigare erfarenheter också byggt upp en del relationer som underlättade kontakterna under krisen. I*

⁹⁰ Falkheimer, J. Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

brist på tydliga direktiv så föll man liksom in i gamla rutiner och strukturer, och det gick ju bra". Camilla Karlsson talar här om den del av NSVA som inte arbetar med de tekniska frågorna.

Att NSVA:s organisation, i brist på nyare direktiv, kunde anpassa sig och falla in i ett tidigare system visar på en flexibilitet i organisationen. Egenförmågan tog vid där direktiven slutade. Att NSVA, samt andra inblandade avdelningar och personer, hanterade situationen bra är inte något som vi ifrågasätter. Däremot vill vi uppmärksamma att en avgörande faktor till detta var de individuella prestationerna som tog vid. Förebyggande åtgärder som formella övningar saknades inför händelsen och inga tydliga direktiv kunde påvisas för oss. Att det sedan fanns viss erfarenhet inom organisationen kan visserligen inte förbises i sammanhanget. Men formaliteten kring denna typ av direktiv saknades och den existerande erfarenheten är därmed ingen garanti för framtiden. Detta ser vi som en strukturell brist inom kommunen. Vi menar att det finns utrymme för att ställa frågan, vad hade hänt om de inblandade personerna inte hade möjligheten att utnyttja tidigare strukturer och erfarenheter? Var det en ren slump att dessa personers erfarenheter blev aktuella? Camilla Karlsson på NSVA kan inte konstatera att detta var på förhand uttänkta inslag i strukturen.

Med andra ord så finner vi ett utrymme för kontinuerliga övningar och utbildningar. Med det sagt vill vi nu uppmärksamma att den avdelning som från kommunledningsnivå tillhandahåller förvaltningarna med dessa utbildningar, Säkerhet & Beredskapsavdelningen, saknar ett formellt inflytande över förvaltningarna. Därmed kan de inte ge direkta direktiv om ett deltagande på dessa utbildningar. Detta hänger i sin tur samman med den frihet som den decentraliserade organisationsutformningen ger varje förvaltning och att det därför är upp till varje förvaltningschef att prioritera dessa frågor. Vad händer då om olika förvaltningar drivs av personer med olika uppfattningar om hur krisberedskapen bör prioriteras? Till detta resonemang kan paralleller dras till tidigare förda tankegångar om egenförmåga. Vi menar alltså att det finns en formalitetslucka inom kommunen som inrymmer utrymme för att missa saker som kunskapspridning, eller kompetensförvaltning, i form av uteblivna krisrekonstruktioner och övningar. Ett konkret exempel på detta återfinns i ett tidigare skede av uppsatsen då vi redogjorde för hur NSVA missade en inplanerad utbildningsdag hos avdelningen för Säkerhet & Beredskap. Vi menar här att en decentraliserad organisation, där varje avdelningschef själv får besluta om krishanteringsåtgärder, kan skapa otydlighet och oenighet. I dessa organisationer får egenförmågan ibland för stort utrymme vilket kan leda till att proaktivt krisarbete nedprioriteras.

I samma avsnitt som det nyligen refererades till redogjorde vi även för att NSVA än idag inte har en färdigutvecklad krisplan, om en sådan för övrigt någonsin kan bli färdigutvecklad. Visserligen talade vi aldrig med huvudansvarige för just detta område, vi talade med den som hade ansvaret under vattenkrisen. Så att den idag inte är färdigutvecklad kan vi med säkerhet inte fastslå. Men en utvecklad kännedom och kunskap om den saknades hos vår representant och vi menar att detta ger utrymme för oss att kritisera hur väl erfarenheterna verkligen sprids och förvaltas inom organisationen. Att förvalta kunskapen och förankra den i hela organisationen kan generera en utökad dynamisk effekt och struktur.

