



Kurskod: SKOK01  
Termin: VT 2011  
Handledare: Susanna Magnusson  
Examinator: Asta Cepaite Nilsson

*Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation*

---

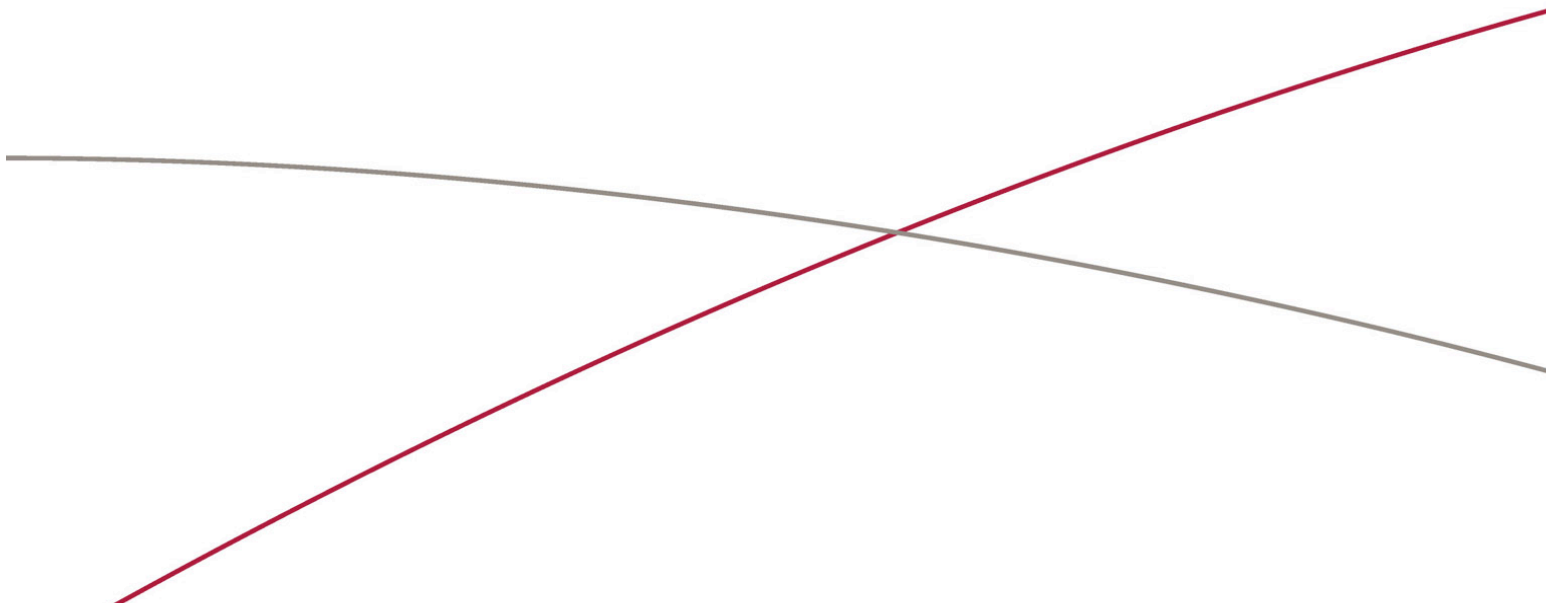
# Kriskommunikation

*Om företags beredskap och underhållet av den*

ALLAN ERDMAN & ANNIKA WAHLUND

---

Lunds universitet  
Institutionen för kommunikation och medier



---

# Kriskommunikation

Om företags beredskap och underhållet av den

---

# Abstract · Sammanfattning

---

## **Crisis Communication: On companies' preparedness and maintenance**

When a company is hit by a crisis, it may result in considerable economical consequences. As communication is a central part of crisis management this study explores how companies can work proactively with crisis communication.

Through qualitative interviews with people involved in crisis communication at two different B2B service companies and interviews with external consultants this study seeks to answer how companies can work proactively on and maintaining their crisis communication preparedness. Furthermore this study explores the connection between practical experiences and the theoretical framework of crisis communication, aiming at broadening the knowledge of their relationship.

Our results indicate that companies can build crisis communication preparedness through different processes as well as, to a certain extent, work proactively to detect and avoid crisis. Maintaining the preparedness seems to be both the key element and the companies' greatest challenge.

## **Kriskommunikation: Om företags beredskap och underhållet av den**

När ett företag drabbas av en kris kan det få stora ekonomiska konsekvenser. Eftersom kommunikationen är en central del av krishanteringen undersöker den här uppsatsen hur företag kan arbeta proaktivt med kriskommunikation.

Genom kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner för två B2B-tjänsteföretags kriskommunikationsberedskap samt intervjuer med externa konsulter söker den här uppsatsen svar på hur företag kan arbeta med kriskommunikationsberedskap och underhållet av den. Dessutom sätts praktikernas erfarenheter i relation till teorembildningar inom kriskommunikationsforskningen för att vidga insikten om hur de hänger samman.

Våra resultat indikerar att företag kan bygga en kriskommunikationsberedskap genom olika processer samt, till viss mån, även arbeta proaktivt för att upptäcka och undvika kriser. Underhållet förefaller vara både en nyckelfaktor för beredskapen samtidigt som det är företagets största utmaning.

*Keywords:* crisis communication, crisis, preparation, crisis management, maintenance, company

*Nyckelord:* kriskommunikation, kris, förberedelse, krishantering, underhåll, företag

*Antal tecken inklusive mellanslag:* 140 825

# Innehållsförteckning

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inledning.....</b>   | <b>1</b>  |
| Bakgrund.....   | 1         |
| Problemområde.....  | 2         |
| Syfte.....  | 3         |
| Frågeställningar.....   | 4         |
| Avgränsning.....  | 4         |
| Disposition.....  | 4         |
| <b>Teori och tidigare forskning .....</b>                         | <b>6</b>  |
| Kris.....   | 6         |
| Krishantering och Issues Management.....                          | 7         |
| Kriskommunikation.....  | 8         |
| Brett och snävt synsätt på kriskommunikation.....                 | 9         |
| Traditionella perspektivet på kriskommunikation.....              | 9         |
| Senmoderna perspektivet på kriskommunikation.....                 | 10        |
| Synen på kommunikation inom de respektive perspektiven.....       | 11        |
| Organisationens roll inom kriskommunikation.....                  | 11        |
| Organisationens förberedelse inför en kris.....                   | 12        |
| Kriskommunikationsplan.....                                       | 13        |
| Kriskommunikationsteam.....                                       | 14        |
| Övningar.....   | 14        |
| Synen på kunskap påverkar förberedelseprocessen.....              | 15        |
| <b>Metod .....</b>  | <b>16</b> |
| Metodval och bakomliggande ställningstaganden.....                | 16        |
| Undersökningens upplägg.....                                      | 17        |
| Intervjupersoner och urval.....                                   | 18        |
| Insamlingen av empiri.....  | 19        |
| Transkribering.....   | 20        |
| <b>Analys.....</b>  | <b>22</b> |
| Kris.....   | 22        |
| Att definiera begreppet kris är viktigt.....                      | 22        |
| Krisdefinitionen bygger på när något inte anses vara en kris..... | 24        |
| Kriskommunikationsplan.....                                       | 24        |

|  |           |
|--|-----------|
| Fokus på processer och planen som ett ramverk .....                | 24        |
| Vissa punkter bör ändå ingå .....                                  | 25        |
| Konkreta kommunikationsförberedelser.....                          | 26        |
| Detaljplaner kan skapa en falsk trygghet.....                      | 26        |
| Uppdateringsutmaningen.....  | 27        |
| Kristeam.....  | 27        |
| Sammansättning.....  | 28        |
| Vd eller inte vd .....   | 28        |
| En eller flera talespersoner?.....                                 | 29        |
| Krisen i krisen.....   | 31        |
| Den objektiva krisen... ..   | 31        |
| ... som kan leda till krisen i krisen .....                        | 31        |
| Kriskommunikationens roll .....                                    | 32        |
| Att upptäcka och undvika kriser .....                              | 33        |
| Issues Management.....   | 33        |
| Vikten av relationsskapande .....                                  | 34        |
| Förankring av kriskommunikationsberedskapen i organisationen ..... | 35        |
| Öppenhet möjliggör ett snabbt informationsflöde .....              | 36        |
| Undvika kriser genom affärsetik.....                               | 37        |
| Övning .....   | 38        |
| Övning ger färdighet.....  | 38        |
| Regelbundenhet .....   | 39        |
| Utformning .....   | 40        |
| Beredskapsprocesserna testas genom övning .....                    | 41        |
| Ett tillfälle att involvera nya och underhålla beredskapen.....    | 42        |
| Resurser och utvärderingsproblematiken.....                        | 43        |
| <b>Diskussion och slutsatser.....</b>                              | <b>46</b> |
| Förberedelser för kriskommunikation .....                          | 46        |
| Underhållet av kriskommunikationsberedskapen.....                  | 48        |
| Perspektiven i praktiken.....                                      | 48        |
| Studiens begränsningar och förslag på vidare forskning .....       | 49        |
| <b>Referenser.....</b>   | <b>51</b> |

# Inledning

---

Behovet av kriskommunikation har vuxit fram eftersom kriser inom näringslivet kan få stora ekonomiska konsekvenser samtidigt som de riskerar att påverka många människor (Knight & Pretty, 1998). Kommunikationen kan sägas vara en central del av krishantering eftersom den kan få en avgörande roll för krisens konsekvenser och exempelvis för hur de inblandade aktörerna kommer att uppfattas.

## Bakgrund

Ämnet strategisk kommunikation är flervetenskapligt och har vuxit fram ur forskningsfälten marknadsföring, organisationskommunikation och public relations. Strategisk kommunikation kan definieras som ”ledning, planering och genomförande av reflexiva och kritiska kommunikationsprocesser och aktiviteter i relation till dels olika publik, intressenter och målgrupper, dels samhället som offentlighet, med syfte att uppnå övergripande organisatoriska verksamhetsmål” (Falkheimer & Heide, 2007, s. 44). Mot bakgrund av den definitionen rymmer kriskommunikation inom ramen för strategisk kommunikation eftersom det är det strategiska och operativa arbetet med kommunikationen relaterat till en kris.

Startskottet för den moderna kriskommunikationsforskningen brukar inofficiellt härledas till de arsenikförgiftade Tylenol-kapslarna som uppmärksammades i USA år 1982. Framförallt är det företaget Johnson & Johnsons lyckade hantering av denna kris som öppnat ögonen för ämnet krishantering. Det kvarstår dock att forskningsfältet är relativt ungt och att det finns utrymme för ytterligare forskning (Gilpin & Murphy, 2008; Johansen & Frandsen, 2007; Mitroff, 2001). Att företag och organisationer riskerar allt ifrån att förlora anseende och förtroende till att helt mista sin verksamhet belyser också behovet av ytterligare forskning (Falkheimer & Heide, 2009).

Generellt sett har tyngdpunkten inom kriskommunikationsforskningen legat på efterkrisfasen. Den forskningen har till större del fokuserat på de negativa aspekterna av kriser och överlag på organisationens reaktiva och defensiva handlande under krisen. Den svenska forskningen består till stor del av fallstudier genomförda på redan inträffade kriser ur ett samhällsperspektiv. Saknas gör emellertid mer forskning på förkrisfasen (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009; Massey & Larsen, 2006). Den här studien ämnar därför bredda kriskommunikationsforskningen med en granskning av hur det proaktiva arbetet med kriskommunikation sker i två olika business-to-business [B2B] företag och sätta det i relation till erfarenheter från sex stycken olika konsulter inom kriskommunikation och krishantering.

## Problemområde

Begreppet kriskommunikation kan användas med olika innebörder, exempelvis kan det ses med ett snävt eller brett synsätt. Den snäva innebörden syftar överlag endast till kommunikationen under själva krisfasen och det breda synsättet ser till hela krisprocessen inklusive förberedelse och efterspel (Johansen & Frandsen, 2007). Generaliserat kan det breda synsättet i sin tur delas upp i ytterligare två perspektiv.

En förenklad bild av forskningen om kriskommunikation ger då två perspektiv som kan ställas mot varandra, det traditionella och det senmoderna. Inom den traditionella forskningstraditionen är den operativa, akuta och tekniska aspekten av en kris i centrum med fokus på vad som skett efter att en kris uppstått. Den senmoderna forskningen har istället fokuserat på förkrisfasen (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

Det traditionella perspektivet på kriskommunikation bygger på en rationell människosyn. Perspektivet innebär implicit att situationer kan kontrolleras genom att det går att förutsäga och planera verkligheten. Detta kontrasterar mot det senmoderna perspektivets syn som innebär att det ej går att planera för allt eftersom verkligheten är komplex och att kriskommunikationsförberedelsen istället bör fokusera på att träna upp strategiska ramar att agera inom (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

Eftersom kriskommunikation kan vara avgörande för ekonomiska konsekvenser vid en kris hos ett företag är det relevant att undersöka hur kriskommunikationspraktiker förbereder sig för att hantera eventuella kriser samt hur de underhåller den beredskapen. I vår studie undersöker vi praktikers erfarenheter och upplevelser av kriskommunikation samt analyserar dessa utifrån de olika teoribildningar som finns inom området. Det empiriska material som ligger till grund för vår studie är dels en fallstudie av två anonyma B2B-företags kriskommunikationsberedskap och dels kriskommunikationserfarenheter från sex olika från företagen externa konsulter. De intervjupersoner som är externa från företagen har valts utifrån sina skilda kompetenser inom olika områden rörande kriskommunikation och krishantering. Dessa personer har valts för att representera liknande ämnesområdeskompetenser som intervjupersonerna från de två företagen. Detta för att kunna jämföra, exemplifiera och konkretisera olika typer av praktikers erfarenheter av proaktivt kriskommunikationsarbete i förhållande till de två teoretiska perspektiven. Genom att jämföra företagsrepresentanterna med de externa konsulterna vill vi undersöka om det finns likheter eller skillnader i deras sätt att förhålla sig till kriskommunikationsförberedelser.

De två företagen som är föremål för den här studien har valts för att vi fått information om att de arbetar proaktivt med kriskommunikation, dock visste vi inte hur eller med vilket förhållningssätt. Anledningen till att vi har valt de här två företagen som vi på förhand känt till arbetar med kriskommunikation är för att kunna söka deras erfarenheter av proaktivt kriskommunikationsarbete, det vill säga hur de ser på kriskommunikation och förberedelser.

Även om det ena företaget verkar i finansbranschen och det andra företaget verkar i it-branschen liknar deras förutsättningar varandra på så sätt att de inte har någon produktion utan båda företagen är större tjänsteföretag inom det svenska

näringslivet. Inget av företagen har heller kunder i den traditionella bemärkelsen, konsumenter, utan de är bägge B2B-företag. De två företagen skulle således kunna drabbas av liknande typer av kriser och det blir därför relevant att undersöka skillnader och likheter mellan deras respektive kriskommunikationsberedskaper och underhållet av dem.

Motivet till valet av just dessa två företag, förutom att de bägge är B2B-tjänsteföretag, är att de bägge också sedan länge är väletablerade verksamheter, börsnoterade och årligen omsätter mångmiljardbelopp. De har således liknande förutsättningar och skulle kunna ställas inför liknande möjligheter och fallgroppar vid en eventuell kris. Att undersöka dessa två företags kriskommunikationsförberedelser och underhållet av dem kan bidra med ökad förståelse för hur stora B2B-företag proaktivt arbetar inför situationer där stora värden kan stå på spel.

Polariseringen mellan de två olika teoretiska perspektiven på kriskommunikation ligger till grund för vår studie och sätts i relation till de olika praktikernas erfarenheter av kriskommunikationsförberedelser. Vi fokuserar därför på hur de undersökta B2B-företagens krisberedskap ser ut och hur denna beredskap underhålls för att kunna sätta det i relation till det traditionella respektive det senmoderna perspektivet på kriskommunikation samt de från företagen externa praktikernas erfarenheter inom kriskommunikation. Genom att göra detta söker vi efter mönster, i form av likheter och skillnader, mellan de två B2B-företagens kriskommunikationsberedskap i förhållande till de externa konsulternas upplevelser och det teoretiska ramverket.

På så sätt vill vi bidra med att fylla den lucka i forskningen som finns över studier på större B2B-företags kriskommunikationsförberedelser utan relation till en specifik kris. Samtidigt vill vi undersöka kopplingen mellan de två perspektiven på kriskommunikation och praktikernas agerande för att se huruvida de överensstämmer samt för att undersöka om något perspektiv är mer representerat.

## **Syfte**

Vårt syfte är att, med tidigare forskning som referenspunkt, öka kunskapen om och förståelsen för hur B2B-tjänsteföretag proaktivt kan bygga upp och underhålla kriskommunikationsberedskap. Det gör vi genom att dels undersöka hur två B2B-tjänsteföretag arbetar med sina respektive kriskommunikationsberedskaper samt underhållet av dem och dels genom kompletterande intervjuer med externa personer inom kriskommunikation och krishantering. Genom att ta del av praktikers erfarenheter, både från de två företagen och från externa konsulter, och belysa dessa med hjälp av olika teoribildningar inom kriskommunikation syftar vi till att bidra med vidgade insikter om hur väl olika typer av praktiska erfarenheter hänger samman med det traditionella och senmoderna perspektiven på kriskommunikation.

Vi syftar således till att öka förståelsen för hur forskningen om kriskommunikation ser ut i relation till praktikernas erfarenheter och vilket inflytande den har över deras proaktiva arbete med kriskommunikation samt om något av de teoretiska perspektiven är mer representerat i praktiken. Vi ämnar således belysa mönster i form av skillnader och likheter mellan representanterna från de två B2B-



tjänsteföretagen och de externa konsulternas erfarenheter av proaktivt kriskommunikationsarbete mot bakgrund av det traditionella och det senmoderna perspektivet på kriskommunikation. Genom att göra detta vill vi bidra med kunskap om hur kriskommunikationsförberedelser kan se ut hos större B2B-tjänsteföretag utan att det har undersökts i relation till en specifik kris.

## Frågeställningar

Vilken kriskommunikationsberedskap har de två undersökta B2B-tjänsteföretagen och hur underhålls den beredskapen?