Att ägna sig åt gränsöverskridande krisövningar och samtidigt prioritera förankringen av dessa lärdomar, kompetensen, i hela organisationen är även ett ypperligt tillfälle för organisationsmedlemmarna att knyta interna relationer. Detta är något som i kritiska lägen kan underlätta avsevärt när en viss kompetens snabbt behöver lokaliseras. Faktorer som inkompatibilitet mellan medlemmarnas personligheter, yrkesroller och företagskulturer minskar dessutom i betydelse härigenom.⁹¹

Vi kan följaktligen konstatera att stora decentraliserade organisationer kan ha ett behov av centrala direktiv som styr implementeringen av tidigare erfarenheter från kriser. Efterkonstruerade övningar är ett effektivt sätt att kartlägga interna brister på, men i de fall olika avdelningar styrs utifrån olika kompetensgrunder kan realiseringen av detta variera inom organisationen. Att sprida mer saklig kompetens görs på ett effektivt sätt genom någon form av arbetsrotation eller en prioritering om spridd delaktighet för organisationens medlemmar. Att sprida kompetensen inom organisationen är en proaktiv åtgärd i bemärkelsen att arbetsrollerna kan bli tydligare och mer effektiva i framtiden.

6.6.3 Att finna rätt kompetens

Ett gränsöverskridande arbete innebär en kontakt även på ett informellt plan och detta har skapat fördelar och förenklingar i arbetet hos avdelningen för kriskommunikation. *”Informella strukturer och att veta vem som jobbar med vad, har en jättebetydelse när man ska ringa in personer. Jag har ju rätt bra koll inom den egna krisinformationsorganisationen på vilka förmågor dem har. Det påverkar vem jag ringer in.”* Att snabbare kunna finna rätt kompetens är därför en fördel som Martin Arkel har upplevt utav de informella och mer rörliga strukturerna. Även på Stadsbyggnadsförvaltningen har man upplevt liknande fördelar.

⁹¹ Westrup, U & Persson, E. J. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning: förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset

Tidigare förde vi en diskussion angående deras gränsöverskridande teamarbete och hur detta underlättade kommunikationen. Rolf Borgström upplevde även att *”teamarbetet har underlättat det vardagliga arbetet då man vet vem som gör vad”*. Att till vardags arbeta över organisatoriska gränser kan därmed ge kännedom om vem som besitter vilken kompetens, vilket med fördel kan utnyttjas vid en krissituation när rätt kompetens snabbt måste lokaliseras.

Martin Arkel påpekar dock även att *”det i en så stor organisation som kommunen kan vara svårt att veta vem som gör vad utanför sin egen avdelning. Man kan inte ha koll på alla. Så när man ska söka kompetens och informera till andra delar så kan det ibland underlätta med en mer centraliserad struktur med mer fasta roller. Fasta och tydligt definierade roller gör ju att man snabbt vet vem man ska prata om vad med.”* Att ha en mer centraliserad struktur, med fasta roller, kan enligt detta påstående underlätta när man ska finna kompetens i andra delar av en organisation av kommunens storlek.

Men för att finna kompetens i nära delar så ser vi utifrån fallet med Stadsbyggnadsförvaltningen att den dynamiska organisationsstrukturen underlättar då man genom personkännedom snabbt kan lokalisera kompetensen. Men för att finna kompetens i andra delar av organisationen så upplever alltså Martin Arkel att en mer centraliserad organisation med mer fasta roller hade underlättat. Härigenom kan vi konstatera att huruvida kompetenslokalisering gynnas av en dynamisk organisationsutformning står i direkt relation till organisationens storlek. Desto mindre organisation, desto mer fördelar med en dynamisk organisationsutformning och dess flexibla roller.

Den beskrivna utformningen, med Kriskommunikationsavdelningen som en flytande del i kommunen, kan vara en positiv sak. Detta då det är ett kostnadseffektivt sätt att förvalta värdefull kompetens på. Även om kompetensen är värdefull så behövs den nämligen inte i den vardagliga driften. Av denna anledning är det positivt att den finns att tillgå utanför den egna förvaltningen när så behövs. Däremot så uppger Martin Arkel att deras jour är frivillig för medlemmarna och i de fall kriser uppstår på obekväma timmar kan detta bli ett problem. *”Hittills har vi haft tur”*, uttrycker han det som när han berättar att han hittills har lyckats få in personer med den kompetens som behövts. Vi vill till avdelningens fördel dock påpeka att detta inte alls behöver ha med tur att göra. Vi redogjorde tidigare, i avsnittet om *Att sprida kompetens*, för hur Martin Arkel strävade efter att alltid ta med nya kollegor i ett skarpt läge för att sprida kompetens och erfarenhet. Denna förankring menar vi har lett till en bredare

kunskapsbas inom avdelningen och därmed har förutsättningarna för att hitta den rätta kompetensen vid behov förbättrats.

Det kan däremot argumenteras för att den frivilliga jouren trots allt kan ställa till med problem i det fall ingen i personalstyrkan finns tillgänglig. Vi ställer oss bakom utformningen och den strukturella roll som Kriskommunikationsavdelningen fyller gentemot förvaltningarna. Däremot ifrågasätter vi ändå den frivilliga jouren och menar att Martin Arkel måste få befogenheten att kalla in personal när det väl behövs. Ur ett mer formellt hänseende menar vi på denna punkt att kriskommunikationsavdelningens synsätt på att förankra kompetensen lägger en god grund för att i framtiden kunna schemalägga jouren. Detta blir genomförbart då kompetensen är så pass spridd och förankrad att den genomsyrar avdelningens samtliga medlemmar. Martin Arkel för ett liknande resonemang själv och menar att han just nu håller på att arbeta för detta. Så fördelarna med en dynamisk organisationsstruktur står i relation till hur spridd kompetensen är i organisationen. Ju mindre kompetens som finns inom organisationen desto större är behovet av en fast struktur som kan tvinga in kompetensen vid en kris.

Sammanfattningsvis så kan den dynamiska organisationsstrukturen underlätta krishantering förutsatt att kompetensen finns på plats. Vidare visade dock våra undersökningar att när organisationer lutar på personers egenförmåga krävs det att personen i fråga har kompetens, annars kan en negativ istället för en positiv effekt skapas. Brister i den kontextuella förståelsen kan då leda till att individerna som agerar har för mycket fokus på ett område, utan att förstå helheten. Detta visades i diskussionen med Camilla Karlsson angående vattenläckan.

En nackdel med en decentraliserad organisation, där varje avdelningschef själv får besluta om krishanteringsåtgärder, är att det kan skapas otydlighet och oenighet. Detta benämner vi som en formalitetslucka och oenigheten leder till att det är oklart vem som bär ansvaret. I dessa fall får egenförmågan ibland för stort utrymme vilket kan leda till att proaktivt krisarbete nedprioriteras.

Att till vardags arbeta över organisatoriska gränser kan ge kännedom om vem som besitter vilken kompetens, vilket kan utnyttjas när man snabbt måste finna rätt kompetens. Ett resonemang har även förts kring huruvida lokaliseringen av kompetens gynnas av en dynamisk organisationsstruktur. Både vid Kriskommunikationsavdelningen och Stadsbyggnadsförvaltningen så upplever man fördelar av att ha en god informell kontakt.

Resultatet vi såg var att effekten står i relation till organisationens storlek. Ju mindre organisation, desto mer fördelar med en dynamisk organisationsutformning och dess flexibla roller.

När det gäller att lokalisera kompetens står fördelarna med en dynamisk organisationsstruktur i relation till hur spridd kompetensen är i organisationen. Ju mindre kompetens som finns inom organisationen desto större är behovet av en fast struktur som kan tvinga in kompetensen vid en kris. Om kompetensen dock är spridd och väl förankrad bland flertalet individer inom avdelningen så har organisationer större möjligheter att finna den vid behov och därmed minskar betydelsen av en fastare organisationsstruktur.

7. Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur en dynamisk organisationsstruktur kan förbättra organisationers kapacitet att proaktivt hantera kriser. Nedan följer nu de slutsatser denna uppsats genererat som har för avsikt att kartlägga inom vilka områden den dynamiska organisationsstrukturen genererar fördelar respektive nackdelar. Även här behandlas varje forskningsfråga för sig för att slutligen mynna ut i ett sammanfattande resonemang.

Hur kan en dynamisk organisationsstruktur hjälpa organisationer att anpassa sig efter förändringar i omvärlden?

Omvärldsbevakning förespråkas i teorin men det blir ofta för dyrt i praktiken i större organisationer som är verksamma över många olika områden. Då är det istället bättre för organisationer att förbereda sig och skapa förutsättningar för att handskas med kriser när de väl uppstår. Att ha en dynamisk organisationsstruktur underlättar dessa förutsättningar då den mer flexibelt och smidigt kan anpassa sig efter problemets karaktär och finna lämpliga lösningar. Men den dynamiska organisationsstrukturen genererar inte bara fördelar utan medför en del problematik på det interna planet. Då organisationsstrukturens flexibilitet främjar närhet och täta kopplingar så kan även problem och kriser enklare spridas inom organisationen.