Hur förhåller sig de två undersökta B2B-tjänsteföretagens kriskommunikationsberedskap till de externa konsulternas erfarenheter samt det traditionella och senmoderna perspektiven på kriskommunikation?

## Avgränsning

Den här studien är avgränsad till att fokusera på två större B2B-tjänsteföretag. Det har vi gjort för att kunna genomföra fler intervjuer med personer, med olika verksamhetsbefattningar, involverade i de respektive företagens kriskommunikation. Den här avgränsningen har gjorts för att undersöka om åsikter och erfarenheter skiljer sig åt och på så sätt få en djupare förståelse för de respektive företagens strategier för kriskommunikationsberedskap.

En annan avgränsning är att de externa konsulterna, som inte arbetar på något av de två B2B-tjänsteföretagen, har intervjuats om sina erfarenheter av kriskommunikation på ett generellt plan och därmed inte om sina respektive arbetsplatser. De externa personernas kriskommunikationserfarenheter har istället använts som jämförelser och exemplifieringar av de två undersökta anonyma företagen och de teoretiska perspektiven på kriskommunikation.

Ytterligare en avgränsning för undersökningen är att den kan sägas bortse från de företag som delar den snäva synen på begreppet kriskommunikation.

## Disposition

Den här uppsatsen består av fem kapitel: *inledning, teori och tidigare forskning, metod, analys* samt *diskussion och slutsatser*. För att besvara våra frågeställningar har vi delat upp ämnesområdet kriskommunikationsberedskap i olika teman. Dessa teman behandlas sedan individuellt i varje kapitel, vilket utgör strukturen för arbetet.

I kapitlet teori och tidigare forskning behandlar vi den teoretiska referensram som utgör grunden för vår studie. I metodkapitlet redogör vi för och kritiskt granskar metodval och bakomliggande ställningstaganden samt undersökningens genomförande. Analyskapitlet utgörs av en koppling mellan teori och resultaten av den empiriska undersökningen i förhållande till respektive tema. I kapitlet diskussion och slutsatser lyfter vi fram de viktigaste resultaten för varje tema mot bak-

grund av studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis för vi en kritisk diskussion kring studiens begränsningar och lyfter fram förslag på fortsatt forskning.

# Teori och tidigare forskning

---

I enlighet med vårt syfte att, med den tidigare forskningen som referenspunkt, belysa praktikers erfarenheter av kriskommunikationsförberedelse och underhåll har vi identifierat centrala teman. I teori och tidigare forskning redogör vi per tema för de teoribildningar och begreppsdefinitioner som ligger till grund för den här studiens teoretiska referensram.

## Kris

Det finns flera olika definitioner av begreppet kris. De olika definitionerna tar fasta på olika egenskaper av krisbegreppet och fokuserar på olika aspekter. En kris kan vara allt ifrån en naturkatastrof, exempelvis tsunamin 2004, till en tveksamt inköpt Toblerone. Denna spännvidd gör begreppet mycket omfattande men det finns ett antal gemensamma nämnare för vad som utgör en kris. Exempelvis ligger det i begreppets natur att det inte är normaltillståndet, det är någonting betydande som inträffar och som kan få negativa konsekvenser om det inte hanteras rätt (Coombs, 2007b). Pearson och Mitroff (1993b) menar att det går att finna fem gemensamma karaktärsdrag för kriser. Kriser är omfattande, kräver omedelbar uppmärksamhet, innehåller inslag av överraskning, kräver handling och är utanför organisationens fullständiga kontroll.

Seeger, Sellnow och Ulmer (1998) beskriver en organisationskris som en specifik oväntad händelse som inte är rutinmässig eller ett flertal händelser som skapar stor osäkerhet och hotar eller upplevs att hota organisationens prioriterade mål. Det skiljer sig en aning mot Coombs (2007b) som uttrycker att en kris är oförutsägbar men inte oväntad. Det förklaras med att organisationer är medvetna om att kriser kommer att drabba dem, de vet bara inte när.

Vidare definierar krisforskaren Coombs (1995) fyra typer av kriser baserat på två dimensioner: internt – externt och avsiktligt – oavsiktligt. Den första dimensionen, internt – externt, relaterar till om krisen är en konsekvens av organisationens handlande eller om den orsakats av någon utanför organisationen. Den andra dimensionen, avsiktligt – oavsiktligt, berör krisens kontrollerbarhet, huruvida den är medvetet orsakad eller inte. En kombination av de två dimensionerna ger fyra ömsesidigt uteslutande kristyper, illustrerat i figur 1 nedan:

|        | Oavsiktlig     | Avsiktlig           |
|--------|----------------|---------------------|
| Extern | Naturkatastrof | Terrorism           |
| Intern | Olycka         | ”Kreativ” bokföring |

**Figur 1.** Fyra kristyper (bearbetning av Cornelissen, 2008, s. 224).

Det går även att kategorisera kriser utifrån vad som har orsakat dem. En kris kan till exempel ha ekonomiska, tekniska, mänskliga eller naturliga orsaker. Hur kommunikationen kommer att se ut är i sin tur ofta beroende på krisens natur. En matförgiftningsskandal skulle till exempel kanske kunna avhjälpas med snabb återkallning av produkter och information om att detta gjorts. Detta skiljer sig ifrån en transportolycka där det är viktigare att leta rätt på orsaken och visa på åtgärder som gör att olyckan inte kommer att inträffa igen (Seeger, 2006).

En kombination av dessa två sätt att kategorisera kriser går att använda i det proaktiva arbetet med att förutse vilka kriser som kan komma att drabba en organisation. Ett exempel på denna kombination skulle kunna vara följande krismodell (figur 2) applicerad på flygbolaget SAS.

|        |                                 |  |        |  |  |
|--------|---------------------------------|--|--------|--|--|
|        |                                 | Teknisk/ekonomisk                        |        |  |  |
| Intern | It-krasch                       | Ekonomiska konjunkturer                  | Extern |  |  |
|        | Tekniska problem med flygplanen | Konkurrenssituation (lågprisflyg)        |        |  |  |
|        | Kartellbildning                 | Terrorism                                |        |  |  |
|        | Strejk/konflikter               | Flygolyckan i Linate (mänskliga faktorn) |        |  |  |
|        | Nedskärningar                   |  |        |  |  |
|        |                                 | Mänsklig/organisatorisk/social           |        |  |  |

**Figur 2.** SAS krisportfölj (bearbetning av Johansen & Frandsen, 2007, s. 157).

## Krishantering och Issues Management

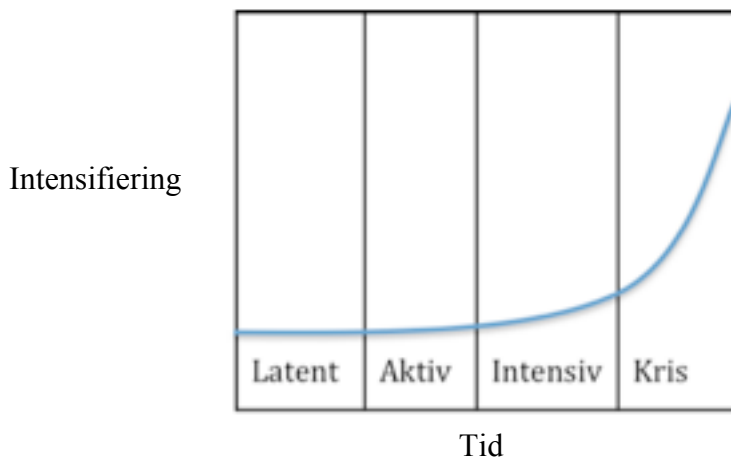
Krishantering är samlingsnamnet för det arbete som är relaterat till en kris. Det innebär processer innan, under och efter en kris. En del av krishanteringsarbetet är att redan innan en kris inträffar planera för hur den skulle kunna hanteras. Under själva krisfasen handlar krishantering till stor del om ta reda på vad som hänt och minimera krisens negativa inverkan på organisationen genom att hantera den. Det sista steget är att utvärdera krishanteringen och dra lärdomar av vad som inträffat.

En central del inom krishantering blir således att uppmärksamma de signaler som föregår en kris, det vill säga Issues Management. Det finns inget vedertaget svenskt ord för Issues Management, utan den engelska termen används och begreppet förkortas IM.

IM kan beskrivas som den process inom krishantering som handlar om att identifiera och kommunikativt hantera potentiellt kontroversiella frågor genom att upprätthålla goda relationer med relevanta publiker. IM innebär således att omvärldsbevakning används för att upptäcka dessa frågor och identifiera samt analysera de aktörer som potentiellt skulle kunna agera (Palm, 2006).

Genom att tidigt upptäcka och erkänna att en kris kan vara på väg kan en organisation, ur ett IM-perspektiv, inte bara förbereda sig utan till och med helt och hållet undvika att krisen inträffar (Mitroff, 2004).

Det går att dela upp processen för hur en fråga kan utvecklas till en kris i fyra steg, vilket illustreras i figur 3 nedan. Processen inleds med att en kontroversiell fråga ligger latent, för att sedan riskera att aktiveras, intensifieras och därefter övergå till kris. Eftersom att IM handlar om att identifiera och agera på potentiellt kontroversiella frågor innan dessa utvecklas till akuta problem blir det i de fall där frågor ändå intensifieras och utvecklas till kriser en övergång från IM till krishantering (Cornelissen, 2008).



**Figur 3.** En frågas utveckling till kris (bearbetning av Cornelissen, 2008, s. 216).

## Kriskommunikation

Kriskommunikation är en del av krishanteringen. Krishantering inbegriper hela hanteringsprocessen av en kris och mycket vikt läggs vid vilka konkreta åtgärder som genomförs. Kriskommunikation fokuserar på de kommunikativa aspekterna av krishanteringen. De två begreppen går således inte att helt skilja från varandra (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Bristande eller undermålig kommunikation kan i sig skapa eller förvärra en kris. Exempelvis går det att lyfta fram regeringens agerande under tsunamikatastrofen som resulterade i att den huvudansvarige, statssekreterare Lars Danielsson, fick avgå. Det kan ställas mot Fritidsresors Lottie Knutssons agerande, där hon med snabb information blev Sveriges inofficiella talesperson.

För att lyckas med krishantering bör en organisation inte bara agera för att lösa krisen utan även kommunicera hur och vad som har gjorts. I början av krisen kan det vara viktigt att varna berörda parter för att därefter förklara vad som skett och vad som görs för att det inte ska ske igen. Vid en kris ökar dessutom informationsbehovet. En annan del av begreppet kriskommunikations definition är att det inte rör sig om kommunikation mellan enskilda individer utan är kommunikation som sker mellan organisationen och olika intressenter samt målgrupper i samband med en kris (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

### ***Brett och snävt synsätt på kriskommunikation***

För att kunna hantera begreppet kriskommunikation måste det klargöras att det finns flera olika definitioner att utgå ifrån. Det går exempelvis att använda begreppet kriskommunikation i antingen en snäv eller bred bemärkelse. Det snäva synsättet på kriskommunikation kännetecknas av att begreppet kriskommunikation avgränsas till att handla om den kommunikation som sker under själva krisfasen. Med detta synsätt kan lyckad kriskommunikation säga vara öppen, ärlig och snabb. Vidare kännetecknas synsättet av att det i första hand är avsändarorienterat och att det följaktligen snarare inriktas på information än på kommunikation (Johansen & Frandsen, 2007; Perry, Taylor & Doerfel, 2003).

Den bredare användningen av begreppet kriskommunikation inbegriper även en förkrisfas och en efterkrisfas. Här handlar det istället om allt ifrån förberedelser inför en eventuell kris till de lärdomar en organisation kan dra efter en kris. Detta synsätt tar också hänsyn till såväl sändare som mottagare i sin analys och öppnar även för att andra aktörer kan påverka budskapet (Johansen & Frandsen, 2007). Det innebär att ur det här synsättet är det exempelvis inte alls säkert att ett pressmeddelande kommer att publiceras i sin helhet eller att målgruppen uppfattar budskapet på det sätt som avsändaren tänkt sig.

Med det breda synsättet blir kriskommunikationen både proaktiv och interaktiv. Med detta betraktelsesätt bör organisationer i förkrisfasen fokusera på hur kriser kan upptäckas och undvikas men också fokusera på planering för att kunna hantera en kris om den skulle inträffa. Under själva krisfasen handlar arbetet istället om att inledningsvis identifiera och acceptera krisens existens och sedan om att begränsa dess omfattning. När krisen sedan anses vara över börjar efterkrisfasen där organisationen först bör fastställa att krisen verkligen är över och därefter se till att intressenterna lämnar krisen med en positiv känsla. Dessutom bör företagen se till att dra lärdomar från det inträffade och på så sätt vara ännu bättre förberedda på en eventuell ny kris. Kriskommunikationen blir således en ständigt pågående process i en organisation (Coombs, 2007b).

Det breda synsättet på kriskommunikation kan i sin tur sägas rymma ytterligare två perspektiv på kriskommunikation, det traditionella och det senmoderna. De bägge perspektiven delar det breda synsättet på kriskommunikations uppfattning om att en kris består av olika faser. Det traditionella och det senmoderna perspektivet skiljer sig däremot åt i synen på hur en kris kan och bör hanteras.

### ***Traditionella perspektivet på kriskommunikation***

Forskningen inom det traditionella perspektivet på kriskommunikation har till större del haft en positivistisk utgångspunkt, vilket innebär ett antagande om en objektiv och mätbar verklighet. Det traditionella perspektivet kan sägas bygga på en rationell människosyn eftersom det implicit innebär att situationer kan kontrolleras genom att det går att förutsäga och planera verkligheten (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009; Hartman, 2004).

Det traditionella perspektivet kan sägas se en kris som något objektivt, följaktligen utgår perspektivet från ett funktionalistiskt synsätt. En kris är därför ur det traditionella perspektivet inte något som konstrueras genom individens tolkning

och förståelse av olika händelser i omgivningen. En kris existerar istället som något fysiskt och objektivt (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). En kris sett ur det traditionella perspektivet skulle alltså exempelvis kunna vara allt ifrån en naturkatastrof till ett dödsfall.

Tyngdpunkten i det traditionella perspektivets forskning kan sägas vara övergripande kartläggningar och beskrivningar av kriskommunikation baserade på enkätundersökningar (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Förenklat kan därför sägas att den traditionella forskningen i huvudsak fokuserat på taktiska råd som involverar specifika planer och checklistor (Gilpin & Murphy, 2008; Johansen & Frandsen, 2007). Inom den traditionella forskningstraditionen är den operativa, akuta och tekniska aspekten av en kris i centrum med fokus på vad som skett efter att en kris uppstått. Ledarskapet och styrningen av krishanteringens bör enligt det traditionella perspektivet ske genom rationell planering med regler och anvisningar. Generellt sett är en central person utsedd talesperson (Falkheimer & Heide, 2008; Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

### ***Senmoderna perspektivet på kriskommunikation***

Det senmoderna perspektivet på kriskommunikation kan sägas bygga på en socialkonstruktivistisk syn, vilket innebär en verklighetsuppfattning där människors tolkningar påverkar hur de agerar inom den socialt konstruerade uppfattningen om verkligheten (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009; Hartman, 2004). Ur det senmoderna perspektivets synsätt är en kris således inte något som existerar objektivt utan krisen uppstår genom individens tolkning av olika händelser i omgivningen. Det får till följd att det som är en kris för en person inte nödvändigtvis behöver vara en kris för en annan person, utan det handlar istället om hur situationen tolkas (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Perspektivet ser också krishanteringens som en ständigt pågående process där proaktivt arbete har en viktig roll. Det skiljer sig från det traditionella perspektivets fokus på själva krisfasen, där en kris anses ha en början och ett slut (Gilpin & Murphy, 2008).

Den senmoderna forskningen har således intresserat sig för förkrisfasen och därför lagt större tyngd vid strategier för att hantera ovisshet. Verklighetssynen inom det senmoderna perspektivet kan sägas innebära att det ej går att planera för allt eftersom verkligheten är komplex. Med det senmoderna perspektivet på kriskommunikation ses exempelvis människan som irrationell och oförutsägbar, även om det på en individnivå går att hävda att personer kan vara rationella i relation till en given krissituation. Senmoderna perspektivet menar att ledarskapet och styrningen av kriskommunikationen bör ske genom improvisation inom upptränade strategiska ramar. Överlag fokuserar den senmoderna forskningen därför på förkrisfasen samt det operativt strategiska arbetet genom bland annat IM och upprätthållandet av goda relationer med relevanta publikationer (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

Det senmoderna perspektivet förespråkar inte en specifikt uttalad talesperson för alla lägen, utan snarare ett nätverk av kommunikatörer där den som är bäst lämpad för det specifika fallet uttalar sig (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

Gilpin och Murphy (2008) framför en kritik mot det senmoderna perspektivets sätt att se på krishantering. De menar att istället för planering och förberedelse för en kris, genom relationsskapande eller på något annat sätt, är det viktigt att se till och fokusera på hur informationsflödena inom organisationen ser ut, eftersom det i realiteten inte går att förutsäga hur en kris kommer att se ut eller vilka som kommer att involveras. Vidare menar de att eftersom resultatet av krishantering påverkas av så många olika faktorer är det svårt att förutse resultatet av förberedelserna. Därför riskerar en allt för rigorös planering att framställa experterna i dålig dager. Istället är det viktigare att fokusera på att lära sig hur kunskap skapas och att identifiera de faktorer som ligger bakom olika beslut eller reaktioner som sker vid en kris.

### ***Synen på kommunikation inom de respektive perspektiven***

Det finns olika synsätt genom vilka begreppet kommunikation kan förstås. Synen på kommunikation som fenomen avgör arbetet med olika kommunikationsprocesser (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Även inom fältet kriskommunikation skiljer sig synsätten på kommunikation sig åt mellan de olika perspektiven.

Inom det traditionella perspektivet har sändaren överlag stått i centrum och forskarna har följaktligen fokuserat på att undersöka medieval och effektiv budskapsutformning. Uppfattningen om kommunikationen vid en kris, ur det traditionella perspektivet, kan således sägas påminna mer om en transmissionssyn på kommunikation eftersom fokus har legat på att sändaren kommunicerar budskapen och hoppas att de tas emot och tolkas på avsett vis (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

Inom det senmoderna perspektivet står generellt sett istället publikerna i fokus för kommunikationen. Framgångsrik kriskommunikation innebär, ur det senmoderna perspektivet, snarare att genom kommunikation skapa och underhålla långsiktigt goda relationer som bygger på ömsesidigt förtroende (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Det blir således viktigare att försöka bygga en dialog med olika intressenter än att fokusera på att skicka ut information och hoppas att den tolkas på ett visst sätt (Seeger, 2006).

### **Organisationens roll inom kriskommunikation**

För att förstå relationen mellan en organisation och dess kriskommunikation måste det först och främst klargöras vad som utgör en organisation och hur den kan fungera.

Organisationer kan beskrivas som sociala system som hålls ihop av organisationsmedlemmarnas kommunikation. När medlemmarna i en organisation interagerar utvecklas organisationen. Det är svårt att separera organisationen och dess kommunikationsprocesser eftersom kommunikationen är en förutsättning för att organisationen ska kunna existera och fungera. Förmåga att kunna skapa dialog mellan organisationen och externa intressenter framhålls som en viktig framgångsfaktor för organisationen med det här synsättet. (Heide, Johansson & Simonsson, 2005).



En organisations legitimitet kan bli ifrågasatt om den inte lever upp till de normer och uppfattningar som finns i samhället och hos dess intressenter (Massey, 2001). Det är därför viktigt att hålla koll på etiska värderingar inom organisationen. En organisation kan riskera att hamna i en etisk gråzon om den anammar en kultur där högt risktagande premieras. Det innebär inte att organisationen i sig behöver uppmuntra etiska tveksamheter men att den uppmuntrar ett tänk om att etik inte behöver komma i vägen för lukrativa affärer. Den etiska gråzonen kan också skapas av att organisationsmedlemmarna inte känner sig rädda för att bli straffade för etiskt tveksamma beslut (Ross & Benson, 1995). Vidare menar Ross och Benson (1995) att en sådan kultur riskerar att leda till en kris där hela företaget måste omdefiniera sin verksamhet eftersom företagskulturen står för vad företaget är snarare än vad det består av.

## **Organisationens förberedelse inför en kris**

Det finns avgörande skillnader mellan hur omfattande olika organisationer förbereder sig för olika typer av kriser. Mitroff och Pearson (1993a) menar att det finns fem olika grader av planering och förberedelse inför en kris inom en organisation.

Steg 1 innebär minimal krisplanering för några få krissituationer som exempelvis att evakuera en byggnad vid brand eller första hjälpen till en medarbetare efter en skada eller plötslig sjukdom. Steg 2 innebär mer omfattande planering men som är begränsad till naturkatastrofer och den eventuella mänskliga faktorn. Planering på den här nivån innefattar åtgärder för skadekontroll och återhämtning. Steg 3 innebär omfattande krisplanering med processer för naturkatastrofer och kriser orakade av den mänskliga faktorn med utbildning för medarbetarna så att de kan implementera krisprocesserna. Steg 4 är bredare förberedelser än för bara naturkatastrofer och mänskliga faktorn och inkluderar exempelvis sabotage, samhällsliga angelägenheter samt konsultation för hela organisationen om potentiella kriser och hur de kan påverka intressenter. Steg 5 innebär alla de föregående stegen och dessutom en bevakning av omgivningen samt ett varningssystem för att identifiera kriser så tidigt som möjligt.

När det kommer till hur planering och förberedelser kan se ut handlar det inte bara om planernas omfattning och olika grad av förberedelse. Stegen ovan illustrerar olika engagemangsnivåer utan att beskriva hur en organisation ska gå tillväga för att förbereda sig på respektive steg. Det finns olika uppfattningar bland forskare om hur förberedelserna kan gå till. Det är inte självklart vad som bör ingå i en kriskommunikationsplan men Zaremba (2010, s. 96-99) beskriver en möjlig förberedelseprocess i tolv steg:

1. Skapa engagemang/åtaganden för planen inom organisationen. För att en plan ska fungera måste den förankras. Ett sätt att skapa trovärdighet för planen är att innehållet är av sådan karaktär att organisationen kan stå bakom det ifall det skulle publiceras.
2. Inrätta ett kriskommunikationsteam. Teamet ska bestå av olika funktioner inom organisationen eftersom dess värde skapas av att olika kompetenser kan bidra med olika perspektiv på lösningar och se olika typer av problem. Teamets

sammansättning beror ytterst av organisationens verksamhet och struktur. Oavsett vilka medlemmar teamet består av är det viktigt att det inte är för stort, så att det lätt kan ledas.

3. Förutspå kriser. Teamet bör fundera kring eventuella kriser som skulle kunna drabba organisationen.
4. Identifiera intressenter.
5. Identifiera budskap som är relevanta för de olika intressenterna. Även om detaljerna kommer att vara okända innan den specifika krisen kan vissa generella budskap identifieras.
6. Identifiera metoder för kommunikation, vilka kanaler som lämpar sig vid olika typer av kriser för att kommunicera budskapet till olika typer av målgrupper.
7. Förbered material. Viss information kan förberedas innan en kris.
8. Identifiera en ordningsföljd, eftersom kommunikation är ett icke-linjärt fenomen kan vissa intressenter nås av flera meddelanden och vissa av inga. Därför behövs ett händelseförlopp som förutspår hur intressenter kommer att reagera på kommunikationen och möjliga sätt att bemöta/hantera de förutspådda reaktionerna.
9. Etablera ett center för kommunikation. Det bör finnas en tillägnad plats som fungerar som högkvarter åt teamet. Denna plats måste vara utrustad med teknik och olika resurser som möjliggör för teamet att sända och ta emot kommunikation.
10. Identifiera och träna talespersoner. Även de bästa planer kan undermineras av att personer inte kommunicerar rätt.
11. Simulera och spela upp krisplanen.
12. Dokumentera och uppdatera planen kontinuerligt. Teamet bör träffas och granska samt om nödvändigt revidera planen. Dessutom måste teamets medlemmar vara medvetna om att ifall en kris inträffar ska de samlas på den tillägnade platsen gå igenom planen för den specifika krisen och agera.

### ***Kriskommunikationsplan***

Att utveckla krisplaner innebär att identifiera nyckelansvar för de som arbetar med kommunikation inom organisationen innan en kris faktiskt inträffar. Att utarbeta en kriskommunikationsplan kan, enligt Cornelissen (2008, s. 228), innebära att:

- Identifiera organisationens nyckeltalespersoner.
- Medieträna organisationens vd, styrelse och nyckeltalespersoner.
- Inrätta ett kommunikationsteam och för större kriser ett presskontor som kan hantera medieförfrågningar och offentliggöra information.
- Upprätta krissäkra platser där media kan mötas och få information om det är en farlig situation.
- Identifiera kontakter hos relevanta externa organisationer (exempelvis polis och brandkår) som behöver kontaktas vid en kris.

En kriskommunikationsplan kan utformas på olika sätt, vanligtvis som antingen generella ramverk eller som punktlistor. Planer utformade som ett ramverk innebär

emellertid en större frihet att anpassa sig till situationen än vad listor som bockas av steg för steg gör (Coombs, 2007b). Gilpin och Murphy (2008) menar att alltför utstakade kriskommunikationsplaner kan riskera att skapa förväntningar som kan hämma kommunikationen istället för att hjälpa den. Det riskerar dessutom att framställa kommunikatorerna i dåliga dagar om de tvingas avvika från planerna för att kunna hantera krisen.

### ***Kriskommunikationsteam***

Kriskommunikationsplanering bör göras i team eftersom kristeamet kommer, förutom att utarbeta kriskommunikationsplanen, även vara aktivt tillsammans under en kris (Zaremba, 2010). Kriskommunikationsteamet i en organisation består av en grupp människor med olika sysselsättning och funktioner inom organisationen. Det viktigaste är att de både kan genomföra utarbetade planer i en kris och att de kan arbeta efter eget huvud om så behövs. En förutsättning för arbetet är också att de involverade i kriskommunikationsteamet har befogenhet att agera när det bryter ut en kris (Johansen & Frandsen, 2007).

Hur det mest effektiva teamet är sammansatt skiljer sig från organisation till organisation men också beroende på vilken typ av kris det handlar om. Vanligtvis ingår emellertid oftast befattningar som ansvarar för personal, säkerhet, ekonomi, marknadsföring, information och företagets vd (Coombs, 2007a; Johansen & Frandsen, 2007). Seeger och Ulmer (2001) menar att det vid en krissituation är viktigt att förstå att vd har en framträdande roll i kriskommunikationen och att det är vd som sätter tonen för hur budskapen utformas.

Coombs (2007a) förespråkar också vikten av att organisationer måste vara förbereda på att tala med media i en krissituation. Således menar han att det är viktigt att medlemmarna i kristeamet är tränade talespersoner och att medieträning därför har genomförts.

### ***Övningar***

Mitroff (2001) understryker vikten av att utvärdera och dra lärdom av krisens efterverkningar eftersom även om alla kriser inte kan förhindras kan skadan de medför på så sätt minskas och läketiden förkortas. Detta kan endast göras om organisationen har krisplan och förmåga på plats innan krisen inträffar. Han menar att en nödvändig förutsättning för det är övning och kontinuerlig träning för flera olika sorters kriser.

Zaremba (2010) menar att ett nödvändigt steg i att arbeta med kriskommunikation är att studera teorier och principer inom ämnet. Han anser att effektiv kriskommunikation också kräver övning och simulation. Det räcker således inte bara med att veta hur något ska göras, en viktig del av kriskommunikationsförberedelse blir även att simulera händelser och öva kommunikation i pressade situationer.

En teknik som kan vara användbar i samband med kriskommunikationsförberedelse är scenarioanalys. Scenarioanalys innebär att man förbereder sig på ett framtida teoretiskt händelseförlopp som kommer att inträffa, utan att veta var och när (Palm, 2006).

## **Synen på kunskap påverkar förberedelseprocessen**

Det finns flera olika sätt att se på kunskap och mycket forskning om hur kunskap kan delas upp och förklaras. De olika synsätten på kunskap får konsekvenser för hur en person kan anses tillgodogöra sig och underhålla sin kunskap om kriskommunikation. Ett första steg kan till exempel vara att skilja på implicit och explicit kunskap.

Den implicita kunskapen skulle kunna liknas vid praktisk kunskap. Det är den underförstådda kunskapen om hur en handling ska utföras och brukar refereras till som att den ”sitter i ryggmärgen”, exempelvis att knyta skorna (Gilpin & Murphy, 2008). Ur ett krisberedskapsperspektiv skulle implicit kunskap exempelvis kunna vara hur en person ska agera vid en kris.

Den explicita kunskapen kan liknas vid teoretisk kunskap. Det är den uttalade kunskapen och med andra ord exempelvis den kunskap som en ingenjör använder sig av för att förklara de bakomliggande fysiska fenomen som får en cykel att röra sig framåt utan att trilla omkull (Gilpin & Murphy, 2008). I kriskommunikations-sammanhang skulle den explicita kunskapen istället kunna vara att en person är insatt i kriskommunikation på ett teoretiskt plan.

De två varianterna av kunskap kan självklart samexistera men behöver inte nödvändigtvis göra det. Att en person förstår logiken bakom att cykla behöver inte innebära att personen kan cykla och vice versa. Även inlärningsätten skiljer de bägge kunskapssorterna åt. Implicit kunskap förskansas lättast genom övning och explicit kunskap går att läsa sig till eller få återberättad (Gilpin & Murphy, 2008).

# Metod

---

Metodkapitlet är uppdelat i olika avsnitt. I tur och ordning resonerar vi kring och kritiskt granskar olika faktorer som kan ha påverkat den här studiens genomförande. Vi behandlar centrala moment såsom våra bakomliggande ställningstaganden, upplägg, intervjupersoner och urval samt insamling och bearbetning av empirin.

## **Metodval och bakomliggande ställningstaganden**

Mot bakgrund av den här studiens syfte söker vi kunskap om och förståelse för praktikers erfarenheter av kriskommunikationsberedskap och baserar därför vår studie på kvalitativ metod. Det vetenskapsteoretiska perspektiv som ligger till grund för våra antaganden är ett tolkande perspektiv som har sin grund inom socialkonstruktionism och hermeneutik. Kunskapsmålet blir således förståelse för hur människor uppfattar världen, genom att undersöka sociala fenomen på olika nivåer (Hartman, 2004). En grundpremiss är alltså att verkligheten är socialt konstruerad och att uppfattningen om kriskommunikation bildas genom erfarenheter som utgörs av subjektiva processer och meningar (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det är således intervjupersonernas subjektiva uppfattning av kriskommunikation, skapade genom deras erfarenheter, som är föremål för vår studie.

Varje steg i processen, från problemformulering, teori- och metodval till analys och slutsatser, genomsyras av våra tolkningar och våra subjektiva erfarenheter. En aspekt av kvalitativa intervjuer som informationsinhämtande metod är att de bygger på tolkningar. Intervjupersonernas berättelser av upplevelser är i sig tolkningar av situationer och när vi sedan har tagit del av empirin har vi gjort ytterligare tolkningar baserat på våra tidigare kunskaper och erfarenheter. Det sker även tolkningar under tiden för intervjun exempelvis utifrån hur intervjupersonen uppfattar frågorna. Intervjupersonernas berättelser har inte bara påverkats av intervjusituationen i sig, där det kan vara så att de vill framställa sig själva och sitt arbete på ett visst sätt. De har samtidigt påverkats av vilka frågor som har ställts och varför de har ställts, något som i sin tur beror på våra erfarenheter. Det betyder att den verklighet som porträtteras i intervjun inte nödvändigtvis behöver överensstämma med hur den intervjuade faktiskt upplever eller har upplevt olika situationer (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Genom att intervjuerna till stora delar handlat om samtida förhållanden har vi däremot undvikit rekonstruktioner som ytterligare förändrats i intervjupersonens minne. Genom ett kortare avstånd till nuet har förhoppningsvis färre delar fallit i glömska. Något som tyvärr inte gäller när intervjupersonerna resonerat kring tidigare erfarenheter, vilket också måste beaktas när dessa historier analyseras (Alvesson & Sköldberg, 2008). Eftersom vi har ett reflexivt anslag för vårt intervjuarbete har vi även resonerat kring andra aspekter som kan påverka insamlingen av empi-

rin. Under avsnittet *insamlingen av empiri* har vi diskuterat faktorer som exempelvis kan påverka en intervju såsom maktbalans samt platsens och språkets betydelse (Thomsson, 2002; Trost, 2005).

En orsak till varför vi inte valt att samla in vår empiri genom en enkätundersökning beror på att de frågor som undersökts kan vara känsliga att besvara. Mitroff (2004) beskriver bland annat att konsekvenserna av att försöka genomföra en enkätundersökning om krishantering innebär en risk för en extremt låg svarsfrekvens. Det i sin tur beror på att företag inte gärna vill dela med sig av konfidentiella uppgifter trots forskarens löften om sekretess. Vidare förklarar han att även vid intervjuer om kriskommunikation måste det erbjudas anonymitet för att få några svar över huvud taget. Mitroff (2004) menar dock att anonymitet varken påverkar intrycket av analys eller slutsats eftersom forskaren i första hand söker efter olika trender. Vi har följaktligen erbjudit intervjupersonerna från de två undersökta företagen möjligheten till anonymitet eftersom vi ville minimera risken för bortfall.

Vårt urval är begränsat till två företag och sex externa personer, därför går det inte att dra generella slutsatser för en större population. Istället bygger vår argumentation på tidigare forskning och resultatet från den empiriska undersökningen fungerar som en exemplifiering av praktiken. På så sätt kan en analytisk generalisering uppnås genom att en bedömning görs av till vilken grad resultaten kan komma att vara till nytta i andra fall (Kvale, 1997). Dessutom menar Kvale (1997) att det är upp till mottagaren att göra bedömningen om forskningen på just det här fallet går att applicera på något annat. Ur det här perspektivet blir det forskarens uppgift att dra slutsatser ifrån det studerade fallet och upp till läsaren att bedöma huruvida studien kan appliceras på andra fall.

Med det som utgångspunkt är det också viktigt att ha i åtanke att en läsare kommer att göra sina egna tolkningar av studien. En forskare bör således vara medveten om att det sker något i övergången mellan att skriva och läsa en fallstudie. Det är därför viktigt att försöka vara så tydlig som möjligt i framställningen av studien (Stake, 2000).

## **Undersökningens upplägg**

Vi inledde vår undersökning med att genomföra en litteraturstudie av kriskommunikation för att ta avstamp i den forskning som redan fanns och möjliggöra en problematisering av kriskommunikationsteorier. Sedan konstruerade vi våra intervju guider. Därefter genomförde vi och transkriberade de kvalitativa intervjuer som ligger till grund för studien. Vidare bearbetade och analyserade vi materialet genom att organisera, koda och strukturera de intryck och upplevelser som vi fått ta del av. När vi genomförde vår analys fokuserade vi på att söka efter mönster och helheter samt avvikelser och motsägelser inom vart och ett av de teman vi identifierat som centrala. Vidare sökte vi förståelse för kopplingen mellan empirin och vår teoretiska referensram om kriskommunikation i förhållande till dessa teman.

## Intervjupersoner och urval

Vi har i enlighet med Thomsson (2002) grundat vårt urval av intervjupersoner på främst tre faktorer: att det är en person som vi tror ska tillföra någonting till undersökningen, någon som är tillgänglig och någon som vi faktiskt har en känsla av att vi vill tala med. För att besvara vår första frågeställning om hur kriskommunikationsförberedelsen ser ut och underhålls hos B2B-tjänsteföretag har vi intervjuat nyckelpersoner på informations-/kommunikationsavdelningar samt säkerhetsansvariga på två utvalda företag. Med nyckelperson avser vi en person som är involverad i företagets beredskap för och arbete med kriskommunikation och krishantering.

De två företagen som är föremål för den här undersökningen har valts på grund av att de bägge är B2B-tjänsteföretag och att de bägge arbetar proaktivt med kriskommunikation. Båda företagen är börsnoterade och har även andra liknande förutsättningar. De bägge företagen omsätter årligen flera miljarder kronor, är väletablerade samt välkända och skulle därmed kunna drabbas av liknande typer av kriser. De lämpar sig därför som fallorganisationer för att söka efter mönster i skillnader och likheter för hur större B2B-tjänsteföretag kan förhålla sig till kriskommunikationsförberedelser och hur de kan arbeta med underhållet av dem.