Hur påverkar en dynamisk organisationsstruktur informationsflöde, tolkning och beslutsfattning inom en organisation?

Vi kunde i detta arbete utläsa både positiva och negativa effekter som den dynamiska organisationsstrukturen har på kommunikation och beslutsfattande inom en organisation. Inom större organisationer, som oftast består av flera avdelningar, underlättas framtagningen av krisplaner för varje avdelning ifall respektive avdelning ansvarar för denna process själva. Detta då den saknära kompetensen och insikten då kan utnyttjas. Men för att förankra och samkoordinera krisplanerna så att en helhetsbild kan skapas bör en central uppföljning utfärdas.

En annan slutsats är att mobila avdelningar kan skapa fördelar inom en organisations krishantering då de genom att lokalisera sig nära krisen och de inblandade personerna

underlättar tolkning och förståelse på ett tidseffektivt sätt. Detta förutsätter dock en genomgående kommunikativ förståelse inom hela organisationen så att den mobila avdelningen, vid en kris, snabbt kan sätta sig in i situationen.

Den dynamiska organisationsstrukturen kan även skapa positiva effekter genom ett mer fysiskt gestaltande. Genom att ledningen utformar en mer dynamisk arbetsmiljö som främjar närhet och kontakt så ökar förståelsen för varandras arbete. En förståelse som i sin tur underlättar problemlösande då övergripande frågor snabbt kan diskuteras mellan inblandade parter.

Den interna kommunikationens roll är viktig. Bristande intern kommunikation kan leda till diffusa uppfattningar om parternas roller och ansvar vid en kris. En liknande slutsats är att brist på direkt dialog inom organisationen kan drabba spridandet av krismedvetenhet och inställning negativt. Den dynamiska organisationsstrukturen förutsätter en god intern kommunikation och kan därmed lösa denna typ av problem.

Hur kan en dynamisk organisationsstruktur påverka identifieringen, användningen samt utvecklandet av ändamålsenlig kompetens?

Att arbeta över de organisatoriska gränserna ökar kännedomen om varandra och varandras arbete inom en organisation. Detta resulterar i en ökad kännedom om vem som besitter vilken kompetens. Vidare är detta något som med fördel kan utnyttjas vid en krissituation när rätt kompetens snabbt måste lokaliseras.

I en decentraliserad organisation där varje avdelningschef själv får besluta om krishanteringsåtgärder kan det skapas otydlighet och oenighet. I dessa fall får egenförmågan ibland för stort utrymme vilket kan leda till att proaktivt krisarbete nedprioriteras, till förmån för avdelningschefens andra prioriteringar. Den interna kommunikationen i form av ett större centralt engagemang för krisfrågor kan här balansera processen och uppmärksamma krishanteringen för respektive avdelning. När samtliga avdelningar uppmärksammar krishanteringen lika kan proaktiva fördelar följa.

En annan slutsats som kan utläsas är att huruvida kartläggningen av kompetens gynnas av en dynamisk organisationsstruktur står i direkt relation till organisationens storlek. Ju mindre

organisation, desto mer fördelar med en dynamisk organisationsstruktur och dess flexibla roller.

Ur ett perspektiv om att lokalisera kompetens står fördelarna med en dynamisk organisationsstruktur i direkt relation till hur spridd kompetensen är i organisationen. Att på ett decentraliserat vis ta fram krisplanerna räcker alltså inte. Hur väl förankrad, eller spridd, krisplanen och den kompetens den innehåller är i organisationen är avgörande för om proaktiva fördelar ska kunna genereras. Samma sak gäller för kartläggningen av mer teknisk kompetens. Desto mer en organisation ägnar sig åt kunskapsspridning av sakkompetens desto större möjligheter har organisationen att vid behov finna aktuell kompetens.

Den dynamiska organisationsstrukturen kan underlätta krishantering om kompetensen finns på plats. Vidare visade dock våra undersökningar att när organisationer litar på personers egenförmåga krävs det att personen i fråga har kompetens, annars kan en negativ istället för en positiv effekt skapas. Brister i den kontextuella förståelsen kan då leda till att individerna som agerar har för mycket fokus på ett område, utan att förstå helheten.