Vidare har vi även intervjuat konsulter inom kriskommunikation, risk- och krishantering samt Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap [MSB] för att komplettera med ytterligare infallsvinklar för förståelsen av kopplingen mellan proaktivt kriskommunikationsarbete i praktiken och teorin. De externa konsulternas roll är således att hjälpa till att tolka och exemplifiera kopplingen mellan företagsrepresentanternas agerande i praktiken och kriskommunikationsteorierna.

Vi inledde med en förberedande bakgrundsintervju med en representant från MSB för att få ett brett perspektiv på området kriskommunikation och kriskommunikationsberedskap. Den intervjun fick sedan ligga till grund för intervjuerna med såväl företagsrepresentanterna som de externa konsulterna. Övriga konsulter är valda för att spegla de olika ämnesområdeskompetenser som vi intervjuat i de två B2B-tjänsteföretagen. Vi har intervjuat säkerhetscheferna på respektive företag och har således intervjuat två konsulter med inriktning mot risk och krishantering. Vi har också intervjuat tre stycken kommunikationsansvariga på företagen och har således valt att intervju ett lika stort antal kriskommunikationskonsulter. De externa personerna har valts ut för att tillföra ytterligare en dimension och tillika besvara vår andra frågeställning om hur de två undersökta företagens kriskommunikationsberedskap förhåller sig till de externa praktikernas erfarenheter och de två teoretiska perspektiven på kriskommunikation.

Vi har således inte intervjuat dessa, från företagen externa, personer om vad de har för krisberedskap på sina respektive arbetsplatser utan om deras generella erfarenheter på området kriskommunikation och kriskommunikationsberedskap. Eftersom de undersökta företagen haft en önskan om anonymitet och vi därför inte kunnat använda för ingående exemplifieringar utan att riskera att röja deras respektive identiteter har vi istället använt de kompletterande intervjuerna som ett forum för att diskutera allmänna rekommendationer, exemplifieringar och generella idéer.

Vi har sammanlagt genomfört elva intervjuer. Vi har, efter önskemål, beslutat att anonymisera de intervjupersoner som representerar de två företagen men samtidigt låta de externa konsulterna framträda med namn organisation.

#### **Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap:**

- Henrik Olinder, handläggare kriskommunikation, MSB

#### **Intervjupersonerna från de undersökta företagen är:**

- Finansföretagets informationschef [Informationschef finans]
- Finansföretagets säkerhetschef [Säkerhetschef finans]
- It-företagets internkommunikationsansvarig [Ansvarig internkommunikation it]
- It-företagets presschef [Presschef it]
- It-företagets säkerhetschef [Säkerhetschef it]

#### **Kriskommunikation:**

- Johan Hasslow, konsult, Gullers Grupp
- Bo Jansson, senior advisor, JKL
- Rita Nimborn, account director, Hill&Knowlton

#### **Risk- och krishantering:**

- Finn Wallman, delägare, 4C Strategies
- Lars Åsander, delägare, Svensk Krisledning

### **Insamlingen av empiri**

Vi har samlat in vår empiri genom kvalitativa intervjuer. Det finns olika typer av kvalitativa intervjuer. En ostrukturerad intervju har mer karaktär av ett vanligt samtal och sker utan en detaljerad intervjuguide, för att försäkra oss om att vi täckte in det vi ville komma åt ansåg vi att semi-strukturerade intervjuer var lämpligt för vår studie. Semi-strukturerade intervjuer ger flexibilitet när det gäller hur mycket utrymme varje fråga och tema ges jämfört med en standardiserad intervju som ställer krav på samma frågor med samma ordalydelse för varje intervjuperson (Bryman, 2002). Intervjuer baserade på teman är dessutom bra när syftet är att göra reflekterande intervjuer eftersom de ger stor frihet samtidigt som de ger en viss styrning (Thomsson, 2002). Varje intervjuperson ges därmed större möjlighet att dela med sig av sina intryck, upplevelser och erfarenheter av kriskommunikation.

Eftersom vi skulle genomföra intervjuer med dels företagsrepresentanterna och dels de externa personerna konstruerade två olika intervjuguides inför våra intervjuer. Bägge intervjuguiderna var uppbyggda på liknade sätt med såväl övergripande teman som specifika frågor. Däremot skiljde sig intervjuguiderna åt beroende på om den var ämnad för företagsrepresentanterna eller för de externa personerna, det vill säga vi att vi frågade antingen om erfarenheter från personens arbetsplats om de arbetade på något av de två utvalda företagen eller om erfarenheter generellt när intervjupersonen tillhörde den externa gruppen. Syftet med intervjuerna var att ge oss en bild av vad intervjupersonerna upplever som viktigt och betydelsefullt.



Det vill säga att vi sökte förståelse för intervjupersonens perspektiv i förhållande till våra frågeställningar och teman. Vid konstruerandet av intervjuguiderna tog vi därför även hänsyn till att temana följde varandra på ett bra sätt och att vi inte ställde ledande frågor (Bryman, 2002). Flexibiliteten i vårt metodval innebar också att vi kunde knyta an till vad intervjupersonen berättade och anpassa våra frågor efter det.

I samråd med respektive intervjuperson spelade vi in intervjuerna. Tack vare det kunde vi återlyssna samt transkribera och gavs följaktligen möjlighet att fånga intervjupersonens egna ord vid genomförandet av analysen (Bryman, 2002). Den negativa aspekten med inspelning av intervjuer är att det riskerar att hämma intervjupersonen. De flesta intervjupersoner vänjer sig dock oftast så länge det inte läggs fokus på inspelningsapparaten (Trost, 2005). Vi ansåg att fördelarna med inspelning övervägde nackdelarna eftersom empirin blev mer lätthanterlig och tillgänglig.

Varje intervju genomfördes individuellt. Genom att inte intervju flera personer samtidigt undvek vi flera olika fallgröpor som ett sådant förfarande medför. På så sätt gavs alla intervjuade chansen att komma till tals, möjligheten till anonymitet och påverkades inte av andra deltagare. Gruppintervjuer kan annars leda till att deltagarna dras med i ett visst grupp beteende och delar med sig av åsikter de inte kan stå bakom (Trost, 2005).

Två intervjuare riskerar att skapa ett maktövertag som kan uppfattas negativt för respondenten (Trost, 2005). Däremot om intervjupersonen är i en, för intervjuerna, relativt maktstark position kan det vara en fördel att vara två. En annan nackdel med två intervjuare är att de kan riskera att avbryta varandras tankekedjor och att följdfrågor då kan falla mellan stolarna. Däremot kan det innebära att intervjuerna kan komplettera varandra (Thomsson, 2002). Det kan dessutom vara bra för en otränad intervjuare att utföra intervjuer tillsammans med en kollega eftersom stödet kan hjälpa intervjun framåt (Trost, 2005). Vi ansåg att fördelarna med att genomföra intervjuerna tillsammans övervägde nackdelarna eftersom vi har relativt lite erfarenhet som intervjuare. För att skapa en trygg miljö lät vi intervjupersonen välja platsen. Däremot regisserade vi placeringen i intervjun. För att undvika känslan av ett förhör satt vi som intervjuade aldrig bredvid varandra mitt emot intervjupersonen. Istället försökte vi framhäva en naturlig samtalsmiljö genom att sätta oss i en triangel.

### ***Transkribering***

För att återspegla intervjupersonernas egna åsikter i analysen har vi valt att transkribera samtliga intervjuer för att sedan använda oss av citat och referat. Transkriberingar är alltid en konstruktion där tal görs om till skrift och genom att anpassa språket till en skriftlig diskurs gör forskaren hela tiden egna bedömningar (Kvale, 1997).

Exempelvis måste forskaren bestämma sig för när en mening slutar, hur lång en paus ska vara för att registreras och om olika ljud ska inkluderas i transkriberingen. Försök till att försumma denna problematik blir ”intervjuforskarens väg till helvetet stenlagd med utskrifter” (Kvale, 1997, s. 152). Vi har därför valt att försö-

ka anpassa talspråket till ett enklare skriftspråk utan att ändra på innebörden och samtidigt behålla en mer talspråklig karaktär för att kunna levandegöra empirin i analysen.

För att undvika missförstånd har vi använt oss av respondentvalidering. Vi har således låtit de personer som varit en del av den sociala verklighet som vi undersökt bekräfta att den uppfattats på ett riktigt sätt (Bryman, 2002). För att uppmärksamma eventuella missförstånd har de intervjuade fått ta del av de citat och referat som vi använt från dem.

# Analys

---

För att besvara våra frågeställningar, om hur kriskommunikationsberedskapen ser ut och underhålls hos två B2B-tjänsteföretag samt hur den förhåller sig till externa konsulter erfarenheter och de två teoretiska perspektiven, har vi delat upp analysen i olika teman. I analysen söker vi svar på frågeställningarna genom de teman vi identifierat som centrala. Det gör vi genom att under varje tema göra en koppling mellan vår teoretiska referensram och det insamlade empiriska materialet. Intervjupersonerna framträder i relevansordning i förhållande till teoribildningar och resonemang.

## Kris

Det första steget i att förbereda sig inför en eventuell kris blir att definiera vad som kan utgöra en kris eftersom det är ett abstrakt begrepp. Det de flesta kan enas kring i sin uppfattning av ordet kris innebörd är att det ligger i begreppets natur att det inte är normaltillståndet, utan att det är någonting betydande som inträffar (Coombs, 2007). Det är först när vi försöker konkretisera begreppet kris som det blir riktigt uppenbart att beroende på vem vi talar med och vad den personen har för erfarenheter så rymmer begreppet många innebörder och dimensioner. F. Wallman (personlig kommunikation, 19 april 2011) illustrerar betydelsen av krisdefinition med ”fantastisk fråga, för precis det brukar vi börja med att fråga de vi kör vår krishanteringsutbildning med, vad är en kris för er?”.

En annan aspekt av krisbegreppet som de flesta kan enas kring är att en kris kräver någon form av handling (Mitroff & Pearson, 1993b) och att krisen kan få negativa konsekvenser om den inte hanteras rätt (Coombs, 2007). En kris är således någonting som behöver hanteras och det blir därför viktigt att ha en tydlig definition för huruvida någonting är en kris eller inte eftersom det drar igång en krishanteringsprocess. F. Wallman (personlig kommunikation, 19 april 2011) understryker att det är viktigt att företaget har definierat när någonting är en kris eftersom ”media skriver kris om allt. Man måste själv bestämma när man går upp i en krisledningsorganisation”.

### *Att definiera begreppet kris är viktigt*

I en organisation krävs det att flera personer tolkar information på samma sätt för att en potentiell kris inte bara ska kunna upptäckas men också kunna hanteras. Det betyder att det inte bara räcker för en organisation att samla in information, den måste också behandlas och värderas. Det skapar således svårigheter för organisationen när olika personer tolkar information på olika sätt (Falkheimer, Heide &

Larsson, 2009). Det kan i sin tur bli svårt om organisationens medlemmar har olika uppfattningar om betydelsen av de begrepp som det ska beslutas och ageras kring.

När vi genomförde våra intervjuer med personerna från de två undersökta företagen fick vi under vissa frågor ett intryck av att de frågorna låg utanför deras ansvarsområden. Istället hänvisades det till respektive säkerhetschef för mer utförlig information och kunskap, exempelvis om när något är en kris för företaget och hur processen för att introducera nya personer i kristeamet går till. Det är ett intryck som även stärks av H. Olinders (personlig kommunikation, 6 april 2011) bild av organisationers största problem med krisberedskapen. Han menar att ”människorna som arbetar med planering av risker, kriser och händelser har varit en isolerad grupp. Man har tänkt på dem som personer som håller på med lås och inbrott. Det är en liten grupp säkerhetsmänniskor som tittar på olika saker”.

Det faller sig därför naturligt att lägga vikt vid hur de respektive säkerhetscheferna på de undersökta företagen definierar begreppet kris. Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) uttrycker att:

En kris kan vara vad som helst. Det är upp till den som är drabbad att definiera när det är en kris. Det kan vara en simpel sak som ett vulkanutbrott. Vi trodde till början att det inte skulle ha någon påverkan på oss, men det fick en ganska rejäl påverkan på de flesta företagen. Som sagt, det beror på vem som är drabbad, hur man definierar en kris. En liten vattenläcka kanske inte är en kris i sig, men en vattenläcka i en av våra datacentraler kan vara en ganska allvarlig kris.

Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) besvarar frågan om sin krisdefinition med ”det är väldigt svårt” och utvecklar att det kan vara ”en situation där man känner att det finns många faktorer både internt och extern, där man känner att man inte med normal organisationshantering kan hantera händelsen, man måste tänka till lite extra”. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) exemplifierar därefter med att ”det finns kriser som drabbar företaget specifikt och sen finns det kriser som drabbar samhället och som kan bli en krissituation som drabbar företaget. Det kan vara allt från svininfluensan till askmolnet”.

Säkerhetscheferna på de undersökta företagen förefaller ha en kombination av det traditionella perspektivets och det senmoderna perspektivets syn på kris. Det vill säga att en kris kan vara både något som existerar objektivt och något som avgörs av individens tolkning av händelsen (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Det är en uppfattning som delas av de andra intervjuade på företagen, personerna med kommunikationsinriktade roller, även om de väljer att lägga till ytterligare en dimension. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) definierar en kris ”som någonting som kan förstöra värden för företaget. Tillgångar, personella eller varumärket, anseendet”. Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) tillägger att förutom olika typer av externa hot kan en kris vara ”att det exempelvis skrivs något ofördelaktigt i media”. De här olika definitionerna tydliggör problematiken med vidden i krisbegreppet.

### ***Krisdefinitionen bygger på när något inte anses vara en kris***

Att begreppet kris kan ha olika innebörder blir inte bara synligt på ett teoretiskt plan, utan gör sig även gällande inom företagen som inte själva har definierat begreppet entydigt för sina respektive organisationer. Istället lämnas organisationens medlemmar att själva tolka begreppet utifrån sina egna erfarenheter. Kriskommunikationsberedskapens mål är förberedelse för en potentiell kris och därför blir definitionsprocessen av begreppet kris en viktig del av det proaktiva arbetet. Krisdefinitionen får konsekvenser för resten av förberedelseprocessen, i form av vad företaget förbereder sig för och hur, när det ska gå upp i en krisledningsorganisation samt hur organisationen ska arbeta proaktivt för att upptäcka och undvika kriser.

Det verkar som om företagen således snarare bygger sitt proaktiva krisarbete på att de vet när något *inte* är en kris för organisationen och istället gör en bedömning från fall till fall om huruvida det inträffade kan klassas som en kris. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) resonemang illustrerar detta på ett tydligt vis:

Det är alltid någonting som händer, omfattningen styr hur du hanterar det. Var det en incident? Eller en händelse? Eller en händelse som kan bli en potentiell kris? Det är situationen som styr och det är viktigt att man bedömer hur den hanteras. Man ska inte sätta sig i en krisorganisation om man absolut inte behöver. Den vanliga organisationen ska klara av vissa händelser. Då är det det där igen, när den vanliga organisationen inte klarar av kontinuitetshanteringsplaner, det är då de behöver säga till. Vi börjar få svårt att hantera det här, det kan påverka företaget. Frågor som kan påverka kärnverksamheten och det är där man går in och växlar över. Det börjar som en mindre incident och utvecklas och blir större och blir en potentiell kris. Mycket situationsstyrt tycker jag.

## **Kriskommunikationsplan**

I förkrisfasen bör organisationer fokusera på hur de kan arbeta för att upptäcka en kris men också planera för hur den skulle kunna hanteras (Coombs, 2007). Alla intervjupersonerna är överens om att det är viktigt att ha en kriskommunikationsplan, något som också stöds i kriskommunikationsteorierna. Det som däremot skiljer sig åt är vad som läggs i begreppet kriskommunikationsplan och hur den bör utformas för att vara användbar.

### ***Fokus på processer och planen som ett ramverk***

Konceptet kriskommunikationsplan har olika innebörder beroende på om det ses ur det traditionella eller det senmoderna perspektivet, dels får det konsekvenser för varför planen behövs och dels för hur den bör utformas för att vara så användbar som möjligt. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) antyder ett tänk som går att spåra till det senmoderna perspektivet. ”Jag tror man måste se till kriser i stort. Det går inte att ha en specifik plan, det går inte att planera för alla händelser. Man kommer alltid att come-up short, det går inte att planera för allt. Det är bättre att förbereda sig principiellt oavsett vad som uppstår”. Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) är inne på samma spår och berättar att

”sen ska man vara medveten om att det inte går att göra detaljerade planer för hur det ska gå till. Kriser har väldigt olika karaktär”.

Det senmoderna perspektivet förespråkar improvisation inom upptränade strategiska ramar och lägger därmed tyngdpunkten på att kriskommunikationsplanen bör vara av mer strategisk art (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Improvisationsaspekten av det senmoderna perspektivets syn kan däremot diskuteras. H. Olinder (personlig kommunikation, 6 april 2011) uttrycker det

Ja, man säger att det är improvisation och att det är ett bra sätt. Men jag tänker att det är på något sätt att man fortsätter ju och berättar om, man följer händelser och man anpassar sig efter situationer. Planen kan ju inte säga exakt hur det kommer att gå. Den är ett strategiskt verktyg. Den säger ingenting om taktiken eller den operativa lösningen. Det är någonting som man får, har man en strategi då har man möjlighet att få ett operativt taktiskt tankesätt. Men har man inte strategin så är man borta redan från början.

Det finns en enighet hos de intervjuade företagen om att planen bör ha ett strategisk fokus och därför vara av mer övergripande karaktär som ett ramverk. Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) uttrycker att ”det handlar mer om att ha ett ramverk för att förstå de stora aktiviteterna. Som att ta fram budskap, principer för att folk att förstå internt. Att det är en person som uttalar sig. Principerna för hur det ska gå till som alltid gäller. Men hur det faktiskt ska gå till i tillfället får man ju faktiskt fixa till”. H. Olinder (personlig kommunikation, 6 april 2011) tydliggör kopplingen mellan kunskap, strategi och improvisation i sin exemplifiering:

På samma sätt som man säger att en duktig skådespelare går ifrån och improviserar. Men de kan ju det här så väl innan. Kan man ingenting innan och sen går ut och improviserar då går det åt pipan. Så den här improvisationen som många upplever, det finns ju forskningsfält som säger att det är väldigt viktigt med improvisation. Men det är ju bara att gå till skådespelarnas yrke och se att där improviseras det också men man måste ju ha tydlig bas av vad man säger och det upprepas men man gör det på olika sätt. Jag kallar det inte för improvisation.

### ***Vissa punkter bör ändå ingå***

Även om alla intervjuade är eniga om att kriskommunikationsplanen bör utformas mer som ett ramverk än en detaljplan, menar de att vissa konkreta punkter ändå måste täckas in. Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) uttrycker att ”det här dokumentet med alla namn, nyckelpersoner, telefonnummer och sådant. Det är key”.

Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) beskriver dessa konkreta huvuddrag som ”vad händer, vem är ansvarig, hur ska man agera, tänk på det här. Den är både hands-on och policy-aktigt”. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar därefter att ”man har definierat in i minsta detalj vad som behövs. Jag då, vad behöver jag för att sköta mitt jobb? Inom en timme? Inom tre timmar? Inom ett dygn? Inom it och telefoni så får man definiera det, svarstider. Vilka möjligheter man måste ge nyckelpersoner för att det

ska fungera? En kontinuitetsplan och externa möjligheter, med bredbandsuppkopplingar och sådant är preppat och klart”. I enlighet med Cornelissen (2008) betyder detta att ett företag exempelvis bör ha bestämt vilka som ingår i kristeamet, upprättat krissäkra platser och kontaktytor samt funderat över alternativa kommunikationskanaler.

Den här synen på kriskommunikationsplanens utformning delas även av Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) som förklarar att ”planen är mera kontaktytor telefonnummer, och olika steg”, och berättar därefter att it-företaget även för vissa potentiella kriser går steget längre. ”Sen har det ju skapats separata planer beroende på typ exempelvis för fågelinfluensan, svininfluensan kunde vi sedan kopiera mycket för”. Den här typen av mer detaljerade planer som ändå till viss del går att generalisera, mellan exempelvis olika virussjukdomar, inkluderar scenarior från att personal inte skulle kunna sköta sitt dagliga arbete till fysiska förutsättningar som skulle göra det möjligt för frisk personal att arbeta i smittade miljöer. I det här fallet gjordes alltså konkreta planer för att minska de skador som den potentiella kris, influensorna, skulle kunna innebära. Dock reviderades eller förbisågs inte det generella ramverk som också ligger till grund för företagets generella krishanteringsplanering.

### ***Konkreta kommunikationsförberedelser***

Till viss del inom kriskommunikationslitteraturen, exempelvis hos Coombs (2007a) och Zaremba (2010), rekommenderas det konkreta förberedelser av kommunikationen. Det är något som företrädesvis kan sägas vara representerat inom det traditionella perspektivet på kriskommunikation. L. Åsander (personlig kommunikation, 14 april 2011) exemplifierar specifika kommunikationsförberedelser med att ”förberedda pressmeddelanden bör ligga färdigt med information så att det ända du behöver skriva är det faktiska” och fortsätter ”det går att förbereda hemsidan så att man har tänkt igenom hur publicerar vi krisinformation där”.

De två undersökta företagen intar istället en mer senmodern hållning till förberedelseaspekten. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) kommenterar den konkreta förberedelsen av kriskommunikationen med ”ingen standardprocedur mer än att man är insatt i våra värderingar och nyckelvärden och har koll på vad som ska skydda oss”. Informationschef finans får medhåll från Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) som förklarar att ”nej, inga färdiga pressreleaser och uttalanden. Det som man har i ryggmärgen är ju mer det som faller tillbaka på policys. Sen tycker jag uttalanden ska bygga på den frågeställning som ligger på bordet och de fakta som finns. Jag känner inte att det går att förbereda sådana saker”.

### ***Detaljplaner kan skapa en falsk trygghet***

Vad som bör ingå i en kriskommunikationsplan när den görs i formen av ett ramverk är inte av största vikt, eftersom det skiljer sig från företag till företag, däremot understryks det att den inte får bli för detaljerad och specifik. B. Jansson (personlig kommunikation, 15 april 2011) berättar hur konkreta planer för en flygplansolycka

hjälp SAS. ”Man kan förbereda sig för katastrofer, vilket då SAS har gjort och andra företag, för uppenbara kriser” men tillägger att det är viktigt att ha mer generella manualer och rutiner. Han förklarar därefter att det är viktigt att inte utveckla för krångliga planer som på grund av sin omfattning endast kan bli till en last.

Gilpin och Murphy (2008) menar att för utförliga planer kan hämma kriskommunikationsarbetet. Det blir en avvägning mellan att planera för några uppenbara scenarion och att ha generella planer. B. Jansson (personlig kommunikation, 15 april 2011) förklarar att extensiva planer kan ge ett sken av falsk trygghet ”naturligt känns det som att nu har vi en jävla massa pärmar, nu är vi förberedda och man gör scheman så långt så att de inte längre blir användbara”.

### ***Uppdateringsutmaningen***

En annan aspekt av att ha väldigt konkret detaljerade och utförliga planer blir att hålla informationen uppdaterad och relevant. Att hålla informationen både uppdaterad och tillgänglig samt att involvera de nya personerna som ska vara en del av beredskapen visar sig även vara en av företagets utmaningar med det proaktiva krisarbetet. ”Det är ju just det att när det kommer nytt folk så kickar inte kriskommunikationsprocessen igång direkt. Så det måste vi fixa”, beskriver Presschefen (personlig kommunikation, 13 april 2011) problemet med att underhålla och överföra beredskapen.

Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april, 2011) lägger även till en versionshanteringsproblematik och berättar att ”det är en viktig fråga speciellt när det gäller kontaktpersonslistan. Är det rätt personer och rätt uppgifter, speciellt om det har gjorts någon förändring. När det väl har gjorts planer ska man hitta rätt version. Annars kan det stjälpas direkt, beroende på vem som kopplar ihop det först. Är det en ny person, det styr också startsträckan, det är väldigt viktigt de här initiala åtgärderna. Också att de finns tillgängliga på rätt plats”.

Därefter förklarar Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) hur de försöker ha en process på plats för att introducera nya. ”När det kommer in nya försöker vi alltid få med dem, att det här är företaget och så här jobbar vi. Olika personer berättar om olika arbetsområden och då kommer det här upp naturligtvis. Sen när det kommer in nya, framförallt nyckelpersoner, är det viktigt att få in dem tidigt så att de kan agera om det skulle behövas”.

### **Kristeam**

En annan central del av kriskommunikationsförberedelserna är kristeamet. Det är en uppfattning som förmedlas genom teorin och bekräftas av den insamlade empirin. Det verkar inte råda någon diskussion kring huruvida en organisation bör ha ett kristeam eller inte. Däremot blir det relevant att fokusera på teamets sammansättning eftersom det är här åsikterna går isär.



### ***Sammansättning***

Det går att identifiera mönster för de diskussioner som har förts inom de två företagen kring sammansättningen av deras respektive kristeam. Kristeamet består i grund och botten av de högsta befattningarna för de olika verksamhetsområdena, det vill säga de befattningar som generellt sett brukar ingå i ett företags ledningsgrupp. En sammansättning som påminner om det resonemang Johansen och Frandsen (2007) för, där de understryker vikten av att kristeamet har befogenhet att kunna agera. Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) berättar att alla cheferna för de olika verksamhetsområdena är till en början representerade i kristeamet men att beroende på situation kan någon eller några falla bort. Säkerhetschef it pekar på att det viktigaste är att det finns beslutsfattare närvarande för att gruppen inte ska bli verkningslös. Sitter det en grupp människor utan mandat att göra något spelar det ingen roll om det finns goda idéer och omfattande kunskaper.

Även Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) understryker vikten av att kunna se helheten av krisen och organisationen med hjälp av att involvera flera olika befattningar och däribland helst hela ledningsgruppen. Men de bägge säkerhetscheferna pekar också på vikten av att det i första hand är olika funktionella roller som bör fyllas i kristeamet, eftersom det inte är helt säkert att alla personer kommer att vara nåbara vid en krissituation. Det bör istället finnas en nummer två och helst en nummer tre på alla positioner. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) uttrycker att ”det kan vara någon som saknas och då måste det finnas någon form av mandat. Samtidigt ska man knyta till sig funktioner som till exempel protokollförare”, vilket i sin tur pekar på att det är viktigt att tänka på att det finns fler uppgifter och funktioner, än verksamhetsledning, som bör finnas representerade inom kristeamet.

Att ha koll på vilka funktionella roller som bör fyllas inom kristeamet, snarare än vilka olika personer och verksamhetsbefattningar som bör närvara, är även i enlighet med flera av de andra intervjupersonernas rekommendationer. L. Åsander (personlig kommunikation, 14 april 2011) menar att ”det aldrig går att veta var folk är vid en kris. De kan befinna sig på golfbanan med avstängd telefon eller på en affärsresa i London”. Det blir därför viktigt att istället bygga teamet på funktioner. R. Nimborn (personlig kommunikation, 26 april 2011) poängterar dock en viktig beredskapsaspekt och det är att ”även om det är påskledighet så är det strunt samma, händer det någonting så är det bara att inställa sig, för man tillhör den gruppen”.

### ***Vd eller inte vd***

Det förs ett teoretiskt resonemang om kristeams sammansättning som till stor del fokuserar på vikten av befogenhet att agera och att kunna fatta beslut inom teamet för att det ska vara effektivt. Teorierna diskuterar emellertid inte vem som bör leda teamet, utan poängterar bara att den personen ska ha mandat att ha inflytande över skeendena (Johansen & Frandsen, 2007). Även om Seeger och Ulmer (2001) understryker att vd har en viktig roll i krissammanhang diskuterar de inte om det är hon eller han som bör leda kristeamet.

I praktiken däremot visade det sig finnas olika åsikter kring huruvida vd bör eller inte bör vara en del av kristeamet. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) exemplifierar med:

Det finns två skolor där. Vd är delaktigt i besluten och är ytterst ansvarig för besluten så vd ska sitta där. Den andra skolan är att vd absolut inte, under några omständigheter, ska sitta med i krisgruppen. För då är vd för nära. Vd ska förstås hela tiden ändå vara informerad och då kommer vd förstås också att fatta vissa beslut. Beroende på händelse och hantering så är den här skolan att ha vd utanför för då kan vd ha en väg ut. Jämfört med den andra då personen är delaktig hela vägen. I värsta fall då får en vd gå tillsammans med en vice vd, tillsammans med en säkerhetschef, kommunikationschef, personalchef, chefsjuristen. Så man ska fundera på vad man ska välja. Men jag tror att flera väljer att vd inte sitter med i kristeamet.

Kollegan Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) sammanfattar finansföretagets syn på varför vd är utanför teamet med att ”vd måste också driva vanliga verksamheten så CFO tar krischefsjobbet” men att det fortfarande sker ”i någon form av dialog med vd. Jag vet inte exakt vad som står skrivet men det är ju ändå så att vd alltid är vd och det går inte att köra över. Då måste ju styrelsen byta ut vd. Så på något sätt kan vd ändå aldrig avsäga sig ansvaret för verksamheten enligt lagen”.

Den andra synen, som förespråkar att vd ska vara en del av kristeamet, menar istället att ”rent generellt bör vd vara med, naturligtvis, för att veta vad som händer och sker, men sen är det inte säkert att det är den personen som uttalar sig externt”, uttrycker R. Nimborn (personlig kommunikation, 26 april 2011). Det är en bild som delas av it-företaget, där Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) förklarar att ”det är vd som ansvarar för kristeamet”.

Inom den här diskussionen ligger den påtagligaste skillnaden mellan de två undersökta företagens krisberedskap. Det som blir tydligt är framförallt vikten av att företaget i fråga bör ha tänkt igenom sitt beslut om varför de väljer att agera på det ena eller andra sättet samt vilka möjliga konsekvenser det kan innebära, både för verksamheten och för kristeamet.

### ***En eller flera talespersoner?***

En annan viktig aspekt av kriskommunikationsplanen är att identifiera och medieträna företagets nyckeltalesperson(er) (Cornelissen, 2008). När det kommer till huruvida organisationen bör ha en talesperson eller flera skiljer sig perspektiven tydligt åt. Det traditionella synsättet förespråkar en talesperson och det senmoderna synsättet rekommenderar ett nätverk av kommunikatörer (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Hos de undersökta företagen är denna distinktion inte lika tydlig. De uppvisar bägge en tendens av att de arbetar för att enbart presschefen/informationschefen ska uttala sig i krissituationer, men att andra personer samtidigt bör vara tränade, så att de kan uttala sig om situationen skulle kräva det. Det här resonemanget kan delvis härledas till att kommunikationen anses vara en så pass viktig del av krishanteringen att det därför måste finnas alternativa lösningar. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) uttrycker det att ”kommunikationspersonen kan ju vara förolyckad eller icke nåbar av andra skäl

och har man inte en tränad tvåa måste ju någon annan kliva in utan den kunskapen. Kunskapen *måste* finnas i gruppen i alla fall på basnivå, då har man bäddat ganska väl”.

Det här illustrerar ett resonemang, från de undersökta företagens sida, om att det endast är en person som bör uttala sig, men att det är en funktionell roll inom kristeamet som måste fyllas och att det inte enbart ska vara en specifik verksamhetsbefattning som kan ta den rollen. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) menar också att det är viktigt att medieträna andra roller om omständigheterna gör att företaget vill att till exempel en personalchef eller en säkerhetschef ska uttala sig. Det förhållningssättet förtydligas också av Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) som förklarar att ”det är lite efter läge, den bedömningen gör man i krisgruppen men mest sannolikt kommer det att vara jag, eller någon som bestämmer att det bara är en som uttalar sig. Ingen annan får uttala sig så att det inte kommer dubbla budskap och så att man har koll på exakt vad man har sagt”.

På it-företaget ser det ungefär likadant ut, ”det är presschefen som uttalar sig”, förklarar Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011). Även här kan situationen dock föranleda att företaget låter en specialist uttala sig, berättar Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 20 april 2011), men tillägger samtidigt att ”ingen form av kommunikation, överhuvudtaget ingenting, går externt utan att ha gått via kommunikationsavdelningen”.

Det går således att konstatera att bägge företagen speglar en kombination av de två synsätten. Där de, liksom det traditionella synsättet, försöker att använda sig av endast en central talesperson för att inte leverera otydliga budskap. Samtidigt som de två företagen, liksom det senmoderna perspektivet, har en beredskap för andra specialister också ska kunna uttala sig om situationen kräver. H. Olinder (personlig kommunikation, 6 april 2011) menar att ”oftast är det så att företag är oerhört duktiga på att kommunicera inom sin målgrupp och sina kunder. Men sen har allmänheten fått lyssna på dem och då är det ju katastrofalt dåligt. Någon stackare som får gå ut och berätta, som talar sitt fackspråk, och då blir det väldigt dåligt”.

Det här är en situation som skulle kunna undvikas genom att istället låta kommunikationen vid en kris hanteras av en person vars huvudsakliga uppgift i verksamheten är att kommunicera. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar att ”vi får ju öva hela tiden, minikriskommunikation det är mitt hantverk till media, det är vad vi gör hela tiden. Du kommer att vara intermediär hela tiden vid en kris”. Ett spår som även H. Olinder (personlig kommunikation, 6 april 2011) är inne på ”är man duktig inom ett visst område, man jobbar med det varje dag inom en viss verksamhet, oavsett vad det är för någonting” och försätter ”då ska den också kunna berätta om det i vardagssammanhang för sina barn, på en fest, till kunder, med medier och vid en krissituation. Vid varje sådant här tillfälle blir det ju såklart lite improvisation till den man vänder sig. Men i själva verket sitter man ju fast i den kompetens som man har”.

Det går till viss del att finna en förklaring till hur de bägge företagen resonerar kring talespersoner i det senmoderna perspektivet som förespråkar att den som har bäst kunskaper inom ett område ska uttala sig (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Det här illustreras genom Säkerhetschef finans (personlig kommunikation,

20 april 2011) som förklarar att ”man låter informationschefen föra företagets talan. Den personen har ju relationer med media och en helt annan erfarenhet vad det gäller kommunikation”. Den specialistkunskap som värderas högst vid kriskommunikation blir således inte det situationsberoende ämnesområdet utan istället den kommunikativa kunskapen. Risken är annars att det inte bara skickas ut dubbla budskap utan att de budskap som kommuniceras kan bli väldigt svåra att tolka.

## **Krisen i krisen**

Inom krisforskningen kan det göras en viktig skiljelinje mellan om en kris ses ur ett socialkonstruktionistiskt eller ett funktionalistiskt perspektiv. Den här uppdelningen får till följd att krisen anses vara antingen något som är konstruerat av individers tolkningar eller något fysiskt och objektivt som inträffar (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). En distinktion som även de undersökta företagen gör, även om de inte uttalat gör något teoretiskt ställningstagande mellan det ena eller det andra perspektivet.

### ***Den objektiva krisen...***

Båda företagen är inne på att objektiva kriser kan drabba dem, kriser som på ett eller annat sätt inte har gått att förhindra. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) illustrerar tankesättet med att ”man kan aldrig säkerställa att det aldrig kommer en kris. Det går inte att täcka in alla eventualiteter. Svarta svanar som flyger omkring”. En liknande förklaring till hur kriser kan inträffa ses i Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) uttalande om att ”saker och ting kan inträffa och skulle de inträffa så kan vi påverkas”. Båda dessa kommentarer ligger i linje med det funktionalistiska synsättet på kris, där saker och ting dyker upp externt och måste hanteras.

Liknande resonemang återfinns hos flera av de olika externa konsulterna. J. Hasslow (personlig kommunikation, 13 april 2011) exemplifierar med att ”sannolikheten för att ett kärnkraftsverk ska explodera är samma som för att två jumbojets ska kollidera, likförbaskat kolliderar två jumbojets. Som i Japan, man har byggt kärnkraftverken för att tåla ett viss skalv, ingen kunde förutsätta att det skulle vara tsunami och skalv samtidigt”. Det här ger en tydlig indikation på att fysiska olyckor kan ske och att dessa i sig kan vara kriser.