En dynamisk organisationsstruktur kan underlätta tilltagning, implementering och användning av proaktiva strategier.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att den dynamiska organisationsstrukturen kan underlätta tilltagning, implementering och användning av proaktiva strategier inom vissa områden. Undersökningen visar dock att de fördelar den dynamiska organisationsstrukturen genererar står i direkt förhållande till samspelet mellan struktur och kommunikation. Den dynamiska organisationsstrukturen kan alltså inte generera fördelar förrän ledningen inom en organisation har förstått detta samspel och uppmärksammat kommunikationsfrågor som en del av ett proaktivt krisarbete. En organisationsstruktur i sin ensamhet genererar i direkt bemärkelse alltså inga avgörande fördelar för krishantering. Strukturen kan däremot skapa vissa fördelaktiga förutsättningar för kommunikationen som i nästa skede genererar en dynamisk organisationsstruktur som proaktivt underlättar implementeringen av krishanteringsstrategier. En del av hur den dynamiska organisationsstrukturen kan förbättra organisationers kapacitet att proaktivt hantera kriser ligger alltså i samspelet mellan struktur och kommunikation. Vidare vill vi därför återknyta till vår inledande del och påståendet om

att strukturen föds genom kommunikationen och därigenom uppmärksamma vår användning av begreppet dynamisk organisationsstruktur som aktuell.

8. Slutdiskussion

Vi har i denna uppsats undersökt hur en dynamisk organisationsstruktur kan öka organisationers kapacitet att proaktivt hantera kriser. Vi hoppas att uppsatsen har genererat en ökad förståelse för vilken roll strukturen spelar vid effektiv krishantering och implementering av proaktiva strategier. När vi påbörjade denna uppsats var vår uppfattning av befintlig teori att den i stor utsträckning misslyckades med att beskriva hur svårt det faktiskt kan vara att ta till sig eller använda de förslagsvisa strategierna. Vi hoppas, och tror, att vår uppsats gör det enklare för organisationer att läsa samt granska annan krishanteringsteori då vi exemplifierat bristerna i den praktiska tillämpningen. Vi tror även att vi tillfört forskningen ett nytt sätt att se på kommunikationen i samband med krishantering. Att kommunikation och struktur är två oskiljaktiga ting är inget nytt påstående, däremot redogör vi utförligt för skillnaden mellan att använda sig av detta uttal och att verkligen förstå dess innebörd. Detta är en insikt som är svår att nå utan vidare erfarenheter, denna uppsats menar vi kan förse den obevandrade med dessa erfarenheter. I slutändan menar vi att de resultat denna uppsats har genererat kan få en praktisk betydelse och hjälpa organisationer att bättre förstå krishantering och därigenom hjälpa de att i framtiden minska eventuella krisers utfall.

Vi vill avsluta med att poängtera att ytterligare forskning kan frambringa fler områden där man kan se på organisationsstrukturens roll och vilka för- och nackdelar som kan identifieras. Vi har i vår uppsats fokuserat på en stor, samhällsnyttig organisation och detta inbjuder till att se om andra slutsatser kan dras för andra typer av organisationer.

9. Källförteckning

Muntliga källor:

Arkel Martin, Chef på avdelningen för Kriskommunikation som är en del av Kommunstyrelsens förvaltning.

Borgström Rolf, Beställningsansvarig på Stadsbyggnadsförvaltningen.

Karlsson Camilla, f.d. Informationsansvarig på det kommunalägda bolaget NSVA.

Persson Jan-Anders, IT & Säkerhetsansvarig på Vård & Omsorgsförvaltningen.

Pihl Kenney, Chef på avdelningen för Säkerhet & Beredskap som är en del av Kommunstyrelsens förvaltning.

Böcker:

Boin, Arjen; 't Hart, Paul; Sundelius, Bengt; Stern, Eric. (2005). *The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University press

Bryman, A (2008). *Social research methods.*: Oxford University Press. Oxford

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*: Liber AB. Sverige

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

Heide, M. & Johansson, C. & Simonsson, C (2005). *Kommunikation & Organisation*. Liber

Ken Starkey (2002). *How organisations learn*. International Thomson Business Press. London.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*: Studentlitteratur, Lund

Lupton, E. (1999). *Risk*. London: Taylor & Frances

Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering : en handbok på vetenskaplig grund*. Studentlitteratur, Lund

Regester, M. & Larkin, J. (2002). *Risk issues and crises management: A casebook of best practice*: Kogan. London

Ryan, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*: Liber ekonomi

Weick, K.E. & Sutcliff, K. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.