### ***... som kan leda till krisen i krisen***

Men som tidigare nämnts delar de intervjuade även det socialkonstruktionistiska perspektivets syn på kriser. Något som Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) tydligt illustrerar genom att ”det kan börja med att det brinner men hanterar man det inte på rätt sätt, med personalen eller vad det nu än är, så kommer man ha en anseendekris förr eller senare. Om någonting händer som man inte styr över handlar det om att hantera det som uppstår efter så bra som möjligt. Det handlar egentligen inte om vad som triggar igång krisen”. Det handlar alltså om att en objektiv kris kan behandlas på ett sådant sätt att den utvecklas till

en kris i krisen. Informationschef finans resonemang innebär att om krisen inte hanteras rätt så kommer det, via exempelvis media, att förmedlas en bild av företaget om hur de har eller inte har agerat. Det betyder i sin tur att olika tolkningar av företagets handlande ligger till grund för hur hela organisationen kommer att uppfattas.

Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) summerar hur krisen i krisen kan uppstå med att ”det är ju så här, sa någon klok farbror som jag pratade med, företag idag bedöms mer på hur man hanterar en kris än själva krisen. Det kan vara en liten grej som inte är så farlig. Men om man nonchalerar den lilla saken och inte kommunicerar rätt kring den kan det bli en jättegrej som skadar hela företaget”. Kriskommunikationen förefaller således vara viktig i krishanteringen och arbetet med att inte skapa ytterligare en situation i den redan befintliga händelsen. En förberedd och genomtänkt kriskommunikation kan därför bli avgörande för att inte skapa en kris i krisen.

### ***Kriskommunikationens roll***

Det centrala i kriskommunikationens roll blir enligt de undersökta organisationerna således inte bara att kommunicera och informera om krisen i sig. Det handlar även om att förhindra att en kris i funktionalistisk bemärkelse, den objektiva krisen, utvecklas till en socialkonstruktionistisk kris i den bemärkelsen att tolkningar av hanteringen i sin tur kan skapa en kris i krisen. Ett exempel på detta skeende illustreras i B. Janssons (personlig kommunikation, 15 april 2011) beskrivning av kriskommunikationen i samband med stormen Gudrun ”om fokus var på det juridiska ansvaret för elleveranser eller telefoni var det kanske korrekt att svara vilka skyldigheter olika aktörer hade. Men det tröstade inte Elsa i skogen, som frös utan kontakt med omvärlden. Kommunikationen är väldigt viktig, både när det gäller katastrofer och förtroendekriser”. R. Nimborn (personlig kommunikation, 26 april 2011) lyfter fram ett annat exempel på hur krisen i krisen kan skapas:

Om du försöker undvika, att du inte försöker få en dialog det tror jag är en sådan grej. Att försöka trycka huvudet i sanden och tro att det sköljer över, då blir det ofta värre. Eller vilket fokus man har. Det finns ett annat exempel, när Estonia sjönk kallade ledningen till presskonferens. Det ända de pratade om var fartyget och bogvisiret, inget om de anhöriga och de som förlorat nära och kära. Ingen medkänsla med de drabbade och det är ju alltid nummer ett. Är det en sådan olycka eller något liknande så ska du alltid prata om människorna först du kan ju inte säga att du är skitledsn över att bogvisiret inte fungerade.

En annan viktig aspekt av krisen i krisen, som har med beredskapen att göra, framkommer i J. Hasslows (personlig kommunikation, 13 april 2011), erfarenheter ”det här med skalvet och tsunami, allt hände på fredag eftermiddag, det händer aldrig måndag morgon. Tsunamin, då jobbade jag på regeringskansliet, och det var Annandag jul”. Det som illustreras är just beredskapsbristen på att någonting kan inträffa utanför ordinarie arbetstid och hur organisationen då bör vara så pass förberedd att krisen ändå kan hanteras.

Det visar sig dock vara något de två undersökta företagen verkar ha tagit med i sina respektive beredskaper. Ansvarig internkommunikation it (personlig kommu-

nikation, 8 april 2011) menar i alla fall att ”jag jobbar inte med [kriskommunikation] regelbundet, det handlar om att man är beredd, jag har dokumentet utskrivet i min väska. Jag har ett hemma, med alla namn och telefonnummer. Det räcker inte bara att ha ett om det går sönder. Det är en slags beredskap att man är beredd på att telefonen kan ringa även mitt i sommaren”.

## **Att upptäcka och undvika kriser**

För att undvika en ytterligare kris, en kris i krisen, pekar det mesta på att det krävs krishantering och kriskommunikation som genom beredskap kan ske genomtänkt och snabbt. För att lyckas med detta arbetar de bägge företagen proaktivt med att upptäcka kriser i ett tidigt skede genom att hålla koll på de frågor som anses vara laddade. Dessutom arbetar de med olika interna processer inom organisationen.

### ***Issues Management***

När organisationer ses som sociala system är dialog ett nyckelord. Med det här synsättet kan det sättas ett likhetstecken mellan organisation och kommunikation. Dock gäller det inte enbart för medlemmarna i organisationen, utan förmågan att kunna skapa dialog mellan organisationen och externa intressenter framhålls även som en viktig framgångsfaktor för organisationen (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Att skapa och underhålla goda relationer med externa intressenter har en viss likhet med IM. Även om den centrala aspekten av IM definieras som att ”i god tid identifiera och kommunikativt hantera kontroversiella frågor utan att antagonismen mellan parterna växer” (Palm, 2006, s. 109). IM kan ses som ett proaktivt kriskommunikationsarbete, eftersom det syftar till att på ett tidigt stadium upptäcka latenta frågor som annars skulle kunnat ha intensifieras till kriser för organisationen.

Mot bakgrund av den definitionen använder sig de undersökta företagen av IM, även om de intervjuade snarare talar om allt från att hålla tentaklarna ute till att ha en generell medvetenhet. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar att:

Det är en medvetenhet, och en generell medvetenhet hos samtliga i företaget och nyckelpersoner i företaget som ser helheten i företaget och kan plocka upp sådant som händer. Både stora perspektivet och lilla perspektivet där man ser att händelser är på väg. Där kan man redan då flagga för en potentiell situation, där om det utvecklas kommer [kristeamet] behöva samlas. Saker och ting kan inträffa och skulle de inträffa så kan vi påverkas. Därför är man också ganska mån om att förstå vad som händer.

Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar mer ingående hur arbetet med IM och att skapa en medvetenhet inom organisationen kan gå till:

Vi har ju tentakler ute på olika håll och kanter, säkerhetsansvarig har sitt och ledningen har sitt, om någon får en indikation. Och så har vi en bloggresearch där vi har koll på allt som skrivs om oss, om företaget. Så att man kan få någon form av

heads-up. Märker man att något är på gång sätter klassiskt informationsarbete igång: vad är det som är på gång, vem är det som lagt ut det, om det kan ge någon indikation. Man säkerställer att vi hanterar den frågan på rätt sätt. Man gör en Q&A och förbereder ledningen på att det här kan hända och man förbereder chefen. Det händer titt som tätt att det är olika frågeställningar som kommer upp. Man kolla upp olika personer och vilka de hänger ihop med och hur de hänger ihop med oss.

### ***Vikten av relationsskapande***

De två företag som vi undersökt framhåller bägge vikten av att, i likhet med det senmoderna perspektivets syn, arbeta för att upptäcka potentiella kriser och att skapa goda relationer med externa intressenter som en central del av sina kris-kommunikationsförberedelser. Det senmoderna perspektivet trycker även på vikten av att använda sig av relationsskapande för att på bästa sätt klara sig igenom krissituationer (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

”Det går att planera genom att man har relationer med de som man förstår kommer att bli inblandade om något händer, så att man till exempel med stora kunder har en relation med deras kommunikationsavdelningar. Chefer har ju relationer och så men det är viktigt att kommunikationen har relationer. Det går ju mycket smidigare om man har relationer och är lite medveten om varandras synsätt på kontakter med media”, svarar Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) på frågan om det går att planera för kriser. Presschef it pekar sedan på att det viktigaste är att ha en god kontakt med sina kunder och underleverantörer, även utanför de traditionella affärerna för att kunna hantera kriser tillsammans med dem.

Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) beskriver ett sätt att skapa en sådan relation med att ”vi hade någon krisövning senast med leverantörsproblem, så då beskrev vi det för dem också och jag tror att de formaliserade sitt kristänk lite mer. Så kan man ha hjälp av varandra”.

En annan viktig aspekt av relationer är att de möjliggör ett erfarenhetsutbyte. En organisation kan således slippa uppfinna hjulet på nytt. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar hur det kan gå till:

Det är viktigt. Kriser är ingen ny företeelse, alla företag har drabbats så man vill ju dra nytta av, och om man skulle drabbas själv, är det helt enkelt att hjälpa varandra. För att vi ska kunna hantera det här med bästa förutsättningar. Så försöker vi ta kontakt med dem som drabbats för att höra. Och med goda relationer vet man att man kommer att få något gott tillbaka så det är ett litet givande och tagande i branschen. Det tror jag alla olika i en krisgrupp har, och om någon drabbats så ställer man frågan hur löste ni det här vad gjorde ni då? Så vet man vad man ska göra och vad man absolut inte ska göra om.

Vem en person bör ha relationer med är även beroende på personens befattning, exempelvis trycker Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) på att det gynnar arbetet med informella vägar in till polisen. Det ligger också i linje med Seeger (2006) som menar att det är viktigt att ha relationer med intressenter och experter på alla nivåer. Kristeamens olika beståndsdelar gör det möjligt att på ett naturligt sätt knyta till sig kontakter som de kan ha nytta av i såväl det dagliga

arbetet som vid krissituationer. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) trycker också på den tidsbesparande aspekten av att ha goda relationer med intressenter ”det är viktigt att om det händer något ute hos leverantörer att det kommuniceras in, det är igen det här med tidsfaktorn. Beroende på händelsens utveckling och vi kommer in för sent kan det vara förödande för oss”.

Det finns alltså en uppfattning om att relationer kan gynna arbetet vid en krissituation. Eller som Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) uttrycker det, när det kommer till förebyggande åtgärder i form av relationer, ”det kanske inte är för att förebygga kriser men jag har relationer med väldigt många journalister, men det betyder inte att de skulle göra ett mindre professionellt jobb om det skulle uppstå en kris”. Det är därför också viktigt att poängtera att relationer är en del av beredskapen och på så sätt kan hjälpa krishanteringen men inte något som gör att allt kommer att ordna sig automatiskt.

### ***Förankring av kriskommunikationsberedskapen i organisationen***

Att det finns en relation mellan organisationen och kommunikationen inom den, indikeras av att företagen måste förhålla sig till vilken roll kriskommunikationen och beredskapen ska ges inom den egna organisationen.

I Mitroffs och Pearsons (1993a) trappa som beskriver olika grader av en organisations planering och förberedelse för en kris innehåller alla de högre stegen inte bara mer långtgående förberedelseprocesser utan de fokuserar även på att medarbetarna i hela organisationen är involverade. Även Zaremba (2010) beskriver hur en del av förberedelseprocessen är att skapa engagemang och åtaganden för planen genom att förankra den inom organisationen. Detta är en bild som delas av H. Olinder (personlig kommunikation, 6 april 2011) när han poängterar vikten av att ”man måste förankra det i hela organisationen, så att alla som på något sätt kan bli berörda av de här planerna är med. Man måste få hela organisationen att lära sig cykla”.

På ett teoretiskt plan finns det därmed stöd för att involvera hela organisationen och kommunicera kring krisberedskapen, i praktiken däremot verkar de undersökta företagen resonera lite annorlunda. De har en övertygelse om att det är viktigt att arbetet med kriskommunikationsförberedelser är förankrat hos ledningsgruppen. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) pekar på att det finns en annan viktig aspekt förutom att kriskommunikationsberedskapen ges resurser i traditionell bemärkelse och det är att arbetet måste förankras inom organisationen. ”Jag tror att det finns en samsyn hela vägen, uppifrån och ner om vikten av den här typen av aktiviteter. Det skapar möjligheter och förutsättning för att ha en bra situation runt det här. Men har man begränsad förståelse uppifrån och man inte får mandatet i verksamheten blir det svårt att få förståelse för varför man ska göra det här och i vilken omfattning. Det är viktigt att få en förståelse för det här hela vägen upp”.

Förankringen ger tyngd åt krishanteringsförberedelserna i form av såväl resurser som mandat att agera. Däremot, eftersom kris inte är normaltillståndet och följaktligen inte en del av företagets ordinarie verksamhet, verkar det inte anses relevant att alla organisationens medarbetare är insatta i hur krisberedskapen ser ut. El-



ler som Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) väljer att uttrycka det ”det blir ju någon form av exekutivfunktion som ska agera som en ledning om det blir en kris. Det är ju inte så att alla vet nu exakt hur ledningsgruppens policy ser ut. Det är ju de som har ansvar för att styra företaget och de styr ju företaget med information om hur företaget ska skötas och det samma gäller krisgruppen”. Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) är inne på samma spår ”man kan inte vara överhysterisk heller och utbilda tusentals personer om något skulle hända. Det måste vara någon form av rimlighetsbedömning. Idealt är att alla vet, men det är inte rimligt. Så ledningen är medveten och kommunikationsavdelning är medveten”.

Det verkar dessutom finnas en tro på att en involvering av medarbetarna snarare kan fungera på ett negativt plan, eftersom det istället för att skapa trygghet kan bidra till ett osäkert klimat. På frågan om i vilken utsträckning kriskommunikationsplanen är förankrad i organisationen svarar Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) att ”det gör vi inte jätteofta, för vi tror att om vi börjar prata om säkerhet och planer blir folk oroliga” och tillägger ”(...) annars blir det för uppblåst för personalen, för media och för företaget. Det vill vi inte, det fungerar inte”. Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) håller med och uttrycker att det finns en risk att ”folk blir uppjagade i korridorerna och det hjälper inte”.

### ***Öppenhet möjliggör ett snabbt informationsflöde***

Det kan anses att det är genom kommunikationen som organisationsmedlemmarna får kunskap, förstår och accepterar organisationens mål och därefter kan agera (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Det överensstämmer inte riktigt med företagens tänk om att krisberedskapen inte behöver kommuniceras till alla medarbetare och genomsyra hela organisationen. Men att påstå att de intervjuade företagen inte alls arbetar för att involvera sina medarbetare vore att dra det ett steg för långt. Tvärtom är de bägge företagen måna om att se till att det finns en öppenhet som möjliggör kommunikation, även av negativa budskap, uppåt i företaget. Gilpin och Murphy (2008) poängterar vikten av att förstå vad som händer i företaget och då exempelvis genom vad som eventuellt kan ha fångats upp av olika organisationsmedlemmar.

Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar det med att ”det är jätteviktigt, för kommer krisinformationen in för sent och det har hänt en massa saker som gör att det gör det svårare att hantera när det väl kommer in så har man missat något. Så en öppenhet i organisationen, säg till din chef eller säkerhetschefen om någonting händer. Sedan så värderar man händelsen och tittar på vem som behöver hantera den”. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar hur finansföretaget arbetar med att skapa öppenhet i organisationen genom att ”jobba med medvetandegörning av vad som kan bli en kris och code of conduct och en whistleblower-policy. Hur ska man berätta och vilka grejer ska man berätta för sin chef om vad man hör och får reda på”.

Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) beskriver att it-företaget strävar efter att arbeta på ett liknande sätt med att ”internt så försöker vi vara ett

öppet bolag och vi har whistleblower-rutiner och man meddelar sina chefer om det är något som inte går rätt till”. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar att det dessutom kan skapas en öppenhet inom organisationen genom att ”säkerhetschefen är ute och pratar mycket om är det något som är konstigt så hör av er eller kontakta oss. Man tar ner hindren för folk att reagera om något skumt händer. Göra det så enkelt som möjligt att hjälpa till att identifiera något som kan hända”.

Det finns alltså processer på plats inom de respektive företagen för att kris-teamen ska få tillgång till information i ett tidigt skede. Det är i sin tur för att en bedömning om huruvida det kan handla om en kris ska kunna göras högre upp i organisationen. På så sätt arbetar de bägge företagen för att undvika att de hamnar i en situation på grund av att de inte har kunnat agera i tid. För att inte försätta sig i krisen i krisen arbetar de alltså proaktivt på ett liknande sätt som rekommendationer gör gällande för den reaktiva kriskommunikationen under själva krisen, där centrala ord är snabbhet, ärlighet och öppenhet (Johansen & Frandsen, 2007; Perry, Taylor & Doerfel, 2003). Genom att, som en del av beredskapen, arbeta proaktivt med informationsflödet inom organisationen kan företagen minska det kunskapsglapp som annars kan uppstå när de ska ta besluten och ha hand om kriskommunikationen inte är säkra på vad som faktiskt har hänt (Gilpin & Murphy, 2008).

### ***Undvika kriser genom affärsetik***

Något som sträcker sig utanför att hålla koll på laddade frågor och ha goda relationer med andra är de båda företagens arbete med att helt undvika att bli inblandade i kriser. Det skulle kunna liknas vid en förlängning av IM, där företagen inte bara håller koll på utan dessutom undviker att bli inblandade i potentiella riskfrågor. Ett beteende som även ligger i linje med vad som förespråkas av teoretikerna, exempelvis Ross och Benson (1995).

Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar att ”det finns frågor som är mjuka men som man har ett extra öga på så att vi hanterar dem på rätt sätt internt. Det kan vara att man säkerställer att man hanterar CSR-frågor på rätt sätt. Det kan vara allt ifrån mänskliga rättigheter till barnarbete och sådant där”. Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) pekar på hur it-företaget gör för att se till att allt går rätt till genom att ”vi har ett dokument, där står ett antal code of conduct, hur du ska bete dig. Och är det så att det kommer fram att du har gjort något så finns det olika grader, men egentligen är det så att du kan få sparken, beroende på vad du gjort”.