Westrup, U & Persson, E. J. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning : förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*: Studentlitteratur. Lund.

Artiklar:

Andersen, P.H. (2010). *Sense and sensibility: Two approaches for using existing theory in theory-building qualitative research*: Industrial Marketing Management

Boin, A. (2009). *The Next Catastrophe: Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial and Terrorist Disasters*: Journal of Contingencies and Crisis Management

Hyde, Kenneth F (2000) *Recognising deductive processes in qualitative research*. Qualitative Market Research: An International Journal

Maier, Shana L. & Monahan, Brian A. (2010). *How Close Is Too Close? Balancing Closeness And Detachment In Qualitative Research*: Deviant Behavior

Nokhbatolfoghahaayee, Hoda; Menhaj, M. & Shafiee, M. (2010). *Fuzzy decision support system for crisis management with a new structure for decision makin.*: Expert systems with applications

Rogova, G.L. (2009). *Context-awareness in crisis management*: Military Communications Conference

Tang, F; Mu,J. & MacLachlan, D.L. (2010). *Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer*. Expert Systems with Applications. Pergamon

Thawesaengskulthai, N. & Tannock, J.(2008). *Fashion Setting in Quality Management and Continuous Improvement*. Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 38, no. 2

Internetkällor:

[www.Helsingborg.se/Politik & Förvaltning/Förvaltningar](http://www.Helsingborg.se/Politik%20&%20Förvaltning/Förvaltningar)

Tillgänglig: <<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=594&epslanguage=SV>>
(Läst 2010-04-11)

[www.Helsingborg.se/Politik & Förvaltning/Förvaltningar/Kommunstyrelsens förvaltning](http://www.Helsingborg.se/Politik%20&%20Förvaltning/Förvaltningar/Kommunstyrelsens%20förvaltning)

Tillgänglig: <<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=598&epslanguage=SV>>
(Läst 2010-04-11)

[www.Helsingborg.se/politik & Förvaltningar/Helsingborgs stads organisation:](http://www.Helsingborg.se/politik%20&%20Förvaltningar/Helsingborgs%20stads%20organisation)

Tillgänglig: <<http://www.helsingborg.se/templates/SubMain.aspx?id=538&epslanguage=SV>> (Läst 2010-04-11)

Rapport om vattenläcka av Christer Eldh

Tillgänglig:

<<http://www.helsingborg.se/upload/Luft%20vatten%20och%20miljo/Vatten%20och%20avlopp/Rapport%20vattenolycka%2010%20dec%202009.pdf>> (Läst 2010-05-19)

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Dynamik>. Läst: 10-05-11

Bilaga 1: Intervjufrågor

Dessa frågor utgjorde grunden för den frågemall vi använde oss av under våra intervjuer. Eftersom intervjuerna var av en mer diskuterande art blev det följaktligen naturligt för oss att använda mycket följdfrågor.

- Vilken är din arbetsroll här? Vad ingår i dina dagliga sysslor?
- Hur skulle du beskriva strukturen för er förvaltning/avdelning och kommunen som helhet?
- Hur anser du att strukturen kan påverka kommunikationsflöden samt krishantering?
- Hur skulle du definiera en kris?
- Har du någon personlig erfarenhet av krissituationer?
- Hur förberedda anser du att ni är här för eventuella krissituationer?
- Finns det någon krisplan/handlingsplan för kriser tillgänglig?
- Hur skulle du beskriva förankringen av krisplanen/handlingsplanen i organisationen?
- Hur är i så fall denna krisplan/handlingsplan framtagen och vems ansvar är detta?
- Hur tar ni lärdom från tidigare krissituationer inom er förvaltning/avdelning? Finns det någon speciell policy för hur detta ska gå till?
- Arbetar ni med scenarioövningar? Arbetsrotation?
- Vet du, eller dina medarbetare, vilka nödvändiga kontakter som ska tas i krissammanhang?
- Har ni formella roller vid kristillfällen? Fördelar, nackdelar?
- Kan du beskriva kommunikationen samt kommunikationskanalerna inom er förvaltning/avdelning?