Företags beredskap för fysiska kriser är generellt sett mer utvecklad än för förtroendekriser, såsom ekonomiska oegentligheter och sextrakasserier, eftersom de är svårare att förutspå (Palm 2006). Genom att arbeta med riktlinjer för hur företaget och dess medarbetare bör och inte bör agera verkar det som företagen resonerar att de således kan undvika att hamna i den typen av kriser som Coombs (1995) klassificerar som internt avsiktliga. Som exempel tar B. Jansson (personlig kommunikation, 15 april 2011) upp hur SAS förberett sig för kriser ”SAS råkade ut för två kriser för tio år sen. Kraschen i Linate där två plan kolliderade, det hanterade

de perfekt. Ingen kritiserade SAS. Samtidigt åkte man dit för kartellbildning med Maersk Air mellan Stockholm och Köpenhamn och det fick till följd att styrelsen fick avgå och en del sådant”.

Det viktigaste ur de bägge företagens krisberedskapssyn verkar således vara att helt försöka undvika onödiga situationer av den här sorten, snarare än att ha beredskap för om de skulle inträffa. Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) sammanfattar företagets resonemang med att ”den bästa krisförberedelsen är att ha koll på sin affärsetik så att man inte blir inblandad i en massa skit”.

## Övning

Inom psykologiforskningen görs skillnad på två olika typer av kunskap, implicit och explicit (Gilpin & Murphy, 2008). Implicit kunskap fås genom övning. Övning blir därför en förutsättning för beredskapen ur framförallt det senmoderna perspektivets syn på proaktivt kriskommunikationsarbete, eftersom det senmoderna perspektivet framhåller att kriskommunikationen bör vara improvisation inom upptränade strategiska ramar (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009; Gilpin & Murphy, 2008). Det är ett synsätt som även delas av de intervjuade personerna.

### *Övning ger färdighet*

Hos alla vi har intervjuat finns en samstämmighet kring att övningar är en viktig del av krisberedskapen och det proaktiva arbetet med kriskommunikation. Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) framhåller övning som den minsta gemensamma nämnaren för att en organisation ska vara väl förberedd.

Samtidigt verkar det till viss del finnas drag av det traditionella perspektivets syn på kriskommunikationsförberedelse bland de intervjuade eftersom det finns en tro på att det går att planera för kriser. Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) menar att ”det går att planera väldigt mycket för kriser. Det är något som måste göras”. Men fortsätter sedan med sin syn på övningarnas betydelse:

Man måste öva krishantering. Det måste man. För att när en kris väl händer så får ingenting gå fel. Det är det som är a och o, inget får gå snett. Det måste finnas en plan, processer på plats, så att alla vet vad de ska göra. Kommer det gå rätt alla gånger? Nej. Men huvudsaken är att det finns en plan, det finns övningar och att man tränar på krishantering och ser till så att alla är medvetna om hur vi hanterar kriser på det här företaget.

Säkerhetschef it uppvisar då en mer senmodern hållning, med sitt resonemang om att det mer handlar om processer och att tillskansa sig implicita kunskaper om hur agerandet ska te sig i olika situationer. Även Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) är inne på samma spår, det vill säga ett resonemang som bottnar i bägge de teoretiska perspektiven:

Det går att planera ganska mycket. Först att man är mentalt förbered på att det kan hända saker. Så att man är förbered i en organisation. Exempelvis där man också bör öva utifrån speciella krisscenarion. Så att man inte sätter sig där och jobbar

utan att man har jobbat tillsammans tidigare. Och man även kan ha vissa riktlinjer så att man inte blir tagen på sängen. Man förstår vad området handlar om och att man årligen uppdaterar checklistor och kontaktlistor. Att man skriver in i någon policy att man ska öva i alla fall årligen. Bättre förberedd än om man inte ska göra någonting.

Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) uppvisar samma tendenser i sitt resonemang. Inledningsvis går det att finna spår av det traditionella perspektivet i kommentaren ”jag tycker att det går att planera för alla kriser”. Men tillägger samtidigt att ”men man kan inte planera någon kris fullt ut”. Därefter blir det en tydlig koppling mellan resonemanget och det senmoderna perspektivets teoretiska utgångsläge när Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) säger:

Det handlar om att bygga relationer och göra uppenbara förberedelser. Så att man har till exempel övat för kris internt. Det blir aldrig samma sak som en faktisk kris men man har i alla fall gjort något liknande. Det man framför allt kan göra är att testa sin organisation. Finns det folk som känner sig ansvariga för att gräva information internt för att klarlägga fakta? Finns det folk som är ansvariga för att bevaka media under en mediekris? Så att man vet vad som skrivs och då finns det de som kommer att hålla i uttalanden och då kan man öva så att det finns roller.

Det blir således svårare att i praktiken dela upp tankegångarna mellan olika perspektiv än vad det är teoretiskt, eftersom verkligheten oftast är mer komplex. Det beror bland annat på att de praktiker som arbetar med kriskommunikationsberedskap inte heller förhåller sig till de olika teoretiska perspektivens innehåll och skillnader i sitt arbete. Zaremba (2010) menar att det är en nödvändig del av kriskommunikationsarbetet att studera teorier och principer. Något som däremot blir tydligt i intervjuerna är att övningar ses som en oundgänglig del av beredskapsförberedelserna. H. Olinder (personlig kommunikation, 6 april 2011) menar att:

Det är viktigt att har man gått igenom en sådan här process. Då har man kommit ganska långt. Man har fått en grupp som jobbar bra tillsammans. Man har ett förhållningssätt som gör att man kan lösa av varandra. När man diskuterar frågor så vet man precis vad det handlar om. Så här bedömer vi frågan, så här ser vi på en händelse. Kommer du ihåg när vi övade det? Eller när vi diskuterade det? Då sa de... Och så. Allt det här, att man har ett tydligt förhållningssätt så att det inte blir en diskussion.

### ***Regelbundenhet***

Båda de företag som är föremål för den här undersökningen genomför regelbundna övningar. Det är även något som förespråkas av forskare på området. Exempelvis understryker Mitroff (2001) vikten av övning och kontinuerlig träning för flera olika sorters kriser. Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) kommenterar en rimlig regelbundenhet med ”jag tycker absolut en gång per år. Det tycker jag minst”. En bild som delas av kollegan på företaget, Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011), som uttrycker att ”så länge man övar en gång om året minst. Det måste man göra. Det är som vad som helst, gör man hjärt- och lungräddning så glömmer man bort det veckan efter”.

Även det andra företaget i vår undersökning verkar ha bedömt att ett år är ett rimligt tidsintervall mellan övningarna. Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) poängterar att ”en gång per år är det en utbildning. På den obligatoriska utbildningen ska antingen den ordinarie vara med eller en ersättare. Det måste de vara, det är ett krav. Det är obligatoriskt. Det är en gång per år”. Säkerhetschef it får medhåll av sin kollega Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) som understryker vikten av regelbundenhet och förklarar att ”det är en check varje år”. Ansvarig internkommunikation it tillägger därefter att ”det gör inte alla, det vet jag. För när jag talar med andra företag blir de jätteimponerade av att vi gör detta en gång om året”.

Något att förhålla sig till kring regelbundenheten med övningarna är hur ofta det är rimligt att öva för att bygga och bibehålla den implicita kunskapen utan att det blir slentrianmässigt genomfört. ”Det måste vara jävligt live och kännas på riktigt. Gör man det en gång i halvåret eller i kvartalet så tappar man sin edge”, svarar Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) på frågan om huruvida det går att öva för mycket. Ett tydligt mönster bland både teoretiker och praktiker är följaktligen att det inte bara är viktigt att genomföra övningar, det måste även finnas en viss regelbundenhet kring hur ofta det görs.

### ***Utformning***

Zaremba (2010) poängterar att effektiv kriskommunikation kräver övning och simulering. Han menar att det räcker inte bara med att veta *hur* något ska göras, utan en viktig del av kriskommunikationsförberedelse är att simulera händelser och öva kommunikation i pressade situationer. Därmed indikerar Zaremba (2010) att även om det är viktigt med den mer teoretiskt orienterade explicita kunskapen, är den implicita kunskapen som erhålls genom övning fundamental för att vara förberedd. Sådär beskriver Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) hur företagets övningar är utformade:

Själva övningen går till så att det är ett scenario som spelas upp. Det är en film med skådespelare. Här börjar det, och sen först så går man igenom en del av filmen och sen diskuterar man igenom vad som har hänt. Reflektioner, vad teamet tycker att man bör göra, vilka ska vi involvera, och så vidare. Och så fortsätter man gå igenom allt eftersom det bli värre och värre förstås. Det är ju ett case, det ska liksom bli kaos.

Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) förklarar hur företagets övningar kan gå till med ”Det är som ett spel. De ställer frågor och den som leder mötet, säkerhetschefen, tar frågor och går igenom. Har du koll på det här? Har du gjort det? Finns det? Hur ser det ut? Hur har ni tänkt kommunicera? Jo, vi har tänkt kommunicera så här och så här. Det blir som ett livescenario då, ganska snabbt, för det blir bråttom. Du hinner inte tänka utan det är därför du måste ha koll på ditt område”.

På finansföretaget fungerar övningarna på ett liknande sätt. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) beskriver att de ”tränar en gång om året med ett scenario, med skeenden som unfoldar och så får vi agera live. Ing-

en som är förvarnad. Så dokumenteras det exakt hur vi agerar”. Därefter berättar Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) att förutom den årliga övningen genomför de ibland även andra övningar, ”jag har tagit mig och min avdelning till en extern pr-konsult som kör en drill med oss. Med en frågeställning som ligger i tiden och filmar oss och kör live och jävligt hårt. Så får man svara utan att bli överrumplad och så”.

Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) beskriver att de även har en variation av olika sorters övningar för att undvika förutsägbarhet:

Det varierar lite vi försöker blanda lite så att det inte alltid blir förutsägbart. Så att jag inte vet hur det blir bara för att jag har varit med förut. Och det kan vara allt ifrån scenarioövningar där man matas med bilder på en projektor och det kommer in media, skarpa intervjuer och där det återges som om det var på riktigt, till att det är så att man sitter och talar om hur man ska agera, som vi gör nu. Och så kommer man fram till riktlinjer och det är ju också konstruktivt. Det finns många olika sätt att göra det här på. Sen framför allt, lyssna på sådana som har drabbats för att ta del av deras lärdomar. Då kan man se att de gjorde så här och det var jättebra och det vi inte gjorde så bra var det här. Det är ju också lärdomsfullt. Så tänk på det här.

Det framstår som att det är bra att involvera någon utomstående utanför kristeamet, dels för att övningen ska kännas levande för alla som är involverade i teamet och dels för att en person som kommer in med nya ögon kan testa processerna på ett annat sätt. Detta exemplifieras tydligt genom F. Wallmans (personlig kommunikation, 19 april 2011) berättelse:

Det var otroligt nyttigt. Ibland är scenarion bra för att trigga, det var mer en scenariodiskussion med ett privat äldreboende som hade demensvård. Jag satt med deras vd där och ställde frågan: om elen går, om strömmen går, öppnas eller stängs dörrarna? Det var demenspatienter, hon kunde inte svara på det. Det som är intressant är ju att ingenting är bra, man kan ju inte bara stänga för patienterna om det skulle bli brand, samtidigt som man inte kan låta dörrarna vara öppna och riskera att demenspatienterna sticker all världens väg. Hon kände inte till om dörrarna öppnades eller stängdes. Jag är rätt övertygad att hon två minuter efter vårt möte gick och kollade.

### ***Beredskapsprocesserna testas genom övning***

Att öva kan således sägas vara beredskapsförutsättningen som krävs för det senmoderna perspektivets syn på krishantering, det vill säga improvisation inom upptränade strategiska ramar (Falkheimer, Heide & Larsson 2009; Gilpin & Murphy, 2008). H. Olinder (personlig kommunikation, 6 april 2011) exemplifierar det med fotbollsspelare:

De är tränade. De kan spela. De vet sina positioner. Backen springer inte upp och är forward helt plötsligt för att han tycker att det är kul. Han eller hon håller sig där nere, sen så beror det ju på hur vi ska göra olika uppställningar. En boll som kommer snett och någon som ändå sparkar in den, det var ju inte planerat, det är improvisation. Men det är samma sak här.

Han avslutar med att ”så det där med improvisationen, det låter bra men i själva verket så har man en bas att utgå ifrån”.

Eftersom det i realiteten är väldigt liten sannolikhet att just det exakt övade scenariot skulle inträffa som en kris för företaget handlar övningarna mer om att testa processerna i beredskapen. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) beskriver nyckeln till förberedelse som ”att kisträna, att ha en tydlig struktur för vem som gör vad och testa det ganska live. Så att man vet vad som händer” Övningen blir således även ett tillfälle att uppdatera informationen samtidigt som det bygger den implicita kunskapen. Att kriskommunikationsberedskapen i sig är en ständigt pågående process samtidigt som övningarna är ett test av de förberedda processerna illustreras tydligt av Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011):

Så är det alltid, organisationer som gör det här kommer hela tiden på nya saker. Här har vi koll, här har vi inte koll. Så det blir ju alltid sådana. Så det blir åtgärder på kort och lång sikt, sen blir man satt i en ny situation och då är det nya saker. Det är ett levande arbete så det är därför det är så bra att man jobbar årligen. Och reflekterar under resans gång. Förberedelse och snabbhet är [kris]kommunicerandets förutsättning.

### ***Ett tillfälle att involvera nya och underhålla beredskapen***

Inom bägge de undersökta företagen framkommer det att processerna för hur de ska arbeta med involvering av nya personer inte är något som alla involverade i krisberedskapen känner till. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) svarar ”det vet jag inte, det ska ni kolla med säkerhetschefen”, på frågan om hur de involverar nya personer i kristeamet. Men samtidigt kanske det inte heller är relevant att alla i kristeamet har koll på alla processer. Det går nämligen att dra en parallell till resonemanget om synen på kristeamet och diskussionen om huruvida det är viktigt att fokusera på verksamhetsbefattningar eller funktionella roller. En ny person kan därför antingen ses som en ny verksamhetsbefattning som ska vara delaktig i krisberedskapen eller att den ska fylla en funktionell roll inom teamet. Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) förklarar hur finansföretaget ser på det med att ”det finns backuper, skulle inte jag som informationschef vara där så har jag en person som får ta rollen tills jag kommer in. Det finns en back up på alla positioner”, men svarar samtidigt att ”nej det har vi inte gjort”, på frågan om de övar dem också. Informationschef finans förklarar det med att ”det viktigaste är att teamet kör ihop, om en pusselbit går ut och en går in så funkar det ändå”.

En annan utmaning för företagen blir om de ser den årliga övningen som den gången om året då beredskapen underhålls och uppdateras samt då nya nyckelpersoner assimileras. Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) beskriver den årliga övningens roll i involvering av nya personer:

Det är jätteviktigt, har man bara något på papper så kommer det aldrig att fungera. Framförallt är det viktigt, det absolut viktigaste med det här är att få in förståelsen om den enskildes roll i en kris. För har du bara fått ett mail om att du ingår i en grupp, hur ska du kunna veta hur du ska agera om något händer? Om du inte för-

står varför du är med i gruppen. Man måste förstå sin roll i teamet. Varför är jag med? Jaha, just det. Vi ska hantera en kris. Okej, och vad är min roll då? Ja just det, jag är chef för det här.

Problematiken i sammanhanget bottenar i att om någon ny nyckelperson för krisberedskapen börjar precis efter det att årets övning är slutförd kan det dröja flera månader innan den personen involveras. Presschef it (personlig kommunikation, 13 april 2011) uttrycker att ”jag tycker nog, att om något, så skulle det behövas lite mer” och utvecklar det med ”mer övningar, ska man vara självkritisk så byts det ju folk i ledningen till exempel. Så när nya människor får en roll i ledningsgruppen, det är ju nästan som ett annat jobb, där man representerar företaget i stort. Det är ju bra, kom jag på nu då, man skulle ju ha ett introduktionsprogram för de nya. Där det även ingår att man sätter sig in i kriskommunikation. Det får bli på måndag.”

Det verkar trots allt finnas en tendens hos företagen som går ut på att det är den årliga övningen som säkerställer att krisberedskapen hålls uppdaterad och att det är då nya nyckelpersoner lärs upp. Det här eventuella vakuemet skulle kunna undvikas med ett tydligt ägarskap över introduktionsprocessen till kriskommunikationsberedskapen. Genom dels ett tydligare ägarskap och dels en mer formaliserad process, i form av exempelvis ett introduktionsprogram, skulle företaget kunna säkerställa att nyckelpersoner blir insatta oavsett när på året de startar.

## **Resurser och utvärderingsproblematiken**

På frågan om i vilken utsträckning det går att planera för kriser menar Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) att ”blir det en kris blir det en kris. Lyckas man planera för det blir det ingen kris. Men det är en sorts filosofisk diskussion. Vad är hönan och vad är ägget? Det kan vara så att vi undvikit 20 kriser med sättet vi arbetar, det vet vi inte”. Det här citatet illustrerar tydligt problematiken med att värdera kriskommunikationsförberedelserna, eftersom det exempelvis inte går att utvärdera någonting som inte har inträffat. Det blir därför komplicerat att försöka finna en relation mellan hur de intervjuade upplever sitt företags krisberedskapsarbete och de resurser som läggs ner på det. Av de personer som intervjuats från de två undersökta företagen verkar alla uppleva att det är tillräckligt som det är nu.

Ansvarig internkommunikation it (personlig kommunikation, 8 april 2011) menar att det är ”en förutsättning och viktigt för alla företag” att lägga resurser på kriskommunikation, men tillägger ”jag tror faktiskt inte det” på frågan om hurvida de borde göra något ytterligare. En bild som även delas av säkerhetschefen på företaget. Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) uttrycker det att ”jag tror att det som vi gör är ganska omfattande redan nu. Jag tror att det räcker”. Säkerhetschef it (personlig kommunikation, 12 april 2011) exemplifierar därefter med att de aldrig någon övning per telefon. ”Det är en kostnad det också, eftersom övningar öga-mot-öga blir ganska omfattande och det är inte lätt att få ledningsgruppen att avsätta en halvdag, det blir ganska mycket annat de offrar för det här. Så jag skulle inte säga att det behövs något mer”.

Även Informationschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) är inne på samma spår ”det är nog relativt väl avvägt. Vi är ju relativt konservativa så



vi lägger en del krut på att ha en back-up, strukturer och teknik och så men också resurser att få sådant på plats. Det känns rätt väl anpassat”. Samstämmigheten bland de intervjuade personerna indikerar att det är värt att lägga resurser, i form av tid och pengar, på proaktivt kriskommunikationsarbete även om det samtidigt blir tydligt att det är svårt att finna ett klart samband mellan dessa. Något som illustreras genom Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april 2011) kommentar om att ”jag tror att man ska ha rätt kraftiga skygglappar om man inte ska ha fångat upp vikten av att vara medveten om vikten av att ha en krisförberedelse”, men där det samtidigt inte läggs någon ytterligare resursvärdering.

De två företag som är föremål för vår undersökning arbetar båda med proaktiv kriskommunikation, de har varsitt kristeam och genomför regelbundna övningar. Det är därför ingen överraskning att de är eniga i sin övertygelse kring värdet av att arbeta proaktivt med kriskommunikation även om det som kanske förvånar är det faktum att ingen av de intervjuade förespråkar vare sig en ökning eller minskning av resurserna i dagsläget. Detta skulle till viss del kunna härledas till problematiken med att utvärdera händelser som inte har inträffat, men det skulle även kunna vara så att det är det enklaste svaret. Enklast i den bemärkelsen att det är det mest politiskt korrekta svaret i förhållande till företaget. Alvesson och Sköldberg (2008) understryker att det inte går att utesluta att en intervjuperson kan vara mån om att framställa sitt eget arbete och sitt företag på ett visst sätt.

En annan tänkbar situation skulle kunna vara att företagens krisförberedelser är tillräckliga för att exempelvis upptäcka och avvärja potentiella kriser men att de inte skulle räcka till om en kris trots det inträffade. Det är en fråga som inte går att utläsa ur vår undersökning. L. Åsander (Personlig kommunikation, 14 april 2011) beskriver företags största krisförberedelseproblem med att ”det är det här med att man inte har tillräckliga resurser, det upptäcker man väldigt tidigt vid en kris, att man inte har tänkt. Man har inte förstått hur mycket som händer på det området, hur mycket som krävs för att kunna hantera kommunikationsflödet”. För att kunna bygga en kriskommunikationsberedskap inom organisationen krävs det resurser. Mot bakgrund av att dessa resurser på ett eller annat sätt måste tas från den ordinarie verksamheten krävs det en förståelse. En uppfattning om att beredskapen behövs och att den får ta de resurser som behövs. Vad det innebär mer ingående är en annan diskussion, men Säkerhetschef finans (personlig kommunikation, 20 april, 2011) fångar essensen i resonemanget med sin syn på nyckeln till framgångsrik kriskommunikationsberedskap med att:

Det är tillbaks till det här med förståelse. Vikten av att man har en organisation som har hand om det här och vikten av att man har mandat som gör att man har en förståelse för varför man behöver syssla med den här typen av aktiviteter. Att man får tid och pengar och personal att ställa upp på det här. Framför allt nyckelindivider. Man måste förstå verksamheten och gör man det förstår man varför det behöver finnas. Det är framgångsfaktorn.

Det som egentligen kan konstateras om kriskommunikationsberedskapen och resursfördelningen blir att det handlar om en avvägning från organisationens sida. En avvägning som bygger på en situation som skulle eller inte skulle kunna inträffa. Företaget måste därför ta ställning till om det ska ta resurser från ordinarie

verksamhet och lägga på någonting som inte skapar ett direkt affärsvärde. Men när det samtidigt, om företaget faktiskt drabbades av en kris, skulle kunna få stora ekonomiska konsekvenser om det inte lagts tillräckliga resurser på kriskommunikationsförberedelserna.

# Diskussion och slutsatser

---

I kapitlet diskussion och slutsatser lyfter vi fram de viktigaste slutsatserna för respektive tema för att besvara hur B2B-tjänsteföretag kan förbereda och underhålla sin kriskommunikationsberedskap samt hur beredskapen förhåller sig till olika externa praktiker och de teoretiska perspektiven. Vi diskuterar även slutsatsernas eventuella implikationer mot bakgrund av vårt syfte. Avslutningsvis för vi en diskussion kring studiens begränsningar och lyfter samtidigt fram förslag på vidare forskning.

## Förberedelser för kriskommunikation

Det framstår som att det inte finns entydigt definierat för något av de undersökta företagen vad som faktiskt utgör en kris för deras respektive organisationer. De undersökta företagen har mer vad som skulle kunna liknas vid en antidefinition av krisbegreppet som bygger på att de vet när något *inte* är en kris.

Huruvida det är rimligt att definiera begreppet kris på det här sättet kan inte vi besvara, men det skulle kunna bli problematiskt att samla ett kristeam utan att ha klargjort vilka premisser som avgör när det bör ske. Det tydliggörs bland annat av osäkerheten kring vem som ska definiera begreppet och när det krävs att företaget går upp i en krisorganisation.

Det förefaller finnas en övervägande opinion för att kriskommunikationsplanen bör vara mer processorienterad och utformas som ett ramverk. Även om det framstår som att vissa konkreta punkter måste täckas in är det viktigt att inte göra en alltför detaljerad plan eftersom det kan skapa en falsk trygghet när det ändå inte går att planera fullt ut för kriser. I vissa fall kan ramverken utökas med konkreta planer för troliga kriser.

Det förespråkas att talespersonen ska vara insatt i organisationen samt dess budskap och värderingar snarare än att ha förberedd kommunikation för olika eventuella krissituationer.

Kristeamets medlemmar verkar väljas på grundval av deras verksamhetsbefattningar, men inom teamet finns sedan ett resonemang om funktionella roller med ersättare. Det läggs fokus på att teamet måste ha mandat att agera, oavsett vem som leder teamet.

Företagen förefaller verka för att ha en talesperson. Valet av talesperson baseras inte på att det ska vara *endast* en person, utan det bygger istället på att det ska vara den som är bäst lämpad. Men eftersom den kommunikativa expertisen är den expertis som värderas högst i sammanhanget resulterar det i att det blir samma person. Den utvalda talespersonen fungerar även som en gatekeeper för kommunikationen och avgör om situationen kräver att det kopplas in ämnesområdesexperter för kompletterande uttalanden.

Kriskommunikationsberedskapens syfte är till viss del att försöka undvika och upptäckta kriser. Om en kris inträffar blir en annan viktig funktion att undvika att en kris utvecklas till ytterligare en kris och det kan göras genom kommunikation. Beredskapen i sig kan möjliggöra detta men det förefaller även som att det är viktigt att nyckelpersoner kan vara tillgängliga även utanför ordinarie arbetstid och då veta hur de ska agera när det blir skarpt läge.

IM är ett viktigt steg i arbetet för att både upptäcka och undvika kriser. Goda relationer kan både underlätta arbetet vid en eventuell kris och möjliggöra ett erfarenhetsutbyte. Istället för att involvera hela organisationen i krisberedskapen arbetar de bägge företagen med att möjliggöra informationsflöden inom organisationerna genom att arbeta med öppenhet, medvetenhet och olika policys.

Inom företagen verkar det råda en mer hierarkisk syn på informationsflödena i förhållande till kriskommunikationsberedskapen. Det förespråkas en öppenhet där även negativa budskap kan framföras uppåt i organisationen. Samtidigt förefaller företagen ha en mer restriktiv syn på vad som bör kommuniceras tillbaka ut i organisationen. Ett tankesätt som påminner mer om en enkelriktad syn på kommunikation eftersom det uteslutande blir upp till cheferna att fatta beslut. En annan orsak till att inte kommunicera krisberedskapen i hela organisationen verkar vara att inte skapa oro och rädsla hos medarbetarna.

Att företag har en sämre förberedelse för förtroendekriser framkommer även av vår studie. Enligt de undersökta företagen beror det på att de försöker arbeta proaktivt med god affärsetik och hög medvetenhet för att helt undvika internt avsiktliga kriser snarare än att förbereda sig inför dem. Om det här arbetssättet verkligen kan förhindra en förtroendekris eller om företagen ändå bör ha beredskap inför den här typen av kriser låter vi vara osagt. Vi kan däremot konstatera att förtroendekriser förekommer och att de kan få stora konsekvenser.

Det framstår som att övning är en väsentlig del av kriskommunikationsberedskapen, dels för att tillskansa sig implicita kunskaper och dels för att testa de processer som finns. En viktig aspekt om övningar är att de bör sker regelbundet varje år.

En kommentar till huruvida det faktiskt kan sägas röra sig om improvisation inom upptränade strategiska ramar blir, mot bakgrund av vår undersökning, att det kanske inte är rätt att använda begreppet improvisation. Det framkommer att övning och kunskap inom ett område är förutsättningar som krävs för att på ett framgångsrikt sätt kunna improvisera. Trots det indikerar företagens kriskommunikationsförberedelser med regelbundna övningar att begreppet improvisation blir aningen missriktat med tanke på den tid och kraft som läggs ner.

Det finns en problematik med att utvärdera kriskommunikationsberedskapen eftersom det är svårt att utvärdera något som görs inför en situation som inte har inträffat. Det går således heller inte att finna svar på om företagen gör tillräckligt, för mycket eller för lite, även om de förmedlar en känsla av att de lägger ner lagom mycket resurser på kriskommunikationsberedskap. Oavsett vilka resurser företaget väljer att lägga på kriskommunikationsberedskapen framstår det som viktigt att det finns en förståelse inom organisationen för dess betydelse.

## **Underhållet av kriskommunikationsberedskapen**

Underhållet, som kan delas upp i olika områden, verkar av vår studie att döma vara både en nyckelfaktor för kriskommunikationsberedskapen och på samma gång den svagaste länken.

Vår undersökning indikerar att det verkar vara ett tillfredställande sätt att underhålla beredskapskunskaperna genom övning. Det viktiga att poängtera blir här att dessa övningar sker regelbundet och genomförs på ett realistiskt sätt. Det kan därför förespråkas att det involveras någon utomstående, dels för att testa processerna med nya ögon och dels för att bidra till att övningen blir övning för alla i kristeamet.

En annan aspekt av att underhålla beredskapen kan inriktas på kriskommunikationsplanen. Trots att det har visat sig att planen bör vara mer processororienterad kommer de mer konkreta innehållspunkterna att kräva kontinuerlig uppdatering och revidering för att vara fortsatt relevanta. Det gäller exempelvis när planen ska facilitera kontaktytor eftersom den typen av uppgifter kan ha ett relativt kort bäst-före-datum inom en organisation. Beredskapen kommer därför att bygga på att informationen uppdateras vilket även i sig kan skapa problem om det inte finns en tydlig versionshanteringsprocess och den senaste kriskommunikationsplanen är lätt att identifiera och snabbt kan tillgås.

Företagens största utmaning i förhållande till underhållet av beredskapen rör hur den överförs till nya personer. En tendens i detta sammanhang är att den årliga övningen ses som tillräckligt för att involvera nya nyckelpersoner för krisberedskapen. En konsekvens av det är att det således skulle kunna dröja upp till ett år innan en ny person blir insatt. Vi vill istället framhäva vikten av ett tydligt ägarskap inom organisationen över introduktionsprocessen till företagets kriskommunikationsberedskap. Det är en åtgärd som skulle kunna avhjälpa det vakuum som annars kan uppstå mellan övningarna.

## **Perspektiven i praktiken**

Även om det naturligtvis finns avvikande åsikter hos de respektive intervjupersonerna är de alla baserade på praktiska erfarenheter. Dessa erfarenheter gör att deras åsikter inte alltid stämmer överens med varken befintliga teorier eller med varandra och gör det svårt att använda de externa konsulterna som en enhetlig grupp. De förhåller sig inte på samma sätt till kriskommunikationsförberedelser samt underhållet av dem och de representerar inte heller ett och samma teoretiska perspektiv. Att jämföra de externa konsulternas erfarenheter som en gemensam grupp visade sig vara svårt eftersom de inte alltid var överens om vilket som är det bästa tillvägagångssättet för kriskommunikationsförberedelser och dess underhåll.

Genom att istället jämföra företagets agerande med en eller ett fåtal externa konsulter åt gången gick det att hitta skillnader och likheter i tankegångar inom kriskommunikationsförberedelser. Att ställa externa konsulters tankar mot företagen och i viss mån mot varandra ger en djupare förståelse för komplexiteten i ämnet kriskommunikation. Samtidigt belyser de externa konsulternas svar vikten av att använda andras lyckade och misslyckade kriskommunikationsinsatser som grund för de egna kriskommunikationsförberedelserna. Ett angreppssätt som även

återfinns hos de två undersökta företagen. Att de båda grupperna till stor del utgår från erfarenheter från lyckade och mindre lyckade kriskommunikationsinsatser gör ändå att deras förberedelser liknar varandra.

En tydlig slutsats är att det inte finns avsevärda skillnader mellan hur de externa konsulterna och företagsrepresentanterna resonerar kring kriskommunikationsförberedelser och underhållet av dem i förhållande till teorin.

Det traditionella och det senmoderna perspektivet på kriskommunikation är teoretiska förenklingar av verkligheten med syfte att förklara hur den kan se ut. Den här generaliserande dikotomin tydliggör en skillnad i sättet att se på fenomenet kriskommunikation. Det förefaller dock i vår studie som att även om de två synsätten hela tiden finns representerade i de olika svaren så är uppdelningen i praktiken inte lika tydlig.

Inom de flesta av de teman vi har undersökt har verkligheten visat sig mer komplex och inte alls förhållit sig till två sätt att se på kriskommunikation. Olika delar av de teoretiska perspektiven kan sägas vara representerade när det gäller vissa tankegångar hos kriskommunikationspraktikerna, även om de inte själva uttrycker det. Samtidigt är det vissa aspekter som framkommer genom praktikernas erfarenheter, exempelvis vd:ns varande eller icke i kristeamet, som inte berörs inom de respektive perspektiven och därmed blir svårt att förhålla sig till teoretiskt.

I och med att de bägge perspektiven är teoretiska generaliseringar kommer dikotomin i sin rena form inte att vara applicerbar på kriskommunikationspraktikernas erfarenheter. Snarare, än att dra någon slutsats om huruvida perspektiven är applicerbara på praktikernas erfarenheter, blir det därför mer intressant att konstatera att de ger ett angreppssätt för att studera kriskommunikationsberedskapen. Den generaliserande uppdelningen i två perspektiv har möjliggjort ett sätt för oss att dissekera praktikers erfarenheter och förhålla oss till olika teoribildningar inom kriskommunikationsforskningen.

## **Studiens begränsningar och förslag på vidare forskning**

De slutsatser vi har kommit fram till bygger på de två undersökta företagen som bägge är B2B. Vi kan därför inte säga något om huruvida kriskommunikationsberedskapen och underhållet av den skiljer sig för konsumentföretag. Det vore därför relevant att undersöka området eftersom det skulle kunna öka förståelsen för hur krisberedskapen ser ut och underhålls inom olika sorters företag.

Mot bakgrund av studiens begränsade omfattning skulle det vara intressant att utföra en större undersökning för att se huruvida de mönster och sammanhang vi har funnit är applicerbara på andra företag. Dessutom skulle det vara relevant att göra en studie över huruvida det proaktiva kriskommunikationsarbetet för B2B-tjänsteföretag skiljer sig åt i mindre eller nyetablerade företag.

Den forskning vi har tagit del av konstaterar att vd har en viktig roll i kriser, men diskuterar inte huruvida vd faktiskt bör eller inte bör vara del av kristeamet. Det finns därför utrymme för vidare forskning kring vilka konsekvenser beslutet om vd får, både för kristeamet och för organisationen i övrigt.

Det skulle också vara intressant att, i en större utsträckning, jämföra externa konsulter med varandra för att hitta mönster i den rådgivning som olika företag kan tänkas köpa externt när det kommer till kriskommunikationsförberedelser och underhållet av dem. Speciellt med tanke på att båda de undersökta företagen understryker vikten av att anlita extern hjälp vid krisförberedelser

# Referenser

---

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Coombs, W.T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476. doi: 10.1177/0893318995008004003
- Coombs, W.T. (2007a). *Crisis Management and Communications*. Hämtad 25 mars 2011, från Institute for Public Relations, <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/>
- Coombs, W.T. (2007b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2:a uppl.). Los Angeles: Sage.
- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice* (2:a uppl.). London: Sage.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2008). *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*. (KBM:s Temaserie, 2008:4). Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Falkheimer, J., Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.
- Gilpin, D.R. & Murphy, P.J. (2008). *Crisis management in a complex world [Elektronisk resurs]*. New York: Oxford University Press.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Köpenhamn: Samfundslitteratur.
- Knight, R. F. & Pretty, D. J. (1998) *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*. Hämtad 19 april 2011, från <http://www.asse.org/professionalaaffairs-new/bosc/docs/Catastrophesandshareholdervalue.pdf>
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Massey, J.E. (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis. *Journal of Business Communication*, 38(2), 153-182. doi: 10.1177/002194360103800202
- Massey, J.E. & Larsen, J.P. (2006). Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 63-97. doi: 10.1300/J057v12n03\_06



- Mitroff, I.I. (2004). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Mitroff, I.I. & Anagnos, G. (2001). *Managing crisis before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom.
- Mitroff, I.I. & Pearson, C.M. (1993a). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering: En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Pearson, C.M. & Mitroff, I.I. (1993b). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59. Hämtad från databasen Libhub.
- Perry, D.C., Taylor, M. & Doerfel, M.L. (2003). Internet-Based Communication in Crisis Management. *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232. doi: 10.1177/0893318903256227
- Ross, D.L. & Benson, A.J. (1995). Cultural Change in Ethical Redemption: A Corporate Case Study. *Journal of Business Communication*, 32(4), 345-362. doi: 10.1177/002194369503200403
- Stake, R.E. (2000). Case studies. I N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Red.) *Handbook of qualitative research* (2:a uppl., s. 435-454). Thousand Oaks: Sage.
- Seeger, M.W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 232-244. doi: 10.1080/00909880600769944
- Seeger, M.W., Sellnow, T.L. & Ulmer, R.R. (1998). Communication, organization and crisis. I M.E. Roloff (Red.), *Communication yearbook 21* (s. 231-276). Thousand Oaks: Sage.
- Seeger, M.W. & Ulmer, R.R. (2001). Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 369-376. Hämtad från databasen Libhub.
- Thomsson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Zaremba, A. J. (2010). *Crisis communication: Theory and practice*. Armonk, N. Y.: M.E. Sharpe.